



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC

CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS – CFH

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GEOGRAFIA – PPGGEO

Patrícia Volk Schatz

**O ESPETÁCULO DOS GRAMADOS: UM ESTUDO GEOECONÔMICO DO FUTEBOL DO  
SUL DO BRASIL A PARTIR DE 1990**

Florianópolis

2020

Patrícia Volk Schatz

**O ESPETÁCULO DOS GRAMADOS: UM ESTUDO GEOECONÔMICO DO FUTEBOL DO  
SUL DO BRASIL A PARTIR DE 1990**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em  
Geografia da Universidade Federal de Santa Catarina  
para a obtenção do título de Doutora em Geografia.

Orientador: Prof. Dr. Carlos José Espíndola

Florianópolis

2020

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Schatz, Patrícia Volk

O espetáculo dos gramados: um estudo geoeconômico do  
futebol do Sul do Brasil a partir de 1990 / Patrícia Volk  
Schatz ; orientador, Carlos José Espíndola, 2020.  
453 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Programa  
de Pós-Graduação em Geografia, Florianópolis, 2020.

Inclui referências.

1. Geografia. 2. Geoeconomia. 3. Futebol. 4. Sul do  
Brasil. I. Espíndola, Carlos José. II. Universidade  
Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em  
Geografia. III. Título.

Patrícia Volk Schatz

**O espetáculo dos gramados: um estudo geoeconômico do futebol do Sul do Brasil a partir de  
1990**

O presente trabalho em nível de doutorado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

César Augusto Ávila Martins, Dr.  
Universidade Federal do Rio Grande

Prof. Clécio Azevedo da Silva, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Giovani De Lorenzi Pires, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Reinaldo Lindolfo Lohn, Dr.  
Universidade do Estado de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Doutora em Geografia.

---

Prof. Clécio Azevedo da Silva, Dr.  
Coordenação do Programa de Pós-Graduação

---

Prof. Carlos José Espíndola, Dr.  
Orientador

Florianópolis, 2020.

Este trabalho é dedicado à minha mãe Susana!

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao orientador Dr. Carlos José Espíndola e aos professores Clécio Azevedo da Silva, Giovani De Lorenzi Pires e Reinaldo Lindolfo Lohn pelas contribuições realizadas no exame de qualificação e na avaliação final do trabalho. Ao professor César Augusto Ávila Martins pela participação na banca de defesa.

Presto meus agradecimentos à amiga Geisa Rocha pela elaboração dos mapas.

Esta pesquisa não teria sido possível sem a colaboração valorosa dos entrevistados. Neste sentido estendo agradecimentos à Beto Spillere (Proprietário do Grupo Embratex Sports); Cláudio Aparecido Canuto (Londrina EC); David Aroldo Nascimento (Operário Ferroviário EC); Delfim de Pádua Peixoto Filho, *in memoriam*, (Federação Catarinense de Futebol); Diogo Fernandes (Avaí FC); Francisco José Battistotti (Avaí FC); Guilherme Mallet (S.C. Internacional); Josué Martins (EC Pelotas); Marcelo Rizzo (Londrina EC); Márcio Lara (Club Athletico Paranaense); Nei Mohr “Maidana” (Associação Chapecoense de Futebol); Nelson Stadnik (Figueirense FC); Nicolau Haviaras (Figueirense FC); Norton Flores Boppré (Figueirense FC); Paulo Balansin (Operário Ferroviário EC); Paulo Branchi (jornalista esportivo); Paulo Pacheco (Criciúma EC); Paulo Prisco Paraíso (Ex-presidente da Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A.); Samira Zambrano (Criciúma EC); Sérgio Lopes (Criciúma EC); Spyros Apóstolo Diamantaras (Avaí FC) e Roberto Alves (jornalista esportivo).

Por fim, também destaco a importância do financiamento da CAPES durante o doutoramento.

## RESUMO

O futebol como objetivo de pesquisa fornece subsídios para uma ampla análise da sociedade contemporânea. Desde a década de 1970, sobretudo, os interesses econômicos sobre a modalidade esportiva cresceram substancialmente, forçando os clubes a se adaptarem as novas demandas do mercado. A partir dos anos de 1990, o futebol brasileiro passou por mudanças expressivas com o desenvolvimento de parcerias, investimentos em equipamentos esportivos, inovações em marketing e aplicação de modelos de gestão diferenciados. Logo, a indústria do futebol mobiliza os anseios de clubes, de entidades desportivas, de investidores, dos meios de comunicação, de governos, de empresas, de jogadores, entre outros. Diante disso, esta tese objetivou identificar os processos de reestruturação administrativa, econômico-financeira e de infraestrutura ocorridos em clubes da região Sul do Brasil, no período pós 1990, e seus respectivos impactos geoeconômicos. A combinação de estratégias diferenciadas (administrativas, financeiras, de marketing e de investimentos) criou assimetrias e mostrou resultados desiguais entre os clubes, oferecendo uma leitura abrangente sobre o futebol no sul do país.

**Palavras-chave:** Futebol. Reestruturação administrativa. Econômica-financeira. Região Sul.

## **ABSTRACT**

Football as a research objective provides subsidies for a broad analysis of contemporary society. Since the 1970s, above all, economic interests in the sport have grown substantially, forcing clubs to adapt to new market demands. Since the 1990s, Brazilian football has undergone significant changes with the development of partnerships, investments in sports equipment, innovations in marketing and application of differentiated management models. Therefore, the football industry mobilizes the desires of clubs, sports organizations, investors, the media, governments, companies, players, among others. In view of this, this thesis aimed to identify the administrative, economic-financial and infrastructure restructuring processes that took place in clubs in the southern region of Brazil, in the post-1990 period, and their respective geoeconomic impacts. The combination of differentiated strategies (administrative, financial, marketing and investment) created asymmetries and showed uneven results among the clubs, offering a comprehensive reading about football in the south of the country.

**Keywords:** Soccer. Administrative restructuring. Economic-financial. South region.



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 01</b> – <i>Boulevard</i> e Centro Comercial do Club Athletico Paranaense .....	125
<b>Figura 02</b> – Organograma do Club Athletico Paranaense (2019) .....	127
<b>Figura 03</b> – Organograma do Figueirense FC (1998) .....	134
<b>Figura 04</b> – Organograma do Figueirense FC (a partir de 2004) .....	136
<b>Figura 05</b> – Organograma do Figueirense FC (2018–2019) .....	144
<b>Figura 06</b> – Organograma do Figueirense FC (2019) .....	146
<b>Figura 07</b> – Organograma do Londrina EC (2018–2019) .....	152
<b>Figura 08</b> – Organograma do Criciúma EC a partir da GA .....	161
<b>Figura 09</b> – Organograma do Operário Ferroviário EC (2019) .....	170
<b>Figura 10</b> – Organograma do Grupo Gestor Amigos do Operário C (2019) .....	171
<b>Figura 11</b> – Organograma do Avaí FC (1998) .....	176
<b>Figura 12</b> – Organograma do Avaí FC (2002) .....	178
<b>Figura 13</b> – Organograma do Avaí FC (2008) .....	181
<b>Figura 14</b> – Organograma da Diretoria Executiva do Avaí FC (2010) .....	182
<b>Figura 15</b> – Superintendência Executiva do Avaí FC (2010) .....	183
<b>Figura 16</b> – Superintendência Executiva do Avaí FC (a partir de 2017) .....	187
<b>Figura 17</b> – Proposta de Governança para associações e fundações (IBGC, 2016) .....	189
<b>Figura 18</b> – Organograma Estatutário da ACF (2015) .....	196
<b>Figura 19</b> – Organograma Institucional e Funcional da ACF (2019) .....	197
<b>Figura 20</b> – Organograma Departamental da ACF (2019) .....	198
<b>Figura 21</b> – Organograma do S.C. Internacional (2011) .....	200
<b>Figura 22</b> – Transição do S.C. Internacional com articulação das Vice-Presidências .....	202
<b>Figura 23</b> – Organograma do S.C. Internacional com a Diretoria Executiva Profissional ...	203
<b>Figura 24</b> – Vice-Presidências x Comitês Técnicos (S.C. Internacional) .....	204
<b>Figura 25</b> – Organograma final ideal do S.C. Internacional .....	205
<b>Figura 26</b> – Obras do estádio Beira–Rio (2013) .....	308
<b>Figura 27</b> – Área de planejamento prioritário de Porto Alegre para a Copa do Mundo de 2014 .....	312
<b>Figura 28</b> – Projeção do complexo Beira–Rio e do centro de eventos de Porto Alegre (2019) .....	314
<b>Figura 29</b> – Estádio Joaquim Américo Guimarães, arquibancadas metálicas adotadas em 1996 .....	315
<b>Figura 30</b> – Obras da Arena da Baixada (anos de 1990) .....	316
<b>Figura 31</b> – Arena da Baixada antes da compra da segunda parte do Colégio Expoente .....	318
<b>Figura 32</b> – CT da Alvorada (S.C. Internacional) .....	330
<b>Figura 33</b> – Localização das principais infraestruturas do S.C. Internacional .....	331
<b>Figura 34</b> – Localização das cidades de Eldorado do Sul, Guaíba e Porto Alegre .....	334
<b>Figura 35</b> – Ginásio coberto do CAT Alfredo Gottardi .....	340
<b>Figura 36</b> – Layouts para divulgação das Escolas Coxa (2019) .....	379

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01</b> – Estruturas de administração do Avaí FC (1920–1970) .....	173
<b>Quadro 02</b> – Metas do Planejamento Estratégico do Avaí FC (2004–2010) .....	179
<b>Quadro 03</b> – Clubes que criaram marcas próprias (2015–2020) .....	227
<b>Quadro 04</b> – Principais tipos de patrocínio e caracterização .....	234
<b>Quadro 05</b> – Relações entre alguns clubes e principais patrocinadores/parceiros por década .....	238
<b>Quadro 06</b> – Principais empresas licenciadas que atendem os clubes do Sul do Brasil (2018) .....	269
<b>Quadro 07</b> – Divisão das cotas de televisão no Brasil por grupo (2009–2018) .....	283
<b>Quadro 08</b> – Contratos entre clubes brasileiros e emissoras de televisão (2019–2024) .....	293
<b>Quadro 09</b> – Clubes (RS), Categorias de Base e CT's .....	326
<b>Quadro 10</b> – Estruturas dos CT's do Grêmio FBPA .....	335
<b>Quadro 11</b> – Clubes (PR), Categorias de Base e CT's .....	339
<b>Quadro 12</b> – Clubes (SC), Categoria de Base e CT's .....	353
<b>Quadro 13</b> – Estratégias para captação e seleção de atletas no Avaí FC .....	358
<b>Quadro 14</b> – Unidades da escola de futebol do Grêmio FBPA na região Sul do Brasil .....	373
<b>Quadro 15</b> – Unidades da Escola Furacão na região Sul do Brasil .....	377
<b>Quadro 16</b> – Franquias da Escola Coxa .....	379
<b>Quadro 17</b> – Polos da escolinha da ACF .....	385

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 01</b> – Valores concedidos em empréstimos ao Criciúma EC (em milhares de R\$) .....	158
<b>Tabela 02</b> – Empréstimos da Gestão de Patrimônio Ltda. e de Jaime Dal Farra ao Criciúma EC (2015–2018) (em milhões de R\$) .....	162
<b>Tabela 03</b> – Evolução das receitas do Avaí FC entre 1998–2012 (em milhões de R\$) .....	184
<b>Tabela 04</b> – Clubes do Sul do Brasil patrocinados pela CEF (em milhões de R\$) .....	251
<b>Tabela 05</b> – Receitas de Grêmio FBPA e S.C. Internacional com direitos televisivos (2010–2017) (em milhões de R\$) .....	287
<b>Tabela 06</b> – Participação (em %) das cotas de televisão nas receitas totais dos clubes (2012–2017) .....	288
<b>Tabela 07</b> – Número de jogadores em formação e custos com as categorias de base do Coritiba FC (em milhões de R\$) .....	343

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 01</b> – Empréstimos do grupo A. Angeloni & Cia. Ltda. ao Criciúma EC entre 2011–2014 (em milhões de R\$) .....	157
<b>Gráfico 02</b> – Evolução de receitas líquidas totais da ACF (2015–2019, em milhões de R\$) .....	193
<b>Gráfico 03</b> – Receitas de patrocínio e publicidade de Grêmio FBPA e S.C. Internacional entre 2010 e 2018 (em milhões de R\$).....	247

<b>Gráfico 04</b> – Receitas brutas pelo uso da marca no Avaí FC e no Criciúma EC entre 2011 e 2018 (em milhões de R\$) .....	261
<b>Gráfico 05</b> – Receitas líquidas do S.C. Internacional com arrecadação de jogos entre 2012–2019 (em milhões de R\$) .....	310
<b>Gráfico 06</b> – Custos de atletas em formação do Figueirense FC entre 2012 e 2018 (em milhões de R\$) .....	356
<b>Gráfico 07</b> – Gastos com a formação de atletas no Avaí FC entre 2011 e 2018 (em milhões de R\$) .....	361
<b>Gráfico 08</b> – Gastos com a formação de atletas na ACF entre 2015 e 2018 (em milhões de R\$) .....	363
<b>Gráfico 09</b> - Gastos com a formação de atletas no Criciúma EC entre 2012 e 2019 (em milhões de R\$) .....	366

#### **LISTA DE MAPAS**

<b>Mapa 01</b> – Localização dos estádios dos clubes tratados nos estudos de caso .....	118
<b>Mapa 02</b> – Marcas de materiais esportivos dos clubes do Sul do Brasil (2020) .....	231

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI – Área Comunitária Institucional  
Adefútbol– Asociación Colombiana de Fútbol  
AFA – Argentine Football Association  
AMEA – Associação Metropolitana de Esportes Atléticos  
APEA– Associação Paulista dos Esportes  
ARENA – Aliança Renovadora Nacional  
Asfig – Associação Amigos do Figueirense  
ATA– Associação de Torcedores do Avaí  
Avaí Futebol Clube – Avaí FC  
Banco Nacional de Habitação – BNH  
Base – Bom Atleta Sociedade Empresarial  
BIS – Bussines International Soccer  
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social  
CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica  
CAP – Club Athletico Paranaense  
CAT – Centro Administrativo e Técnico  
CBD– Confederação Brasileira de Desportos  
CBF– Confederação Brasileira de Futebol  
CEF– Caixa Econômica Federal  
CEO – Chief Executive Officer  
CETEFA – Centro Técnico de Formação de Atletas João Nilson Zunino  
CFA– Centro de Formação de Atletas  
CFAC – Centro de Formação de Atletas e Cidadãos  
CFT– Centro de Formação e Treinamento  
Cianorte Futebol Clube – Cianorte FC  
CMV– Comissão de Valores Mobiliários  
CND– Conselho Nacional de Desportos  
Club Athletico Paranaense – Athletico Paranaense  
CLT– Consolidação das Leis do Trabalho  
CSI– Convers Sports Initiative  
Coritiba Foot Ball Club – Coritiba FC  
Criciúma Esporte Clube – Criciúma EC  
CT– Centro de Treinamento  
Dimayor – La División Mayor  
DIC – Dubai International Capital  
DIS – Delcir e Idi Sonda  
ESG – Escola Superior de Guerra  
Esporte Clube Bahia – EC Bahia  
Esporte Clube Internacional EC – Internacional  
Esporte Clube Pelotas – EC Pelotas  
FAC – Fabril Athletic Club  
FBE – Federação Brasileira de Esportes  
FBF – Federação Brasileira de Futebol  
FCF – Federação Catarinense de Futebol  
FDE – Fundo Estadual de Desenvolvimento  
FGF – Federação Gaúcha de Futebol  
FIFA – Federação Internacional de Futebol  
Figueirense Futebol Clube – Figueirense FC  
Fluminense Football Club – Fluminense FC

FMF – Federação Mineira de Futebol  
FPF – Federação Paranaense de Futebol  
Fundesporte – Fundo Estadual de Incentivo ao Esporte  
Futbol Club Barcelona – FC Barcelona  
GA – Gestão de Patrimônio Ltda.  
Grêmio Foot-Ball Porto Alegre – Grêmio FBPA  
Hercílio Luz Futebol Clube – Hercílio Luz FC  
HMTF – Hicks Muse Tate & Furst  
IAP – Instituto Ambiental do Paraná  
IBCG – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa  
INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial  
Iraty Sport Clube – Iraty S.C.  
ISL – International Sports License  
LAF – Liga de Amadores do Futebol  
LCF – Liga Carioca de Football  
LPF – Liga Paulista de Futebol  
Londrina Esporte Clube – Londrina EC  
Manchester United Football Club – Manchester United FC  
MDB – Movimento Democrático Brasileiro  
MLF – Major League Baseball  
MSI – Media Sports Investments  
NFL – National Football League  
NASL – National American Soccer League  
NESV – New England Sports Ventures  
Operário Ferroviário Esporte Clube – Operário Ferroviário EC  
OTT – over-the-top  
PAC – Programa de Aceleração do Crescimento  
PAEG – Programa de Ação Econômica do Governo  
PND – Primeiro Plano Nacional de Desenvolvimento  
PIN – Plano de Integração Nacional  
PROTERRA – Programa de Redistribuição de Terras e Estímulo à Agroindústria do Norte e Nordeste  
PSG – Paris Saint-Germain Football Club  
PSTC – Paraná Soccer Technical Center  
QIA – Qatar Investment Authority  
SAF – Sociedade Anônima do Futebol  
S/A – Sociedade Anônima  
SBT – Sistema Brasileiro de Televisão  
Sport Club Internacional – S.C. Internacional  
Sociedade Esportiva e Recreativa Caxias do Sul – SER Caxias do Sul  
SM Sports – Assessoria e Consultoria Esportiva Ltda. – SM Sports  
SPE – Sociedade de Propósito Específico  
STJD – Superior Tribunal de Justiça Desportiva  
TSI – Total Sports  
UEPG – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
VGL – Vasco da Gama Licenciamentos S.A.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	19
-------------------------	----

### CAPÍTULO I

<b>O FUTEBOL: TRAJETÓRIAS DIFERENCIADAS NO ESPAÇO E NO TEMPO</b> .....	39
1.1 A constituição do futebol moderno .....	40
1.2 A difusão geográfica do futebol a partir da Inglaterra .....	43
1.3 As particularidades do ingresso e da dispersão do futebol no Brasil .....	49
1.4 A popularização do futebol no Brasil .....	62
1.5 A profissionalização do futebol .....	65
1.5.1 A profissionalização do futebol brasileiro .....	69
1.6 Campeonatos esportivos, títulos mundiais e a integração nacional: o futebol brasileiro em transformação .....	75
1.7 A organização de clubes do Sul do Brasil entre as décadas de 1960 e 1980 .....	84
1.8 O processo de expansão do futebol como negócio .....	97
1.9 O futebol brasileiro a partir dos anos de 1990: mudanças legislativas .....	105

### CAPÍTULO II

<b>REESTRUTURAÇÕES ADMINISTRATIVAS E O FUTEBOL NEGÓCIO NOS CLUBES DO SUL DO BRASIL</b> .....	116
2.1 O Grupo dos Notáveis e a crise da década de 1990: o caso do Club Athletico Paranaense .....	119
2.1.1 Club Athletico Paranaense: reestruturação interna, planejamento de longo prazo e a modernização conservadora .....	122
2.2 Co-gestão: o caso do Figueirense FC e da Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A .....	129
2.2.1 Figueirense Futebol Clube Ltda.: recuos e avanços na estrutura organizacional de um clube-empresa .....	139
2.3 A terceirização no futebol: os casos do Iraty Sport Clube e do Londrina EC .....	147
2.3.1 A gestão da SM Sports- Assessoria e Consultoria Esportiva Ltda. no Londrina EC .....	151

2.4 A reestruturação dos clubes a partir de agentes locais: os casos do Criciúma EC, do Operário Ferroviário EC e do Avaí FC .....	154
2.4.1 Criciúma EC: o período pós 1990 e o retorno de Antenor Angeloni .....	155
2.4.1.1 Criciúma EC: a administração da Gestão de Patrimônio Ltda. (GA) .....	160
2.4.2 Operário Ferroviário EC: crise econômica e encerramento das atividades do futebol .....	164
2.4.2.1 Operário Ferroviário EC: a reestruturação pós 2004 e o Grupo Gestor Amigos do Operário .....	166
2.4.3 Avaí FC: o amadorismo da década de 1990 e as mudanças administrativas .....	173
2.4.3.1 Avaí FC: Planejamento Estratégico (pós 2000) .....	177
2.5 Aplicação da Governança Corporativa: os casos do S.C. Internacional e da Associação Chapecoense de Futebol .....	188
2.5.1 Associação Chapecoense de Futebol: a trajetória entre os anos de 1990 e 2000 .....	190
2.5.1.1 Associação Chapecoense de Futebol: adoção de mecanismos de Governança Corporativa .....	194
2.5.2 Sport Club Internacional: avanços e perspectivas da aplicação da Governança Corporativa .....	199

### CAPÍTULO III

<b>MARKETING ESPORTIVO: ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS E INOVAÇÕES DO SETOR .....</b>	<b>212</b>
3.1 O uso de material esportivo .....	217
3.1.1 As parcerias na produção, distribuição e uso de materiais esportivos nos clubes do Sul do Brasil .....	220
3.1.2 A criação das marcas próprias de materiais esportivos e as parcerias com empresas locais: a combinação de estratégias para o setor .....	224
3.2 O patrocínio no futebol: uma das estratégias de marketing esportivo .....	233
3.2.1 O desenvolvimento dos patrocínios nos clubes do Sul do Brasil pós 1990 .....	236
3.2.2 A “era Caixa” no futebol: o papel das instituições financeiras .....	249
3.3 O licenciamento de marca no futebol .....	255

3.3.1 O licenciamento de marca no Brasil .....	256
3.3.2 O licenciamento de marca: Figueirense FC, Avaí FC e Criciúma EC .....	258
3.3.3 O licenciamento de marca: Grêmio FBPA e S.C. Internacional .....	263
3.3.4 As empresas licenciadas pelos clubes de futebol do Sul do Brasil .....	267
3.4 O futebol, os meios de comunicação e os direitos de transmissão dos jogos .....	274
3.4.1 Clubes e direitos de transmissão: disparidades, concorrência e inovações .....	290

#### CAPÍTULO IV

<b>INVESTIMENTOS EM INFRAESTRUTURA E NO PRODUTO FUTEBOL DOS CLUBES DO SUL DO BRASIL .....</b>	<b>299</b>
4.1 Arenas esportivas: um debate sobre o caso brasileiro .....	301
4.1.1 Estádio dos Eucaliptos e Beira-Rio .....	305
4.1.2 Estádio Joaquim Américo Guimarães, a Arena da Baixada .....	315
4.2 Centros de Treinamento e categorias de base .....	323
4.2.1 Centros de Treinamento e categorias de base: clubes do Rio Grande do Sul .....	325
4.2.2 Centros de Treinamento e categorias de base: clubes do Paraná .....	339
4.2.3 Centros de Treinamento e categorias de base: clubes de Santa Catarina .....	352
4.3 Escolinhas de futebol: negócios, captação de atletas e expansão da marca dos clubes .....	368
4.3.1 As escolinhas de futebol: clubes do Rio Grande do Sul .....	369
4.3.2 As escolinhas de futebol: clubes do Paraná .....	375
4.3.3 As escolinhas de futebol: clubes de Santa Catarina .....	382
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>391</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>405</b>



## INTRODUÇÃO

É hoje incontestável que, se desejamos compreender o Brasil, é preciso passar também pelos seus campos de futebol. É preciso compreender os modos pelos quais nos organizamos e nos representamos através do futebol (GUEDES, 1998, p. 15).

O futebol, ao longo de sua evolução histórica, passou por profundas transformações do ponto de vista econômico, político, cultural e social, que alteraram as relações de produção e as forças produtivas envolvidas nesse setor. Sendo assim, são verificadas referências aos esportes nas mais variadas ciências como a Geografia em que, desde o século XIX, identifica-se a formação de um campo de interesse nos desportos em geral<sup>1</sup>.

É na Inglaterra industrial e urbana do século XIX que o futebol, gradativamente, assumiu o formato moderno à medida que foram incorporadas regras para padronização dos jogos. Neste sentido, é importante destacar que a dispersão deste esporte partiu das universidades, responsáveis pelas primeiras regulamentações da prática para as classes operárias inglesas que adotaram o futebol como manifestação lúdica.

Destarte, foi a partir da expansão mundial do capital inglês que o futebol ingressou em países da América do Sul como a Argentina e o Uruguai. Deste modo, as relações comerciais entre esses países e o Brasil explica, em parte, as diversas trocas culturais que introduziram o futebol no território nacional. Além disso, a dispersão do esporte bretão foi também condicionada por agentes das elites, sobretudo, jovens egressos de universidades europeias, e por instituições de ensino.

Assim sendo, até meados do século XX, ressaltou-se a popularização do futebol em todas as regiões do país e também o surgimento de uma imprensa especializada em esportes responsável pela formulação e divulgação de conteúdos relacionados às práticas esportivas<sup>2</sup>.

A popularização do esporte no Brasil esteve ligada ao crescimento do número de clubes, principalmente, com origem fabril e entre trabalhadores. Conseqüentemente, o desenvolvimento da imprensa esportiva e de publicações sobre o tema acompanharam este

---

<sup>1</sup> Podem-se citar, como exemplos da presença do tema dos esportes na Geografia, os trabalhos *Géographie Universelle La terre et les hommes*, de 1879, do geógrafo Elisée Reclus e, também, a obra *National Geographic Magazine The Geographie of Games*, de Hilderbrand, escrita no ano de 1927 (BALE; DEJONGHE, 2008).

<sup>2</sup> O desenvolvimento de uma imprensa especializada em esportes no Brasil acompanhou, entre outros, a trajetória do futebol no país. No ano de 1928, o periódico *A Gazeta* criou um suplemento nomeado *A Gazeta Esportiva*. De acordo com Toledo (2012), *A Gazeta Esportiva* exprimia as transformações urbanas da cidade de São Paulo. Já em 1931 foi criado o *Jornal dos Sports*, considerado o primeiro impresso dedicado exclusivamente aos esportes.

processo em que o futebol foi adotado pelos diversos grupos sociais. Nessa perspectiva, os cronistas Antônio Figueiredo e Leopoldo Sant'Ana publicaram, no ano de 1918, as obras *História do Football em São Paulo* e *O Football em São Paulo*<sup>3</sup>. Além do mais, movimentos como o da Liga contra o Football sintetizavam posições contrárias e de contestação à divulgação deste esporte no Brasil<sup>4</sup>.

A datar dos anos de 1930 e do Governo Vargas, emergiram discussões acerca do possível papel do futebol na formação de uma identidade nacional. A apropriação sobre essa modalidade de esporte que “era a maior paixão das camadas populares” foi visada para “a construção da nação e da nacionalidade brasileira” (COSTA, 2006, p. 108).

Sarmiento (2006) também apontou para a importância do futebol na conjuntura da formação de uma sociedade industrial e urbana. A respeito do desenvolvimento da cidade de São Paulo, o geógrafo francês Pierre Monbeig escreveu, no ano de 1954, o trabalho *Aspectos geográficos do crescimento de São Paulo* que fez referências ao futebol nas análises sobre as mudanças na paisagem local.

Desta maneira, a partir da segunda metade do século XX, é possível apontar para produções específicas e impressos especializados como meios para a propagação de debates relacionados ao futebol. Entre questões importantes, pode-se destacar o debate étnico-racial presente em *O negro no futebol brasileiro*, obra de Mário Filho, publicada em 1947.

Ademais, a criação e circulação de impressos como o *Jornal dos Sports*, a *Manchete Esportiva* e a revista *Placar* marcaram, dadas as particularidades de cada uma, a produção jornalística esportiva brasileira a partir da década de 1930. Enquanto Mário Filho incorporou uma linguagem coloquial nas edições do *Jornal dos Sports*, a *Manchete Esportiva* introduziu o fotojornalismo e a revista *Placar* consolidou o projeto da Editora Abril para o segmento esportivo.

A expressiva veiculação de materiais e conteúdos sobre as relações entre o futebol e a identidade nacional, a cultura brasileira, a política, as questões raciais, entre outros, mostra este esporte como “[...] metáfora privilegiada das nossas estruturas básicas” e que “estudá-lo é abrir um leque inimaginável de possibilidades temáticas, de trabalho, de pesquisa e de conhecimento” (MURAD, 1996, p. 16).

---

<sup>3</sup> No ano de 1925, Sant'Ana publicou o livro *Supremacia e decadência do futebol paulista* que tratou do declínio de um futebol praticado por elites na cidade de São Paulo.

<sup>4</sup> A Liga contra o Football foi fundada no ano de 1919 por Lima Barreto, Mario de Lima Valverde, Coelho Cavalcanti e Antônio Noronha Santos. O escritor Lima Barreto entendia o futebol como uma importação inglesa que acirrava as desigualdades sociais do país.

Neste sentido, é possível citar alguns trabalhos basilares para a realização de estudos dedicados aos esportes no Brasil. Do ponto de vista da trajetória histórica de introdução do futebol no país, o trabalho *Visão do jogo: primórdios do futebol no Brasil*, de autoria de Santos Neto, publicado em 2002, explorou o papel das instituições de ensino e de seus educadores no processo de divulgação deste esporte no território nacional.

A respeito dos processos de popularização do futebol e de criação de clubes ligados a atividades industriais, Fátima Martin L Antunes defendeu, no ano de 1994, a tese *Futebol de fábrica em São Paulo*. Tal trabalho apresentou as estratégias empregadas pelos industriais para a fundação de clubes, principalmente, com o objetivo de promoção de seus negócios.

Já no que se refere à literatura que trata das relações entre o futebol, a política e a cultura são fundamentais as leituras de *Universo do futebol: esporte e sociedade brasileira* (1982), de Roberto DaMatta; do livro *O pontapé inicial: memória do futebol brasileiro* (1990), de Waldenyr Caldas; do trabalho *Footballmania: uma história social do futebol no Rio de Janeiro* (2000), de Leonardo Affonso de Miranda Pereira; do livro *A dança dos deuses: futebol, cultura, sociedade* (2007), do historiador Hilário Franco Junior, e também da tese *O fim do passe e a modernização conservadora no futebol brasileiro (2001-2006)*, (2007), do sociólogo Francisco Xavier Freire Rodrigues, entre diversas outras obras. Esses trabalhos têm em comum uma atenção dispensada ao papel do futebol na sociedade e suas inúmeras inter-relações com a política e com as manifestações socioculturais.

Para pautar o debate acerca do futebol como um negócio é possível partir de uma variada produção bibliográfica das áreas da Educação Física, das Engenharias, da Administração, da Economia, dentre outros.

A tese de Marcelo W. Proni, de 1998, intitulada de *Esporte-espetáculo e futebol-empresa*, mostra a transição entre o futebol amador e o profissional nas perspectivas de análise econômica e legal. O trabalho *Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol*, de Marvio Leoncini Pereira, do ano de 2001, elucida questões referentes às cadeias produtivas nos esportes, bem como a complexidade e a gestão estratégica nos clubes de futebol. Nesse mesmo sentido, a dissertação intitulada de *A profissionalização das organizações do futebol: um estudo de casos sobre estratégia, estrutura e ambiente dos clubes brasileiros*, do ano de 2011, de Diego Figueiredo, esclarece aspectos da profissionalização da gestão dos clubes brasileiros.

Sobre a formação dos jogadores de futebol, o trabalho de Arlei Damo (2005), intitulado *Do dom à profissão: uma etnografia do futebol espetáculo a partir da formação de jogadores no Brasil e na França*, revela as etapas de desenvolvimento de futebolistas e contribui para o entendimento do mercado de transferências de atletas. Também, pode-se destacar o artigo intitulado *Rodar: a circulação dos jogadores de futebol brasileiros no exterior*, publicado em 2008, em que Carmem Rial abordou antropologicamente os processos migratórios de futebolistas brasileiros.

Além de destacar a importância dessas produções, é relevante apontar para a trajetória e consolidação da Geografia dos Esportes no Brasil. Ao tratar do desenvolvimento deste ramo de investigação, ao final da década de 1990, Gilmar Mascarenhas destacou que, para a maioria dos geógrafos, a temática dos esportes não se adequava ao escopo da disciplina de modo que eram praticamente inexistentes os “[...] trabalhos geográficos que envolvem direta ou indiretamente a atividade esportiva (MASCARENHAS, 1999, p. 01). Assim, no texto *A Geografia dos Esportes. Uma introdução*, do ano de 1999, Mascarenhas procurou mostrar a riqueza que este campo de pesquisa oferece e como a Geografia se movimentava para oferecer um “olhar peculiar” sobre os esportes (MASCARENHAS, 1999).

Em 2001, Mascarenhas concluiu um estudo histórico-geográfico sobre o ingresso do esporte bretão no Brasil, com a tese intitulada *A bola nas redes e o enredo do lugar: uma geografia do futebol e seu advento no Rio Grande do Sul*. O manuscrito apresenta e discute a introdução do futebol no país através das relações econômicas e culturais entre o Brasil, a Argentina e o Uruguai.

A partir dos anos 2000 é possível destacar um expressivo aumento da produção acadêmica sobre os esportes na Geografia brasileira. Trabalhos dedicados à difusão do futebol no Brasil, a relação dos esportes com as cidades e, também, pesquisas a respeito da XX Copa do Mundo de Futebol de 2014 e das Olimpíadas de 2016 caracterizam a maioria dessas produções. É caso de *O jogo continua: megaeventos esportivos e cidades*, livro de 2011 e organizado por Mascarenhas, Bienstein e Sanchez; ou ainda do artigo *Megaeventos esportivos e o urbano: a Copa do Mundo de 2014 e seus impactos nas cidades brasileiras*, produzido por Paulo Roberto Rodrigues Soares em 2013, além de diversas outras contribuições.

Em que pese a importância desses trabalhos, cabe ressaltar que, partindo do pressuposto de que, a partir dos anos de 1970, o sistema capitalista passou por um intenso

processo de reestruturação técnico-econômica<sup>5</sup>, juntamente com os mais variados mecanismos de financeirização<sup>6</sup>, as mais diferentes estruturas, sejam comerciais, industriais e de serviços, foram forçadas a adaptações<sup>7</sup>. Neste sentido, o futebol, visto como negócio, não passaria por tais transformações?

Dada a importância destas condições, cabe destacar a carência de pesquisas sobre os processos de reestruturação dos clubes de futebol do Sul do Brasil, do ponto de vista administrativo, econômico-financeiro, infraestrutural e territorial, sobretudo na perspectiva comparativa. Este aspecto constituiu a primeira justificativa para realização desta investigação.

A elaboração do tema de pesquisa surgiu quando foram desenvolvidos trabalhos nos cursos de graduação em História (2012) e Geografia (2014), bem como no mestrado em História (2015). O trabalho de conclusão de curso em História, defendido no ano de 2012, intitulado como *A estatização do futebol: da Copa do Mundo de 1970 à Mini-Copa de 1972* tratou das relações entre este esporte e a política utilizando como fonte histórica o jornal *Folha de São Paulo*. Nesta pesquisa, atentou-se para o papel do mundial de 1970 para a propaganda política, investigou-se a organização do campeonato brasileiro de clubes de 1971 e tratou-se da preparação dos festejos do sesquicentenário da independência do Brasil, em 1972, que contou com disputas futebolísticas<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> Sobre os processos de reestruturação técnico-econômica ver: FREEMAN, C.; PEREZ, C. *Structural Crises of Adjustment, Business Cycles and Investment Behaviour*. In: DOSI, G. et alli (Eds.). *Technical Change and Economic Theory*. London: Pinter Pub, 1998.

<sup>6</sup> Acerca dos mecanismos de financeirização ver: CHESNAIS, François. *A Mundialização Financeira: gênese, custos e riscos*. São Paulo: Xamã, 1998.

<sup>7</sup> A partir dos anos de 1980, a economia brasileira passou por fortes ajustes decorrentes da abertura comercial, da redução do valor da produção, das baixas taxas de juros, da queda no saldo da balança comercial e da diminuição do número de vagas de emprego. Por conta desta conjuntura, as empresas nacionais foram impelidas a adotar estratégias diferenciadas para manutenção do seu potencial competitivo. Já na década de 1990 é possível apontar para dois períodos de mudanças ligados à reestruturação da economia brasileira. Com o Plano Collor houve um impulso pela racionalização dos custos, *downsizing*, com estratégias de reorganização da produção tais como a terceirização de atividades e o aumento das importações. E um segundo momento referiu-se ao período do Plano Real, de 1994, que pautou-se na racionalização de custos através de *outsourcing*, ou seja, terceirização. De acordo com Castro (1997), as empresas do Brasil partiram para três estratégias. A primeira pautada na redução de custos via demissão de mão-de-obra; diminuição de atividades através ou da terceirização ou da eliminação de linhas de produção; e adoção de novos métodos organizacionais e de gerência. A segunda estratégia identificada foi baseada na ampliação e/ou realocação de capacidade produtiva. E por fim, Castro (1997) destacou as redefinições patrimoniais/empresariais tais como as parcerias, fusões, sociedades, entre outros.

<sup>8</sup> SCHATZ, Patrícia Volk. *A estatização do futebol: da Copa do Mundo de 1970 à Mini-Copa de 1972*. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em História) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências Humanas e da Educação, 2012. Deste originou-se o artigo *O Brasil em Campo: relações entre futebol, política e economia através da análise do jornal Folha de São Paulo (1964- 1970)* publicado no periódico *Cadernos do Núcleo de Análises Urbanas (CADERNAU)* da Universidade Federal do Rio Grande.

Posteriormente, o trabalho de conclusão de curso em Geografia (2014) nomeado como *A Pátria de chuteiras: a Copa do Mundo de 2014 e os investimentos do PAC em Porto Alegre* concentrou sua análise nas transformações geoeconômicas e na reestruturação urbana da capital rio-grandense-do-sul via PAC da Copa (Programa de Aceleração do Crescimento)<sup>9</sup>.

Por fim, a dissertação de mestrado, concluída no ano de 2015, intitulada como *A imprensa escrita entra em campo: relações entre política e futebol através da análise da revista Placar (1974-1982)*, tratou, via imprensa especializada em esportes, do desenvolvimento de mudanças no comando das atividades futebolísticas brasileiras. As alterações nos cargos de poder e no comando da CBD mostraram um processo de abertura política no futebol, concomitante à redemocratização nacional, que culminou na criação da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), em 1979, sob a presidência do civil e empresário Giulite Coutinho. É necessário ressaltar que as mudanças administrativas resultantes da fundação dessa entidade orientaram novos discursos em prol da modernização do futebol brasileiro, a partir de modelos empresariais, como ocorria nos clubes europeus<sup>10</sup>.

Outros debates identificados na imprensa esportiva brasileira, durante a realização de pesquisas predecessoras, salientaram a implantação do futebol-empresa, a venda de jogadores e a disparidade salarial entre atletas. Em termos gerais, a combinação da revisão bibliográfica, juntamente com as investigações realizadas anteriormente, resultaram na elaboração da pesquisa, pois é notável a aproximação entre os modos de gestão empregados nas empresas com os modelos adotados pelas organizações esportivas. A empresarização do futebol levou à transição de uma prática que estatutariamente é comunitária e/ou associativa, na maioria dos casos, para um negócio profissional, competitivo e lucrativo.

O processo de transformação do futebol em esporte-espetáculo em escala global contou com o apoio da Federação Internacional de Futebol (FIFA) a partir dos anos de 1970.

---

<sup>9</sup> SCHATZ, Patrícia Volk. *A Pátria de chuteiras: a Copa do Mundo de 2014 e os investimentos do PAC em Porto Alegre*. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Geografia) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Florianópolis, 2014. A partir deste trabalho foram produzidos os artigos *Porto Alegre: transformações histórico-urbanas e a Copa do Mundo de 2014* nos anais do VI Congresso Iberoamericano de Estudios Territoriales y Ambientales (CIETA); e *O jogo continua: o legado pós-Copa do Mundo de 2014 em Porto Alegre – RS* em coautoria com Carlos José Espíndola na revista Boletim de Geografia Maringá em 2018.

<sup>10</sup> SCHATZ, Patrícia Volk. *A imprensa escrita entra em campo: relações entre política e futebol através da análise da revista Placar (1974-1982)*. Dissertação (mestrado)- Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós Graduação em História. Florianópolis, SC, 2015. Deste trabalho originou-se o artigo “Jogos e estratégias: o Campeonato Brasileiro de futebol na década de 1970 e a política de integração nacional” publicado na revista GeoUerj, em coautoria com Carlos José Espíndola e, também, o artigo *Titulares da política: aspectos da abertura democrática brasileira na revista Placar (1974-1982)* publicado na revista Recorde em 2018.

Após 1974, o crescimento de países associados à instituição máxima do futebol foi de 43% na África, 65% na Europa e 266% na Oceania (FAVERO, 2010). Em vista disto, é possível apontar para dois movimentos, sendo um de expansão das práticas associadas ao futebol e outro de crescente interesse de alguns países pelo esporte<sup>11</sup>.

Nessa acepção, a FIFA age como uma corporação que “segue o caminho do dinheiro, do poder político e do espaço a ser conquistado” (FAVERO, 2010, p. 66). Como principal instituição do futebol mundial, a entidade atua nas escalas nacional e regional, realizando uma série de operações na organização de torneios, na negociação de patrocínios e direitos para transmissão dos jogos, no estabelecimento de parcerias com empresas multinacionais, no fornecimento de produtos licenciados e, também, na determinação de regras mundiais para a modalidade (FAVERO, 2010).

No Brasil, a contar das décadas de 1970 e 1980, tornaram-se mais evidentes os problemas gerados por gestões amadoras, marcadas pelas ações paternalistas de alguns mandatários em contrapartida à rápida emergência de novos negócios ligados ao futebol.

A dinamização das relações econômicas envolvendo a prática permitiu que alguns clubes transitassem de administrações e gestões amadoras para um profissionalismo nas relações de comando e nas tomadas de decisões. Sendo assim, foram promovidas mudanças que permitiram a criação e/ou a transformação de clubes em empresas, os chamados clubes-empresa. Entre muitos exemplos, nacionais e estrangeiros, estão os casos do Paris Saint-Germain da França, do PSV-Eindhoven da Holanda, do Bayer-Leverkusen da Alemanha, do União São João S.A. do Brasil, entre outros<sup>12</sup>.

O clube-empresa prevê um modelo de gestão possível pela constituição ou transformação do clube em empresa, sendo que são alterados seus estatutos e situação jurídica. Com a introdução das sociedades anônimas (S.A.) nos clubes ocorreu a terceirização da gestão, sendo que, nesses casos, findaram as isenções do pagamento dos impostos e os responsáveis pela administração dos clubes passaram a ser responsabilizados por suas ações como gestores. Assim, encontram-se no futebol características próprias das empresas desde o

---

<sup>11</sup> Nesse sentido, Agostino (2002) ressalta que, no caso do continente africano, o processo de independência dos países consolidou o interesse dos líderes políticos em relação à questão esportiva de modo que “os líderes africanos encaravam o esporte como um dos instrumentos da formação de uma identidade, tratando o assunto como uma questão de Estado” (AGOSTINO, 2002, p. 206).

<sup>12</sup> De acordo com Giulianoti (2002), é possível classificar os clubes europeus como organizações de propriedade privada que são controlados por um número determinado de acionistas. Enquanto isso, os clubes da Espanha, de Portugal e dos países da América Latina seriam, em sua maioria, associações esportivas privadas controladas pelos sócios que pagam anuidade ou mensalidade.

tratamento dos jogadores como produtos e dos torcedores como clientes. Por conseguinte, os clubes passaram a investir em departamentos de estratégia, marketing e recursos humanos

[...] hoje em dia, essas organizações usam a linguagem, os métodos e as ferramentas das empresas e, além disso, estão sujeitas à concorrência e buscam o benefício econômico. O esporte, calcado nessa premissa, vende de tudo e de vários modos, o esporte vende moda, vende estilo de vida, equipamentos, acessórios, ideias e necessidades. No cenário futebolístico brasileiro: 1) os jogadores se transformaram em mercadorias valiosas, sendo comercializados como um produto que gera grandes ativos para os clubes; 2) os torcedores, antes percebidos como devedores eternos de sua devoção ao clube por seu amor à camisa, são hoje percebidos como clientes ou consumidores, classificados economicamente; 3) os estádios que antes eram espaços rudimentares de prática do futebol transformaram-se em modernos ‘palcos’ oferecendo uma estrutura com lojas para a comercialização de produtos identificados com a marca do clube; 4) o jogo, antes visto como uma forma de integração social, hoje representa um ativo financeiro a ser explorado, devido ao poder de penetração da televisão e à capacidade de transformar uma simples ação em uma mensagem interessante capaz de atrair a atenção e o desejo do público (RODRIGUES; SILVA, 2006b, p. 180).

Portanto, a emergência destas questões por si só justificaria a pesquisa proposta, pois indica a capacidade do futebol de gerar recursos. Posto isto, alguns dados reforçam a importância econômica do futebol.

De acordo com o relatório Football Money League 2019, da empresa Deloitte<sup>13</sup>, sobre os rendimentos do futebol na temporada 2017/2018, o espanhol Real Madrid Club de Fútbol gerou uma receita de US\$ 854,8 milhões de dólares. Já o Futbol Club Barcelona arrecadou US\$ 785,5 milhões neste mesmo período, enquanto o Manchester United Football Club somou ganhos de US\$ 758 milhões (DELOITTE, 2019). Esses três clubes geraram um montante de US\$ 2,3 bilhões de dólares<sup>14</sup>.

No referente aos dados da temporada 2018/2019, o Futbol Club Barcelona assumiu a principal colocação no ranking mundial do futebol com receitas de US\$ 840,8 milhões de

---

<sup>13</sup> A Deloitte presta serviços de Auditoria, Consultoria, Assessoria Financeira, Risk Advisory, Consultoria Tributária e serviços relacionados. Ver mais em: < <https://www2.deloitte.com/br/pt/footerlinks/about-deloitte.html>>. Acesso em: 07 ago. 2019.

<sup>14</sup> Além dos citados Real Madrid, Barcelona e Manchester United, o relatório da Deloitte Football Money League 2019 destaca os seguintes clubes e seus respectivos ganhos na temporada 2017/2018: Bayern Munich - US\$ 716,4 milhões; Manchester City - US\$ 647,1 milhões; Paris Saint-Germain - US\$ 616,7 milhões; Liverpool - US\$ 584,8 milhões; Chelsea - US\$ 575,7 milhões; Arsenal - US\$ 500,1 milhões; Tottenham Hotspur - US\$ 487,7 milhões; Juventus - US\$ 449,6 \$ 361,1 milhões; Borussia Dortmund - US\$ 361,1 milhões; Atlético de Madrid - US\$ 346,6 milhões; Internazionale - US\$ 319,7 milhões; AS Roma - US\$ 284,6 milhões; Schalke 04 - US\$ 277,6 milhões; Everton - US\$ 242,4 milhões; C Milan - US\$ 236,5 milhões; Newcastle United - US\$ 229,4 milhões; West Ham - US\$ 225,3 milhões (DELOITTE, 2019). Ao comparar o período de 2017/2018 com a temporada anterior, destaca-se que houve um aumento de 6% nos valores gerados pelos 20 clubes com maiores receitas. Assim, esses somaram US\$ 9,4 bilhões em recursos entre 2017/2018. Ainda sobre os valores gerados por esses clubes, entre 2017/2018, destaca-se que as receitas com transmissão de jogos correspondeu a 43% do total, os acordos comerciais representaram 40% desta composição e a venda de ingressos, além de diversos produtos, significou outros 17% de receitas (DELOITTE, 2019).



dólares. O Real Madrid Club de Fútbol angariou US\$ 757,3 milhões e o Manchester United Football Club totalizou ganhos de US\$ 711,5 milhões (DELOITTE, 2020)<sup>15</sup>.

Por outro lado, no Brasil, o volume total gerado pelo mercado nacional do futebol profissional, o que inclui clubes, Federações Estaduais e CBF, totalizou R\$ 6,5 bilhões no ano de 2018 (SPORTS VALUE, 2019). A Sociedade Esportiva Palmeiras assumiu a posição de clube com maior receita do futebol nacional com R\$ 654 milhões gerados em 2018, um crescimento de 30% em comparação ao ano anterior. Além do clube paulista, destacaram-se os ganhos auferidos pelo Sport Club Internacional com R\$ 293,3 milhões, pelo Club Athletico Paranaense que somou R\$ 196,8 milhões, pelo Coritiba Foot Ball Club com o montante de R\$ 102,9 milhões e pela Associação Chapecoense de Futebol (ACF) que gerou R\$ 80,1 milhões (SPORTS VALUE, 2019).

Em 2019, o Clube de Regatas do Flamengo faturou R\$ 950 milhões de reais, um aumento de 75% em relação ao ano anterior. O Club Athletico Paranaense alcançou 100% de crescimento em suas receitas que passaram para R\$ 390 milhões. Já os ganhos do S.C. Internacional somaram R\$ 441,3 milhões e os do Grêmio FBPA cerca de R\$ 440 milhões (SPORTS VALUE, 2020).

Esses números por si só confirmam a importância do futebol como negócio e reforça a necessidade da pesquisa, sobretudo quando se afirma que tais transformações decorrem do período pós 1973. As informações levantadas indicam uma capacidade do futebol em gerar recursos, mostrando a necessidade de um estudo sobre os modelos de gestão aplicados em clubes do Sul do Brasil.

Outra justificativa refere-se ao impacto espacial das atividades futebolísticas com ênfase nas novas centralidades urbanas decorrentes das construções das arenas multiuso. No caso da Copa do Mundo de 2014, realizada no Brasil, foram investidos R\$ 8,3 bilhões na edificação ou reforma das arenas/estádios<sup>16</sup>, sendo que deste montante R\$ 3,8 bilhões somaram empréstimos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

---

<sup>15</sup> Além dos clubes citados, o relatório da Deloitte Football Money League (2020) à respeito do período 2018/2029 pode-se ressaltar: Bayern Munich - US\$ 660,1 milhões; Paris Saint-Germain - US\$ 635,9 milhões; Manchester City - US\$ 610,6 milhões; Liverpool - US\$ 604,7 milhões; Tottenham Hotspur - US\$ 487,7 milhões; Chelsea - US\$ 513,1 milhões; Juventus - US\$ 459,7 milhões; Arsenal - US\$ 445,6 milhões; Borussia Dortmund - US\$ 377,1 milhões; Atlético de Madrid - US\$ 367,6 milhões; Internazionale - US\$ 346,6 milhões; Schalke 04 - US\$ 324,6 milhões; Roma - US\$ 231,0 milhões; Olympique Lyonnais - US\$ 220,8 milhões; West Ham - US\$ 216,4 milhões; Everton - US\$ 213,0 milhões; SSC Napoli - US\$ 207,4 (DELOITTE, 2020).

<sup>16</sup> De forma geral, as arenas seriam megaestruturas úteis à população local para atividades de entretenimento diversas. Porém, para a maioria dos especialistas não há diferença sobre as definições dos significados de arenas e/ou estádios. O uso do termo arena é proveniente da Copa do Mundo de 1994, disputada nos EUA, e representou uma estratégia de marketing na busca de anunciantes e investidores.

(BNDES) (MINISTÉRIO DOS ESPORTES, 2014). Dessa forma, os aportes nas arenas/estádios, em modais de transportes e na melhoria das infraestruturas urbanas de mobilidade, indicaram modificações do espaço geográfico<sup>17</sup> com concentração de novas atividades econômicas e valorização imobiliária.

Neste sentido, assegura-se que existe um processo de metropolização do espaço (LENCIONI, 2003) via futebol, uma vez que as metrópoles estariam relacionadas à projeção deste esporte como produto. Isto porque o mercado consumidor interno garante os investimentos de propaganda nos uniformes, um crescimento da demanda pela comercialização dos produtos dos clubes e o aumento de recursos oriundos dos direitos de transmissão dos jogos.

Ademais, o futebol exige uma base espacial que ofereça apoio para os fluxos de alta densidade e um espaço organizado em rede para a realização de competições esportivas em âmbito local, regional, nacional e/ou internacional. Destarte, trata-se de um fenômeno que pode ser espacializado pois,

No que tange à configuração territorial, os esportes merecem a observação cuidadosa dos geógrafos, posto que sua prática implica transformações significativas na forma e na dinâmica territoriais. Primeiramente, o esporte deve ser encarado como uma atividade econômica, particularmente quando realizado em caráter oficial, de competição, e oferecido à sociedade (público expectador) como um artigo de consumo. Enquanto atividade econômica voltada para o entretenimento comercializado, o esporte precisa ser oferecido em lugares apropriados. São estádios, ginásios, pistas diversas, enfim, um amplo conjunto de equipamentos fixos na paisagem e geralmente de grande porte físico, o que resulta em maior capacidade de permanência (MASCARENHAS, 1999, p. 06).

Também é possível destacar a importância desta pesquisa diante da emergência de discussões no Brasil sobre a transformação dos clubes de futebol em sociedades anônimas (S/A) com ações negociadas em bolsas de valores. O projeto de Lei 5082-16, de autoria do ex-deputado Otávio Leite, propõe “criar condições para o fortalecimento financeiro dos clubes e competições de futebol no País” por meio da chamada Sociedade Anônima do Futebol (SAF), que visa a venda de “ações e debêntures no mercado para captar recursos ou atrair sócios estratégicos, como grandes empresas (BRASIL, 2019). Portanto, a presente pesquisa dialoga diretamente com as recentes perspectivas nacionais de potencialização do futebol como negócio.

---

<sup>17</sup> De acordo com Santos (2006), o espaço é um conjunto indissociável de que participam, de um lado, certos arranjos de objetos geográficos, naturais e sociais e, de outro, a sociedade em movimento (SANTOS, 2006).

Deste modo, o objetivo central desta pesquisa é identificar os processos de reestruturação administrativa, econômico-financeira e de infraestrutura ocorridos em clubes do Sul do Brasil, no período pós 1990, e seus respectivos impactos geoeconômicos<sup>18</sup>. Justifica-se o recorte espacial sobre o Sul do Brasil por conta das possibilidades de comparar-se os clubes de futebol, investigando as relações entre as diferentes escalas sejam locais, regionais, nacionais ou mundial. Pois, é na análise das diversas escalas que se compreende que as variáveis econômicas, políticas, sociais e territoriais estão subordinadas ao todo e aos seus movimentos (SANTOS, 2006).

Assim sendo, o problema a ser investigado é: quais fatores e etapas foram determinantes para estes processos de reestruturação dos clubes examinados por este estudo?

Desta questão central outras emergem: qual configuração espacial resulta da reestruturação dos clubes de futebol do Sul do Brasil? Como se estabelecem as relações entre empresários, clubes e investidores? Quais os grupos de investidores envolvidos com os clubes privilegiados nesta pesquisa? Quais as desigualdades regionais promovidas pelo futebol? Qual o papel do Estado na promoção das condições necessárias para a modernização do futebol nacional? Qual impacto geoeconômico da reestruturação administrativa, econômica e de infraestrutura dos clubes tratados nesta investigação? Essas são questões que norteiam o desenvolvimento desta pesquisa, a escolha dos pressupostos teórico-metodológicos e justificam a disposição dos capítulos.

Estas problemáticas evidenciam a pertinência de um estudo sobre os processos e a dinâmica de transformação do futebol em mercadoria, bem como demonstram a necessidade de se investigar como a reestruturação destes clubes produz impactos na estrutura produtiva, espacial e social do Sul do Brasil.

Também destaca-se que esses questionamentos nortearam o desenvolvimento dos objetivos específicos, sendo que, dentre estes, ressaltam-se: avaliar o processo de transformação do futebol em mercadoria e espetáculo a partir da década de 1990; investigar a dinâmica econômica que envolve clubes, empresários e investidores; identificar quais os modelos organizacionais e de gestão foram empregados pelos clubes tratados nesta pesquisa;

---

<sup>18</sup> Cholley (1964) assinala que a verdadeira Geografia Econômica não é uma simples reprodução das técnicas empregadas na Economia Política Clássica, onde se calculam custos e rendimentos de determinadas atividades econômicas. Uma Geografia Econômica deve ser também uma Geografia Social e Política. Monbeig (1957) ressaltou a pouca atenção dada à um dos fatores geográficos mais eficientes que é o capital. Ainda de acordo com o autor, ao considerar-se fatores financeiros nas pesquisas geográficas, é possível ampliar seus horizontes através da aproximação com a realidade mutável, viva e complexa.

apresentar as principais estratégias utilizadas no marketing esportivo para diversificar as receitas econômicas auferidas por estes clubes de futebol e, também, verificar os principais investimentos realizados em infraestrutura e como estes tornam os clubes mais competitivos.

A hipótese defendida é de que os clubes de futebol do Sul do Brasil passaram, a partir dos anos de 1990, por intensos processos de reestruturação econômico-financeira que alteraram a gestão destas associações esportivas incorporando diferentes estratégias territoriais, de negócios e de marketing. Estes processos de reestruturação, ao redefinirem e combinarem diferentes estratégias empresariais, criaram assimetrias e resultados desiguais entre os clubes.

Para o cumprimento dos objetivos estabelecidos, a base teórico-metodológica desta pesquisa são aportes que permitiram estabelecer uma interrelação entre a dinâmica econômica e a dinâmica histórico-geográfica. Assim, o primeiro suporte teórico refere-se à categoria de formação sócio-espacial desenvolvida por Santos (1977)<sup>19</sup>. A categoria de formação sócio-espacial decorre da ideia de formação econômico-social elaborada por Marx e Engels e sistematizada por Lênin (LEFEBVRE, 1969). A formação social é uma realidade concreta, que se transforma, evolui e muda historicamente e “se coloca inequivocamente no plano da história, que é o da totalidade e da unidade de todas as esferas (estruturais, supraestruturais e outras), da vida social na continuidade e ao mesmo tempo na descontinuidade do seu desenvolvimento histórico” (SERENI, 1976, p. 71).

Santos (1977) destacou que a formação econômica e social é indissociável da realidade histórico-concreta, geograficamente localizada. Assim, a noção de FES adquire o status de formações históricas e geograficamente localizadas, isto é, formações sócio-espaciais<sup>20</sup>.

Partindo do pressuposto de que muitos times de futebol transformaram-se em verdadeiros organismos empresariais, o segundo aporte teórico utilizado está assentado na relação existente entre a introdução, a difusão de inovações e o crescimento diferenciado desses organismos<sup>21</sup>. Assim, foram usadas as ideias de Schumpeter<sup>22</sup>. Na visão deste autor, a

---

<sup>19</sup> A autora reconhece que pelas novas normas da língua portuguesa a grafia seria “socioespacial”. Contudo, optou-se por manter o original “sócio-espacial” conforme cunhado por Santos (1977).

<sup>20</sup> O processo de ocupação da formação sócio-espacial do Sul do Brasil desembocou na constituição de duas macro formações. Uma caracterizada pelo latifúndio e outra pela pequena produção mercantil (MAMIGONIAN, 2011). A origem do futebol no Sul do Brasil está diretamente vinculada com as estruturas produtivas destas duas macro formações.

<sup>21</sup> O futebol foi transformado em um significativo ramo da economia que envolve diversos investimentos em atletas, nos clubes, em estádios, em marketing e em publicidade. O esporte mais popular do país também cria

introdução de inovações revolucionárias por parte do empresário, quando bem sucedidas, impulsionaria um “enxame” de empreendedores e imitadores<sup>23</sup>.

O empresário é uma pessoa que realiza inovações, ou seja, novas combinações de processos, produtos, organização produtiva ou administrativa. É o agente primaz que alavanca o processo de desenvolvimento. A inovação é uma mudança revolucionária que emerge no seio do sistema capitalista, que transforma os processos de produção de forma descontínua e não paulatinamente (como pequenos ajustes ao longo do tempo). Produzir novos produtos exige “combinações de novos materiais e forças” e, por isso, o empresário é aquele que tem o comando sobre os meios de produção necessários para a realização de novas combinações. Assim, o empresário está no centro das mudanças, pois é ele quem executa a inovação (SCHUMPETER, 1982).

Em sua obra *Capitalismo, Socialismo e Democracia*, Schumpeter (1984) abandonou a ideia de empresário inovador e passou a analisar o capitalismo trustificado<sup>24</sup>. O empresário que executa a inovação é substituído pela grande empresa. As empresas capitalistas constituem um lugar central de acumulação e reprodução de capital e, nesse sentido, são constantemente impulsionadas à procura de novas oportunidades de crescimento da produção e de aplicação do capital acumulado (ESPÍNDOLA, 2002).

Os clubes de futebol também passaram, como organismos empresariais, por inovações organizacionais que vão desde as alterações em suas estruturas administrativas gerenciais, de comercialização, de serviços e de marketing, até a formação de unidades de negócios descentralizadas (por exemplo, as escolinhas de futebol, consulados, etc).

---

parcerias entre clubes, empresas e marcas de produtos, além de gerar volumosos capitais e promover diferenciações geográficas referentes à dinâmica destas atividades. O mercado futebolístico abrange as transações dos atletas, as receitas de clubes e federações, a exploração dos estádios, a negociação sobre as marcas e a venda do espetáculo, os jogos.

<sup>22</sup> Entre as obras mais relevantes de Schumpeter estão *Teoria do Desenvolvimento Econômico*, de 1911; *Business Cycles* do ano de 1939; e *Capitalismo, Socialismo e Democracia* publicado em 1942 (ESPÍNDOLA, 2002).

<sup>23</sup> O progresso técnico deve ser visto como certos tipos de conhecimento que tornam possível produzir, a partir de uma quantidade de recursos, um volume maior de produtos ou um produto qualitativamente superior (ROSEMBERG, 2006). Não se trata aqui de um determinismo tecnológico em que as forças tecnológicas são o fator decisivo na geração das mudanças sociais e econômicas, mas de ressaltar que “a base técnica da sociedade e do espaço constitui, hoje, um dado fundamental da explicitação histórica, já que a técnica invadiu todos os aspectos da vida humana, em todos os lugares” (SANTOS, 1996, p. 67).

<sup>24</sup> O empresário que Schumpeter descreveu em *Teoria do Desenvolvimento Econômico* perdeu sua importância e função social à medida que as mudanças tecnológicas e econômicas se intensificavam. Ademais, ele perdeu sua função por três motivos: 1) porque ele foi separado da função empresarial da empresa; 2) a criação de sociedades econômicas separou o proprietário dos seus meios de produção. Este passou a possuir apenas um lote de ações, sem poder de decisão; e 3) a tendência dos conglomerados é reduzir e/ou eliminar pequenas e médias empresas. Entretanto, cabe ressaltar, diferentemente do que dizia Schumpeter, que, nos períodos depressivos, abrem-se novas oportunidades ao empresário inovador (ESPÍNDOLA, 2002).

Por isso, esta pesquisa utiliza das ideias de A. Chandler (1998) sobre estratégia e estrutura administrativa e gerencial, que criam capacidades organizacionais e possibilitam ganhos em escala e escopo (CHANDLER, 1998 *apud* MCCRAW, 1998). De forma geral, Chandler (1998) ressaltou que a estrutura organizacional acompanha a estratégia e que, dentre estas, se destacam a expansão do volume de operações, a diversificação de produtos e a expansão geográfica com a criação de filiais<sup>25</sup>.

Portanto, serão demonstradas quais mudanças da estrutura gerencial dos clubes de futebol e quais estratégias foram adotadas para aumentar as fontes de recursos dessas organizações, como por exemplo, a construção e reforma de estádios/arenas<sup>26</sup> e Centros de Treinamentos (CT's), o investimento em lojas temáticas dos clubes, a assinatura de contratos de patrocínio, o uso de marketing e a formação de jogadores de futebol na base dos clubes. Muitas dessas fontes de recursos tiveram aporte do Estado, via BNDES e Banco do Brasil. Nesse sentido, foram empregados os pressupostos teóricos apontados por Veblen (1932; 1965) sobre o papel das instituições públicas e privadas na dinâmica econômico-financeira e gerencial dos clubes de futebol<sup>27</sup>.

Partindo do pressuposto que o progresso técnico apresenta uma natureza caracterizada pela continuidade e sua descontinuidade, um ritmo associado ao seu dinamismo e uma direção relacionada aos melhoramentos, adaptações e rupturas, os referenciais de Schumpeter foram ainda auxiliados pelas propostas teóricas neoschumpeterianas, que, além de lançarem luz sobre as estratégias e o comportamento das firmas (FREMANN; SOETE, 2008), contribuem para a compreensão do processo de inovação e a capacidade que os clubes de futebol têm para responder às mudanças. Logo, foram empregadas as ideias de aprendizagem, rotinas e de *path dependency*<sup>28</sup>.

---

<sup>25</sup> Com a criação de filiais as empresas partem para uma descentralização da estrutura gerencial. Também é relevante ressaltar que a diversificação de produtos leva a uma estrutura multidivisional em que cada produto vai exigir uma estrutura administrativa.

<sup>26</sup> Porém, para a maioria dos especialistas, não há diferença entre as arenas e os estádios. O uso do termo arena seria oriundo da Copa do Mundo de 1994 e representaria apenas uma questão de marketing em busca de anunciantes e investidores.

<sup>27</sup> A partir de Veblen (1857-1929) foi criado o institucionalismo que ressalta a estrutura institucional, as relações de poder, os hábitos e a cultura que afetam o desempenho econômico.

<sup>28</sup> O aprendizado é um processo pelo qual a repetição e a experimentação permitem a realização das tarefas de um modo cada vez mais rápido e melhor. O processo de aprendizado pode ocorrer através do “aprender fazendo”, “aprender usando” e “aprender experimentando”. Rosenberg (2006) enfatizou que o impacto de uma inovação tecnológica não depende somente de seus inventores, mas também da criatividade dos usuários. Já as rotinas constituem-se em um conjunto de práticas organizacionais e técnicas que refletem o modo pelo qual se produzem determinadas mercadorias e/ou serviços. O *path dependency* está associado às competências acumuladas historicamente (TIGRE, 1998).

As diferentes estratégias empresariais dos clubes de futebol apresentam implicações espaciais, via ampla escala de operações, natureza multifuncional, segmentação, múltiplas localizações, pressões políticas e econômicas em diferentes países e regiões, evidenciando assim uma intensa divisão do trabalho. Na verdade, segundo “as decisões empresariais sobre compra de ativos, venda, desenvolvimento de ativos e estratégias competitivas, desempenham todas elas, papéis num cenário geográfico” (MARKUSEN, 2005, p. 64). Em vista disso, foi necessário recorrer aos estudos de Corrêa (1991; 1992; 1995) sobre a gestão do território<sup>29</sup>.

Do ponto de vista dos impactos territoriais, este trabalho ainda recorreu às teorias da economia de aglomeração e às ideias desenvolvidas por Correia (1991; 1996) a respeito da gestão do território e das centralidades urbanas. Ainda são tratados de padrões e tipologias espaciais a partir de Markusen (1996). Sobre o impacto social e cultural, a tese está assentada nas análises desenvolvidas por Debord (1997)

Nos lugares onde a base material ainda está ausente, em cada continente, a sociedade moderna já invadiu espetacularmente a superfície social. Ela define o programa de uma classe dirigente e preside sua formação. [...] Visto em suas diversas localizações, o espetáculo mostra com clareza especializações totalitárias do discurso e da administração sociais, mas estas acabam se fundindo, no nível do funcionamento global do sistema, em uma divisão mundial das tarefas espetaculares (DEBORD, 1997, p. 38-39).

Esses referenciais teóricos foram articulados às dinâmicas recentes do desenvolvimento da economia capitalista e do futebol. Para tanto, foram utilizadas as propostas desenvolvidas por Chesnais (1996) sobre a financeirização da economia mundial<sup>30</sup>.

No final dos anos de 1970, a questão da financeirização ganhou destaque com o papel desempenhado pelo capital fictício mediante sua expansão via fundos de pensão, fundos de investimentos, seguradoras, etc<sup>31</sup>. Neste viés, Chesnais (1996) mostrou que, no atual estágio de desenvolvimento capitalista, o regime de acumulação preponderante é o movimento do capital dinheiro (D' - D'')<sup>32</sup>.

---

<sup>29</sup> O termo território ganhou, nos últimos anos, uma diversidade de usos e de conceituação nas ciências humanas e, em particular, na Geografia. Em muitos casos, ele passa a ser visto como um grande “regulador autômato de relações dotado de propriedade de sintetizar e encarnar projetos sociais e políticos” (BRANDÃO, 2014, p. 58). Na presente pesquisa, ele é compreendido como parte integrante do espaço de uma nação (SANTOS; SILVEIRA, 2001).

<sup>30</sup> No início do século XX, a formação do capital financeiro foi analisado pioneiramente por Hilferding, nos anos de 1980 (HILFERDING, 1985). Neste mesmo século, Lênin, ao analisar o imperialismo, compreendeu-o como “[...] a fase monopolista do capitalismo” (LÊNIN, 2012, p. 124).

<sup>31</sup> Segundo Germer, o “significativo no conceito de capital fictício é que, ao ser emprestado, o dinheiro concentrado nos bancos se duplica em dinheiro e em títulos que representam direitos sobre dinheiro” (GERMER, 1994, p. 94).

<sup>32</sup> Contudo, cabe aqui uma ressalva feita por Wood (2014) que afirma que “o capital financeiro fará o seu melhor para ganhar dinheiro em *booms* produtivos onde quer que esteja ou possa fazer isso, e agravará crises, ou até

Ainda na década de 1970, as diversas modalidades esportivas ganharam notório espaço nos meios de comunicação e na ampliação do marketing quando as empresas multinacionais Phillips Morris e Coca-Cola passaram a patrocinar campanhas esportivas mundiais. Já nos anos de 1980, a empresa Adidas adotou a comercialização de imagens e da sua marca junto à FIFA e ao Comitê Olímpico Internacional (COI), enquanto a empresa de capital estadunidense Nike começou a utilizar comercialmente a imagem de atletas no marketing dos seus produtos<sup>33</sup>.

Para que a prática do futebol seja oferecida como espetáculo é necessário um conjunto de ações que envolvam agentes, expectadores, investidores e canais de divulgação. Ou seja, as atividades que envolvem o futebol são formadas por uma complexa rede empresarial, ou empresas-rede<sup>34</sup>, que movimentam significativos volumes de capitais e que projeta perspectivas para um amplo e contínuo crescimento do setor.

Visando compreender a constituição do espetáculo esportivo, o referencial teórico recorreu ao trabalho *A sociedade do espetáculo* de Guy Debord, publicado no ano de 1967 que, baseado em Marx, discute o fetichismo da mercadoria frisando que “toda a vida das sociedades nas quais reinam as modernas condições de produção se apresenta como uma imensa acumulação de espetáculos” (DEBORD, 1997, p. 13).

Ainda é necessário ressaltar que o método utilizado nesta pesquisa é o exploratório e o empírico-analítico. Na abordagem de pesquisa empírica analítica há utilização de técnicas de coleta, tratamento e análise de dados no sentido quantitativo e qualitativo (GIL, 1994).

O levantamento bibliográfico contou com a leitura e análise de artigos científicos, dissertações, teses e livros. Buscou-se informações e dados nos sítios eletrônicos dos clubes de futebol, Federações e CBF, bem como em relatórios de empresas de consultoria como a BDO Brazil, a Sports Value e a Deloitte.

---

mesmo as gerará, por lucrar com a especulação ou retirar-se no momento em que a produção rentável declinar” (WOOD, 2014, p. 146). Ainda de acordo com Lapyda (2011), a respeito do processo de financeirização econômica, a partir da década de 1980, é necessário ressaltar o aumento das transações financeiras por meio da liberalização e da desregulamentação de mercados e das atividades financeiras (LAPYDA, 2011).

<sup>33</sup> Muitos autores trabalham com a questão do marketing esportivo. Contursi (1996) em *Marketing Esportivo* ressaltou a existência de um marketing do esporte, quando estratégias e ações são desenvolvidas por empresas ou entidades esportivas para promover produtos, marcas e serviços, e o marketing por meio do esporte, que representa as estratégias desenvolvidas por empresas não-esportivas que anseiam por associar sua marca ou produto à uma determinada prática esportiva ou esportista.

<sup>34</sup> Chesnais (1996) cunhou o termo “empresas-rede” a partir da multiplicação das participações minoritárias de companhias agrupadas e dos acordos de cooperação entre empresas e de terceirização. Segundo Chesnais (1996) há uma tendência de organização como empresas-rede, sendo que as “novas formas de gerenciamento e controle, valendo-se de complexas modalidades de terceirização, visam a ajudar os grandes grupos a reconciliar a centralização do capital e a descentralização das operações” (CHESNAIS, 1996, p. 33).



Foram ainda realizadas pesquisas em jornais e revistas como, por exemplo, a *Placar*. Este procedimento teve por objetivo catalogar informações referentes aos debates promovidos pela imprensa a respeito do futebol no Brasil e especificamente sobre os clubes tratados nesta investigação. Sobre o uso da imprensa como fonte de pesquisa ressalta-se que

Jornais, revistas, rádios e televisões são empresas e, portanto, também buscam lucros. De outra parte, negociam um produto muito especial, capaz de formar opiniões, (de)estimular comportamento, atitudes e ações políticas. Elas não se limitam a apresentar o que aconteceu, mas selecionam, ordenam, estruturam e narram, de uma determinada forma, aquilo que elegem como fato digno de chegar até o público (DE LUCA; MARTINS, 2006; p.11).

O empírico, por sua vez, englobou a realização de entrevistas e estudos de caso. De acordo com Yin, o estudo de caso representa uma estratégia de investigação empírica de um evento contemporâneo em sua conjuntura real (YIN, 2015).

Posto isso, os estudos de caso se apoiaram, entre outros, em 22 entrevistas realizadas. A seleção dos entrevistados partiu de critérios que buscaram atender os objetivos específicos da tese, tais como compreender as relações entre o futebol e a mídia, investigar os processos, as estratégias e os agentes envolvidos na reestruturação dos clubes e, também, identificar quais os modelos de gestão e estruturas organizacionais aplicados em clubes do Sul do Brasil.

Neste sentido, foram realizadas entrevistas<sup>35</sup> com Beto Spillere (Proprietário do Grupo Embratex Sports - S.C.); Cláudio Aparecido Canuto (então Presidente do Londrina EC – PR); David Aroldo Nascimento (então Diretor Financeiro do Operário Ferroviário EC- PR); Delfim de Pádua Peixoto Filho (Federação Catarinense de Futebol - FCF); Diogo Fernandes (então Coordenador das Categorias de Base do Avaí FC); Francisco José Battistotti (então Presidente do Avaí FC); Guilherme Mallet (então Diretor Administrativo do S.C. Internacional); Josué Martins (então Coordenador técnico da Base do EC Pelotas); Marcelo Risso (então Diretor de Marketing do Londrina EC); Márcio Lara (então Vice-Presidente do Club Athletico Paranaense); Nei Mohr “Maidana” (então Ex-presidente da Associação Chapecoense de Futebol); Nelson Stadnik (então Membro do Conselho Deliberativo do Figueirense FC); Nicolau Haviaras (então Presidente do Conselho Deliberativo do Figueirense FC); Norton Flores Boppré (Ex-presidente do Figueirense FC); Paulo Balansin (então Gerente de Futebol do Operário Ferroviário EC); Paulo Branchi (jornalista esportivo); Paulo Pacheco (então Diretor Comercial do Criciúma EC); Paulo Prisco Paraíso (Ex-presidente da Figueirense

---

<sup>35</sup> É importante destacar que muitos outros clubes foram contatados para a realização de entrevistas. Dentre as razões para as negativas podem-se destacar questões de privacidade e cláusulas de confidencialidade.

Participações e Gestão Desportiva S.A.); Samira Zambrano (então Advogada do Criciúma EC); Sérgio Lopes (então Coordenador das Categorias de Base do Criciúma EC); Spyros Apóstolo Diamantaras (então Presidente do Conselho Deliberativo do Avaí FC) e Roberto Alves (jornalista esportivo).

Realizados esses procedimentos, a tese apresentada está estruturada em quatro capítulos, além desta introdução e das considerações finais.

O primeiro capítulo intitulado de **“O futebol: trajetórias da sua constituição diferenciada no espaço e no tempo”** teve por objetivo identificar características e processos da formação do futebol moderno e sua conseqüente dispersão geográfica em escala global. Além disso, foram tratadas das inter-relações entre este esporte e a economia que apontam para a transformação do futebol em negócio.

Já o segundo capítulo nomeado como **“Reestruturações administrativas e o futebol negócio nos clubes do sul do Brasil”** demonstra, a partir de estudos de caso, a reestruturação administrativa e gerencial de alguns clubes da região sul do Brasil. A pesquisa mostra aspectos de uma complexa transição entre o futebol organizado de forma amadora para um esporte pautado em competitividade, eficiência e rentabilidade.

O caso do Club Athletico Paranaense mostrou um intenso processo de reestruturação interna com um planejamento de longo prazo e uma “modernização conservadora” que resultou em profundas mudanças neste clube no que concerne os investimentos em infraestrutura e a formação de futebolistas.

Ao tratar-se do Figueirense FC, identificaram-se dois momentos históricos distintos em que se introduziu um modelo de clube-empresa. Ao final da década de 1990, a criação da Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A., formada e gerida por empresários catarinenses, provocou mudanças com melhorias em infraestrutura física e no desempenho econômico e esportivo do clube. Já a partir dos anos de 2010, as novas tentativas de formatação deste modelo culminaram na criação da Figueirense Futebol Clube Ltda. constituída por capital da Elephant Participações Societárias S.A. e do Figueirense FC.

O modelo de terceirização de departamentos dos clubes explorou os casos de Iraty Sport Clube (Irati- PR) e do Londrina EC (Londrina- PR). Neste estudo em particular destacou-se o papel do empresário Sérgio Malucelli nas parcerias firmadas para exploração destes clubes no que tange a formação de jogadores para o mercado.

Este segundo capítulo ainda aborda a reestruturação dos clubes a partir de agentes locais através dos exemplos de Criciúma EC, Operário Ferroviário EC e Avaí FC. No clube do sul de Santa Catarina destacaram-se as atuações dos empresários Antenor Angeloni e Jaime Dal Farra na presidência e na concessão pontual de empréstimos ao Criciúma EC. No caso do Operário Ferroviário EC ressaltou-se a criação do Grupo Gestor Amigos do Operário que, formado por empresários e capital local, foi decisivo para a reorganização e reativação das atividades do clube. Enquanto no Avaí FC, destacou-se a relevância do empresário e presidente-torcedor João Nílson Zunino, que geriu o clube entre 2002 e 2013.

Finalmente, o capítulo apresentou os casos de S.C. Internacional e ACF acerca da aplicação da Governança Corporativa no futebol. Esta é uma estratégia que visa, através de mecanismos de gestão, de transparência e de responsabilidade, aprimorar os processos de gestão e tornar os clubes competitivos no mercado

A terceira parte da tese discute o “**Marketing esportivo: estratégias de negócios e inovações do setor**”. Foram identificadas e tratadas das principais estratégias empregadas no setor de marketing pelos clubes do Sul do Brasil. O capítulo apresenta e discute as relações estabelecidas entre os clubes e fornecedores de material esportivo, sejam marcas estrangeiras ou nacionais, no que tange o pagamento de *royalties* e às perspectivas de visibilidade destes produtos no mercado. Ademais, a investigação ressaltou duas novas práticas de negócios que envolvem a criação de marcas próprias de material esportivo e as parcerias com empresas de capital local/regional para confecção destes produtos de consumo.

Além disso, o terceiro capítulo discute os patrocínios dos clubes e suas relações com os setores financeiro, de saúde, de bebidas, de telefonia, da construção civil, da prestação de serviços e de tecnologias, bem como trata do licenciamento de marca e da diversidade de produtos oferecidos ao torcedor-consumidor desde vestuário, alimentos, acessórios, brindes, entre outros. Por fim, o capítulo discorre sobre as disparidades entre as receitas captadas pelos clubes com os direitos de transmissão dos jogos e as mudanças operadas no Brasil com a entrada da concorrente Esporte Interativo do grupo estadunidense Turner.

E o quarto capítulo tratou de “**Investimentos em infraestrutura e no produto futebol dos clubes do sul do Brasil**”. A pesquisa ocupou-se de identificar os principais investimentos em infraestrutura realizados pelos clubes do Sul do Brasil no período pós 1990. São apresentadas questões relativas às reformas e/ou construções de estádios e arenas

esportivas. Neste sentido, são explorados os casos da Arena da Baixada e do estádio Beira-Rio, pois ambos relacionam-se com as demandas da Copa do Mundo de 2014.

Quanto aos investimentos em Centros de Treinamento (CT's) e nas categorias de base, ficou evidente que, sobretudo a partir de 2010, aumentaram os aportes de recursos revertidos neste tipo de infraestrutura, bem como na formação de futebolistas. Ademais, a criação de escolinhas de futebol é investigada sob duas perspectivas: como unidades licenciadas ou franquias e, deste modo, como uma categoria de negócio importante para a constituição de renda; e ainda, como potenciais meios para ampliar a captação de atletas junto às categorias de base.

Além da articulação destes capítulos, que buscou responder aos objetivos específicos e ao objetivo geral, a tese encerra com considerações finais que apresentam conclusões gerais relativas à pesquisa realizada.

## **CAPÍTULO I**

### **O FUTEBOL: TRAJETÓRIAS DA SUA CONSTITUIÇÃO DIFERENCIADA NO ESPAÇO E NO TEMPO**

O esporte que o mundo tornou seu foi o futebol de clubes, filho da presença global britânica, que introduziu times com nomes de empresas britânicas ou compostos de expatriados britânicos (como o São Paulo Atlético Club) do gelo polar ao Equador. Este jogo simples e elegante, não perturbado por regras e/ou equipamentos complexos, e que podia ser praticado em qualquer espaço aberto mais ou menos plano do tamanho exigido, abriu caminho no mundo inteiramente por seus próprios méritos [...] (HOBSBAWM, 1995, p. 197).

Este capítulo tem como objetivo identificar aspectos da formação do futebol moderno, a dispersão geográfica desta prática e as inter-relações do esporte com a economia. Não se trata de reproduzir ou reescrever a história do futebol, mas, sim, de apontar para um longo processo de transformação do esporte bretão em negócio, o que é indispensável para a compreensão de sua dinâmica econômica na contemporaneidade.

Para tanto, utilizou-se das teses de Ravenel (1998) sobre as formas básicas de divulgação mundial do futebol, sendo estas por imitação, por transplante ou por relação. A partir deste trabalho compreende-se que a dispersão desse esporte obedeceu a um processo de aprendizado e aperfeiçoamento de acordo com as estruturas da formação sócio-espacial.

Outras produções basilares para a realização deste capítulo referem-se à tese de Mascarenhas (2001) e ao trabalho de Santos Neto (2002) sobre as vias de introdução do futebol no Brasil. A partir destes estudos é possível compreender a dinâmica de ingresso do esporte bretão no país, sobretudo, por conta das relações econômicas entre a Inglaterra e os países da América do Sul. No que compete esta pesquisa, o processo de introdução e divulgação do futebol revela particularidades da formação sócio-espacial brasileira.

Assim, com base nas contribuições dos autores sobre a dispersão histórico-geográfica do futebol no Brasil levanta-se a questão: quais as trajetórias diferenciadas no espaço e no tempo que explicam sua transformação em uma modalidade esportiva economicamente rentável?

## 1.1 A constituição do futebol moderno

Na Inglaterra, durante o século XIX, o futebol ganhou um formato padrão com regras determinadas como, por exemplo, a limitação do número de jogadores para cada equipe, as dimensões do campo, a definição do tempo de jogo e a diferenciação das ações permitidas ou não durante as partidas<sup>36</sup>.

Além disso, o país europeu se tornou um divulgador e exportador do futebol para o mundo. Neste sentido, as transformações da modalidade esportiva resultaram de um processo histórico e social em que as mudanças nos padrões culturais alteraram, no caso inglês, o status dos jogos populares conforme as cidades se desenvolviam via latente industrialização<sup>37</sup>.

No país europeu, a padronização e dispersão do futebol moderno<sup>38</sup> deu-se pelo papel dos internatos particulares de educação secundária para a elite inglesa – *public schools* – que permitiam diversas formas de jogo, inclusive, com o uso ou não das mãos para agarrar a bola.

Como as competições esportivas eram prejudicadas pelas diferentes regras aceitas pelas instituições de ensino superior, havia uma demanda pela adoção de padrões e normas para os jogos. Para Gambeta (2013), a uniformização do futebol foi promovida por ex-

---

<sup>36</sup> O futebol no formato como é conhecido é resultante de um longo processo histórico em que adaptações foram promovidas na forma como o jogo é executado. Atividades baseadas na competição pela bola foram praticadas em diversas regiões do mundo desde a Antiguidade. Os povos astecas da América praticavam o *Tlachtli* e os chineses, durante os séculos II e III a.C., exerciam um esporte chamado de *Kemari*. Já na Europa, durante o período medieval, as cidades italianas, notadamente Florença, praticavam o *Calcio*, a forma ancestral mais parecida com o futebol. Na Inglaterra, até o século XIX, apenas os nobres exerciam esportes como a equitação, por exemplo. A aristocracia agrária e o clero entendiam o futebol como uma prática vulgarizada que induzia a violência e afastava os camponeses de suas funções laborais. Durante a Idade Média era praticado na Inglaterra o *Folk Football* que contava com variadas versões quanto ao número de participantes, duração das partidas e ações permitidas ou proibidas no jogo. Essa modalidade de esporte que era violenta foi combatida pela Igreja Católica que apregoava a submissão dos impulsos humanos e o cuidado com o corpo. Posteriormente, a ideologia Iluminista passou a privilegiar o corpo e as atividades físicas, o que foi absorvido pelas diretrizes educacionais inglesas e, que, explica o papel das escolas e das universidades na formatação do futebol moderno. Já com a Revolução Industrial e com o crescimento das cidades inglesas houve a popularização do futebol entre as massas trabalhadoras. Nos anos de 1870 surgem clubes com origem em diferentes ramos da economia como, por exemplo, o Manchester United FC do setor ferroviário, o West Ham FC do ramo da siderurgia e o Arsenal FC do setor armamentista (CASTRO, 1998; FRANCO JUNIOR, 2007).

<sup>37</sup> De forma geral, a industrialização inglesa (1760-1860) pode ser caracterizada pelo emprego do ferro como material industrial básico; do vapor como fonte energética; pelo predomínio da produção têxtil; pela supremacia do capital industrial e pela exploração em larga escala do trabalho infantil e feminino. Para Hobsbawm (2000), a despeito da Revolução Industrial, “houve um momento na história do mundo em que a Grã-Bretanha podia ser descrita como sua única oficina mecânica, seu único importador e exportador em grande escala, seu único transportador, seu único país imperialista e quase seu único investidor estrangeiro; e, por esse motivo, sua única potência naval e o único país que possuía uma verdadeira política mundial” (HOBSBAWM, 2000, p. 13). Ainda sobre o papel das inovações na Revolução Industrial inglesa ver: LANDES, D. Prometeu desacorrentado: transformação tecnológica e desenvolvimento industrial na Europa Ocidental, desde 1750 até nossa época. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

<sup>38</sup> Usa-se a expressão “futebol moderno” para referir-se ao esporte a partir do século XIX, quando se identifica um processo de formatação e padronização dos jogos.

secundaristas – os *old boys* – ao ingressarem nas universidades do país<sup>39</sup>. O autor ainda ressaltou que em Londres existia a *Rugby Football* e a *Association Football*, sendo esta última responsável por um esporte sem o uso das mãos, o *soccer*. Posteriormente, essa prática passou a ser organizada pela *Football Association*<sup>40</sup> (GAMBETA, 2013) que, em 1872, organizou o primeiro campeonato nacional inglês (FRANCO JUNIOR, 2007).

Além do papel das escolas e das universidades na divulgação e no processo de regulamentação do futebol, é notável que esse esporte também angariou espaço nas cidades industriais inglesas do século XIX. Para Lima (2002), a regulamentação do futebol “[...] veio em um momento histórico onde o operariado começa a reivindicar os seus direitos e a tornar-se uma classe política” (LIMA, 2002, p. 06). Deste modo, o futebol transformou-se em uma prática lúdica comum para classes sociais diferenciadas que buscavam, de forma geral, o aprimoramento das funções corporais e a ocupação do tempo ocioso.

Segundo Hobsbawm (1987), é com a Revolução Industrial que o hábito de praticar o futebol migrou das classes camponesas para as classes proletárias das grandes cidades. Apesar da iminente expansão do esporte pelo território inglês houve resistências quanto à popularização de sua prática entre os operários das novas indústrias em desenvolvimento, pois a burguesia industrial temia que a prática prejudicasse a produtividade dos trabalhadores.

Como forma de oposição à divulgação do futebol entre as classes populares foram adotadas medidas institucionais para impedir sua propagação como, por exemplo, a lei parlamentar de 1835 que coibia a realização de jogos. Somente em 1870, devido à conquista do direito à folga nas tardes de sábado, os trabalhadores ingleses puderam garantir o direito de praticar o esporte que se tornava muito popular no país. Já sobre os anos de 1880, Sevcenko (1994) ressaltou que

Cada uma das grandes cidades industriais inglesas se veria dividida nesse período em duas imensas comunidades rivais, arrastadas ao mais apaixonado estado de loucura, quando os times que as representavam se viam frente a frente nos limites do gramado nos noventa minutos. [...] Era assim quando se enfrentavam, por exemplo, o Manchester United e o Manchester City; o Nottingham Forest e o Nottingham County; o Glasgow Celties e o Glasgow Rangers; ou em Londres qualquer partida em que se confrontassem os arquirrivais Arsenal, Chelsea e Crystal Palace. Essas misteriosas e para sempre inconciliáveis divisões ocorriam por diversos motivos, ora opondo católicos contra protestantes, irlandeses ou gauleses contra anglo-saxões, trabalhadores especializados contra não-especializados, residentes antigos da cidade

---

<sup>39</sup> A Universidade de Cambridge, por exemplo, foi responsável por algumas das primeiras regras oficiais adotadas para o esporte como a não utilização das mãos e a proibição de ações violentas durante as partidas (GAMBETA, 2013).

<sup>40</sup> Hilário Franco Junior (2007) ressaltou que, em 1863, representantes de várias escolas e clubes se reuniram no centro de Londres para criar a *Football Association* e um conjunto de regras para uniformizar o futebol.

contra imigrantes recentes e o que mais se imaginar, muitas vezes várias dessas razões agindo ao mesmo tempo. Mas o fato notável era como a massa da população trabalhadora se via toda ela envolvida, empolgada e ativamente empenhada nas batalhas simbólicas dos campos de futebol. Isso levou o mais célebre historiador da classe trabalhadora inglesa, o professor Eric Hobsbawm, a definir o jogo de futebol como ‘a religião leiga da classe operária’ (SEVCENKO, 1994, p. 35).

A partir destas colocações pode-se afirmar que o processo histórico de industrialização e, conseqüentemente, de crescimento das cidades foi fundamental para a dispersão do futebol. Sevcenko (1994) ainda destacou que a massa trabalhadora formada, sobretudo, por imigrantes, permitia que novos grupos sociais buscassem identidade e relações de coletividade no esporte. Logo, de forma geral, é a partir das cidades, das fábricas, das universidades e das escolas que o futebol inglês se constituiu como um fenômeno mundial. Para compreender-se sua dispersão para diversos países é necessário atentar-se para a importância econômica da Inglaterra no século XIX<sup>41</sup>.

A disseminação do futebol na Inglaterra também esteve associada com a organização de campeonatos e com o crescente interesse de empresários e industriais pela prática<sup>42</sup>. Segundo Franco Junior (2007), os comerciantes começaram a investir em clubes de futebol e os jogadores de qualidade passaram a trocar de time visando melhores pagamentos<sup>43</sup>.

A *Football Association* também contribuiu para a dinamização do futebol inglês quando, em 1885, promoveu a profissionalização do esporte. Dessa forma, Franco Junior (2007) definiu que

A geografia futebolística era semelhante em toda a Europa ocidental. As cidades industriais (Manchester, Liverpool, Turim, Milão) tornaram-se potências no esporte mais do que as cidades administrativas e de serviços (Londres, Roma). Em países mais polarizados, a rivalidade entre centro político (Madri, Lisboa, Paris) e centro econômico (Barcelona, Porto, Marselha) expressou-se também na formação dos clubes e na aguda concorrência futebolística entre eles (FRANCO JUNIOR, 2007, p. 101).

Ainda de acordo com o historiador (2007), para arcar com as despesas do profissionalismo, os clubes tiveram que buscar receitas além do mecenato, das loterias e das bilheterias. Deste modo, passaram a contar com a contribuição econômica de empresas ou

---

<sup>41</sup> Foram as invenções e as inovações na produção têxtil inglesa, ainda no século XVIII, que alavancaram o processo de industrialização desse país. Para Landes (2005) é possível identificar transformações relativas à substituição do esforço e da habilidade humana pelas máquinas, bem como mudanças nas fontes de energia e de matéria-prima. Acompanhando o avanço da indústria, a Inglaterra se destacou na cultura, nas ciências, no comércio e na difusão dos meios de comunicação e de transportes. Nesse sentido, o futebol como resultante cultural de um processo histórico econômico, tecnológico e político, acabou se dispersando para outros países que se relacionavam de alguma forma com o capital inglês.

<sup>42</sup> Na Copa da Inglaterra de 1883, a equipe proletária do Blackburn Olympic foi financiada por um industrial local e tornou-se campeã da competição (FRANCO JUNIOR, 2007).

<sup>43</sup> Em 1884, 55 escoceses migraram para clubes de futebol da Inglaterra (FRANCO JUNIOR, 2007).



indústrias para a manutenção de suas atividades, sendo que o investidor visava a divulgação de seus negócios. Ou seja, este é o princípio do patrocínio esportivo.

Além disso, no início do século XX, já são identificados processos de transferências e contratações de jogadores entre os clubes ingleses. Em 1905, o Chelsea Football Club contratou o goleiro William Foulke do Sheffield United e o atacante Jimmy Windridge do Small Heath (FRANCO JUNIOR, 2007). Posteriormente, os fluxos de futebolistas entre os clubes ampliaram-se da escala nacional para a internacional constituindo um dos negócios mais dinâmicos e lucrativos do futebol.

A popularização desse esporte, entre as diferentes classes sociais e por diversos países da Europa, também exigiu investimentos em equipamentos esportivos para atender a demanda dos campeonatos que eram organizados. Alguns dos primeiros estádios de futebol na Europa foram financiados pelo poder público como, por exemplo, o Wembley, de Londres, do ano de 1923. Já outros clubes patrocinaram a edificação de seus próprios campos esportivos, como o Chelsea Football Club que, em 1877, concluiu as obras do Stamford Bridge (FRANCO JUNIOR, 2007). Por conseguinte, as competições locais e a rivalidade entre cidades alimentavam a formação das torcidas e transformavam os estádios em palcos de grandes espetáculos (PRONI, 2000).

Assim, é possível observar que na medida em que o futebol moderno tornava-se uma prática popular, também eram consolidados os clubes de tradição mundial, eram realizados os primeiros grandes investimentos em equipamentos esportivos, aumentavam as contratações e a circulação de atletas entre os clubes e, ainda, cresciam as competições. Por isso, em uma sociedade crescentemente mercantilizada, o futebol tornava-se um produto economicamente lucrativo.

Da Inglaterra do século XIX e começo do XX foram exportados novos produtos, invenções, máquinas, relações de trabalho, inovações e, também, fenômenos culturais, como o futebol. A difusão desta prática esportiva em escala mundial acelerou a sua transformação em negócio.

## **1.2 A difusão geográfica do futebol a partir da Inglaterra**

É na Inglaterra industrial e urbana da passagem do século XIX para o XX que se consolidou o futebol no padrão e modelo como é reconhecido mundialmente. Autores como Franco Junior (2007) e Mascarenhas (2014) apontaram, partindo do caso inglês, para os

principais meios de divulgação deste esporte com destaque para o papel dos trabalhadores e dos estudantes no exterior<sup>44</sup>.

Ravenel (1998) identificou três formas básicas de dispersão do futebol, sendo estas por transplante, por relação ou por imitação. No primeiro caso, por transplante, ingleses conhecedores e praticantes do esporte fundaram clubes e divulgaram a prática em diversos países onde se instalaram. A dispersão por difusão significa que no contato entre ingleses e estrangeiros houve uma troca cultural em que foram transmitidos os princípios da lógica do jogo de futebol. A terceira forma de propagação seria através da imitação quando os nativos de diferentes países aderiram à modalidade depois de presenciarem a prática entre os ingleses.

Cabe destacar que a divulgação do futebol via transplante, relação ou imitação não deve ser interpretada como uma simples transferência da prática para os demais países. Entende-se que nestes casos diferenciados ocorriam processos de aprendizado e apropriação do esporte conforme as estruturas de cada formação socio-espacial.

No que se refere à dispersão do futebol na América do Sul e no Brasil os trabalhos de Mascarenhas (2000; 2001; 2014), Santos Neto (2002), Franco Junior (2007), entre outros, são basilares no tratamento do processo histórico e espacial de divulgação do esporte bretão. Há um consenso de que a hegemonia econômica, política e militar inglesa foi a principal responsável pela exposição do futebol para diversas culturas.

Entretanto, Mascarenhas (2014) ressaltou que é importante superar as generalidades das hipóteses sobre a propagação mundial do futebol e atentar-se para as peculiaridades de cada caso nacional. Assim, compreende-se que as vias portuárias<sup>45</sup> foram essenciais na implantação do desporto em países como a Argentina e o Uruguai, que as instituições de educação constituíram-se como canais para sua divulgação e que os imigrantes representaram agentes dispersantes do moderno esporte europeu. Logo,

Em síntese, a grande extensão do Império Britânico propiciou a larga difusão da informação 'futebol', mas seu efetivo advento dependeu de fatores locais, de modo que somente uma abordagem geograficamente fundada pode dar conta dos diferentes ritmos de adoção da invenção. A poderosa frota mercante inglesa percorria os portos de quase todo o planeta, e enquanto os navios descarregavam os produtos de sua indústria e se abasteciam de matéria-prima barata, os marinheiros se entretinham com mulheres, bebidas e faziam, com inusitada euforia, a bola correr

---

<sup>44</sup> Estudantes ingleses nos colégios da Suíça divulgaram o futebol nesse país. Também foram suíços que, em 1899, fundaram o Club Fútbol Barcelona na Espanha e, que, que criaram, em 1908, a Internazionale de Milão na Itália. Já Charles Miller, um estudante e descendente de britânicos, foi um dos principais responsáveis pela divulgação do futebol no Brasil no final do século XIX.

<sup>45</sup> Outros portos internacionais também são considerados como vias de introdução do futebol como o de Bilbao (Espanha), de Genova (Itália), de Le Havre (França), de Bremen (Alemanha), entre outros exemplos (MASCARENHAS, 2014).

em inúmeras cidades portuárias brasileiras no final do século XIX (MASCARENHAS, 2014, p. 44).

A via portuária é destacável pelo intenso interesse da Inglaterra pelo comércio do Rio da Prata. Buenos Aires, na Argentina, dadas as suas funções portuária e comercial, apresentou um amplo desenvolvimento econômico e um expressivo crescimento demográfico<sup>46</sup> que criaram as condições para a introdução do futebol.

Frydenberg (2011), ao dedicar-se a entender a cultura popular do início do século XX, demonstrou como Buenos Aires consolidou-se como uma capital moderna e em rápida expansão para as áreas periféricas<sup>47</sup>. Este conjunto de transformações também culminou em mudanças de ordem social e cultural.

Como as instituições de ensino britânicas situadas na capital argentina, diferentes das escolas públicas, entendiam as práticas esportivas como civilizadoras pode-se afirmar que estes estabelecimentos, bem como os educadores estrangeiros, foram essenciais para o ingresso do futebol em Buenos Aires (FRYDENBERG, 2011). Os primeiros clubes da capital portenha tiveram origem nas escolas de influência britânica e nas novas elites locais, formadas por comerciantes e industriais, que entendiam o futebol como uma prática moderna<sup>48</sup> (FRYDENBERG, 1999).

Deste modo, o esporte passou a ser praticado nas escolas de origem inglesa e nos clubes da elite local durante o último quartel do século XIX. No entanto, o futebol só se popularizou para as outras classes sociais entre o final do século XIX e o início do XX.

Neste sentido, é a partir da segunda metade do século XIX e, sobretudo, no XX que se identifica a criação de uma série de clubes na Argentina. É o caso do Buenos Aires Football Club de 1867, considerado o mais antigo da Argentina e da América do Sul. Além deste, também cabem ressaltar as fundações do Quilmes Atlético Club (1887), do Club Atlético

---

<sup>46</sup> Buenos Aires recebeu, sobretudo, imigrantes oriundos da Itália. Em 1904, a população de Buenos Aires era de 950 mil habitantes (VASQUEZ-RIAL, 1996). Além disso, Vasquez-Rial (1996) destacou que desde a primeira fase da urbanização de Buenos Aires foi notável o papel do Estado como um financiador de obras públicas de infraestrutura que pretendiam transformar a capital argentina em uma cidade moderna e progressista (VASQUEZ-RIAL, 1996).

<sup>47</sup> Para Frydenberg (1999), a cidade de Buenos Aires foi formada por proprietários de terras que adquiriram seus terrenos através do loteamento e negociação de propriedades. O autor também destacou a importância das obras públicas, das empresas privadas e da chegada de contingentes migratórios na formação da capital argentina. A população de Buenos Aires em 1900 era de 800 mil habitantes e, no ano de 1915, esse número chega à mais de 1 milhão e meio. A capital Buenos Aires, no início do século XX, tinha a terceira maior taxa de crescimento populacional do mundo, precedida por Hamburgo (Alemanha) e New York (EUA) (FRYDENBERG, 1999).

<sup>48</sup> Para Frydenberg (1999) há uma tipologia dos clubes fundados em Buenos Aires: criados por ingleses, originados de associações das elites locais; por empresa; por funcionários do comércio, universitários ou ex-alunos de educação secundária; originados pela organização de jovens da cidade ou, ainda, vinculados às coletividades não inglesas.

River Plate (1901), do Club Ferro Carril Oeste (1902), do Club Atlético Boca Juniors (1905), do Club Atlético Chacaritas Juniors (1906), do Club Atlético San Lorenzo de Almagro (1908), do Club Atlético Huracán (1908), do Club Atlético Vélez Sarsfield (1910), do Club Atlético Nueva Chicago (1911), do Club Atlético All Boys (1913), do Club Atlético Lugano (1915), entre muitos outros exemplos. De forma geral, estas fundações acompanharam a rápida e intensa expansão do futebol na cidade e na região metropolitana de Buenos Aires. Verifica-se nestes clubes, criados entre 1887 e 1915, uma forte identidade com seus respectivos bairros de origem, o que determinou as principais rivalidades clubísticas historicamente presentes<sup>49</sup>.

Segundo Frydenberg (1999), a maioria das teses sobre a inserção do futebol nos setores populares argentinos destaca a recepção do espaço urbano à novidade britânica, de forma que “la relación entre la formación del espacio urbano y el proceso de popularización de la práctica del fútbol se analizará teniendo en cuenta la manera en que los jóvenes usaron na ciudad, la forma en la que inciedieron en su producción” (FRYDENBERG, 1999, p. 01).

Desta forma, a popularização do futebol em Buenos Aires esteve intrinsecamente relacionada com três condicionantes básicas e interdependentes: as iniciativas de diferentes classes sociais em aderir à modalidade, a fundação de clubes que objetivavam participar dos torneios independentes e a busca por espaços específicos próprios para a prática do futebol.

Pela literatura especializada é possível afirmar que a formação sócio-espacial da capital portenha foi fundamental para que os clubes tivessem condições de serem criados, mantidos ou até mesmo extintos.

No começo do século XX, o desenvolvimento econômico e urbano de Buenos Aires, responsável pelo encarecimento do preço da terra, refletia na diminuição dos espaços

---

<sup>49</sup> O Quilmes Atlético Club foi fundado por ingleses na cidade de Quilmes, região metropolitana de Buenos Aires. O Club Atlético River Plate teve origem no bairro La Boca, às margens do rio da Prata. O Club Ferro Carril Oeste foi criado no bairro Caballito por funcionários da empresa Ferro Carril Oeste. O Club Atlético Boca Juniors foi fundado por jovens descendentes de italianos nas proximidades do bairro La Boca, um reduto de trabalhadores imigrantes. O Club Atlético Chacaritas Juniors teve origem no bairro Villa Crespo e foi fundado por um grupo de socialistas. O Club Atlético San Lorenzo de Almagro foi criado no bairro Almagro por jovens incentivados pelo padre Lorenzo Massa. O Club Atlético Huracán foi fundado no bairro Nueva Pompeya e um dos seus fundadores foi o engenheiro e aviador argentino Jorge Newberry. O Club Atlético Vélez Sarsfield foi criado no bairro Liniers por imigrantes italianos. O Club Atlético Nueva Chicago foi fundado por jovens do bairro Mataderos, importante para a indústria de carne e concentrador de abatedouros de gado. O Club Atlético All Boys teve origem no bairro Monte Castro e foi idealizado por jovens que escolheram o nome privilegiando o idioma inglês. O Club Atlético Lugano foi criado por trabalhadores da empresa Ferrocarril General Belgrano (FRYDENBERG, 1999; 2011).

disponíveis e adequados à prática do futebol no centro da cidade. Por consequência, a periferia da capital argentina tornou-se o principal espaço de reprodução do esporte bretão<sup>50</sup>.

O objetivo principal dos clubes criados em Buenos Aires neste período era a participação em torneios independentes, através da *Argentine Football Association* (AFA), e a aquisição de terrenos para os treinamentos e jogos entre as equipes. No centro da capital, a compra de propriedades para a instalação das sedes dos clubes era dificultada pela alta concentração populacional e de atividades comerciais, sendo comum o emprego de estratégias tais como o aluguel de terras privadas, a cessão de propriedades públicas ou o apadrinhamento por empresas e instituições.

Destarte, Buenos Aires representa um caso particular em que havia um grande número de clubes, sendo que a maioria dispunha de espaços próprios para a prática do futebol. Contudo, na medida em que o centro urbano crescia e expandia em direção às áreas periféricas, os campos reservados e terrenos baldios eram gradativamente incorporados pela cidade.

O desenvolvimento do interesse pelo futebol e a consolidação de clubes inseridos nas competições nacionais tornaram este esporte um bem cultural disponível aos diversos extratos sociais. Além disso, a popularização da prática em Buenos Aires acompanhou e foi favorecida por uma série de mudanças, entre as quais, a expansão das redes de transportes, principalmente a ferroviária, e os investimentos em espaços urbanos, a exemplo, da construção da Bolsa de Comércio, do Palácio dos Correios, do Palácio do Congresso, de Tribunais, do Teatro Colón, do metrô da Avenida de Mayo, entre outros. Depreende-se que o futebol oferecido como espetáculo para o público é mais um produto da moderna Buenos Aires do final do século XIX e início do XX.

No que se refere à outra capital platina, Montevidéu, o processo de adoção do esporte bretão foi semelhante ao argentino. A formação urbana de Montevidéu, na segunda metade do século XIX, foi resultante do fluxo de imigrantes, sobretudo, de espanhóis, de italianos, de alemães e de ingleses e, também, da importância econômica das relações entre o Uruguai e a Inglaterra. Entre o final do século XIX e o início do XX, a capital uruguaia destacava-se pela

---

<sup>50</sup> Frydenberg (1999) identificou que, no início do século XX, havia em Buenos Aires clubes com sedes localizadas em áreas distintas das quais residiam os jogadores que, geralmente, moravam nas áreas populares do centro. O autor também assinala a existência de clubes localizados no centro e sem espaços adequados à prática do futebol. E por último, clubes que tinham seus terrenos localizados nas mesmas regiões de residência dos jogadores. Buenos Aires contava, no ano de 1907, com 350 equipes de futebol e dois terços destes não tinham espaços próprios para praticar o esporte (FRYDENBERG, 1999).

presença das indústrias frigoríficas, têxteis, de metalurgia, de construção e, ainda, pela instalação de uma rede de transportes e comunicações. Segundo Luzuriaga (2009), a presença estrangeira na cidade é marcante desde 1880, sendo que, no final dessa década, quase metade dos 700 mil habitantes da capital uruguaia era de estrangeiros<sup>51</sup>. Os imigrantes ingleses presentes em Montevideu contribuíram para a transmissão de novos costumes, hábitos e práticas, incorporados primeiramente pelas elites locais.

É notável que, após 1860, em Montevideu, a prática de esportes como o futebol, o cricket, o tênis, a natação, o ciclismo, o remo, a esgrima, entre outros, visavam disciplinar e valorizar aspectos corporais. Para Reisch (2012), o Uruguai do século XX ascende à modernidade desportiva em virtude de um conjunto de características particulares entre as quais destacam-se a organização política democrática e participativa; a existência de uma legislação social; a economia próspera e com preocupações distributivas; o avançado sistema de educação; a elite intelectualizada; o expressivo número de imigrantes oriundos da Europa e a influente presença inglesa.

Ao tratar particularmente do futebol, Carril (1990) destacou que as tripulações dos navios ingleses atracados no porto de Montevideu praticavam o esporte e eram observados com estranheza por crianças e jovens das classes populares. No entanto, estes expectadores gradativamente adotaram o jogo incorporando as regras e o modelo britânico. Já as elites monteviduanas eram instruídas através de instituições de ensino e de educadores britânicos (CARRIL, 1990). Nestes casos, identifica-se a aplicabilidade da hipótese de Ravenel (1998) sobre a difusão do futebol por imitação da prática.

Os imigrantes estrangeiros estabelecidos na capital uruguaia foram os principais responsáveis pela criação de clubes esportivos como o Victoria Cricket Club em 1842, o Montevideo Cricket Club de 1861, o Montevideo Rowing Club em 1874 e os clubes Al Albion F.C<sup>52</sup> e Central Uruguay Railway Criquet Club<sup>53</sup>, ambos no ano de 1891 (CARRIL,

---

<sup>51</sup> Luzuriaga (2009) destacou que a comunidade inglesa presente em Montevideu era organizada e contava com estruturas que permitiam a manutenção de uma coletividade através de igrejas, de hospitais, de clubes, de sociedades beneficentes, de lojas maçônicas e da imprensa com publicações como o *Montevideu Times* e o *Uruguay News*.

<sup>52</sup> Segundo Luzuriaga (2008), em 1891 o ex-aluno da *English High School*, Henry Candid Lichtenberger Levins, e seus antigos colegas fundaram o Foot Ball Association. É interessante que o primeiro estatuto do clube proibia a presença de jogadores estrangeiros, ainda que os seus fundadores fossem descendentes de britânicos. Ao final do ano de 1891, o nome do clube passou a ser Albion Foot Ball Club.

<sup>53</sup> A empresa do setor ferroviário Central Uruguay Railway instalou-se, no ano de 1890, no bairro Peñarol, periferia de Montevideu. No ano seguinte, 1891, foi criado o Central Uruguay Railway Cricket Club dedicado inicialmente ao críquete e, posteriormente, ao futebol. No ano de 1913, o clube passou a chamar-se Peñarol, em menção ao local de sede.

1990; REISCH, 2012). Com a gradual incorporação da prática por outras classes sociais houve uma nacionalização do futebol no Uruguai com as fundações do Club Nacional de Regatas no ano de 1888, e do Club Nacional de Football em 1899 (REISCH, 2012).

Segundo Cabo (2011), o futebol uruguaio nos primeiros anos do século XX era mais internacionalizado que o brasileiro, pois eram comuns as partidas das equipes locais com os clubes argentinos e, também, as visitas de equipes inglesas ao país sul-americano<sup>54</sup>.

Dessa forma, é possível observar que a consolidação do futebol nos países que formam o eixo do rio da Prata - Argentina e Uruguai - esteve intimamente relacionada ao papel do capital inglês na região, aos fluxos migratórios, à consolidação de Buenos Aires e Montevideú como cidades modernas e cosmopolitas, à criação de clubes de futebol e ao desenvolvimento econômico e urbano característico do final do século XIX e início do XX. Ou seja, as particularidades da formação sócio-espacial desses países foram determinantes para a introdução, a dispersão e a popularização do desporto.

Nesta acepção, é importante discutir a influência desses países no ingresso do futebol no Brasil com atenção para as características do caso nacional associadas às dimensões continentais do país e às condições históricas específicas. Segundo Mascarenhas, “[...] a existência de vários portos distantes entre si e a dispersão espacial dos investimentos ingleses conformaram no Brasil um quadro peculiar, muito distinto daquele verificado na Argentina, no Chile e no Uruguai” (MASCARENHAS, 2014, p. 49).

Portanto, são as singularidades da formação sócio-espacial nacional que explicam as diferenciadas vias de introdução do fenômeno inglês no Brasil. É notável também que as trajetórias de formação dos clubes brasileiros ora se aproxima e ora se afasta dos casos identificados em outros países.

### **1.3 As particularidades do ingresso e da dispersão do futebol no Brasil**

O ingresso e a divulgação do futebol no Brasil não estiveram dissociados da influência inglesa na dispersão mundial desse esporte.

A literatura em geral trata com destaque da via elitista deste processo baseado no caso de Charles Miller. O brasileiro, descendente de britânicos e filho de um engenheiro da *São Paulo Railway*, permaneceu na Europa para estudos entre os anos de 1884 e 1894. Durante este

---

<sup>54</sup> Entre os clubes ingleses que estiveram no Uruguai no começo da primeira década do século XX é possível destacar o Southampton FC em 1904, o Nottingham Forest no ano de 1905 e o Everton FC em 1909 (CABO, 2011).

período no exterior, Miller foi praticante do futebol e atleta do Southampton FC da Inglaterra.

No retorno ao Brasil, o estudante tornou-se um divulgador da modalidade esportiva, promovendo as primeiras partidas de futebol oficiais em São Paulo

O local escolhido foi a Várzea do Carmo, onde hoje se localiza a zona cerealista, e o ano foi o de 1895. Os participantes eram ingleses, funcionários da Companhia de Gás, do London Bank e da São Paulo Railway, na rua Três Rios, no Bom Retiro, cujos terrenos, desde 1888, eram utilizados pelo São Paulo Athletic Club- hoje Clube Atlético São Paulo, Foi a partir da volta de Charles Miller que o São Paulo incluiu o futebol entre suas atividades (PLACAR, 28 set. 1973, p. 46).

Esta partida organizada por Miller, realizada entre funcionários ingleses de empresas sediadas em São Paulo, evidenciou a repetição do padrão europeu de divulgação do futebol entre as classes trabalhadoras e a determinante influência inglesa na disseminação do futebol em escala mundial.

Já na cidade do Rio de Janeiro<sup>55</sup> do final do século XIX pode-se apontar para a presença de estrangeiros e para a popularidade de outras modalidades esportivas como fatores determinantes para a difusão do futebol. Pois, as elites radicadas no Rio de Janeiro e os ingleses praticantes do críquete, do remo e do turfe mostravam um grande interesse pelos esportes importados da Europa<sup>56</sup>.

Assim como no caso da cidade de São Paulo, foi um estudante egresso da Europa que organizou uma partida de futebol considerada fundamental para a apresentação desse esporte no Rio de Janeiro. Oscar Cox, que estudou na Suíça, reuniu, em 1901, onze jogadores<sup>57</sup> para uma partida no campo do clube Rio Cricket. Sobre este evento a revista *Placar* destacou que

A plateia (que não pode ser considerada um recorde) foi de quatro torcedores que atravessaram a Baía da Guanabara (o pai de Victor Etchegaray, a irmã dele, Mário Rocha e Domingos Moutinho) e mais onze tenistas do clube local. O jogo, realizado às oito e meia da manhã em agosto de 1901, teve gols de Júlio Moraes para os brasileiros/cariocas e, para os ingleses, Cawood Robinson, irmão do goleiro Harry Robinson da seleção inglesa (PLACAR, 25 nov. 1977, p. 22).

---

<sup>55</sup> Para Melo (2010), o Rio de Janeiro do final do século XIX era uma cidade portuária e cosmopolita com vínculos diversos com capitais mundiais como Londres e Paris.

<sup>56</sup> De acordo com Melo (2010), o turfe já era praticado no Rio de Janeiro desde 1810, sobretudo, na Praia da Saudade, bairro do Botafogo. Essas corridas de cavalo eram organizadas por ingleses que ocupavam cargos políticos ou trabalhos no comércio. Já a introdução do remo entre as atividades esportivas do Rio de Janeiro esteve associada ao avanço da Zona Norte para a Zona Sul da cidade. Também é necessário ressaltar que a adoção de hábitos de higiene e de saneamento repercutiu no aumento das práticas esportivas e das atividades físicas. Com a difusão do remo foram criados clubes de regatas como, por exemplo, o Clube de Regatas do Flamengo no ano de 1861.

<sup>57</sup> Oscar Cox reuniu os jogadores Clyto Portela, Victor Etchegaray, Walter Schuback. Mário Frias, Mac Neagely, Horácio da Costa Santos, Eurico Moraes, Luiz Nóbrega, Júlio Moraes e Félix Frias (PLACAR, 25 nov. 1977).



A exibição do time organizado por Oscar Cox, em partida contra uma equipe de estrangeiros, foi decisiva para dar visibilidade ao futebol no Rio de Janeiro. Ainda no ano de 1901, o time de Cox disputou jogos no campo do São Paulo Athletic localizado na rua da Consolação, na cidade de São Paulo. Dado o impulso para propagação do esporte no Rio de Janeiro identifica-se a criação de clubes dedicados total ou parcialmente a modalidade como o Fluminense Football Club de 1902 e os clubes Botafogo de Futebol e Regatas, América Football Club e Bangu Atlético Clube, estes últimos do ano de 1904.

Deste modo, a difusão do futebol no eixo Rio-São Paulo deu-se de forma complementar por transplante e por imitação (RAVENEL, 1998). Ademais, a organização dessas primeiras partidas nas cidades de São Paulo e do Rio de Janeiro também incentivou a organização dos primeiros campeonatos locais e ligas pioneiras.

A Liga Paulista de Futebol (LPF) foi criada em 1901 e, no ano seguinte, promoveu o primeiro campeonato regional. Apesar de a competição ter sido reconhecida como de abrangência estadual, cabe destacar que esta contou apenas com equipes da capital paulista<sup>58</sup>.

Os jogos do certame de 1902 foram realizados no estádio do Parque Antártica do clube Germânia, no Velódromo de São Paulo situado na rua da Consolação e, também, na Chácara Dooley localizada no bairro Bom Retiro. Com as participações dos clubes Associação Athletic Mackenzie College, Clube Athletico Paulistano, São Paulo Athletic Club, Sport Club Germânia e Sport Club Internacional, o campeonato promovido pela LPF ressaltou, sobretudo, a influência estrangeira sobre a formação dos clubes da cidade de São Paulo<sup>59</sup>.

Já o primeiro Campeonato Carioca de Futebol ocorreu, no ano de 1906, com as participações de Fluminense FC, Paysandu Sport Club, Botafogo de Futebol e Regatas, Bangu Atlético Clube, Rio Cricket e Football Athletic (SARMENTO, 2006). O time campeão desta edição pioneira, o Fluminense FC, era formado majoritariamente por jogadores ingleses.

---

<sup>58</sup> A Liga Paulista de Futebol (LPF) foi fundada em 1901, em São Paulo, enquanto que a Liga Metropolitana de Futebol, do Rio de Janeiro, foi criada no ano de 1905. A LPF caracterizava-se pela preservação de valores elitistas e pela intolerância racial, enquanto que a Liga do Rio de Janeiro contava com clubes fabris como o América Football Club e o Bangu Atlético Clube. Para Sarmento (2006), a Liga Metropolitana foi responsável por antecipar o processo de popularização do futebol no Brasil. Diferenças ideológicas na LPF levaram a cisão da entidade e criação da Associação Paulista dos Esportes (APEA) no ano de 1913. A APEA e a Liga representante do Rio de Janeiro fundaram a Federação Brasileira de Esportes (FBE) cujas preocupações aproximavam-se “[...] da defesa de interesses nacionais, da promoção social do povo e da construção da identidade nacional” (SARMENTO, 2006, p. 7). A LPF, em contrapartida criou, com apoio da FIFA e dos estados do Rio Grande do Sul e Paraná, a Federação Brasileira de Futebol (FBF). Para o fim dos conflitos entre as representantes do futebol de São Paulo e do Rio de Janeiro, foi proposta a criação da Confederação Brasileira de Desportos (CBD) no ano de 1914 (SARMENTO, 2006).

<sup>59</sup> A Associação Athletic Mackenzie College foi criada por ingleses; o São Paulo Athletic Club foi fundado por engenheiros britânicos da *São Paulo Railway*; o Sport Club Germânia surgiu da iniciativa de alemães; o Sport Club Internacional contava com atletas brasileiros, franceses, portugueses, ingleses e alemães. Ao campeão de 1902, o São Paulo Athletic Club, foi entregue a Taça Casemiro de Abreu, uma homenagem ao poeta brasileiro falecido em 1860 (SARMENTO, 2006).

Entretanto, a competição carioca contou com a presença constante de aristocratas e autoridades políticas entre o público espectador dos jogos incluindo o Barão do Rio Branco.

Sobre estes primeiros certames organizados em São Paulo e no Rio de Janeiro, no início do século XX, cabe salientar o forte perfil elitista, a influência estrangeira e a visibilidade que o futebol alcançou através das partidas realizadas. Ainda acerca destas competições, Mascarenhas (2014) destacou a ocorrência de uma “estadualização” em referência ao fato de que estes eventos esportivos pretensamente estaduais eram, na verdade, restritos às capitais e sem articulação com os clubes do interior.

Além dos casos de ingresso do futebol em São Paulo e no Rio de Janeiro, amplamente explorados pela literatura em geral, é importante apontar para os processos ocorridos em outros estados nacionais que também contaram com a participação de estrangeiros ou estudantes egressos do exterior.

Nas demais capitais brasileiras, as bases para a implantação das práticas futebolísticas resultaram de condições de ordem material e sociocultural. Os processos de reformas urbanas das primeiras décadas do século XX criaram novos espaços nas cidades, promovendo novas sociabilidades, permitindo a (re)produção de diferentes atividades esportivas e atraindo um número maior de estrangeiros.

A vida esportiva de Belo Horizonte, por exemplo, esteve intrinsecamente relacionada com a concepção desta cidade como capital em 1894, reforçando o objetivo do governo de Minas Gerais em demonstrar capacidade de desenvolvimento e competência para realização das obras de modernização urbana (RODRIGUES, 2010).

Neste viés, o turfe e o ciclismo representaram as primeiras modalidades esportivas da nova capital mineira, sendo praticados em espaços específicos como o Hipódromo, o Parque Municipal e o Jardim Zoológico. Porém, segundo Rodrigues (2010), estes esportes não se estabeleceram em Belo Horizonte e gradativamente os locais reservados para essas atividades foram abandonados. Pode-se afirmar que o fracasso das primeiras experiências esportivas na capital de Minas Gerais favoreceu o posterior sucesso do futebol a partir do final do século XIX.

O esporte bretão foi efetivamente introduzido na cidade de Belo Horizonte por um estudante do Rio de Janeiro egresso da Suíça. Com forte influência estrangeira, a prática foi adotada pelas elites locais que se apropriaram de espaços específicos, pois

estava o futebol, modalidade esportiva que, efetivamente, se enraizou na cultura da cidade, mudando sua paisagem. Os belo-horizontinos, especialmente os da elite, ao

se apropriarem de alguns espaços na/da cidade, criaram lugares específicos para a prática desse esporte. A antiga Avenida Paraopeba, hoje Augusto de Lima, foi o lugar do football na cidade, nela a maioria dos clubes estabeleceu seus campos para a prática do esporte (RODRIGUES, 2010, p. 114-115).

A consolidação do esporte em Belo Horizonte se tornou evidente com a criação de inúmeros clubes como, por exemplo, o Athletic Mineiro Foot-ball Club em 1908, o Yale Athletic Club em 1910 e o América Foot-ball Club em 1912.

De maneira semelhante, a presença de imigrantes ingleses também foi fundamental para o ingresso do futebol na cidade de Recife, Pernambuco. Segundo Lucena (2010), a capital pernambucana contava, na segunda metade do século XIX, com um expressivo número de habitantes, principalmente de ingleses empregados na expansão das ferrovias. O turfe e o remo foram os primeiros esportes exercidos com destaque em Recife, sendo que o primeiro foi responsável pela construção de hipódromos e o segundo, introduzido por ingleses, era praticado nos rios e canais de água da cidade. A expansão do remo resultou na criação de clubes que, posteriormente, se dedicariam também ao futebol como são os casos do Clube Náutico Capibaribe de 1901 e do Sport Club do Recife de 1905.

Já no caso da dispersão do futebol no estado do Maranhão se destacam as relações entre brasileiros e ingleses. Neste sentido, alguns jovens com “ideias novas” (KOWALSKI, 2000) foram responsáveis pela introdução do esporte na capital maranhense. Este foi o caso de Joaquim Moreira Alves dos Santos, um estudante egresso da Inglaterra que, no ano de 1905, promoveu o encontro de um grupo em São Luís que criou a *Foot Ball Association*<sup>60</sup>.

Dado o impulso para a divulgação do esporte bretão na cidade nordestina, passaram a ser construídas estruturas apropriadas para a atividade e foram fundados os primeiros clubes de futebol que “[...] surgem como modelos da elite no final do século XIX” (KOWALSKI, 2000, p. 391). No entanto, já nas duas primeiras décadas do século XX, as agremiações estavam “[...] difundidas pelos bairros, periferia, várzeas” como “[...] um desdobramento natural das próprias reuniões sociais” (KOWALSKI, 2000, p. 391). Entre os exemplos estão o do Fabril Athletic Club (FAC), de 1907, que foi criado depois da edificação de um estádio nas imediações da fábrica de tecidos Santa Izabel.

---

<sup>60</sup> Participaram da fundação da *Foot Ball Association* dois irmãos de Joaquim Moreira Alves dos Santos; alguns trabalhadores ingleses como John Shipton, John Moon e Ernest Dobler das empresas *Boat Steamship Co. Ltda.* e *Booth Line & Co. Ltda.* e, também, os maranhenses Izidoro Aguiar, Edmundo Fernandes, Afonso Gandra, José Ramos Bastos, Antero Novaes, Carlos Neves, Antero Serejo, entre outros (KOWALSKI, 2000).

A influência estrangeira na divulgação do futebol no Brasil também aconteceu no caso da cidade de Belém, no Pará. Alguns estudantes no retorno de países europeus introduziram na capital nortista novas práticas esportivas como o futebol, o remo, o atletismo e a natação. De acordo com Gaudêncio (2007), a entrada do esporte bretão nessa cidade aconteceu, depois do ano de 1896, em locais como praças e campos simples de terra.

Ainda acerca da importância desempenhada por estudantes, educadores e estabelecimentos de ensino no processo de difusão do futebol, Santos Neto (2002) realizou um estudo sobre o Colégio São Luís em Itu, no estado de São Paulo

Valdemar Junqueira e Apulcro Brasil levaram o futebol a Uberaba e depois até o Brasil central; Arthur Ravache foi um dos fundadores do Sport Club Germânia, em 1899, e um dos pioneiros na organização do futebol paulista e brasileiro; Carlos da Silveira, José e Vicente de Almeida Sampaio participaram da fundação da Associação Atlética Mackenzie, em 1898, e foram os divulgadores do jogo por todo interior do estado de São Paulo; Otho Behmer e João de Almeida, colegas de classe de Ravache, popularizaram o futebol na capital paulista entre pequenos proprietários, operários alemães e italianos, por volta de 1898; Silva Moraes, também colega de Ravache, divulgou o futebol nas fábricas da capital paulista e em Sorocaba; Mário César Gonzaga levou a tradição do futebol de Itu para o Nordeste, especialmente para a Faculdade de Medicina de Salvador (BA), onde, junto com José Ferreira Júnior, foi um pioneiro do futebol baiano (SANTOS NETO, 2002, p. 23-25).

O historiador mostrou como os estudantes oriundos do Colégio São Luís de Itu (SP) foram capazes de divulgar o futebol para diversas regiões do país. Da instituição de ensino do sudeste brasileiro partiram jovens responsáveis pela apresentação da novidade inglesa na Faculdade de Medicina de Salvador, onde criaram o Sport Club São Paulo-Bahia em 1903<sup>61</sup>.

O ingresso das práticas esportivas em Salvador esteve ainda associado com a jovem aristocracia baiana que fundou, ainda em 1899, o Clube Críquete Vitória<sup>62</sup>. De acordo com Santos (2009),

[...] trazido por Zuza Ferreira, um jovem da burguesia bancária baiana, o futebol associava-se à cultura moderna que chegava à capital baiana. A partir de Ferreira, Salvador experimentou, então, um processo de constituição de uma cultura do futebol entendida aqui enquanto a cultura futebolística “oficial” (SANTOS, 2009, p. 04).

---

<sup>61</sup> Porém, anterior a difusão do futebol, o críquete e o remo foram os primeiros esportes praticados na capital baiana, entre o final do século XIX e o início do XX. Estes esportes deram origem ao Club Internacional de Cricket e ao Club de Regatas São Salvador (SANTOS, 2009).

<sup>62</sup> No ano de 1899, o Clube Críquete Vitória disputou uma partida contra uma equipe formada por marinheiros estrangeiros que estavam de passagem pela cidade de Salvador. Em 1901, o Clube Críquete Vitória foi transformado em Esporte Clube Vitória cujo primeiro jogo oficial aconteceu, no ano de 1904, contra o Clube Internacional de Cricket (SANTOS, 2009).

De forma geral, estes casos apresentados mostraram algumas semelhanças referentes aos agentes promotores do futebol no território nacional com destaque para os imigrantes ingleses e para os estudantes. Ademais, ressaltou-se a apropriação de espaços públicos para a reprodução do esporte e a criação de equipamentos específicos como partes de um conjunto de mudanças de hábitos e de sociabilidades do Brasil de fins do século XIX e começo do XX.

Ainda foi possível observar que alguns clubes foram criados visando outras práticas tais como o críquete e o remo, sendo gradativa a incorporação do futebol. Nesta perspectiva, a revista *Placar* ressaltou estas diferenças a partir de alguns casos nacionais

O Vitória foi, de fato, fundado antes do Rio Grande. Nasceu, porém, como clube de críquete, um esporte de elite, introduzido no Brasil pelos ingleses. Tanto que seu nome original era Clube Críquete Vitória, e não Esporte Clube Vitória, como se chama hoje. O futebol só começou a ser praticado na Bahia a partir de 1901, e alguns anos depois o rubro-negro montou seu primeiro time. O Rio Grande, não. Em 19 de julho de 1900 ele já tinha uma equipe de futebol formada. Meses depois, exatamente no dia 11 de agosto de 1900, surgiria o segundo clube mais antigo do Brasil: a Ponte Preta, de Campinas, São Paulo. Muita gente considera também que o Flamengo, fundado em 15 de novembro de 1895 [...] mais antigo que o Rio Grande. O rubro-negro carioca, no entanto, surgiu como clube de remo (daí seu nome: Clube de Regatas), e só em 1911 formou sua primeira equipe de futebol, utilizando jogadores dissidentes do Fluminense (PLACAR, 09 dez. 1983, p. 74).

O texto de *Placar* fez referência ao Sport Club Rio Grande de cidade homônima no Rio Grande do Sul. Nesta lógica, é imprescindível destacar o trabalho de Mascarenhas (2001) sobre a importância da influência do Uruguai e da Argentina para o ingresso do esporte no estado do Sul do Brasil. O clube foi fundado no ano de 1900 pela iniciativa dos alemães Johannes Christian Moritz Minnemann e Richard Völkers, trabalhadores da importadora inglesa *Thomsen & Cia*. Com a criação do Sport Club Rio Grande, o futebol também difundiu-se para outras cidades rio-grandenses-do-sul. No ano de 1901, materiais esportivos do clube de Rio Grande foram apresentados em uma exposição sobre o futebol na cidade de Pelotas<sup>63</sup>.

Além do mais, a introdução do esporte bretão, que ocorreu pioneiramente na zona sul do Rio Grande do Sul, também foi influenciada pela pujança das charqueadas e pelo desenvolvimento industrial de cidades como Pelotas e Rio Grande (SCHATZ; ESPÍNDOLA, 2018).

---

<sup>63</sup> É relevante destacar que, entre a segunda metade da década de 1850 e o final do século XIX, Pelotas passou por um período de prosperidade econômica, pois quase todo o gado era abatido nesta cidade durante o auge do ciclo do charque, o que explica a recepção às novas práticas esportivas. O capital acumulado com a indústria das charqueadas permitiu a industrialização local e investimentos em infraestrutura como telégrafos, bondes, telefones e ferrovias, e em espaços de sociabilidade como teatros, cafés e clubes esportivos (VARGAS, 2011).

Pode-se ainda destacar que as trocas econômicas e culturais entre o Rio Grande do Sul e outros lugares davam-se pela “expansão das ferrovias nos países vizinhos até o estado, o que justifica a existência de relatos dessas práticas esportivas nas cidades de Uruguaiana e Santana do Livramento antes de 1900” (PRODANOV; FERNANDES, 2009, p. 3). Sobre o Esporte Clube 14 de Julho, fundado em 1902, em Santana do Livramento, Mascarenhas (2001) ressaltou que

Considerando-se sua localização, distantes dos grandes centros urbanos nacionais, das zonas portuárias mais dinâmicas ou de outras atividades potencialmente aglutinadoras de agentes britânicos (minas, grandes fábricas, etc), Livramento estaria alijada do mapa do futebol no Brasil no início do século. Não fosse, é claro, a forte conexão com Montevidéu (MASCARENHAS, 2001, p. 145).

Ainda sobre as relações econômicas entre o Brasil e países próximos é possível salientar a importância da cidade de Rio Grande por suas funções comerciais exercidas pelo porto que recebia produtos das charqueadas platinas<sup>64</sup>. Na cidade portuária, os navios atracavam trazendo “bolas de futebol, uniformes, estatutos de clubes esportivos, regamentos impressos do futebol e jornais europeus que comentavam e incentivavam a prática do novo esporte” (RIGO, 2013, p. 41).

Em 1904, Otávio Mascarenhas transferiu materiais utilizados nas partidas de futebol de Montevidéu para Pelotas e promoveu a criação do Atlético Foot-Ball Club<sup>65</sup>. Já no ano de 1906, foram fundados os clubes elitistas C.S Internacional e Foot-Ball Club que se fundiram, em 1908, criando o Sport Club Pelotas. O objetivo dessa fusão foi formar uma agremiação forte que representasse a cidade e fosse capaz de competir com as equipes de Rio Grande e de Porto Alegre<sup>66</sup>.

Sendo assim, a organização dos primeiros clubes de futebol de Pelotas e a propagação da prática esteve ligada aos charqueadores que

---

<sup>64</sup> Rio Grande, estabelecida em 1737, foi a primeira povoação oficial da província do Rio Grande do Sul. Por conta das charqueadas, o porto de Rio Grande se tornou muito importante, assim como era o de Porto Alegre. Essa forte presença do capital inglês culminou na criação da Câmara do Comércio e incentivou investimentos em infraestrutura em Rio Grande. Já em 1880, a cidade de Rio Grande era o principal centro industrial do estado com destaque para a fábrica de tecidos Rheingantz. A vida cultural era intensa na cidade portuária, pois as companhias europeias de teatro, de ballet e de ópera passaram a incluir Rio Grande em seus roteiros entre Buenos Aires e Montevidéu (RIGO, 2013).

<sup>65</sup> Rasch (2013) destacou que houve uma segunda excursão do Sport Club Rio Grande na cidade de Pelotas no ano de 1903. A criação do Atlético Foot-Ball Club mostrou a importância da via platina de introdução do futebol, pois foi a partir de materiais oriundos de Montevidéu que se organizou o primeiro clube de Pelotas (RASCH, 2013). Já em 1904, na cidade de Rio Grande, a Intendência Municipal fez a doação de um terreno para a construção do estádio das Oliveiras (SCHATZ; ESPÍNDOLA, 2018).

<sup>66</sup> Também é importante ressaltar a criação, em 1907, da Liga Pelotense de Foot-Ball que organizou e promoveu o campeonato estadual no ano de 1908.

[...] ocupavam-se dessa atividade durante os primeiros quatro meses do ano – a época da safra- e, durante o restante do tempo, costumavam viajar pelo Rio de Janeiro e Europa. Voltavam com hábitos refinados, vestindo a rigor, fazendo pose, fundando e frequentando salões- fazendo uma fama que permanece até hoje. Era essa gente que tinha fundado o Sport Club Pelotas, de cores azul e amarelo, em 1908. Embora existissem ou passassem a existir outros times- Rio Branco, Ideal, Bancário, Guarani e, ainda, o Nono Regimento de Infantaria, que mais tarde mudou o nome para Farroupilha [...] (PLACAR, 1977, p. 50).

Além de destacar-se a origem elitizada do futebol em Pelotas, é importante ressaltar que os clubes pelotenses buscavam evitar a prática do esporte com outros grupos sociais<sup>67</sup>. Com essa finalidade, a Liga Pelotense de Foot-Ball contava com “[...] um conjunto de medidas cautelosas que se propunham a instrumentalizar o futebol, tornando-o uma prática cultural específica de uma classe social, um costume que deveria ser restrito a poucos” (RIGO, 2004, p. 70-71).

A partir da dispersão do futebol no eixo Rio Grande – Pelotas, autores como Mascarenhas (2001) apontam para como o esporte passou a ser apropriado para fins políticos e econômicos. No ano de 1911, Pelotas recebeu a Seleção do Uruguai e organizou uma programação com atividades recreativas e “visitas a fábricas e charqueadas, podendo evidentemente estar envolvida uma estratégia de promoção/divulgação (e quiçá acordos comerciais) dos produtos pelotenses” (MASCARENHAS, 2001, p. 176).

Outra cidade que conheceu o futebol através do Sport Clube Rio Grande foi Porto Alegre, quando “ingleses e alemães que jogavam nos times de Rio Grande haviam sido convidados para uma exibição na cidade. No dia marcado, 7 de setembro de 1903, o campo da várzea ficou rodeado de curiosos” (GRÊMIO FBPA, [20--a]). Entre os expectadores desta partida esteve o engenheiro paulista Cândido Dias que tomou a iniciativa para criação do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense em setembro daquele mesmo ano (PLACAR, out. 1994).

Ainda em 1904, o Grêmio FBPA, apoiado pela elite alemã local, construiu “seu primeiro estádio, o primeiro de toda Região Sul, um majestoso pavilhão social com apenas quinhentos assentos e situado em zona nobre (bairro Moinhos de Vento), tendo como vizinho imediato o elegante hipódromo da cidade” (MASCARENHAS, 2013, p. 66).

Deste modo, no começo do século XX, a prática do futebol esteve intimamente ligada aos grupos econômicos hegemônicos de Porto Alegre de forte perfil conservador, sendo que “os únicos dois clubes existentes - o Grêmio e Fussball Club - eram exclusivos da colônia

---

<sup>67</sup> Rasch (2013) destacou que através da Liga Pelotense de Foot-Ball os clubes elitistas buscavam manter-se afastados de clubes populares. No ano de 1908, o C.S Internacional negou pedido do Sport Club Esperança para a realização de um amistoso alegando que o clube solicitante não estava filiado à Liga Pelotense de Foot-Ball.

germânica e refratários ao ingresso de pessoas recém-chegadas à capital gaúcha” (PLACAR, out. 1994, p. 15). Entre estes migrantes estiveram os paulistas Henrique, José e Luís Poppe que “[...] não desistiram e resolveram fundar um clube. Assim, nasceu o Internacional em 1909. Um time do povo” (PLACAR, out. 1994, p. 15)

Cabe destacar que o S.C. Internacional surgiu como um clube popular que manteve durante suas primeiras décadas de atividade expressivas diferenças em relação ao Grêmio FBPA no que tange à localização de suas sedes, suas infraestruturas e a forma de arrecadação de recursos econômicos<sup>68</sup>.

Dadas as peculiaridades da introdução do futebol e da origem dos clubes do Rio Grande do Sul é possível destacar como estes processos integraram e refletiram as mudanças econômicas e socioculturais de cidades como Pelotas, Rio Grande e Porto Alegre. Fatores como a influência platina (MASCARENHAS, 2001), a atuação de imigrantes estrangeiros e as atividades comerciais e da indústria do charque foram determinantes para a divulgação do futebol no estado do Rio Grande do Sul.

Ao tratar-se de Santa Catarina identificam-se outras condições concernentes à dispersão do esporte bretão. Em Florianópolis, o futebol ganhou notoriedade através do Ginásio Catarinense onde

A modalidade foi utilizada para a educação do corpo e o exercício físico exigia um comportamento que deveria traduzir os valores de civilidade da época, com respeito às regras do jogo e aos adversários. O futebol juntava-se, com extrema popularidade, a outras práticas corporais incentivadas pelo ginásio, e a paixão pela bola logo extrapolou os limites dos muros do colégio. [...] Os primeiros times de futebol foram surgindo com rapidez, fomentando o esporte e iniciando rivalidades. A modalidade começava a ganhar as ruas de uma cidade que se pretendia moderna, com campos baldios recebendo traves e demarcações, com times arregimentando a cada partida uma audiência crescente e fidelizando simpatizantes, com a popularização das regras do jogo, dos uniformes, chuteiras e bolas (KLÜSER, MATOS, DIAMANTARAS, 2014, p. 17-18)

De acordo com Dallabrida (2001), no ano de 1910, é realizada uma partida pública de futebol entre o time do Ginásio Catarinense e um combinado de jovens do Rio de Janeiro e de São Paulo. A apresentação do futebol na capital catarinense foi propulsora para a criação de clubes durante a década de 1910 como, por exemplo, o Club Sportivo Florianópolis, o Humaitá Foot-ball Clube, o Sport Club Palmeiras, entre outros (INVERNIZZI, 2018).

Já no sul de Santa Catarina foi fundado, em 1918, o Hercílio Luz Futebol Clube. Considerado o mais longevo em atividade no estado, o clube da cidade de Tubarão realizou

---

<sup>68</sup> O Grêmio FBPA contava com o apoio econômico da elite alemã. Já a sede do SC Internacional no bairro Ilhota era frequentemente assolado por inundações (SCHATZ, 2018).



sua primeira partida oficial contra o Clube Náutico Francisco Martinelli (Florianópolis- SC) no ano de 1919 (HERCÍLIO LUZ FC, [20--]).

Também em 1919, no litoral centro norte catarinense, foi criado o Clube Náutico Marcílio Dias pelas iniciativas de Gabriel Collares, Victor Emmanoel Miranda e Alyrio Gandra<sup>69</sup>. Dentre as primeiras atividades desenvolvidas pelo clube da cidade de Itajaí estiveram o remo, o polo aquático, a natação, o atletismo, o tênis, o voleibol, o basquete, o futebol de salão e, por fim, o futebol de campo, profissionalizado em 1926 (CLUBE NÁUTICO MARCÍLIO DIAS, [20--]).

Desta maneira, da faixa litoral norte à cidade de Tubarão, ao sul de Santa Catarina, emergiram algumas das primeiras experiências com o futebol, ligadas ao papel do Ginásio Catarinense e aos clubes praticantes de esportes aquáticos. Ademais, o futebol de Santa Catarina de começo do século XX esteve intrinsecamente relacionado com noções de modernidade e com preocupações relativas à saúde do corpo (VAZ; BOMBASSARO, 2010).

Já no início da década de 1920 foram fundados, em Florianópolis, o Figueirense Futebol Clube e o Avaí Futebol Clube. Para Cardoso e Rascke (2016), é importante compreender que a adesão das classes populares ao futebol mostrou que “[...] diferentemente de uma busca pela saúde e educação do corpo – uma posição mais higienizadora e medicalizada –, vislumbrava-se neste esporte uma possibilidade de ascensão, visibilidade positivada, frutos desta nova fase do futebol brasileiro dos anos 1920” (CARDOSO; RASCKE, 2016, p. 108).

Nesta conjuntura de crescente interesse pela modalidade foi fundado o Figueirense FC. Um grupo de jovens entusiastas dos esportes reuniu-se em 1921, sendo que

Foi da determinação de Jorge Albino Ramos que nasceu o propósito de fundar o Figueirense Futebol Clube. [...] Os primeiros parceiros, que formaram um seletivo grupo, foram: Balbino Felisbino da Silva, Domingos Joaquim Veloso e João Savas Siridakis. [...] Com o cenário da Praça XV de Novembro, os bate-papos do dia a dia tinham em pauta decisões importantes como a escolha do nome para a futura agremiação, suas cores, sede, nomes e cargos da primeira diretoria (FIGUEIRENSE FC, [20--a])

---

<sup>69</sup> O primeiro presidente do Clube Náutico Marcílio Dias foi o jornalista Mascarenhas Passos que, segundo informações do sítio oficial do clube, enviou ao Governador Hercílio Luz a seguinte comunicação: “Cumprimos o grato dever de levar ao conhecimento de Vossa Ex. que no dia 17 de março próximo findo foi fundado nesta cidade o Club Náutico Marcílio Dias, cujos fins são proporcionar à mocidade exercícios de natação, remo, gymnastica, tênis e outras diversões compatíveis com sua cultura physica” (CLUBE NÁUTICO MARCÍLIO DIAS, [20--]).

O surgimento do Figueirense FC teve ainda um significado social importante já que “[...] inspirado certamente na localidade da Figueira [o bairro] e de uma figueira lá existente” representou uma homenagem ao “[...] bairro tão discriminado pelas elites e todos os seus moradores que haviam comparecido naquela oportunidade (FELIPPE, 2001, p. 21).

No mais, a criação do clube alvinegro foi noticiada pela imprensa local. O jornal *O Estado* destacou a formação da primeira diretoria do Figueirense FC que contou com o “Presidente João Xavier, vice - Heleodoro Ventura, 1º Secretario- Trajano Margarida, 2º secretario- Balbino Silva, Thesoureiro Bruno Ventura, 2º Jorge Albino Ramos, Procuradores- Carlito Honório e Agenor Dutra” (*O Estado apud* MARQUES; PIRES, 2006, p. 196).

Como no caso do Figueirense FC, a fundação do Avaí FC partiu de iniciativas pontuais. Em 1923, o boticário e comerciante Amadeu Horn forneceu materiais esportivos para um grupo de jovens que praticava o futebol no bairro Agrônômica (KLÜSER, MATOS, DIAMANTARAS, 2014). De acordo com Azevedo (2008),

Amadeu Horn, comerciante na época, foi considerado o legítimo fundador do Clube, quando realizou o sonho de um grupo de rapazes que jogavam na rua Frei Caneca, com a doação do primeiro uniforme do time, com camisas de listras azuis e brancas, meias azuis. O uniforme era igual ao do Riachuelo, Clube de Remo da Capital e comando por Amadeu Horn (AZEVEDO, 2008, p. 91).

Dada esta doação de uniformes por Horn, mecenas e simpatizante do esporte bretão,

[...] foi organizado um confronto com o time Humaitá, uma equipe forte da época. No dia do jogo, um domingo, o Campo do Baú ficou lotado e os garotos do Horn venceram. Faltava o nome do time. Num encontro na casa de Amadeu surgiu a sugestão de Avahy, que foi acatada por todos numa reunião organizada para escolha do nome do time (AZEVEDO, 2008, p. 91).

A realização desta partida de futebol em Florianópolis e as fundações de Avaí FC e Figueirense FC foram importantes para introduzir a modalidade esportiva entre as novas práticas culturais da capital catarinense.

As considerações gerais sobre as vias de ingresso e dispersão do futebol em S.C. apontam para semelhanças com os processos ocorridos em São Paulo e no Rio de Janeiro. Pois, de forma geral, a difusão do esporte esteve ligada à iniciativa de jovens interessados pela novidade inglesa.

Já ao se discutir a introdução do futebol no estado do Paraná é possível identificar maiores articulações com o caso do Rio Grande do Sul. Segundo *Placar*, “o futebol começou no Paraná em 1908, quando os alemães do clube Thurnverein arrumaram uma bola já usada

por operários gaúchos de Pelotas e improvisaram um campo - sem traves - entre as pistas do antigo Prado de Curitiba” (PLACAR, 26 mar. 1976, p. 42).

No entanto, o primeiro jogo oficial de futebol realizado no Paraná deu-se “[...] meses depois e em Ponta Grossa, entre a alemoada e um misto de ferroviários e recrutas do tiro-de-guerra” (PLACAR, 26 mar. 1976, p. 42). Segundo Lara (2014), esta partida ocorreu entre as equipes do Foot-ball Club Pontagrossense, formado por operários ingleses e organizados por Charles Wright<sup>70</sup>, e uma equipe mista de Curitiba arranjada por Frederico Fritz Essenfelder que havia conhecido o futebol no Rio Grande do Sul (LARA, 2014).

Foram estes alemães regressados da cidade de Pelotas que fundaram o Coritibano Foot-Ball Club, atual Curitiba Foot Ball Club<sup>71</sup>, no ano de 1909 (LAIBIDA, 2009). Cabe destacar ainda que o primeiro presidente do clube foi o empresário João Viana Seiler, “[...] pioneiro da indústria de laminados no Paraná que atuou ainda nos setores atacadista e cerâmico” (LAIBIDA, 2018, p. 52-53).

Também originário da articulação entre empresários, bem como da fusão entre o Internacional Foot-Ball Club e o América Futebol, surgiu, em 1924, o Club Atlético Paranaense<sup>72</sup>. Neste processo teve papel importante Joaquim Américo Guimarães, pertencente a uma “[...] família tradicional, era usineiro, ligado ao mate, destaque na economia do estado. Foi presidente do Jockey Club do Paraná e também vereador em Curitiba” (LAIBIDA, 2018, p. 54).

Outras figuras do empresariado e da política paranaense também atuaram na organização e fundação do Athletico Paranaense. Entre estes destacam-se “Agostinho Ermelino de Leão Júnior, empresário da tradicional indústria de chá Leão JR, a Matte Leão”

---

<sup>70</sup> Laibida (2009) destacou a iniciativa “[...] do inglês Charles Wright, encarregado da construção da linha férrea que ligava o Paraná a São Paulo e ao Rio Grande do Sul. Todos os materiais necessários para a prática do futebol foram trazidos por ele” (LAIBIDA, 2009, p. 02).

<sup>71</sup> Segundo Laibida (2009), o “Coritiba Futebol Clube teve sua fundação concretizada em 30 de janeiro de 1910. Entretanto, a lavratura da ata que dá origem ao clube é de 12 de outubro de 1909, dia do primeiro amistoso reconhecido no Paraná, realizado entre o atual Coritiba e um time de trabalhadores ferroviários do município de Ponta Grossa, onde a partida aconteceu” (LAIBIDA, 2009, p. 03).

<sup>72</sup> No ano de 2018, o Club Atlético Paranaense promoveu uma mudança de identidade visual com a alteração do nome para Club Athletico Paranaense. De acordo com o relatório financeiro de 2018, “baseada na história do clube, resgatou-se a denominação original de sua fundação, mas também alinhou-se a marca com os planos de futuro, com abordagem mais contemporânea, única e conectada com as novas tendências do mundo digital. A reformulação da marca teve início em fevereiro de 2018. Este trabalho incluiu pesquisa com mais de 1.300 sócios, entrevistas com personalidades do Clube e formadores de opinião, além da análise de vários estudos sobre futebol e gestão. Na sequência, foram definidos os quatro pilares que guiam o CAP, intitulados de “quatro ventos”, que formam o Furacão: ENTUSIASMO, REBELDIA, INOVAÇÃO e AMBIÇÃO. A nova marca atleticana foi desenhada em cima destes modelos do Clube, respeitando a história e os diferenciais do Rubro-Negro e levando em conta as expectativas para o futuro” (CLUB ATHLETICO PARANAENSE, 2018, p. 07). Deste modo, esta tese empregará o nome Club Athletico Paranaense.

(LAIBIDA, 2018, p. 54) e o comerciante, jornalista e político Arcésio Guimarães que, além de sócio da empresa Guimarães & Cia. e do jornal *Gazeta do Povo*, foi também vereador de Curitiba, líder da Câmara Municipal e da Associação Comercial do Paraná (LAIBIDA, 2018).

A apresentação destes casos particulares de ingresso do futebol no estado do Paraná mostrou que é possível estabelecer comparativos com o Rio Grande do Sul no que tange à influência de trabalhadores ingleses e de estrangeiros. Destacou-se nos clubes fundados em Curitiba a ação determinante do empresariado local.

Assim sendo, foi possível observar que as vias de ingresso do futebol no Brasil são variadas permitindo destacar similaridades e diferenças entre os processos ocorridos. Identificaram-se alguns padrões no que se refere aos agentes promotores do esporte bretão como, por exemplo, imigrantes estrangeiros e estudantes.

Além do mais, foi possível notar que a dispersão do futebol em território brasileiro deu-se em uma conjuntura de profundas mudanças econômicas, políticas, sociais e culturais de fins do século XIX e começo do XX. Enquanto alguns clubes foram criados representando interesses de elites locais, outros já sinalizavam para a popularização da prática entre os mais diversos estratos da sociedade.

#### **1.4 A popularização do futebol no Brasil**

O futebol popularizou-se no Brasil rapidamente a partir, sobretudo, da década de 1920. Neste sentido, tiveram muita importância os clubes de fábrica e o futebol de várzea praticado em espaços improvisados como terrenos baldios, ruas e parques.

Há uma literatura dedicada à discussão sobre o significado ideológico da relação entre indústria, trabalhadores e futebol. Alguns autores como Rosenfeld (1974) destacam que o futebol era utilizado para incutir um sentimento de pertencimento e identificação entre os operários e para orientar a dedicação ao trabalho. Já Caldas (1990) entende que o esporte bretão não servia para incentivar o envolvimento com tarefas laborais, pois apenas parcela dos trabalhadores se tornavam jogadores e tinham assim alguns privilégios oriundos dessa condição.

De forma geral, é possível apontar para duas questões relativas aos clubes de fábrica. Por um lado, estes serviam como meio de propaganda da empresa e seus produtos e, por outra perspectiva, representavam para os operários-jogadores a possibilidade de ascensão social e construção de uma carreira profissional como futebolistas.

Segundo Santos Junior (2013), que tratou da expansão dos clubes de futebol no Rio de Janeiro, foi possível notar que “o advento das agremiações oriundas das fábricas e dos arrabaldes da cidade, provocaram uma reconfiguração social, o que não permitiu mais caracterizá-lo como uma prática restrita a grupos de esportistas na Zona Sul” (SANTOS JUNIOR, 2013, p. 02).

No Rio de Janeiro muitos clubes foram formados nas fábricas locais como são os casos do Bangu Athletic Club de 1904, do Carioca F.C criado no ano de 1907, do Andarahy A.C fundado em 1909 e do Alliança F.C do ano de 1910 (SANTOS JUNIOR, 2013). Entre estes, a literatura trata com recorrência do Bangu Athletic Club que surgiu no interior da fábrica de tecidos Companhia Progresso Industrial do Brasil

com o apoio da fábrica, os fundadores do clube ampliaram o intuito inicial, atendendo principalmente aos interesses da empresa. Na própria ata de fundação percebe-se que o secretário ficou incumbido de divulgar a criação da agremiação, tanto em jornais do bairro como também entre os operários de fábrica, convidando os rapazes a entrar como sócio, expressando a possibilidade de aceitação de trabalhadores das mais variadas origens (SANTOS JUNIOR, 2013, p. 3).

É relevante salientar que, se, em um primeiro momento a criação de um clube de futebol no interior da fábrica carioca sofreu resistências da administração, os possíveis benefícios para os negócios tornaram-se motivadores para a criação do Bangu Athletic Club.

A fundação do clube que representou a oferta de uma prática lúdica aos trabalhadores, resultou também na incorporação de práticas e políticas de diferenciação entre os funcionários da fábrica. Era comum a concessão de privilégios aos operários-jogadores como, por exemplo, a dispensa das tarefas laborais em virtude dos treinamentos e a atribuição de trabalhos mais leves.

Também vale colocar que a manutenção das atividades do clube dependia do financiamento da fábrica, sobretudo, para a participação no campeonato organizado pela Liga Metropolitana de Sports Athleticos<sup>73</sup>. Segundo Antunes (1994),

A direção da fábrica passava a subsidiar as atividades do clube; por exemplo, cedendo um terreno de propriedade da empresa para a instalação do campo de futebol e a construção da sede social ou, então contribuindo para o pagamento de aluguéis. Mensalmente, ele oferecia ao clube uma quantia em dinheiro, a fim de complementar seu orçamento que incluía despesas com conservação e limpeza da sede social e do campo, pagamento de impostos, energia elétrica, limpeza dos uniformes, transporte de jogadores e outros. Quanto ao material esportivo, a fábrica poderia fornecer desde as camisas até a bola e as chuteiras (ANTUNES, 1994, p. 105).

---

<sup>73</sup> A Liga Metropolitana de Sports Athleticos foi fundada no ano de 1905 pelos clubes Bangu Athletic Club, América Foot-Ball Club, Botafogo F.C, Fluminense F.C e Foot-Ball and Athletic Club.

Nota-se como eram estreitas as ligações entre o clube e a fábrica que subsidiava as condições materiais necessárias à continuidade das atividades do time.

Ainda a respeito da trajetória do futebol no Rio de Janeiro, na década de 1920, outros autores destacaram o expressivo crescimento de clubes com perfis mais populares, inclusive por uma flexibilidade nas mensalidades impostas aos sócios (PEREIRA, 2000).

Em todo o Brasil identificam-se várias associações esportivas formadas, ao longo das três primeiras décadas do século XX, a partir de ligações estabelecidas com indústrias e empresas. Em São Paulo, o Votorantim Athletic Club foi fundado, em 1902, na cidade de Sorocaba, por engenheiros ingleses da Fábrica de Tecidos Votorantim, e no ano de 1909, empregados da Companhia Paulista de Estradas de Ferro de Jundiaí fundaram o Paulista Futebol Clube (ANTUNES, 1994).

Na cidade de Porto Alegre, entre 1903 e 1937, foram criados 97 clubes de futebol, entre os quais o Grêmio Esportivo Renner subsidiado pela indústria de tecidos Renner (STÉDILE, 2011).

No interior do Rio Grande do Sul encontram-se muitos exemplos de clubes criados por intermédio de empresas ou fábricas. No ano de 1911, operários da Cervejaria Haertel (Pelotas- RS) que “[...] realizavam obras num campo de futebol foram maltratados pelo capataz. Deram as costas, partiram para os campos de várzea. E só voltaram pra anunciar: estava fundado o Grêmio Esportivo Brasil” (PLACAR, 1977, p. 48). Já na cidade de Rio Grande, durante a primeira década do século XX, surgiram o S.C. Fábrica Túlio e o S.C. União Fabril (SCHATZ; ESPÍNDOLA, 2018).

De modo geral, a emergência de clubes de futebol atrelados às atividades econômicas demonstra como diferentes classes sociais apropriaram-se do esporte. E depois, com o crescimento dos campeonatos, verifica-se que as empresas passaram a preocupar-se com a montagem de times mais competitivos. Para Antunes (1994), o capital esportivo dos operários passou a ser valorizado e o operário era contratado, sobretudo, por seu potencial como atleta.

Os operários-jogadores de talento eram recompensados com salários extras, presentes ou determinadas quantias em dinheiro no caso de vitórias importantes nos campeonatos disputados entre os clubes de fábrica. Neste viés, é necessário destacar que os privilégios concedidos aos operários-jogadores acabavam promovendo diferenciações entre a classe

trabalhadora no interior da empresa. A tratar das relações de trabalho da Cia Progresso Industrial do Brasil, Rodrigues Filho (2003) mostrou que o

Operário que jogasse bem futebol, que garantisse um lugar no primeiro time, logo ia para a sala de pano. Trabalho mais leve. O operário-jogador, no dia do treino, recebia um ticket. Para apresentar no portão, para poder sair sem perder a hora de trabalho. O campo era prolongamento da sala de pano, quem entrava na sala do pano só via jogadores do primeiro time dobrando fazenda. Devagar, para não cansar, reservando suas energias para o treino (RODRIGUES FILHO, 2003, p. 84).

Desse modo, pode-se afirmar que o futebol praticado nas fábricas também promoveu desigualdades entre os trabalhadores ao beneficiar ou conceder tarefas distintas aos operários futebolistas.

Para mais, a organização do corpo diretivo destes clubes de fábrica configurava a extensão dos interesses da própria empresa. Na Cia Progresso Industrial do Brasil, o diretor João Ferrer também era o presidente de honra do Bangu Athletic Club e, no caso do Carioca FC, os diretores da Companhia de Fiação e Tecelagem Carioca também atuavam como dirigentes do clube.

Sendo assim, o futebol popularizou-se rapidamente ao longo das primeiras décadas do século XX por conta, entre outros, do expressivo crescimento do interesse pela prática, da organização das competições e do aumento do número de clubes. Para Antunes (1994), este processo de popularização do futebol resultou na ampliação dos significados simbólicos, ideológicos e socioeconômicos desse esporte.

### **1.5 A profissionalização do futebol: a regulação da profissão e do mercado de transferências de jogadores**

O final do século XIX e o início do XX significou um período de indiscutível expansão do futebol em âmbito mundial. A disseminação da prática entre diferentes classes sociais promoveu discussões acerca da profissionalização<sup>74</sup> desse esporte.

Em vista disso, compreende-se que o futebol passou por um processo de profissionalização que representou a regulamentação do ofício de futebolista, ainda que os clubes mantivessem estruturas administrativas amadoras.

---

<sup>74</sup> Profissionalização entendida sobre duas possíveis perspectivas. A primeira referente à profissão de futebolista e, a segunda via de análise concernente à profissionalização das estruturas administrativas dos clubes de futebol. Neste primeiro momento, a tese trata da profissionalização relativa à regulação da profissão e do mercado de transferência de jogadores.

Para Proni (1998), a profissionalização do futebol resultou da iniciativa dos clubes interessados na contratação de jogadores oriundos de países em que o esporte ainda era predominantemente amador. Já para Machado (2013), a visibilidade dada aos futebolistas nos meios de comunicação foi determinante para a regulamentação da profissão. Segundo Franco Junior (2007),

como seria de se esperar em sociedades crescentemente mercantilizadas, o futebol de jogo estudantil foi se tornando atividade profissional. Ele passava a ser mais um produto e seus produtores mais um tipo de operário. Ou produtos eles próprios (FRANCO JUNIOR, 2007, p. 43).

Na Inglaterra, as disputas entre os interesses dos clubes e da *Football Association* refletia o enorme crescimento do número de praticantes do esporte já que, antes mesmo de 1914, havia cerca de 1 milhão de jogadores de futebol no país (HOBBSAWM, 1988).

A *Football Association*, que defendia a manutenção do seu poder e do controle sobre os clubes, posicionou-se contrária à profissionalização do futebol. Segundo Lever (1983), a liga oficial inglesa entendia que a profissionalização destoava da histórica tradição amadora do futebol (LEVER, 1983).

No entanto, o crescimento das transações de atletas com países próximos, sobretudo com a Escócia, e a iniciativa de alguns clubes que passaram a remunerar seus jogadores<sup>75</sup> mostraram a necessidade de regulamentação do futebol. Nesta conjuntura, muitos futebolistas passaram a exigir o pagamento de salários e condições mínimas de trabalho alegando que fundariam uma liga independente.

Visando o fim dos conflitos entre estes atletas e a *Football Association* acordou-se pela regulamentação da profissão

Chegou-se a um acordo em 1885, quando a *Football Association* aceitou os profissionais, mas proibiu-os de servirem em qualquer comitê ou comparecerem às reuniões da associação. Ou seja, a compensação para a presença de profissionais no campo era o controle administrativo do futebol por amadores. Os aristocratas da *Football Association* providenciaram para que esse controle paternalista se estendesse também aos clubes. Assim, os clubes ingleses foram organizados como companhias de responsabilidade limitada, vendendo ações ao público e dirigidos por um presidente e um conselho de administração. A Associação Inglesa de Futebol proibiu os diretores de receberem qualquer remuneração por seus serviços e limitaram os dividendos dos acionistas a 7,5 por cento. A ideia era manter à distância os especuladores e garantir a permanência no controle dos desportistas que amavam o jogo. Os amadores que dirigiam a associação eram das elites inglesas (uma situação que, em grande parte, se mantém até hoje). Os amadores que assumiram a responsabilidade pelos clubes eram da ascendente classe média e elementos dos *nouveau riche*. Foi a comunidade dos industriais, empresários e

---

<sup>75</sup> O Blackburn Rovers Football Club foi um dos primeiros clubes de futebol a remunerar seus atletas para que estes se dedicassem mais aos treinamentos (FRANCO JUNIOR, 2007).



comerciantes bem-sucedidos que se instituiu como a benfeitoria do esporte [...] (LEVER, 1983, p. 61-62).

O processo de profissionalização do futebol inglês ocorreu pioneiramente em clubes do norte e centro do país. A primeira consequência desta mudança foi um aumento substancial das transações internacionais envolvendo atletas ingleses e escoceses (FRANCO JUNIOR, 2007).

Ademais, é importante destacar que a *Football Association* conseguiu manter seus interesses sobre o futebol ao impor restrições, vínculos e regras ao mercado de jogadores (LEVER, 1983)<sup>76</sup>. Para Proni (1988), as rígidas normas estabelecidas para os estatutos dos clubes e para as transferências dos atletas refletiram diretamente o posicionamento político da *Football Association* que desejava evitar a transformação do futebol em negócio

Foi nessas bases que se consolidou o modelo inglês de organização do futebol profissional - um modelo híbrido que incorporou valores modernos que transformaram o espetáculo esportivo em lazer das massas urbanas, mas preservando aspectos do ideário amador, hostil à mercantilização do esporte e favorável à hierarquização das equipes e dos níveis de poder. Aos jogadores ficava vetada qualquer ingerência no controle administrativo dos clubes e ficava reservado o papel de mão-de-obra barata e submissa. Por outro lado, os times ingleses deviam ser organizados como entidade civil sem fins lucrativos. Deviam compor um quadro societário formado basicamente por “profissionais liberais”, empresários e comerciantes locais, e deviam ser dirigidos por uma diretoria eleita pelos conselheiros do clube. Finalmente, a *Football Association*, composta por membros da elite nacional, continuaria sendo responsável pelos rumos do esporte (PRONI, 1998, p. 141-142).

Outra leitura sobre a profissionalização do futebol mundial ressalta como o êxito das ligas de futebol italianas, espanholas e francesas, alavancou o processo de profissionalização desse esporte no século XX<sup>77</sup>.

No caso espanhol, a consequência direta da profissionalização foi a organização de competições nacionais em detrimento dos certames regionais. Entre os anos de 1927 e 1929 foram arranjados campeonatos nacionais pela *La Liga*, enquanto cresciam as discussões entre a Federação Catalã, desejosa de autonomia para as disputas regionais, e o Real Madrid Club de Fútbol, defensor de competições nacionais (LLOPIS, 2005).

Essas questões relativas ao nacionalismo e à manutenção de valores regionais ou locais na organização do futebol, acompanharam o processo de profissionalização da prática.

---

<sup>76</sup> No ano de 1900, o teto salarial pago aos atletas de futebol ingleses era de £4 libras semanais. Os aumentos nestes pagamento foram gradativos até o fim da década de 1960 quando essa lei foi revogada (LEVER, 1983).

<sup>77</sup> O futebol se tornou profissional na Áustria em 1924; na Tchecoslováquia, Hungria e Itália no ano de 1929; na Espanha em 1930; e na França no ano de 1932 (BROMBERGER, 1994).

Neste ponto de vista, a realização da primeira Copa do Mundo de Futebol<sup>78</sup>, no ano de 1930, foi determinante para a regulamentação do esporte em muitos países. O Uruguai, país-sede do primeiro mundial, promoveu a profissionalização do futebol a partir deste evento e da criação da *Liga Uruguaya de Football* no ano de 1932.

Já em outros países verificam-se diferentes fatores condicionantes. Na Argentina, até o começo da década de 1930, imperou o “amadorismo-marrom”, ou seja, os jogadores eram contratados para exercer outras atividades nos clubes para justificar o recebimento de pagamentos. Esse sistema precário ainda era complementado pela legislação desportiva argentina que garantia aos clubes a posse sobre os direitos federativos dos atletas.

No ano de 1931, o descontentamento dos jogadores resultou na deflagração de um movimento grevista que exigia a liberdade de transferência dos atletas ao final dos campeonatos nacionais. Nesse mesmo ano, o futebol argentino foi profissionalizado com consequências diretas, tais como a realização do primeiro campeonato nacional oficial, o aumento das desigualdades salariais entre os jogadores e a concentração de títulos esportivos entre poucos clubes do país (FRYDENBERG, 2011).

No México, a situação foi similar à da Argentina pré-1931. Os jogadores amadores, inspirados pela introdução de alguns direitos trabalhistas e pelo caso argentino, passaram a reivindicar alterações na legislação desportiva nacional. Em 1936, os futebolistas mexicanos entraram em greve para exigir a regulamentação dos pagamentos, a cobertura das despesas médicas, a liberação para criação de um sindicato e a garantia de que os contratos com os clubes tivessem pelo menos dois anos de duração. Em resposta aos protestos dos jogadores de futebol, os dirigentes dos clubes acusaram os atletas de mercantilistas e defenderam a manutenção do amadorismo. A greve fracassou, mas deu início às discussões sobre a regulamentação da prática, o que ocorreu em 1943.

---

<sup>78</sup> Jules Rimet, presidente da FIFA entre 1921 e 1954, foi o responsável pela organização da primeira Copa do Mundo. A organização desse evento foi motivada pelo avanço dos meios de comunicação e, também, pelo fato de que o Comitê Olímpico Internacional (COI) tinha dificuldades de organizar partidas de futebol, embora fosse mais organizado que a FIFA. O Uruguai foi eleito como sede da primeira Copa do Mundo de Futebol por conta da conquista desse país dos títulos olímpicos de 1924 e 1928, pelo centenário de sua independência e pelo acordo entre a FIFA e a Associação Uruguaya de Futebol (AUF) de que a instituição sul-americana arcaria com despesas gerais com passagens e estadias dos atletas e comissões técnicas. A adesão das Seleções Nacionais ao mundial não foi geral já que algumas, como Tchecoslováquia, Alemanha, Itália, Áustria, Hungria, Espanha e Suíça, afirmaram que seus jogadores como amadores não poderiam participar dos jogos. Enquanto isso, países como Uruguai, Argentina, Brasil, Paraguai, Chile, Bolívia, Peru, França, Bélgica, Iugoslávia, Romênia, Estados Unidos da América e México participaram dessa primeira competição mundial de futebol (SARMENTO, 2006).

Já na Colômbia, o futebol foi profissionalizado no ano de 1948<sup>79</sup>. Esse processo decorreu dos embates entre a *Asociación Colombiana de Fútbol* (Adefútbol) com as ligas regionais e com os clubes do país. Das iniciativas das lideranças do Club Deportivo Los Millonarios e da Sociedad Anónima Deportiva América S. A.<sup>80</sup> foi criada, no ano de 1948, *La División Mayor* (Dimayor)<sup>81</sup>.

Entretanto, a transição colombiana entre o futebol amador e profissional não foi pacífica. Ainda em 1948, quando a Adefútbol tornou a Dimayor ilegal, o que

[...] poderia parecer algo ruim, se tornou o principal fator que propiciou aos clubes da Dimayor a trazerem grande craques do período para atuarem no país. Como queriam transformar o futebol em uma atração cada vez maior para a população colombiana, o que naturalmente faria também o esporte ficar cada vez mais rentável, os dirigentes e empresários investiram pesado para trazerem grandes craques que atuavam pelo mundo nesse período (GOMES, 2012, p. 09).

Como uma liga ilegítima, a Dimayor promoveu a contratação de atletas com altos salários já que, sem filiação à FIFA, não eram obrigados a pagar pelos direitos federativos dos jogadores. Essa condição particular impulsionou a importação de jogadores na Colômbia, sobretudo de argentinos<sup>82</sup>, uruguaios, peruanos e brasileiros. Somente em 1951, pelo Pacto do Lima, um acordo entre a FIFA e dirigentes da Dimayor, houve a regulamentação definitiva do futebol colombiano (GOMES, 2012).

De forma geral, foi a partir de 1930 que ocorreram os principais processos de profissionalização do futebol. Os movimentos pela regulamentação da profissão de jogador e do mercado de transferências de atletas representaram também uma luta de classes ao impor as reivindicações destes trabalhadores contra o conservadorismo de elites defensoras do futebol amador.

### **1.5.1 A profissionalização do futebol brasileiro**

Com o crescimento da popularidade do futebol, tornaram-se mais salientes as diferenças entre os defensores do amadorismo e do profissionalismo no esporte. Enquanto

---

<sup>79</sup> No ano de 1948 foi realizado o primeiro campeonato colombiano profissional. O campeão desta edição foi o Club Independiente Santa Fe (BONILLA, 2008).

<sup>80</sup> Popularmente conhecido como América de Cali.

<sup>81</sup> Os dirigentes responsáveis pela criação da Dimayor foram Alfonso Senior Quevedo que presidiu o Club Deportivo Los Millonarios por três vezes e, também, Humberto Saludo Fernández, presidente da Sociedad Anónima Deportiva América S. A. entre os anos de 1948 e 1949 (BONILLA, 2008; GOMES, 2012).

<sup>82</sup> A Argentina foi o primeiro país a exportar atletas de futebol para a Colômbia como, por exemplo, Adolfo Perdeneira, Alfredo Di Stéfano, Néstor Rossi, entre outros (GOMES, 2012).

alguns clubes e ligas mantinham-se favoráveis à manutenção de valores elitistas e excludentes, outros advogavam em causa da profissionalização da prática<sup>83</sup>.

Esse processo foi impulsionado no Brasil pelas mesmas demandas observadas nos casos argentino, mexicano e colombiano. As disputas entre os interesses das ligas de São Paulo e do Rio de Janeiro, e a necessidade de minimizar o êxodo de jogadores para a Europa, foram determinantes para a profissionalização do futebol nacional (CALDAS, 1990)<sup>84</sup>.

Nas primeiras décadas do século XX, ligas regionais como a Associação Metropolitana de Esportes Atléticos (AMEA), do Rio de Janeiro, e a Liga Paulista de Esportes Atléticos (APEA), de São Paulo, mantinham um forte posicionamento político pela preservação do amadorismo. Essas entidades argumentavam que os jogadores e o público expectador dos jogos, majoritariamente, pertencentes às elites, não demandavam pela profissionalização do esporte<sup>85</sup>.

Entretanto, a popularidade da prática e o crescente interesse da torcida pela conquista de títulos obrigava os clubes a contratar jogadores qualificados sem restrições de classe ou de cor

O importante passará a ser ganhar. Ganhar no futebol significou prestígio político, ascensão social e aceitação racial. Foi essa mudança de atitude nada sutil que desencadeou um verdadeiro sururu na Liga Paulista de Futebol. O ano era 1913 e houve tanta briga que o Paulistano, na tentativa de fazer o futebol voltar a ser o esporte dos jovens delicados e finos, fundou a APEA, Associação Paulistana de Esportes Atléticos. Carregou a maior parte dos filiados a LPF, mas não impediu que o futebol de São Paulo se embrenhasse por pelo menos 4 anos em confusões e anarquia. [...] Os cartolas, por mais que tentassem, já não conseguiam barrar a ascensão de atletas por preconceitos de classe ou cor. O jogador que caía na afeição da torcida tinha de ser escalado, e ponto final (PLACAR, out. 1994, p. 25).

---

<sup>83</sup> O termo profissionalismo é empregado no sentido de oposição ao amadorismo. Nesta conjuntura histórica de começo do século XX, o profissionalismo no futebol referia-se à questões relativas ao ofício de jogador de futebol e as demandas por garantias de pagamento de salários. Dizia respeito ainda à organização dos campeonatos e aos primeiros movimentos de mudanças das estruturas administrativas dos clubes, contudo, sem significar a contratação de profissionais para os departamentos e tão pouco a superação das relações político-paternalistas dentro dos clubes.

<sup>84</sup> A hipótese de que a profissionalização do futebol brasileiro se deu para conter a saída de atletas para o exterior também foi defendida por outros autores como Goussinsky (2006) e Rodrigues (2007). Sobre a ida de jogadores brasileiros para o exterior, no começo da década de 1930, destacam-se os casos de Fausto e Jaguaré do Vasco da Gama para o FC Barcelona; de Filó, do Sport Club Corinthians Paulista, e Niguinho, do Cruzeiro Esporte Clube, para a Società Sportiva Lazio na Itália (GOUSSINSKY, 2006). De acordo com Coelho (2009), dirigentes europeus, como Ramo Zanobi da Società Sportiva Lazio, realizavam viagens ao Brasil para contratar jogadores de futebol.

<sup>85</sup> É válido destacar que alguns jogadores não concordavam com o processo de profissionalização, pois entendiam que o esporte perderia seu caráter lúdico e se transformaria em um negócio (SANTOS, L.M.V.V, 2002).

Goussinsky (2006) destacou que o futebol tornou-se um esporte das multidões e que jogadores de diferentes estratos sociais ingressaram em grandes clubes nacionais. Estas mudanças foram determinantes para a concepção da ideia de que existiria um estilo particular e genuinamente brasileiro de futebol-arte<sup>86</sup> (RODRIGUES, 2003).

Ao ampliar significativamente a adesão de futebolistas, os clubes passaram a fazer uso de algumas estratégias para garantir a remuneração destes trabalhadores. Entre estas práticas estavam o emprego de jogadores em funções improvisadas ou fictícias e, também, o pagamento de “bichos”<sup>87</sup> como mostra a revista *Placar*

Em São Paulo, onde a APEA, como já se sabe, tinha sido fundada justamente para preservar o amadorismo, os dirigentes arranjaram empregos fictícios para poder remunerar seus atletas ‘amadores’. Mais do que isso, eram comuns as gratificações por vitórias, prêmios em dinheiro, etc (PLACAR, out. 1994, p. 25).

O “amadorismo-marrom” ou “profissionalismo-marrom”<sup>88</sup> e as recompensas pagas através dos “bichos” não garantiam aos jogadores de futebol direitos trabalhistas ou estabilidade financeira<sup>89</sup>. No geral, a maioria considerava que a sua mão-de-obra era explorada e criticava o fato dos clubes arrecadarem, gradativamente, maiores recursos com as bilheterias dos estádios. Neste sentido, Corrêa (1933) registrou o relato do jogador Amilcar Barbuy

Vou para a Itália. Cansei de ser amador no futebol onde essa condição há muito deixou de existir, maculada pelo regime hipócrita da gorjeta que os clubes dão aos seus jogadores, reservando-se para o si o grosso das rendas. Durante 20 anos prestei desinteressadamente ao futebol nacional os meus modestos serviços. O que aconteceu? Os clubes enriqueceram e eu não tenho nada. Vou para o país onde sabem remunerar a capacidade do jogador (BARBUY *apud* CORRÊA, 1933, p. 127).

O futebol brasileiro que passou por alterações importantes nas décadas de 1910 e 1920 com o crescimento das contratações de jogadores de diferentes origens sociais ou étnicas,

---

<sup>86</sup> Sobre o futebol-arte ver: FREYRE, G. Futebol brasileiro e dança. In: FREYRE, G. Seleta para jovens. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 1971.

<sup>87</sup> Sobre o surgimento do “bicho” no futebol nacional destaca-se a importância do Club de Regatas Vasco da Gama que, desde a década de 1920, recompensava seus jogadores com o pagamento de animais como vacas, ovelhas e porcos (FRANCO JUNIOR, 2007).

<sup>88</sup> Caldas (1990) defende que não houve “amadorismo-marrom” no futebol brasileiro a partir da década de 1920. Segundo o autor, teria existido um “profissionalismo marrom” já que os clubes remuneravam seus jogadores, mesmo que a prática fosse ilegal até 1933.

<sup>89</sup> O jogador Arthur Friedenreich, por exemplo, se aposentou, no ano de 1935, em condições econômicas precárias. De acordo com a revista *Placar*, “a Companhia Antártica o contratou como inspetor de vendas. O São Paulo cedeu a casa na rua Cunha Gago, bairro de Pinheiros, onde Fried viveu seus últimos anos (PLACAR, abr. 2006, p. 30).

mantinha práticas amadoras. Nesta conjuntura, as discussões sobre a necessidade de profissionalização opunham os interesses de clubes e ligas esportivas

Uma última investida contra a inevitável profissionalização do futebol foi tentada em São Paulo. Com a liderança do Paulistano, foi criada, em 1925, a Liga de Amadores do Futebol (LAF). A única coisa que a nova associação conseguiu foi instalar um novo período de anarquia no esporte paulista. Além de atrair clubes em franco processo de profissionalização, que, portanto, negavam a própria finalidade e até o nome da Liga, a LAF criou nos jogadores o hábito de trocarem periodicamente da associação em busca de melhores ganhos. O Paulistano empreendeu uma excursão vitoriosa pela Europa, vencendo inclusive a Seleção da França de goleada: 7 a 2. Foi a mais significativa abertura do mercado europeu para os times brasileiros (PLACAR, out. 1994, p. 31).

A manutenção do amadorismo no futebol brasileiro impulsionou um expressivo processo de transferências de jogadores para o exterior e, também, entre os times nacionais. Leônidas da Silva, por exemplo, durante as décadas de 1930 e 1940, passou por diversos clubes brasileiros e também atuou no futebol uruguaio (FRANCO JUNIOR, 2007). Segundo Proni (1998), parte da imprensa brasileira passou a apontar para o amadorismo como responsável pela expatriação de jogadores para países como a Itália, a Espanha, a Argentina e o Uruguai, onde a prática já havia sido regulamentada.

A literatura também mostra outras questões que envolveram a profissionalização do futebol no Brasil. Caldas (1990) ressaltou que os diretores dos clubes tinham interesses econômicos na adoção do profissionalismo, pois vislumbravam na qualificação do espetáculo esportivo a possibilidade de ampliar a arrecadação de recursos através do aumento dos preços dos ingressos nos estádios. E depois, foram criados os primeiros departamentos de futebol desvinculados e independentes como uma “forma mediadora para evitar cisões internas entre diretores e conselheiros nos clubes” (CALDAS, 1990, p. 72).

Esse foi o caso do Fluminense FC que, através da iniciativa do presidente da entidade, Oscar da Costa, aderiu à separação entre o departamento de futebol e os demais setores da agremiação. Assim, entre 1933 e 1941, a sede do Fluminense FC manteve-se separada da sede social, embora ambas estivessem localizadas no bairro das Laranjeiras no Rio de Janeiro<sup>90</sup>

Na verdade, a ideia de manter o departamento de futebol profissional independente das demais dependências do clube foi a melhor coisa que poderia ter acontecido aos defensores do profissionalismo. O sucesso comercial e o prestígio popular, adquiridos com as rendas e as vitórias conquistadas através do futebol, vieram mostrar que os progressistas estavam realizando um trabalho sério e de grande importância para o clube a médio prazo. Em contrapartida, aos conservadores

---

<sup>90</sup> Também é necessário ressaltar que outros clubes, como o Bangu Atlético Clube, somente assentiram ao profissionalismo pela garantia dada pelo Fluminense Futebol Clube em aderir e defender o processo de transição entre o futebol amador e o profissional.

restava a alternativa de aceitar, ainda que contra a vontade, o futebol profissional. Ao contrário do que eles pensavam, este esporte em curtíssimo prazo tornou-se importante fonte de renda para os clubes (CALDAS, 1990, p. 72-73).

Parte dos clubes brasileiros assentiu à ideia da profissionalização do futebol por conta das perspectivas de ampliação dos lucros. Consequentemente, as discussões sobre o amadorismo e o profissionalismo no futebol ficaram mais evidentes na década de 1930.

No Rio de Janeiro, estas questões opuseram um grupo favorável à profissionalização e formado por Fluminense Football Club, Club de Regatas Vasco da Gama e Bangu Atlético Clube, contra outro representado pela conservadora AMEA e ainda o Botafogo de Futebol e Regatas, o Clube de Regatas do Flamengo e o São Cristóvão de Futebol e Regatas. O primeiro grupo de clubes criou no ano de 1933 a Liga Carioca de Football (LCF) com a proposta de repatriação de jogadores brasileiros que atuavam em clubes de outros países (PEREIRA, 2000).

A LCF e a APEA uniram poderes para “[...] definir os marcos reguladores do esporte profissional no Brasil” (SARMENTO, 2006, p. 48). Rompendo com a Confederação Brasileira de Desportos (CBD), que não reconhecia a autonomia da LCF, as duas entidades formularam um documento

com cláusulas que vedavam a contratação de um atleta sob compromisso remunerado com outro clube e que definiam os prazos de vigência dos contratos a serem estabelecidos entre jogadores e clubes, o documento estabelecia um padrão mínimo de funcionamento para os clubes associados ao projeto de profissionalização (SARMENTO, 2006, p. 48).

No ano de 1933, o futebol brasileiro foi profissionalizado com a criação da Federação Brasileira de Futebol (FBF) e com a organização do torneio Rio-São Paulo<sup>91</sup> (SARMENTO, 2006). De acordo com a revista *Placar*, “a impressão geral era de que o profissionalismo não mudaria muita coisa, já que os ‘amadores’ eram, há muito tempo, pagos por baixo do pano para entrar em campo”, mas que, no entanto, “[...] o futebol brasileiro passou a ter duas entidades concorrentes: a CBD, filiada à FIFA, que congregava as equipes amadoras, e a FBF, na qual estavam os times profissionais – e os melhores atletas” (PLACAR, Edição Especial, 2005).

---

<sup>91</sup> Participaram do primeiro Torneio Rio-São Paulo os clubes Palestra Itália (atual Sociedade Esportiva Palmeiras), São Paulo Futebol Clube, Associação Portuguesa de Desportos, Bangu Atlético Clube, Clube de Regatas Vasco da Gama, Sport Club Corinthians Paulista, Fluminense Football Club, América Football Club, Santos Futebol Clube, Bonsucesso Futebol Clube, Associação Atlética São Bento e Ypiranga Futebol Clube. O Palestra Itália foi campeão da primeira edição do Torneio Rio-São Paulo.

Raul Campos, presidente da LCF, mostrou as consequências da profissionalização para os campeonatos esportivos

Muito se tem falado dos primeiros campeonatos de profissionais. Os amadoristas consideram as rendas produzidas pelo torneio como um fracasso. Alguns chegaram a dizer que a renda dos tempos do amadorismo era melhor. As cifras não dizem isso. O movimento da LCF foi superior a mil contos de réis, enquanto o da AMEA, em 1932, apenas alcançava a metade. Como se vê, não há fracasso. Pelo contrário, quando se implantou o profissionalismo, os mais ferrenhos otimistas defensores do novo regime prognosticavam o dobro da renda da temporada anterior. E se foi alcançada a cifra prevista, como se pode falar em fracasso? (CAMPOS *apud* MAZZONI, 1950, p. 246).

Destarte, a profissionalização do futebol contribuiu para o entendimento desse esporte como uma atividade econômica potencialmente lucrativa. Contudo, Proni (1998) e Damo (2005) reiteram que a administração dos clubes manteve-se amadora com a preservação do controle político por determinados grupos.

Ainda é importante colocar que a profissionalização do futebol não determinou o fim das diferenças entre a FBF e a CBD que, até 1937, dividiram a administração do desporto nacional. Naquele ano, a CBD, que aspirava manter sua legitimidade como principal entidade reguladora do esporte brasileiro, reconheceu a profissionalização no futebol.

Essas tensões explicam, em parte, o porquê da adesão ao profissionalismo ter ocorrido em Porto Alegre, apenas em 1937, e no Ceará somente em 1938. Ou ainda, justifica a participação do Botafogo de Futebol e Regatas nos campeonatos amadores disputados entre 1933 e 1935 (SARMENTO, 2006). Duarte (2008) também ressaltou que alguns clubes descontentes com a criação da FBF e do Torneio Rio-São Paulo, adotaram estratégias protecionistas como, por exemplo, contratos de trabalho que estipulavam vínculos de até 03 anos com os jogadores.

A profissionalização do futebol brasileiro na década de 1930 registrou como consequência imediata o aumento dos conflitos entre os clubes na contratação de futebolistas. No ano de 1938, o Clube de Regatas do Flamengo e o São Paulo Futebol Clube entraram em desacordo sobre a transferência do goleiro King

[...] esquecendo-se das leis futebolísticas, às quais estão sujeitos os clubes das ligas paulista e da liga carioca, esquecendo os mais mezinhos princípios de lealdade, correção e respeito para com os clubes amigos, mandou (o Flamengo) seus emissários ludibriar o arqueiro King - rapaz inexperiente - levando-o, clandestinamente, para o Rio (...) foi apresentado como amador, livre de compromissos para com o São Paulo, mandando-se anunciar que o seu clube concordava com a transferência (A GAZETA ESPORTIVA, 10 jan. 1938, *apud* TOLEDO, 2000, p. 179).



Deste modo, a adoção do profissionalismo no futebol alterou as relações de trabalho entre clubes e jogadores, e revelou divergências sobre o funcionamento do mercado de transferências destes profissionais.

Para Machado (2013), no fim dos anos de 1940, o cenário futebolístico brasileiro era “caracterizado por jogadores já profissionalizados que buscavam a transferência internacional como uma forma de melhorar suas condições de trabalho, tanto em termos de remuneração como em notoriedade” (MACHADO, 2013, p. 61). Nesta lógica, os clubes foram os maiores beneficiados pela profissionalização dos atletas, pois se havia, por um lado, a obrigatoriedade do pagamento de salários aos jogadores, por outro, esses trabalhadores não eram protegidos por outros dispositivos legais (CALDAS, 1990)<sup>92</sup>.

Dessa maneira, as mudanças operadas no cenário esportivo brasileiro nas primeiras décadas do século XX resultaram de pressões externas que impeliram

os clubes a adotarem o profissionalismo dos jogadores como única maneira de segurar seus maiores talentos, a concorrência externa sob pena de nos tomarmos apenas exportadores de mão-de-obra barata. Percebe-se a mesma lógica que levou os clubes a aceitarem os negros em seus clubes. As forças do mercado mais uma vez regularam a oferta e demanda de serviços de jogadores de futebol. No primeiro caso a concorrência interna levou à mudança, no segundo, a concorrência externa, que estava tomando o patrimônio mais valioso dos clubes brasileiros (SANTOS, L.M.V.V, 2002, p. 39).

A passagem entre o amadorismo e o profissionalismo no futebol brasileiro foi um marco histórico para a organização da prática no país. Pode-se considerar que estas mudanças significaram uma etapa de modernização do futebol nacional com irreversíveis consequências para as relações entre clubes, jogadores, ligas esportivas e entidades reguladoras.

## **1.6 Campeonatos esportivos, títulos mundiais e a integração nacional: o futebol brasileiro em transformação**

Por conta da popularidade do futebol no Brasil e com a profissionalização da prática, na década de 1930, houve transformações nos campeonatos esportivos. A “estadualização” dos certames, imperativa até os anos de 1920, foi substituída por uma lenta expansão das

---

<sup>92</sup> A adoção de uma legislação desportiva mais específica sobre a regulamentação das relações entre clubes e jogadores de futebol ocorreu, notavelmente, a partir da década de 1990 e das Leis Pelé e Zico.

competições em nível nacional “[...] com grande variação entre as unidades da Federação” (MASCARENHAS, 2014, p. 147)<sup>93</sup>.

A organização do Torneio Rio-São Paulo de 1933 mostrou estas nuances ao privilegiar a manutenção da hegemonia dos clubes dos estados de São Paulo e do Rio de Janeiro no esporte nacional. No entanto, a CBD iniciou, ainda na década de 1930, o planejamento de uma competição nacional com os objetivos de superar as dificuldades financeiras da entidade, suplantar os calendários estaduais que favoreciam competições entre equipes locais e, também, sobrepor os problemas de logística por conta das dimensões continentais do Brasil (SARMENTO, 2006).

As mudanças no futebol brasileiro decorrentes da popularização e da profissionalização da prática fizeram com que grupos políticos dirigentes passassem a vislumbrar o potencial deste esporte como instrumento de integração nacional<sup>94</sup>. Durante os Governos de Getúlio Vargas os ideais da geopolítica relacionavam-se com a necessidade de integração política, econômica e do território e, para tanto, “[...] outros elementos como a literatura, o cinema e o teatro, as artes plásticas, as comemorações e manifestações cívicas, assim como o esporte, também poderiam ser mobilizados como mediadores das mensagens e das emoções a serem difundidas pela propaganda oficial” (DRUMOND, 2014, p. 46-47).

A divulgação destes princípios de integração nacional ocorreu, entre outros, através do rádio e do futebol<sup>95</sup>. A radiodifusão potencializou a divulgação dos jogos pelo interior do país e facilitou a promoção dos discursos de Vargas<sup>96</sup> que propunha adicionar o futebol à ideologia

---

<sup>93</sup> Mascarenhas (2014) destacou que São Paulo e Rio Grande do Sul tiveram maior êxito na organização de campeonatos de alcance espacial já nos anos de 1920. Em São Paulo, o dinamismo econômico e a expansão das ferrovias e, no caso do Rio Grande do Sul, a integração via políticas migratórias do império teriam facilitado a formatação destes certames. O Campeonato Gaúcho de 1919 contou com clubes das cidades de Porto Alegre, Pelotas e Rio Grande e, logo, passou a contar com representantes de Bagé, Santana do Livramento, entre outros (MASCARENHAS, 2014).

<sup>94</sup> O estudo das estratégias de integração do território, por via econômica, cultural ou social, foi tema de historiadores, geógrafos e militares. Entre esses autores estão Mário Travassos (1938), Everaldo Backheuser (1952) e Bertha Becker (2010). A questão da integração do território brasileiro refere-se historicamente à ocupação do território nacional e a integração político-econômica. Entre as décadas de 1920 e 1930, identifica-se uma primeira geração de geopolíticos dispostos a discutir a inserção econômica e política do Brasil na América do Sul.

<sup>95</sup> Os Governos de Getúlio Vargas, entre 1930 e 1945, demonstraram preocupação com o desenvolvimento do país buscando a articulação do território e do crescimento da economia nacional. Ver mais em: FURTADO, Celso. Formação econômica do Brasil. São Paulo: Ed. Nacional, 1959.

<sup>96</sup> Ainda é preciso ressaltar que, entre os anos de 1930 e 1940, a influência dos regimes totalitários, italiano e alemão, foi traduzida no Brasil em medidas para a segurança do país e a integração do território.

do Estado como um instrumento disciplinador e, também, valorizar a participação dos negros no esporte<sup>97</sup>. Segundo Sevcenko (1994),

Os dois rituais básicos da nova ordem eram o discurso presidencial de 1º de maio no Estádio de São Januário e o noticiário diário da Voz do Brasil, ambos assentados sobre esse mesmo nexos simbólico, a voz dramatizante de Vargas, irradiada, recebida e incorporada como expressão do *animus* profundo da nação (SEVCENKO, 1994, p. 37).

Para Mascarenhas (2014), o Estado Novo entendeu a capacidade do futebol em mobilizar as massas e tomou decisões em prol da organização da prática e da regulamentação da profissão de jogador. Deste modo, o Estado Novo estabeleceu uma tutela política sobre o futebol com diretrizes para uma organização centralizadora em nível nacional em que as ligas cidadinas tinham de se submeter às federações estaduais e estas, por sua vez, ao Conselho Nacional de Desportos (CND) (MASCARENHAS, 2014).

No entanto, é preciso frisar que a contínua divulgação do futebol em território brasileiro, via rádio e imprensa esportiva, não correspondeu a uma expansão material de equipamentos esportivos e tampouco integrou os clubes brasileiros em uma competição nacional.

Além disso, Franco Junior (2007) ressaltou que a política desportiva do Governo Vargas foi interrompida pela eclosão da Segunda Guerra Mundial quando “[...] as comprovações do espírito nacional foram direcionadas para as disputas sul-americanas, nas quais os confrontos contra argentinos e uruguaios foram desfavoráveis à seleção brasileira, em jogos que muitas vezes descambaram para verdadeiras batalhas campais” (FRANCO JUNIOR, 2007, p.83). Ademais,

Os dirigentes dos clubes, muitos deles ex-interventores de Vargas ou ligados diretamente à máquina burocrática do Estado, em geral brancos e pertencentes à elite, tinham terreno aberto para suas ambições políticas. A direção dos clubes, a contratação de jogadores famosos e a conquista de títulos possibilitariam a eles ascendência sobre as massas. E os jogadores, apesar de alguns bem remunerados e até mesmo com certo poder de intervenção em seus times, continuariam a ser matéria-prima para as articulações políticas que se processariam a partir de então (FRANCO JUNIOR, 2007, p. 87).

Para a realização da IV Copa do Mundo, em 1950, no Brasil, a primeira depois do fim da segunda grande guerra, foram necessários investimentos em estádios de futebol, ainda que

---

<sup>97</sup> Mário Filho (1964), ao referir-se às primeiras décadas do século XX, afirmou que nenhum meio foi mais importante que o futebol para a ascensão social do negro, do mulato ou do cafuzo no Brasil (FILHO, 1964).

os jogos da competição tenham ocorrido principalmente nos estados do Sul e do Sudeste do país<sup>98</sup>.

Porém, é fundamental pontuar que a superação do localismo no futebol começou neste período com a organização de competições nacionais que desconcentraram o poder do eixo Rio-São Paulo sobre o esporte<sup>99</sup> (MASCARENHAS, 2014).

A partir do Torneio Rio-São Paulo foi criada, em 1959, a Taça Brasil, que contou com a participação dos campeões estaduais e de alguns vice-campeões divididos nas chaves Norte-Nordeste e Centro-Sul<sup>100</sup>. Ressalta-se que os clubes de São Paulo e do Rio de Janeiro participavam da Taça Brasil apenas a partir das partidas semifinais, o que mostra a manutenção de privilégios destas equipes no certame. De acordo com Mascarenhas (2014) é importante compreender que, [...] como forma de reduzir os custos de um evento ainda sem maiores atrativos para o público torcedor, interessado basicamente nas tradicionais rivalidades futebolísticas locais”, a Taça Brasil era disputada “[...] pelo sistema de eliminação progressiva por confronto direto (vulgo *mata-mata*)” entre poucos clubes campeões de alguns estados brasileiros (MASCARENHAS, 2014, p. 150).

Já no final da década de 1960, o Torneio Roberto Gomes Pedrosa tornou-se o principal certame nacional. Considerado o embrião do Campeonato Brasileiro de Clubes, a competição ampliou o número de participantes com a inclusão inicial de representantes de Minas Gerais,

---

<sup>98</sup> Os estádios brasileiros que receberam jogos do mundial de 1950 foram o Pacaembu (São Paulo-SP), Durival Brito e Silva (Curitiba-PR), Eucaliptos (Porto Alegre - RS), Ilha do Retiro (Recife-Pernambuco), Independência (Belo Horizonte- Minas Gerais) e Maracanã (Rio de Janeiro- RJ). Não foram concluídas as obras do estádio Fonte Nova na Bahia para a IX Copa do Mundo.

<sup>99</sup> Já no que se refere à Seleção Brasileira de Futebol é possível observar mudanças estratégicas referentes à organização administrativa e preparatória da Seleção Brasileira. Com os fracassos dos selecionados nacionais desde a primeira edição dos campeonatos mundiais de futebol, em 1930, a CBD com presidência de João Havelange incluiu modificações substanciais visando a melhoria do futebol brasileiro. Chama a atenção o ideal modernizador da sociedade nacional incutido no princípio de reforma das estratégias da CBD. Entre as mudanças impostas pela CBD à Seleção nacional possível ressaltar a formação de uma Comissão Técnica com funções especializadas. O empresário Paulo Machado de Carvalho, do setor de comunicações, foi nomeado Chefe de Delegação do selecionado do Brasil e foi criada também uma Comissão Médica exclusiva para atender à CBD. É possível afirmar que esses novos investimentos em organização e estrutura introduzidos pela CBD possibilitaram a primeira vitória brasileira em Copas do Mundo, em 1958 na Suécia, e a inclusão do país entre as potências futebolísticas mundiais. Entretanto, é importante notar que a iniciativa da CBD em 1958 de especializar a preparação da Seleção só foi amplamente implantada no futebol nacional a partir de 1976 e da regulamentação da profissão na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (SARMENTO, 2006).

<sup>100</sup> Segundo Mascarenhas (2014), é preciso frisar que a Taça Brasil foi criada para atender a uma demanda externa à dinâmica do futebol nacional: a escolha de dois clubes brasileiros para representar o país na Taça Libertadores da América (MASCARENHAS, 2014). Na primeira edição da Taça Brasil, de 1959, participaram o Esporte Clube Bahia como o finalista da chave Norte-Nordeste, o Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense que havia sido o vencedor da chave Centro-Sul e, posteriormente, os clubes Santos Futebol Clube e o Club de Regatas Vasco da Gama, os representantes do eixo Rio de Janeiro- São Paulo. O Esporte Clube Bahia foi o campeão da primeira edição da Taça Brasil.

Rio Grande do Sul e Paraná e, posteriormente, com a inserção de clubes da Bahia e de Pernambuco (PLACAR, out. 1994). Deste modo, a primeira edição do Torneio Roberto Gomes Pedrosa contou com 15 clubes que representavam as cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre, Curitiba e Belo Horizonte (MASCARENHAS, 2014).

As tentativas de constituição de um campeonato nacional de futebol continuaram nas décadas seguintes e acompanharam novas conjunturas políticas e econômicas do país.

Entre os anos de 1964 e 1985 o Brasil esteve sob um regime civil-militar caracterizado, entre outros, pela política de desenvolvimento nacional, pela perspectiva de projeção econômica do país e pela permanente preocupação com a integração do território brasileiro<sup>101</sup>. Neste sentido, Golbery do Couto e Silva<sup>102</sup> entendia a geopolítica como uma “fundamentação geográfica de linhas de ação política” e defendia um “[...] grande passo projetado no sentido de maior unidade continental e de um desenvolvimento econômico mais acelerado e coerente [...]” (COUTO E SILVA, 1967, p. 135).

Ao abordar-se especificamente o governo Médici (1969-1974) é possível identificar na literatura o debate acerca da popularidade e/ou apatia dos setores da sociedade civil ao autoritarismo do período, cada qual atribuída a fatores como a ascensão de uma classe média consumista favorecida pelo chamado “milagre” econômico<sup>103</sup>. No mais, o controle dos meios de comunicação, as propostas de obras de porte e de integração nacional, tais como a ponte

---

<sup>101</sup> Algumas medidas adotadas no início do regime civil-militar, durante o Governo de Castello Branco, visaram estabilizar a economia através de uma política monetária de arrocho salarial. Também foram criados planos como o Programa de Ação Econômica do Governo (PAEG), para contenção da inflação e minimização das disparidades econômicas regionais, e, também, o Plano de Habitação Nacional através do Banco Nacional de Habitação (BNH) que objetivava promover o setor da construção civil. Ressaltam-se ainda as medidas legais para manutenção do regime e controle político. A partir do Governo de Costa e Silva a postura tecnocrata para a economia foi alterada buscando a expansão do crédito e da liquidez. Segundo Bresser Pereira (1984), observa-se, depois de 1967, um novo ciclo de expansão econômica fundamental para a o desenvolvimento do país (PEREIRA, 1984).

<sup>102</sup> Golbery do Couto e Silva foi fortemente influenciado pelas diretrizes da Escola Superior de Guerra (ESG), fundada em 1943. As concepções da ESG e da Doutrina de Segurança Nacional foram marcadas pelos pensamentos de Alberto Torres e Oliveira Viana, que preconizavam a necessidade de um Estado forte. Ainda no sentido da integração do território nacional, Vigevani e Júnior (2010) ressaltam que a geopolítica brasileira, a partir de 1960, privilegiou o controle físico do território sul-americano e das áreas vitais. Assim, ressalta-se que entre 1970 e 1971 foi criado o Programa de Metas e Bases de Ação através do Plano de Integração Nacional (PIN) e do Programa de Redistribuição de Terras e Estímulo à Agroindústria do Norte e Nordeste (PROTERRA). No mais, também foi adotado o planejamento econômico para as regiões dos estados do Sudeste e Sul do país por meio do Primeiro Plano Nacional de Desenvolvimento (I PND), executado entre 1972 e 1974, que resultou em centralização do capital, no aumento do volume de exportações, na aceleração do ritmo industrial e na ampliação das disparidades regionais.

<sup>103</sup> Este “milagre” da economia brasileira, identificado entre 1968 e 1973, levou a formação de uma classe média consumista, ao fortalecimento da indústria de bens de consumo duráveis, ao crescimento do PIB e ao aumento da concentração de renda. Este momento de prosperidade econômica do Brasil foi possibilitado por medidas adotadas desde o primeiro Governo do regime civil-militar.

Rio-Niterói e a rodovia Transamazônica, também são considerados importantes para explicar o terceiro governo do regime civil-militar.

Ademais, durante o governo Médici ocorrem eventos importantes que aumentaram a visibilidade sobre o esporte nacional e que culminaram em tentativas de apropriação política sobre essa modalidade<sup>104</sup>. A presença de militares ou de membros de confiança do Governo civil-militar na organização das atividades futebolísticas brasileiras demonstrou a importância legada ao esporte para a propaganda política e a para legitimação do regime. Após a demissão do técnico da Seleção Brasileira, João Saldanha, em março de 1970, houve a formação de uma Comissão Técnica com as presenças do major-brigadeiro Jerônimo Bastos, do major Ipiranga Guarany e dos oficiais Raul Carlesso e Cláudio Coutinho, ambos da Escola de Educação Física do Exército (SCHATZ, 2015).

Com interferências diretas do governo sobre a coordenação do selecionado nacional, o Brasil conquistou o inédito tricampeonato mundial em 1970. Este título esportivo foi festejado pelo regime civil-militar em manifestações públicas do presidente Médici, que assumiu o papel de torcedor com um discurso fortemente nacionalista de um “[...] homem do povo, afeito ao futebol, uma das expressões populares mais importantes do país” (SCHATZ, 2012, p. 91).

Nesta conjuntura, as melhorias nos transportes, os progressos tecnológicos nas telecomunicações e o dinheiro da Loteria Esportiva<sup>105</sup> para financiamento das viagens dos clubes criaram as condições para a formatação do Campeonato Brasileiro de Clubes em 1971 (PLACAR, out. 1994). Sobre essa competição:

O que nos cabe frisar é a natureza autoritária do processo de formação de um certame nacional de futebol, conduzido com grande influência do Estado, em favor da política de ‘integração’, a despeito de uma configuração territorial pouco favorável e da concentração de poderio econômico e futebolístico em determinados centros (MASCARENHAS, 2014, p. 156).

---

<sup>104</sup> Entre os eventos esportivos realizados durante o governo Médici pode-se destacar a Taça Independência, chamada de Mini-Copa do Mundo, em 1972. Esse campeonato consolidou os “tempos de comemorações” da ditadura civil-militar (CORDEIRO, 2012) com a vitória do selecionado brasileiro na final disputada contra Portugal em um período em que a integração nacional era compreendida como “forma avançada de política de desenvolvimento” (FURTADO, 2000, p. 331).

<sup>105</sup> “A Loteria Esportiva teve origem na Lotecopa de 1966, a primeira experiência desse segmento de jogos no Brasil. A Lotecopa foi uma iniciativa da Caixa Econômica Federal e da CBD, sendo que parte da renda seria destinada aos gastos com viagens e estádia da Seleção Brasileira na Inglaterra. Entre 18 de maio e 6 de julho de 1966 foram realizados sorteios semanais. O sucesso da Lotecopa inspirou a criação da Loteria Esportiva, que após fase experimental no estado da Guanabara com cerca de 100.000 cupons vendidos, foi estendido a todo o país. O decreto lei nº759 de agosto de 1969, dos ministros Delfim Netto e Hélio Beltrão, atribuiu à Caixa Econômica Federal (CEF) as funções de receber poupanças, conceder empréstimos e financiamentos, operar no setor habitacional como agente do Banco Nacional de Habitação, explorar a Loteria Federal do Brasil e Loteria Esportiva Federal” (SCHATZ, 2015, p. 52).

A organização desse torneio nacional visou ampliar a participação do número de clubes de cada região do país com a inclusão de equipes de pequeno e médio porte<sup>106</sup>. Para Sarmiento (2007), a criação do Campeonato Nacional demonstrou:

De um lado, o regime poderia beneficiar-se da capilaridade da rede desportiva estabelecida pela CBD para divulgar uma imagem favorável e compensar algumas tensões existentes. De outro, o encontro de times do interior com as poderosas equipes do Sudeste poderia criar um sentimento positivo nas populações locais e assim permitir o uso eficaz de ferramentas políticas nessas regiões. Isso explica o argumento várias vezes reiterado de que o novo torneio propiciaria a integração nacional por intermédio do futebol (SARMENTO, 2006, p. 132).

O Campeonato formulado, no ano de 1971, em Série Especial e Divisão de Acesso, apesar da proposta integracionista, acabou excluindo alguns estados e seus representantes. Houve um expressivo descontentamento desses clubes, principalmente do estado de Goiás, que organizaram o Torneio da Integração Nacional. De acordo com a revista *Placar*,

Os times de Goiás não entraram no Campeonato Nacional. O pessoal por aqui reclamou, mas ficou por isso mesmo. Deram aquela de ‘mais vale acender do que brandar’ e inventaram outro torneio - o Torneio de Integração Nacional - para ser jogado mais ou menos ao mesmo tempo que o CN (PLACAR, 25 jun. 1971, p. 21).

Chama a atenção que estes clubes recusados de participar do Campeonato Brasileiro de Clubes optaram pela organização de uma competição paralela ao certame oficial que manteve os ideais de integração e interiorização do território brasileiro via futebol. A CBD apoiou a realização do Torneio de Integração Nacional que, em uma única edição realizada, contou com as participações de representantes de Goiás, do Amazonas, da Bahia, do Ceará, do Espírito Santo, da Guanabara, de Minas Gerais, do Pará, do Paraná, de Pernambuco e do Rio Grande do Sul<sup>107</sup>.

O discurso integracionista e de interiorização do território nacional via futebol também previu a inclusão gradativa de novos clubes à cada edição do Campeonato Brasileiro. Em 1973, quando o certame nacional contou 37 clubes, o chefe da Delegação Brasileira, Antônio do Passo, declarou que o “desejo de participação, manifestado pela maioria dos clubes

---

<sup>106</sup> Ressalta-se que a organização do Campeonato Brasileiro de Clubes visou atender as necessidades de João Havelange, presidente da CBD, em conseguir o apoio das federações estaduais para endossar sua candidatura à presidência da FIFA. Ainda é possível apontar para interesses particulares de membros das federações de futebol desejavam ingressar na política como foi o caso do coronel José Guilherme da Federação Mineira de Futebol (FMF), do general Rubem Moreira da Federação Pernambucana de Futebol (FPF) e do general Oldenor Maior da Federação Cearense de Futebol (FCF). Destaca-se ainda que a CBD incluiu nas edições do Campeonato Brasileiro de Clubes, a partir da segunda edição, um número maior de clubes do Rio Grande do Sul a partir das exigências feitas pela Federação Gaúcha de Futebol (FGF) (SCHATZ, 2015).

<sup>107</sup> O Torneio da Integração Nacional realizado no ano de 1971, em edição única, contou com a participação de dezesseis clubes e coroou o Atlético Clube Goianiense como campeão.

brasileiros, e o propósito de integração nacional” representavam o “objetivo maior da competição [...]” (PLACAR, 01 jun. 1973, p. 18).

Outro desdobramento decorrente da criação do Campeonato Brasileiro de Clubes foi o investimento em infraestruturas como equipamentos esportivos. Foi durante o regime civil-militar que o Brasil passou por um *boom* na edificação de estádios como, por exemplo, o estádio Governador Magalhães Pinto (MG) em 1965, os estádios Beira-Rio (RS) e Lourival Baptista (SE) de 1969, o estádio Vivaldão em 1970 (AM), o estádio Otávio Mangabeira (BA), conhecido como Fonte Nova, e o estádio Universitário Pedro Pedrossian (MT), ambos de 1971, entre outros. Cabe salientar que a expansão material dessas estruturas específicas contribuiu para a popularidade do futebol no Brasil ao ampliar o contato entre as torcidas e os clubes.

Se o futebol brasileiro passou entre as décadas de 1960 e 1970 por um processo de expansão dos equipamentos esportivos, aliado à organização do Campeonato Brasileiro, não houve, contudo, a diminuição das diferenças entre os clubes. Para Mascarenhas (2014), os clubes de pequeno porte entraram em crise já nos anos de 1960, pois

Os grandes estádios, nova fonte de receitas, iam promovendo a concentração de renda em favor de poucos clubes de maior torcida e gerando um “abismo” entre estes e os demais. Economicamente desfavorecidos, os clubes pequenos foram se conformando com o papel de bacia coletora ou fornecedor de talentos para os grandes, que recrutavam os melhores atletas logo após seu aparecimento no cenário local. O exame dos campeonatos estaduais demonstra que os clubes pequenos foram paulatinamente perdendo força entre as décadas de 1950 e 1970, tornando tais certames um verdadeiro “monopólio” de uma elite local de clubes (MASCARENHAS, 2014, p. 156).

A composição do Campeonato Brasileiro com o acréscimo de um grande número de participantes por edição deu origem à expressão “Onde a ARENA vai mal, um time no Nacional”, bastante popular dos anos de 1970. A frase fazia referência aos acordos e convites políticos que facilitavam a entrada dos clubes no certame brasileiro que registrou, entre os anos de 1975 e 1978, um aumento de vinte e quatro representantes na disputa do título nacional (SCHATZ, 2015).

No mais, durante o período que compreende a realização dos primeiros certames interessados na integração nacional, houve a transição entre os Governos Médici e Geisel<sup>108</sup>,

---

<sup>108</sup> Aponta-se para instabilidade econômica e o aumento das manifestações populares contrárias ao arbítrio do regime civil-militar como motivadores para a eleição de Geisel. Esse Governo foi formado, entre outros, por Mário Simonsen como Ministro da Fazenda, João Paulo dos Reis Velloso como Secretário de Planejamento e Golbery do Couto e Silva como Chefe da Casa Civil. Destaca-se também que foi criado no Governo Geisel o Ministério do Bem-Estar Social.



sendo que este último promoveu o anúncio da abertura política brasileira. Em 1974, os resultados do processo eleitoral evidenciaram a alteração do quadro político nacional com a vitória do Movimento Democrático Brasileiro (MDB), partido de oposição ao regime civil-militar, sobre a Aliança Renovadora Nacional (ARENA)<sup>109</sup>.

Em vista disto, o Governo Geisel compreendeu que os resultados eleitorais de 1974 refletiam a insatisfação popular e que a transição anunciada como “lenta, gradual e segura” não estava assegurada ao controle absoluto da ARENA. Para conter o avanço da oposição, o Governo Geisel promoveu a manutenção dos Atos Institucionais e promulgou a Lei Falcão<sup>110</sup>, em 1976, e o Pacote de Abril<sup>111</sup> em 1977. Nessa lógica, as medidas político-econômicas adotadas no Governo Geisel privilegiaram a execução do II PND para promoção do setor energético e das indústrias de bens de capital e de consumo, através de medidas monetárias e de concessão de crédito.

Nesta conjuntura de crise da economia e da legitimidade política houve novas inserções de militares no comando das atividades futebolísticas. Em 1975, o Almirante Heleno de Barros Nunes foi nomeado como presidente da CBD e para outros cargos foram designados o tenente Osvaldo Costa Lobo, o major Carlos Cavalheiro e o coronel Kléber Camerino. Como ressaltado em trabalhos desenvolvidos anteriormente, são identificadas fases de militarização do futebol nacional na década de 1970 com a intenção de atender interesses políticos (SCHATZ, 2015).

Em relação ao Campeonato Brasileiro de Clubes, a edição de 1979 contou com 94 equipes e com a menor média de público da década de 1970 (SCHATZ, 2015). Este dado pode ser explicado pela expressiva quantidade de partidas realizadas por cada equipe que tornava alto o desgaste físico dos atletas e oneroso o custo das despesas. Se uma das preocupações de gestão dos clubes era obter das rendas dos estádios recursos financeiros para

---

<sup>109</sup> Sobre pleito eleitoral do ano de 1974 ressalta-se que a eleição para os cargos de governadores era indireta, enquanto que para o Congresso era direta. Como a ARENA conquistou as eleições indiretas houve o aumento da confiança desse partido para as eleições diretas e também a ampliação do espaço cedido ao MDB para a propaganda política. O partido de oposição ao regime civil-militar concentrou seu discurso na defesa das liberdades civis, na justiça social e na desnacionalização. Assim, o MDB conseguiu maior representatividade na Câmara dos Deputados (passando de 87 para 165 cadeiras) e no Senado (aumentando o número de 7 para 20).

<sup>110</sup> A Lei Falcão referiu-se à um conjunto de restrições sobre o uso da televisão e do rádio na propaganda política eleitoral municipal. Essa medida visava conter o avanço político do MDB.

<sup>111</sup> O Pacote de Abril do ano de 1977 contou com o fechamento do Congresso Nacional apoiado no argumento de que o MDB não havia apoiado uma lei para reformulação do sistema judiciário. Essa mesma medida também instituiu eleições indiretas para governadores e senadores através de Colégios Eleitorais, a reforma judiciária e que as emendas constitucionais precisariam apenas de aprovação majoritária do Congresso.

a manutenção de suas atividades é possível ressaltar que o modelo de certame dos anos de 1970 não atendia a este objetivo.

A administração feita sobre o desporto brasileiro nos anos de 1970 recebeu inúmeras críticas e abriu precedentes para as discussões sobre a necessidade de reformulação do Campeonato Brasileiro de Clubes. Sobre a questão, a revista *Placar* evidenciou que

[...] a instalação de uma administração claramente voltada para os serviços político-partidários deu-se com o golpe que levou Heleno Nunes à presidência da então CBD, em meados dos anos 70. Imposta de cima para baixo, contra até mesmo a vontade da Havelange, Heleno Nunes lançou o fatal slogan: Integração Nacional. Essas duas pomposas palavrinhas conduziram nosso futebol a um impasse no final da década. Claro, pois em nome da chamada integração nacional, o Campeonato Brasileiro transformou-se num mostrengo que afugentou o público dos estádios, levou os clubes à beira da falência e empalideceu à morte a imagem do futebol brasileiro no exterior (PLACAR, 27 ago. 1982, p. 14).

A partir deste diagnóstico emergiram propostas para remodelação do Campeonato Brasileiro com a organização da competição em séries de acesso e a formulação de um calendário de jogos que permitisse uma maior presença do público nos estádios, conseqüentemente, economicamente mais lucrativo. A partir da instituição da CBF, em 1979, buscou-se novos modelos para o campeonato nacional que visavam atrair o público e qualificar a competição.

Isto posto, entende-se que a competição formulada durante o regime civil-militar serviu, em parte, à finalidade de propaganda política e princípios de integração do território nacional via futebol. Por outro lado, este processo foi fundamental para a expansão de equipamentos esportivos, para a divulgação do esporte no Brasil e para o entendimento de que era necessário qualificar o espetáculo esportivo.

### **1.7 A organização de clubes do Sul do Brasil entre as décadas de 1960 e 1980**

As edições do Campeonato Brasileiro da década de 1970 apontaram para fragilidades do modelo, sobretudo relacionadas ao esvaziamento de público nos jogos (SCHATZ, 2015). No entanto, a organização de um certame nacional e a expansão dos meios de comunicação, principalmente da televisão, criaram as bases do debate brasileiro acerca da necessidade de mudanças no futebol e na gestão dos clubes.

Por exemplo, o ingresso da televisão no Brasil foi primordial para o futebol de Santa Catarina. De acordo com o jornalista Roberto Alves (2017), além da relevância deste meio de

comunicação para potencializar o alcance das transmissões dos jogos, é importante destacar a ação de certos personagens para o desenvolvimento do futebol catarinense, pois

[...] em 1972 chegou a Florianópolis, depois de muito tempo fora do Brasil, o Major José Mauro da Costa Ortiga, cujo pai tinha sido presidente do Figueirense, seu Osni Ortiga, e ele assumiu a presidência. Me chamou e disse: - Você que está aí começando com a televisão, o que há com o nosso Figueirense? Onde está o futebol da capital que há 31 anos não é campeão? O interior é que manda. E aí nós abrimos espaço e começou. Major subia o Morro da Cruz toda hora, ele ia lá pra motivar. Até o dia que ele chegou e disse assim: - Vocês fazem futebol carioca domingo aqui no Maracanã e não podem fazer. Vocês pararam de fazer porque tem jogo aqui e não pode botar um jogo em cima do outro de fora, a lei não permite. Mas eu vim aqui pedir pra colocar domingo Fla-Flu na hora que o Figueirense vai jogar. Eu disse: - Mas quem vai ver o Figueirense jogar? - É isso que eu quero saber. Quero saber se nós temos torcedores do Figueirense ou do Flamengo e Fluminense. Ou nós vamos tratar do nosso futebol ou vamos fazer o que? (ALVES, 2017).

Para Alves (2017), este momento marcou a retomada do futebol da capital de Santa Catarina já que o aumento de público nos estádios para os jogos fortaleceu as equipes locais<sup>112</sup>. Consequentemente, Figueirense FC e Avaí FC voltaram a conquistar títulos estaduais.

Nesta acepção, o jornalista esportivo ressaltou que as mudanças ocorridas no futebol de Santa Catarina resultaram, sobretudo, da ação direta de pessoas ligadas ao esporte do estado

Por que transformou-se o futebol? Foi só a televisão? Não, não foi só a televisão. O amadurecimento dos dirigentes. Nós passamos a ter dirigentes como José Mauro Ortiga, eu cito sempre no Figueirense. Não posso deixar nunca de citar que a retomada do futebol na capital deve-se a José Mauro da Costa Ortiga. Esse era major e tinha muita força, era chefe de gabinete do secretário de segurança Delson Lanter Peret Antunes que era um general do exército. Aí todo mundo tinha uma preocupação, o homem era da ditadura isso e aquilo, mas ele ajudou, abriu, foi influente e importante (ALVES, 2017).

Alves (2017) destacou que Ortiga realizou alterações importantes no Figueirense FC ao contratar os profissionais Jorge Ferreira, que havia trabalhado como técnico da Seleção Brasileira de Amadores, e Antônio Clemente que havia atuado como supervisor da Seleção. Para o entrevistado, o técnico Jorge Ferreira “[...] revolucionou a forma de jogar dos times da capital, foi campeão no Avaí FC e no Figueirense FC” (ALVES, 2017).

No Avaí FC, durante os anos de 1970, é possível destacar a gestão de Fernando Bastos que “[...] rivalizava com o Ortiga e todo mundo achava que eles eram eternos inimigos por um

---

<sup>112</sup> Sobre este episódio, Alves (2017) relatou que “[...] começou a retomada do futebol da capital. E aí ele foi pra televisão e nós botamos FlaFlu no ar e encheu, lotou o Adolfo Konder com o jogo Figueirense x Paysandu. Momentaneamente esqueceram do Rio pelo pedido dele, pela força que ele tinha naquela época e o Figueirense foi campeão estadual depois de 31 anos, a capital não via o título. E aí fortaleceu o Avaí, o vizinho, o co-irmão. Em 1973 foi o Avaí, em 1974 o Figueirense, em 1975 o Avaí (ALVES, 2017).

ser Figueirense e o outro Avaí. Nada disso, eles promoviam e eles sabiam promover, eles sabiam valorizar o espetáculo e levar os torcedores ao estádio” (ALVES, 2017).

Em setembro de 1972, Fernando Bastos “[...] foi eleito presidente do Avaí em reunião do Conselho Deliberativo, voltando a ocupar o cargo que já havia sido dele entre 1964 e 1966” (KLÜSER, MATOS, DIAMANTARAS, 2014, p. 213). Entre as ações promovidas por Bastos no Avaí FC podem-se destacar a elaboração do hino em parceria com Luiz Henrique Rosa; uma parceria com o Flamengo que trouxe para o clube alguns atletas e o técnico Walter Miraglia; a iniciativa para inserir o Avaí FC no Campeonato Brasileiro e a promoção de jogos especiais para dar visibilidade à marca avaiiana (KLÜSER, MATOS, DIAMANTARAS, 2014).

Outrossim, na década de 1970, diversos clubes de Santa Catarina ganharam notoriedade. No oeste de Santa Catarina, em 1973, “Atlético e Independente, que viviam a amadorística rivalidade local, desapareceram para abrir caminho à Chapecoense” (PLACAR, 01 jun. 1979, p. 36). De acordo com Cecchin (2014), a criação do clube contou com a participação do empresariado local e com o apoio do poder público de Chapecó, sendo que “entre os idealizadores e pioneiros na direção da ACF, boa parte era proprietária de conhecidos estabelecimentos comerciais e industriais da cidade” (CECCHIN, 2014, p. 85).

Já no norte catarinense foi criado, no ano de 1976, o Joinville Esporte Clube pela união dos clubes América e Caxias

[...] uma fusão que teve uma infinidade de inimigos, de um lado, e a força dos que detinham o poder de decisão do outro. Uma fusão resolvida pelos sete homens que seguramente detêm as maiores fortunas de Santa Catarina: João Hansen Jr. e João Hansen Neto, com interesses industriais até no estrangeiro; H. Dieter Schmidt, diretor-presidente do Complexo Tupy; Osvaldo Moreira Douat, presidente da Associação Industrial e Comercial de Joinville; Curt Alvino Monich, da indústria de malhas Lumiere; Ronald Schmaltz, da Nylonsul; e Egon Freitag, da Consul. Por causa deles, desde o nascimento o Joinville navegou em águas tranquilas: qualquer problema financeiro é resolvido por um simples telefonema (PLACAR, 14 out. 1977, p. 58).

Neste caso, o empresariado local teve papel crucial na organização e manutenção das atividades do Joinville EC. Nessa perspectiva, Perger (2010) destacou que a “Tigre, empresa pertencente à família Hansen, praticamente assumiu uma parte da administração do clube. Os jogadores que chegavam se tornavam funcionários da empresa” (PERGER, 2010, p. 26). Com uma organização forte respaldada por aportes econômicos de investidores locais, o Joinville EC “ganhou tudo durante dez anos seguidos. A década de 1980 foi toda do Joinville” (ALVES, 2017).

Entrementes, na cidade de Criciúma EC, o desempenho dos clubes locais esteve intrinsecamente relacionado à economia da extração do carvão

Nos anos 60, o Metropol de Criciúma era o grande time de Santa Catarina. Lotava os estádios, movimentava a cidade, ganhava títulos. Chegou, inclusive, a excursionar pela Europa. Esteve, por cinco vezes, representando o Estado na Taça Brasil. Veio a morte. Em 1968, com 23 anos, foi extinto. A Carbonífera Metropolitana, que mantinha o chamado “time dos mineiros”, era vendida ao Grupo Guglielmi. Acabava o Metropol, acabava a alegria da cidade (PLACAR, 03 jun. 1977, p. 50).

Sobre o caso, Alves (2017) ressaltou que o fim do Metropol esteve ligado às decisões das famílias proprietárias da empresa carbonífera que entendiam que o clube “[...] não tinha mais o que ganhar, pois, ia para uma Taça Brasil e jogava só com Paraná e Rio Grande e não tinha mais o que fazer. Não existia o Campeonato Brasileiro como existe hoje” (ALVES, 2017). De mais a mais, houve interesses conflitantes já que “[...] os sócios Guglielmi cuidavam da mina, os Freitas do futebol e eles se desentenderam, um não gostava na mina, o outro não gostava do futebol. Aí o Metropol acabou, mas foi um grande time de futebol de Santa Catarina” (ALVES, 2017).

Com o fim do Metropol, o Comerciarío Esporte Clube foi reativado em 1977, depois de 8 anos sem atividades. Segundo a revista *Placar*, o clube era “organizado, exibindo um patrimônio que nenhum outro possui em Santa Catarina, com ginásio de esportes, piscinas e um razoável estádio, e esperançoso, querendo reviver a época de ouro do futebol da cidade de Criciúma (PLACAR, 03 jun. 1977, p. 50). Rebatizado, ainda em 1978, como Criciúma Esporte Clube, a sua organização e manutenção dependeu do dinheiro proveniente das minas de carvão locais.

Já nos anos de 1980, o empresariado cricumense “[...] ligados à extração de carvão, cerâmica, agricultura, metalurgia, pecuária e turismo, as grandes fontes de recursos da região - decidiram formar um *pool* para montar um grande time” (PLACAR, 11 jul. 1980, p. 48). A iniciativa para a formação desta base de apoio ao Criciúma EC partiu de Antenor Angeloni, sendo que estes empresários investiam dinheiro na contratação de atletas, no pagamento de salários e luvas de modo que garantiam a propriedade sobre o passe dos jogadores (PLACAR, 11 jul. 1980).

A organização de clubes no norte, sul e oeste catarinense deu uma nova dinâmica ao futebol do estado. E, embora as gestões de Ortiga, no Figueirense FC, e de Bastos, no Avaí FC, tenham sido importantes, esses clubes passaram por profundas crises econômicas na segunda metade dos anos de 1970.

Em 1977, a revista *Placar* publicou reportagem mostrando Florianópolis como uma “*Ilha de dívidas e dívidas*”: o futebol da capital era pressionado pelo desenvolvimento dos clubes do interior catarinense

O Avaí está ameaçando fechar suas portas. Só sobrevive se vender seu estádio. E o Figueirense, se ainda não atingiu este estado de insolvência, anda perto, apavorado com o montante das dívidas e com a perspectiva de uma nova e desastrosa temporada. [...] Talvez a crise dos grandes da capital tenha começado com a ascensão dos times do interior. Ano passado, o futebol do interior ficou com tudo. Primeiro, o Joinville, existindo há dez meses como resultado da fusão de Caxias e América, papou o título estadual. O vice também ficou fora da capital, com o Juventus de Rio do Sul (PLACAR, 04 fev. 1977, p. 24).

O Avaí FC passou por uma grave crise econômica e política ao final da década de 1970. De acordo com *Placar*, a crise avaiiana estava no campo já que os jogadores não recebiam seus salários e nas arquibancadas porque a torcida estava dividida entre apoiar ou não o presidente Luíz Carlos Espíndola (PLACAR, 16 dez. 1977)<sup>113</sup>. No ano de 1978, vários jogadores e o diretor de futebol Odilon Furtado saíram do Avaí FC culminando em uma situação em que “[...] ou o Avaí concretizava logo a venda do estádio Adolfo Konder ou o clube teria que fechar as portas” (KLÜSER, MATOS, DIAMANTARAS, 2014, p. 316).

Contando com a negociação do estádio Adolfo Konder, Luíz Carlos Espíndola planejava a construção de um “Novo Avaí” que, como clube poliesportivo, ampliaria as atividades desenvolvidas e aumentaria o seu quadro social (PLACAR, 04 fev. 1977, p. 24).

De forma geral, o futebol catarinense passou por períodos de crises e de estabilidade ao longo dos anos de 1960 e 1970, sendo que o surgimento de clubes nas cidades de Joinville, Criciúma e Chapecó impuseram uma concorrência aos representantes do esporte da capital, obrigando-os a adotar estratégias de recuperação econômica.

Considerando os clubes do Paraná, foi possível identificar questões diferenciadas e outras semelhantes ao verificado no caso catarinense, sobretudo referentes à ação de alguns agentes na administração das associações esportivas.

Na trajetória do Athletico Paranaense destacaram-se algumas figuras que pontualmente contribuíram com a gestão do clube em momentos de crise. No final dos anos de 1960, “dirigido por conselheiros tradicionais, o Atlético não viu o tempo passar nem percebeu que antigos valores desmoronavam à sua volta. Em 1967 terminou o campeonato em último lugar. Pelo regulamento deveria ser rebaixado” (PLACAR, 19 set. 1980, p. 51).

---

<sup>113</sup> *Placar* fez referência à dois grupos de torcedores do Avaí FC. A Associação de Torcedores do Avaí (ATA) contraria ao presidente Luíz Carlos Espíndola, e outro grupo de torcedores que defendia a atuação do presidente avaiiano (PLACAR, 16 dez. 1977, p. 42).

A situação do clube foi revertida pelo presidente Jofre Cabral e Silva, “um cartola de visão empresarial”, que ao assumir o clube, em 1968, “resolveu ressuscitar o Atlético e revolucionar o futebol paranaense” (PLACAR, 19 set. 1980, p. 51). Dentre as mudanças que o mandatário promoveu podem-se destacar a contratação de atletas do futebol paulista como Djalma Santos e Belini, e o investimento na imagem do clube curitibano

Para promover as partidas, Jofre organizava desfiles e cursos nas manhãs de domingo. Numa delas, um elefante apareceu perto da praça Osório ostentando uma faixa rubro-negra. Novidade absoluta em Curitiba, bandeiras foram distribuídas entre os torcedores. Muitos iam ao estádio pela primeira vez. O público do Atlético cresceu mais do que todos e, no primeiro Atle-Tiba, dividiu as arquibancadas com os Coxas. Ninguém mais o chamava de pó-de-arroz ou o acusava de ser formado unicamente pelos moços da Rua Quinze. O Atlético era agora o “time do povão” (PLACAR, 19 set. 1980, p. 51).

Em vista disto, as iniciativas do presidente Jofre Cabral e Silva foram imprescindíveis para a breve recuperação econômica do clube através da promoção e da popularização do Athletico Paranaense. Contudo, a morte do mandatário athleticano, em junho de 1968, resultou em um novo ciclo de crise para o clube.

No começo da década de 1970, o Athletico Paranaense enfrentava problemas econômicos com atrasos nos salários dos atletas e contando com menos de 20 sócios pagantes (PLACAR, 18 jun. 1971). Uma nova recuperação ocorreu por intermédio das ações do coronel Rubens Passerino Moura “[...] que chegou à presidência do Atlético no dia em que resolveu abandonar o seu grupo de torcedores que ficavam atrás do gol dos fundos no ‘Caldeirão do Diabo’ e resolveu salvar o time” (PLACAR, 18 jun. 1971, p. 20).

No entanto, a gestão de Moura no comando do clube curitibano, entre os anos de 1970 e 1971, foi marcada pelas ações do presidente-torcedor que “não quis saber das dívidas, de nada. Para ele o Atlético tinha que ganhar tudo. Topando qualquer parada, tirou o clube da fossa e levou-o a um título que os rubro-negros não viam desde 1958” (PLACAR, 20 jul. 1973, p. 23). Durante a administração do coronel, mesmo que economicamente inviável, o Athletico Paranaense jogava no seu estádio onde o mandatário do clube “desafiava as torcidas adversárias, saía para briga, como se não entendesse que elas tinham o direito de torcer dentro do campo do Atlético” (PLACAR, 20 jul. 1973, p. 23). Promovendo o Athletico Paranaense e atraindo a torcida, a gestão de Rubens Passerino Moura contribuiu para a estabilidade econômica do clube.

Posteriormente, figuras da elite política estadual estiveram no comando da associação em diversas ocasiões. O promotor público Lauro Rego Barros que trabalhou nas secretarias de

Educação e Justiça, e no Tribunal de Contas do Paraná, foi presidente do Athletico Paranaense entre 1972 e 1973 (LAIBIDA, 2018). Já na segunda metade dos anos de 1970, o clube foi gerido pelo deputado Aníbal Khury (LAIBIDA, 2018).

Já no que concerne ao Coritiba FC, é preciso ressaltar a administração de Evangelino da Costa Neves entre os anos de 1967 e 1979. De acordo com a revista *Placar*,

O cartola Evangelino não aconteceu por acaso. Já em 1966 era apontado para a presidência do clube. Mas, como afirma, preferiu ‘fazer um estágio’, na vice-presidência de Patrimônio, pelos departamentos de Relações Públicas e Futebol e até ser presidente interino, para depois assumir plenamente o controle do clube (PLACAR, 23 mar. 1979, p. 25).

Durante os doze anos da gestão de Evangelino da Costa Neves, o clube curitibano conquistou dez títulos estaduais. O mandatário que investia dinheiro próprio no clube “[...] projetou o nome do Coritiba em todo o Brasil, partindo quase do nada. Depois, ergueu o estádio, um verdadeiro monumento a seu trabalho” (PLACAR, 23 mar. 1979, p. 25).

Porém, os sucessores de Evangelino da Costa Neves enfrentaram períodos de crise. Em 1980, “[...] a diretoria que substituíra Evangelino descobriu um rombo de quatro milhões de cruzeiros nas finanças do clube, ocorrido durante a venda do artilheiro Freitas ao Palmeiras. O presidente Amaury Cruz, a quem se atribui o desfalque, foi obrigado a renunciar, entregando o cargo para Mauad” (PLACAR, 20 mar. 1981, p. 36). Visando recuperar economicamente o Coritiba FC, Edison José Mauad, que geriu o clube entre 1980 e 1981, usou como estratégia a negociação de atletas

Ao receber o cargo das mãos do Conselho Deliberativo, Mauad recebeu também a incumbência de recuperar a estabilidade patrimonial do clube. Isso repercutiu no futebol, onde terminaram as contratações de jogadores de fora e começou o aproveitamento dos juvenis [...] Mauad se orgulha de ter pago todas as dívidas [...] (PLACAR, 20 mar. 1981, p. 37).

Dados os problemas econômicos e a instabilidade política predominante no Coritiba FC, Evangelino da Costa Neves retornou à presidência do clube entre os anos de 1982 e 1987. Assim como Rubens Passerino Moura do Athletico Paranaense, a gestão de Evangelino foi personalista. De acordo com *Placar*, o presidente “[...] sendo dono de inúmeros loteamentos em Curitiba, podia dedicar dez horas diárias à administração de seu clube” (PLACAR, 23 ago. 1985, p. 17). O mandatário curitibano aportava recursos próprios no clube e, quando criticado, procurava explicar que

[...] quando chega a decisão da parte financeira, ela é minha e eu não abro mão disso, porque só eu coloco dinheiro aqui dentro. Então, se toda a responsabilidade financeira está comigo, toco de acordo com as condições do clube e as minhas



particulares. Por isso sou mão de ferro mesmo. Não é para ser? Eu sou avalista do clube, da maioria dos jogadores. Tenho de controlar. Mas é só no aspecto financeiro, no resto sou o mais aberto possível. [...] os presidentes que me sucederam quando eu deixei o time em 1979, colocaram dinheiro do bolso e foram pagos por mim agora (PLACAR, 23 ago. 1985, p. 17).

Posto isto, dadas particularidades de cada trajetória histórica, é importante destacar que Athletico Paranaense e Coritiba FC contaram com presidentes que investiram capital e trabalho em seus clubes. De forma geral, esses apresentaram períodos de crise sucedidos por momentos de recuperação econômica e, novamente, por fases depressivas.

Ainda acerca dos clubes representantes do Paraná é relevante ressaltar a fundação do Paraná Clube a partir do

casamento do Colorado com o Pinheiros, dois clubes tradicionais de Curitiba, em 1989, foi feito em proveitoso regime - para ambos os cônjuges- de comunhão de bens. O Colorado entrou principalmente com a torcida. O Pinheiros com polpudas economias. Dessa união, nasceu, em berço de ouro, o Paraná Clube. Com um patrimônio de três estádios, o caçulinha dos grandes paranaenses tem uma invejável estrutura e uma das maiores torcidas do Estado (PLACAR, set. 1993, p. 94).

O clube, criado em 1989, buscou firmar-se como uma nova opção no futebol paranaense e nacional através de estratégias de marketing. Através do chamado “Projeto Piá”, em parceria com a prefeitura de Curitiba, o clube promovia o acesso de crianças carentes aos jogos do Paraná Clube. Além do que, era feita a distribuição de brindes em escolas com as cores e emblema do clube (PLACAR, out. 1993, p. 45)<sup>114</sup>.

Sendo assim, a década de 1980 terminou com a criação do Paraná Clube que se firmou rapidamente no futebol paranaense como arquirrival da dupla local Coritiba FC e Athletico Paranaense.

Já na mesorregião norte central paranaense identificaram-se outras particularidades referentes à organização do Londrina EC e do Maringá FC. Ao final da década de 1970, esses clubes eram dependentes da contribuição de investidores locais como ressaltou a revista *Placar*

Mas não são apenas as boas rendas que empurram esses dois bicudos. Aqueles mesmos cafeicultores com radinho para vibrar com os times paulistas, fizeram fortuna e soltam dinheiro grosso nas caixas de seus clubes. No caso do Londrina,

---

<sup>114</sup> Esse período de divulgação da marca Paraná Clube correspondeu à presidência de Darci Piana entre os anos de 1992 e 1995. Piana era um empresário do ramo de autopeças que atuou na Superintendência da Companhia de Financiamento da Produção no Paraná, presidiu o Sindicato do Comércio Varejista de Veículos, Peças e Acessórios do Paraná, fundou e presidiu a Cooperativa Sincocred, presidiu o Conselho do Paranacidade e do Conselho Deliberativo do Sebrae/PR. Laibida (2018) destaca ainda que Darci Piana preside o Sistema Fecomércio/Sesc/Senac Paraná com mandato até 2022. Além disso, Piana integra a Academia Paranaense de Letras (LAIBIDA, 2018).

comenta-se nos cafés da avenida Paraná, pode-se contar com um reforço: o dos grandes banqueiros do jogo do bicho (PLACAR, 09 nov. 1979, p. 40).

Nos anos de 1980 verificam-se novas menções ao dinheiro proveniente do jogo do bicho e investido no Londrina EC. Entre 1982 e 1983, o clube foi presidido por Jacy Scaff que como “maior bicheiro da cidade” aportava “recursos zoológicos” nos cofres do clube (PLACAR, 30 mar. 1984, p. 57).

Posteriormente, durante a gestão de Murilo Zamboni, entre 1984 e 1985, o clube londrinense, que contava com uma folha de pagamentos de Cr\$ 14 milhões de cruzeiros, carecia de novas fontes de recursos para manter o futebol profissional (PLACAR, 30 mar. 1984). Por conta dessa situação, no ano de 1984, Zamboni “[...] foi procurado por um banqueiro do jogo do bicho do Rio de Janeiro que lhe prometia 10 milhões mensais caso ele o ajudasse a convencer os bicheiros londrinenses a venderem seus ‘pontos’ no interior do Paraná” (PLACAR, 30 mar. 1984, p. 57).

Em 1987, Wallace Soares, que com seu irmão Jaider eram proprietários da maior banca de jogo do bicho da região norte do Paraná, foi o responsável pela contratação do campeão mundial de 1970, Jair Ventura Filho, o Jairzinho, como técnico do Londrina EC. Para Cléber Toffoli, dirigente do clube ao final dos anos de 1980, a presença de Jairzinho seria capaz de mudar a situação do Londrina EC que estava sem patrocínio para as camisas e sem investimentos do empresariado local (PLACAR, 16 fev. 1987). Para *Placar*, a contratação de Jairzinho tinha como objetivo “manter viva a velha aliança entre o bicho e o futebol de Londrina” (PLACAR, 16 fev. 1987, p. 55).

Feitas as colocações gerais sobre alguns clubes paranaenses ficaram evidentes os problemas de gestão e, por consequência, as crises econômicas pelas quais estes passaram. A manutenção das atividades e do futebol profissional destes clubes dependeu, em determinados momentos, do aporte de recursos feitos por presidentes ou ainda de dinheiro proveniente de outras atividades paralelas como, por exemplo, o jogo do bicho.

Por fim, as considerações sobre clubes do Rio Grande do Sul apontam para semelhanças e diferenças com os casos tratados sobre o futebol de Santa Catarina e do Paraná. Para Alves (2017), a consolidação do S.C. Internacional e do Grêmio FBPA em cenário nacional deu-se, entre outros, pela união política e estratégica feita nos anos de 1970

[...] quando começou aquele negócio de um clube mal, mais um no Nacional, estádios em todo Brasil, campeonatos com 80, 90 clubes, os dois se uniram pelo futebol do RS. Isso foi, me lembro muito bem, que em um Grenal estavam bandeiras

juntas, lado a lado Grêmio e Internacional lá no estádio Olímpico na época (ALVES, 2017).

Contudo, cada um destes clubes apresentou particularidades referentes à gestão e investimentos. Ao tratar-se do S.C. Internacional é possível destacar a construção e inauguração do estádio Beira-Rio, em 1969, como um marco histórico quando o “[...] Inter ressurgiu dos Eucaliptos como um modelo, com um responsável pelo futebol a nível de vice-presidente, um diretor, um supervisor profissional, assessores” (PLACAR, 15 jul. 1977, p. 29). Figueiredo (2011) também destacou que

Até a década de 1970, a renda do clube era proveniente em grande parte das arrecadações dos jogos disputados em competições regionais e das mensalidades dos sócios. A venda de jogadores não representava até então uma parcela significativa dos ganhos, situação que se modificou com o surgimento das transmissões televisionadas e do campeonato brasileiro (FIGUEIREDO, 2011, p. 184).

Apesar das mudanças indicadas por *Placar* na organização do S.C. Internacional, identifica-se, no período pós 1970, a manutenção de interesses particulares no clube, bem como conflitos gerados por aspirações políticas conflitantes. Em 1975, o vice-presidente Gilberto Medeiros e o diretor de futebol José Asmuz protagonizaram uma briga, transmitida ao vivo pelo Canal 10, por conta de discordâncias sobre a renovação de contrato do jogador Escurinho (PLACAR, 21 mar. 1975)

Como sair da crise? De qualquer forma, Asmuz não pode ser afastado facilmente do clube. Riquíssimo – depois de duas falências –, dono de uma poderosa firma de materiais de construção, ele é avalista de um total de 5 milhões de cruzeiros correspondentes a empréstimos feitos ao Inter. É a força do dinheiro, contra a habilidade de Gilberto - que não é avalista de nada (PLACAR, 21 mar. 1975, p. 10).

Este caso específico mostra o amadorismo das relações de poder no S.C. Internacional, sendo que interesses pessoais, políticos e econômicos se sobrepunham as próprias necessidades da associação esportiva.

Ao final da década de 1970, o S.C. Internacional passou por problemas administrativos com o acirramento dos conflitos políticos internos. O vice-presidente de administração, José Aguiar, passou a criticar publicamente o diretor de futebol Artur Dellegrave pelo excessivo número de contratações, desproporcionais à capacidade de pagamentos destes passivos (PLACAR, 15 jul. 1977). Em 1977, o clube porto-alegrense, em meio a uma grave crise econômica, lançou o carnê de sorteio chamado de “Felicidade Gigante 77”, que contava com anúncios feitos por João Saldanha na televisão (PLACAR, 15 jul. 1977).

A reestruturação iniciada no S.C. Internacional com a inauguração do estádio Beira-Rio, em 1969, foi interrompida pela quantidade desproporcional de contratações realizadas por Dellegrave, o que comprometeu, em um curto período, Cr\$ 15 milhões de cruzeiros (PLACAR, 30 dez. 1977). Visando contornar os problemas internos do clube porto-alegrense, Marcelo Feijó, eleito para mandato entre 1978 e 1979, procurou viabilizar reforços para o clube e, também, firmou acordos com empresários para uma excursão do S.C. Internacional para o Oriente Médio (PLACAR, 30 dez. 1977).

Adiante, entre 1980 e 1981, José Asmuz tornou-se presidente do S.C. Internacional. Como um “[...] dirigente personalista e mal assessorado” (PLACAR, 28 ago. 1981, p. 30), Asmuz foi criticado, sobretudo, pela venda de Falcão ao Roma da Itália.

Nos anos seguintes, os problemas econômicos e administrativos do S.C. Internacional se aprofundaram. Em 1983, os carnês “Felicidade Gigante 77” que haviam “[...] em 1981 oxigenado as finanças com 60% da renda bruta, entraram em fase de saturação” (PLACAR, 04 fev. 1983, p.37). Devido ao caos financeiro, Roberto Franchini, diretor de marketing, promoveu, em 1983, a reserva de espaços do Beira-Rio para publicidade como alternativa para diversificar a captação de receitas do clube.

Em 1986, com a posse de Gilberto Medeiros, que havia atuado anteriormente como vice-presidente, teve fim

[...] uma das mais confusas gestões da história do Internacional - de Roberto Borba. Ao longo dos dois anos em que permaneceu no cargo, o clube não só acumulou uma dívida que ultrapassa os 20 bilhões de cruzeiros como teve seu nome envolvido em casos de doping e suborno. Bem, dívidas se pagam: os atuais dirigentes – praticamente todas as correntes unidas – armam diversas promoções para sanear as finanças e estão otimistas quanto à solidariedade da maior torcida do Rio Grande do Sul (PLACAR, 20 jan. 1986, p. 53).

*Placar* referiu-se às denúncias de doping do atleta Mário Sérgio nos jogos do S.C. Internacional contra o Flamengo no Campeonato Brasileiro de 1984, bem como retratou denúncias de suborno quando um representante do clube porto-alegrense teria oferecido dinheiro ao goleiro Juarez do Esporte Clube Pelotas (PLACAR, 20 jan. 1986).

Deste modo, as considerações gerais sobre a trajetória do S.C. Internacional desde 1969, com a inauguração de seu estádio, até meados da década de 1980, mostraram tentativas pontuais de qualificação da gestão. Contudo, os interesses particulares, os conflitos políticos e os períodos de crise econômica mostraram as dificuldades de superação do modelo amador de administração.

Também cabe salientar que as transformações ocorridas no S.C. Internacional motivaram mudanças no Grêmio FBPA. Segundo a revista *Placar*, o tricolor de Porto Alegre “tinha os jogadores mais caros, o estádio maior e mais bonito, seus jogadores ganhavam mais – e o título de campeão era sempre seu. Era o time mais rico, o time da elite” (PLACAR, 15 mai. 1970, p. 22). Com a inauguração do estádio Beira-Rio, do Inter, “o Grêmio sentiu que estava perdendo seu reinado, o Internacional estava crescendo, sua torcida voltava com toda a sua força – a força do povo” (PLACAR, 15 mai. 1970, p. 22). Por conta dessas condições, o Grêmio FBPA tratou rapidamente de investir em infraestruturas e estratégias para manter-se competitivo. Para tanto,

ampliou seu Estádio Olímpico para 75000 pessoas; criou o centro administrativo no próprio Olímpico, unindo todos os setores; fez campos para treinamentos, tem uma escolinha de futebol com diversos times, cada um com o nome de um jogador profissional, que o dirige; está movimentando o Parque Náutico, com departamento de remo às margens do Guaíba e o Parque Recreativo, uma ilha no delta do Guaíba, com 45000 metros quadrados. Agora, vai partir para a expansão total: construir uma churrasqueira, uma casa de chope e talvez uma de vinho (PLACAR, 15 mai. 1970, p. 22).

No ano 1970, foi aprovada uma verba de NCr\$ 5 milhões para o Grêmio FBPA que podia ainda contar com o apoio de figuras políticas, e torcedores do clube, tais como o presidente Médici; o presidente da Caixa Econômica Federal Estadual, Sinval Guazelli; o governador Peracchi Barcelos; o chefe da Casa Civil, João Leitão de Abreu; e o presidente da Caixa Econômica Federal do RS, Luís Carvalho (PLACAR, 15 mai. 1970).

No entanto, o Grêmio FBPA teve dificuldades de organizar-se nos anos seguintes por conta de contínuos conflitos políticos. Problemas entre o técnico Froner e o atleta argentino Oberti, bem como as acusações do médico Jairo Cruz contra seus antecessores sobre dopagem de atletas, marcaram o Grêmio FBPA no início de 1974. Houve então a interferência do patrono, Fernando Kröff, que resolveu impor mudanças

Muito esperto, Kröff sugeriu, e logo todos aceitaram, a formação de uma comissão de dez membros- cinco de cada ala- para estudar o assunto. Depois de suas semanas de reuniões fracassadas [...], afinal foi encontrada uma solução: o presidente seria Luís Carvalho, não identificado com ala alguma. Não houve acordo quanto ao diretor de futebol. A solução foi nomear dois: Luís Madeira, situação, e Flávio Obino, oposição. Os ex-presidentes Rudy Petry e Pedro Pereira, também de alas diferentes, ficaram como assessores (PLACAR, 15 mar. 1974, p. 20).

Já na segunda metade dos anos de 1970, novos dirigentes assumiram o Grêmio FBPA. Entre esses destacou-se o diretor de futebol Fábio Koff e o presidente Hélio Dourado, este

último responsável por modificações na administração do clube com a diversificação na angariação de receitas.

Se, em 1975, as finanças do clube eram geridas por uma única pessoa, no ano de 1976 foram contratados nove profissionais, a maioria de economistas, que assumiram o controle das contas do Grêmio FBPA (PLACAR, 21 mai. 1976).

Além disso, Hélio Dourado “[...] viajou 2710 quilômetros por 16 cidades do interior - fora as viagens com a delegação para os jogos do campeonato - exortando os torcedores a colaborarem de todas as maneiras com o clube” (PLACAR, 21 mai. 1976, p.23). Para promover o Grêmio FBPA, Dourado levava jogadores do time nessas excursões como forma de estreitar o relacionamento com a torcida e, principalmente, para atrair novos simpatizantes (PLACAR, 21 mai. 1976)<sup>115</sup>. Estas estratégias permitiram ao Grêmio FBPA aumentar o número de sócios de 14.482, em 1975, para 20.582, em 1976, com 60% das mensalidades pagas em dia. Cabe ainda destacar que, entre 1975 e 1976, o clube porto-alegrense registrou um aumento de 70% na folha de pagamento, recursos que foram investidos majoritariamente na contratação de atletas (PLACAR, 21 mai. 1976).

Porém, no início dos anos de 1980, o Grêmio FBPA passou por novos momentos de crise econômica tal como o S.C. Internacional. Em 1983, foram operadas novas mudanças na estrutura de gestão do clube com a ascensão de Alberto Galia ao cargo de vice-presidente de futebol. Galia, reconhecido bioquímico e comerciante, havia atuado no departamento de finanças e assumiu o novo cargo no Grêmio FBPA com a tarefa de contribuir para a superação da crise instalada nos anos de 1980. Naquele ano, o clube porto-alegrense adotou medidas de contenção dos gastos com a liberação de atletas e o estabelecimentos de um teto salarial máximo de Cr\$ 2,7 milhões mensais (PLACAR, 04 fev. 1983).

Também é válido destacar que Grêmio FBPA e S.C. Internacional foram igualmente afetados pela recessão da economia brasileira dos anos de 1980. De acordo com a revista *Placar* “[...] os dois clubes investiram até contra a lei da oferta e da procura: firmaram um pacto pelo qual um não se interessa por jogador do outro” (PLACAR, 04 fev. 1983, p. 23). O impresso esportivo ainda destacou o aumento das dívidas, a redução de público presente nos

---

<sup>115</sup> Os jogadores que participavam das excursões com Hélio Dourado recebiam um bicho de Cr\$ 500 cruzeiros (PLACAR, 21 mai. 1976, p.23).

estádios, a diminuição das contratações de atletas e a drástica queda de arrecadação dos clubes da capital Porto Alegre (PLACAR, 04 fev. 1983)<sup>116</sup>.

Estas breves considerações gerais acerca das trajetórias, estratégias e mudanças ocorridas em alguns clubes da região Sul do Brasil, apontaram para ciclos de crise e de expansão com destaque para as dificuldades postas à profissionalização e estabilização econômica destas associações esportivas. Foi possível conferir a expressiva presença de empresários e políticos na gestão dos clubes, cujos interesses pessoais contribuíram, se opuseram ou destoaram das iniciativas para a introdução de novos mecanismos administrativos no futebol.

Deste modo, identificou-se um complexo conflito entre a crescente demanda dos clubes por inovações em gestão e por novas fontes de recursos, devido às constantes crises econômicas, e, por outro lado, a histórica permanência de gestões paternalistas e amadoras.

## **1.8 O processo de expansão do futebol como negócio**

Os clubes de futebol, até a década de 1970, não podiam ser considerados empresas capitalistas, pois a profissionalização não significou o estabelecimento de um mercado para livre circulação dos jogadores e, também, porque legalmente eram associações privadas sem fins lucrativos (PRONI, 1998). Machado (2013), que tratou da gestão amadora dos clubes de futebol, mostrou que “o regime profissional, a venda de ingressos e a negociação de jogadores não implicavam na existência de relações tipicamente focadas no retorno financeiro” (MACHADO, 2013, p. 28).

Uma das estratégias para capitalização do futebol incidiu na constituição dos chamados clubes-empresas. O clube-empresa é caracterizado como uma organização em sociedades empresariais com fins lucrativos ou em parcerias de co-gestão que os difere das associações desportivas ou das sociedades sem fins lucrativos<sup>117</sup>.

---

<sup>116</sup> De acordo com a revista *Placar*, no ano de 1976, Grêmio FBPA e SC Internacional recebiam contribuições de 40 mil sócios. No início do ano de 1983, o tricolor registrou cerca de 20 mil sócios e o SC Internacional apenas 10 mil (PLACAR, 04 fev. 1983).

<sup>117</sup> A literatura em geral trata do clube-empresa do ponto de vista jurídico destacando, entre outros, a separação entre o departamento de futebol e os demais setores do clube. Esta tese entende que, além destas considerações, é preciso atentar-se para o fato de que muitos clubes fazem a distinção de seus departamentos sem, contudo, executar alterações do Estatuto que envolvam mudanças de natureza jurídica. Este item objetiva mostrar como a concepção de clube-empresa se fez de formas distintas no Brasil e em outros países.

Do ponto de vista jurídico, a instituição do clube-empresa significa a transição dos direitos do associado para o sócio ou quotista. Carlezzo (2004) destacou que o associado não participa dos lucros ou do capital social da empresa, entretanto o quotista de uma sociedade limitada, ou o sócio de uma sociedade anônima, compartilha dos respectivos lucros ou das perdas. Segundo Melo Neto (1998),

A consequência deste processo de autonomização é a privatização, ou seja, a criação do clube-empresa, que consiste num processo de empresarização cujo objetivo principal é a separação do futebol dos demais setores do clube. No clube-empresa o futebol será um negócio à parte. Distinto e separado das atividades sociais do clube. Os resultados financeiros obtidos no negócio do futebol serão revertidos a benefícios de seus acionistas. Estes, reunidos em assembleia, vão aprovar as contas do clube e legitimar ou não o desempenho da diretoria (MELO NETO, 1998, p. 51).

Historicamente, muitos clubes de futebol tiveram origem da iniciativa de um empresário, de uma determinada empresa ou indústria<sup>118</sup>. No entanto, estes clubes não contavam com gestões profissionais ou com objetivos mercadológicos específicos, sendo que podiam ser voltados para o entretenimento dos trabalhadores ou ainda para a promoção da empresa.

Segundo Proni (1998), na década de 1960, ganhou notoriedade a ideia de que era possível maximizar os ganhos econômicos com o futebol, entre outros, através dos campeonatos esportivos. Contudo, ainda imperavam crenças de que o time pertencia à torcida e que os clubes não deveriam ser adquiridos por grupos privados (PRONI, 1998).

As possibilidades de exploração econômica sobre o futebol foram vislumbradas de maneiras distintas por cada país conforme o momento histórico e as condições sócio-espaciais. Nessa perspectiva, é preciso destacar que alguns países sem tradição no futebol investiram na prática, almejando retorno econômico, antes mesmo que outros tradicionalmente praticantes da modalidade<sup>119</sup>.

Já nos anos de 1970, tornaram-se mais intensos os debates sobre o futebol como negócio por causa da projeção midiática à nível global das Copas do Mundo e, também,

---

<sup>118</sup> É possível identificar diversos exemplos de clubes de futebol criados a partir de iniciativas pontuais de alguns empresários. No ano de 1904, o empresário Henry Augusto Mears adquiriu o estádio Stamford Bridge, em Londres, com o objetivo de alugá-lo para o Fulham Football Club (clube fundado em 1879). Como o negócio não foi concretizado, Mears, fundou em 1905, o Chelsea Football Club para que seu estádio pudesse ser utilizado (FRANCO JUNIOR, 2007).

<sup>119</sup> É o caso dos Estados Unidos da América que organizou, em 1968, a *National American Soccer League* (NASL), uma Liga de futebol pautada no *show business* e que foi marcada pela contratação de jogadores como, por exemplo, o brasileiro Pelé, em 1975, e o holandês Johan Cruyff em 1978. Para Proni (1998), apesar do fracasso dessa Liga, em 1984, pode-se afirmar que esse modelo empresarial de competição inspirou a adoção do futebol-empresa na Europa.



devido ao aumento substancial das transações de jogadores de futebol. Nesta conjuntura, a FIFA, sob a presidência de João Havelange a partir de 1974<sup>120</sup>, firmou parcerias com empresas de marketing. De acordo com Simson e Jennings (1992), Havelange

prometeu criar um Campeonato Mundial de Júniores. Prometeu dinheiro para os países construírem estádios, promoverem cursos para árbitros, médicos e técnicos, além de mais campeonatos interclubes no Terceiro Mundo. Mas, a FIFA não dispunha de recursos próprios suficientes para implementar um projeto tão ambicioso. A única fonte de recursos provinha, a cada quatro anos, da organização da Copa do Mundo (SIMSON; JENNINGS, 1992, p. 59).

Visando garantir a aquisição de recursos econômicos, a FIFA estabeleceu acordos com a empresa de materiais esportivos ADIDAS e com a Coca-Cola. Para a Copa do Mundo de 1978, disputada na Argentina, a multinacional norte-americana de bebidas investiu o montante de US\$ 8 milhões para garantir a visibilidade de sua marca durante as transmissões dos jogos. Essa ação em particular foi considerada determinante para o crescimento do interesse das empresas pelo marketing esportivo. Por conta destas iniciativas, Proni (1998) considera que a FIFA foi responsável por promover as novas estruturas comerciais do futebol desde o marketing esportivo até os clubes-empresas.

Além do papel desempenhado pela FIFA, a contar da década de 1970, na promoção de práticas empresariais no futebol, é necessário frisar que alguns países executaram mudanças em suas legislações desportivas nacionais que facilitaram o aumento do número de clubes com algum tipo de ligação com empresas ou negócios.

No caso da Itália, no começo da década de 1980, foram operadas mudanças legislativas com os objetivos de sanar as dívidas dos clubes e superar as denúncias sobre o uso do futebol para lavagem de dinheiro<sup>121</sup>. Em vista disto, Proni (1998) ressaltou que

A legislação italiana de esportes profissionais, aprovada em março de 1981, apresentava apenas 14 artigos e caracteriza-se pelo seu caráter liberal, com grande autonomia para os clubes- inclusive permitindo se constituírem como empresas comerciais (sem fins lucrativos) pertencentes a grupos econômicos privados e criarem uma liga independente da federação nacional (PRONI, 1998, p. 156-157).

---

<sup>120</sup> Para Simson e Jennings (1992), Havelange elegeu-se por conta de compromissos assumidos com países da Ásia e da África que concederam votos favoráveis à sua escolha como presidente da FIFA. O aumento da prática do futebol nesses continentes teria incentivado Havelange a utilizar como artifício de sua propaganda política promessas de que, como presidente da FIFA, concederia recursos para a construção de estádios, para a promoção de competições e para a preparação de técnicos e árbitros de futebol (SIMSON; JENNINGS, 1992).

<sup>121</sup> A partir de década de 1970, verificou-se uma maior atuação do Estado italiano sobre o futebol por conta de denúncias de manipulação de jogos, uso do futebol para lavagem de dinheiro pela máfia italiana e, também, devido ao aumento das dívidas dos clubes que demonstrava a ineficiência da gestão esportiva (PRONI, 1998).

Observa-se que a legislação italiana permitiu que os clubes se tornassem empresas comerciais sem fins lucrativos. No ano de 1996, os clubes da Itália passaram a ser considerados entidades com fins lucrativos “[...] sob influência direta de pessoas controladores, e não de *boards*, como na Inglaterra” (AIDAR; LEONCINI, 2002, p. 128).

Reitera-se que a adoção de dispositivos legais voltados ao incentivo da transformação do futebol em um negócio, através de concessões para parcerias ou aquisições de associações esportivas por empresas, é um processo particular para cada país. Segundo Machado (2013),

Paralelamente às mudanças que estavam se processando na condução do futebol mundial pela FIFA, havia outro movimento que viria revolucionar o futebol na Europa: a transferência de propriedades de clubes para as mãos de empresas privadas, com o objetivo de sanear as finanças e moralizar a gestão das entidades esportivas (MACHADO, 2013, p. 32).

Na França, o Paris Saint-Germain Football Club (PSG), fundado em 1970, por um grupo de interessados no futebol, foi adquirido no ano de 1991 pelo grupo de comunicações Canal Plus. Portanto, a gestão do clube era feita como extensão das atividades da empresa. Quando a *holding* Vivendi Universal reestruturou-se nos anos 2000, um dos seus grupos, o Canal Plus, colocou as ações do PSG à venda. Em 2011, o clube parisiense foi comprado pelo *Qatar Investment Authority* (QIA), o que revelou o interesse de investidores estrangeiros pelo futebol e, sobretudo, pelos clubes de visibilidade global. A gestão da empresa qatariana, sob a presidência de Nasser Al-Khelaifi, é marcada pelas contratações milionárias de jogadores.

No caso da Inglaterra, os clubes de futebol que foram criados como empresas e como sociedades comerciais “[...] contam com acionistas, contabilidade auditada e executivos remunerados que são cobrados pelos resultados que apresentam, podendo ser demitidos a qualquer momento, pelos donos do time” (NEQUESAURT, 2007, p.61).

A partir da década de 1990, verificaram-se diversas transações envolvendo clubes ingleses que foram comprados por investidores e empresários, sobretudo, estrangeiros. No ano de 1997, o Fulham Football Club foi adquirido pelo egípcio Mohmed Al-Fayed, dono das lojas de departamento Harrods (PLACAR, mar. 2007). Já na década de 2000, outros clubes da Inglaterra foram comprados por empresários, consórcios de empresas ou por fundos de investimentos como, por exemplo, o Liverpool Football Club<sup>122</sup>, o Aston Villa Football

---

<sup>122</sup> O Liverpool Football Club teve seu controle acionário vendido, em 2005, à empresa norte-americana Kop Football Ltda. por um valor de US\$ 174 milhões. O consórcio de empresas era administrado por George Gillett e Tom Hicks. Este último empresário era também presidente da empresa Hicks, Muse, Tate & Furst, e foi responsável pela assinatura de contratos com os clubes brasileiros Sport Club Corinthians Paulista e Cruzeiro Esporte Clube na década de 1990. Posteriormente, no ano de 2010, o clube inglês foi adquirido pelo grupo norte-

Club<sup>123</sup>, o Manchester United Football Club<sup>124</sup>, o Chelsea Football Club<sup>125</sup>, o West Ham United Football Club<sup>126</sup>, o Portsmouth Football Club<sup>127</sup>, entre outros.

A revista *Placar* tratou do fenômeno das vendas de clubes ingleses na década de 2000 mostrando que

os investidores estrangeiros têm várias razões para desembarcar na ilha. Ainda que o mesmo número de times italianos ou espanhóis apareça na lista dos mais ricos do mundo, essas duas ligas não atraem tanto. Na Espanha, Barcelona e Real Madrid ainda elegem seus presidentes e precisam prestar contas aos sócios. Na Itália, os principais clubes são ligados à poderosas empresas locais e o custo de uma negociação seria ainda mais alto (PLACAR, março de 2007, p. 30).

Além do mais, os impostos reduzidos e os altos valores das cotas de televisão (PLACAR, mar. 2007) também constituíram fatores de atração para os investimentos internacionais no futebol da Inglaterra. Sobre o Manchester United FC, Nequesaurt (2009) ressaltou o incremento de receitas “[...] provenientes da renda dos jogos, turnês mundiais,

---

americano New England Sports Ventures (NESV) - dono também do time de beisebol estadunidense Boston Red Sox-, pelo montante de US\$ 475 milhões. Ressalta-se ainda que o grupo empresarial Dubai International Capital (DIC) ofertou US\$ 800 milhões de dólares, no ano de 2008, para comprar o clube londrino. Posteriormente, as dívidas acumuladas de US\$ 285 milhões levaram a Hicks e Gillett a brigarem judicialmente para evitar a venda do clube, o que havia sido autorizado pela diretoria do Liverpool Football Club (ROCCO JÚNIOR, 2007; PLACAR, mar. 2007; SMITH, 2011).

<sup>123</sup> O Aston Villa Football Club foi comprado pelo empresário norte-americano Randy Lerner, proprietário também do time Cleveland Browns, por £ 62,2 milhões. No ano de 2016, o clube foi adquirido pelo grupo chinês Recon Group do empresário Tony Jiantong Xia (PLACAR, mar. 2007; FINANCE FOOTBALL, 2016).

<sup>124</sup> O Manchester United Football Club pertencia historicamente à um grupo de acionistas. No ano de 1999, a britânica TV BSkyB ofereceu US\$ 1 bilhão de dólares pelo clube, mas o negócio foi vetado pelo Governo já que a legislação proíbe que grupos de comunicação sejam proprietários de clubes. Em 2005, o clube foi comprado pelo empresário norte-americano Malcon Glazer que era dono, desde 1995, do time de futebol americano Tampa Bay Buccaneers dos Estados Unidos da América. Glazer endividou-se para comprar o clube e transferiu essas dívidas para o Manchester United, sendo que recebeu muitas críticas dos torcedores através do movimento “Love United, Hates Glazer” e da criação do Football Club United of Manchester que disputa a National League North (ROCCO JÚNIOR, 2007; PLACAR, mar. 2007).

<sup>125</sup> Em dificuldades financeiras, o Chelsea Football Club foi adquirido, no ano de 2003, pelo empresário russo Roman Abramovich, dono da petrolífera Sibneft. Abramovich facilitou a assinatura de contratos do clube com patrocinadores como a Adidas e o Grupo Samsung (ROCCO JÚNIOR, 2007; PLACAR, mar. 2007).

<sup>126</sup> O West Ham United Football Club foi comprado pelo consórcio islandês formado pelos empresários Eggert Magnusson e Bjorgolfur Gudmundsson. O primeiro foi proprietário do clube Valur Reykjavick, presidente da Associação Islandesa de Futebol, proprietário da fábrica de biscoitos Fron e atuou como membro do Comitê Executivo da UEFA. Já Gudmundsson era presidente do Banco Landsbanki, investidor dos setores farmacêuticos e de telecomunicações. Em 2007, Gudmundsson, com controle majoritário, demitiu Magnusson e assumiu o clube. Em 2010, 85% das ações foram adquiridas pelos norte-americanos David Gold e David Sullivan por £ 105 milhões. Por fim, em 2016, a multinacional austríaca *Red Bull* ofereceu £ 650 milhões de libras pelo clube que não aceitou o negócio (PLACAR, jan. 2007; LEISTER FILHO, 2016).

<sup>127</sup> O Portsmouth Football Club foi comprado na temporada 2008/2009 pelo empresário do setor imobiliário Sulaiman Al-Fahim. No mesmo período foi vendido ao empresário Ali Al-Faray. Em 2010, o clube inglês passou ao controle do britânico Balram Chainrai que somou dívidas de £ 135 milhões no comando da equipe. No ano de 2011, o Portsmouth foi vendido ao grupo *Convers Sports Initiative* (CSI) do empresário russo Vladimir Antonov. Com a prisão de Antonov, o clube passou por uma grave crise financeira sendo que, no ano de 2013, foi adquirido por um fundo de investimentos formado por torcedores, chamado de Pompey Supports Trust (PLACAR, mar. 2007; GIBSON, 2013).

venda de produtos na Real Stores – as lojas do time – ou do movimento nos Red Cafés, sua cadeia de restaurantes. O clube tem ainda uma rede de tevê e uma rádio” (NEQUESAURT, 2007, p. 62). Neste caso específico, fica evidente o emprego de estratégias diversas para fidelização da marca Manchester United FC com o oferecimento de serviços e produtos associados ao clube inglês.

Outros países apresentam particularidades relativas à legislação desportiva. Na Alemanha é proibido que um clube de futebol profissional seja controlado por um único investidor, sendo que a abertura de capital é considerada uma alternativa para a arrecadação de receitas. A lei alemã determina que a “[...] associação seja acionista majoritária, mas permite ao clube negociar o restante das ações com sócios” (MAGRI, 2019).

Já na Espanha ocorreram intervenções do Estado sobre o futebol na década de 1990. Devido às dívidas somadas pelos clubes espanhóis ao final dos anos de 1980, e pela falta de gestões profissionais no futebol, o governo propôs a conversão dos clubes em sociedades anônimas

*A Liga Nacional de Fútbol Profesional, reconhecendo a situação crítica dos clubes, reivindicou que, uma vez efetivamente saneados os seus passivos e estabelecido um "ponto zero", fosse acordado um sistema opcional contemplando ou a manutenção da atual regulamentação jurídica das Associações Desportivas (com uma cláusula especial de responsabilização dos gestores e administradores dos clubes), ou a regulamentação de uma Sociedade Desportiva Anônima, fundamentada na legislação comercial comum, que concretamente respeitasse as especificidades e peculiaridades do futebol profissional. Assim, depois da intervenção do Estado, uma nova Liga Nacional emergiu na Espanha a partir da lei federal do esporte de outubro de 1990. Atualmente, a Liga responde pelos clubes da Primeira e da Segunda Divisões. Note-se que o sistema opcional foi concebido para que Real Madrid e Barcelona não precisassem se converter em clube empresa, embora sejam obrigados a honrar seus compromissos em dia, a apresentar um balancete positivo ao final da temporada e a reinvestir seus lucros em atividades esportivas, exclusivamente (PRONI, 1998, p. 159-160).*

Nos casos do FC Barcelona e do Real Madrid Club de Fútbol são os sócios, através do pagamento de mensalidades, que contribuem para manutenção dos times. Neste modelo, o clube é dos associados que elegem o Conselho Representativo que, por sua vez, escolhe a Diretoria do clube.

Além disso, estes clubes espanhóis mantêm uma Junta Diretiva, ou seja, um Conselho com integrantes especializados e outros chamados de “vogais”. Neste sentido, “o número de vice-presidentes especializados da área social, relações internacionais, área esportiva, marketing, eles são minoritários em relação aos ‘vogais’. Os ‘vogais’ consequentemente pensam o todo” (MALLET, 2017). Ainda é possível destacar que neste modelo de gestão são

contratados profissionais para os diversos departamentos, sendo estes de finanças, marketing e jurídico, que trabalham supervisionados pela Diretoria. Ressalta-se também a atuação do Conselho de Fiscalização, responsável pela aprovação de projetos, contratos e parcerias (PRONI; LIBANIO, 2016).

A despeito desta expansão do futebol negócio também é preciso tecer considerações sobre a entrada de clubes no mercado de ações ainda na década de 1980<sup>128</sup>. No ano de 1983, a revista *Placar* registrou que

A crise econômica também atingiu o futebol britânico. Para obter recursos, o Tottenham Hotspur resolveu vender na bolsa londrina 41% do seu capital. São 3,8 milhões de ações, cotadas ao preço de 1 libra esterlina cada uma – o equivalente a quase 4,4 bilhões de cruzeiros, ou quatro prêmios da Loteria Esportiva. É a primeira vez que um clube inglês abre seu capital (PLACAR, 11 nov. 1983, p. 57).

No caso do Manchester United Football Club, Leoncini (2005) ressaltou que o lançamento de ações na Bolsa de Valores permitiu que o clube maximizasse seus lucros<sup>129</sup>. Franco Junior (2007), por sua vez, ressaltou que

Quando o Manchester United colocou ações no mercado em 1991, captou cerca de 70 milhões de euros. Quase 1 bilhão foi quanto Murdoch ofereceu em 1998 pelo clube, graças às quatro vitórias deste nas cinco ligas inglesas anteriores. Perto de 2 bilhões tornou-se o valor de mercado do clube em razão dos títulos europeu e intercontinental conquistados em 1999. Como o sucesso esportivo não se repetiu no ano seguinte, no começo de 2001 as ações estavam desvalorizadas em 40% (FRANCO JUNIOR, 2007, p. 126).

Outros clubes europeus seguiram o exemplo dos ingleses e passaram a atuar no mercado de ações como, por exemplo, os italianos Juventus Football Club, Associazione Sportiva Roma e Società Sportiva Lazio, além dos portugueses Futebol Clube do Porto, Sporting Clube de Portugal e, ainda, Sport Lisboa e Benfica. Proni e Libanio (2016) ressaltaram que, quando o clube é transformado em empresa com capital aberto, há uma “separação entre proprietários e gestores, com a prestação de contas sendo feita para o conselho de administração, que obrigatoriamente tem de proteger os interesses dos acionistas” (PRONI; LIBANIO, 2016, p. 7).

---

<sup>128</sup> Nos anos de 1980, a crise econômica dos clubes ingleses e a existência de grupos de torcedores violentos, chamados *hooligans*, levou a tomada de iniciativas para melhorar as condições do futebol neste país. Neste sentido, o relatório Taylor resultou do ocorrido em Hillsborough, em 1989, quando em partida realizada pela Taça da Inglaterra, entre as equipes Liverpool FC e Nottingham Forest, 96 torcedores do Liverpool morreram pisoteados e outros 766 ficaram feridos por conta de ações violentas desta mesma torcida. O relatório Taylor previu regular o preço dos ingressos, garantir segurança contra os *hooligans* e modernizar os estádios de futebol (FRANCO JUNIOR, 2007).

<sup>129</sup> No mais, o controle salarial, as transferências de atletas, a arrecadação de receitas e a exploração do estádio formaram as principais fontes de renda do clube inglês (LEONCINI, 2005).

Portanto, as trajetórias e mudanças legais referentes ao futebol em cada país mostraram peculiaridades relativas às condições políticas, econômicas e históricas no que tange a origem, a organização e os interesses pelo esporte.

Em relação ao Brasil é possível salientar que se identifica, a partir dos anos de 1970, um aumento do uso do termo “clube-empresa”. No entanto, cabe frisar que a concepção destes clubes-empresas permanecia atrelada intrinsecamente ao papel de empresas financiadoras, ou seja, tratava-se muito mais de patrocínio esportivo do que de clubes geridos de maneira profissional.

Este foi o caso da Associação Desportiva Ferroviária Vale do Rio Doce<sup>130</sup>, do estado do Espírito Santo. Segundo a revista *Placar* surgia

Enfim, um clube-empresa. Não exatamente como propõem os teóricos da administração esportiva, mas, apesar de tudo, um clube-empresa. Ligado à Companhia Vale do Rio Doce, que explora minérios, a Desportiva Ferroviária até dá lucros, saldo conseguido a partir de alguns artificios (PLACAR, 24 mar. 1978, p. 32).

O reconhecimento da Associação Desportiva Ferroviária Vale do Rio Doce como clube-empresa não se referiu a mudanças de ordem jurídica, mas deu-se pelo uso de estratégias empresariais voltadas à arrecadação de receitas. O clube obtinha verbas do patrocínio da Vale do Rio Doce<sup>131</sup>; das mensalidades pagas pelos 3 mil sócios, todos funcionários da Vale e que tinham o valor descontado de suas folhas de pagamento; da renda obtida através do estádio Engenheiro Araripe e da política adotada pelo presidente Tavares Collins que limitou o pagamento dos salários pagos para os atletas (PLACAR, 24 mar. 1978).

De forma geral, a Associação Desportiva Ferroviária Vale do Rio Doce era um clube formado a partir de uma empresa, gerido como a extensão dos negócios da Vale do Rio Doce e que tinha como atribuição promover o nome da patrocinadora.

Ademais, este exemplo mostra que é preciso fazer a distinção entre aqueles clubes alcunhados como empresas por conta de relações estabelecidas com patrocinadores ou investidores e os clubes-empresas que realmente operam alterações na gestão com a

---

<sup>130</sup> A Companhia Vale do Rio Doce instalada no estado do Espírito Santo deu origem a equipes de futebol formadas por trabalhadores e ligadas à empresa como a Associação Atlética Vale, o Ferroviário Sport Club, a Associação Atlética Cauê, o Esporte Clube Guarany e a Associação Esportiva Valeriodoce. Foi a Vale do Rio Doce que incentivou a fusão desses clubes, o que ocorreu em 1963 e deu origem a Associação Desportiva Ferroviária Vale do Rio Doce. Este clube participou de edições do Campeonato Brasileiro de Clubes como, por exemplo, no ano de 1973. Ressalta-se que no ano de 1999, a Associação Desportiva Ferroviária Vale do Rio Doce fundiu-se com o grupo Villa-Forte, passando a chamar-se Desportiva Capixaba. Em 2011 por questões judiciais o clube voltou a chamar-se Associação Desportiva Ferroviária Vale do Rio Doce.

<sup>131</sup> Em 1977, a Vale do Rio Doce repassou Cr\$ 3 milhões em patrocínio para a Associação Desportiva Ferroviária Vale do Rio Doce (PLACAR, 24 mar. 1978).

introdução de mecanismos tipicamente empresariais ou que passaram pela mudança de natureza jurídica.

Sendo assim, no período pós 1970, verifica-se um processo geral de inserção do futebol na lógica capitalista com a incorporação de novas tecnologias e de padrões organizacionais típicos das empresas. O desenvolvimento do futebol-empresa depende da gestão introduzida nos clubes, dos interesses das redes de televisão nas transmissões dos jogos, da expansão dos mercados consumidores do futebol e, também, das alterações legislativas que permitam às empresas ou grupos econômicos investir no esporte.

### **1.9 O futebol brasileiro a partir dos anos de 1990: mudanças legislativas**

A adoção de mecanismos de gestão profissional nos clubes brasileiros ocorreu tardiamente, bem como de maneira difusa e desigual no território nacional. Como um processo em constante construção e mutável à medida que depende de condicionantes políticos, econômicos, sociais e culturais, a inserção de diferentes modelos de administrativa no futebol do Brasil resultou de determinadas condições históricas.

Até o final da década de 1970, a organização do futebol brasileiro era responsabilidade da CBD. Contudo, dadas as mudanças políticas internas, esta entidade passou a representar ideologias ultrapassadas e abriu espaço para a criação da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), em 1979, com a premissa de reorganizar as principais competições nacionais.

Também entre as décadas de 1970 e 1980, identificavam-se gestões marcadamente paternalistas em que a manutenção ou recuperação econômica dos clubes era dependente da ação de presidentes-torcedores, ao invés, de ser viabilizada pela adoção de mecanismos de gestão profissional. A inclusão de estratégias empresariais e de inovações nos clubes brasileiros foi um processo lento e que alcançou resultados, positivos e negativos, dependendo de condições internas e externas.

Para Leoncini e Silva (2005), a profissionalização de uma entidade esportiva parte de uma gestão estratégica de recursos, sendo que o processo é necessário perante o crescimento da indústria do futebol. Nessa lógica, Santos (2002) ressaltou que a gestão profissional é necessária para a organização do futebol como negócio de modo que este esporte é uma atividade que envolve investimentos em tecnologia, ciência, mercado e planejamento.

Além disso, é importante pontuar algumas mudanças da legislação desportiva nacional que impulsionaram alterações no futebol brasileiro. A Lei Zico, promulgada no ano de 1993,

alterou o funcionamento do mercado de negociações de jogadores de futebol e também incentivou a criação de clubes-empresas. Apesar de ser possível identificar historicamente clubes criados através de empresas ou que atuavam com a prerrogativa de clubes-empresa, é a Lei Zico que institucionalizou a concepção e a adoção deste modelo empresarial no futebol, pois permitia a conversão de associações esportivas em sociedades anônimas<sup>132</sup>.

A datar de 1993, e da Lei Zico, tornou-se mais evidente o entendimento feito acerca das diferenças entre clubes amadores e profissionais. *Placar* traduziu esse momento histórico ressaltando:

De um lado, há os que insistem em se manter fiéis aos tempos românticos e afundam-se em dívidas diariamente. De outro, um grupo mais próspero, que busca soluções rentáveis e sonha encontrar os melhores caminhos para introduzir o futebol brasileiro na era do profissionalismo total. Os times que buscam a modernização dispõem hoje de várias opções. Isso, graças ao histórico artigo 11 da nova Lei do Esporte, chamada de Projeto Zico [...] “As entidades de prática do desporto são pessoas jurídicas de direito privado, com ou sem fins lucrativas, constituídas na forma da lei, mediante o exercício de livre associação”, diz a lei (PLACAR, jul. 1993, p. 45).

Na década de 1990 surgiram no Brasil clubes-empresas como foi o caso do União São João Esporte Clube, considerado um pioneiro desta modalidade. A Sociedade Esportiva e Recreativa Usina São João, da cidade de Araras em São Paulo, foi fundada em 1981, pela iniciativa do empresário Hermínio Ometto, empreendedor do setor açucareiro (PLACAR, set. 1993). No ano de 1994, devido à Lei Zico, a Sociedade Esportiva e Recreativa Usina São João transformou-se, sob o controle do empresário da construção civil José Mário Pavan, em União São João S.A.

Este clube-empresa introduziu uma administração empresarial em que cada funcionário contratado respondia e era exigido em eficiência como ocorre em qualquer empresa convencional<sup>133</sup>.

Ainda, em 1994, foi fundado o clube paranaense Malutrom. Este surgiu da fusão dos grupos econômicos Trombini, do setor de papel e celulose, e Malucelli, do ramo da construção civil. O clube uniu-se, em 1997, ao São José E.C passando a chamar-se Malutrom/São José com sede na cidade de São José dos Pinhais (PR).

---

<sup>132</sup> De acordo com Proni (2000), o projeto apresentado, em 1991, para imposição de mudanças na legislação desportiva previa a regulamentação de novas iniciativas comerciais no futebol; a revogação da “lei do passe” de 1976; determinações sobre as Loterias; a redefinição de mecanismos fiscalizadores; a manutenção da autonomia das entidades desportivas e da representatividade nos órgãos competentes (PRONI, 2000). Contudo, as pressões de dirigentes e clubes causou mudanças no texto final da Lei Zico que, aprovada em 1993, não pôs fim à “lei do passe” e retirou a obrigatoriedade dos clubes converterem-se em empresas.

<sup>133</sup> Em 1994, o clube contou com os patrocínios da empresa Nestlé (PLACAR, fev. 1994).



De acordo com a revista *Placar*, a “era do profissionalismo veio somente em 1998, quando a equipe disputou a Série A-II do Campeonato Paranaense, sagrando-se campeã. Em 1999, disputou a primeira Divisão do Estadual e ficou em quarto lugar” (PLACAR, 21 dez. 2001, p. 29). Destaca-se ainda que, em 2005, a agremiação foi transformada em J. Malucelli Futebol S.A. e, que, entre os anos de 2009 e 2012, por conta de uma parceria, chamou-se Sport Club Corinthians Paranaense<sup>134</sup>.

O caso do J. Malucelli Futebol S.A. mostra também a representatividade da família Malucelli no futebol paranaense<sup>135</sup>. Neste sentido, Laibida (2018) destacou que

Entre os integrantes da família, Marcos Malucelli já foi presidente do Atlético Paranaense que colocou seu irmão, Sérgio Malucelli, na direção do próprio Atlético e depois no Iraty. Na capital, o primo Joel Malucelli presidiu o Coritiba entre 1996 e 1997, enquanto o “time” da família, o J. Malucelli é dirigido por Juarez Malucelli e tem Joel Malucelli como presidente de honra (LAIBIDA, 2018, p. 60).

Estes, entre outros vários exemplos, mostram que as mudanças postas pela Lei Zico para a adoção do modelo de gestão de clube-empresa não significaram o rompimento das relações paternalistas e personalistas no esporte. Pode-se afirmar que tais relações de poder, sejam políticas ou econômicas, continuaram a ser reproduzidas.

No entanto, a Lei Zico intensificou, diversificou e atraiu novos empresários ou grupos de investidores para o futebol. No caso da região Nordeste, o Grupo Moura que produz baterias para automóveis, e o empresário José Carlos Brunoro, criaram o Unibol Pernambuco Futebol Clube no ano de 1996. Como o clube não contava com uma sede e nem campos próprios, apenas com um escritório comercial, foi firmada uma parceria com a Universidade Estadual de Pernambuco para que os treinamentos dos jogadores fossem realizados na instituição.

De acordo com a revista *Placar*, o objetivo do diretor-executivo Pedro Ivo Moura e do Unibol Pernambuco FC era formar jogadores para o mercado europeu e, para tanto, selecionava atletas jovens entre 16 e 19 anos (PLACAR, mar. 1997). Ainda no final do ano de 1997, o Unibol Pernambuco FC foi vendido para a rede de lojas Via Sports, pelo montante de R\$ 50 mil reais, passando ao controle do empresário Jaildo Dantas (PLACAR, out. 1999).

Apesar destes casos pontuais, é necessário ressaltar que o primeiro clube-empresa brasileiro com registro foi o Rio de Janeiro Sociedade Esportiva, criado no ano de 1996. Este

---

<sup>134</sup> O objetivo desta parceria foi utilizar o clube paranaense para formar jogadores e também a divulgação do clube paulista no estado do Paraná.

<sup>135</sup> O capítulo II trata da presença da família Malucelli no futebol paranaense.

projeto, pertencente ao ex-jogador Zico, contou com isenções fiscais, com a construção de um centro de treinamento e, também, com o registro de funcionários e jogadores com carteira de trabalho assinada (PLACAR, out. 1997).

No ano de 1998, o Rio de Janeiro Sociedade Esportiva tornou-se CFZ do Rio Sociedade Esportiva Ltda., sendo caracterizado por uma estrutura de cotas de responsabilidade Ltda., das quais 95% pertencem à Zico. De acordo com Fernandes (2000),

[...] o clube posicionou-se como um prestador de serviço e entende que esse é um dos principais negócios do clube na atualidade. Esses negócios são possíveis pela parceria que o clube mantém, desde sua fundação, com o clube japonês Kashima Antlers F.C Ltda. Essa parceria utiliza, de um lado, o *know how* de futebol do clube, através do ensino realizado no braço de educação, o Centro de Futebol Zico, no aperfeiçoamento de atletas japonesas jovens, que vêm para estágios no Brasil e, por outro, o estágio do clube japonês no CFZ, como uma forma de aprimoramento técnico e tático, jogando pela equipe brasileira em campeonatos que disputa. Também essa parceria se completa com a ida de atletas do CFZ que atuarem na equipe japonesa em suas atividades no Japão (FERNANDES, 2000, p. 85-86).

Compreende-se assim que o CFZ do Rio Sociedade Esportiva Ltda. pautou suas estratégias competitivas no desenvolvimento de um projeto administrativo, financeiro, social e educacional, partindo do trabalho realizado nas categorias de base e no intercâmbio de jogadores em processo de formação.

Já em outros clubes é possível identificar que houve, em um período de aproximadamente duas décadas, contínuas mudanças na organização destas agremiações. A Associação Desportiva São Caetano, fundada no ano de 1989, como associação sem fins lucrativos, dependeu do apoio da prefeitura de São Caetano do Sul, no estado de São Paulo<sup>136</sup>. De acordo com Aidar, Oliveira e Leoncini (2000), a situação do clube paulista evidenciava a dependência deste com o poder público “mostrando o quanto é difícil uma marca de apelo local se sustentar pela geração própria de receitas com TV, bilheteria, patrocínio ou *merchandising*” (AIDAR; OLIVEIRA; LEONCINI, 2000, p. 184).

Em 1997, o Conselho Deliberativo do clube paulista optou por uma parceria de co-gestão com a empresa Datha Representações<sup>137</sup> que passou a gerir o departamento de futebol e a realizar a negociação de contratos de marketing esportivo. Segundo Aidar, Oliveira e Leoncini (2000),

---

<sup>136</sup> Ressalta-se que a inscrição do clube na Federação Paulista de Futebol no ano de 1990 foi possível pela concessão dos direitos de filiação da Sociedade Esportiva e Recreativa União Jabaquara, da cidade de São Caetano do Sul, que detinha os pré-requisitos para admissão (AIDAR; OLIVEIRA; LEONCINI, 2000).

<sup>137</sup> A Datha Representações era de propriedade de José Carlos Molina, diretor de futebol da Associação Desportiva São Caetano.

Na verdade, a empresa parceira continua atuando no ramo de representações comerciais e, a partir da parceria, trabalha para conseguir recursos sem cobrar nada do clube, mas apenas para administrar (através de co-gestão) seu departamento de futebol profissional e de juniores. Um aspecto importante deste modelo é que os recursos captados pelo parceiro só podem ser utilizados no próprio departamento de futebol do clube (categorias profissional e de juniores), sendo vedado o repasse de recursos para os outros setores esportivos (AIDAR; OLIVEIRA; LEONCINI, 2000, p. 185).

Ressalta-se ainda que a empresa Datha Representações buscou aumentar a captação de receitas do clube através de patrocínios, da publicidade estática, do recebimento de doações e da organização de jogos de bingo que eram realizados na Associação Desportiva São Caetano desde 1994 (AIDAR; OLIVEIRA; LEONCINI, 2000). Posteriormente, no ano de 2003, a Associação Desportiva São Caetano adotou o modelo de clube-empresa com a criação do São Caetano Futebol Ltda. A iniciativa partiu das prerrogativas da Lei Pelé<sup>138</sup> e converteu os dirigentes do clube paulista nos principais acionistas. De acordo com a revista *Placar*,

“Transformar o clube em empresa não é novidade. Apenas me adequiei à nova legislação, que previu essa mudança até janeiro de 2004 e depois prorrogou o prazo”, diz o presidente Nairo, que tem 45% de participação na nova empresa- outros 45% pertencem ao vice-presidente Luiz de Paula e os 10% restantes, à Associação Desportiva São Caetano. “Se fôssemos colocar dez sócios não iria dar certo. Colocamos dois majoritários para dar mais velocidade à administração”, afirma Nairo, que agora pode tomar decisões sem submetê-las ao Conselho Deliberativo do clube (PLACAR, mai. 2004, p. 46).

Neste caso, destacaram-se os interesses do presidente Nairo Ferreira de Souza e do vice-presidente Luiz de Paula que, como empresários e detentores da maioria das ações da São Caetano Ltda., mantinham o controle principal sobre as decisões internas (PLACAR, mai. 2004).

Outro clube brasileiro que aderiu ao modelo empresarial foi o Esporte Clube Bahia que firmou, na década de 1990, uma parceria com o Banco Opportunity para criação do Bahia S.A. Em 1998, o clube somava uma dívida de R\$ 10 milhões, sendo que o acordo com o Banco Opportunity garantiu a injeção de R\$ 12 milhões e cedeu ao parceiro 51% das ações ordinárias. Com o estabelecimento deste contrato, o controle do departamento de futebol passou para o investidor, com um prazo de 25 anos de duração, enquanto o EC Bahia manteve autonomia sobre a administração de suas sedes sociais (PLACAR, nov. 1998). Porém, ao final do ano de 1998, o Banco Opportunity como sócio majoritário do Bahia S.A cedeu a

---

<sup>138</sup> A Lei nº 9615/98 conhecida como Lei Pelé previa que, em um prazo determinado de dois anos, os clubes deveriam tornar-se sociedades civis com finalidade econômica ou sociedades comerciais. Esta condição posteriormente passou a ser facultativa. Outra questão importante imposta pela Lei Pelé foi a gradual extinção da “lei do passe” (BRASIL, 1998).

administração do clube aos dirigentes como forma de contornar problemas de relacionamento que envolvia a parceria<sup>139</sup>.

Este exemplo mostra como a introdução dos clubes-empresas no Brasil depende de um planejamento específico e da superação de conflitos entre dirigentes e investidores. Vale colocar que a parceria entre o EC Bahia e o Banco Opportunity foi encerrada no ano de 2006, sendo que o clube comprometeu-se a destinar parcela do dinheiro ganho com a venda de jogadores ao ex-investidor até o ano de 2023<sup>140</sup>.

Nota-se que as mudanças da legislação desportiva postas pela Lei Zico e Lei Pelé promoveram a adoção de diferentes modelos de gestão nos clubes brasileiros e, também, induziram o ingresso de empresas e de investidores internacionais no Brasil. Aidar, Oliveira e Leoncini (2000), consideram que com a Lei Pelé muitos clubes optaram entre os modelos de co-gestão, de licenciamento de marca ou de participação acionária (AIDAR; OLIVEIRA; LEONCINI, 2000).

No caso da co-gestão, como visto no São Caetano Futebol Ltda., o clube fornece a estrutura e recursos para o futebol profissional e amador, enquanto o parceiro comercial é responsável pelas soluções financeiras de modo, que ambos, acumulam direitos e deveres. Este modelo foi aplicado na parceria firmada, no período de 1992 a 2000, entre a Sociedade Esportiva Palmeiras-SP e a empresa italiana de laticínios Parmalat<sup>141</sup>. Pelo acordo, a Parmalat investiria US\$ 500 mil anuais no departamento de futebol, US\$ 500 mil por ano em esporte amador e US\$ 100 mil em publicidade estática no Estádio Palestra Itália<sup>142</sup>. A revista *Placar* tratou da estratégia da empresa em relação ao investimento no futebol

Quando o mercado consumidor da região é pequeno a Parmalat faz como a maioria das empresas e assina apenas um contrato de publicidade. Se o negócio é maior, a empresa prefere virar uma espécie de sócia. Ela paga parte ou totalidade dos passes e

---

<sup>139</sup> Os conselheiros do Esporte Clube Bahia atribuíram o desempenho insatisfatório do time, no ano de 1998, à parceria com o Banco Opportunity e ao Bahia S.A.

<sup>140</sup> Para findar a parceria estabelecida em 1998, o Esporte Clube Bahia destinou, em 2007, cerca de 10% dos valores arrecadados com a venda de jogadores para o grupo financeiro. Em 2008, o valor encaminhado pelo clube ao Banco Opportunity foi de 20% e, a partir de 2009, o montante fixo passou para 30% em qualquer negociação de jogadores do clube.

<sup>141</sup> Em 1989, a Parmalat comprou 15% das ações do clube italiano Parma Associazione Calcio e, em 1993, passou a deter 90% das ações do clube. A empresa italiana firmou, na primeira década de 1990, parcerias com clubes de diversos países: Portugal (Sport Lisboa e Benfica), Argentina (Club Atlético Boca Juniors), Hungria (Parmalat F.C), Rússia (Dinamo Moscou), Uruguai (Club Atlético Peñarol), Itália (Associazione Calcio Reggiana) e Brasil (Esporte Clube Juventude, vencedor da Segunda Divisão do Campeonato Brasileiro de 1994).

<sup>142</sup> Ressalta-se ainda que o contrato previa o cancelamento da co-gestão caso a Sociedade Esportiva Palmeiras fosse rebaixada no Campeonato Paulista ou no Campeonato Brasileiro. O negócio ainda previa que a Parmalat teria de ceder entre 10% e 20% do lucro na venda de jogadores que pertencessem total ou parcialmente à empresa e, também, que negociações ou contratações de atletas deveriam ser aprovadas pela diretoria do clube e da empresa (PLACAR, out. 2000).

salários, monta um time competitivo, põe executivos para cuidar da administração. Cada clube entra com o que tem: estádio, alojamentos, o elenco já contratado (PLACAR, agosto de 1995, p. 85).

Quando a parceria entre a Sociedade Esportiva Palmeiras e a Parmalat findou no ano de 2000, a imprensa, em geral, apontou para os gastos excessivos em contratações de jogadores, para os salários pagos em dólar aos atletas e para as mudanças da Lei Pelé como fatores condicionantes do distrato<sup>143</sup>. Nesta lógica, *Placar* reiterou que como “[...] as regras mudam no meio do jogo, o produto não dá confiança, o preço do dólar atrapalha...Tudo joga a favor do desmanche” (PLACAR, out. 2000, p. 59), fazendo menção ao expressivo número de vendas de atletas da equipe paulista após o encerramento do negócio.

Ainda é preciso ressaltar que o modelo de licenciamento de marca ou de terceirização do departamento de futebol, em que o clube cede a sua marca ao investidor, é amplamente utilizado no Brasil.

Entre os exemplos, pode-se ressaltar o caso do Club de Regatas Vasco da Gama que, em 1998, firmou contrato com uma instituição financeira para exploração da marca do clube. O Vasco associou-se ao Banco Liberal, controlado pelo estadunidense NationsBank, que por sua vez, criou o Vasco da Gama Licenciamentos S.A. (VGL). A VGL tinha como atribuição administrar a parceria entre o investidor e o clube carioca controlando os contratos de direitos de transmissão, a bilheteria dos jogos, a venda de produtos oficiais, devendo, em contrapartida, repassar 50% dos ganhos para o Vasco (PLACAR, jul. 2001)<sup>144</sup>.

Já em São Paulo, no ano de 1999, estabeleceu-se uma parceria entre o Sport Club Corinthians Paulista e a norte-americana Hicks Muse Tate & Furst (HMTF) para exploração da marca do clube e gerenciamento do futebol profissional (PLACAR, jun. 2004)<sup>145</sup>.

---

<sup>143</sup> A partir da Lei Pelé, de 1998, uma empresa como a ISL, por exemplo, podia associar-se à apenas um clube de futebol. Ademais, a imposição sobre o fim da “lei do passe” também impactou o interesse de empresas em investir no futebol.

<sup>144</sup> Em 1998 foi assinado o contrato entre o Club de Regatas Vasco da Gama e o Banco Liberal que era controlado pelo NationsBank dos EUA. A VGL, que não tinha participação acionária do clube carioca, foi criada para explorar a marca Vasco da Gama e dividir com o clube os lucros obtidos. De início, o clube do Rio de Janeiro recebeu US\$ 30 milhões da VGL. Ainda em 1998, o NationsBank fundiu-se com o BankAmerica e passou a chamar-se Banf of American. A VGL passou então a ser subsidiária da Desportes Sports Holdings Ltda., empresa do Bank of American com sede nas Ilhas Caymas. O Club de Regatas Vasco da Gama ainda cedeu à VGL, no ano de 1998, a exploração de bares, restaurantes e publicidades no estádio São Januário pelo montante de US\$ 15 milhões. Em 2000, a VGL acertou um acordo entre o clubes do Rio de Janeiro e a empresa alemã UFA, especializada em marketing esportivo (PLACAR, jul. 2001).

<sup>145</sup> A HMTF saldou as dívidas do clube, que somavam R\$ 28 milhões, para poder explorar a marca corinthiana; arcou com as despesas do time profissional; concedeu R\$ 2 milhões para construção de um CT e cedeu 15% dos lucros de contratos de patrocínios e televisão para o Sport Club Corinthians Paulista. Em 2002, a parceria acabou e o clube paulista passou a ter problemas econômicos já que passou a arcar com o pagamento das despesas com

Posteriormente, em 2004, o clube paulista firmou um contrato com a Media Sports Investments (MSI), um fundo de investimento privado formado pela associação de várias empresas<sup>146</sup>. A MSI tinha a atribuição de gerenciar o departamento de futebol contratando e negociando jogadores, enquanto o clube foi beneficiado pela montagem de uma equipe competitiva.

A atuação de empresas estrangeiras no futebol brasileiro, durante a segunda metade dos anos de 1990 e o começo da década de 2000, manifestou-se ainda em outros casos. Em Minas Gerais, a HMTF firmou, em 1999, contrato com o Cruzeiro Esporte Clube para criação do Cruzeiro S.A., com responsabilidade sobre o futebol amador e profissional<sup>147</sup>. Já a International Sports License (ISL), empresa suíça de marketing esportivo, associou-se ao Clube de Regatas do Flamengo e ao Grêmio FBPA<sup>148</sup>. De acordo com Leoncini (2005), no caso do clube do Rio de Janeiro, foi estabelecido um

[...] contrato de licenciamento da marca com financiamento das operações esportivas do clube através de um orçamento anual fechado. Neste modelo, a ISL cria uma empresa, a Flamengo Licenciamentos, para administrar todas as receitas ligadas à exploração de marca Flamengo, com exceção das receitas que o clube obtém com arrecadações de sócios antigos do clube (comumente chamada de parte social) e aluguéis de imóveis do clube. No entanto, o que caracteriza e diferencia o modelo de parceria do Flamengo é sua real autonomia para a gestão do futebol e de outros setores de sua estrutura clubística (LEONCINI, 2005, p. 131).

No que tange ao contrato assinado entre a ISL e o Grêmio FBPA, a empresa suíça aplicou R\$ 30 milhões no clube brasileiro e comprometeu-se em investir nas contratações de atletas, em melhorias das instalações do Grêmio FBPA e em novas modalidades esportivas. De acordo com a revista *Placar*, “preocupados com a parcela mais conservadora da torcida, os dirigentes gremistas fazem questão de salientar que o clube não ‘se entregou’ para o parceiro, mantendo o controle do futebol. Os suíços apenas exploram a ‘marca’ da equipe” (PLACAR, fev. 2000, p. 53).

---

salários dos atletas. Houve a saída de jogadores como o atacante Luizão e o Sport Club Corinthians Paulista passou a apostar em jogadores da base como, por exemplo, Gil. No final do ano de 2002, alguns futebolistas reclamaram de atrasos de salários e pagamento de direito de imagens (PLACAR, jun. 2004). A HMTF era detentora da maior parte dos direitos econômicos dos jogadores do clube Sport Club Corinthians Paulista. Também cabe salientar que a HMTF teve

<sup>146</sup> A parceria entre a MSI e Sport Club Corinthians Paulista, fundada em 2007, envolveu muitos problemas de relacionamentos entre o presidente do clube, Alberto Dualib e o iraniano Kia Joorabchian. Acusações de lavagem de dinheiro e desentendimentos sobre o repasse de dinheiro marcaram a parceria entre o clube brasileiro e a empresa estrangeira (PLACAR, jan. 2006).

<sup>147</sup> Ressalta-se que as parcerias firmadas entre a HMTF e os clubes Sport Club Corinthians Paulista e Cruzeiro Esporte Clube previam as construções de estádios para esses clubes.

<sup>148</sup> Pela Lei Pelé uma empresa não podia manter contrato com mais de um clube. Porém, a nova lei não abarcou contratos anteriores como o da ISL com o Clube de Regatas do Flamengo e o Grêmio Foot-Ball Porto Alegre.

A passagem do impresso esportivo mostra que uma das questões que envolvem esse tipo de parceria entre clubes de futebol e empresas é a resistência da torcida quanto aos resultados destes negócios, bem como sobre os reais bônus e ônus para o clube parceiro. Além disso, Nequesaurt (2007) salienta que a pirataria, a carência de projetos de patrocínio, a falta de qualidade e de criatividade no desenvolvimento de produtos e, ainda, o baixo poder aquisitivo dos torcedores-consumidores constituem fatores que dificultam o licenciamento de marcas no futebol brasileiro (NEQUESSAURT, 2007).

E no que se refere ao modelo de venda de ações é possível destacar que, apesar das mudanças da legislação desportiva nacional, os clubes brasileiros assemelham-se aos espanhóis e diferenciam-se dos ingleses, dificultando a entrada na Bolsa de Valores (PRONI; LIBANIO, 2016)<sup>149</sup>.

Com a Lei Pelé, de 1998, os clubes brasileiros buscaram novas formas de gestão que fossem eficientes e economicamente rentáveis através da constituição de departamentos especializados em finanças. Porém, a criação de sociedades anônimas não teve respaldo, pois os clubes, de forma geral, não possuem patrimônio ou recursos suficientes. Além disso, a natureza jurídica dos clubes que os definem como entidades desportivas profissionais sem fins lucrativos não permite o cumprimento do pré-requisito de sociedade anônima para entrada na Bolsa de Valores.

No entanto, a partir de 2016, retornou com expressiva visibilidade no Brasil as discussões sobre a conversão dos clubes em S/A com o projeto de lei 5082/16 proposto pelo ex-deputado Otávio Leite

[...] os clubes poderão se converter em SAFs, ou criar uma SAF como subsidiária, com os ativos relacionados ao futebol. Empresas donas de clubes ou que possuam direitos sobre clubes também poderão criar uma SAF. A sociedade terá o capital dividido em ações e a responsabilidade dos acionistas será limitada às ações subscritas ou adquiridas. A nova sociedade será regulada pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e seguirá, de modo complementar, a Lei da S/A (Lei 6.404/76). Com isso, os diretores poderão ser fiscalizados e punidos pela CVM. Além disso, as demonstrações financeiras da SAF serão auditadas por empresa registrada pela autarquia federal e divulgadas (BRASIL, 2019).

Esta é uma medida que prevê contribuir com novas formas de aquisição de recursos para os clubes de futebol já que muitos acumulam dívidas milionárias e, também, visa a modernização do esporte brasileiro. Segundo Márcio Lara, vice-presidente do Club Athletico

---

<sup>149</sup> No caso da implementação do modelo de ações em bolsa de valores, a Comissão de Valores Imobiliários (CVM) exigiria dos clubes demonstração de saúde financeira.

Paranaense, estas mudanças são indispensáveis e necessárias para o futebol brasileiro (LARA, 2018).

Isto posto, compreende-se que são diversos os modelos de gestão e de parcerias possíveis entre clubes de futebol e empresas e/ou investidores. No caso do Brasil, é possível identificar exemplos pontuais do emprego da co-gestão, do licenciamento de marca e da sociedade anônima nos clubes nacionais, sobretudo, a partir das mudanças legais postas pelas Lei Zico e Pelé.

\*\*\*

Este primeiro capítulo objetivou identificar aspectos das trajetórias históricas de constituição, dispersão e consolidação mundial do futebol. Os casos específicos apresentados revelaram a importância da Inglaterra como um promotor do futebol através da expansão de suas atividades imperialistas no século XIX.

Foi notável a rápida multiplicação de clubes, federações e ligas em diversos países demonstrando a capacidade de afirmação do futebol como um esporte popular. Já no que se referiu aos cursos do futebol no século XX, ficou evidente que a profissionalização dessa prática em países como o Uruguai, a Argentina e o Brasil resultaram, entre outros, da necessidade de se limitar o êxodo de jogadores para os clubes europeus.

Ao tratar-se do futebol brasileiro, na segunda metade do século XX, foi possível verificar o desenvolvimento de certames nacionais e os interesses políticos que se manifestaram sobre a prática esportiva. Neste sentido, durante o regime civil-militar, a organização do Campeonato Brasileiro refletiu ideais de integração nacional e propaganda política. Contudo, o uso desta competição como plataforma de interesses partidários afastou gradativamente o público dos estádios e, por consequência, tornou o certame economicamente inviável aos clubes participantes.

Neste sentido, partiu-se para um debate geral acerca das condições de alguns clubes brasileiros, sobretudo, daqueles tratados por esta pesquisa, no decorrer das décadas de 1970 e 1980. Foram identificados períodos de crise e fases de recuperação econômica com destaque para as atuações de certos mandatários e dirigentes clubistas.



Foram estes os casos do major Ortiga no Figueirense FC e de Fernando Bastos no Avaí FC. Ainda em Santa Catarina ressaltou-se o crescimento de clubes do interior do estado como o Criciúma EC, o Joinville EC e a Associação Chapecoense de Futebol, todos apoiados pelo empresariado local.

No que se referiu aos clubes do estado do Paraná salientaram-se, entre outros, as presidências de Jofre Cabral e Silva no Athletico Paranaense, e de Evangelino da Costa Neves no Coritiba FC. Além do mais, mostrou-se a relação entre o futebol e o jogo do bicho no caso do Londrina EC.

Ao abordar-se os casos do S.C. Internacional e do Grêmio FBPA ficou evidente que a inauguração do estádio Beira-Rio em 1969, pertencente ao colorado porto-alegrense, marcou a trajetória destes clubes. Ao promover mudanças, inclusive administrativas, e alcançar títulos esportivos, o S.C. Internacional impulsionou o arquirrival Grêmio FBPA a investir em infraestrutura. No mais, estes clubes apresentaram ciclos de expansão e de crise acompanhados por conflitos políticos internos e pela adoção de estratégias pontuais de recuperação econômica.

O capítulo ainda versou sobre o avanço do futebol como negócio a partir do papel desempenhado pela FIFA, do crescimento da televisão e do interesse de empresas pelo marketing esportivo. Apresentaram-se diversos modelos de gestão que passaram a ser adotados em âmbito mundial e nacional com atenção para as especificidades das mudanças da legislação desportiva de cada país.

No que tange ao Brasil, no período pós 1990, as Lei Zico e Pelé culminaram em tentativas diversas de emprego de novos modelos empresariais nos clubes com preocupações centradas em recuperação financeira, exploração comercial, formação de atletas e desempenho esportivo em competições.

De modo geral, buscou-se demonstrar que o clube-empresa pode ser analisado do ponto de vista da natureza jurídica quando a agremiação sem fins lucrativos é convertida em sociedade empresarial com fins lucrativos. Nesta lógica, é vislumbrada a entrada dos clubes nas bolsas de valores com a negociação de ações.

Por outro lado, o termo clube-empresa também pode ser empregado para designar os mais diversos modelos de gestão usados pelos clubes tais como a co-gestão, o licenciamento de marca e a terceirização de departamentos.

## CAPÍTULO II

### REESTRUTURAÇÕES ADMINISTRATIVAS E O FUTEBOL NEGÓCIO NOS CLUBES DO SUL DO BRASIL

Mas, o futebol-empresa não é um modelo único, pronto para ser transplantado; ao contrário, cada país possui uma experiência própria, segue um caminho particular, na adoção da nova mentalidade de organização esportiva. Surge então a pergunta: que peso jogam os "fatores internos", as características da nossa sociedade, no avanço rumo à modernidade? [...] Em outras palavras, o futebol-empresa segue as tendências recentes do esporte-espetáculo, mas são a herança histórica (as tradições), o tamanho do mercado interno, o dinamismo da economia, as condições sociais presentes e os embates políticos que determinam as possibilidades de sucesso do novo modelo (PRONI, 1998, p. 244).

O objetivo deste capítulo é identificar as reestruturações administrativas e gerenciais ocorridas em clubes de futebol da região Sul do Brasil no período pós 1990. O estudo mostra uma tendência de transição entre o futebol organizado de forma amadora para um esporte baseado em competitividade, eficiência e rentabilidade econômica.

A. Chandler, no início do século XX, ao tratar da origem e do crescimento das empresas modernas norte-americanas, percebeu a existência de inovações nas estruturas organizacionais das empresas (a integração vertical e a organização multidivisional), em que cada área específica era separada em unidades de negócios. Sua conclusão foi de que o crescimento das empresas dependia das capacidades organizacionais<sup>150</sup>. Em *The Visible Hand* (1962), a moderna empresa substitui a mão invisível do mercado ao apresentar uma hierarquia de executivos assalariados, gerência profissional e unidades de negócios em vários setores<sup>151</sup>.

No caso das equipes profissionais de futebol verifica-se que historicamente suas estruturas organizacionais eram tipicamente orientadas por um proprietário (quer individual, quer da empresa)<sup>152</sup>, portanto, eram altamente centralizadas. Logo, o futebol como atividade fim não era visto, a princípio, como um potencial negócio, mas como um complemento recreativo para os funcionários ou como artifício para a promoção de determinada empresa,

---

<sup>150</sup> Ver mais em: CHANDLER, A.D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press, 1962.

<sup>151</sup> Cabe ressaltar que os principais estudos sobre gerência tiveram início com Jules H. Fayol (1841-1925). Contudo, foi a partir de F.W. Taylor (1856-1915) que a gerência passou a ter um significado no desenvolvimento dos métodos e organização do trabalho. Na sua visão, o controle sobre o processo de trabalho deve passar às mãos da gerência. Nesse sentido, o Taylorismo caracteriza-se pelo controle do trabalho (pelo capital) através do domínio das decisões.

<sup>152</sup> Como demonstrou-se anteriormente muitos clubes foram fundados pela iniciativa de empresas e/ou empresários como foi o caso do Bangu Atlético Clube (Rio de Janeiro) e do Grêmio Sportivo Brasil (Rio Grande do Sul), entre outros.

ou indústria. Contudo, as transformações desse esporte em atividade economicamente rentável provocaram alterações das estruturas organizacionais dos clubes.

Neste sentido, a literatura mostra que a organização das atividades culturais e de entretenimento têm sido transformadas pela lógica de mercado à medida que os pressupostos empresariais influenciam diretamente no desenvolvimento das mais diversas práticas.

Esta tese parte do entendimento de que a estrutura organizacional é uma categoria central. Para Mintzberg (2003), esta é compreendida como a soma de todas as formas de divisão do trabalho em tarefas distintas e, também, pela maneira como essas tarefas são coordenadas. Destaca-se que diversos autores como, por exemplo, Hatch (1997), Mintzberg (2003) e Hall (2004) tratam da estrutura organizacional a partir da centralização, coordenação e complexidade.

De acordo com Hatch (1997), a centralização indica o plano em que as decisões são tomadas dentro da organização. Já a coordenação refere-se à integração das atividades e objetivos dos departamentos ou das áreas funcionais visando cumprir com as metas da organização

Resgatando a ideia de que a estrutura é formada pela diferenciação e integração das unidades da empresa, na medida em que uma organização aumenta o número de suas atividades, ela necessitará de uma maior diferenciação e integração. Diferenciação porque ela precisará de uma diversificação das atividades as quais realiza, bem como de integração para torná-la coesa e capaz de unir diferentes unidades dentro do mesmo ambiente organizacional. Assim, quando se fala em diferenciação, indiretamente, estamos nos referindo, também, a complexidade, divisão do trabalho e departamentalização (RODRIGUES; SILVA, 2009, p. 24).

Por sua vez, a complexidade da organização indica diferenciação horizontal (a divisão do trabalho) e vertical (a hierarquia). Segundo Hall (2004), a diferenciação horizontal indica uma subdivisão das tarefas dentro da organização, enquanto a diferenciação vertical faz referência à estratificação de comando das atividades, ou seja, diz respeito às relações de poder.

Além destas questões, Hall (2004) trata da dispersão geográfica como uma forma de distinção em que “[...] as atividades e o pessoal podem estar dispersos geograficamente, de acordo com as funções horizontais ou verticais, por meio da separação dos centros de poder ou das tarefas” (HALL, 2004, p. 53).

Deste modo, partindo dos processos históricos que envolvem a transformação do futebol em negócio, os estudos de caso privilegiaram clubes dos estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul conforme mapa 01.

**Mapa 01- Localização dos estádios dos clubes tratados nos estudos de caso**



Organização da autora. Elaboração: Geisa Rocha (2019).

O mapa 01 mostra a localização dos estádios dos clubes ACF, Club Athletico Paranaense, Avaí FC, Criciúma EC, Figueirense FC, Iraty S.C., Londrina EC, Operário Ferroviário EC e S.C. Internacional, cujas particularidades permitem uma análise comparativa entre os modelos de gestão adotados<sup>153</sup>.

Em alguns clubes, os investimentos locais e a iniciativa pontual de presidentes e/ou de grupos gestores continuam fundamentais para a manutenção destas associações, o que mostra a permanência de gestões tradicionalmente centralizadoras. Em outros clubes, foram identificados o emprego de modelos distintos de administração com destaque para as parcerias, a terceirização e a Governança Corporativa.

Ainda é importante enfatizar que, apesar das estratégias diferenciadas aplicadas nas reestruturações destes clubes, é possível verificar características em comum entre os modelos aplicados, o que indica que estes não são excludentes entre si.

## **2.1 O Grupo dos Notáveis e a crise da década de 1990: o caso do Club Athletico Paranaense**

“Mal, Atlético diz que só tem as camisas”, destacou *Placar* acerca da situação financeira do clube paranaense, ao final dos anos de 1970, após declaração do vice-presidente Valdo Zanetti (PLACAR, 24 mar. 1978, p. 41). Já na década de 1980, a parcial recuperação econômica do Athletico Paranaense foi atribuída à “[...] sorte de contar com torcedores milionários”

quando o clube mergulhou em mais uma de suas crises, 16 pesos pesados da sociedade curitibana resolveram unir-se e comandar a redenção da equipe. E deu certo. Capitaneados pelo ex-presidente rubro-negro Valmor Zimmermann, cada um desembolsou 100 000 cruzados e se comprometeu a bancar, sem choro, todos os empréstimos de jogadores (PLACAR, 01 dez. 1986, p. 07).

*Placar* ressaltou a atuação do chamado Grupo de Notáveis que era formado, entre outros, pelos empresários Heron Arzua, João Carlos Farracha, Hussein Zraik, Valmor Zimmermann, Mário Petraglia, Valdo Zanetti, Celso Gusso, Lauro Pastre, Manoel Knopfholz, Douglas Schmidt, Guivan Bueno, Milton Isfer e Itálo Contil Júnior (PLACAR, 01 dez. 1986, p. 07). O impresso ainda destacou que havia um projeto para mudar o Estatuto do clube paranaense e institucionalizar a gestão desta coligação.

---

<sup>153</sup> Não foram realizadas entrevistas no Iraty SC. Porém, as intrínsecas relações entre esse clube e o Londrina EC exigiram uma análise comparativa.

Contudo, não houve a efetivação de mudanças estatutárias e, entre o final da década de 1980 e início dos anos de 1990, identifica-se o enfraquecimento do Grupo de Notáveis com a formação de alianças políticas de oposição. Neste sentido, Mário Petraglia e Hussein Zraik tornaram-se os representantes de projetos distintos.

Em 1993, o Athletico Paranaense passou por uma profunda crise política, econômica e administrativa marcada pela precarização de seus departamentos

O caos é tão grande que o Conselho do clube e a Federação estadual pedem o impeachment do presidente José Carlos Farinhaqui, suspeito, entre outros deslizes, de negociar jogadores visando mais o próprio bolso do que os cofres do rubro-negro. O fato é que o Atlético tem tantas dívidas que fechou as portas do departamento amador. Não tem mais juvenis, nem juniores. Aliás, não tem sequer um time inteiro de profissionais. Apenas oito atletas pertencem ao clube. O resto do elenco é propriedade do presidente (PLACAR, set. 1993, p. 18).

Posteriormente, durante a gestão do presidente Hussein Zraik, 1994-1995, as tensões internas tornaram-se mais evidentes. O Athletico Paranaense acumulava dívidas no montante de US\$ 6 milhões de dólares, enquanto o faturamento anual era de US\$ 1,2 milhão (LARA, 2018).

Ademais, o Athletico Paranaense mantinha características de um clube de bairro que desenvolvia suas atividades em uma sede modesta, carente de iluminação, e sem capacidade adequada de público com uma projeção “[...] muito regional e muito voltado para cidade de Curitiba apenas” (LARA, 2018)<sup>154</sup>. Lara (2018) ressaltou ainda que o clube carecia de infraestruturas básicas, sendo que a sede administrativa funcionava em uma casa alugada da capital e os treinamentos dos atletas aconteciam em espaços arrendados (LARA, 2018). No que tange ao desempenho esportivo, o clube paranaense participava da segunda divisão do Campeonato Brasileiro de 1994 e figurava na 36ª posição do ranking da CBF (LARA, 2018).

Em abril 1995, o chamado “Atletiba de Páscoa<sup>155</sup>” tornou-se um marco histórico para a realização de mudanças importantes no Athletico Paranaense e, em geral, as narrativas evocam este episódio como determinante para todo o processo de reestruturação iniciado naquele ano. Contudo, as articulações políticas de grupos de oposição ao presidente Hussein

---

<sup>154</sup> Lara (2018) ressaltou que até a década de 1990, houveram momentos pontuais em que o Club Athletico Paranaense alcançou repercussão nacional. A primeira em 1968, durante a disputa do Torneio Roberto Gomes Pedrosa, com a contratação de Djalma Santos. E, em 1983, quando se “[...] formou o casal 20 com Washington e Assis” (LARA, 2018).

<sup>155</sup> “Atletiba” é uma referência ao clássico paranaense entre Clube Athletico Paranaense x Coritiba Foot Ball Club. Em abril de 1995, o Coritiba FC venceu o Club Athletico Paranaense pelo placar de 5 a 1.

Zraik já aconteciam desde 1994, quando José Henrique Faria foi eleito para o Conselho Deliberativo. De acordo com Pugliese (2015), do jornal *Gazeta do Povo*,

A comissão provisória que inaugurou a Era Petraglia no Atlético foi oficializada um mês e dez dias depois do clássico. Apenas o desfecho de uma novela de ameaças e indecisões que começou a ser escrita ainda em 1994, no auditório da casa na esquina das ruas Buenos Aires e Engenheiros Rebouças, em frente à Baixada. No princípio, os opositoristas, liderados por Petraglia, pretendiam suceder Hussein Zraik democraticamente, nas eleições de dezembro do ano seguinte. E José Carlos Farinhaki seria o candidato à presidência (PUGLIESI, 2015).

Pugliesi (2015) também destacou que os problemas do Athletico Paranaense foram agravados pelo desempenho esportivo da equipe que substituiu o técnico Hélio dos Anjos por Sérgio Cosme, enquanto se mantinha a “[...] necessidade de encontrar uma forma de arrancar Zraik da sala da presidência” (PUGLIESEI, 2015).

Após a derrota do Athletico Paranaense no “Atletiba de Páscoa”, em 1995, houve imediatas mudanças na gestão do clube com o retorno de Valmor Zimmermann para o Departamento de Futebol<sup>156</sup>, enquanto o Conselho Deliberativo aprovou um artigo prevendo a criação de uma comissão gestora (LARA, 2018).

Por conta de pressões políticas, Hussein Zraik (presidente), Abílio Abreu Neto (vice-presidente), José Henrique de Faria (presidente do Conselho Deliberativo) e Raul Mazza Júnior (vice-presidente do órgão Deliberativo) declararam-se impedidos de concorrer ao pleito de 1995 (PUGLIESI, 1995). De acordo com *Placar*, “[...] o presidente Hussein Zraik renunciou deixando uma dívida de 2,5 milhões de reais” possibilitando que assumisse como “[...] interventor o empresário Mário Celso Petraglia, conhecido por ser o caixa das campanhas eleitorais do governador Jaime Lerner” (PLACAR, ago. 1995, p. 03).

Além de Petraglia, também integraram a comissão gestora que assumiu o Athletico Paranaense em 1995, Ademir Adur, Ênio Fornea, Marcos Coelho e João Augusto Fleury da Rocha, personagens que ocuparam cargos distintos e posições políticas importantes na história athleticana.

A combinação destes fatores políticos associada à crise econômica e ao desempenho esportivo insatisfatório dos times montados pelo Athletico Paranaense foi determinante para as tomadas de decisões feitas a partir da segunda metade dos anos de 1990. Deste modo, é

---

<sup>156</sup> Pugliesi (2015) ressaltou que o ex-presidente Valmor Zimmermann manteve-se no Departamento de Futebol do Athletico Paranaense por apenas 3 dias após ser “[...] alertado por Petraglia que uma guerra iria estourar” (PUGLIESI, 2015). Ainda de acordo com o jornalista, foi Zimmermann quem levou Petraglia para o Athletico Paranaense como diretor financeiro em 1984.

indispensável discorrer sobre as características das diferentes etapas de reestruturação do Athletico Paranaense com destaque para a longevidade deste processo.

### **2.1.1 Club Athletico Paranaense: reestruturação interna, planejamento de longo prazo e a modernização conservadora**

Em 1995, certas mudanças políticas marcaram o início de uma nova gestão no Athletico Paranaense com o comando de Mário Celso Petraglia, empresário que já atuava no clube desde a década de 1980.

O principal diferencial do modelo do Athletico Paranaense refere-se à aplicação de um projeto de longo prazo que, desenvolvido desde meados da década de 1990, representa um caso particular do futebol brasileiro<sup>157</sup>. Para a revista *Placar*, tratou-se de um projeto “ambicioso por natureza” que objetivou “[...] consolidar o Atlético como a locomotiva da nova ordem do futebol brasileiro, e dar não apenas projeção nacional, mas internacional ao clube” (PLACAR, out. 2004, p. 30).

Lara (2018) destacou que o processo de reestruturação adotado pelo Athletico Paranaense, a partir de 1995, é dividido em três fases que são nomeadas pela diretoria que apoia Petraglia como “ondas” de reorganização (LARA, 2018).

Na primeira “onda”, ocorrida entre 1995 e 2004, foram determinantes os investimentos em infraestrutura com a construção do CT Alfredo Gottardi e as obras da nova Arena da Baixada. Do ponto de vista econômico, Lara (2018) ressaltou o pagamento das dívidas do clube, o fechamento de contrato entre o Athletico Paranaense e a Umbro para fornecimento de material esportivo e a negociação dos atletas Oséas, Paulo Rink e Kléberson (LARA, 2018)<sup>158</sup>.

É preciso destacar também a importância dos aportes financeiros feitos por Petraglia “[...] que sacou do próprio bolso 3 milhões de reais para tirar o clube da Segunda Divisão” (PLACAR, mar. 1996, p. 18). E depois, a continuidade desta fase inicial de reestruturação foi sustentada por resultados esportivos positivos como os alcançados pelos títulos do Campeonato Paranaense de 1998, 2000, 2001 e 2002, pela participação inédita na Copa

---

<sup>157</sup> É importante destacar que em todas as entrevistas realizadas para esta pesquisa, o Club Athletico Paranaense foi citado como um modelo para os demais clubes por conta, entre outros, da longevidade do projeto aplicado.

<sup>158</sup> Os investimentos em infraestrutura são tratados no capítulo IV. Os contratos para aquisição de material esportivo é tema do capítulo III.



Libertadores da América de 2000 e com a conquista do Campeonato Brasileiro de Clubes de 2001.

A organização interna do Athletico Paranaense e a atuação do clube em competições nacionais e estrangeiras foi tratada pela revista *Placar* em 2004. Para o impresso esportivo, “[...] o ótimo desempenho do clube tanto dentro quanto fora de campo” podia ser explicado por uma série de fatores entre os quais a captação de atletas em clubes do interior paranaense como, por exemplo, o Paraná Soccer Technical Center (PSTC) da cidade de Cambé (PR); a articulação de um elenco de jovens jogadores com atletas experientes; a importância da Arena da Baixada que “[...] está para o Atlético como ‘La Bombonera’ está para o Boca Juniors”; o “fator Mário Celso” e sua capacidade de articulação política; a formação e negociação de atletas; a relevância da infraestrutura e, por fim, o modelo de gestão de longo prazo aplicado no clube (PLACAR, out. 2004, p. 31-33).

Destarte, é importante destacar que a arrecadação de recursos considerados primordiais para a execução de investimentos em infraestrutura durante a primeira “onda” de reestruturação do clube, partiu, sobretudo, das receitas com a venda de jogadores

Só quem vende os atletas vinculados ao rubro-negro é o atual presidente do Conselho Deliberativo, Mário Celso Petraglia. Foi ele quem negociou Kléberson com o Manchester United por 10 milhões de dólares, Ilan para o Sochaux (França) por 2,5 milhões de dólares e arrancou 1 milhão de dólares do Cruzeiro vendendo 50% dos vínculos de Adriano. O clube aprendeu a fazer bons negócios bebendo na fonte do empresário Juan Figer. De 1996 a 2002, o Atlético manteve parceria que rendeu alguns milhões de dólares às duas partes. Foi aí, que depois de aprender o caminho, o Furacão decidiu dispensar os serviços de Figer. O mesmo acontece com o PSTC. Os olheiros e o técnico Ticão, que descobriu Dagoberto, Jadson, Alan Bahia e Fernandinho, foram contratados pelo rubro-negro, que agora passa a fazer ele mesmo o garimpo de talentos pelo país afora” (PLACAR, out. 2004, p. 33).

As receitas oriundas das negociações de atletas foram fundamentais para viabilizar as obras do CAT do Caju e da Arena da Baixada. Neste viés, cabe salientar que estas infraestruturas passaram a ser utilizadas na formação de novos jogadores, aumentando os negócios envolvendo futebolistas e tornando o Athletico Paranaense mais independente de outros clubes.

Já o período entre os anos de 2005 e 2014 marcou a segunda “onda” de reestruturação do clube paranaense. Segundo Lara (2018), esta nova fase foi de “[...] profissionalização e finalização da infraestrutura” (LARA, 2018). Houve nesta etapa, a realização de obras de ampliação do CAT do Caju, a venda pioneira de *namings rights* da Arena da Baixada e a

apresentação da candidatura, e posterior escolha, do estádio do Athletico Paranaense como sede dos jogos da Copa do Mundo de 2014 (LARA, 2018).

No que tange à performance do clube em competições podem-se destacar as participações nas decisões da Copa Libertadores da América, de 2005, e da Copa do Brasil de 2013; a conquista do certame estadual de 2005; o terceiro lugar no Campeonato Brasileiro de 2013 e a participação na Libertadores de 2014. Deste modo, a continuidade dos projetos propostos para reestruturar o Athletico Paranaense esteve intrinsecamente relacionada com um desempenho esportivo satisfatório uma vez que o apoio político e da torcida dependem diretamente da conquista de títulos.

Contudo, durante a segunda “onda” de reestruturação houve também conflitos políticos internos com a mudança dos mandatários athleticanos. Entre os anos de 2004 e 2008, o Athletico Paranaense contou com um Conselho Gestor presidido por João Augusto Fleury da Rocha e com a liderança de Mário Celso Petraglia no Conselho Deliberativo. Em 2008, Petraglia e Fleury afastaram-se do clube paranaense, sendo que Marcos Malucelli assumiu o departamento de futebol lançando-se ao pleito presidencial daquele ano (FERRAZ, 2017). Sobre o quadro político interno do Athletico Paranaense, Lara (2018) destacou que

em 2008, teve a primeira eleição direta do clube em função de uma mudança de estatuto, que foi feita em 2007, permitindo que os sócios votassem. E nisso, a nossa chapa foi eleita, o Estatuto permitia que houvesse a eleição de uma chapa única que não é comum nos outros clubes que existem conselheiros natos, conselheiros. Então a chapa que era eleita era a chapa da situação, também em função do presidente Petraglia que estava na chapa e seria uma continuidade do processo de organização e crescimento do Athletico (LARA, 2018).

Para Lara (2018), o Conselho de Administração eleito em 2008 “[...] traiu o presidente Petraglia e resolveu seguir um projeto que era completamente diferente do que tinha sido imaginado” (LARA, 2018). Deste modo, Malucelli e Petraglia tornaram-se opositores políticos, sobretudo, por discordâncias acerca da necessidade e dos custos da reforma da Arena da Baixada para o mundial de 2014<sup>159</sup>. Segundo Lara (2018), o retorno de Petraglia ao clube como presidente, em 2011, esteve ligado ao

[...] risco que nós tínhamos de perder a Copa do Mundo porque aquela turma que tava aqui não queria a Copa do Mundo, não queriam terminar o projeto. Houve uma aproximação de uma série de conselheiros com o presidente Petraglia que tava fora e nós começamos a fazer um movimento para resgatar o projeto pra que a Copa do

---

<sup>159</sup> Além disso, Brejinsky (2017) destacou que Marcos Malucelli, que presidiu o Athletico entre 2009 e 2011, contratou o técnico Geninho, desafeto de Petraglia desde 2002 (BREJINSKY, 2017).

Mundo viesse pra Curitiba. Finalizando com 2011, nós ganhamos a eleição, teve uma outra eleição, ganhamos, retomados o projeto (LARA, 2018).

Ficou evidente que houve articulações políticas internas que culminaram em mudanças nas relações de poder do clube com a vitória do grupo apoiador de Petraglia. Como consequência, estes dirigentes asseguraram a execução da reforma da Arena da Baixada para a XX Copa do Mundo, um dos símbolos da segunda “onda” athleticana de reestruturação.

Por fim, o intervalo entre 2015 e 2024 corresponde à terceira “onda” de reestruturação. Chamada de “Protagonismo”, essa tem por objetivo utilizar toda a infraestrutura para fins esportivos (LARA, 2018).

Nesta fase de reorganização do clube paranaense é possível destacar novos investimentos na finalização de infraestruturas da Arena da Baixada - com a instalação do teto retrátil e a colocação do gramado sintético - e também do CAT do Caju, com a construção do ginásio coberto.

Aliás, o clube curitibano concluiu, em 2018, as obras de um *boulevard* (figura 01) junto à Arena da Baixada para a implementação de “[...] um centro comercial para que isso aqui funcione em 7 dias por semana porque só tem 38 jogos no ano, então você tem que ter movimento o tempo inteiro, 365 dias por ano (LARA, 2018).

**Figura 01- *Boulevard* e Centro Comercial do Club Athletico Paranaense**



Fonte: Material fornecido por Lara (2018).

A figura 01 mostra a conclusão do entorno da Arena da Baixada. O investimento visou a instalação de um Centro Comercial com a oferta de banco, lotérica, lojas, praça de alimentação, entre outros. Lara (2018) salientou a importância dos serviços e produtos

oferecidos pelo Athletico Paranaense através das lojas internas, da loja oficial e do Espaço Sócio-Furacão, bem como dos eventos e shows realizados na Arena da Baixada onde o sistema biométrico é referência nacional em segurança (LARA, 2018).

Posto isto, compreende-se que o conjunto de investimentos em infraestrutura realizados durante as duas primeiras “ondas” de reestruturação permitiu uma intensa diversificação dos negócios ligados ao Athletico Paranaense, com destaque para a formação de jogadores e, também, para a comercialização de produtos e serviços com a marca *athleticana*. No mais, é imprescindível considerar que a construção, reformas e adequações das estruturas físicas do clube constituíram o pilar do projeto da associação e, que, este terceiro ciclo – de “Protagonismo” – visa a consolidação de um planejamento de longo prazo.

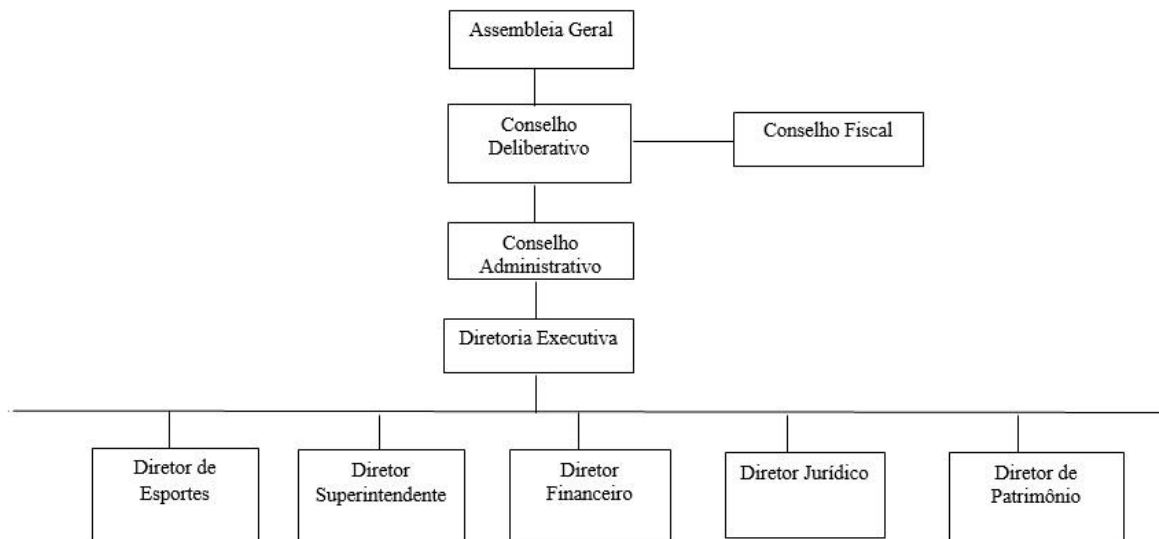
Ainda como parte integrante das mudanças operadas no Athletico Paranaense no período que compreende a terceira “onda”, houve modificações da identidade visual do clube paranaense com a alteração do nome e concepção de novos modelos de uniformes e de brasão. Na ocasião do lançamento desta nova imagem do clube, Petraglia referiu-se a trajetória entre 1995 e 2018 como o “caminho de uma nova era” (PETRAGLIA *apud* FERRAZ, 2018), indicando que as alterações realizadas tem por objetivo específico representar os resultados do projeto desenvolvido desde os anos de 1990<sup>160</sup>.

Além destas questões envolvendo a conclusão de infraestruturas e o aumento do número de negócios ligados ao clube é relevante apontar para as características da gestão e administração *athleticanas*. O Estatuto Social do clube define como poderes constituídos, a Assembleia Geral, o Conselho Deliberativo, o Conselho Administrativo, a Diretoria Executiva e o Conselho Fiscal (ESTATUTO SOCIAL, 2019), ou seja, a base administrativa do Athletico Paranaense é pautada no modelo tradicional das associações esportivas conforme figura 02.

---

<sup>160</sup> Sobre a mudança de identidade visual do Athletico Paranaense, o jornal *Tribuna do Paraná* (2015) destacou que, na década de 1980, o clube trocou as linhas horizontais por verticais nas camisas oficiais. E que, no ano de 1997, houve alterações do distintivo que deixou de ser o triangular para adotar um formato redondo. Ainda neste período, o escudo substituiu o nome “CAP” nos uniformes do clube (TRIBUNA DO PARANÁ, 2015).

**Figura 02- Organograma do Club Athletico Paranaense (2019)**



Elaborado pela autora. Fonte: Estatuto Social (2019).

A partir da figura 02 é possível destacar algumas questões. O Conselho Administrativo é composto por um presidente e pelos 1º e 2º vice-presidentes, sendo que estes cargos não são remunerados<sup>161</sup>. De acordo com o art. 78 do Estatuto Social (2019), dentre as várias atribuições do Conselho Administrativo estão “nomear e destituir, a qualquer tempo, os membros da Diretoria Executiva e fixar a remuneração deles”; “fiscalizar, com acesso a todos os documentos e verificação de todos os atos, a atuação dos membros da Diretoria Executiva”; “determinar à Diretoria Executiva, quando for o caso, a adoção de providências específicas para controle da atividade e administração de sociedades de que o Club Athletico Paranaense seja sócio”; e “criar, extinguir e modificar, a qualquer tempo, departamentos internos do Club Athletico Paranaense, fixando-lhe as atribuições e designando seus responsáveis” (ESTATUTO SOCIAL, 2019, p. 23).

Nessa perspectiva, cabe sublinhar que a Diretoria Executiva, cujos membros são remunerados, é o “[...] órgão executivo com competência exclusiva e privativa de representação ativa e passiva, judicial e extrajudicial, do Club Athletico Paranaense perante terceiros” (ESTATUTO SOCIAL, 2019, p. 23). Estes diretores são nomeados pelo Conselho Administrativo e, obrigatoriamente, devem ser sócios do clube.

<sup>161</sup> O presidente do Conselho Administrativo atua como presidente do clube.

Já o Conselho Fiscal é formado por três membros titulares e outros três suplentes, todos do Conselho Deliberativo e eleitos por esse. Também é relevante colocar que este Conselho Fiscal deve ser formado “[...] preferencialmente, por profissionais de Economia, Contabilidade, Direito e Administração, ou empresários que comprovem exercício de cargo de direção financeira” (ESTATUTO SOCIAL, 2019, p. 28).

Segundo Lara (2018), o Athletico Paranaense adota um modelo de administração verticalizado. O vice-presidente ainda ressaltou que o clube não conta com empresas parceiras em nenhum setor, sendo que o “Athletico Paranaense que administra, só tem um tipo de loja, um tipo de cardápio. A administração é centralizada. Toda a administração do Athletico é verticalizada, toda administração do estádio é verticalizada” e, que, é importante evidenciar que “não tem divisão de lucros, não tem absolutamente nada, nosso projeto único e exclusivamente é para nós ganharmos campeonatos e sermos campeões. Dentro disso algumas coisas que já aconteceram<sup>162</sup>” (LARA, 2018).

Como próxima etapa de reestruturação do clube paranaense é vislumbrada a alteração de “[...] pessoa jurídica de direito privado sem fins econômicos” (ESTATUTO SOCIAL, 2019, p. 01) para Sociedade Anônima. Nesta lógica, Lara (2018) destacou que o Athletico Paranaense aguarda mudanças da legislação desportiva nacional para buscar um parceiro estratégico de gestão e de capital. Para tanto serão necessárias mudanças no Estatuto Social do clube que passaria a permitir este tipo de parceria em que

Que dentro da mudança da lei nós nos tornemos S/A vendendo 45% das ações [...] em bolsa não, vai ser em balcão. Então seriam, nós vamos buscar 2 ou 3 parceiros como é no futebol alemão, 2 ou 3 parceiros estratégicos que coloquem em torno de €500 milhões de euros pra que a gente consiga realizar esses sonhos (LARA, 2018).

A projeção de transformação do Athletico Paranaense em S/A com a injeção de recursos de poucos parceiros estratégicos é oriunda dos modelos europeus, sobretudo, do futebol alemão e, especificamente, dos casos do inglês Manchester United FC e do holandês AFC Ajax (LARA, 2018).

Os dados e informações acerca das três “ondas” de reestruturação do Athletico Paranaense mostraram que este projeto de longo prazo baseia-se na manutenção dos poderes constituídos pelo Estatuto Social, na formação de uma Diretoria Executiva remunerada e também na permanência e reprodução de relações políticas antigas. Portanto, é possível

---

<sup>162</sup> Lara (2018) referiu-se à alguns resultados esportivos como, por exemplo, o título paranaense e o vice-campeonato da Primeira Liga, ambos no ano de 2016, e, também, a participação na Copa Libertadores da América de 2017 (LARA, 2018).

afirmar que ocorre neste clube um processo de “modernização conservadora” em que há centralização de poder, sobretudo, na figura de Mário Celso Petraglia.

Em dezembro de 2019 foram definidos os membros do Conselho Deliberativo e do Conselho Administrativo que atuarão no Athletico Paranaense no quadriênio 2020-2023. Para o Conselho Administrativo foram eleitos Mário Celso Petraglia (presidente), Fernando Cesar Aparecido Meirim Corrales (1º vice-presidente) e Lauri Antônio Pick (2º vice-presidente)<sup>163</sup>. Como presidente do Conselho Deliberativo para o mesmo período foi eleito Aguinaldo Coelho de Farias cujo discurso de posse destacou como

A revolução do futebol brasileiro com a possibilidade de se criar o clube empresa, por força de lei própria, estará em debate e este Conselho Deliberativo será decisivo quando da efetivação de uma proposta a todos os Sócios do Clube. Uma decisão que não caberá volta se for aprovada. A formatação e aprovação da Fundação Club Athletico Paranaense junto aos órgãos públicos é uma meta já para 2020 (ATHLETICO PARANAENSE, 2019a).

Considerando a trajetória do clube de Curitiba a partir de 1995 e as projeções para sua conversão em Sociedade Anônima, pode-se reiterar que esta “modernização conservadora”, em andamento, representa um modelo nacional único e diferenciado por conta da sua longevidade, por suas estratégias e pelos resultados alcançados.

Por outro lado, se efetuadas alterações da legislação desportiva, a quarta “onda”, vislumbrada a partir de 2024, poderá contar com alterações estatutárias e administrativas que rompam com a lógica centralizadora e verticalizada da gestão que impera desde os anos de 1990.

## **2.2 Co-gestão: o caso do Figueirense FC e da Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A.**

A contar da década de 1990, é possível identificar importantes transformações no Figueirense FC. Nicolau Haviaras, do Conselho Deliberativo<sup>164</sup>, e Norton Boppré<sup>165</sup>, ex-

---

<sup>163</sup> Foram definidos também os membros do Conselho Fiscal e da Câmara de Ética e Disciplina do clube paranaense. Segundo o jornal *Tribuna do Paraná* (2019), a vitória da chapa CAPGIGANTE deu-se por aclamação já que o Estatuto Social do Athletico Paranaense define que no caso de inscrição de uma única chapa, a comissão eleitoral deve decretar a vitória desta (TRIBUNA DO PARANÁ, 2019).

<sup>164</sup> Foram realizadas duas entrevistas, em 2017 e 2018, com o senhor Nicolau Haviaras durante sua atuação como presidente do Conselho Deliberativo do Figueirense FC. Em dezembro de 2018 foi eleita uma nova chapa para o Conselho Deliberativo com mandato até 2022 e, que, nomeou Francisco de Assis Filho como presidente (FIGUEIRENSE FC, 2019d).

<sup>165</sup> Em entrevista realizada em 08 de agosto de 2017, Norton Boppré ressaltou sua trajetória pessoal junto ao Figueirense FC: “morava muito próximo ao estádio, muito cedo passei a assistir jogos, quando criança após o colégio assistia a parte final dos treinos, essas coisas. Num momento em que o futebol à nível nacional também

presidente do Figueirense FC, destacaram quais eram as circunstâncias do clube durante os anos de 1990

Era uma gestão ainda muito arcaica. Eu diria assim que corroída por tudo aquilo que já não cabia mais numa gestão de futebol onde o presidente e outros poucos vice-presidentes tiravam dinheiro do bolso muitas vezes, das suas empresas talvez, para custear despesas do clube né. Me lembro que muitas vezes nós dirigentes nos cotizávamos para permitir que o clube fizesse viagens ou de ônibus ou áreas e assim por diante. Então era o retrato de uma administração bastante amadora, totalmente desprovida do conceito profissional de gestão. Era um trabalho feito por abnegados. Ainda era assim até meados dos anos 90 né, sinceramente era esse o momento que se vivia. Obviamente que naquele momento o quadro associativo não tinha peso na receita do clube por conta de um número insignificante do quadro em dia, as receitas de rendas de jogos, o clube era dependente daquilo. Me lembro que nos anos 90 nós fomos campeões, em 94, em 93, então o estádio Orlando Scarpelli voltou a ter um público bom. As receitas por bilheteria eram aguardadas com muita expectativa pela direção naquele momento. As receitas auferidas por marketing, por venda da marca Figueirense eram praticamente inexistentes ou muito insipientes. O Figueirense não auferia receita lucro por conta da sua marca, do seu produto Figueirense Futebol Clube. Também não tínhamos ainda o acesso à competições nacionais que pudessem, ao exemplo do Campeonato Brasileiro, pudesse dar uma participação por conta dos direitos de televisionamento dos jogos. Então era muito pouco do quadro associativo, muito mais das rendas dos jogos que o clube sobrevivia e, obviamente, como falei no início muito dependente de recursos de dirigentes que apoiavam em algum momento, outros abnegados que apoiavam a gestão do clube, empresários da região que em algum momento eram chamados à colaborar em momentos pontuais e muitas vezes colaboravam com o clube. Era uma receita não fixa, mas em muitos momentos disponíveis para resolver problemas pontuais (BOPPRÉ, 2017).

O relato aponta para questões que demonstram o amadorismo da gestão do clube catarinense nos anos de 1990. Dentre os principais indícios dessa condição pode-se salientar a insuficiência e a instabilidade das fontes de renda que eram centradas no apoio pontual de alguns colaboradores e na bilheteria do estádio Orlando Scarpelli.

A situação do clube entre os anos de 1996 e 1998, ou seja, durante as presidências de Gercino Corrêa da Costa Filho e José Carlos da Silva, era praticamente de falência. O Figueirense FC acumulava dificuldades administrativas e dívidas substanciais (BOPPRÉ, 2017).

Neste sentido, Haviaras (2017) ressaltou que a “estrutura da época era mais de amigos ajudando amigos no clube” e que, apesar, de uma estrutura já organizada a partir do Conselho,

---

estava muito popularizado já com os grandes clubes do Rio e São Paulo, o que nos fazia gostar também do futebol já naquele momento, estou me referindo ao início dos anos 70, um pouco antes até, 68,69. Dando um salto no tempo agora, em 1979, eu adquiri minha cadeira de sócio patrimonial e a partir daí a assistir regularmente aos jogos já na condição de sócio patrimonial. Passado um tempo, exatamente no ano de, no final dos anos 80, eu fui convidado por um ex-colega de trabalho que depois também foi em algum momento dirigente do clube, nosso colega Haroldo Pacheco dos Reis, que era colega de trabalho no Governo do Estado. Ele me convidou para fazer parte do Conselho Deliberativo do Figueirense [...]” (BOPPRÉ, 2017).



era comum que os membros e torcedores fizessem doações para ajudar na manutenção das atividades da associação esportiva (HAVIARAS, 2017). É relevante destacar que esta rede de apoio ao clube era formada, principalmente, por empresários que contribuíam com recursos para a compra de jogadores, pagamento de salários, entre outros (HAVIARAS, 2017).

Em dezembro de 1998, a partir das iniciativas do empresário Paulo Prisco Paraíso e do presidente do Figueirense FC, José Carlos da Silva, com aval do Conselho Deliberativo, criou-se um Conselho de Gestão. Em uma primeira etapa foi realizada uma auditoria sobre as dívidas, receitas, passivos, ativos, patrimônio, estádio, jogadores e categorias de base (BOPPRÉ, 2017).

De acordo com Paulo Prisco Paraíso (2017), esta avaliação foi executada pela RG Contadores, através da figura de Nilson Goedert, e o resultado apontou para dívidas substanciais e problemas de gestão “[...] na medida que o Dr. José Carlos da Silva como presidente estava um pouco sozinho. Tinha apoio do Gercino Costa, ex-presidente, mais algumas pessoas” (PRISCO PARAÍSO, 2017).

Nesta acepção, ao final da década de 1990, eram evidentes os conflitos políticos internos envolvendo o presidente José Carlos da Silva e o Conselho Deliberativo, que era formado, segundo Prisco Paraíso (2017), por “torcedores apaixonados”

Eu acho que isso é importante, não se faz futebol sem paixão, mas a paixão não pode suplantar a razão. Você quando administra um clube tem que administrar de maneira profissional. Naquele momento o Zé Carlos tinha dificuldades com o Conselho e dada essa dificuldade que existia naquele momento e considerando os números também, os passivos que eram relevantes, passivos que vinham da década de 70, da década de 80, da época dos bingos, de negociações com a Previdência, de negociações de ISS do município em relação aos bingos e outras coisas, não era uma situação fácil. Então, naquele momento eu tinha outros projetos profissionais em curso, declinei um envolvimento maior meu, e o que falei ao Dr. José Carlos é que pontualmente podia ajudar em um ou outro processo financeiro atraindo algum empresário, patrocínio, publicidade e algumas outras ajudas, até alguma engenharia bancária diria assim (PRISCO PARAÍSO, 2017).

Ademais, a auditoria realizada apontou para a gravidade da situação financeira, para a necessidade de modernização administrativa, para a insatisfação de sócios e torcedores, para as carências da atividade fim, para a urgência de investimentos e melhorias em infraestrutura, entre outros (FIGUEIRENSE PARTICIPAÇÕES S/A, 2010).

Dado este cenário, foi criado o Conselho de Gestão formado por Paulo Prisco Paraíso (coordenador geral), José Carlos da Silva (coordenador executivo), Norton Boppré (coordenador administrativo), João Gonçalves (coordenador financeiro), João Batista Baby (coordenador jurídico), Antônio Miranda (área médica) e Carlos Aragão (área de patrimônio).

Esta equipe cooptada para integrar o Conselho de Gestão em 1998, posteriormente, assumiu cargos nas vice-presidências da Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A.<sup>166</sup> e tiveram seus investimentos convertidos para participação acionária (BOPPRÉ, 2017).

Ao final de 1999 houve o lançamento oficial da proposta para administração do clube alvinegro pelo Conselho Gestor a partir de um encontro entre empresários com cobertura da imprensa (PRISCO PARAÍSO, 2017)

Aí começou-se um trabalho de organização, nós assumimos juridicamente e de fato nesse novo modelo a partir de janeiro, já que naquele momento foi feita uma reunião do Conselho para aprovar logo o modelo. Dr. José Carlos apresentou, os conselheiros aprovaram e eu também tive uma participação nessa reunião se não estou equivocado. Em janeiro de 2000 então começamos a trabalhar, ou seja, o Figueirense deixou de ter um regime presidencialista, de um presidente, para ter empresários que administravam o clube. Bom, a situação era uma situação, repito pra ficar bem claro, já herdada de décadas passadas pelo Dr. José Carlos da Silva. [...] Então, nós começamos um trabalho de saneamento financeiro, de reorganização administrativa, de levantamento de dívidas e negociação dessas dívidas, dívidas digo trabalhistas, dívidas bancárias, dívidas com fornecedores. Uma atenção ao patrimônio, começamos a mexer com a melhoria do patrimônio, limpeza, pintura, organização enquanto fazíamos projetos do que poder construir, do que poder melhorar, do que poder reformar (PRISCO PARAÍSO, 2017).

Esse Conselho de Gestão, ou seja, esse grupo de empresários que passou a administrar o Figueirense FC a datar de 1999, iniciou um ciclo de investimentos e de reestruturação do clube. Foram tomadas quatro frentes de intervenção centradas em reorganização administrativa e saneamento financeiro; recuperação, manutenção e expansão patrimonial; reestruturação, profissionalização e fortalecimento da área de futebol; valorização da marca Figueirense e incentivos ao torcedor (FIGUEIRENSE PARTICIPAÇÕES S/A, 2010).

A partir das entrevistas ficou claro que o Conselho de Gestão concentrou esforços primeiramente nas melhorias do patrimônio, da infraestrutura e dos serviços básicos prestados. Além disso, o Conselho de Gestão previu investimentos no futebol visando o acesso do Figueirense FC à primeira divisão do certame nacional em um prazo de 2 ou 3 anos<sup>167</sup>. O grupo gestor entendia que os resultados no esporte eram fundamentais para angariar o apoio da torcida e para a própria manutenção do processo de reestruturação (PRISCO PARAÍSO, 2017).

---

<sup>166</sup> Segundo Boppré (2017), José Carlos da Silva foi muito importante no processo de constituição do Conselho de Gestão e sua transição para a Figueirense Participações S.A. Contudo, José Carlos da Silva, por projetos pessoais, retirou-se do Conselho de Gestão e passou a atuar como conselheiro do clube (BOPPRÉ, 2017).

<sup>167</sup> Segundo Prisco Paraíso (2017), se não houvessem investimentos em categorias de base e na formação de atletas para constituição de um plantel de atletas em um prazo de 4 a 5 anos, todo o processo de reestruturação do clube ficaria comprometido (PRISCO PARAÍSO, 2017).

Para alavancar e sustentar os investimentos necessários no Figueirense FC, coube ao coordenador geral do Conselho de Gestão, Paulo Prisco Paraíso, a busca por aportes econômicos

A gente imaginou, dadas as características desses empresários envolvidos no Conselho de Gestão, de que nós poderíamos agregar algumas marcas das nossas relações empresariais e assim foi feito. Conseguimos contrato de publicidade estática com a Coca-Cola, depois conseguimos contrato de publicidade estática com a Petrobrás, depois conseguimos contrato de publicidade com o Banco Bradesco que nós adotamos como nosso banco oficial, também com a seguradora, com a Bradesco-Seguro e outros tantos. A Orcali que é uma empresa que presta serviços, de um amigo meu e primo Ricardo Kuerten, que também depois veio ser sócio da Figueirense Participações, e outras empresas locais e marcas nacionais pra tentar associar o Figueirense à coisa boa [...] (PRISCO PARAÍSO, 2017).

Estas parcerias, viabilizadas através do Conselho de Gestão, foram essenciais para a criação de condições necessárias ao melhoramento de outros pontos estratégicos como resolução das dívidas trabalhistas<sup>168</sup>, aumento do quadro de sócios<sup>169</sup>, modernização do acesso ao estádio Orlando Scarpelli, planejamento sobre as categorias de base, entre outros.

Depois de um período de recuperação financeira e reorganização do Figueirense FC, via Conselho de Gestão, houve a criação da Figueirense Participações e Gestão Desportiva S/A no ano de 2004. Boppré (2017) explicou que o Conselho Deliberativo do Figueirense FC aprovou por unanimidade a criação de uma parceria de co-gestão entre o clube e a Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A.

O que era a Figueirense Participações? Era uma empresa criada dentro do clube, não fomos prospectá-la no mercado, trazer investidores de fora. Era um braço comercial que se criava a partir da própria gestão do clube. Então, o Paulo deixou de ser presidente do Conselho Administrativo do clube pra ser o presidente da Figueirense Participações (BOPPRÉ, 2017).

Ou seja, os empresários que integraram e investiram no clube florianopolitano através do Conselho de Gestão transformaram-se em acionistas da Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A.<sup>170</sup>. Além do mais, Boppré (2017) observou que foi criado um Comitê Gestor

---

<sup>168</sup> Quando o Conselho de Gestão assumiu o Figueirense FC haviam 197 ações trabalhistas contra o clube (PRISCO PARAÍSO, 2017), totalizando um passivo de R\$ 2 milhões (FIGUEIRENSE PARTICIPAÇÕES S/A, 2010).

<sup>169</sup> Segundo Boppré (2017), no início do trabalho do Conselho de Gestão, o clube contava com 309 sócios ativos. Ao final do ano de 1999, esse número passou para cerca de 1300 sócios e, até o final da atuação da Figueirense Participações S.A, em 2010, o número de sócios ativos chegou a 12 mil divididos em diversas categorias (BOPPRÉ, 2017).

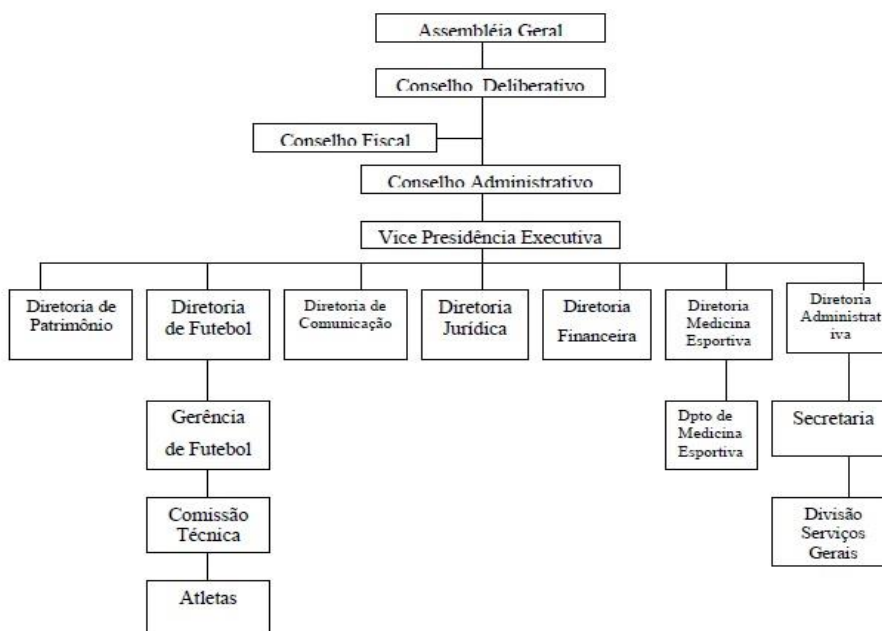
<sup>170</sup> Os sócios da Figueirense Participações S.A. foram Paulo Sérgio Gallotti Prisco Paraíso, José Carlos da Silva, Norton Flores Boppré, Djalma Vando Berger, Carlos Gonzaga Aragão, Luiz Mário Gallotti Prisco Paraíso, Ricardo Kuerten Dutra, João Gonçalves Filho, Emerson Soca da Silva, Rodrigo Meyer Prisco Paraíso, José Laércio Madeira, Sérgio Schütz e João Batista Baby (FIGUEIRENSE PARTICIPAÇÕES S.A., 2010). De acordo com Branchi (2017), apenas um dos empresários cooptados para integrar a Figueirense Participações S.A não era

do futebol dentro da própria estrutura da Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A., sendo que o presidente do Conselho Administrativo tinha assento para participar dos debates, encaminhamentos e decisões (BOPPRÉ, 2017). Contudo, como presidente da Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A, Prisco Paraíso tinha o poder de decisão visto que a empresa assumiu os débitos, sendo “[...] responsável então pela situação financeira do clube e, também, pela administração da atividade fim que era o futebol (BOPPRÉ, 2017).

Acerca deste processo de transição entre o Conselho de Gestão e a Figueirense FC, Branchi (2017) ressaltou que, em um primeiro momento, foram criados departamentos profissionais para cada área e com a empresa, formada em 2004, o “[...] grupo de empresários arrendou o Figueirense e pagavam um percentual de 10% sobre o total de negociações para o clube. E acabavam com o prejuízo se houvesse e com o lucro que sempre há” (BRANCHI, 2017).

Desta maneira, houve mudanças substanciais na organização do clube com a transição para o modelo de gestão da Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A.. Neste sentido, a figura 03 mostra a estrutura vigente anterior ao Conselho de Gestão e à instituição da gestora parceira.

**Figura 03- Organograma do Figueirense FC (1998)**



Fonte: Figueirense FC, *apud* Neves, 2004.

---

de Santa Catarina, “[...] era um empresário de São Paulo ligado ao futebol da área financeira, ex-banco Itáú” (BRANCHI, 2017).

A partir da figura 03 e das discussões de Chandler (1962), acerca das estratégias aplicadas para o crescimento das empresas, é possível notar que a estrutura do clube de Santa Catarina era centralizada e funcionalmente departamental (CHANDLER, 1962).

Observa-se também que subordinados ao Conselho Administrativo estavam as Diretorias de Patrimônio, de Futebol, de Comunicação, Jurídica, Financeira, de Medicina Esportiva e Administrativa. Cabe salientar que apenas algumas dessas Diretorias - de Futebol, Administrativa e de Medicina Esportiva - possuíam estratificações com destaque para a Gerência de Futebol e para a Comissão Técnica.

A partir de 2004, com a Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A., houve modificações no organograma do clube da capital catarinense. É fundamental atentar-se para o fato que o organograma precisa atender as premissas estabelecidas pelo Estatuto Social da associação<sup>171</sup> com a preponderância dos poderes da Assembleia Geral e do Conselho Deliberativo e, que, portanto

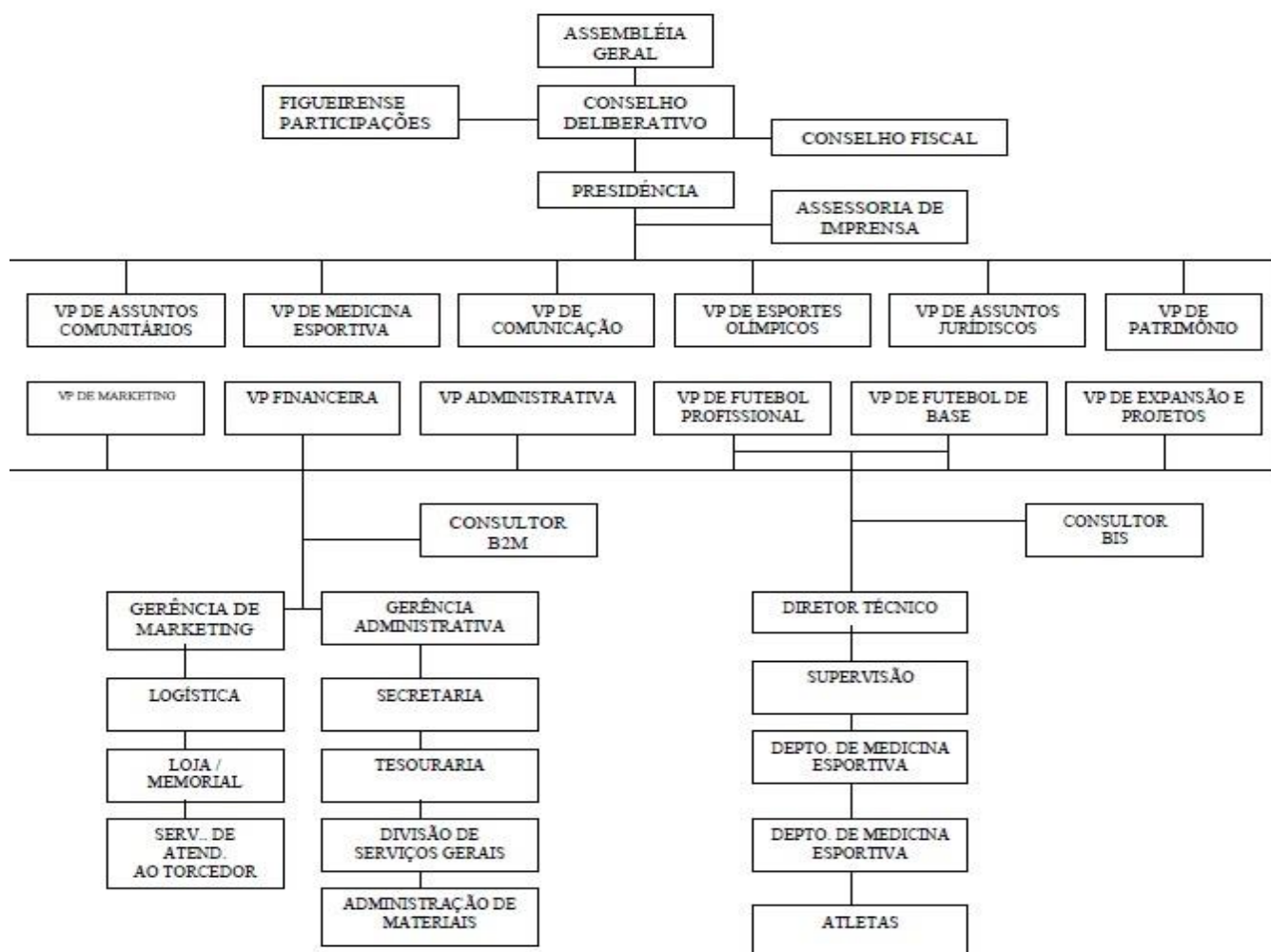
[...] foi montada essa estrutura dentro do estatuto porque daí era assim: presidente, vice-presidente, primeiro vice-presidente, segundo vice-presidente. E sempre foi a estrutura do clube com algumas alterações em questão de nomes como departamento médico ou assuntos médicos. Mas sempre foi nessa estrutura (STADNIK, 2017).

Ou seja, o acréscimo de qualquer departamento, gerência ou subdivisão deve, obrigatoriamente, adequar-se ao Estatuto Social. Sendo assim, com a instituição da Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A., houve a substituição do Conselho Administrativo pelo Conselho de Gestão e, posteriormente, pela empresa gestora. A figura 04 mostra a estruturação do clube a partir de 2004.

---

<sup>171</sup> Destaca-se que todos os clubes de futebol possuem Assembleia Geral, Conselho Fiscal e Conselho Deliberativo em sua estrutura básica.

**Figura 04- Organograma do Figueirense FC (a partir de 2004)**



Fonte: Figueirense FC, *apud* Neves, 2004.

Com base na figura 04 identifica-se uma descentralização no organograma administrativo do Figueirense FC já que as decisões passaram a ser partilhadas entre o Conselho Deliberativo e a empresa gestora.

Comparando as figuras 03 e 04 é notável uma expansão da estrutura organizacional do clube com a substituição das Diretorias pelas Vice-Presidências Financeira, Administrativa, de Assuntos Comunitários, de Medicina Esportiva, de Comunicação, de Esportes Olímpicos, de Assuntos Jurídicos, de Patrimônio, de Marketing, de Futebol Profissional, de Futebol de Base e de Expansão e Projetos<sup>172</sup>.

<sup>172</sup> Destaca-se que a B2M Sports e Marketing, do estado de São Paulo, prestadora de serviços na área de marketing esportivo, deu assistência aos trabalhos da vice-presidência financeira (SILVA, 2007). Já a Bussines International Soccer (BIS), também de São Paulo, prestou serviços ao Figueirense FC na área de assessoramento esportivo, na contratação e comercialização de atletas (RODRIGUES, 2006).

Neste viés, parte-se de Chandler (1998) para destacar que “os executivos encarregados dessas divisões, por sua vez, têm sob seu comando a maioria das funções necessárias para lidar com uma linha de produtos ou um conjunto de serviços numa ampla área geográfica” (CHANDLER, 1998, p. 122). Logo, cada encarregado era responsável pelo cumprimento das metas e pelos resultados obtidos sob sua supervisão. Com a Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A.

[...] foram contratados mais funcionários para o setor Administrativo (em torno de 50) e ligados diretamente ao futebol (médico, fisioterapeuta e psicólogo para todas as categorias), e criaram-se novos cargos e novas funções, aumentando a complexidade estrutural do clube. Essa complexidade por sua vez, afeta diretamente os mecanismos de coordenação das atividades, bem como a distribuição de poder dentro da organização (centralização) É importante atentar, ainda, para o fato de que a estrutura do Figueirense é separada da estrutura da Figueirense Participações que se ocupa da gestão; logo, aumentando a complexidade estrutural (RODRIGUES, SILVA, 2009, p. 30).

Para Rodrigues e Silva (2009), a estrutura do Figueirense FC, a partir de 2004, apresentou características de uma departamentalização funcional pouco clara já que, por exemplo, o gerente de marketing estava vinculado à vice-presidência de finanças. Além do que, “[...] ao sofrer os impactos da empresarização, essa organização mudou e/ou reconfigurou, de maneira repentina, a forma como suas atividades estavam sendo realizadas (RODRIGUES, SILVA, 2009, p. 33-34)

É preciso ainda colocar que entre as ações que impulsionaram a reestruturação econômico-administrativa do Figueirense FC estiveram, além da injeção de recursos via empresários acionistas, as promoções de marketing e os investimentos tanto no Centro de Formação e Treinamento (CFT) como nas categorias de base

Na verdade nós tivemos uma evolução, uma modernização na gestão, um saneamento financeiro e com o sucesso na área técnica, no futebol, na formação de atletas, nós fomos evoluindo e quando chegamos no final dos anos 2000, mais precisamente entre 2008 e 2009, nós saímos de um orçamento, que quando nós entramos era inferior à R\$ 1 milhão de reais, entre 2008 e 2009 nosso orçamento já era em torno de R\$ 30 milhões de reais. Assim, 3 vezes numa década em termos de orçamento do clube (PRISCO PARAÍSO, 2017).

No ano de 2010, a parceria entre o clube de Florianópolis e a empresa Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A. teve fim com a assinatura de um contrato de resilição.

De acordo com as entrevistas de Prisco Paraíso (2017) e Norton Boppré (2017), foi proposto ao Conselho Deliberativo do Figueirense FC a busca por um novo parceiro, nacional ou estrangeiro, que viabilizasse novos recursos e que poderia ter participação minoritária ou

majoritária junto à Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A (PRISCO PARAÍSO; BOPPRÉ 2017)<sup>173</sup>. Segundo Prisco Paraíso (2017), uma nova parceria era necessária por conta das disparidades entre o futebol de Santa Catarina e do eixo Rio-São Paulo, onde os aportes financeiros são mais expressivos (PRISCO PARAÍSO, 2017)<sup>174</sup>.

Contudo, o Conselho Deliberativo não aprovou a proposta da Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A. e as diferenças entre a empresa gestora e os conselheiros do clube se aprofundaram por discordâncias, sobretudo, quanto ao encaminhamento das receitas auferidas com a venda de atletas (BOPPRÉ, 2017).

O contrato de resilição foi assinado em 2010 quando se estipulou um prazo de 180 dias para a saída da empresa gestora. É válido notar que neste processo de desmembramento da parceria entre o Figueirense FC e a Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A houve algumas particularidades relativas à distribuição dos ativos da empresa.

O lucro existente, que era de 20%, foi aplicado no CFT, no estádio e na formação de jogadores e, em compensação, os acionistas da empresa gestora ficaram com os direitos econômicos de parte dos atletas (PRISCO PARAÍSO, 2017). Estes ativos foram vendidos com o objetivo de angariar recursos para pagamento dos débitos e para posterior divisão de lucros entre os acionistas da empresa. Segundo Prisco Paraíso (2017),

Naquela semana que antecedeu, 15 dias que antecederam a nossa saída da administração, entre os valores que nós vendemos de direitos econômicos para Marcelo Guimarães da BMG, para Eduardo Uram e uma negociação isolada de um atleta, nós levantamos alguma coisa entre R\$ 5 e R\$ 6 milhões na época para entregar tudo pago, tudo zerado ao invés de dividir esses R\$ 6 milhões entre os sócios. Agora, o saldo que ficou dos direitos econômicos, depois foram negociados novamente, um pedaço para Eduardo Uram e dois pedaços com os atuais gestores, a empresa Alliance, criada então pelo presidente Wilfredo, e esses recursos sim foram distribuídos entre os sócios (PRISCO PARAÍSO, 2017).

Nesta perspectiva, destaca-se que, em uma segunda fase destas negociações de jogadores, o percentual dos direitos econômicos foi revertido à Florianópolis Participações, empresa que legalmente substituiu à Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A.

---

<sup>173</sup> De acordo com Boppré (2017) “as pessoas que faziam parte da Figueirense Participações, alguns empresários, muitas pessoas prospectadas pelo próprio Paulo já não tinham mais recursos para bancar aquele momento como foi bancado lá no início. Agora, apostaram e aportaram com os recursos transformados em participação acionária, ou seja, passaram a ser acionistas da empresa. Tiveram duas oportunidades, me lembro disso, oportunidades de retirar seus investimentos e, até por uma solicitação do Paulo, todos mantiveram seus recursos. Ninguém fez retirada da Figueirense Participações exatamente porque depois de 2009 houve dificuldades [...]” (BOPPRÉ, 2017).

<sup>174</sup> Além disso, Prisco Paraíso (2017) argumentou que dadas as relações dos empresários da Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A no mercado e, também, pela projeção do Figueirense FC junto à CONMEBOL, CBF, FIFA e outros clubes do Brasil e exterior, era possível a busca por um novo parceiro (PRISCO PARAÍSO, 2017).



Além disto, cabe ressaltar que os acionistas da empresa gestora que haviam investido, em 1999, a quantia de R\$ 30 mil reais, divididos em 10 parcelas de R\$ 3 mil, tiveram retorno de valores entre R\$ 100 e R\$ 120 mil, dependendo da respectiva participação societária (PRISCO PARAÍSO, 2017).

Já em questão de estrutura organizacional, um acordo interno firmado com o Conselho Deliberativo decretou a saída e o fim das atividades do Conselho de Administração que formava a Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A. (BOPPRÉ, 2017).

Deste modo, o contrato de co-gestão, que deveria encerrar-se no ano de 2023, teve fim em 2010. A literatura em geral, bem como as entrevistas, corroboraram para o entendimento de que a parceria entre o Figueirense FC e a Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A. representou uma etapa importante de reestruturação do clube com mudanças na organização estrutural, viabilização de recursos, diversificação de negócios ligados ao futebol, resultados esportivos relevantes e investimentos em diversos setores desde infraestrutura até a contratação de futebolistas.

### **2.2.1 Figueirense Futebol Clube Ltda.: recuos e avanços na estrutura organizacional de um clube-empresa**

Com o fim da parceria de co-gestão com a Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A. identifica-se uma fase de mudanças no clube da capital catarinense. É importante atentar-se para o fato que dado o encerramento das atividades da empresa gestora em 2010, houve novas tentativas de implementação de um modelo empresarial no clube.

O que ocorreu de maneira imediata foi que o presidente do Conselho Deliberativo, Nestor Lodetti, assumiu o cargo de presidente do clube e “[...] trouxe de volta o poder de decisão para a presidência da associação esportiva com um parceiro no futebol que era o Eduardo Uram, de grande poder, e outro parceiro na gestão que era a empresa do Wilfredo Brillinger” (BRANCHI, 2017). Ou seja, houve uma nova reconfiguração administrativa marcada pela centralização das decisões no Conselho Deliberativo e pela entrada de novos parceiros.

De acordo com o Figueirense FC (2014a), em abril de 2010 houve a assinatura de um instrumento particular de contrato com o empresário Wilfredo Brillinger, sendo que este, posteriormente, “[...] cedeu sua posição contratual com o clube para a Alliance Sports Gestão e Participação Ltda.” (FIGUEIRENSE FC, 2014a, p. 05). Segundo Branchi (2017),

O Wilfredo montou uma empresa, a Alliance, comprou direitos dos atletas que eram do Prisco, da Figueirense Participações e cuidava da área de finanças. A área de gestão era o Wilfredo com uma parceria diferente: tinha o presidente, associação esportiva com uma parceria de gestão e uma parceria de futebol (BRANCHI, 2017).

A organização desta nova estrutura de gestão partiu do entendimento de que o clube passaria por problemas financeiros graves a curto prazo caso “[...] não se profissionalizasse a tempo” (FIGUEIRENSE FC, 2011a)<sup>175</sup>.

Contudo, Haviaras (2017) observou que o contrato entre o Figueirense FC e a Alliance Sports Gestão e Participação Ltda. foi questionado pelo Conselho Deliberativo que o interpretou como negativo já que “[...] os valores da época do Paulo eram mais vantajosos” (HAVIARAS, 2017), ou seja, havia sido mais lucrativo para o clube do ponto de vista financeiro.

Outro problema que afetou diretamente a constituição de uma nova parceria para gestão do clube catarinense referiu-se aos conflitos políticos internos relacionados às negociações de atletas “porque o Wilfredo entendia que o Eduardo Uram tinha muitos privilégios, ganhava muito e tal, ele não achava viável. O Wilfredo começou a trabalhar para mudar, o Lodetti resistiu, eles brigaram, e o Wilfredo derrubou o Lodetti” (BRANCHI, 2017).

Como consequência imediata destes desacordos, em dezembro de 2011, a Alliance Sports Gestão e Participação Ltda. adquiriu direitos econômicos de atletas do Figueirense FC “referentes ao débito do clube com a empresa no montante de R\$ 8.000.000 e de R\$ 844.431 [...]” (FIGUEIRENSE FC, 2014a, p. 05).

As relações entre o Figueirense FC e a Alliance Sports Gestão e Participação Ltda. rapidamente mostraram sinais de desgaste. Em agosto de 2012, por nota oficial, o clube revelou desconforto com as manifestações da Alliance Sports Gestão e Participação Ltda. que apontavam para o fim da parceria com o Figueirense FC (FIGUEIRENSE FC, 2012).

Concomitantemente, houve a ruptura das relações entre o empresário Eduardo Uram e a empresa de Brillinger, bem como as demissões do Gerente de Futebol, Chico Lins, e do Diretor de Marketing, Renan Dal Zotto (FIGUEIRENSE FC, 2012a). Já em outubro de 2012,

---

<sup>175</sup> Em apresentação do Balanço Financeiro de 2010 e do Planejamento Estratégico para 2011, feitas à imprensa, Nestor Lodetti (Presidente do clube), Júlio César Gonçalves (Presidente do Conselho Deliberativo), Leonardo Moura (Diretor Executivo Geral), Renan Dal Zotto (Diretor de Operações Desportivas e Marketing), Marcos Moura Teixeira (Diretor de Futebol) e Rodrigo Brillinger (Diretor da Alliance Sports) ressaltaram dados da situação financeira do clube em 2010. O texto resalta que havia no primeiro ano de gestão do novo grupo “um caixa com R\$ 1,8 e um furo de R\$ 850 mil mensais, um clube distante da sua torcida, sem direitos econômicos de nenhum atleta, contratos de publicidade defasados e suas receitas antecipadas e o time na 8º posição do Campeonato Estadual” (FIGUEIRENSE FC, 2011a).

[...] a Alliance Sports Gestão e Participação Ltda. e o Figueirense Futebol Clube firmaram instrumento particular de distrato, extinguindo totalmente a relação negocial decorrente do instrumento particular de contrato firmado em abril de 2010, e de seus aditivos, outorgando-se, reciprocamente, a mais ampla geral e irrestrita quitação por todos e quaisquer débitos oriundo dos instrumentos contratuais celebrados no passado, nada mais tendo a exigir uma da outra em relação àqueles instrumentos, sem prejuízo dos direitos econômicos recebidos pela Alliance na vigência daquela contratualidade (FIGUEIRENSE FC, 2014a, p. 05).

Neste processo de dissolução do contrato entre o Figueirense FC e a Alliance Sports Gestão e Participação Ltda. foi criado um Comitê de Transição responsável, entre outros, pelos encaminhamentos legais e burocráticos para a eleição do novo Conselho Administrativo<sup>176</sup>. Ainda em 2012, Wilfredo Brillinger candidatou-se à presidência do Conselho Administrativo do Figueirense FC assumindo “[...] todas as responsabilidades financeiras inerentes ao cargo implantando uma gestão empresarial (FIGUEIRENSE FC, 2012a, p. 12) uma vez que considera que “[...] o clube tem que trabalhar dentro dos critérios de uma empresa comercial normal, não de associação esportiva sem fins lucrativos” (BRANCHI, 2017).

No ano de 2014, quando o empresário foi reeleito para mandato até 2018 (HAVIARAS, 2017), o Conselho Deliberativo do Figueirense FC aprovou a montagem de uma nova empresa “[...] tendo no seu quadro societário o Figueirense Futebol Clube com 99,99% e o Presidente da Associação com mandato vigente com 00,01% do capital social” (FIGUEIRENSE FC, 2018a, p. 07). Sobre o assunto, Branchi (2017) explicou que

[...] quando você cria uma empresa comercial ela permite você fazer negócio com qualquer outra empresa e criar várias outras empresas, em forma de rede. Então não se sabe onde isso vai parar. E, além disso, o grande foco é construir a Arena. Então se você tem uma empresa constituída você vai ter que criar uma outra empresa pra construir a Arena, uma outra empresa pra administrar a Arena. Então já monta um sistema todo comercial que é diferente da associação esportiva porque entra a questão do sem fins lucrativos ou com fins lucrativos, se tem que passar por Conselho Deliberativo ou não precisa passar por Conselho Deliberativo (BRANCHI, 2017).

Ainda de acordo com Branchi (2017), vislumbrava-se que a empresa Figueirense Futebol Clube Ltda.<sup>177</sup> pudesse estabelecer relações econômicas, através de Wilfredo

---

<sup>176</sup> Em reunião do Comitê de Transição do Figueirense FC, em setembro de 2012, destacou-se que “[...] o Sr. Wilfredo Brillinger entende que a situação em que vive o clube atualmente é insustentável. Que a participação da Alliance no processo não mais se justifica, pois foi uma solução transitória para o momento em que o Clube vivia em 2010. Que assina um distrato sem ônus e com quitação geral para ambas as partes [...]” (FIGUEIRENSE FC, 2012a).

<sup>177</sup> De acordo com dados da Receita Federal do Brasil, a principal atividade econômica do Figueirense Futebol Clube refere-se à clubes sociais, esportivos e similares. Enquanto as atividades secundárias são compostas por

Brillinger, com alguns empresários ligados ao futebol como, por exemplo, Jorge Machado, Carlos Leite, Juan Figer e Kléber Leite. Além disso, sinalizava-se para possíveis parcerias com fundos de investimentos nacionais como a DIS (Delcir e Idi Sonda) do Grupo Sonda, e outro grupo ligado ao Pão de Açúcar (BRANCHI, 2017).

No ano de 2015, surgiu a proposta de uma parceria entre Figer, Malucelli e Brillinger. Este negócio garantiria aos investidores externos as receitas com direitos de transmissão dos jogos, patrocínios, quadro associativo, e, ainda, a posse dos direitos econômicos dos jogadores. Em contrapartida, Figer e Malucelli assumiriam o pagamento das dívidas do clube, cerca de R\$ 60 milhões. A parceria seria realizada através da empresa SM2 Gestão e Participação Ltda.<sup>178</sup>, antiga Alliance Sports Gestão e Participação Ltda., que controlaria o departamento de futebol do Figueirense FC pelo período de 15 anos (SILVA, 2015). Contudo, a parceria não foi assinada<sup>179</sup>.

Já a partir de 2017, ocorreram novas mudanças no clube. Depois de um período de inatividade, entre 2014 e 2017, a Figueirense Futebol Clube Ltda. tornou-se interveniente anuente em um acordo entre a associação Figueirense FC e a Elephant Participações Societárias S.A., empresa administrada por Cláudio César Vernalha Abreu de Oliveira<sup>180</sup>.

Segundo Haviaras (2018), quando a empresa indicou interesse em investir no clube catarinense foi realizado um exame do contrato por uma comissão avaliadora e, também, pelo Conselho Deliberativo<sup>181</sup>.

A partir dessa tramitação, a Figueirense Futebol Clube Ltda. assumiu as atividades do futebol profissional e de base do clube alvinegro “[...] com todos os seus direitos e obrigações relacionadas a gestão, administração, resultados, receitas e despesas, bem como, todos os direitos federativos e econômicos dos atletas atualmente registrados em nome da Associação ou da Ltda.” (FIGUEIRENSE FC, 2018a, p. 07). Deste modo, a Elephant Participações

---

aluguel de imóveis próprios; atividades de consultoria em gestão empresarial, exceto consultoria técnica específica; agenciamento de profissionais para atividades esportivas, culturais e artísticas; Gestão de Patrimônio Ltda. intangíveis não-financeiros; ensino de esportes; gestão de instalações de esportes; produção e promoção de eventos esportivos (BRASIL, vários anos).

<sup>178</sup> A SM2 Gestão e Participação Ltda. pertence aos filhos de Wilfredo Brillinger, Leonardo Carvalho Brillinger e Rodrigo de Carvalho Brillinger.

<sup>179</sup> De acordo com Silva (2015), Sérgio Malucelli desistiu do negócio argumentando que priorizaria seu trabalho de gestão junto ao Londrina Esporte Clube (SILVA, 2015).

<sup>180</sup> A empresa Elephant Participações Societárias S.A., criada em 2013, com registro na cidade de Curitiba-PR, é definida como uma holdings de instituições não-financeiras cujos sócios fundadores foram Cláudio César Vernalha Abreu de Oliveira e Antônio Sérgio Bartilotti (BRASIL, vários anos).

<sup>181</sup> Haviaras (2018) explicou que o contrato foi viabilizado para leitura e análise do Conselho Deliberativo e da comissão avaliadora por um período aproximado de 30 dias e, que, o Conselho Deliberativo aprovou a parceria (HAVIARAS, 2018).

Societárias S.A. passou a controlar 95% do capital social da Figueirense Futebol Clube Ltda., sendo que os outros 5% das cotas permaneceu com o Figueirense FC<sup>182</sup>.

Sobre a organização administrativa e as funções da associação Figueirense FC, Haviaras (2018) ressaltou a manutenção dos Conselhos Deliberativo, Administrativo, Fiscal e das diretorias com as atribuições de fiscalização, contudo, sem qualquer envolvimento com o futebol profissional que passou ao controle da Elephant Participações Societárias S.A. Esta, por sua vez, assumiu os passivos do Figueirense FC com responsabilidades sobre atletas, negociação de direitos de imagem, funcionários e pagamentos de salários por meio de contrato de 20 anos com possível renovação para mais 15 anos (HAVIARAS, 2018)<sup>183</sup>.

É importante frisar que a Elephant Participações Societárias S.A. foi incorporada pela estrutura de Ltda. já constituída e aprovada anteriormente pelo Figueirense FC e, que, o contrato celebrado entre as partes previa a garantia de criação de uma S.A. de capital aberto ou fechado (HAVIARAS, 2018).

Em dezembro de 2018, houve uma nova mudança contratual e a administração da sociedade passou para o não-sócio Claudio Honigman que assumiu o cargo de Diretor-Presidente da Figueirense Futebol Clube Ltda. (FIGUEIRENSE FC, 2018a)<sup>184</sup>. De modo geral, o clube-empresa catarinense objetivava ações voltadas ao equilíbrio financeiro com

Redução de 55% na folha do elenco de atletas profissionais. Corte de quadro de funcionários nas áreas administrativas e de comissões técnicas de futebol profissional e base. Ao todo, estimasse redução de 40% no custo total de folha do clube. Redução de outras despesas operacionais do clube, com a renegociação de alguns contratos com prestadores de serviços, entre outros cortes de despesas (FIGUEIRENSE FC, 2018a, p. 07-08).

---

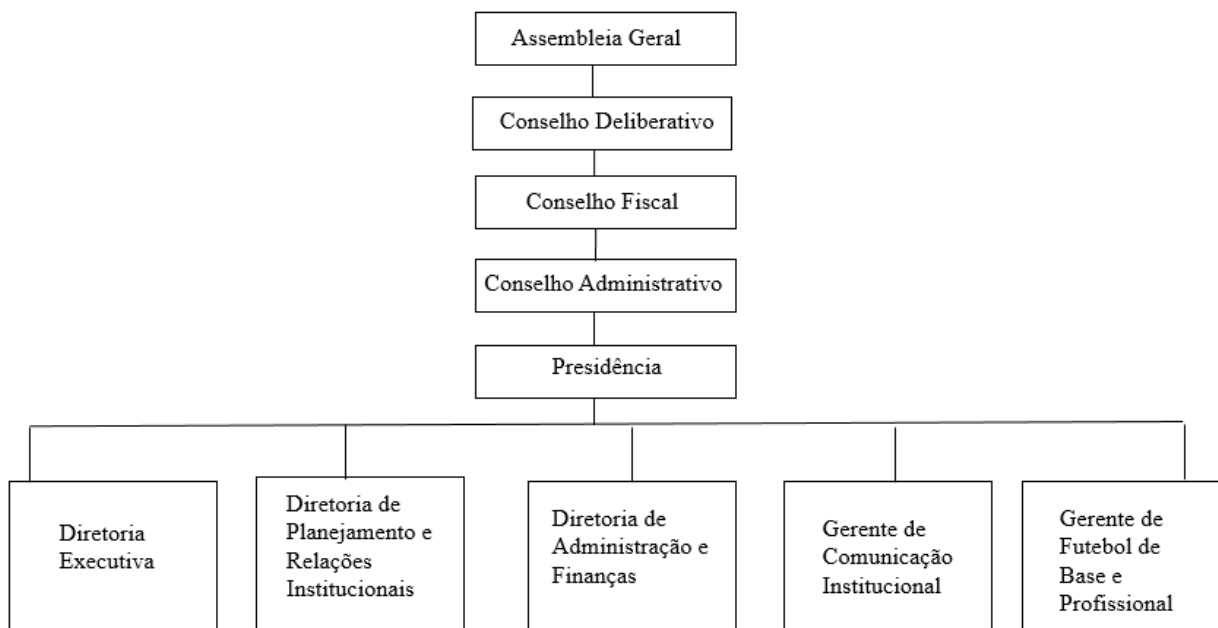
<sup>182</sup> De acordo com o Balanço Financeiro (2018a) do Figueirense FC, em janeiro de 2018, durante reunião do Conselho Deliberativo do clube, a comissão de transição responsável por analisar o Acordo de Investimento e Transferência da Atividade do Futebol, aprovou a tramitação final do acordo. Em 30 de janeiro de 2018, a Junta Comercial do Estado de Santa Catarina deferiu a alteração contratual que determinou que o quadro societário da Figueirense Futebol Clube Ltda. fosse formada pela Elephant Participações Societárias S.A com 95% das cotas e, também, pelo Figueirense Futebol Clube com outros 5% (FIGUEIRENSE FC, 2018a). Haviaras (2018) salientou que a participação de 5% da associação visava preservar os interesses do Figueirense FC e que, pelo contrato assinado, a única arrecadação da associação passou a ser um repasse de receitas dos sócios com valores entre R\$ 50 mil e R\$ 70 mil no máximo (HAVIARAS, 2018).

<sup>183</sup> É preciso destacar que nesta transferência de dívidas, os passivos relacionados com INSS e fundo de garantia não podem, por questões legais e fiscais, serem repassadas pelo Figueirense FC para a empresa Figueirense Futebol Clube Ltda. Outro ponto importante é que a exploração da marca do clube poderia ser feita pela associação e pela Elephant Participações Societárias S.A., desde que não houvesse competição entre estas (HAVIARAS, 2018).

<sup>184</sup> Vernalha previu buscar investidores brasileiros e estrangeiros, sobretudo, europeus para aportar recursos no Figueirense Futebol Clube Ltda. Para Haviaras (2018), Vernalha encontrou dificuldades para cooptar empresas e/ou empresários dispostos a investir no clube de Santa Catarina porque o futebol é um tipo de negócio diferente dos demais (HAVIARAS, 2018).

Entre as principais metas da administração de Honigman estava o corte de gastos através de medidas como reduções no quadro de funcionários. Por consequência, houve um reordenamento das atividades do clube como mostra o organograma do Figueirense FC adotado entre o final de 2018 e início do ano de 2019 (figura 05).

**Figura 05 - Organograma do Figueirense FC (2018-2019)**



Elaborado pela autora. Fonte: Estatuto Social (2013a); Figueirense FC (2018a).

O organograma 05 parte do Estatuto Social (2013a) e reafirma a Assembleia Geral e os Conselhos Deliberativo, Fiscal e Administrativo como os poderes constituídos do Figueirense FC. Pelo art. 43 deste Estatuto fica estabelecido que

Os membros integrantes do Conselho Deliberativo, do Conselho Fiscal e do Conselho Administrativo não serão remunerados e estarão impedidos de manter qualquer tipo de relacionamento profissional na condição de procurador de atletas, empresário de atletas, agente de atletas ou como sócio de pessoas físicas ou jurídicas que exerçam tais atividades (ESTATUTO SOCIAL, 2013a, p. 15).

Além disso, a figura 05 mostra uma redução da estrutura de gestão do clube que, ao final do ano de 2018, passou a ser formada por Diretorias (Executiva, de Planejamento e Relações Institucionais, de Administração e Finanças) e por Gerências (Comunicação Institucional e de Futebol de Base e Profissional) (Figueirense FC, 2018a)<sup>185</sup>.

<sup>185</sup> Em 2018, a Diretoria Executiva foi ocupada por Fernando Kleimmann; a Diretoria de Planejamento e Relações Institucionais ficou à cargo de Murilo Flores e a Diretoria de Administração e Finanças esteve sob

Já em 2019, processou-se uma nova transação e o controle acionário da Elephant Participações Societárias S.A. passou para Claudio Honigman<sup>186</sup> que já atuava como presidente da empresa Figueirense Futebol Clube Ltda. (FIGUEIRENSE FC, 2019a). É importante ressaltar que Honigman e sua equipe de trabalho assumiram o clube-empresa em uma perspectiva de reestruturação financeira, profissional e administrativa pautada em planejamento estratégico de longo prazo, pagamentos de salários, saneamento de dívidas e montagem de um time competitivo (FIGUEIRENSE FC, 2019a).

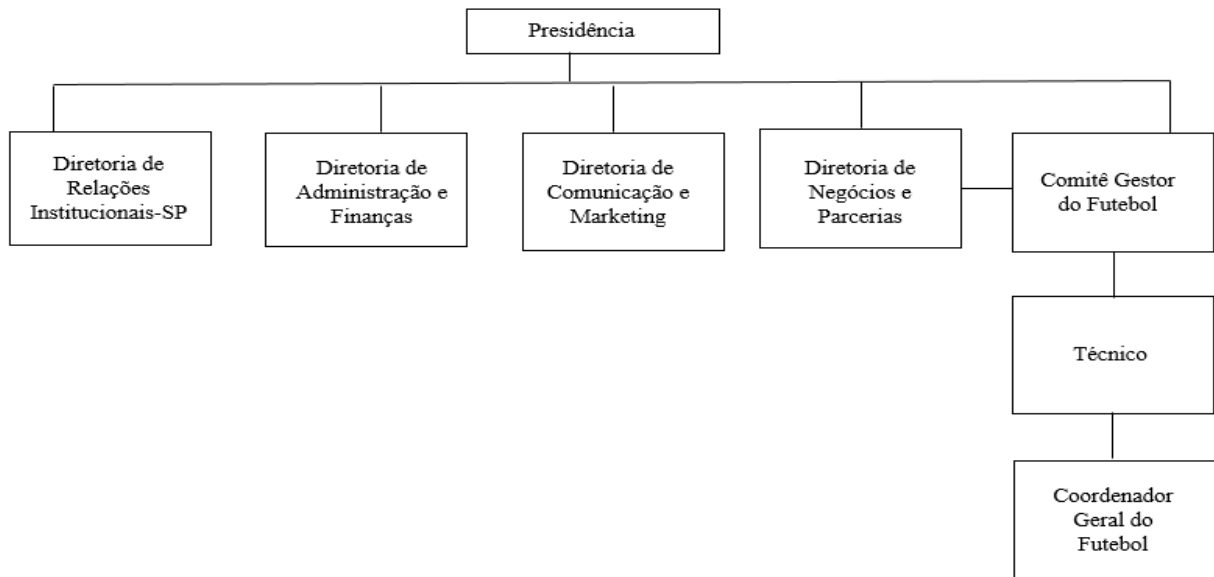
Dados estes objetivos, em maio de 2019, foram operados reajustes estratégicos na estruturação da organização administrativa e gerencial do Figueirense Futebol Clube. A figura 06 demonstra a nova composição de poderes no clube catarinense e a dissolução do organograma anterior (Figura 05).

---

responsabilidade de Diogo Martins. Já o cargo de gerente de Comunicação Institucional foi ocupado por Bruno Ribeiro e a Gerência do Futebol Profissional e de Base manteve-se à cargo do ex-futebolista Fernandes Valet (FIGUEIRENSE FC, 2018a).

<sup>186</sup> Através de pesquisa no site da Receita Federal do Brasil identificaram-se em quais empresas o sr. Claudio Honigman aparece ou já constou como sócio, administrador ou proprietário. Honigman foi sócio-administrador da empresa RS Competições S/C Ltda., aberta em 1996, no estado do Rio de Janeiro, que prestava serviços de manutenção e recuperação de veículos automotores. Em 2001, foi aberta a empresa Brasil 100% Marketing Ltda, também no estado do Rio de Janeiro. Esta empresa contava com Claudio Honigman e Nathalie Peacock Serrano como sócios-administradores. Em 2007, foi aberta a empresa Habitat Brasil Empreendimentos Imobiliários Ltda., no Rio de Janeiro. Os sócios e sócios-administradores desta empresa foram Claudio Honigman, Alexandre Rosell Feliu, W Trade Brasil Importação e Exportação Ltda. e Fabio Cerqueira Costa. No ano de 2017, em Santa Catarina, foi aberta a empresa Inclusive Desenvolvimento e Comercialização de Softwares S.A. para desenvolvimento de programas de computador sob encomenda. Esta empresa conta com Claudio Honigman e Claudio Vernalha como sócio-administradores. É preciso destacar que segundo os dados da Receita Federal do Brasil, todas estas empresas constam (até 13/06/2019) como inaptas (BRASIL, vários anos).

**Figura 06 - Organograma do Figueirense FC (2019)**



Elaborado pela autora. Fonte: Figueirense FC (2019a).

A partir da figura 06 verifica-se a criação de um Comitê Gestor do Futebol vinculado à Presidência, à Diretoria de Negócios e Parcerias, e responsável pelo técnico em exercício e pelo Coordenador Geral do Futebol. Houve também o desmembramento da Diretoria de Planejamento e Relações Institucionais (figura 05) e as áreas de relações institucionais e de marketing passaram a integrar a nova Diretoria de Comunicação e Marketing (Figueirense FC, 2019b). Ao comparar-se a figura 05 e a 06 fica evidente que houve um rearranjo de funções.

No entanto, uma série de conflitos entre a empresa Elephant Participações Societárias S.A. e a associação Figueirense FC culminou na rescisão do contrato em setembro de 2019. Problemas relacionados com a falta de pagamentos de salários, de direitos de imagens e da ajuda de custo aos jogadores profissionais, das categorias de base, funcionários e comissões técnicas, resultou em protestos e reflexos diretos no desempenho esportivo do clube na série B do Campeonato Brasileiro de 2019<sup>187</sup>.

Com o distrato, em outubro de 2019, foi realizada uma reunião extraordinária do Conselho Deliberativo que decidiu, por unanimidade, nomear Francisco de Assis Filho como

<sup>187</sup> No dia 20 de agosto de 2019, a equipe do Figueirense FC não entrou em campo em partida contra o Cuiabá Esporte Clube válida pelo Campeonato Brasileiro da série B, forçando o W.O. Em nota oficial, o Figueirense Futebol Clube afirmou que a decisão de promover o W.O. foi exclusiva dos jogadores profissionais relacionados para o jogo (FIGUEIRENSE, 2019c).



presidente do Figueirense FC (FIGUEIRENSE FC, 2019d)<sup>188</sup>. Dessa maneira, o Conselho Deliberativo retomou o controle do clube, enquanto a Figueirense Futebol Clube Ltda. permanece ativa<sup>189</sup>.

Deste modo, esta tese entende que se verifica no caso Figueirense FC diferentes ciclos de reestruturação interna desde a década de 1990 com destaque para dois processos. O primeiro referente à gestão da Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A., entre 1999 e 2010, quando um grupo de empresários, majoritariamente representantes do capital local, estiveram na direção do clube de Santa Catarina. Esta administração focou em reformas da infraestrutura e alcançou alguns resultados esportivos satisfatórios.

Com a dissolução desta parceria de co-gestão houve novas tentativas de implementação de um modelo empresarial no clube. Nesta lógica, um segundo processo de reestruturação teve início, em 2014, com a criação da Figueirense Futebol Clube Ltda.

Já a partir de 2017, com a entrada de capitais da Elephant Participações Societárias S.A. vislumbrou-se que o clube-empresa passaria por profundas mudanças com o saneamento financeiro, reorganização administrativa e investimentos diversos. No entanto, a incapacidade dos gestores da Elephant Participações Societárias S.A. em captar investidores e recursos para a Figueirense Futebol Clube Ltda. comprometeu a continuidade do contrato que foi encerrado no ano de 2019. Em 2020, o retorno de Norton Boppré à presidência do clube sinaliza para novas possibilidades de reorganização econômico-administrativa capitaneada pelo empresariado catarinense e, portanto, similar ao executado pela Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A. nos anos 2000.

### **2.3 A terceirização no futebol: os casos do Iraty Sport Clube e do Londrina EC**

Outro modelo de gestão aplicado por clubes de futebol e identificado por esta pesquisa refere-se à terceirização de departamentos. Para tratar destes casos são apresentados e

---

<sup>188</sup> Francisco de Assis Filho passou a acumular os cargos de presidente do Conselho Deliberativo e Presidente Interino do Conselho Administrativo do Clube, além de ser mandatário do Figueirense Futebol Clube Ltda. desde a rescisão contratual com a Elephant Participações Societárias S.A. (FIGUEIRENSE FC, 2019d). Em março de 2020, o Conselho Deliberativo do Figueirense FC escolheu, por aclamação, a chapa Coração Alvinegro para assumir o Conselho Administrativo até dezembro de 2022. Deste modo, Norton Boppré voltou a exercer o cargo de presidente do clube catarinense (FIGUEIRENSE FC, 2020a).

<sup>189</sup> O registro da Figueirense Futebol Clube Ltda. na Receita Federal foi atualizado em 11 de novembro de 2019. A empresa conta com um quadro de sócios e administradores formados por Figueirense FC – representado por Wilfredo Brillinger – e, ainda, pela Elephant Participações Societárias S.A. cujos responsáveis são Claudio Cesar Vernalha Abreu de Oliveira e Claudio Honigman (BRASIL, vários anos).

discutidos os processos ocorridos com o Iraty S.C. (Irati- PR) e o com o Londrina EC (Londrina- PR).

Suas trajetórias históricas se aproximam pelo fato de que ambos firmaram parcerias com empresários do futebol e com a empresa SM Sports - Assessoria e Consultoria Esportiva Ltda., especializada na produção e promoção de eventos esportivos.

Além disso, este estudo de caso específico aborda uma estratégia particular de negócio que é a apropriação e uso dos clubes por terceiros para a formação de jogadores para o mercado. Neste tipo de modelo, a empresa ou o empresário associado faz uso da marca do clube para promover seu negócio principal: o desenvolvimento especializado de futebolistas.

O Iraty S.C., da cidade de Irati-PR, foi gerido nos anos de 1990 pelo empresário Sérgio Malucelli<sup>190</sup>, representante de uma influente família atuante no meio esportivo. Em março de 1996, a revista esportiva *Placar* publicou um texto sobre as relações entre Sérgio Malucelli, o técnico Vanderlei Luxemburgo e o empresário do futebol, Juan Figer

empresário do ramo de veículos usados, Sérgio entrou no futebol em 1993, quando assumiu a presidência do clube do interior. Na mesma época, a abertura de bingos pelo país afóra o estimulou a montar uma casa de jogos em Curitiba. Em 1995, o Golden Bingo passou a ser frequentado por uma celebridade: o técnico Vanderlei Luxemburgo. Na época, o treinador havia sido contratado pelo Paraná Clube e a assiduidade no bingo criou laços entre Sérgio Malucelli e Luxemburgo. [...] A princípio, o técnico passou a ser um consultor informal, dando dicas ao presidente do Iraty de como contratar jogadores. A amizade virou sociedade. Em 1998, montaram um bar temático num shopping de Curitiba. O Luxemburgo Football Café durou pouco, mas a parceria seguiu. Em 2000, nasceu a Beverage, fábrica de bebidas isotônicas, que também teve vida curta. [...] Sérgio Malucelli se tornou um bem-sucedido empresário de futebol. O sucesso culminou com a aproximação do maior agente de jogadores do país: Juan Figer (PLACAR, mar. 2006. p. 82-83).

O estreitamento das relações entre Malucelli, Luxemburgo e Figer permitiu que o Iraty S.C. fosse utilizado para a formação e promoção de jogadores no mercado. O empresário Juan Figer tornou-se parceiro de Malucelli no clube paranaense, “[...] um clube enxuto, longe da mídia, com perspectiva de bons negócios” (PLACAR, mar. 2006. p. 83). Figer assumiu a categoria de juniores do Iraty S.C. e, através de Luxemburgo, foram viabilizadas vendas e transferências de atletas<sup>191</sup>.

---

<sup>190</sup> Sérgio Malucelli é primo dos empresários Joel e Juarez Malucelli. Joel Malucelli já foi presidente do Curitiba Foot Ball Club e Juarez Malucelli é proprietário da J.Malucelli Futebol S.A. Já Marco Malucelli, irmão de Sérgio Malucelli, foi presidente do Club Athletico Paranaense.

<sup>191</sup> Segundo *Placar*, “[...] os negócios dependem de expor os jogadores revelados pelo Iraty em outros clubes brasileiros que tenham calendário nas Séries A e B do Brasileiro. Por isso, em 2004, o Paraná Clube serviu de vitrine e ajudou a vender revelações como Galvão, Marcel e Cristian - estes dois foram parar no Palmeiras.

Enquanto o Iraty S.C. se afirmava como um clube formador para o mercado futebolístico através das redes de relacionamento dos empresários Sérgio Malucelli e Juan Figer, o Londrina EC dependia de apoios pontuais para sua manutenção e operação.

Historicamente é possível verificar que alguns empresários estiveram ligados ao clube da cidade de Londrina. No início dos anos de 1990, quando o Londrina EC foi campeão estadual, durante a gestão de Dorival Pagane, o empresário Iran Campos<sup>192</sup> desempenhou um papel importante como apoiador do clube (CANUTO, 2017). Quando Campos deixou de amparar o Londrina EC, ainda na década de 1990, o clube entrou em um período de crise marcado, especialmente, por problemas de gestão e pela perda de competitividade quando descendeu à segunda divisão do Campeonato Paranaense.

Segundo Canuto (2017), o Londrina EC passou a acumular dívidas, sobretudo, entre 1998 e 1999, e só se manteve ativo pelo apoio concedido pela empresa de telecomunicações Sercomtel<sup>193</sup>

Aí nós tínhamos muitas dívidas trabalhistas, a própria Sercomtel liberava um dinheiro e faziam fila. Sabiam que a Sercomtel tinha liberado dinheiro e tinha fila aqui na porta do estádio dos credores que vinham receber. Jogadores com três meses sem receber e ameaçavam não fazer os jogos seguintes. Então, foi período assim de muita polêmica e até situação de desespero. Me lembro uma vez que estávamos prestes a fazer esse jogo contra o Coritiba que para nós era uma decisão, se íamos continuar na série A ou não, mas extremos que aconteceram aqui, tinha pelo menos uns 50 credores no treino aqui querendo receber porque houve uma história que teria um dinheiro. Concentrou todo mundo no Estádio do Café pra receber, depois o Londrina acabou jogando aqui e caindo pra segunda divisão (CANUTO, 2017).

As colocações de Canuto (2017) mostram que a situação do Londrina EC, entre o final da década de 1990 e o início dos anos 2000, foi marcada por passivos trabalhistas, por problemas na contabilidade do clube, pela falta de credibilidade, por resultados negativos no futebol e pela precarização das categorias de base.

Já na década de 2000, houve interdições e intervenções da Justiça do Trabalho no clube paranaense. Por decisão judicial, o presidente Peter Silva foi destituído do cargo no ano de 2009 e substituído por um “interventor judicial que assumiu todas as contas do Londrina,

---

Agora, o parceiro é o Atlético-MG, onde estão o atacante Tiago e o lateral Vicente, além do técnico Lori Sadri (ex-Paraná) – agenciado por Juan Figer, assim como Vanderlei Luxemburgo (PLACAR, mar. 2006. p. 83).

<sup>192</sup> Segundo Canuto (2017), Iran Campos, proprietário da PVC Brazil, indústria de tubos e conexões, desempenhou papel importante no Londrina EC. Campos foi o responsável pela venda do jogador Élberty para a Associazione Calcio Milan, da Itália, uma das principais transações de atletas da história do clube. O empresário também organizou a Taça Londrina (CANUTO, 2017).

<sup>193</sup> A Sercomtel é uma empresa de telecomunicações com sede na cidade de Londrina (PR). Ver mais em: <<https://www.sercomtel.com.br>>. Acesso em: 13 jun. 2019.

passou a ser o presidente do Londrina, não entendia absolutamente nada de futebol” (CANUTO, 2017).

Neste momento de crise financeira e administrativa com interferências da Justiça do Trabalho no clube, a empresa Universe manifestou interesse em assumir o departamento de futebol do Londrina EC. Segundo Canuto (2017), a Justiça do Trabalho assinou o contrato de terceirização entre o clube e a Universe em 2010<sup>194</sup>.

De acordo com Cardoso (2010), do jornal *Gazeta do Povo*, o contrato determinava que o clube manteria direito sobre 30% de receitas com arrecadação de bilheteria, 30% com negociações de atletas e outros 30% com demais ganhos (CARDOSO, 2010). Contudo, como a parceria não foi bem-sucedida e o Londrina EC passou a somar mais dívidas<sup>195</sup>, a Justiça do Trabalho decidiu pelo rompimento do contrato ainda em 2010 (CANUTO, 2017).

A partir deste momento e dadas as dificuldades foram adotadas algumas medidas emergenciais para equilibrar as contas do clube. Em 2010, a sede do Londrina EC, localizada ao lado da Pontífice Universidade Católica e do antigo *joking*, foi à leilão e vendida por R\$ 1,7 milhão<sup>196</sup> para uma empreiteira de Santa Catarina (CANUTO, 2017). Com a quantia arrecadada, Cláudio Aparecido Canuto<sup>197</sup>, eleito presidente do clube em 2011, negociou o pagamento de dívidas no montante de R\$ 7,5 milhões, parte desse valor correspondente a 130 ações trabalhistas que já haviam sido julgadas<sup>198</sup> (CANUTO, 2017).

Deste modo, ficou claro que, entre as décadas de 1990 e de 2000, o Londrina EC passou por sucessivos períodos de crise e de instabilidade econômica com consequências diretas no desempenho esportivo, na precarização do patrimônio, no acúmulo de passivos, em interferências judiciais e no insucesso de algumas parcerias.

---

<sup>194</sup> A Universe era formada por sócios de Goiás e São Paulo com destaque para o ex-futebolista Vagner Nunes (CANUTO, 2017).

<sup>195</sup> Em entrevista a respeito da parceria entre o Londrina EC e a Universe, Canuto (2017) destacou o amadorismo da empresa investidora que foi “[...] disputar uma segunda divisão e quase que nem terminam a segunda divisão porque não tinham condição nenhuma. Criou problemas com torcedores, agressões. O Londrina já estava todo endividado, deixaram mais dívidas ainda. Trouxeram pessoas pra cá, Célio Silva veio como treinador. Célio Silva, zagueiro do Corinthians, veio como treinador pra cá e nunca recebeu um real. Acabou voltando sem receber. Mais e mais ações trabalhistas” (CANUTO, 2017).

<sup>196</sup> Para Canuto (2017), a sede do Londrina EC foi leiloada por um valor abaixo do mercado, sendo que a propriedade valeria entre R\$ 8 e 10 milhões (CANUTO, 2017).

<sup>197</sup> É importante destacar a trajetória de Cláudio Aparecido Canuto que começou seu relacionamento com o futebol através do irmão, o ex-futebolista Silvinho que atuou no Sport Club Internacional. Canuto foi empresário do ramo de transportes, proprietário da Clatur Turismo que forneceu serviços ao Londrina EC. Sua ascensão à presidência do clube paranaense deu-se, em parte, pelo relacionamento pessoal com Sérgio Malucelli (CANUTO, 2017).

<sup>198</sup> Segundo Canuto (2017), houve o parcelamento das dívidas pelo montante total adquirido com a venda da sede campestre, R\$ 1,7 milhão. Cada credor recebeu 27,86% do valor sobre cada ação contra o Londrina EC de modo que 95% das dívidas foram quitadas com essa estratégia (CANUTO, 2017).

Já entre 2010 e 2011 ocorreu um processo importante que culminou na transferência das atividades de Sérgio Malucelli do Iraty Sport Club para o Londrina EC<sup>199</sup>.

### **2.3.1 A gestão da SM Sports - Assessoria e Consultoria Esportiva Ltda. no Londrina EC**

A revista *Placar*, ao retratar as relações entre Sérgio Malucelli, Juan Figer e Luxemburgo no Iraty S.C., destacou que a venda de atletas possibilitou ao clube “ousar com o projeto do CT” (PLACAR, mar. 2006. p. 83). O fato indica que os recursos acumulados com a negociação de jogadores permitiram ao empresário Sérgio Malucelli investir em infraestruturas para a formação de futebolistas, garantindo a ampliação desta categoria de negócio.

Deste modo, cabe ressaltar que, entre 2008 e 2010, foi construído um Centro de Treinamento em Londrina e, que, ainda em 2009, Malucelli transferiu o Iraty S.C. para a aquela cidade<sup>200</sup>. No mesmo ano, Malucelli e Figer criaram a empresa SM Sports - Assessoria e Consultoria Esportiva Ltda.

Em 2011, após deixar a parceria que mantinha com o Iraty S.C., a SM Sports assumiu as categorias de base e o futebol profissional do Londrina EC. Segundo Canuto (2017), contratualmente o clube paranaense recebeu da SM Sports, entre 2011 e 2016, 20%<sup>201</sup> das receitas (cotas de televisão, patrocínios e renda), executando-se as negociações de atletas, enquanto que aos Conselhos caberia atuar como “[...] apoiadores do projeto que está sendo desenvolvido” (CANUTO, 2017).

Vale ainda destacar como se dá a organização do Londrina EC. Canuto (2017) ressaltou que na equipe de trabalho formada estavam pessoas ligadas ao clube há um longo tempo e, que passaram a ocupar cargos em funções variadas. Apenas, posteriormente, houve uma reestruturação maior com a criação de um estafe de marketing e administração (CANUTO, 2017).

---

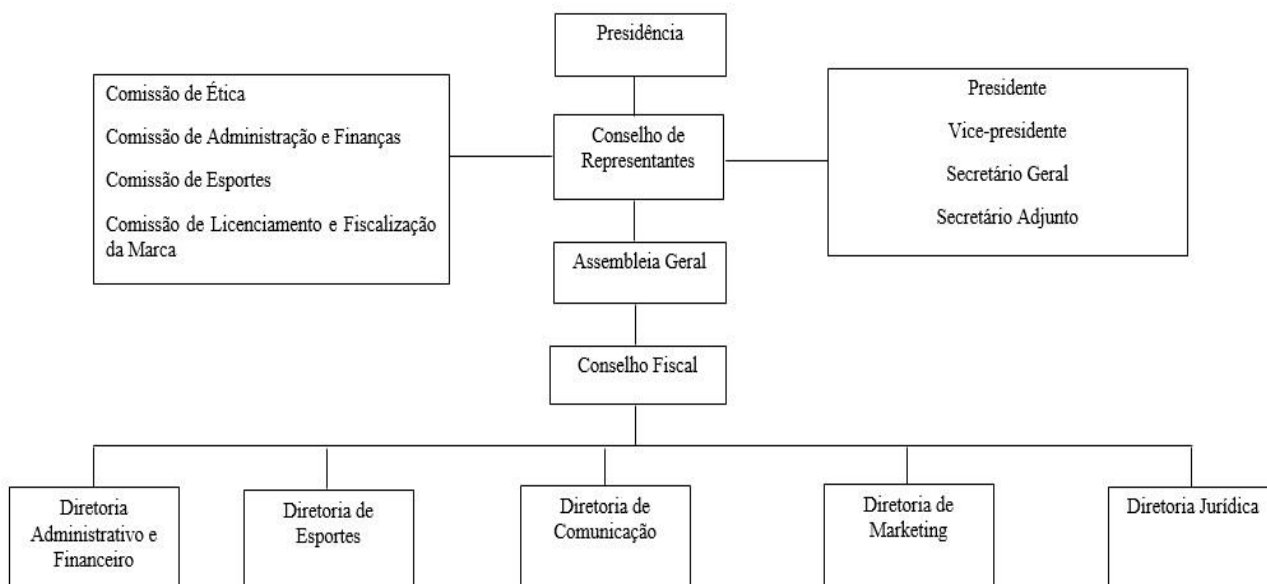
<sup>199</sup> De acordo com o jornal *Folha de Londrina* (2018), Sérgio Malucelli administrou o Iraty SC por mais de 20 anos e saiu da direção do clube quando este foi rebaixado à Divisão de Acesso do Campeonato Paranaense. Entre 2012 e 2016, o Iraty SC manteve-se inativo e no retorno ao futebol foi vice-campeão da Terceira Divisão (FOLHA DE LONDRINA, 2018).

<sup>200</sup> De acordo com o jornal *Gazeta do Povo*, Sérgio Malucelli e Juan Figer pretenderam, ao transferir as atividades do Iraty SC para Londrina, em 2009, fundar um novo clube. Este novo clube faria uso das instalações do CT da SM Sports (GAZETA DO POVO, 2009). Segundo Canuto (2017), Malucelli promoveu uma pré-temporada do Flamengo na cidade de Londrina que passou a “viver o clima do futebol” (CANUTO, 2017).

<sup>201</sup> Segundo o jornal *Folha de Londrina* (2018), no ano de 2016, a SM Sports solicitou que a alíquota de 20% de repasses ao clube fosse reduzida para 10%. Malucelli alegou dificuldades financeiras e o Conselho do Londrina EC aprovou a proposta da empresa gestora (FOLHA DE LONDRINA, 2018).

Nesta lógica, a figura 07 mostra o organograma do Londrina EC a partir das diretrizes do Estatuto Social e das modificações processadas em 2015.

**Figura 07- Organograma do Londrina EC**



Elaborado pela autora. Fonte: Estatuto do Londrina Esporte Clube, 2015.

De acordo com a figura 07 é relevante salientar que o Conselho de Representantes, que equivale ao Conselho Deliberativo, é formado ainda por quatro Comissões<sup>202</sup>: de Ética, de Administração e Finanças, de Esportes e de Licenciamento e de Fiscalização da Marca.

O organograma do Londrina EC (figura 07) reitera também a importância da figura do Presidente nas tomadas de decisões. De acordo com o inciso X do art. 13 do Estatuto do Londrina EC é dever do presidente “celebrar contratos, convênios e demais transações ou negócios, devendo, preferencialmente, fiscalizar a respectiva execução” (ESTATUTO SOCIAL DO LONDRINA EC, 2015, p. 06).

Neste viés, destaca-se a centralidade deste agente na relação entre a associação e os parceiros de negócios como a SM Sports. De acordo com Canuto (2017), é o presidente que “[...] acaba assinando todas as documentações. Diante da CBF, da Federação Paranaense não existe SM Sports, SM Sports pra eles não é ninguém. Aí entra a figura do presidente que tem que ser uma figura bem relacionada com o gestor” (CANUTO, 2017). Isso deve-se ao fato de

<sup>202</sup> As Comissões são compostas por 3 membros e são definidas por eleição para mandatos de 3 anos. Cada uma das Comissões conta com um presidente eleito entre os 3 membros (ESTATUTO SOCIAL DO LONDRINA EC, 2015).

que as entidades reguladoras do futebol, CBF e Federação Paranaense de Futebol (FPF), apenas reconhecem o clube como associação esportiva sem fins lucrativos<sup>203</sup>.

Ainda é preciso observar que na parceria entre o Londrina EC e a SM Sports, o clube não tem participação em decisões relativas às negociações de atletas. Na venda de um jogador, empresa parceira fica com 95% do valor adquirido, enquanto ao clube é assegurado 5%

Porque imagina o seguinte: o Sérgio tem hoje um jogador que está despontando com condições de vender, o presidente pode vender esse jogador. Eu posso fazer um documento aqui com qualquer outro clube, e mal intencionado, e o Sérgio não pode fazer nada porque os jogadores dele estão todos registrados no Londrina. Apesar de ser ele quem paga tudo daquilo que se relaciona com o futebol, se o presidente do Londrina for uma pessoa mal intencionada ele acaba com o elenco que tem. Pega os melhores jogadores, faz negociações e lança no BID. Resta à SM Sports entrar com processo contra a pessoa do presidente. Então, às vezes existem algumas instruções, eu já sou pela segunda vez agora presidente, e lógico que o Sérgio tem a preferência deles, dos jogadores (CANUTO, 2017).

Em vista disto, a associação esportiva serve como um meio para tornar legais as transações de jogadores de futebol visto que, desde 2015, a FIFA proíbe a participação de terceiros nos direitos econômicos dos atletas. Por outro lado, o Londrina EC dependeu do apoio da empresa gestora para recuperação econômica quando acumulava dividendos e passava por sucessivas intervenções judiciais. Neste sentido, Canuto (2017) frisou que o clube ainda precisa da parceria com a SM Sports para manutenção de suas atividades e pagamento de dívidas já que arrecada em torno de R\$ 7 milhões anuais e tem gastos de aproximadamente R\$ 1 milhão mensais

Pra nós existe um novo contrato em discussão, é um contrato pra mais dez anos, iria até 2031. Eu acho que aí viria a reestruturação total do clube, pagamento de todas as dívidas. Tudo que o Londrina tem hoje está dividido, é FGTS, impostos federais, nós pagamos tudo por mês. Mas o Londrina tem certidão negativa de todos os órgãos hoje. Se você olhar para o cenário de um clube que, em 2010, não tinha absolutamente nada, só dívidas, sem nenhuma credibilidade. Se você olhar hoje o Londrina no cenário do futebol nacional, você vai ver um processo de transformação, nem nós esperávamos que seria tão rápido como está sendo (CANUTO, 2017).

No entanto, apesar das expectativas internas quando à renovação do contrato, emergiram discussões sobre a continuidade do negócio. O empresário Sérgio Malucelli, que alegou dificuldades financeiras, propôs ao Londrina EC que, em um possível novo contrato, a

---

<sup>203</sup> Ao término do primeiro mandato de Canuto na presidência do Londrina EC, Felipe Prouchet, que havia participado da diretoria, se tornou presidente entre os anos de 2013 e 2016. Já em 2017, Claudio Canuto retornou ao cargo de presidente do clube, o que dividiu opiniões do Conselho Deliberativo que, em parte, compreendia como não sadia a relação entre o presidente e o gestor (CANUTO, 2017).

empresa não repassasse mais valores ao clube, quitando, em contrapartida, “[...] o déficit que acumulou com o Alviceleste durante 2018, que gira em torno de R\$ 1,5 milhão” (CRUZ, 2018). Todavia, este repasse de 10%, somado aos valores da Timemania, compunham as únicas fontes de renda do Londrina EC (CRUZ, 2018).

Além do mais, pode-se inferir que o negócio firmado entre a SM Sports e o Londrina EC, apesar de importante do ponto de vista econômico, não construiu as bases para tornar o clube independente e capaz de realizar uma autogestão.

Na possibilidade de optar por uma administração própria, o Londrina EC precisaria reestruturar-se do ponto de vista gerencial e econômico, buscando patrocinadores ou outras fontes de receitas. Nesta perspectiva, uma das alternativas vislumbradas pelo clube é a transformação em S/A tal como visto no Club Athletico Paranaense. Visando tal objetivo, o Conselho de Representantes autorizou, em novembro de 2019, a criação de uma comissão para avaliar quais os melhores modelos de gestão para o clube em virtude do fim da parceria com a SM Sports (CRUZ, 2019)<sup>204</sup>.

Já a SM Sports reforçou seus interesses na formação de jogadores e voltará a investir no Iraty S.C. custeando o departamento de futebol e fazendo o empréstimo de atletas para o clube (FOLHA DE LONDRINA, 2019).

Mais uma vez, as trajetórias destes representantes do futebol paranaenses se aproximam por suas inter-relações com Sérgio Malucelli e Juan Figer, desde os anos de 1990, e com a SM Sports a partir da década de 2010. O Iraty S.C. assume papel de intermediário na formação de futebolistas para a empresa parceira, enquanto o Londrina EC deverá buscar adaptar-se, do ponto de vista financeiro e administrativo, à condição de sociedade civil sem fins lucrativos conforme determina seu Estatuto Social.

#### **2.4 A reestruturação dos clubes a partir de agentes locais: os casos do Criciúma EC, do Operário Ferroviário EC e do Avaí FC**

Ao investigar-se como os clubes de futebol do Sul do Brasil buscaram reestruturar-se no período pós 1990 identificou-se uma via de análise importante: o papel desempenhado por capital e agentes locais na reorganização interna, nos investimentos e na promoção do futebol.

---

<sup>204</sup> Ainda em novembro de 2019, a chapa única liderada por Felipe Prochet foi eleita para comandar o clube paranaense no triênio 2020 a 2022. Entre as preocupações do presidente eleito estão a alocação da categoria de base do clube já que o Londrina EC não fará mais uso das instalações da SM Sports (LONDRINA ESPORTE CLUBE, 2019).



O interesse de lideranças políticas e de empresários pelo desenvolvimento de clubes de futebol está intrinsecamente ligado à promoção das marcas de empresas e das respectivas cidades-sede destas associações esportivas. Neste sentido, considerando trajetórias históricas, características particulares e similaridades, são apresentados os casos do Criciúma EC, do Operário Ferroviário EC e do Avaí FC.

#### **2.4.1 Criciúma EC: o período pós 1990 e o retorno de Antenor Angeloni**

O Criciúma EC, de Santa Catarina, historicamente destacou-se pelos investimentos realizados por empresários ligados ao ramo da extração de carvão cuja “força do dinheiro dos barrões das minas traduzia-se em generosos gestos em favor do time da cidade” (PLACAR, mai. 1986, p. 58).

Já na década de 1990, apesar do patrocínio máster da empresa Eliane, o clube catarinense passou a enfrentar problemas econômicos. De acordo com a revista *Placar*, o clube carvoeiro contava, em 1994, com despesas mensais de US\$ 80 mil dólares e arrecadação de US\$ 60 mil, o que implicava diretamente na montagem de equipes mais baratas, e conseqüentemente, menos competitivas (PLACAR, set. 1994)<sup>205</sup>.

A respeito da organização interna do clube nos anos de 1990, Paulo Pacheco (2018)<sup>206</sup> exaltou algumas condições. De modo geral, o Criciúma EC mantinha características amadoras porque os cargos eram ocupados por “pessoas sem conhecimento técnico” (PACHECO, 2018)

Não tinha o Serginho na categoria da base, especificamente categoria de base, não existia. Existia um supervisor da base que fazia tudo, não era um coordenador, ele decidia tudo. Ia buscar jogador, ia buscar isso, não tinha. Hoje não, hoje tem uma estrutura profissional por trás do futebol muito grande. O que é o grande? Dando condições melhores para os profissionais trabalharem. Técnico, auxiliar, às vezes tem gente com até dois auxiliares, tem treinador de goleiro, tem o preparador físico, o auxiliar de preparador físico, tem fisiologista que não existia na minha época e existe hoje, tem massagista, tem fisioterapeuta, na nossa época não existia fisioterapeuta. O massagista nosso não era um cara formado, estudado, era um prático (PACHECO, 2018).

Apesar das dificuldades econômicas e da falta de profissionalismo dos anos de 1990 e de 2000, o Criciúma EC buscou estratégias para ampliar a arrecadação de renda. O clube aumentou o valor dos ingressos para os jogos, expandiu o número de sócios e lançou uma linha de produtos com a marca do Criciúma EC. Estas medidas culminaram em um rápido

---

<sup>205</sup> É importante ressaltar que a discussão de *Placar* sobre a montagem de um time mais barato pelo Criciúma EC em 1994 referiu-se, sobretudo, ao time que foi campeão da Copa do Brasil em 1991 (PLACAR, set. 1994).

<sup>206</sup> Em 1991, Paulo Pacheco ingressou no Criciúma EC. No ano de 2012, ele retornou ao clube na função de Diretor Comercial.

crescimento da receita geral que passou de R\$ 86 mil mensais para R\$ 290 mil (PLACAR, set. 2007)<sup>207</sup>.

Em 2010, ocorreu uma mudança política importante para o Criciúma EC: o retorno de Antenor Angeloni à presidência do clube<sup>208</sup>. Segundo a revista *Placar*, “o tio Patinhas de Criciúma” assumiu “prometendo reestruturar o clube” (PLACAR, jun. 2010, p. 32)

[...] dono de uma rede de supermercados, ele já desembolsou 400 000 reais para quitar dívidas urgentes. Até o fim do ano, quer investir 7 milhões de reais e buscar mais 3 milhões junto à empresários da cidade. Além disso, acertou com dois grandes patrocinadores: Seara e Hypermarcas. “Isso pode nos custar caro, mas estou com um plano maravilhoso. Me espelho no São Paulo”, diz o mecenas (PLACAR, jun. 2010, p. 32).

O estabelecimento de acordos de patrocínios com as marcas Seara e Hypermarcas esteve intrinsecamente relacionado com as atividades empresariais de Angeloni que é proprietário das empresas do grupo A. Angeloni & Cia. Ltda., referentes à rede de supermercados, postos de combustíveis, centros de distribuição de mercadorias e farmácias.

Ao término do primeiro ano de mandato de Angeloni, o balanço da administração foi positivo. Segundo Carodos (2011), do jornal *Diário Catarinense*, o Criciúma EC alcançou, em 2011, o equilíbrio de suas contas com arrecadação mensal de R\$ 730 mil, despesas de R\$ 730 mil mensais e dívidas de R\$ 7,3 milhões “entre aportes feitos pelo presidente e empréstimos para pagamentos em longo prazo” (CARODOS, 02 mar. 2011). Ademais, é importante ressaltar que o empresário-presidente alocava recursos próprios no clube, sendo que 70% da receita do Criciúma EC era oriunda das relações empresariais de Angeloni (CARODOS, 02 mar. 2011).

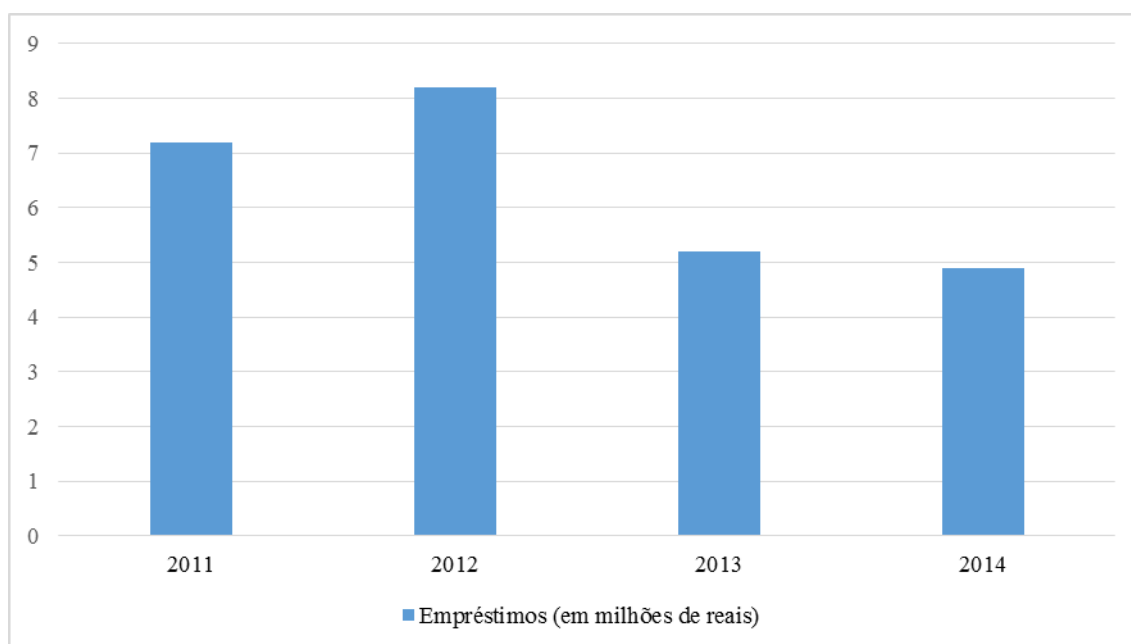
O gráfico 01 mostra os valores contraídos em empréstimo pelo Criciúma EC junto à A. Angeloni & Cia. Ltda.

---

<sup>207</sup> De acordo com *Placar* as medidas adotadas pelo Criciúma EC, em 2007, culminaram no aumento do número de sócios de 2 mil para 7 mil (PLACAR, set. 2007).

<sup>208</sup> Antenor Angeloni foi presidente do Criciúma EC em 1963; entre 1978 e 1980; em 1984 e entre 2010 e 2015. Ver mais em: <<http://www.criciumaec.com.br/diretoria>>. Acesso em: 26 jun. 2019.

**Gráfico 01- Empréstimos do grupo A. Angeloni & Cia. Ltda. ao Criciúma EC entre 2011 e 2014 (em milhões de R\$)**



Elaborado pela autora. Fonte: Demonstrativos Financeiros do Criciúma EC (vários anos).

O gráfico 01 mostra que, entre 2011 e 2014, durante a presidência de Antenor Angeloni, o clube do sul catarinense contraiu sucessivos empréstimos junto à A. Angeloni & Cia. Ltda. O principal montante foi adquirido em 2012, e somou R\$ 8.252.761 reais. Já entre 2013 e 2014, houve uma diminuição dos valores tomados junto ao grupo com empréstimos de R\$ 5.200.976 e R\$ 4.993.564 milhões respectivamente.

Também é importante destacar que, em contrapartida aos empréstimos efetuados para o Criciúma EC, a A. Angeloni & Cia Ltda. mantinha “[...] um percentual dos direitos federativos de atletas formados na base, sem prazo para liquidação” (BALANÇO FINANCEIRO, 2014, p. 25)<sup>209</sup>. Portanto, de maneira semelhante ao verificado nos casos de Figueirense FC e do Londrina EC, os investimentos da A. Angeloni & Cia Ltda. eram garantidos através dos ativos do clube: jogadores da base com potencial de negociação no mercado.

Além destes aportes via empréstimos, Pacheco (2018) ressaltou que Antenor Angeloni foi um agente importante para a promoção de investimentos em infraestrutura. O projeto de captação de recursos para o CT do Criciúma EC, que teve início na gestão de Edson Búrigo

<sup>209</sup> Ainda de acordo com os Demonstrativos Financeiros do Criciúma EC, entre 2011 e 2014, os empréstimos captados junto ao grupo Angeloni eram atualizados à taxa de 1,00% ao mês (DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS, vários anos).

(2008-2009), foi viabilizada por Angeloni que aproveitou, em parte, suas relações empresariais<sup>210</sup> (PACHECO, 2018).

Cabe salientar que na administração de Antenor Angeloni, outros investidores passaram a injetar recursos no Criciúma EC por meio de empréstimos. A tabela 01 apresenta a relação de empresas e empresários concedentes de empréstimos ao clube catarinense no referente ao período entre os anos de 2011 e 2013<sup>211</sup>.

**Tabela 01 - Valores concedidos em empréstimo ao Criciúma EC (em milhares de R\$)**

<b>Empresas/Empresários</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
A. Angeloni & Cia Ltda.	7.202.979	8.252.761	5.200.796
2B Administração e Negócios	-	73.572	77.506
Abel Olivo Neto	-	60.188	63.836
Anjo Química do Brasil Ltda.	111.152	-	-
Antônio Deoclesio Pavei	124.265	132.435	140.803
Criciúma Construções	111.225	117.414	123.693
Edson Vieira Bastos	-	60.198	64.001
Indústria Carbonífera Rio Deserto Ltda.	77.150	81.443	85.798
Kolina Premier Veículos Ltda.	55.567	58.659	61.796
Resicolor Tintas e Vernizes Ltda.	55.463	58.549	61.680
Ricardo Minato Brandão	113.043	120.476	-
Ronaldo Carlessi	110.674	117.951	125.403
RV Factoring Fomento Mercantil Ltda.	55.273	58.349	61.469
Outros	586.156	421.674	368.151
<b>Total</b>	<b>8.602.947</b>	<b>9.613.669</b>	<b>6.434.932</b>

Elaborado pela autora. Fonte: Demonstrativos Financeiros do Criciúma EC (vários anos).

A tabela 01 reafirma o grupo A. Angeloni & Cia Ltda. como o principal fornecedor de empréstimos ao Criciúma EC entre os anos de 2011 e 2013. Além da empresa de Antenor Angeloni (gráfico 01), identificaram-se valores repassados por setores da construção civil, negócios imobiliários, ramo alimentício, indústria química, setor carbonífero e de transmissão

<sup>210</sup> O processo de construção do Centro de Treinamento Antenor Angeloni é tratado no capítulo IV.

<sup>211</sup> Entre 2011 e 2013, os Demonstrativos Financeiros do Criciúma EC discriminavam quais empresas e empresários aportavam recursos via empréstimos ao clube. A partir de 2014, os Demonstrativos Financeiros do clube passaram a diferenciar os empréstimos entre “mútuos com pessoa jurídica” e “mútuos com pessoa física”, não permitindo identificar a origem dos empréstimos. Apenas é possível diferenciar os empréstimos realizados por Jaime Dal Farra, A. Angeloni & Cia Ltda. e GA Gestão de Patrimônio Ltda., o que será tratado no item seguinte.

de energia. Estes empresários e/ou empresas arroladas na tabela 01 são da cidade de Criciúma, ou da região sul de Santa Catarina, o que reitera a importância dos capitais locais para a manutenção das atividades do clube.

A Anjo Química do Brasil Ltda., da cidade de Criciúma, e a Resicolor Tintas e Vernizes Ltda., de Siderópolis, são representantes do setor da indústria de produtos químicos. Do ramo da construção civil e negócios imobiliários destacaram-se a Criciúma Construções, a 2B Administração e Negócios, além dos empresários Antônio Deoclesio Pavei, Ronaldo Carlessi, Edson Vieira Bastos e Abel Olivo Neto<sup>212</sup>. Este último também atua no ramo alimentício como proprietário da Realengo Alimentos Ltda.<sup>213</sup>

Do setor carbonífero, verificaram-se empréstimos realizados pela criciumense Indústria Carbonífera Rio Deserto Ltda., que opera com unidades nas cidades de Siderópolis, Urussanga, Treviso, Correia Pinto, Cocal do Sul, Capivari de Baixo, Içara e Lages (RIO DESERTO, 2019).

De forma geral, a tabela 01 ressaltou os valores totais emprestados pelos empresários Antônio Deoclesio Pavei e Ronaldo Carlessi, pela Criciúma Construções e pelo grupo A. Angeloni & Cia Ltda. Os contratos de empréstimos, excetuando-se o caso da A. Angeloni & Cia Ltda., eram atualizados à taxa de 0,6% ao mês, sem garantias ou prazos para liquidação (CRICIÚMA EC, vários anos).

Deste modo, esta tese compreende que, apesar de estratégias pontuais adotadas entre os anos de 1990 e 2000, é a partir de 2010 que o Criciúma EC reestrutura-se financeiramente e, conseqüentemente, opera alterações do ponto de vista organizacional. Nesta acepção, foram de suma importância os capitais locais investidos a partir da gestão de Antenor Angeloni.

---

<sup>212</sup> Antônio Deoclesio Pavei consta como proprietário, sócio ou administrador das empresas R.A. Pavei Construtora Ltda., P&A Empreendimentos Imobiliários Ltda., Pavei Participações Ltda. (holdings de instituições não-financeiras), R. A. Pavei Empreendimentos Imobiliários Ltda., Pavei Administração De Bens Ltda., JPC Empreendimentos Imobiliários Ltda., Pavei Investimentos Ltda. (holdings de instituições não-financeiras), Pavei Construtora Ltda., Pinheiro & Pavei Ltda. Ronaldo Carlessi, ex-prefeito da cidade de Turvo, é proprietário, sócio ou administrador das empresas Associação Romeu Carlessi (informática), RI Realizações Imobiliárias Ltda., Carlessi Engenharia Comércio e Construções Ltda., Comercial Carlessi Ltda. (comércio varejista especializado de eletrodomésticos e equipamentos de áudio e vídeo), Carlessi Administradora de Consórcios SC Ltda. (administração de consórcios para aquisição de bens e direitos), Carlessi Engenharia Comércio e Construções Ltda. Em nome de Edson Vieira Bastos consta a empresa B 7 Participações Ltda. (holdings de instituições não-financeiras). Abel Olivo Neto é proprietário, sócio ou administrador das empresas Realengo Alimentos Ltda., Hgbrasil Incorporações Ltda., Realengo Participações e Negócios Ltda., Realengo Transportes Ltda. (BRASIL, vários anos).

<sup>213</sup> A Realengo Alimentos Ltda. realiza atividades de cultivo e beneficiamento de arroz, além de comércio atacadista de cereais e leguminosas beneficiados (BRASIL, vários anos).

#### **2.4.1.1 Criciúma EC: a administração da Gestão de Patrimônio Ltda. (GA)**

Ao assumir a presidência do Criciúma EC em 2010, Antenor Angeloni contribuiu para a melhoria financeira do clube por meio da concessão de empréstimos de seu grupo empresarial, a A. Angeloni & Cia Ltda. No mais, o empreendedor incentivou patrocinadores e empresas a injetar recursos no clube de Santa Catarina.

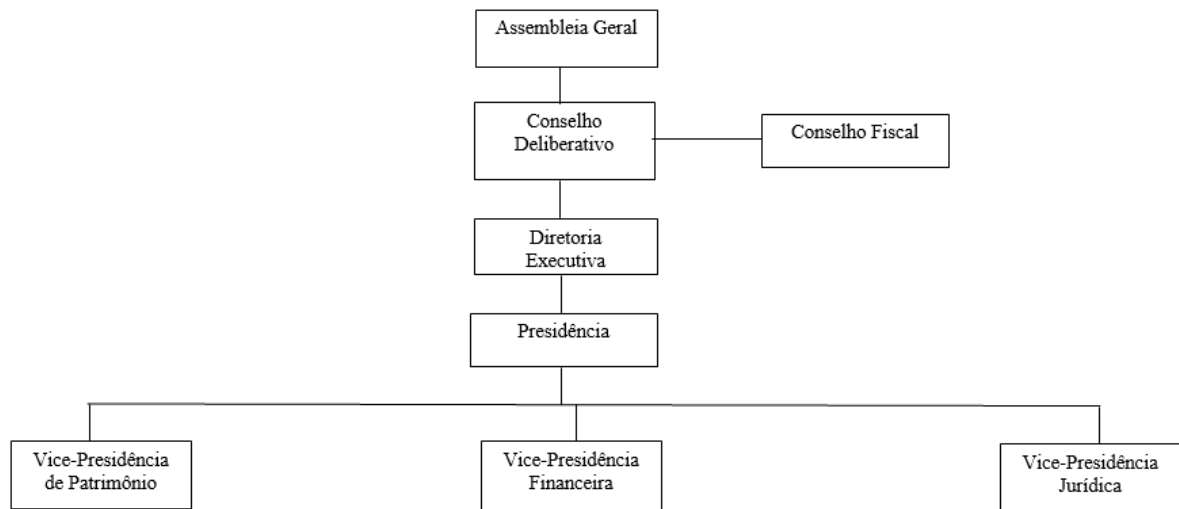
Já no ano de 2011, ao ser reeleito para um novo mandato como presidente do clube, Angeloni propôs ao Conselho Deliberativo do Criciúma EC a assinatura de um contrato com a Gestão de Patrimônio Ltda. (GA). A GA, propriedade dos irmãos Antenor e Arnaldo Angeloni, deveria assumir “[...] as ações para manutenção de patrimônio e gestão técnico-financeira do Departamento de Futebol do Criciúma” pelo período de 10 anos (VEJA, 30 nov. 2011).

Em novembro de 2011, os conselheiros do clube aprovaram uma mudança estatutária que passou a permitir que o clube firme parcerias para gestão da associação. De acordo com o art. 112 do Estatuto Social (2015) do Criciúma EC é facultativo celebrar “[...] contrato de gestão com sociedade que tenha por objetivo social a atuação na área da administração, gestão e co-gestão de associações e/ou, sociedades civis ou empresariais, consideradas entidades esportivas” (ESTATUTO SOCIAL, 2015, p. 19). Também é importante ressaltar que

§ 1º - No contrato de gestão o CRICIÚMA ESPORTE CLUBE poderá ceder à Sociedade a receita integral proveniente de patrocínio, quadro social, comercialização de produtos e ingressos, renda de jogos e eventos, direitos econômicos da formação e negociação de atletas das categorias de base profissional, bem como transferir à Sociedade a totalidade dos gastos administrativos e relativos ao patrimônio (ESTATUTO SOCIAL, 2015, p. 19).

Sendo assim, a partir de 2012 o Criciúma EC passou a ser administrado pela GA em uma parceria de co-gestão. Neste sentido, é importante destacar como se configurou o organograma do clube a partir do contrato com a GA. A figura 08, elaborada a partir do Estatuto Social (2015), mostra a composição de poderes na administração do Criciúma EC.

**Figura 08 - Organograma do Criciúma EC a partir da GA**



Elaborado pela autora. Fonte: Estatuto Social do Criciúma EC (2015).

A figura 08 mostra que a Diretoria Executiva, subordinada ao Conselho Deliberativo, representa e defende os interesses da GA. De acordo com o Estatuto Social do Criciúma EC, os membros da Diretoria Executiva podem ser sócios e/ou receber remuneração “[...] como prestadores de serviços ou funcionários assalariados da sociedade da gestão” (ESTATUTO SOCIAL, 2015, p. 20).

A análise da figura 08 também evidencia uma estrutura organizacional enxuta que preserva a Assembleia Geral e o Conselho Deliberativo como poderes constituídos estatutariamente. No mais, o organograma é baseado na Diretoria Executiva que é formada pelas vice-presidências Jurídica, Financeira e de Patrimônio.

Segundo Pacheco (2018), a função principal da GA é a de “agilizar processos que uma associação como um clube tem dificuldade de lidar” de modo que o dia-a-dia do Criciúma EC é dinâmico como de uma empresa (PACHECO, 2018).

Posteriormente, em 2015, Antenor Angeloni deixou a presidência do Criciúma EC e 100% da GA foi adquirida por Jaime Dal Farra, empresário e proprietário da sideropolitana Resicolor Tintas e Vernizes Ltda. que, como visto na tabela 01, aporta recursos no clube carvoeiro desde 2011.

É interessante colocar que os irmãos Angeloni deram preferência pela manutenção da gestora junto a empresários da região<sup>214</sup>. Nas negociações para venda da GA, os sócios proprietários priorizaram a transferência da empresa para interessados que tivessem “[...] compromisso com o Criciúma, com gente que torce pelo Criciúma e que vive o Criciúma”, apesar das ofertas de outros empresários ligados ao futebol (GLOBO ESPORTE, 2015).

Deste modo, a partir de 2015, Dal Farra assumiu a presidência do Criciúma EC com poderes totais sobre a GA<sup>215</sup>. Sobre esta questão, Samira Zambrano (2018), advogada representante do clube, explicou que

Por mais que sejam duas coisas distintas, a GA gere todos os direitos econômicos e todos os direitos dos jogadores é gerido pela GA. Mas, concomitantemente, o Jaime responde pelos dois. E ainda a gente tem o Estatuto que é onde a gente tem um Conselho Deliberativo também, o Jaime tem que responder pro Conselho, a gente tem tudo auditado. Mas assim, no dia-a-dia, na prática, a gente não tem essa diferenciação tão grande porque os presidente são os mesmos. Questão fiscal que a gente separa que tem ativo, tem passivo. Mas, na prática pra nós não muda nada (ZAMBRANO, 2018).

No referente às questões econômicas é importante salientar que, a datar de 2015, a GA e o presidente do clube, Jaime Dal Farra, passaram a injetar dinheiro no Criciúma EC por meio de concessão de créditos (conforme tabela 02)

**Tabela 02 - Empréstimos da Gestão de Patrimônio Ltda. e de Jaime Dal Farra ao Criciúma EC (2015-2018) (em milhões de R\$)**

<b>Empréstimos</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Gestão de Patrimônio Ltda.	13.613.134	9.225.135	12.793.039	5.311.253
Jaime Dal Farra	-	-	1.095.219	2.336.497

Elaborado pela autora. Fonte: Demonstrativos Financeiros (vários anos).

<sup>214</sup> Segundo Zambrano (2018), Antenor Angeloni ao deixar a presidência do clube “[...] ganhou o que investiu. Aliás, eu acho que ele perdeu dinheiro, ele tem pra ganhar ainda” (ZAMBRANO, 2018), o que é garantido por contrato através de direitos federativos de atletas.

<sup>215</sup> Em consulta ao banco da Receita Federal do Brasil identificou-se que a GA Gestão de Patrimônio Ltda. apresenta como sócio administrador Jaime Dal Farra e como sócio Mikael Carradore Dal Farra. Como atividade econômica principal, a GA tem cadastradas “atividades de administração de fundos por contrato ou comissão” e como atividades secundárias “agenciamento de espaços para publicidade, exceto em veículos de comunicação; agenciamento de profissionais para atividades esportivas, culturais e artísticas; agências de publicidade; atividades de cobranças e informações cadastrais; atividades de consultoria em gestão empresarial, exceto consultoria técnica específica; atividades de intermediação e agenciamento de serviços e negócios em geral, exceto imobiliários; consultoria em publicidade; gestão e administração da propriedade imobiliária; holdings de instituições não-financeiras; outras atividades de serviços prestados principalmente às empresas não especificadas anteriormente; promoção de vendas” (BRASIL, vários anos).



A tabela 02 mostra que o Criciúma EC contraiu empréstimos substanciais junto à GA entre os anos de 2015 e 2018 e que Dal Farra também repassou valores ao clube catarinense no biênio 2017-2018.

Ainda de acordo com os demonstrativos financeiros do Criciúma EC, os empréstimos captados junto à GA e ao presidente são atualizados à taxa de 1,00% ao mês e garantidos por “um percentual dos direitos federativos de atletas formados na base, sem prazo para liquidação” (DEMONSTRATIVO FINANCEIRO CRICIÚMA EC, 2018, p. 17). Neste sentido, ao viabilizar ao Criciúma EC empréstimos pessoais e via GA, o mandatário torna mais interdependente e estreita sua relação com o clube do sul catarinense<sup>216</sup>.

Do ponto de vista contratual, ao término do mandato de Dal Farra no Criciúma EC, em 2022, a parceria entre o clube e a gestora deverá ter fim (ZAMBRANO, 2018). O dono da GA “[...] é obrigado a deixar a GA zerada, sem qualquer dívida e com balanço igual, patrimônio igual. Nada menos do que entrou” (ZAMBRANO, 2018). Pacheco (2018) reiterou que com a saída da GA, o “Criciúma EC vai ficar com toda a estrutura. O patrimônio é do Criciúma. E sem dívidas, a dívida é zerada” (PACHECO, 2018).

De maneira geral, a parceria de co-gestão entre a GA e o Criciúma EC apresenta algumas características em comum com os modelos aplicados no Figueirense FC. Os papéis desempenhados por agentes locais e as garantias adquiridas por esses investidores em direitos federativos de futebolistas apontam para similaridades entre a GA e a Figueirense Participações que atuou no clube de Florianópolis entre 1999 e 2010.

Já no que tange à estrutura organizacional é importante destacar que “o presidente da GA é o mesmo do Criciúma EC” (LOPES, 2018), o que é semelhante ao implementado pela Figueirense Futebol Clube Ltda. em que o acionista majoritário da empresa parceira também acumulava o cargo de presidente da associação<sup>217</sup>. Portanto, é reforçada a proposição de que é possível identificar nos clubes do Sul do Brasil a combinação de diferentes estratégias de reestruturação administrativa e econômica.

Isto posto, pode-se afirmar que o tipo de gestão empresarial aplicado no Criciúma EC acompanha uma tendência geral do futebol brasileiro com aplicação de táticas mercadológicas

---

<sup>216</sup> Zambrano (2018) afirmou que não há divisão de receitas de venda de atletas entre a GA e o Criciúma EC, sendo que “o que é da GA é do Criciúma EC na prática” (ZAMBRANO, 2018). Contudo, compreende-se que à partir do fim do contrato entre a empresa gestora e o clube catarinense, deve ocorrer o repasse de valores oriundos de direitos federativos de atletas como meio de pagamento dos empréstimos contraídos junto à GA e ao empresário Jaime Dal Farra.

<sup>217</sup> Entretanto, este modelo difere-se do caso da Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A. onde Paulo Prisco Paraíso atuava como presidente da empresa e Norton Boppré como presidente do clube.

na administração e no tratamento legado ao esporte e seus produtos. Outrossim, a experiência de co-gestão está intrinsecamente ligada ao empresariado cricumense e, por conseguinte, reproduz os interesses particulares destes investidores.

#### **2.4.2 Operário Ferroviário Esporte Clube: crise econômica e o encerramento das atividades do futebol**

A história do Operário Ferroviário Esporte Clube, da cidade de Ponta Grossa (PR), é marcada por períodos de crise e de recuperação, seja econômica ou das atividades esportivas.

O clube firmou-se como uma referência na região dos Campos Gerais do Paraná por campanhas bem sucedidas em diversas competições desde o certame estadual, torneio do interior e campeonato nacional. Em 1981, “o fantasma que assusta o Paraná” (PLACAR, 10 jun. 1981, p. 59) classificou-se para o quadrangular do primeiro turno do Campeonato Paranaense e mobilizou a cidade de Ponta Grossa onde

[...] os agricultores locais esqueceram os problemas da soja para tratarem de outro assunto candente: seu velho e querido Operário Ferroviário Esporte Clube. Há muito tempo, mais precisamente desde 1961, os 250 mil habitantes da cidade - e outro tanto das comunidades vizinhas, como Palmeira, Castro e Imbituva, que também fazem parte da chamada região dos Campos Gerais - não agitavam tanto seu acanhado estádio Germano Krüger (PLACAR, 10 jun. 1981, p. 59).

Além disso, o trabalho do presidente Antônio Luís Mikulis garantia aos atletas o pagamento de “[...] salários de 50 a 80 mil cruzeiros, além de bichos de 20 mil – boas cifras para o mercado futebolístico do Paraná” (PLACAR, 10 jun. 1981, p. 60). O Operário Ferroviário EC arrecadava recursos com a renda de jogos, com as mensalidades pagas pelos 3,4 mil sócios, com a publicidade no estádio e com a “verba de 1,9 milhão de cruzeiros aprovada pela Prefeitura” (PLACAR, 10 jun. 1981, p. 60). Para *Placar*, no começo dos anos de 1980, a situação econômica do clube era estável.

Contudo, entre o final da década de 1980 e o início dos anos de 1990, o Operário Ferroviário EC acumulou expressivos passivos. Segundo Lara (2014), o clube era dependente das rendas obtidas nos jogos, sendo que a falta de patrocínio, a soma de dívidas e o descenso para a terceira divisão do Campeonato Brasileiro marcaram a trajetória do Operário Ferroviário EC no começo do decênio de 1990 (LARA, 2014).

Conseqüentemente, os problemas de gestão culminaram numa grave crise e, “em 1994, por causa de 30 anos de dívidas com INSS e FGTS, o Operário fechou as portas para sanear os cofres” (PLACAR, jul. 2004, p. 14)<sup>218</sup>.

Paulo Roberto Balansin<sup>219</sup>, gerente de futebol do Operário Ferroviário EC, explicou que com a paralisação das atividades do clube, em 1994, um grupo de dirigentes montou o Ponta Grossa Esporte Clube. Segundo Defino (2012), este novo clube arrendou as instalações do estádio Germano Krüger, disputou a segunda divisão do certame estadual paranaense e ascendeu à primeira divisão do Campeonato.

Mesmo com um desempenho positivo, o Ponta Grossa Esporte Clube encerrou suas atividades, em 2002, “porque não tinha a reciprocidade do público como tem o Operário” (BALANSIN, 2018). De acordo com Lara (2014), todos os recursos arrecadados com a locação do estádio foram revertidos em melhorias das infraestruturas e das instalações do Operário Ferroviário EC (LARA, 2014).

No ano de 2004, o clube retornou às atividades disputando a segunda divisão do Campeonato Paranaense. Neste processo de reorganização e reestruturação, *Placar* destacou que

quem ajudou o alvinegro a montar seu elenco foi a dupla Atletiba. O Atlético cedeu seis jogadores e o Coritiba, quatro. “O Paraná precisa do Operário, uma das tradições de nosso futebol”, diz o presidente rubro-negro João Augusto Fleury. “Se o Operário voltar à primeira divisão, nosso Estadual vai ganhar em emoção”, afirma o vice de futebol do Coritiba, Domingos Moro. E em média de público também. Na Segundona, o Fantasma tem levado até 5 mil torcedores por jogo. A fama do Operário já cruza fronteiras. [...] a folha do Operário não passa dos 40 mil. “Nossa política é de pés no chão”, diz o presidente Silvio Gubert (PLACAR, jul. 2004, p. 14).

O texto da revista *Placar* permite identificar algumas questões importantes. Destaca-se a contribuição de outros clubes do estado do Paraná para montagem de uma equipe para disputa do torneio estadual de 2004, a mobilização da torcida e a restrita disponibilidade de recursos na retomada das funções do Operário Ferroviário EC. Cabe colocar também a relevância da participação da Prefeitura Municipal de Ponta Grossa no processo de reativação do clube da cidade (DEFINO, 2012).

---

<sup>218</sup> Além do mais, destaca-se que, em 1994, o Operário Ferroviário EC foi rebaixado à segunda divisão do Campeonato Paranaense (LARA, 2014).

<sup>219</sup> Paulo Roberto Balansin é natural de Passo Fundo (RS). Em entrevista, realizada em 2018, o gerente de futebol relatou sua aproximação com o Operário Ferroviário EC. “Minha família mora em Pato Branco há muitos anos e eu já faz muitos anos que moro em Ponta Grossa. Vim para estudar e acabei ficando, casei aqui e tenho dois filhos. Eu entrei no Operário através de um amigo meu, o Mikulis que era presidente, isso em 89” – explicou Balansin (BALANSIN, 2018).

A partir de 2004, o Operário Ferroviário EC buscou reestruturar-se econômica e administrativamente através de algumas estratégias específicas como o estabelecimento de parcerias com empresas para a terceirização da gestão do clube. Somado a isso, nota-se a movimentação de empresários da região no comando das atividades do clube ponta-grossense.

#### **2.4.2.1 Operário Ferroviário Esporte Clube: a reestruturação pós 2004 e o Grupo Gestor Amigos do Operário**

Após a reativação das atividades do Operário Ferroviário EC, em 2004, foram empregadas duas estratégias principais para a reestruturação administrativa do clube: a constituição de grupos gestores e o estabelecimento de parcerias com empresas da área esportiva.

De acordo com Lara (2014), “de 2004 a 2008, o Operário não obteve grandes resultados. A partir de 2008 foi gerenciado por um grupo que, em conjunto com a diretoria do clube, angariava recursos financeiros” (LARA, 2014, p. 87). Segundo David Aroldo Nascimento<sup>220</sup>, os paranaenses “Chico da Bracol e Dorli assumiram o departamento de futebol - base e profissional - do Operário Ferroviário EC” (NASCIMENTO, 2018).

Participaram deste Grupo Gestor, Francisco Carlos de Jesus, chamado de “Chico da Bracol”<sup>221</sup>, Dorli Michels, proprietário da curitibana DM Comercial de Engrenagens e Correntes Ltda., e o empresário Franco Menezes<sup>222</sup>. Torres (2010) salientou que estes gestores não tinham experiência na área do futebol e que empregavam no clube estratégias de operação de suas respectivas empresas (TORRES, 2010)<sup>223</sup>.

---

<sup>220</sup> David Aroldo Nascimento foi entrevistado em 13 de novembro de 2018 no estádio Germano Krüger, em Ponta Grossa (PR). Nascimento era responsável pelo departamento financeiro do Operário Ferroviário EC e trabalha no clube desde o ano de 2011. Em dezembro de 2018, David Aroldo Nascimento foi eleito presidente do clube ponta-grossense (OPERÁRIO FERROVIÁRIO EC, 2018).

<sup>221</sup> A Bracol é uma marca que compõe o portfólio da BSB – Brazil Safety Brands, e é líder de mercado na produção e comercialização de equipamentos de proteção individual. Ver mais em: <<http://www.bracolonline.com.br/quem-somos>>. Acesso em: 29 jun. 2019. Francisco Carlos de Jesus é supervisor da marca Bracol na região de Curitiba-PR.

<sup>222</sup> No ano de 2009, Francisco Carlos de Jesus deixou o Grupo Gestor depois que o clube foi julgado, e absolvido, pelo Superior Tribunal de Justiça Desportiva (STJD) pelo abandono de uma partida, ocorrida em 2008, pela segunda divisão estadual, contra o Foz do Iguaçu Futebol Clube. De acordo com Silva (2009), do jornal *Gazeta do Povo*, “se fosse punido pelo abandono, aos 41 minutos do segundo tempo diante de um pênalti a favor do Foz, o Fantasma só retornaria na Terceira Divisão, em 2010. Com isso, os trabalhos ficaram parados e o Grupo Gestor, sem argumentos para correr atrás de patrocinadores” (SILVA, 2009). Com a saída de Chico da Bracol, o Grupo Gestor ficou sob comando de Michels e Menezes.

<sup>223</sup> De acordo com o jornal *Gazeta do Povo*, Menezes que é proprietário de uma serraria e Michels que é dono de uma empresa de engrenagens e correntes, se aproximaram do Operário Ferroviário EC através dos filhos que, em 2007, passaram a treinar na categoria sub-20 do clube ponta-grossense (GAZETA DO POVO, 2009).

Concomitante à administração deste Grupo Gestor no Operário Ferroviário EC, foi firmada, em 2011, uma parceria entre o clube e a *Premier Soccer* do Rio de Janeiro. Esta empresa assumiu primeiramente, por contrato de terceirização, as categorias de base do clube de Ponta Grossa e, ainda em 2011, passou à gerenciar o futebol profissional (NASCIMENTO, 2018). Sobre a atuação da *Premier Soccer*, Nascimento (2018) destacou que “era bem estruturada essa empresa, fortíssima. Inclusive, eles trouxeram o Jair Pereira, famoso técnico profissional de futebol, era técnico no Rio de Janeiro. Eles tinham uma estrutura muito grande sabe, tinham dinheiro esse pessoal” (NASCIMENTO, 2018).

Contudo, a parceria entre o Operário Ferroviário EC e a agência carioca perdurou apenas durante a temporada de 2011 por conta da “má campanha na Série D” (LARA, 2014, p. 88). Segundo Nascimento (2018), “eles saíram porque se desgostaram, porque sabe que a torcida aqui é feroz quando os resultados não vêm, apesar de uma equipe bem forte. Eles é, digamos assim mesmo, cansaram de ser criticados indevidamente” (NASCIMENTO, 2018).

Ainda no ano de 2011, o Grupo Gestor foi dissolvido e, no ano seguinte, foi empossada uma diretoria própria que devolveu aos conselheiros a administração do clube. Nascimento (2018) relatou a experiência de transição vivenciada pelos dirigentes que assumiram o Operário Ferroviário EC após a saída do Grupo Gestor e da *Premier Soccer*

Nós sem experiência nenhuma que começamos em 2011 para a temporada de 2012, né, saímos relativamente bem, não caímos. Com dificuldade financeira, com enorme dificuldade, porque futebol não sobrevive sem patrocínio, sem dinheiro. Foi meio de surpresa com muita dificuldade, passamos a temporada de 2012 (NASCIMENTO, 2012).

Dado o rompimento das parcerias entre o Operário Ferroviário EC e seus parceiros na gestão e administração, o clube buscou um novo contrato de terceirização para o departamento de futebol. Sendo assim, foi firmado um acordo entre o Operário Ferroviário EC e a empresa LA Sports no ano de 2013.

A LA Sports “é uma empresa brasileira, sediada na cidade de Curitiba (PR) e liderada pelo empresário Luiz Alberto Filho”, especializada em “apostar e revelar talentos no esporte” (LA SPORTS, 2019). É uma empresa de agenciamento de carreira que presta serviços de representação de atletas, gestão da imagem e assessoria de imprensa, planejamento de carreira, assistência jurídica e negociação de contratos (LA SPORTS, 2019).

De acordo com Nascimento (2018), a LA Sports, que também atuou no Avaí FC, foi responsável pela montagem do time que disputou uma vaga para a Série D em 2013<sup>224</sup> (NASCIMENTO, 2018). A empresa curitibana rompeu, naquele mesmo ano, o contrato com o Operário Ferroviário EC por conta dos resultados insatisfatórios no futebol e, neste processo, legou ao clube dívidas (NASCIMENTO, 2018).

Em vista disso, no ano de 2014, os conselheiros do Operário Ferroviário EC voltaram a ter administração total sobre o clube, incluindo o departamento de futebol<sup>225</sup>. Ainda sobre a situação do clube ponta-grossense, entre os anos de 2013 e 2014, Balansin (2018) destacou que o presidente Laurival Pontarollo<sup>226</sup> cogitou pedir o licenciamento do Operário Ferroviário EC do certame estadual de 2014

ele estava sozinho e ele falou que não tinha como bancar o time, na época era R\$ 300 mil por mês. Aí falei pra ele: - Me dá uns dias aí que eu vou ver se alguém da cidade não quer pegar o time. Daí fui falar com o Jocelito Canto, ele é apresentador da Rede Massa e foi prefeito, foi três vezes Deputado (BALANSIN, 2018).

Deste modo, houve um movimento de dirigentes do Operário Ferroviário EC para buscar parceiros locais com poder econômico e influência política dispostos a investir no clube. Este processo culminou na criação, em outubro de 2014, de um novo Grupo Gestor chamado de “Amigos do Operário” e presidido pelo empresário José Álvaro Góes Filho<sup>227</sup>.

Ceres Vieira (2014) destacou que José Álvaro Góes Filho assumiu o novo Grupo Gestor com o intuito de administrar o clube como uma empresa à longo prazo (VIEIRA, 2014). Os membros do “Amigos do Operário” também assumiram o pagamento das dívidas do clube, a maioria oriunda de ações trabalhistas (BALANSIN, 2018).

Em setembro de 2014, o Operário Ferroviário EC anunciou o nome dos empresários da cidade de Ponta Grossa que passariam a compor o Grupo Gestor Amigos do Operário e a contribuir mensalmente com o valor de R\$ 2 mil reais (SERRATO, 2014).

---

<sup>224</sup> Nascimento (2018) destacou que a LA Sports levou para o Operário Ferroviário EC bons jogadores no ano de 2013, além do técnico Paulo Turra (NASCIMENTO, 2018).

<sup>225</sup> Segundo Nascimento (2018), em 2014, o Operário Ferroviário EC manteve-se na Série A do Campeonato Paranaense com muitas dificuldades do ponto de vista financeiro (NASCIMENTO, 2018).

<sup>226</sup> O empresário Laurival Pontarollo é proprietário da Pontarollo Comércio de Cereais Ltda. A empresa tem como atividade principal o comércio atacadista de cereais e leguminosas beneficiados, sobretudo, feijão (BRASIL, vários anos). De acordo com Nascimento (2018), Pontarollo, enquanto presidente do Operário Ferroviário EC, desembolsou expressivas quantias em dinheiro para ajudar o clube (NASCIMENTO, 2018).

<sup>227</sup> José Álvaro Góes Filho é sócio fundador da MADCOMPEN, empresa de compensados criada em 1990, na cidade de Ponta Grossa. Em 2011, foi criada a marca GMAD, que pertence ao grupo MADCOMPEN. Com mais de 70 lojas, a GMAD é “[...] especialista na distribuição de produtos e serviços para móveis – como painéis de madeira, acabamentos, ferragens, maquinários entre outros” (GMAD, 2019).

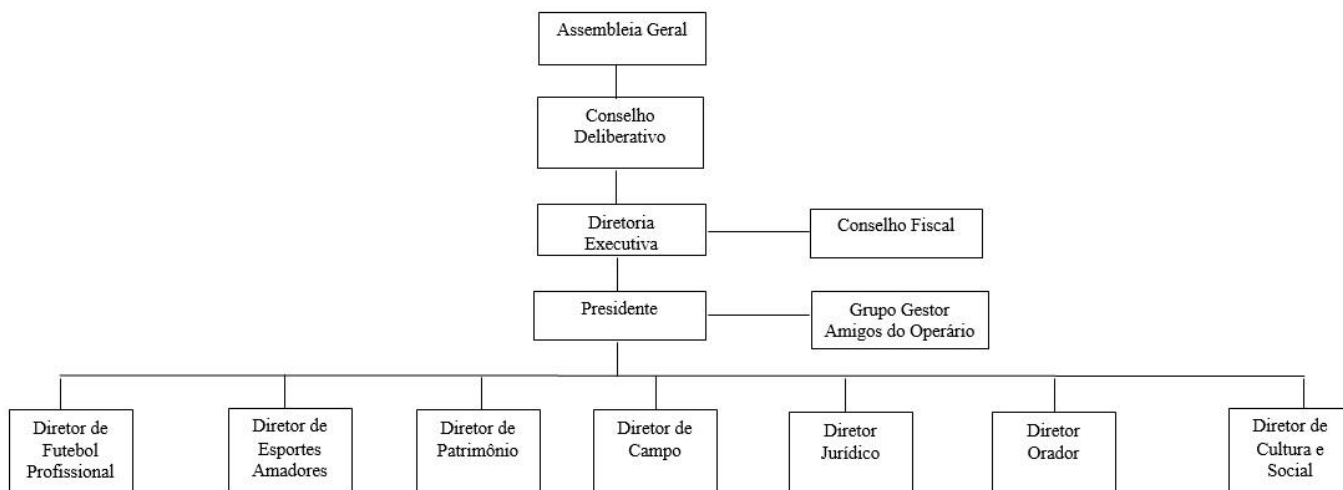
Além de Laurival Pontarollo e José Álvaro Goés Filho, participaram do Grupo Gestor, criado em 2014, os empresários, Álvaro Luiz Scheffer, Antônio Luís Mikulis, Carlos Alberto Albuquerque, Jonas de Mello Chueire, Luís Flávio de Moraes Barros, Jocelito Canto, Juliano Sousa Monteiro, Antônio Bento de Paiva, José Altevire Mereth Barbosa da Cunha, Marcos Krefitta, Edilson José Roth, Rubens Selski, Ademir Flávio Araújo, Juliano Luiz Criminacio, Plauto Miro Guimarães, Walter Samara, Emerson Woyceichoski, Antônio Moro Neto, Luiz Alberto Scheiffe, Márcio Pauliki, Marcos Marchiori, José Carlos Urbano, Wilson Gelaki, Paulo Roberto dos Santos, Gilberto Leandro Costa Teixeira, Jeroslau Pauliki, José Rodrigues Filho, Nirton Polga, Marcelo Rangel e Sandro Alex (SERRATO, 2014). Estes investidores, dentre muitas atividades e negócios, representam os setores de empreendimentos imobiliários, de comércio e extração de madeira, de hotéis e restaurantes, de comércio de insumos agrícolas, de agências de publicidade, de serviços advocatícios, de transporte de cargas, de comércio atacadista e varejista, de produção de energia, de engenharia e infraestrutura, entre outros<sup>228</sup>.

---

<sup>228</sup> Através de pesquisa no banco de dados da Receita Federal identificaram-se parte dos empresários do Grupo Gestor Amigos do Operário e suas respectivas empresas. Álvaro Luiz Scheffer: Itaiacoca Empreendimentos Florestais LTDA.; Smart Indústria e Comércio de Módulos Construtivos LTDA (fabricação de estruturas metálicas); Scheffer Agro Florestal LTDA (comércio atacadista de madeira e produtos derivados), Águia Florestal Indústria de Madeiras LTDA. (serrarias com desdobramento de madeira em bruto); A.L. S. Comércio Atacadista de Produtos de Extração Mineral LTDA. (comércio atacadista de produtos da extração mineral, exceto combustíveis); AAJP Participações Societárias S.A. (holdings de instituições não-financeiras); FSJ Participações Societárias S.A. (Holdings de instituições não-financeiras); Águia Sistemas de Armazenagem S/A (fabricação de estruturas metálicas); Águia Participações S/A – ASA (holdings de instituições não-financeiras); Águia Florestal Indústria de Madeiras Ltda. (serrarias com desdobramento de madeira em bruto). Carlos Alberto Albuquerque: VVM Hortifrutigranjeiros Ltda. (comércio atacadista de frutas, verduras, raízes, tubérculos, hortaliças e legumes frescos). Jonas de Mello Chueire: J. M. Chueire Construtora - Eireli (administração de obras); Soho Jardins Empreendimentos Imobiliários S/A (compra e venda de imóveis próprios). Antônio Luís Mikulis: VLM Restaurante Ltda. (restaurantes e similares). Luís Flávio de Moraes Barros: POP Shopping Empreendimentos Imobiliários Ltda. (incorporação de empreendimentos imobiliários); Automatizare Sistemas Ltda. (comércio varejista especializado de equipamentos de telefonia e comunicação); LF22 Empreendimentos Imobiliários Ltda. (aluguel de imóveis próprios). Juliano de Sousa Monteiro: Juliano de Sousa Monteiro Cia Ltda. (comércio varejista de materiais de construção em geral). Antônio Bento De Paiva Filho: Paiva e Moro Comércio de Alimentos Ltda. (restaurantes e similares); MEGAPROD Ltda. (produção de eventos). José Altevire Mereth Barbosa Da Cunha: Slompo de Lara & Barbosa da Cunha Advocacia Associada S/C (serviços advocatícios). Edilson José Roth: Bom Futuro Imóveis Ltda. (corretagem na compra e venda e avaliação de imóveis). Rubens Selski: Rubens Selski Consultoria Ltda. (serviços de agronomia e de consultoria às atividades agrícolas e pecuárias, comércio de insumos agrícolas); Softgraph Publicidade e Propaganda Ltda. (agência de publicidade); Transportadora Selski- Eireli (transporte de cargas). Plauto Miro Guimarães: LCP Participações Ltda. (holdings de instituições não-financeiras, gestão e administração da propriedade imobiliária); Almeida Guimarães Participações Ltda. (holdings de instituições não-financeiras, gestão e administração da propriedade imobiliária); Ress Participações Societárias Ltda. (holdings de instituições não-financeiras); Rádio Clube Pontagrossense Ltda. (atividades de rádio); Surubim Participações Ltda. (holdings de instituições não-financeiras, aluguel de imóveis próprios, gestão e administração da propriedade imobiliária); Cavernoso III Energia SPE Ltda. (geração de energia elétrica); Platta Serviços e Intermediação de Negócios S/A (atividades de intermediação e agenciamento de serviços e negócios em geral, exceto imobiliários, desenvolvimento de programas de computador sob encomenda); GEDISA Energia Ltda. (serviços de engenharia). Emerson

Dada a constituição do Grupo Gestor Amigos do Operário é importante destacar a composição do organograma do clube ponta-grossense. Deste modo, a figura 09 mostra a organização dos cargos que gerem o Operário Ferroviário EC.

**Figura 09 - Organograma do Operário Ferroviário EC (2019)**



Elaborado pela autora. Fonte: Estatuto Social do Operário Ferroviário EC (2004).

A figura 09 apresenta o organograma administrativo adotado pelo Operário Ferroviário EC que, além dos cargos determinados pelo Estatuto Social (2004), destaca a posição do Grupo Gestor Amigos do Operário.

A Diretoria Executiva<sup>229</sup> é responsável pela administração do clube e é subordinada ao Conselho Deliberativo<sup>230</sup> e à Assembleia Geral, além de ser monitorada pelo Conselho Fiscal. O Art. 64º do Estatuto Social (2004) determina que o Presidente e Vice-Presidente, componentes da Diretoria Executiva, serão eleitos pelo voto direto. Igualmente, a nomeação dos diretores fica à cargo do Presidente (OPERÁRIO FERROVIÁRIO EC, 2004).

---

Woyceichoski: Woyceichoski & Dal Pizzol Advogados Associados (serviços advocatícios). Antônio Moro Neto: ASW - Administração de Imóveis Ltda. (gestão e administração da propriedade imobiliária); Patrimonial Empreendimentos Imobiliários Ltda. (incorporação de empreendimentos imobiliários); Antônio Moro & Cia Ltda. (construção de rodovias e ferrovias); Vila Velha Hotéis e Turismo S.A (hotéis), Princesa Participações Societárias Ltda. (holdings de instituições não-financeiras) (BRASIL, vários anos).

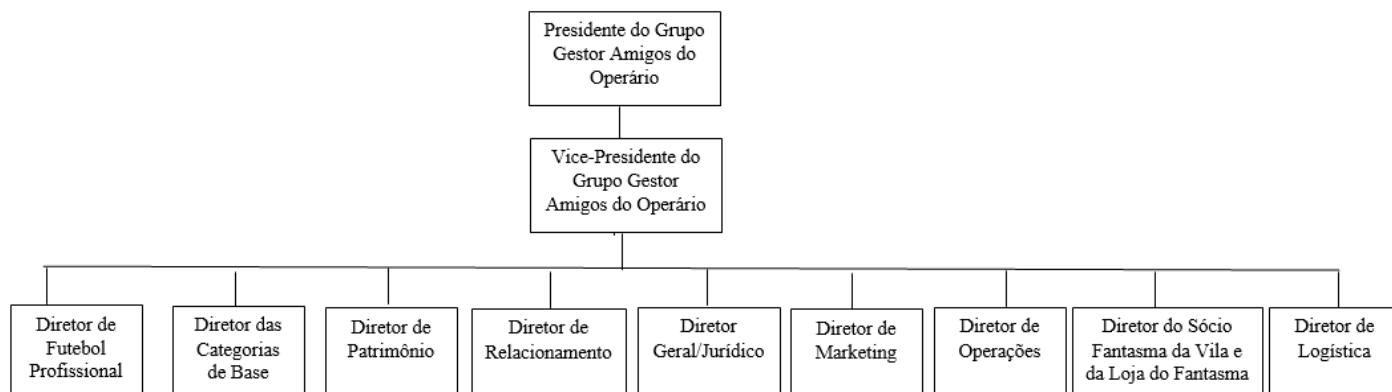
<sup>229</sup> É importante destacar que o Diretoria Executiva é formada por presidente, vice-presidente, primeiro secretário, segundo secretário, primeiro tesoureiro e segundo tesoureiro OPERÁRIO FERROVIÁRIO EC, 2004).

<sup>230</sup> Assembleia Geral é formada pelos sócios do clube e o Conselho Deliberativo é o órgão por meio do qual os associados se manifestam. O Estatuto Social do Operário Ferroviário EC (2004) determina, no art. 46º, que “O Conselho Deliberativo do “OFEC” será constituído no máximo de 100 (cem) sócios patrimoniais eleitos por Assembleia, para a qual sejam convocados todos os sócios quites, e estejam no gozo dos direitos sociais” (OPERÁRIO FERROVIÁRIO EC, 2004, p. 10).



Junto à Diretoria Executiva do clube ponta-grossense atua, desde 2014, o Grupo Gestor Amigos do Operário conforme figura 10.

**Figura 10- Organograma do Grupo Gestor Amigos do Operário (2019)**



Elaborado pela autora. Fonte: Operário Ferroviário EC, 2019a.

A figura 10 apresenta o organograma do Grupo Gestor Amigos do Operário e ressalta nove diretorias que trabalham diretamente com questões ligadas ao futebol, marketing, sócios-torcedores e patrimônio.

É importante enfatizar que o Operário Ferroviário EC e o Grupo Gestor Amigos do Operário são presididos por diferentes pessoas, sendo que David Aroldo Nascimento foi eleito presidente da associação (biênio 2019-2020) e que José Álvaro Goés Filho permanece na direção do Grupo Gestor<sup>231</sup>. Neste viés, esta estrutura organizacional, que conta com presidências distintas – uma para o clube e outra para o grupo gestor –, aproxima-se do modelo empregado pela Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A. em Santa Catarina.

Outra semelhança com o referido modelo catarinense refere-se ao apoio econômico e político que o empresariado local, fortemente identificado com estes clubes, concedeu aos projetos de gestão empregados. Segundo Balansin (2018), as empresas ligadas ao Grupo Gestor ponta-grossense atuam como patrocinadores do clube e estão representadas no organograma (figura 10) em cargos de direção (BALANSIN, 2018). Entre estes

<sup>231</sup> Destaca-se que Rubens Selski que participou do primeiro grupo de empresários associados ao Grupo Gestor Amigos do Operário em 2014, ocupou, em 2019, o cargo de Diretor de Operações (OPERÁRIO FERROVIÁRIO EC, 2019a).

gestores-investidores estão o Grupo GMAD, Banco Sicredi, Feijão Pontarollo, Lojas MM<sup>232</sup>, Lojão do Keima<sup>233</sup>, entre outros (BALANSIN, 2018).

Sobre a trajetória do Grupo Gestor Amigos do Operário é válido salientar como se dá a atuação destes gestores em prol do clube

[...] veio o Álvaro, veio o Mikulus, o Pontarollo ficou, tinha o Jocelito que foi prefeito, também nos ajuda até hoje. Não tá mais na diretoria, mas é um cara que ajuda a gente. Então tem o Emílio que é o vice-presidente do Mercado de Móveis, uma rede muito grande também, um cara com credibilidade. Aqui você liga num lugar e diz: - Olha, preciso que mande um negócio pra aqui. Quanto é? – É R\$ 5 mil. Quantos pagamentos você quer? – Faz em 3, 4, 5. O Operário é um time que tem credibilidade por quê? Porque o cara, se eu for no mercado, o cara me conhece, se o Álvaro sair na rua todo mundo conhece. Se a gente fizer assim, digamos que nem o Londrina EC, nada feito. Passar pra um cara administrar, o povo não vê, não acredita (BALANSIN, 2018).

Balansin (2018) pontuou que alguns empresários do Grupo Gestor Amigos do Operário, constituído em 2014, continuam ativos no clube mesmo sem atuar em cargos de direção como é o caso, por exemplo, de Jocelito Canto. Além disso, na diretoria formada em 2019, Emílio Glinski, das Lojas MM, ocupa o cargo de Vice-Presidente do Grupo Gestor (OPERÁRIO FERROVIÁRIO EC, 2019a), o que mostra como as relações entre gestores e patrocinadores se combinam e se mesclam.

Os diretores do Grupo Gestor como empresários e dadas suas relações no mercado têm, entre outros, a atribuição de arrecadar recursos, patrocínios e investimentos para o Operário Ferroviário EC. Em contrapartida, o nome do clube é associado aos negócios destes empresários, ou seja, existe uma troca dinâmica de interesses entre o clube ponta-grossense e seus gestores.

A continuidade do Grupo Gestor Amigos do Operário depende, segundo Balansin (2018), diretamente do empresário José Álvaro Goés Filho (BALANSIN, 2018). Ademais, Balansin e Nascimento destacaram que o clube só não acumula passivos<sup>234</sup> por conta do apoio do Grupo Gestor (BALANSIN; NASCIMENTO, 2018).

Investigando as mudanças ocorridas no Operário Ferroviário EC ficou claro que o clube passou por diferentes fases de reestruturação, a partir de 2004, quando retornou às suas atividades depois de um período de licenciamento. Houve a constituição de um primeiro

---

<sup>232</sup> O Grupo Mercado de Móveis (Grupo MM) de Ponta Grossa, formado pelas empresas Lojas MM, Lojas MM (*online*) e Construtora MM Paraná, é presidido por Jeroslau Pauliki (GRUPO MM, 2019). O empresário Jeroslau Pauliki consta como participante do Grupo Gestor Amigos do Operário de 2014.

<sup>233</sup> O Lojão do Keima é uma rede varejista de confecções. Foi fundada em 1993 na cidade de Ponta Grossa e conta com lojas nas cidades de Guarapuava, Telêmaco Borba, União da Vitória e Castro (LOJÃO DO KEIMA, 2019).

<sup>234</sup> O Operário Ferroviário EC não disponibiliza Balanços Financeiros.

Grupo Gestor, formado pelos empresários, Chico da Bracol, Franco Menezes e Dorli Michels e responsável pela parceria com a *Premier Soccer* para terceirização do departamento de futebol.

O insucesso administrativo e os resultados esportivos insatisfatórios causaram o rompimento do negócio com a empresa carioca e, também, a retomada de poder por parte do Conselho Deliberativo. Estas alterações abriram precedentes para novas tentativas de reorganização interna através de parceria com a LA Sports. Contudo, a rápida rescisão do contrato com a empresa curitibana legou dívidas ao clube e mostrou dificuldades no relacionamento com os investidores.

Posteriormente, em 2014, foi formado o Grupo Gestor Amigos do Operário que, diferente dos gestores antecessores, concentra poderes e deveres em uma base de apoio mais ampla já que conta com empresários da cidade de Ponta Grossa. Logo, a articulação entre o capital local e lideranças, sejam políticas e/ou econômicas, se apresenta como fundamental para a reestruturação do clube paranaense.

#### **2.4.3 Avaí FC: o amadorismo da década de 1990 e as mudanças administrativas**

Ao tratar das modificações administrativas dos clubes de futebol do Sul do Brasil identificaram-se diversas transformações com a inclusão, exclusão e integração de cargos ou funções. Nesta lógica, o quadro 01 mostra as principais mudanças ocorridas nas estruturas organizacionais do Avaí FC durante as décadas de 1920, 1930, 1940 e 1970.

**Quadro 01- Estruturas de administração do Avaí FC (décadas de 1920-1970)**

<b>Ano</b>	<b>Composição</b>
1923	Presidente, Vice-presidente, 1º secretário, 2º Secretário, 1º Tesoureiro, 2º Tesoureiro, Médico assistente, Diretor esportivo, 1º Procurador, 2º Procurador
1925	Inclusão de um Orador
1926/1927	Inclusão do Capitão Geral
1927/1928	Inclusão dos Capitães do 1º time e do 2º time
1928/1929	Inclusão de uma Comissão de Sindicância e Fiscal
1930/1931	É eleito um 2º vice-presidente
1931/1932	Formada uma Comissão de Esportes; contratado um zelador
1933/1934	Aparece o Diretor de Atletismo
1946	Inclusão de um Presidente de Honra; aparece a nominata do Conselho Deliberativo
1948	Inclusão de um Instrutor de Educação Física
1949	Nomeação de Diretores para os Departamentos de Patrimônio, Social, Propaganda e Futebol

1970	Presidente de Honra, Presidente, 1º Vice-presidente, 2º Vice-presidente, 3º Vice-presidente, Secretário Geral, 1º Secretário, 2º Secretário, Tesoureiro Geral, 1º Tesoureiro, 2º Tesoureiro, Orador, Conselho Fiscal, Suplentes
1973	Presidente, 1º Vice-presidente, 2º Vice-presidente, Vice de Administração, Vice de Finanças, Vice de Patrimônio, Vice do Departamento de Futebol Profissional, Vice Social, Vice de Assuntos de Imprensa, Vice de Relações Públicas, Vice de Promoções, Vice de Assuntos Jurídicos e Legais, Vice do Departamento Médico, Vice de Assuntos de Engenharia, Vice de Futebol Amador, Vice do Departamento de Núcleo e Associações Avaianas, Vice do Departamento de Sócios da Capital

Adaptado pelo autora. Fonte: Material impresso fornecido por Battitostti e Diamantaras (2017).

As informações do quadro 01 indicam que o Avaí FC passou por uma progressiva especialização de suas funções internas. De acordo com Diamantaras (2017),

no início da década de 20 quando se apresentava a diretoria do Avaí tinha capitão do primeiro time, capitão do segundo time e tinha capitão geral, normalmente eram figuras, jogadores, eram os próprios jogadores. Basicamente em termos de estrutura era presidente, vice-presidente, tinha tesoureiros e tal. Quando chegou na década de 70 você começou a colocar vice-presidência administrativa, vice-presidência financeira, vice-presidência de futebol, vice-presidência de patrimônio, começou a ter esse organograma (DIAMANTARAS, 2017).

É notável que houve uma transição entre o amadorismo preponderante em cargos ocupados por jogadores para estruturas gradativamente mais complexas e diversificadas. Em 1973, a substituição de tesourarias por vice-presidências de administração, de finanças e de patrimônio mostra que o clube passou a atentar-se para a gestão de recursos. Por outro lado, as vice-presidências dos departamentos de sócios, de relações públicas, de assuntos de imprensa e de associações avaianas apontam para modificações no relacionamento do Avaí FC com a torcida, com os meios de comunicação e com o público.

Já nos anos de 1980, outras particularidades marcaram a trajetória do clube florianopolitano. Diamantaras (2017) enfatizou a importância da atuação do Conselho Deliberativo que era composto por presidente, vice-presidente e que passou a contar com dois secretários neste período (DIAMANTARAS, 2017).

Além do mais, é preciso destacar o papel de João Salum na presidência avaiana entre os anos de 1980 e 1983<sup>235</sup>. Segundo anedota da revista Placar, “[...] um repórter do interior, desconhecendo os métodos do dirigente, perguntou como era administrado o Avaí” e a

<sup>235</sup> O primeiro mandato de João Salum como presidente do Avaí FC foi entre 1974 e 1976. Salum teve papel decisivo na negociação do estádio Adolfo Konder e na construção do estádio da Ressacada. Além disso, “durante anos foi o elo entre o Avaí e seu benemérito, Aderbal Ramos da Silva. Sempre que o Avaí precisava, Salum recorria ao velho cacique e era sempre atendido” (KLÜSER, MATOS, DIAMANTARAS, 2014, p. 254).

“resposta: - O João, o Salum e eu nos reunimos diariamente” (PLACAR, 03 out. 1980, p. 28), mostrou como a gestão do clube catarinense era centralizadora.

Salum como empresário, dono de uma loja de tecidos situada no centro de Florianópolis, “[...] foi o porto seguro do Avaí Futebol Clube [...] acionado como se fosse um presidente de plantão, uma caixinha de pronto-socorro” (KLÜSER, MATOS, DIAMANTARAS, 2014, p. 253). Além de aportar recursos próprios no clube, Salum promoveu a reestruturação do Departamento Amador do Avaí FC em 1981

Oficialmente, o departamento amador do Avaí havia deixado de existir em 1980, quando José Nazareno Vieira era seu diretor. [...] a reestruturação do departamento só aconteceu em 1981, com a designação de Mário César Campos como vice de futebol amador. [...] João Salum entregou a responsabilidade sobre a parte administrativa do departamento a João Francisco Grilo e a Mário César Campos, que recrutou seu grupo de apoio, com funcionários avaianos do Banco do Estado de Santa Catarina (Besc) [...] (KLÜSER, MATOS, DIAMANTARAS, 2014, p. 348).

Neste processo de reorganização cabe frisar a participação de funcionários do banco Besc em cargos administrativos. Esta rede de colaboradores formada por torcedores avaianos e pelas ações diretas de Salum deu suporte ao Avaí FC durante os anos de 1980.

Contudo, na década seguinte, o clube de Santa Catarina passou por dificuldades financeiras. A crise econômica que refletia diretamente na política interna do clube levou à saída de alguns presidentes que “[...] renunciavam, assumia o presidente do Conselho, esse renunciava, assumia outro mais velho. Isso na década de 90 aconteceu diversas vezes” (DIAMANTARAS, 2017).

E entre os mandatários com passagens pelo Avaí FC, na primeira metade dos anos de 1990, destacaram-se o “[...] dono da indústria de pré-moldados Impremol” (KLÜSER, MATOS, DIAMANTARAS, 2014, p. 425) e ex-prefeito da cidade de Palhoça, Paulino Schmidt, que administrou o Avaí FC entre 1990 e 1991; o empresário Dilmo Germano Pires, “[...] proprietário do restaurante Verde Mar, no Campeche, ponto de encontro de atletas, cartolas e jornalistas” (KLÜSER, MATOS, DIAMANTARAS, 2014, p. 434) e que presidiu o clube entre 1992 e 1993; o comerciante de veículos Nilson Fidélis,<sup>236</sup> que assumiu o Avaí FC em 1993 “[...] quando toda a diretoria anterior renunciou e o cargo de presidente era ocupado interinamente pelo presidente do Conselho Deliberativo, Nereu do Vale Pereira” (KLÜSER,

---

<sup>236</sup> O florianopolitano Nilson Fidélis tornou-se diretor do Avaí FC em 1985. Entre 1987 e 1989 exerceu o cargo de presidente do clube (KLÜSER, MATOS, DIAMANTARAS, 2014).

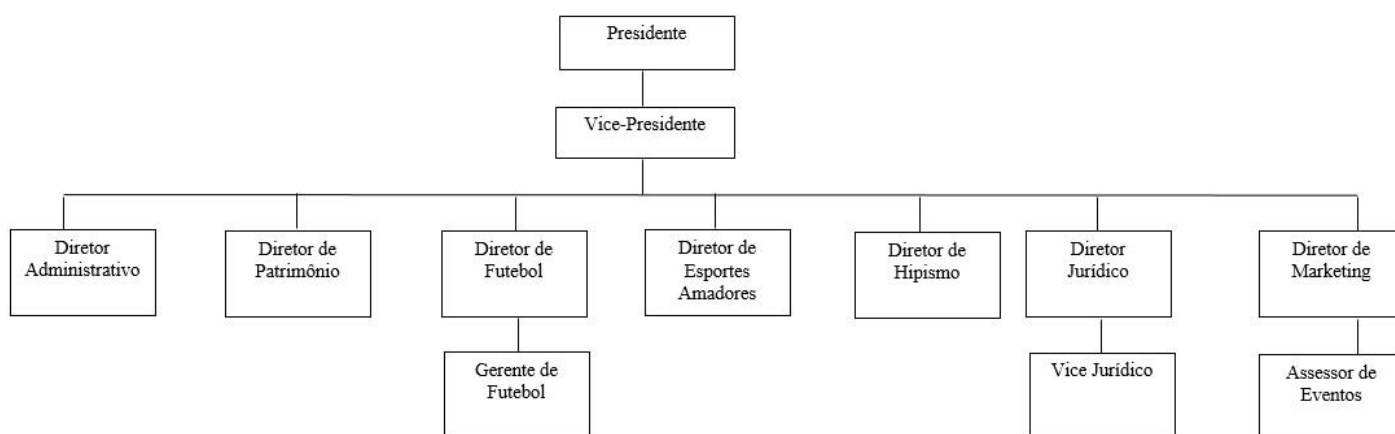
MATOS, DIAMANTARAS, 2014, p. 401); e o advogado Gerson Antônio Basso que presidiu o clube catarinense entre o final do ano de 1995 e início de 1996.

Desta maneira, é possível ressaltar o apoio do empresariado local às atividades de gestão do Avaí FC durante períodos de expressivas crises financeiras e políticas. Para Diamantaras (2017), a situação avaiana só começou a mudar em 1997 com a presidência de Flávio Félix e a presença de Lourival Amorim no Conselho Deliberativo (DIAMANTARAS, 2017). Flávio Félix

Ao assumir a presidência, deparou-se com dez meses de salários atrasados entre 1995 e 1996. O clube não tinha mais de que 200 sócios, estava sem patrocinador e sem fornecedor de material esportivo. [...] Com a ascensão de Flávio Félix, Lourival tornou-se diretor de administração e finanças (KLÜSER, MATOS, DIAMANTARAS, 2014, p. 460-468).

Do ponto de vista administrativo é importante apresentar o organograma adotado pelo Avaí FC em 1998, durante a gestão de Flávio Félix, conforme figura 11.

**Figura 11- Organograma do Avaí FC (1998)**



Elaborado pela autora. Fonte: Material impresso fornecido por Battitostti e Diamantaras (2017).

A figura 11 mostra que a estrutura organizacional do Avaí FC de 1998 contou com diretores, um gerente de futebol e um assessor de eventos, estes subordinados ao presidente e ao vice-presidente do clube.

Ainda é possível pontuar outras questões importantes concernentes à arrecadação de recursos do Avaí FC ao final dos anos de 1990. A participação do clube florianopolitano na Série C do Campeonato Brasileiro de 1998 esteve condicionada ao trabalho da Diretoria de Marketing

O aumento de associados, as contribuições espontâneas dos torcedores por meio do débito automático nas faturas de energia elétrica e uma ajuda financeira do principal

patrocinador do clube, a Portobello, deram um novo alento aos cofres azurras (KLÜSER, MATOS, DIAMANTARAS, 2014, p. 472).

A atuação da Portobello no Avaí FC foi expressiva já que, entre 1997 e 1998, a empresa catarinense de porcelanatos e revestimentos esteve representada no clube por Eduardo Gomes, que ocupou o cargo de Diretor de Futebol (KLÜSER, MATOS, DIAMANTARAS, 2014).

Deste modo, durante a segunda metade da década de 1990, o Avaí FC passou por uma parcial reorganização interna com melhorias de suas condições econômicas através de campanhas de marketing, pelo apoio de patrocinadores e devido às atuações de figuras como Flávio Félix, Lourival Amorim e Eduardo Gomes<sup>237</sup>. E no retrospecto esportivo, a conquista do Campeonato Estadual de 1997, do vice Estadual de 1999 e do campeonato Brasileiro da Série C de 1998 coroaram este período (KLÜSER, MATOS, DIAMANTARAS, 2014).

#### **2.4.3.1 Avaí FC: Planejamento Estratégico (pós 2000)**

Na trajetória do Avaí FC até os anos de 1990 foram identificados empresários, funcionários públicos e outros agentes, ligados ao capital e políticos locais, que contribuíram pontualmente com o clube. Entre estes, destacou-se o comerciante João Salum que injetou recursos próprios no Avaí FC; o diretor de futebol Eduardo Gomes, que representou os interesses da patrocinadora Portobello; Flávio Félix, que geriu o clube e promoveu algumas estratégias de marketing; e Lourival Amorim, que atuou no Conselho Deliberativo e também nas áreas de administração e finanças do Avaí FC.

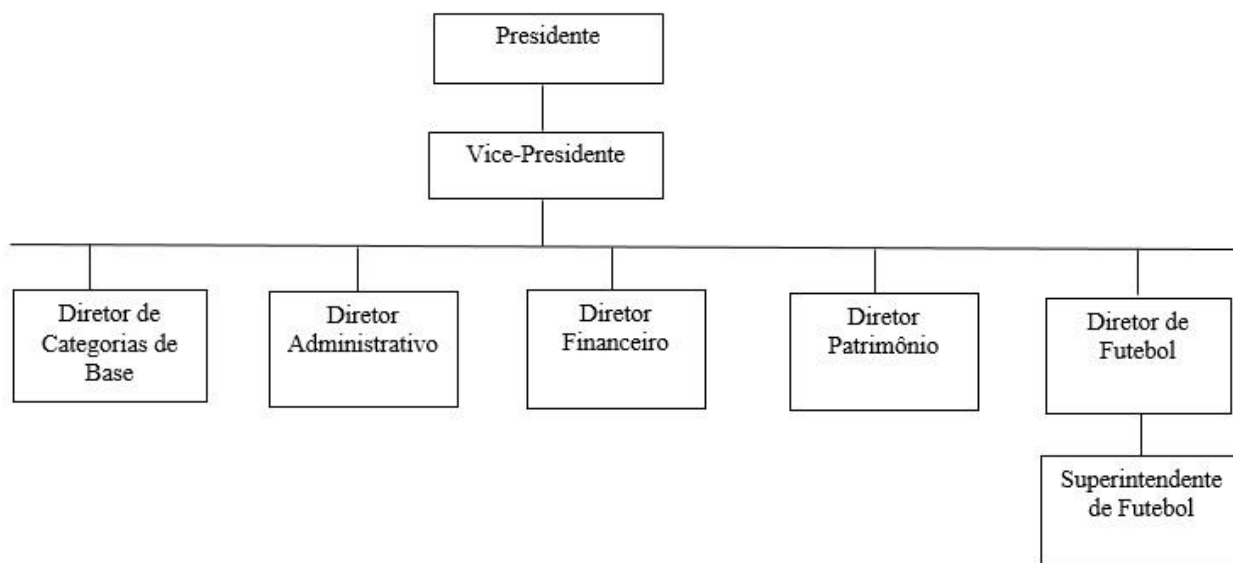
Já no período pós 2000 é necessário ressaltar a gestão do médico e empresário do setor de saúde, João Nílson Zunino<sup>238</sup>. Ao assumir a presidência do Avaí FC, em 2002, Zunino “contou com Luiz Carlos Espíndola como vice de futebol e Luciano Corrêa, que começou no comando das categorias de base [...]” (AVAÍ FC, 2013a, p. 71). No mesmo ano, o Avaí FC adotou um novo organograma conforme a figura 12.

---

<sup>237</sup> É relevante ressaltar que ao término da gestão de Flávio Felix, no ano de 2002, o Avaí FC contava com receitas de R\$ 6 milhões (KLÜSER, MATOS, DIAMANTARAS, 2014).

<sup>238</sup> De acordo com Klüser, Matos e Diamantarás (2014), Zunino trabalhou no Avaí FC, em 1984, como responsável pelo sistema médico de atendimento aos atletas implementado na gestão de José Bastos (KLÜSER, MATOS, DIAMANTARAS, 2014).

**Figura 12 - Organograma do Avaí FC (2002)**



Elaborado pela autora. Fonte: Material impresso fornecido por Battistotti e Diamantaras (2017).

Quando se compara o organograma de 2002 (figura 12) com o de 1998 (figura 11), observa-se que houve uma redução do número de cargos no Avaí FC já que desapareceram as Diretorias de Marketing, de Esportes Amadores e de Hipismo. Em compensação, a inclusão de um Diretor de Categorias de Base sinalizou para maiores investimentos na formação de atletas no período pós 2000.

Dentre os profissionais que atuaram em cargos arrolados na figura 12 estiveram o empresário Eric Lovey que operou como Diretor de Futebol em 2003<sup>239</sup>, e Rubens Francisco Minelli, que exerceu o cargo de Superintendente de Futebol (2002-2003) quando “[...] o clube buscava um profissional experiente para integrar a comissão que gerenciava as ações do futebol durante a Série B” (KLÜSER, MATOS, DIAMANTARAS, 2014, p. 511).

Ainda no começo da gestão de Zunino no Avaí FC foi elaborado um documento com objetivos de curto e médio prazo para o período entre 2004 e 2010

O Planejamento Estratégico (PE) do Avaí Futebol Clube foi efetuado em 27 de março de 2004, com a participação de 82 integrantes, entre os quais havia conselheiros, diretoria executiva de todos os seus departamentos, responsáveis pela divisão do futebol profissional, de base e olímpica, funcionários, ex-dirigentes e torcedores, além de outros representantes convidados. Todos tiveram efetiva

<sup>239</sup>O suíço Eric Lovey participou das negociações para transferência de Ronaldinho Gaúcho para o Paris Saint-Germain e trabalhou como olheiro para o clube francês. Lovey deixou o cargo de Diretor de Futebol em julho de 2003, depois de desentendimentos com o presidente Zunino (KLÜSER, MATOS, DIAMANTARAS, 2014).



participação no Planejamento Estratégico de 2004-2010 do Avaí Futebol Clube (AZEVEDO, 2008, p. 99).

Este Planejamento Estratégico definiu metas para conquistas esportivas e outras propostas tipicamente empresariais como, por exemplo, gestão proativa, qualidade e inovação de processos, transparência e competência administrativa, entre outros (AZEVEDO, 2008), conforme quadro 02.

**Quadro 02- Metas do Planejamento Estratégico do Avaí FC (2004-2010)**

<b>Área/Setor</b>	<b>Metas estratégicas</b>
Financeira e Social	Reduzir inadimplência; Aumentar receitas; Melhorar resultados; Otimizar custos do processo; equacionar os processos; construir modelo financeiro sólido 100% superavitário; ser parceiro na inclusão social e defesa ambiental; formar permanentemente novos atletas.
Negócios	Reter sócios; aumentar o número de pagantes e a taxa de lotação nos jogos; aumentar a satisfação dos clientes; captar novos clientes e parcerias; intensificar o posicionamento da marca Avaí: estadual, nacional e internacional.
Interna	Aumentar a fiscalização; melhorar a comunicação e informatização; praticar administração em equipe.
Infraestrutura	Investir na formação de atletas da base; dotar o clube de infraestrutura modelo capaz de oferecer condições permanentes de gestão das atividades de esportes, negócios e administrativos; aperfeiçoar as políticas, normas e processos de gestão operacional (conquistar a ISSO 9001)
Colaboradores	Aumentar a satisfação e produtividade dos colaboradores;

Organizado pela autora. Fonte: AZEVEDO, 2008; AVAÍ FC (2013a).

O quadro 02 evidencia diversos objetivos propostos para cada área/setor do Avaí FC desde investimentos em infraestruturas e na formação de atletas, otimização de custos e aumento de arrecadação. Para elaboração deste Planejamento Estratégico, o diretor de Planejamento do Avaí FC, Ênio Gomes, “aplicou os conceitos da administração científica, inspirada no mestre americano Philip Kotler para construir um modelo financeiro permanente, sólido e superavitário para o Avaí” (AVAÍ FC, 2013a, p. 37).

Apesar da excelência deste documento que propôs metas específicas para o desenvolvimento das atividades do clube catarinense, a administração permaneceu dependente do presidente

o Zunino entrou e como empresário, dono de laboratórios dos mais conhecidos do Brasil, que é o Santa Luzia, daí a coisa mudou. Só que assim, ele começou a tirar do bolso. Achava que esse ano ia dar, não dava e ele colocava mais um pouquinho, esse ano vai dar e não dava de novo. O Figueirense chegou a fazer uma manifestação

“Fica Zunino”, a torcida do Avaí queria que ele saísse e do Figueirense não. [...] Ele chegou, mas pagou um preço por isso. Hoje, as dívidas e obrigações com terceiros são R\$ 12 milhões (DIAMANTARAS, 2017)<sup>240</sup>.

A gestão personalista de Zunino gerou movimentos de contestação tanto por parte da torcida avaiana como também por alguns conselheiros do clube. Em 2005, um grupo opositor denominado de “Muda Avaí” passou a “exigir explicações da direção sobre transações internacionais de jogadores e sobre a dívida do clube, então estimada em R\$ 15 milhões” (KLÜSER, MATOS, DIAMANTARAS, 2014, p. 525). Em resposta, Zunino anunciou a negociação de uma parceria que renderia R\$ 4 milhões, até o fim do ano de 2005, para investimentos na temporada de 2006. Contudo, o negócio não foi concretizado, o movimento “Muda Avaí” retrocedeu e Zunino permaneceu como presidente (KLÜSER, MATOS, DIAMANTARAS, 2014).

No ano de 2006, visando o cumprimento dos objetivos do Planejamento Estratégico, foram criadas três comissões com atribuições específicas. A primeira assumiu o gerenciamento financeiro, o patrimônio, a angariação de recursos e execução de gastos; uma outra comissão dedicou esforços para a construção de um Centro de Treinamentos; e, por fim, o terceiro grupo tinha como objetivo conseguir 10 mil sócios para o Avaí FC (DIAMANTARAS, 2017).

Entretanto, mesmo com o trabalho destes comitês, havia pouco controle administrativo e econômico no Avaí FC (BATTISTOTTI; DIAMANTARAS, 2017)

Era assim: - Santa Luzia, manda R\$500 mil reais pro Avaí. E mandavam, pagava aquilo. Aí no mês seguinte mais R\$500 mil, e mais R\$500 mil, e mais R\$500 mil. Então com isso, o que aconteceu? Ele como empreendedor delegava pessoas pra tocar o futebol, então um empresário pra tocar o futebol. O futebol é meu e trago jogadores que interessava, com salário que interessava e salários altos. Por que? Porque eu recebia comissão (BATTISTOTTI, 2017).

Neste viés, Battistotti (2017) referiu-se à parceria do Avaí FC com a LA Sports que, entre os anos de 2007 e 2011, foi responsável pelas negociações de atletas e por outras indicações de funcionários ao clube de Santa Catarina<sup>241</sup>.

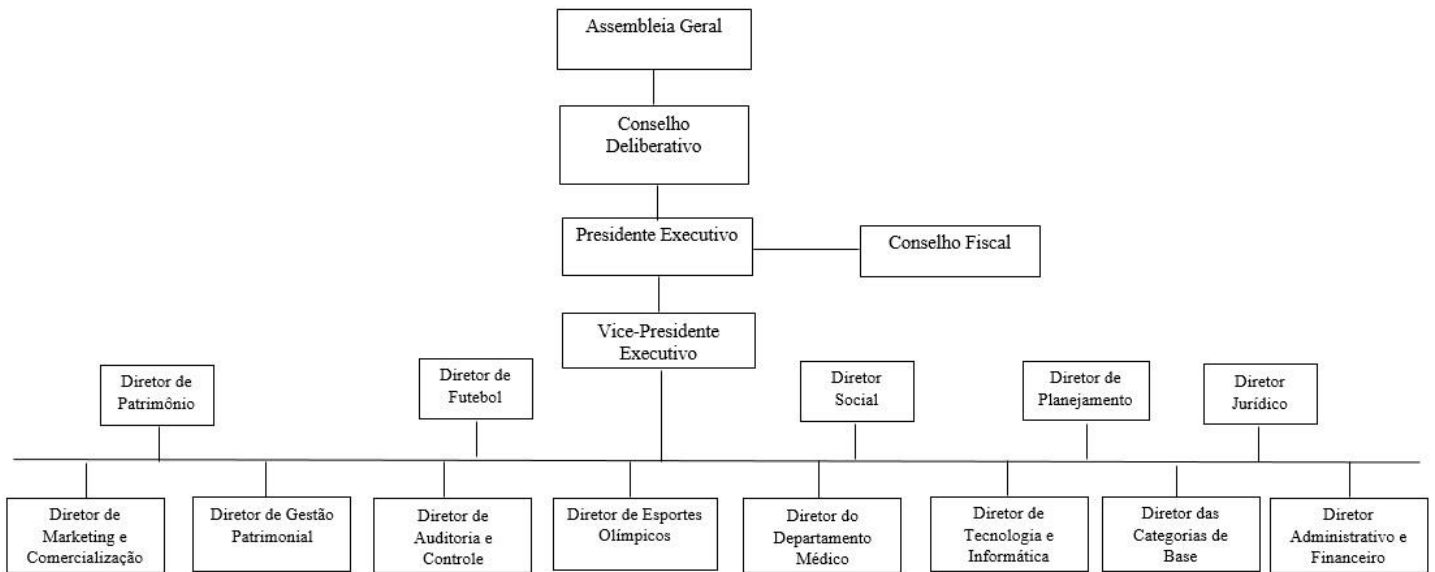
Ainda neste período de implementação do Planejamento Estratégico com apoio da empresa curitibana na direção do departamento de futebol, foram feitas adequações no organograma do Avaí FC, conforme figura 13.

---

<sup>240</sup> Battistotti (2017) destacou que o clube catarinense ficou devendo R\$ 12 milhões, sem correção, para o ex-presidente-torcedor. Zunino faleceu em 2014.

<sup>241</sup> Klüser, Matos e Diamantarás (2014) destacaram que o coordenador técnico Moisés Cândido foi indicado pela LA Sports ao presidente Zunino. O coordenador técnico trabalhou no Avaí FC entre 2008 e 2010 (KLÜSER, MATOS, DIAMANTARAS, 2014).

**Figura 13 - Organograma do Avaí FC (2008)**

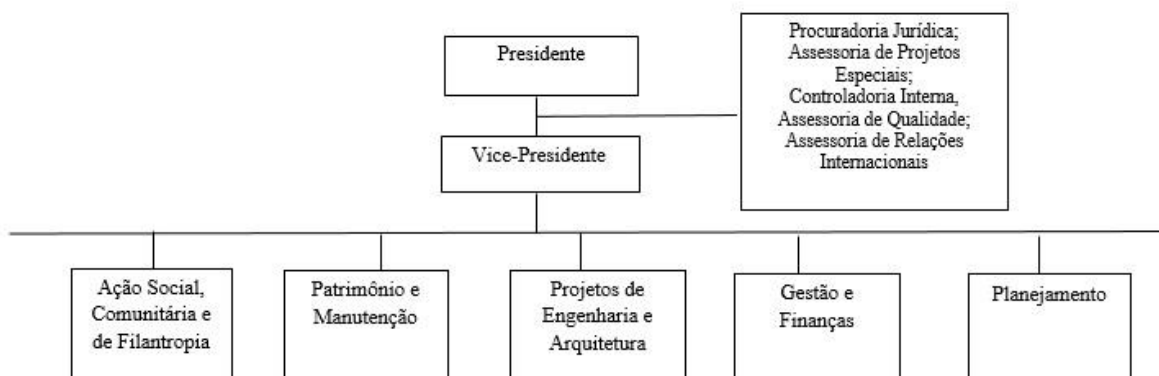


Adaptado pela autora. Fonte: Material impresso fornecido por Battitosti e Diamantaras (2017).

A figura 13 mostra que houve um crescimento do número de cargos na estrutura administrativa avaiiana em comparação ao esquema de 2002 (figura 12). Destaca-se a inclusão de oito diretorias entre as quais de Marketing e Comercialização; de Gestão Patrimonial; de Auditoria e Controle; de Esportes Olímpicos; de Tecnologia e Informática; de Planejamento; uma diretoria do Departamento Médico; um diretor Social e um Jurídico. Além disso, a partir de 2008, o clube passou a contar com um gerente de Contabilidade e Finanças, um gerente Administrativo e um gerente Jurídico.

Já em 2010, houve novas alterações organizacionais, com a criação de pastas específicas para cada setor (DIAMANTARAS, 2017), como é possível visualizar na figura 14.

**Figura 14- Organograma da Diretoria Executiva do Avaí FC (2010)**

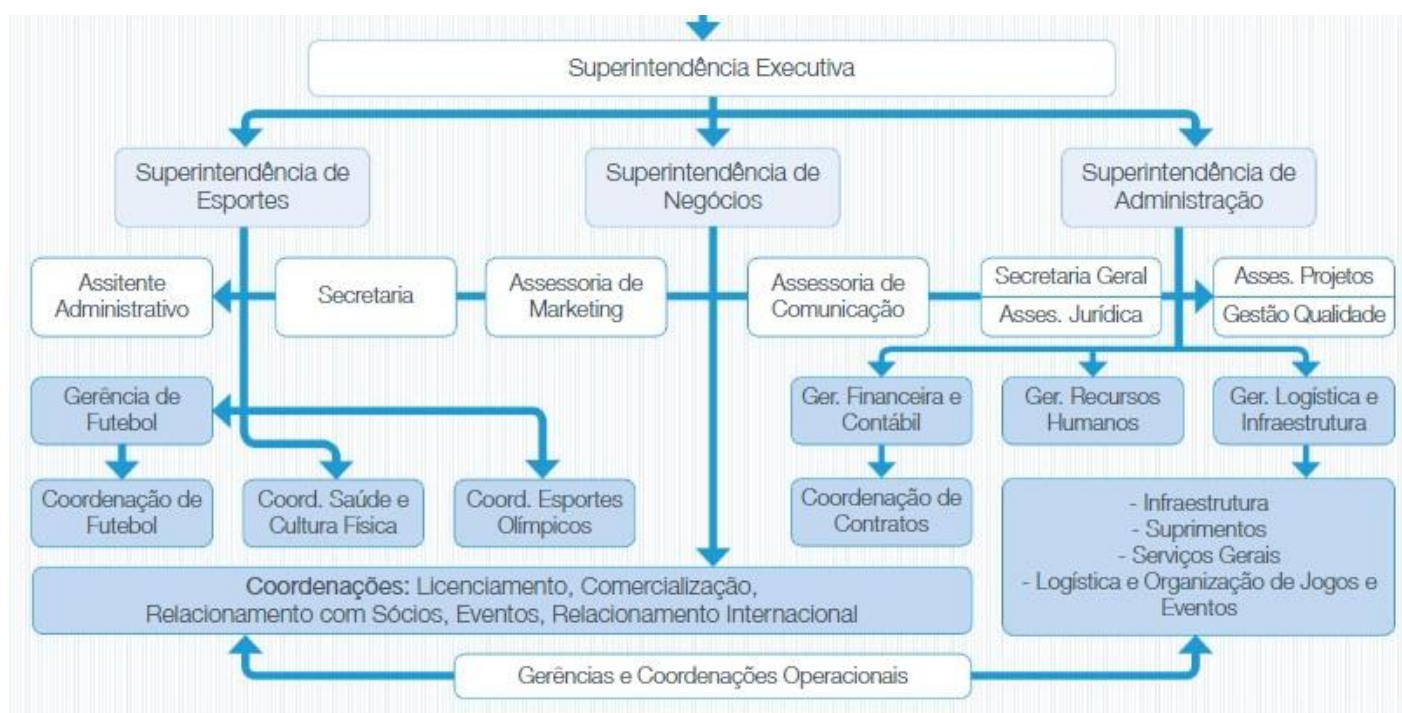


Elaborado pela autora. Fonte: Avaí FC (2013a); Diamantaras (2017).

A figura 14 destaca as pastas de Patrimônio e Manutenção; de Ação Social, Comunitária e de Filantropia; de Planejamento; de Arquitetura e Engenharia; e de Gestão de Finanças que formavam a Diretoria Executiva do Avaí FC. É preciso ainda pontuar a importância da Controladoria Interna, da Procuradoria Jurídica e das Assessorias de Qualidade, de Relações Internacionais e de Projetos Especiais. Observa-se que estes cargos tinham afinidade com as metas do Planejamento Estratégico (quadro 02).

O organograma administrativo de 2010 contava também com uma Superintendência Executiva subdividida em áreas de Negócios, de Administração e de Esportes conforme figura 15.

**Figura 15- Superintendência Executiva do Avaí FC (2010)**



Fonte: Avaí FC, 2013a, p. 15.

A figura 15 ressalta a profissionalização da gestão do Avaí FC através das Superintendências e suas respectivas gerências, coordenadorias, secretarias e assessorias. A combinação das figuras 14 e 15 compõe o organograma final almejado pelo Planejamento Estratégico com objetivo de viabilizar o cumprimento das metas propostas para cada setor/área do clube (quadro 02).

Estas mudanças identificadas nos organogramas do Avaí FC com alterações e criações de cargos contribuíram para alguns resultados. No ano de 2012, por meio de

[...] um trabalho intenso de reestruturação dos processos e qualificação profissional, o Clube obteve a Certificação ISO 9001:2008, uma importante conquista que firma o profissionalismo e competência na gestão. [...] O Clube tornou-se, então, certificado na norma ISO 9001:2008 em todos os seus processos da gestão de Esportes e operação das atividades de apoio e das atividades esportivas desempenhadas pela área de Administração e Negócios. [...] O processo de organização dos processos do Clube contou ainda com a importante participação dos colaboradores do setor da Qualidade do Laboratório Santa Luzia [...] (AVAÍ FC, [20--a]).

Vale ressaltar outras ações implementadas pelo Planejamento Estratégico que “[...] contribuíram para fortalecer a marca Avaí nesta gestão” (AVAÍ FC, 2013a, p. 39). Entre estas destaca-se a ampliação da capacidade do estádio da Ressacada; os investimentos na melhoria

do entorno e dos acessos ao estádio avaiano; a informatização e modernização do departamento de sócios; a modernização de todos os setores do clube; o investimento no setor de licenciamento e diversificação de ferramentas de comunicação social (AVAÍ FC, 2013a).

Dados os investimentos feitos no Avaí FC pela gestão Zunino, e através do Planejamento Estratégico, identificam-se variações nas receitas do clube entre os anos de 1998 e de 2012, conforme tabela 03

**Tabela 03- Evolução das receitas do Avaí FC entre 1998 e 2012 (em milhões de R\$)**

<b>Ano</b>	<b>Receita (em R\$ milhões)</b>
1998	1.651.644,98
1999	2.375.533,03
2000	3.147.628,13
2001	2.950.961,78
2002	4.121.183,00
2003	3.004.862,93
2004	3.402.297,79
2005	4.363.899,70
2006	4.335.192,17
2007	5.730.872,20
2008	8.337.216,91
2009	21.006.133,01
2010	31.989.764,52
2011	33.945.668,67
2012	23.308.806,78

Elaborado pela autora. Fonte: Avaí FC, 2013a, p. 41.

Os dados da tabela 03 mostram uma evolução das receitas superior à 2.055% entre os anos de 1998 e 2011 (AVAÍ FC, 2013a). Destaca-se um expressivo aumento destes valores a partir de 2009 quando “após longa ausência na elite do futebol brasileiro, o Avaí voltou com tudo e encerrou a competição em sexto lugar entre 20 participantes” (KLÜSER, MATOS, DIAMANTARAS, 2014, p. 551), o que significa que parte destes aportes econômicos foi oriundo de direitos de transmissão. Neste viés de análise, quando o Avaí FC disputou a segunda divisão do certame brasileiro, em 2012, a redução dos recursos com direitos de transmissão foi de 79% (BDO, 2013).

No ano de 2013 findou a era Zunino no Avaí FC. Com a participação na Série B do Campeonato Brasileiro daquele ano, o clube apresentou uma nova redução total de receitas. Contudo, os recursos com bilheteria cresceram 98% em 2013, enquanto as receitas com transferência de atletas reduziram em 74% (BDO, 2014).

No que concerne a novas mudanças políticas e administrativas, é importante destacar as gestões que sucederam Zunino no Avaí FC. Nilton Macedo Machado, advogado e ex-desembargador do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, presidiu o clube catarinense entre 2013 e 2016, ano em que renunciou ao cargo alegando questões pessoais.

Em 16 de abril de 2016, Francisco José Battistotti, que era vice-presidente, tornou-se o mandatário do clube florianopolitano. A situação econômica do Avaí FC era instável, já que havia quatro meses de salários atrasados e que 50% da cota de televisão paga pela Rede Globo havia sido gasta anteriormente (BATTISTOTTI, 2017). Além destas condições, Battistotti (2017) mencionou as dívidas trabalhistas herdadas de gestões anteriores<sup>242</sup>

[...] o ex-presidente tinha acertado o ato trabalhista. Porém, como ele era também da justiça, era desembargador, ele atrasou 4 ou 5 meses de ato trabalhista. A Justiça do Trabalho não fez nada. Eu assumi dia 16 abril e em junho fui chamado lá porque o ato trabalhista tava atrasado. Só que eu sou italiano amigo, cheguei e disse que quando era do desembargador podia e só porque eu não sou da justiça, sou administrador? Aí foi um transtorno de ato trabalhista. [...] Ele chegou a bloquear o dinheiro da Globo, a bloquear fundos me pressionando. Na primeira negociação que fiz com ele pagaria R\$ 300 mil por mês, ele assinou e eu assinei, tudo bem. No mês seguinte ele bloqueou a Caixa porque R\$ 300 mil era pouco, e ele disse que soube que o Avaí ia ganhar R\$ 50 milhões da Caixa. Ele queria R\$ 900 mil por mês, foi mais uma briga. [...] Chegou no final pra negociar, negociei por R\$ 500 mil. Paguei a primeira de R\$ 500 em documento assinado meu e do juiz. Aí saiu o comentário que o Avaí tava vendendo o Gabriel por €3,5 milhões e ele: - Agora quero R\$ 900 mil. Disse: - Não efetivei a venda. E ele: - Mas eu vi no jornal. [...] Então era briga. Conclusão que ele nos bloqueou, salários atrasados e negociei por R\$ 500 mil. No dia seguinte ele disse que não, que tinha uns assessores e aí cheguei à R\$ 650 mil por mês. Falei: - Doutor, R\$ 650 mil por mês, o dinheiro nem entra no Avaí, sai direto da cota da Globo pra vocês (BATTISTOTTI, 2017).

A passagem narrada por Battistotti (2017) revela a complexidade das negociações entre clubes, Justiça do Trabalho e credores, uma vez que o futebol envolve expressivas quantias em dinheiro. Nesta transação específica, o mandatário reiterou que teve que ceder R\$ 400 mil dos valores oriundos do patrocínio da Caixa Econômica Federal para pagamentos de débitos trabalhistas e definiu que “o problema do clube é de gestão” (BATTISTOTTI, 2017).

Para converter os problemas internos, e visando o equilíbrio financeiro, foram tomadas algumas estratégias de gestão a partir de 2016. Diamantaras (2017) destacou mudanças no

---

<sup>242</sup> É importante frisar que 80% destes passivos trabalhistas, negociados e parcelados na gestão Battistotti, resultaram do encerramento da parceria entre o Avaí FC e a LA Sports no ano de 2011 (BATTISTOTTI, 2017). Battistotti (2017) destacou, entre outros exemplos, o caso de um jogador que moveu ação trabalhista contra o Avaí FC por falta de pagamento do FGTS. “Teve um jogador aqui que jogou 15 minutos, foi mandado embora, entrou na Justiça e na minha gestão agora tô pagando R\$ 1,8 milhão de ato trabalhista porque fizeram um contrato mal feito com o cara tá. [...] E na legislação trabalhista, na legislação do futebol, três vezes sem pagar o fundo de garantia o jogador pode entrar na justiça trabalhista. E o clube tem que pagar até o final do contrato. Ou seja, foi induzida uma situação dessas e um contrato de 3 anos que deveria pagar 3 fundos de garantia, ele entrou com pedido de passe livre e saiu, foi jogar em outro clube e o Avaí tá pagando R\$1,8 milhão corrigido” (BATTISTOTTI, 2017).

pagamento do “bicho” dos jogadores<sup>243</sup> e uma revisão das demandas reais do Departamento Médico que, no começo da gestão Battistotti, concentrava 30% do total de atletas do Avaí FC em recuperação<sup>244</sup>. Já Battistotti (2017) ressaltou que o clube optou por uma política de redução de gastos com salários de jogadores uma vez que na gestão Zunino os pagamentos chegavam a R\$ 100 mil, R\$ 150 mil mensais (BATTISTOTTI, 2017).

Outras medidas de austeridades adotadas no dia-a-dia do Avaí FC também chamam a atenção. Segundo Battistotti (2017), a

cota de TV mais Caixa me dá tanto, então vocês podem gastar R\$ 1,2 milhão por mês de pessoal, no futebol R\$ 1,2 milhão por mês, mais encargos. O meu pessoal interno são R\$ 250 mil por mês, a minha categoria de base é mais R\$ 120 mil por mês porque são bolsas esse negócio todo. Então eu tenho essas despesas correntes de pessoal de R\$ 1,5 milhão por mês. O que eu tenho das despesas administrativas? Eu tenho sócios que me dá R\$ 350 mil, R\$ 360 mil por mês. Esse é o equilíbrio financeiro, o equilíbrio orçamentário que a gente fez porque até então a gente trabalhava com orçamento, eu não, eu trabalho com fluxo diário, caixa diário (BATTISTOTTI, 2017).

O modelo de fluxo diário de caixa adotado na gestão Battistotti representa uma particularidade administrativa do Avaí FC, pois difere da maioria dos outros clubes que trabalham com orçamentos anuais e mensais.

E acerca de custos com pessoal, é importante colocar que o clube possui cerca de 130 funcionários sem contar os colaboradores e, que, ao contabilizar servidores e categoria de base são aproximadamente 220 pessoas veiculadas ao clube (BATTISTOTTI, 2017).

E são estes profissionais que atuam na estrutura organizacional adotada pelo Avaí FC a partir de 2017. Esta é composta por uma Diretoria Executiva com presidente e vice-presidente, além de 9 Assessorias Especiais entre as quais: Assessoria de Arquitetura; Patrimônio e Manutenção; Ação Social, Comunitária e de Filantropia; Projetos Especiais;

---

<sup>243</sup> Diamantaras (2017) destacou uma medida tomada na gestão Battistotti referente ao “bicho” dos jogadores porque “[...] os caras pediram X pra subir e era um X alto. Aí ele disse: -Não, não vou dar X pra vocês. Vou dar X mais 50%, mas só que não tem mais bicho. Eles fizeram as contas e viram que iam ganhar mais, e se mataram” (DIAMANTARAS, 2017). Ainda sobre o pagamento do “bicho”, Battistotti e Diamantaras (2017) destacaram alguns pontos, pois os atletas tendem a pressionar por esse tipo de pagamento. Sobre a negociação com os jogadores para tentativa de permanência do Avaí FC na Série A de 2017, Battistotti (2017) acertou o pagamento de 15% do valor do bicho e pagamento do bicho molhado que é a premiação que não “[...] entra na contabilidade da mulher, a mulher não sabe desse dinheiro e com esse dinheiro eles vão fazer festa” (BATTISTOTTI, 2017). Deste modo, apesar do clube catarinense tentar romper com o pagamento do “bicho” que é por jogo, e tentar instituir premiações por meta alcançada, “[...] essa desmistificação de pagar o bicho é muito difícil porque já tá enraizada no futebol brasileiro” (BATTISTOTTI, 2017).

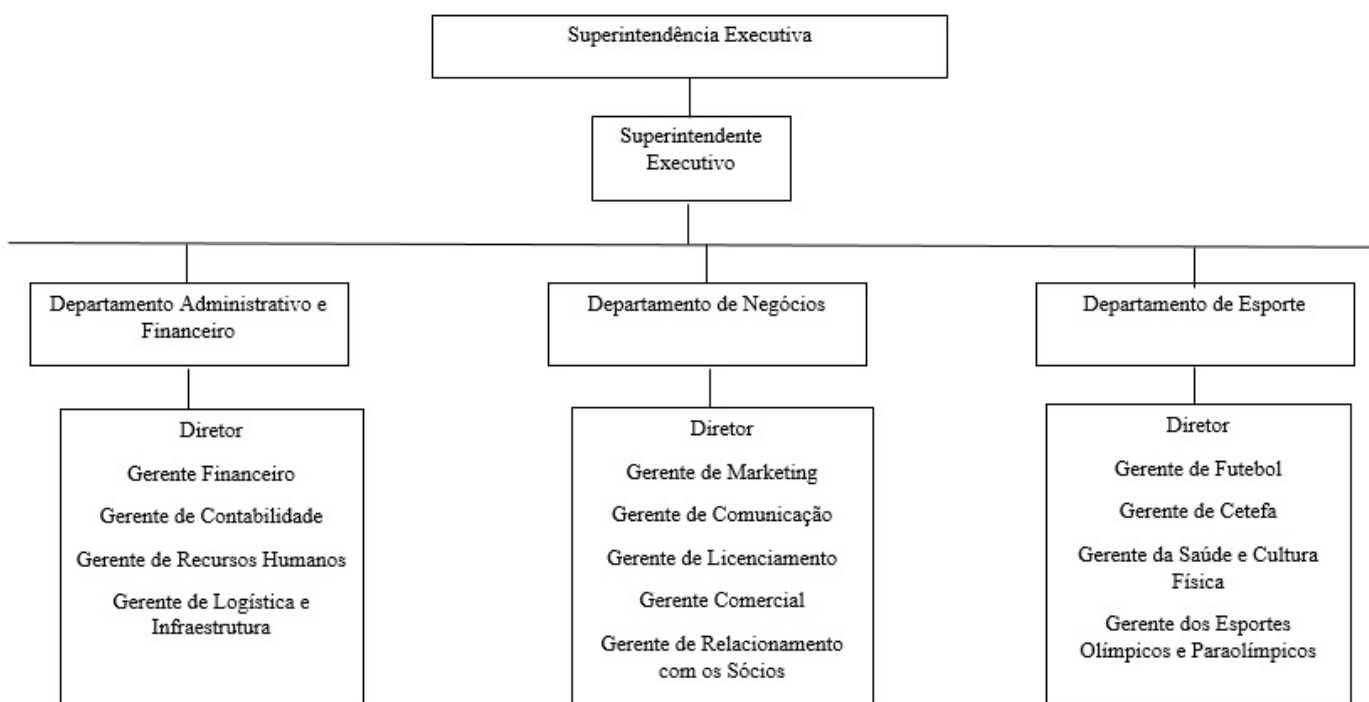
<sup>244</sup> Segundo Battistotti (2017), “[...] tinha jogador que tava 90 dias no Departamento Médico, ganhando R\$ 60 mil reais por mês ele me custa R\$ 2000 mil/dia vezes 90 dias, o cara tá me levando R\$ 180 mil sem produzir nada pra mim” (BATTISTOTTI, 2017).



Procuradoria Jurídica; Projetos Especiais para Captação de Recursos; Negócios do Futebol e Relações Internacionais; Ouvidoria e Comunicação (AVAÍ FC, 2019a).

Este organograma avaiano é complementado pela Superintendência Executiva como se observa na figura 16.

**Figura 16- Superintendência Executiva do Avaí FC (a partir de 2017)**



Elaborado pela autora. Fonte: Avaí FC, 2019a.

Ao comparar-se as Superintendências Executivas do Avaí FC de 2010 (figura 15) com o modelo adotado a partir de 2017 (figura 16) percebe-se algumas mudanças. As Coordenações como de Saúde e Cultura Física, bem como a de Esporte Olímpicos, tornaram-se gerências. Já a Coordenação de Contratos foi extinta.

Deste modo, o organograma elaborado em 2017 especializou as funções internas, sobretudo, aquelas ligadas ao Departamento de Negócios. Também é possível apontar para a centralidade das atividades veiculadas à administração, negócios e futebol, o que torna essa tríade basilar para o propósito de desenvolvimento sustentável do Avaí FC.

## **2.5 Aplicação da Governança Corporativa: os casos do S.C. Internacional e da Associação Chapecoense de Futebol**

Os clubes de futebol têm a necessidade de equilibrar o desempenho esportivo e o sucesso financeiro por meio de organização e administração adequados (HAMIL, MICHIE, OUGHTON, WARBY, 2000). A aplicação da Governança Corporativa no futebol é uma estratégia que visa aprimorar os processos de gestão e tornar os clubes competitivos no mercado.

O aumento da adoção dos mecanismos de Governança nas entidades e associações esportivas reflete a transição entre esportes geridos de forma amadora para práticas organizadas profissionalmente<sup>245</sup>. Neste sentido, é uma mudança estratégica empregada por alguns clubes brasileiros que, majoritariamente fundados como associações sem fins lucrativos, têm buscado alternativas para otimizar sua gestão e eficiência econômica.

A Governança Corporativa visa assegurar a confiabilidade dos acionistas em determinada empresa (HART, 1995) e isso pode ser aplicado ao futebol. Segundo Assis (2017), este tipo de gestão “cria um conjunto eficiente de dispositivos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, assegurando que o comportamento dos executivos (agentes) esteja sempre alinhado com o interesse dos acionistas (principal)” (ASSIS, 2017, p. 50). Os princípios da Governança Corporativa são equidade, responsabilidade corporativa, prestação de contas e transparência (ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO; 2008).

No Brasil, este modelo é difundido, sobretudo, pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que define mecanismos e práticas de governança. Guilherme Mallet (2017), diretor administrativo do S.C. Internacional, destacou a importância dos manuais do IBGC para os clubes de futebol

o IBGC, ele trabalha com isso, assessorando as empresas pra melhorar a governança [...] e as empresas com boa governança, elas têm um chamado “acesso ao capital”. Lembra lá que a gente teve que ter parcerias com empreiteiras e tal pra ter acesso à financiamento? Têm relação até com isso. Uma estrutura de governança bem feita, bem estruturada, ela é reconhecida no mercado que vai te emprestar um dinheiro. Porque tem os órgãos ali, cada um cuida pra ver se o que tá no balanço está de fato, se a realidade bate com o balanço (MALLET, 2017).

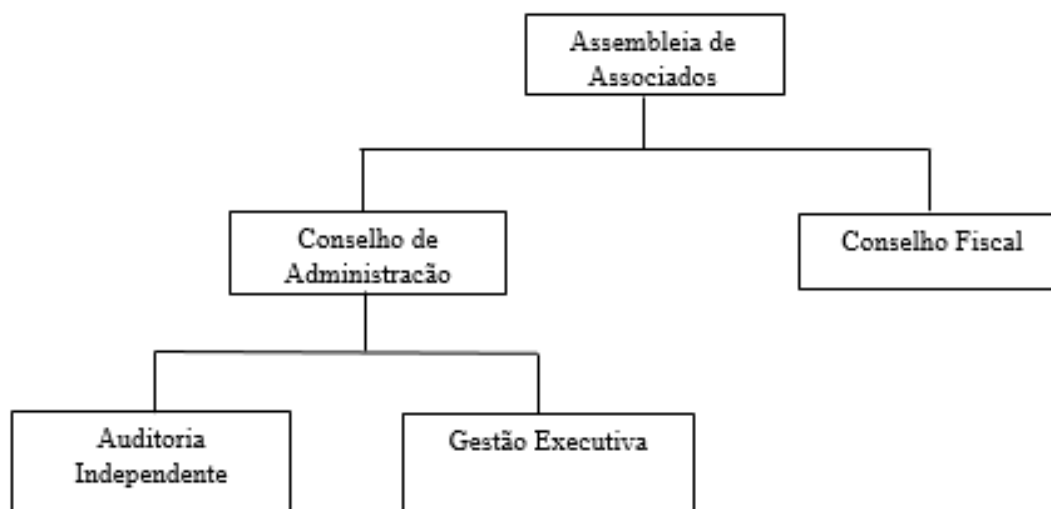
De forma geral, a aplicação da Governança Corporativa visa ao desenvolvimento econômico sustentável, à melhoria do desempenho das empresas e ao maior acesso às fontes

---

<sup>245</sup> O trabalho de Parent (2016) explorou a aplicação dos mecanismos de governança (responsabilidade, desempenho, transparência e participação das partes) no planejamento de megaeventos esportivos de porte mundial.

externas de capital (ASSIS, 2017). Desta maneira, a figura 17 ressalta o sistema de Governança que o IBGC (2016) propõe para as associações e fundações.

**Figura 17- Proposta de Governança para associações e fundações (IBGC, 2016)**



Elabora pela autora. Fonte: IBGC, 2016.

A figura 17 apresenta a proposta de governança do “Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações” (IBGC, 2016). Tomando a organização dos clubes de futebol brasileiros, concebidos em sua maioria como associações esportivas sem fins lucrativos, é possível fazer alguns apontamentos.

A Assembleia dos Associados ou a Assembleia Geral representa a instância máxima da associação e seus membros são responsáveis pelo Estatuto Social e suas alterações, eleições do Conselho Deliberativo, análise e aprovação de relatórios financeiros e/ou de orçamentos anuais, transações patrimoniais, entre outros (ASSIS, 2017).

O Conselho de Administração é “o principal componente do sistema de governança, orientando os órgãos executivos e garantindo o cumprimento dos fins sociais” (ASSIS, 2017, p. 102). Ao tratar-se de clubes de futebol reitera-se que o Conselho de Administração, ou ainda o Conselho de Gestão, acompanha as atividades da Diretoria Executiva conforme visto no caso do Operário Ferroviário EC (figura 09).

Uma vez que a Governança Corporativa prima pela transparência e prestação de contas, o Conselho Fiscal e a Auditoria Independente têm papel fundamental. O Conselho Fiscal como órgão integrante do organograma estatutário, geralmente eleito pelo Conselho

Deliberativo, têm por atribuição fiscalizar a administração. Já a contratação de auditoria independente demonstra o interesse do clube em promover e consolidar práticas de boa governança, transparência e equilíbrio financeiro.

Visando apresentar e discutir a aplicação de métodos de Governança Corporativa em clubes de futebol do Sul do Brasil são tratados dos casos da Associação Chapecoense de Futebol e do S.C. Internacional.

### **2.5.1 Associação Chapecoense de Futebol: a trajetória entre os anos de 1990 e 2000**

Na Associação Chapecoense de Futebol (ACF) identificaram-se etapas de reestruturação pós anos 2000 e estes processos estiveram ancorados em duas condicionantes: o papel do empresariado local<sup>246</sup> e a implementação de mecanismos de Governança Corporativa.

A trajetória histórica da ACF foi marcada pela atuação e contribuição de empresários da cidade. Ao final da década de 1970, o clube passou por situações “[...] desastrosas para a administração” e precisou buscar a ajuda de investidores locais como, por exemplo, Nélson Galina. O empresário, “formado em administração de empresas, dono de uma rede de lojas revendedoras de pneus e autopeças espalhadas por Santa Catarina e Rio Grande do Sul”, tornou-se “o novo homem forte da Chapecoense” em 1979 (PLACAR, 01 jun. 1979, p. 36).

Nos anos seguintes, outros empresários de Chapecó atuaram e deram suporte ao clube catarinense como foram os casos dos ex-presidentes Lodovino Costella e Edir Félix de Marco, ambos do setor de transportes<sup>247</sup>.

Entre a década de 1990 e a primeira metade dos anos de 2000, a ACF acumulou expressivos passivos. Em 2003, “para se livrar de sérias dívidas, a Chape mudou o nome para Associação Chapecoense Kindermann/Mastervet, mudando sua personalidade jurídica e se aproveitando de uma brecha na legislação brasileira” (ALVES, 2016). A parceria entre a

---

<sup>246</sup> É importante reafirmar que os estudos de caso apresentados nesta tese não são excludentes entre si. Muitos processos são similares e/ou complementares. Optou-se em tratar o caso da Associação Chapecoense de Futebol na discussão sobre Governança Corporativa, contudo, o debate sobre o clube catarinense também insere-se na análise sobre a importância do capital local tal como apresentado nos casos do Criciúma EC, do Operário Ferroviário EC e do Avaí FC.

<sup>247</sup> Lodovino Costella atuou como presidente da ACF em 1993. Costella é sócio administrador da Transportes Marvel Ltda. da cidade de Chapecó. Já Edir Félix de Marco foi presidente da ACF em 1994. O empresário, falecido em acidente aéreo em 2016, era sócio administrador da Edir F. de Marco Transportes Ltda., empresa da cidade de Chapecó (BRASIL, vários anos).

ACF, a Associação Esportiva Kindermann e a empresa Mastervet Ltda. findou em 2004, porém foi importante para evitar o encerramento das atividades do clube<sup>248</sup>.

Em 2005, a ACF somava dívidas no montante de R\$ 1,5 milhão e um “grupo de empresários da cidade, ligados ao ramo de frigoríficos e ao agronegócio [...] se uniu para quitar as pendengas e salvou o time da falência” (RAMOS, 2016). Neste viés, Nei Roque Mohr<sup>249</sup> (2017) destacou que houve um intenso e acelerado processo de reestruturação do clube catarinense em que

todas as pessoas que passaram a administrar o clube mudaram muito a forma de administração. Todo mundo que era contratado era pago rigorosamente em dia, independente se jogasse ou não jogasse, se desse certo ou não desse certo. Isso foi na época do Seu Edir de Marco que também perdeu a vida no acidente. A partir dessa época também começaram a pagar dívidas trabalhistas em andamento que eram mais antigas (MOHR, 2017).

Deste modo, a recuperação financeira da ACF no período pós anos 2000 esteve intrinsecamente relacionada ao movimento de empresários em prol do clube. Mohr (2017) evidenciou que, em 2008, ocorreram eleições no clube sem candidatos dispostos aos cargos

Na época eu tinha uma loja super pequena, era um pequeno empresário que não tinha muita referência no mundo empresarial de Chapecó. Isso era quarta reunião que nós estávamos fazendo e não surgia um nome pra assumir a Chapecoense, todo mundo alegava problemas pessoais e nas empresas. E nessa última reunião em um hotel estávamos eu e o Jandir Bordignon, que também morreu no acidente, e é até uma história cômica porque tendo a negativa de todo mundo e tendo que sair dali com alguma decisão, ele bateu nas minhas costas e disse: “Vamos Nei, eu e tu. Você vai de presidente e eu cuido do futebol.” Até falei que não tinha condições, não tinha um “pinto pra dar água” como se diz aqui no oeste. Aí então a eleição foi praticamente essa. Ele levantou e colocou nossos nomes, mas nós sabíamos que não eram nomes preferenciais, mas como não tinha ninguém, ninguém ia dizer que não, que não podia (MOHR, 2017).

E assim foram eleitos para assumir a ACF no biênio 2009-2010, Nei Roque Mohr como presidente, Jandir Bordignon como diretor de futebol e Osvino Machado de Souza, chamado de “Chico da Autoescola”, como presidente do Conselho Deliberativo (MOHR, 2017)<sup>250</sup>. Ainda de acordo com Mohr (2017), Jandir Bordignon convidou, em 2009, o

---

<sup>248</sup> A Associação Esportiva Kindermann é da cidade de Caçador (SC). A Mastervet Ltda. é uma empresa de produtor veterinários da cidade de Chapecó.

<sup>249</sup> Nei Roque Mohr conhecido como Maidana é natural de Águas de Chapecó (SC). Atuou como presidente da Associação Chapecoense de Futebol entre os anos de 2009 e 2010, e como vice-presidente de futebol entre 2016 e 2017.

<sup>250</sup> Jandir Bordignon, falecido no acidente aéreo de 2016 quando ocupava o cargo de Vice-Presidente de Marketing e Patrimônio, foi sócio fundador da empresa Agro Líder. A Agro Líder, criada no ano de 2003, na cidade de Chapecó, comercializa produtos e serviços para o agronegócio (AGRO LÍDER, 2019). Osvino Machado de Souza, conhecido em Chapecó como Chico da Autoescola, é sócio do Centro de Formação de Condutores Modelu's Ltda. (BRASIL, vários anos).

empresário Sandro Pallaoro<sup>251</sup> para integrar a equipe de trabalho da ACF como diretor de futebol e “aí começou a história da Chapecoense em cenário nacional” (MOHR, 2017).

Sobre a estrutura administrativa da ACF, Mohr (2017) enfatizou que, até 2009, o clube não contava com um organograma claro e, que, era gerido por um presidente e por um vice-presidente financeiro, o empresário Ivan Tozzo<sup>252</sup>. A diretoria que passou a administrar o clube catarinense a partir do pleito que elegeu Mohr e Bordignon manteve Tozzo como diretor financeiro (MOHR, 2017).

Além destes empresários de Chapecó ligados aos setores do agronegócio e comércio variados, o ex-prefeito João Rodrigues (Partido Social Democrático - PSD) e a Prefeitura Municipal de Chapecó também tiveram papel importante na angariação de patrocinadores e no repasse de recursos financeiros para a reestruturação da ACF (MOHR, 2017)<sup>253</sup>.

Já em 2011, Sandro Pallaoro assumiu a presidência do clube de Santa Catarina com práticas austeras de administração. Em entrevista ao jornal *Estado de São Paulo* no ano de 2014, Pallaoro destacou três questões centrais acerca da gestão da ACF, a saber: o trabalho dos diretores e de um Conselho composto, majoritariamente, por empresários da cidade; a adoção de uma política de controle sobre os gastos, sobretudo, com salários de jogadores; e a integração do clube com a cidade de Chapecó e região (PALLAORO *apud* SALGADO, FERNANDES, 2014).

Nesta lógica, a ACF adotou uma política de equilíbrio entre arrecadação de recursos e os gastos efetuados em que a “ideia era justamente você reestruturar o clube e depois você aplicar no futebol a parte que nós imaginávamos ser suficiente pra não cair de Série novamente (MOHR, 2017).

Deste modo, a utilização de estratégias de gestão pautadas no controle financeiro e no aporte de recursos do empresariado chapecoense foi fundamental para a ascensão da ACF

---

<sup>251</sup> Depois de assumir um cargo na ACF, Sandro Pallaoro criou a Pallaoro Distribuidora de Frutas Ltda. A empresa, fundada em 2009, na cidade de Chapecó, tem como atividades o transporte rodoviário de cargas, a fabricação de conservas de frutas, legumes e outros vegetais, fabricação de alimentos para animais, comércio atacadista de frutas, verduras, raízes, tubérculos, hortaliças e legumes frescos, comércio atacadista de aves vivas, ovos, pescados, frutos do mar, água mineral, cerveja, chope, refrigerante, entre outras atividades (BRASIL, vários anos).

<sup>252</sup> Ivan Tozzo é um empresário da cidade de Chapecó. Tozzo é sócio das empresas Tozzo Bebidas Ltda., Tozzo Alimentos Ltda., Diamante Participações Ltda. (outras sociedades de participação, exceto holdings), Clara Empreendimentos Imobiliários Ltda., Tozzopar Participacoes Ltda. (outras sociedades de participação, exceto holdings), Ito Participações S.A. (outras sociedades de participação, exceto holdings), entre outras (BRASIL, vários anos).

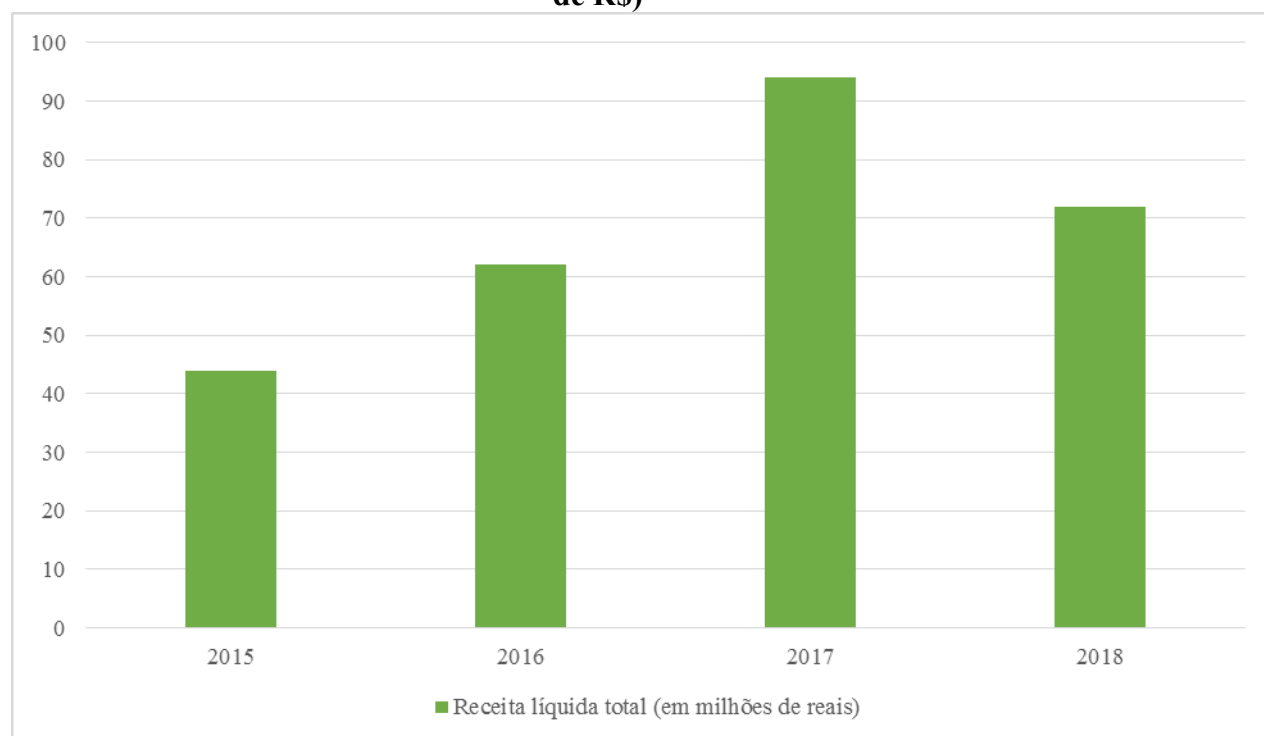
<sup>253</sup> Maidana (2017) destacou que a folha de pagamento da ACF, em 2007, era de R\$ 57 mil e, que, em 2009, esse valor chegou à R\$ 100 mil reais (MAIDANA, 2017).

para a Série A do Campeonato Brasileiro em 2014. Para Mohr (2017), a consolidação do processo de reestruturação do clube catarinense se deu pelo aumento dos recursos advindos das cotas de televisão, uma consequência do desempenho esportiva da ACF (MOHR, 2017). De acordo com Capelo (2016),

O faturamento do clube aumentou 40% de 2014 para 2015 e chegou a R\$ 47 milhões. [...] A Chape elevou as despesas, mas em 32%. O teto salarial para um jogador é R\$ 90 mil mensais. Com isso houve superávit de R\$ 2,8 milhões em 2015. Sobrou dinheiro no caixa no fim da temporada, uma “façanha” que poucos cumprem no país (CAPELO, 2016).

Neste sentido, os demonstrativos financeiros da ACF mostram a evolução de receitas entre os anos de 2015 e 2018<sup>254</sup> conforme gráfico 02.

**Gráfico 02- Evolução de receitas líquidas totais da ACF entre 2015 e 2018 (em milhões de R\$)**



Elaborado pela autora. Fonte: Demonstrações Financeiras ACF (vários anos).

O gráfico 02 e as Demonstrações Financeiras da ACF (2015-2018) revelaram algumas características. Os repasses de recursos por direitos de transmissão dos jogos representaram os principais valores da composição da receita líquida total por ano, visto que a ACF permaneceu na primeira divisão do Campeonato Brasileiro no período entre 2014 e 2018. Em

<sup>254</sup> A ACF não disponibiliza Demonstrativos Financeiros anteriores à 2015. Sobre a receita líquida total de 2018 é importante destacar que a Demonstração Financeira da ACF (2018) não inclui valores repassados pela Federação Catarinense como ocorreu entre os anos de 2015 e 2017.

2015, a captação de recursos via receitas de transmissão foi de R\$ 25.102.053 milhões e, em 2018, esse valor chegou à R\$ 34.893.606 milhões, um acréscimo de cerca de 39% (BDO, vários anos).

Em 2017, a receita líquida total da ACF foi de R\$ 94.545.361 milhões, um aumento explicado pela captação de R\$ 10.125.691 milhões em “Doações” depois do acidente aéreo de 2016<sup>255</sup>. De acordo com a Demonstração Financeira da ACF (2017), o clube

recebeu de doações não dirigidas diretamente as famílias com intuito de reconstrução da entidade e apoio esportivo de patrocinadores, torcedores, fornecedores, parceiros de negócio e rendas líquidas de partidas amistosas nacionais e internacionais (DEMONTRAÇÃO FINANCEIRA DA ACF, 2017, p. 45).

Excetuada esta excepcionalidade, os três componentes centrais de arrecadação do clube são, respectivamente, os direitos de transmissão dos jogos, o sócio-torcedor e o patrocínio do uniforme (MOHR, 2017).

De forma geral, identifica-se que a ACF passou por rápidas transformações, a partir da década de 2000, quando empresários catarinenses assumiram o clube. Com a ascensão da ACF no Campeonato Brasileiro e o aumento de receitas oriundas, entre outros, dos direitos de transmissão, o clube de Santa Catarina atingiu o equilíbrio financeiro. Já em 2016, depois do acidente aéreo na Colômbia, a ACF deu início a uma nova fase de reestruturação administrativa pautada em Governança Corporativa.

### **2.5.1.1 Associação Chapecoense de Futebol: adoção de mecanismos de Governança Corporativa**

A partir de meados dos anos de 2000, a ACF passou por processos de reorganização que renderam resultados esportivos, administrativos e econômicos significativos.

Contudo, houve mudanças na gestão do clube catarinense depois do acidente aéreo de 2016, que interrompeu o planejamento de longo prazo proposto para a ACF. Segundo Mohr,

havia jogadores com 3 anos de clube que já iriam renovar pra 2017. Então, você tava estruturando fora de campo e você tinha um time muito bem estruturado dentro de campo. Você vinha de uma ótima sequência, de um ótimo Campeonato Catarinense, foi campeão estadual, um ótimo Campeonato Brasileiro, chegando à final de uma competição Sul-Americana (MOHR, 2017).

---

<sup>255</sup> Este acréscimo de doações está diretamente ligado ao acidente aéreo de 2016 que vitimou a delegação da ACF. Para Maidana (2017) “[...] houve o trágico acidente e se perdeu tudo. Sempre digo que nós tínhamos dois patrimônios que eram os atletas, muitos deles eram do clube e permaneceriam no clube, e o outro patrimônio era a diretoria porque eram duas diretorias que estavam ali. Uma que já estava, que novamente queria ficar que era o Sandro, seria o último ano dele. E a outra, que seria a substituta” (MAIDANA, 2017).



No final do ano de 2016, pessoas ligadas à ACF reuniram-se para discutir quais estratégias adotar e como proceder na reconstrução do clube (MOHR, 2017). Os empresários Plínio David De Nes Filho<sup>256</sup> e Ivan Tozzo assumiram, respectivamente, a presidência e a vice-presidência financeira/administrativa da ACF, e Nei Mohr tornou-se vice-presidente de futebol.

Os novos gestores introduziram no clube, no início de 2017, a Governança Corporativa com

um projeto que envolve o relacionamento entre conselhos, diretoria, sócios e órgãos de fiscalização - bem como das demais partes que possam ter interesse na gestão e no andamento do clube. Motivada por inúmeros fatores, o objetivo principal da implantação da governança foi tornar ainda mais profissional a gestão do clube, fazendo com que todas as áreas cumprissem com os procedimentos e normas das legislações vigentes e de acordo com a política de boas práticas seguidas pelas melhores equipes do mundo (ACF, 2017).

Dentre as medidas e políticas adotadas com a aplicação dos mecanismos de Governança Corporativa destaca-se o estabelecimento de um orçamento anual, a execução de auditoria interna, a criação de uma ouvidoria, o planejamento estratégico e o gerenciamento de riscos (ACF, 2017).

Em vista disso, em março de 2018, foram executadas duas fases importantes para implantação da Governança Corporativa na ACF. Uma destas etapas referiu-se a construção do Planejamento Estratégico do clube em parceria com a escola de negócios Fundação Dom Cabral e com o objetivo de determinar os valores, a missão e a visão da ACF. Já a outra fase, viabilizada pela empresa de consultoria KPMG, definiu questões ligadas ao gerenciamento de riscos que

[...] visa atender uma necessidade das mais relevantes na gestão de qualquer organização, a fim de identificar os riscos envolvidos no processo de gerenciamento e, a partir disso, elaborar planos de ação para que se consiga minimizar os impactos e evitar riscos futuros que possam impactar negativamente (ACF, 2018a).

Ademais, é importante destacar que a ACF passou a adotar ferramentas tecnológicas para otimizar a gestão do clube através de *softwares* criados pela Prisma Software de

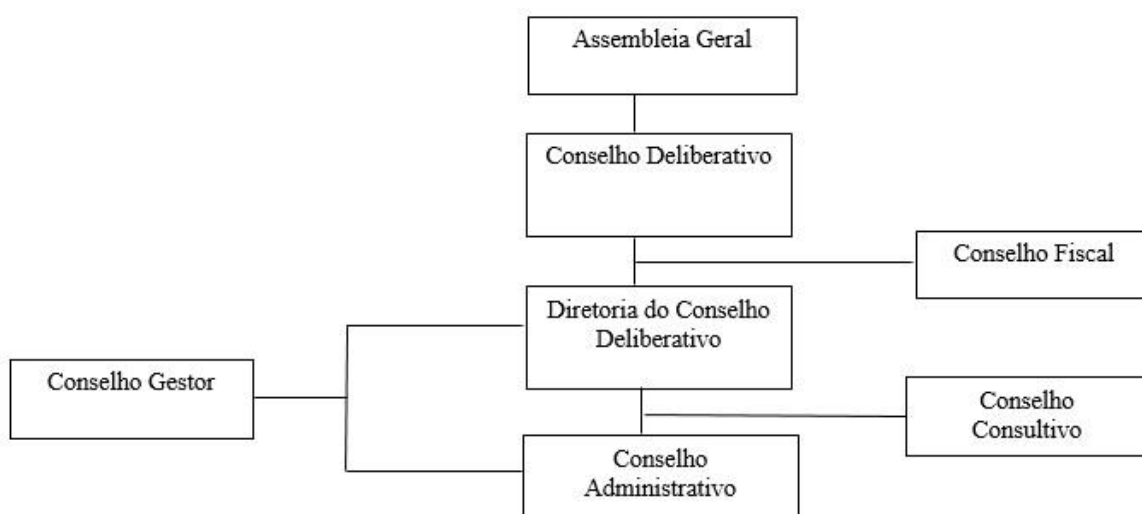
---

<sup>256</sup> Maidana (2017) destacou que, ainda em 2009, Plínio David De Nes Filho, fundador do Frigorífico Chapecó, contribuiu financeiramente com a ACF. “Ele era dono do antigo frigorífico Chapecó. E na época, não vou citar valores, mas nós fomos lá imaginando que ele daria um valor e ele nos deu 7 ou 8 vezes mais, o que nos ajudou muito a terminar a Série D. Então, ele foi uma pessoa importante no processo desde o início. Que às vezes a gente só fala do presidente e eu sempre falei que no processo ele foi mais importante que o presidente. Primeiramente, porque deu aporte financeiro na minha gestão e também na gestão do Sandro. Era um cara que trabalhava muito nos bastidores, que prezava muito pela união. É uma pessoa muito respeitada e é uma pessoa muito ouvida. Você tem que ter umas pessoas que conseguem fazer isso e ele sempre conseguiu. Então esse retorno dele, em 2009, foi essencial para que o clube pudesse subir” (MAIDANA, 2017).

Gestão<sup>257</sup>. Estes instrumentos modernos visam agilizar os processos financeiros, fiscais, contábeis, bem como os procedimentos de compras, contratos, controle de estoques, licenciamentos e contratos com jogadores (ACF, 2018b).

Compreendendo quais estratégias compõem o processo de adoção da Governança Corporativa pela ACF torna-se importante ressaltar as mudanças operadas na organização administrativa do clube. Deste modo, a figura 18 apresenta o organograma estatutário da ACF (2015).

**Figura 18- Organograma Estatutário da ACF (2015)**



Elaborado pela autora. Fonte: Estatuto Social da ACF (2015).

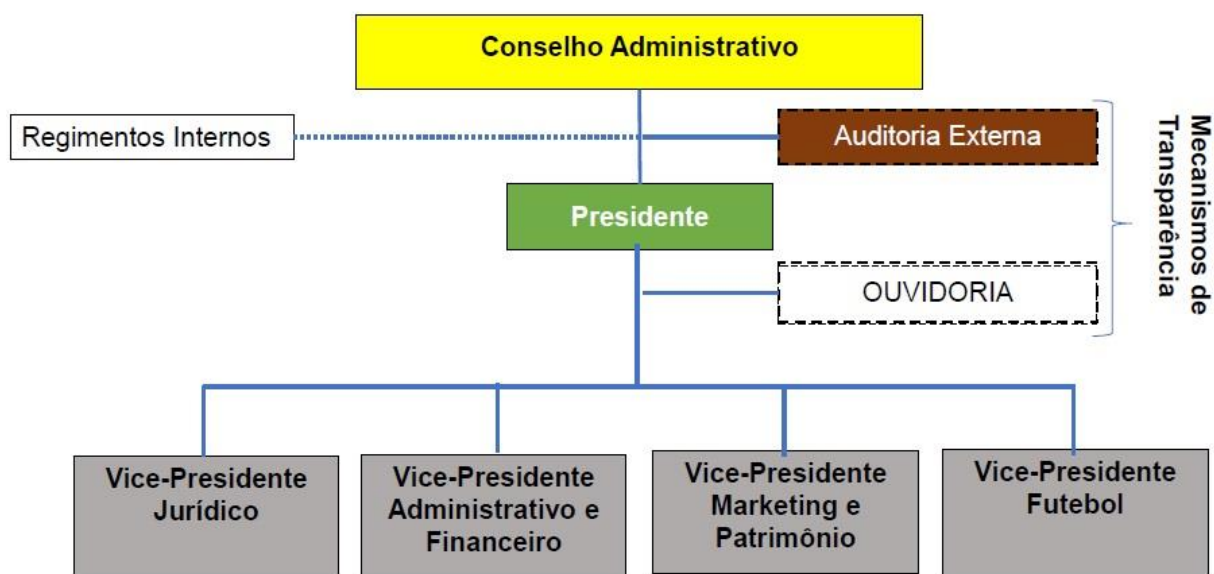
A figura 18 e o Estatuto Social da ACF (2015) destacam as funções deliberativas da Assembleia Geral, do Conselho Deliberativo e do Conselho Gestor. Nesse seguimento, o Conselho Fiscal exerce tarefas de fiscalização, o Conselho Consultivo<sup>258</sup> funções de consulta e o Conselho Administrativo acumula poderes executivos e deliberativos. Cabe salientar que todos os cargos que envolvem a composição de poderes da ACF não são remunerados (ACF, 2015, p. 08).

<sup>257</sup> A Prisma Informática Ltda., que desenvolve *softwares* de gestão, é uma empresa da cidade de Cascavel (PR) “especialista em suprir as necessidades de consultoria de processos e tecnologia para empresas de diversos portes e segmentos nas áreas de gestão corporativa, gestão de pessoas, gestão de acesso e segurança, soluções de mobilidade e escrituração digital” (PRISMA INFORMÁTICA LTDA., 2019).

<sup>258</sup> De acordo com o art. 52 do Estatuto Social da ACF (2015) o Conselho Consultivo “[...] será integrado pelo presidente de honra, pelo presidente e vice-presidente do Conselho Deliberativo, pelos ex-presidentes e ex-vice-presidentes do Conselho Deliberativo, pelo presidente, vice-presidente, ex-presidentes e ex-vice-presidentes do Conselho Administrativo da ACF e pelos sócios Grande Beneméritos” (ESTATUTO SOCIAL ACF, 2015, p. 18).

Com a introdução dos mecanismos de Governança Corporativa, o que ocorreu na ACF foi uma expansão das funções e dos cargos ligados à gestão do clube. Deste modo, em 2019, o clube catarinense publicou o seu Organograma Institucional e Funcional conforme figura 19.

**Figura 19- Organograma Institucional e Funcional da ACF (2019)**



Fonte: ACF (2019a). Disponível em: <<https://chapecoense.com/pt/juridico/organograma-institucional>>. Acesso em 08 jul. 2019.

A figura 19 mostra que o Organograma Institucional e Funcional da ACF (2019a) preserva as Vice-Presidências Jurídicas, Administrativa/Financeira, de Marketing/ Patrimônio e de Futebol, observadas no Estatuto Social (2015). No mais, vale enfatizar a inclusão de mecanismos de transparência através da Auditoria Externa e da Ouvidoria.

Cabe enfatizar que a ACF comporta na sua nova organização administrativa, diversos cargos departamentais que apontam para uma expansão do organograma com a descentralização de poderes e para uma diversificação dos profissionais atuantes no clube catarinense, conforme figura 20.

**Figura 20- Organograma Departamental da ACF (2019)**



Fonte: ACF (2019a). Disponível em: <<https://chapecoense.com/pt/juridico/organograma-institucional>>. Acesso em 08 jul. 2019.

A figura 20 mostra a organização dos departamentos da ACF com quatro Vice-Presidências e seus respectivos Diretores Executivos cujos cargos são remunerados. Este esquema departamental também destaca as funções dos gestores - comercial, administrativo e de patrimônio - que figuram hierarquicamente subordinados às diferentes vice-presidências.

O Organograma Institucional da ACF é ainda composto pelos seguintes cargos: gerente executivo das categorias de base; gestor administrativo de futebol das categorias de base; gestor do setor administrativo; gestor do setor de marketing; gestor do setor comercial; gestor de patrimônio; gestor de recursos humanos e gestor de logística de futebol. Ademais, o clube nomeou para o biênio 2019-2020, responsáveis para a Diretoria de Relações Institucionais; Diretoria Jovem; Diretoria Social, Feminina e de Ações Comunitárias; Diretoria das Categorias de Base; Diretoria de Obras e Patrimônio; Diretoria da Categoria Máster e Diretoria de Esportes Amadores (ACF, 2019a).

A complexidade desta estrutura organizacional está intrinsecamente relacionada com a instituição da Governança Corporativa e seus mecanismos de controle, transparência e eficiência. Trata-se, sobretudo, da busca pela profissionalização do clube<sup>259</sup>.

<sup>259</sup> Em outubro de 2019, a ACF anunciou a extinção de cargos de diretores com função remunerada. A medida de austeridade financeira visou contribuir com o equilíbrio econômico do clube devido à situação da equipe principal no Campeonato Brasileiro de 2019. Na mesma ocasião, o Vice-Presidente de Marketing e Patrimônio, Luiz Antônio Danielli, que exercia o cargo de forma voluntária, renunciou. Neste último caso, cabe aos Conselhos Deliberativo e Administrativo nomear e empossar, dentre os conselheiros ou entre os membros dos

Por fim, dentro diversos aspectos que tornam o caso da ACF único no que se refere à reestruturação administrativa, ressalta-se o permanente apoio do empresariado de Chapecó na gestão e na tomada de decisões no clube. Estes agentes locais continuam exercendo um papel central na gestão, no patrocínio, nos investimentos e na política interna da ACF, inclusive, na aplicação de métodos modernos de Governança Corporativa.

### **2.5.2 Sport Club Internacional: avanços e perspectivas da aplicação da Governança Corporativa**

Os processos de profissionalização dos clubes de futebol exigem mudanças expressivas em aspectos políticos e conceituais como explicou Mallet (2017)

Qual o conceito de profissionalização? Quando se fala de profissionalização é só uma pessoa ser preparada, é só uma pessoa ter formação na área que atua? Tem uma série de questões nisso porque tem muita gente que chega assim: “O Inter é profissional”. Como é profissional? Tem funcionários em todas as áreas. Então ter funcionários torna profissional? Vai além disso (MALLET, 2017).

Acerca do caso do S.C. Internacional, Mallet (2017) destacou três etapas importantes e fundamentais para o entendimento das mudanças operadas e em curso no clube. Primeiramente, o S.C. Internacional foi fundado como uma associação de jogadores (1909-1939) e, em um segundo momento, passou a contar com um grupo de dirigentes que contratava futebolistas. Por último, o S.C. Internacional está procedendo com novas mudanças que visam torna-lo uma associação de dirigentes que contrata gestores (MALLET, 2017).

Para alcançar a profissionalização do clube em níveis estratégicos, operacionais e táticos, o S.C. Internacional vislumbra na Governança Corporativa mecanismos e métodos de gestão que possibilitem modernizar a associação. Neste sentido, Mallet (2017) ressaltou que as práticas de Governança contribuem para a compreensão de que para profissionalizar os clubes de futebol não é preciso mudar a personalidade jurídica, nem é necessário vender ou terceirizar<sup>260</sup> (MALLET, 2017).

---

conselhos, um substituto para findar o mandato (ACF, 2019b). Com o rebaixamento da ACF para a segunda divisão do Campeonato Brasileiro de 2020 será preciso acompanhar as finanças do clube com as consequentes reduções de receitas comuns nos casos de decesso na competição nacional. Também será necessário acompanhar a continuação da aplicação da Governança Corporativa em médio e longo prazo.

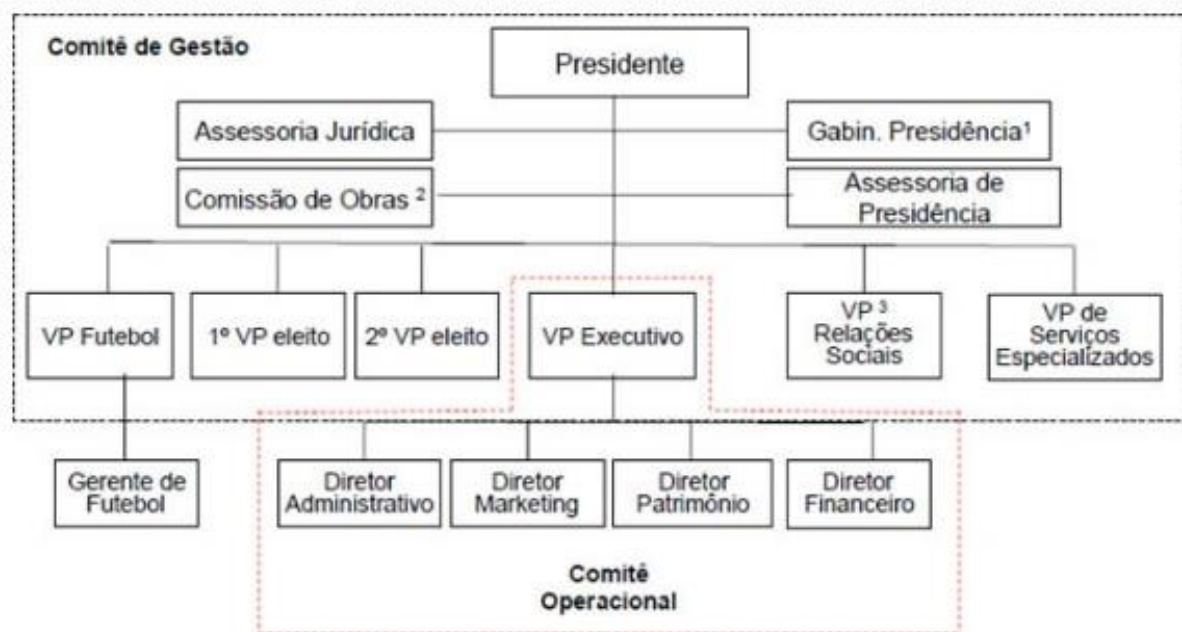
<sup>260</sup> Durante a entrevista, Mallet (2017) destacou um debate realizado internamente no SC Internacional acerca da necessidade de distinguir entre propriedade, representação política e gestão. Para tanto, Mallet (2017) apresentou os casos internacionais do Manchester United, Liverpool e Manchester City, clubes que possuem proprietários, presidentes e CEO's (MALLET, 2017).

Em vista disto, a real profissionalização dos clubes de futebol depende diretamente de superar questões políticas arraigadas à trajetória destas associações e aos Estatutos que, geralmente, reproduzem uma estrutura pautada no poder dos sócios, seja através das Assembleias Gerais ou dos Conselhos Deliberativos.

Logo, a contratação de profissionais qualificados para os quadros técnicos e executivos dos clubes, bem como o estabelecimento de uma distinção mais clara entre as estruturas historicamente herdadas destas associações e a necessidade de inserção destes clubes em uma lógica de mercado, marcam a tônica do debate acerca do futebol contemporâneo. Consequentemente, o êxito do processo de profissionalização dos clubes de futebol está intimamente relacionado à composição de uma representação política interna sólida que possa definir e sustentar o trabalho dos gestores.

As iniciativas para profissionalizar e modernizar o S.C. Internacional do ponto de vista administrativo e gerencial começaram na década de 2010. No início da gestão de Giovanni Luigi, em 2011, foi anunciada a contratação do CEO (*Chief Executive Officer*) Aod Cunha<sup>261</sup> e, o S.C. Internacional tornou-se “[...] o primeiro clube do Brasil a contar com um profissional deste tipo no seu corpo diretivo” (S.C. INTERNACIONAL, 2011a). Além do mais, em janeiro de 2011, foi divulgado um novo organograma, conforme figura 21

**Figura 21- Organograma do S.C. Internacional (2011)**



Fonte: S.C. Internacional (2011a). Disponível em: <<http://www.internacional.com.br/home/#por-uma-gestao-profissional!13334>>. Acesso em: 10 jul. 2019.

<sup>261</sup> Aod Cunha foi Secretário da Fazenda do Rio Grande do Sul (MALLET, 2017).

A figura 21 retrata a nova visão de administrativa adotada pelo S.C. Internacional a partir de 2011. É possível destacar a formação de um Comitê de Gestão e de um Comitê Operacional, sendo que os Diretores Administrativo, de Marketing, de Patrimônio e o Diretor Financeiro são executivos profissionais remunerados sob supervisão do CEO.

Contudo, ainda em maio de 2011, Aod Cunha deixou o cargo de CEO do S.C. Internacional. Para Mallet (2017), questões políticas internas foram determinantes para a saída de Cunha do clube, já que houve “[...] uma série de conflitos exatamente por essa questão do que é político, do que é gestor” (MALLET, 2017).

Assim fica clara a necessidade de balizar entre o que é profissional e o que é político no futebol. Pois, além de buscar contratações qualificadas com isenção política e em regime de dedicação exclusiva, torna-se essencial um planejamento de longo prazo que preserve os profissionais atuantes no clube independente de processos eleitorais internos ou da ação do Conselho Deliberativo. Neste viés, Mallet (2017) destacou aspectos da trajetória do S.C. Internacional

Você é contratado por critérios técnicos e não porque é amigo, parente, não sei o que de alguém ali do clube porque aí acaba sempre entrando nesse conflito político. Muda a gestão, o maior legado que você pode deixar é uma estrutura organizacional já pronta. Mas se começa uma nova gestão e um ex-conselheiro é o gestor ligado à outro movimento político não vou ter como trabalhar com aquele cara. É um processo, o Inter fez muito disso de contratar político ligado à movimento político pra entrar dentro da Diretoria Executiva e, claro, muda a gestão, muda tudo isso (MALLET, 2017).

Ou seja, trata-se essencialmente de uma mudança de cultura do futebol em que estruturas arcaicas pautadas no paternalismo e no favorecimento dos pares políticos são substituídas por práticas modernas de gestão profissional.

Além de iniciativas políticas internas, o impulso para tomada de decisões favoráveis à profissionalização da gestão dos clubes pode ocorrer diante de resultados esportivos insatisfatórios. Em 2016, com o rebaixamento do S.C. Internacional para a segunda divisão do Campeonato Brasileiro, observa-se a introdução de novas mudanças organizacionais no clube porto-alegrense.

Até aquele ano, o S.C. Internacional contava basicamente com o presidente, assessores, vice-presidentes e diretores (MALLET, 2017). Posteriormente, foi iniciado um processo de transição com o objetivo de construir uma estrutura mais profissional e moderna conforme é observado na figura 22.

**Figura 22- Transição do S.C. Internacional com articulação das Vice-Presidências**



Fonte: Material fornecido por Mallet (2017).

A figura 22 mostra uma nova concepção organizacional adotada pelo S.C. Internacional de Porto Alegre. O princípio básico é que as Vice-Presidências (VP) atuem em conjunto e de forma coordenada com os Diretores (D) na contratação dos profissionais do clube. Destaca-se que a Junta Diretiva é semelhante ao Conselho de Gestão desde que as Vice-Presidências trabalhem articuladas<sup>262</sup>

Se criou esse Conselho de Gestão com os três eleitos. O presidente vamos dizer assim já tinha, pra ver como mudou pouco. É presidente, primeiro vice, segundo vice que já era a eleição tradicional desde 1970. Conselho de Gestão pega esses mesmos 3 eleitos e o presidente nomeia mais dois. Ou seja, ele já tem a maioria garantida, entendeu? Então foi uma mudança muito tênue. [...] Lá no processo ficou mais palatável no Conselho Administrativo falar em Conselho de Gestão praticamente resguardando os poderes do presidente. Então como falei antes, ele nomeia essas duas partes. Assim, de regra ele ouve todo mundo, mas se ele quiser ele passa por cima (MALLET, 2017).

Observa-se, através do estudo de caso do S.C. Internacional, que a transição de um modelo tradicional de gestão para uma experiência moderna e profissional que insira o clube na lógica econômica, passa por resistências políticas internas. Deste modo, compreende-se que o processo de profissionalização dos clubes de futebol brasileiros, em geral, é lento, gradativo e dependente das intencionalidades de grupos de poder específicos.

<sup>262</sup> De acordo com Mallet (2017) “a questão de Junta Diretiva é porque é como funciona o Barcelona e o Real Madrid. Reúne basicamente presidente e vice-presidente dentro de um órgão que eles não chamam de Conselho, chamam de Junta Diretiva” (MALLET, 2017).



No S.C. Internacional existe um projeto construído para substituir os diretores por profissionais contratados e introduzir um CEO para coordenar o trabalho destes, assim como “[...] o técnico de futebol é uma figura que entrou depois, a princípio o capitão do time é que determinava quem ia jogar, quem não ia. O CEO teria, mais ou menos esse papel” (MALLET, 2017). Nesta lógica, o que se vislumbra para o clube de Porto Alegre é o estabelecimento de uma Diretoria-Executiva Profissional, conforme figura 23

**Figura 23- Organograma do S.C. Internacional com a Diretoria-Executiva Profissional**



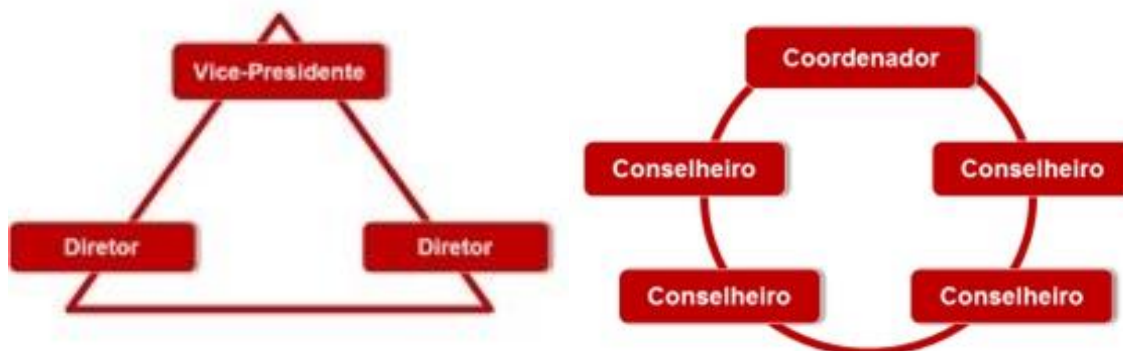
Fonte: Material fornecido por Mallet (2017).

É importante destacar que a figura 23 representa a projeção de um modelo que se vislumbra implementar no S.C. Internacional a médio prazo. Porém, a execução deste planejamento depende, como já visto, de condicionantes políticos e estratégicos. Neste organograma fica claro que para se ter uma Diretoria-Executiva amplamente profissional é indispensável a figura do CEO que deverá ter a competência de articular o trabalho das Diretorias.

Mallet (2017) ainda enfatizou que a partir da adoção de uma Diretoria-Executiva Profissional, a etapa seguinte para profissionalização do clube contaria com uma mudança de atribuições em que as Vice-Presidências se tornariam grupos de trabalho, ou seja, Comitês

Técnicos com a função de assessorar o Conselho de Gestão<sup>263</sup>. A figura 24 mostra as diferenças entre as Vice-Presidências e os Comitês Técnicos.

**Figura 24- Vice-Presidências x Comitês Técnicos (S.C. Internacional)**



Adaptado pela autora. Fonte: Material fornecido por Mallet (2017).

A figura 24 mostra que no caso dos Comitês Técnicos há uma maior vinculação entre as partes envolvidas na realização das tarefas. No tocante as Vice-Presidências ocorre a reprodução do modelo presidencialista, os diretores não têm direito a voto, há limitação do número de cargos e suscetibilidade às divisões políticas. Já com os Comitês Técnicos o número de conselheiros envolvidos varia conforme a demanda, os debates e a tomada de decisões são compartilhados e, o trabalho, em geral, qualifica o nível estratégico e o Conselho de Gestão do clube (MALLET, 2017).

Destaca-se ainda que a figura 24 mostrou que o CEO é o agente executor das orientações dadas pelo Conselho de Administração, sendo que a eficiência do trabalho deste profissional esta intrinsecamente ligada às questões políticas internas do clube

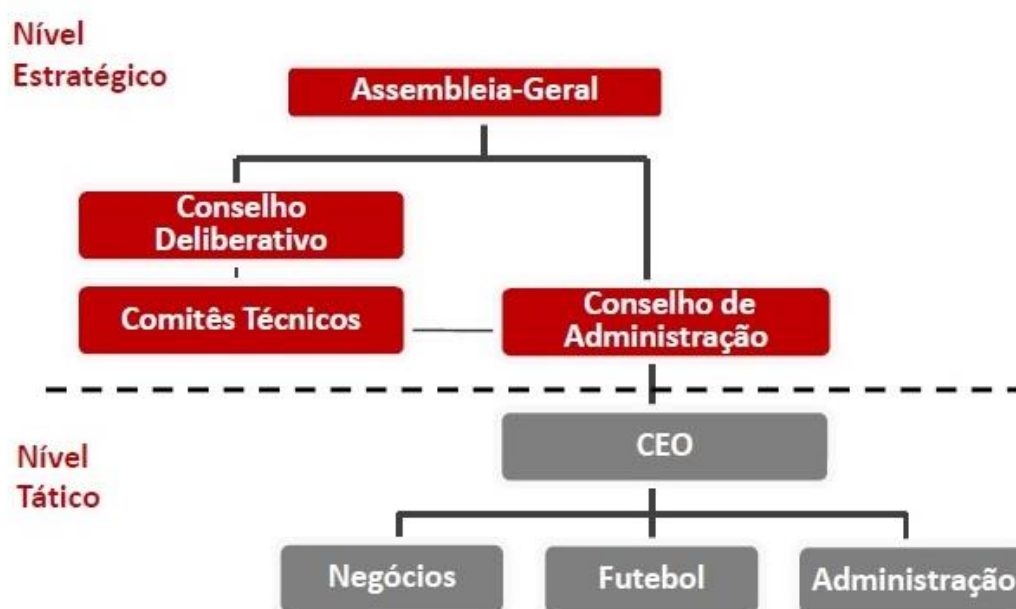
tem que ter um estopo político muito forte né pra não sofrer críticas ou uma descontinuidade. É o caso do São Paulo lá, instituiu o CEO, o Inter criou um CEO, mas tinha os vice-presidentes. Aí vamos supor, o CEO fala com um gerente de uma área lá pra fazer um projeto assim, assim, assado. Mas tu combinou com o vice-presidente daquela área? Se tem uma diferença de opinião entre o vice-presidente e o CEO quem vai preponderar? Não tenho dúvida que é o vice-presidente porque ele tem essa articulação política com o presidente, entende? Então fica uma estrutura que fica dúbia. Então a mudança assim é um processo que tem que ser feito, mudança de paradigma que os clubes tem muita resistência ainda (MALLET, 2017).

<sup>263</sup> “Aqui a gente já tá entrando em recomendações de Governança Corporativa que tem em qualquer grande empresa. Se tu entrar no site de qualquer grande corporação vai ter ali o Conselho de Gestão e os Comitês Técnicos que orientam o Conselho de Gestão em suas decisões” (MALLET, 2017). O Comitê Técnico atua em paralelo ao Conselho de Administração. Este Comitê Técnico uniria 4 ou 5 conselheiros, por exemplo, e orientaria o Conselho de Administração em determinado assunto já que este não necessariamente terá conhecimento técnico em todas as áreas (MALLET, 2017).

Assim, identifica-se que no S.C. Internacional há um Conselho de Gestão instituído, porém sem um CEO que articule, coordene e execute tarefas junto às Diretorias Executivas. Como visto, o principal entrave diz respeito aos aspectos políticos<sup>264</sup>.

A partir do entendimento de que o clube porto-alegrense iniciou, a partir da década de 2010, um processo de profissionalização de sua estrutura administrativa e gerencial pautada na adoção de mecanismos de Governança Corporativa para qualificação dos quadros operacionais e táticos do S.C. Internacional, torna-se importante destacar o modelo final ideal almejado conforme figura 25.

**Figura 25- Organograma final ideal do S.C. Internacional**



Fonte: Material fornecido por Mallet (2017).

A figura 25 revela o modelo ideal de organograma que o S.C. Internacional visa construir para o clube. Destaca-se que, a partir das diretrizes da Governança Corporativa, o CEO representa uma posição estratégica central para a gestão profissional e empresarial da associação esportiva. Para o êxito do CEO no futebol é preciso que haja continuidade do trabalho, independente de questões políticas e de processos eleitorais internos.

<sup>264</sup> Mallet (2017) também deixou claro que, apesar do SC Internacional pensar e trabalhar com a perspectiva de profissionalização e instituição de uma Diretoria-Executiva Profissional, ainda é difícil superar o modelo presidencialista posto (MALLET, 2017).

Nessa sequência, a figura 25 mostra que o CEO coordenaria as áreas de Negócios (marketing, mídias, eventos, gestão e operação do Estádio Beira-Rio), de Administração (jurídico, financeiro, recursos humanos e tecnologia da informação) e de Futebol (profissional e base) (MALLET, 2017). De forma geral, a articulação do trabalho do CEO com estas três áreas visa aumentar a arrecadação de receitas, diversificar os negócios do clube, aplicar uma gestão eficiente aos recursos, potencializar a formação de atletas e qualificar o produto final: o futebol.

Como visto, as iniciativas do S.C. Internacional para implementação de um modelo profissional de gestão amparado na Governança Corporativa e na inclusão determinante de um CEO, tal como grandes empresas e corporações fazem, é resultado direto da queda de receitas do clube e do rebaixamento de 2016.

Neste sentido, Mallet (2017) ressaltou que há uma relação intrínseca entre o faturamento do clube, a capacidade de investimento e as reais possibilidades de conquista de títulos esportivos. Em uma retrospectiva, o S.C. Internacional alcançou expressivas vitórias em competições nacionais e estrangeiras na década de 2000, enquanto figurava também entre as principais receitas do futebol brasileiro

[...] 2010, o São Paulo caiu pra 3º maior faturamento, a gente passou o São Paulo, mas o Corinthians cresceu, ficou em 1º e a gente continuou em 2º. Foi os anos que a gente ganhou Libertadores, Mundial, tudo mais. 2011 a gente caiu pra 3ª maior receita do futebol brasileiro, já começou ali, pra nós, claro, a autoestima, crise é não classificar pra Libertadores que é também um elemento de pressão. Depois, 2014, a gente virou 6º maior faturamento, como virou 6º maior faturamento já começa, a tua margem de erro já começa namorar a crise. 2015 a gente virou 9º maior faturamento do futebol brasileiro, 2016 também ficou em 9º, de forma que estar em 9º é namorar ali a segunda página da tabela do Campeonato, com a metade de baixo. Esse namoro com a segunda página, um clube que nunca caiu, começou um stress (MALLET, 2017).

Desta maneira, é possível apontar para a diminuição de faturamento verificado entre 2011 e 2016 como um fator determinante, entre outros, para a queda do rendimento esportivo do S.C. Internacional. Por outro lado, estes mesmos fatores foram condicionantes para o clube debater a necessidade de profissionalização.

Em vista disso, Mallet (2017) salientou que, diante de uma forte tendência geral de organização e de crescimento dos investimentos dos clubes brasileiros, o S.C. Internacional visa aumentar a sua capacidade competitiva no cenário futebolístico nacional através de reestruturação interna e aplicação de práticas de Governança Corporativa.

\*\*\*

Este capítulo identificou e discutiu, através de estudos de caso, algumas das estratégias aplicadas na reestruturação administrativa de clubes de futebol do Sul do Brasil a partir de 1990.

De forma geral, é possível apontar para dois conjuntos de fatores explicativos para os processos de reorganização destes clubes. O primeiro é referente a uma tendência mundial de inserção dos clubes e das atividades ligadas ao esporte na lógica de mercado com potencialização da produtividade, dos lucros e dos negócios. E outras condicionantes são internas e relacionadas aos períodos de crise – econômica, administrativa e política – enfrentados por essas associações esportivas. Geralmente, a tomada de decisões em prol da aplicação de novos modelos de gestão se dá por um quadro insustentável de crise e de dívidas.

Assim, o primeiro caso apresentado foi do Athletico Paranaense. O clube mantém, desde 1994, um projeto de profissionalização pautado, sobretudo, nos investimentos em infraestrutura. A longevidade do processo athleticano de reestruturação e as melhorias operadas na Arena da Baixada e no CT Alfredo Gottardi têm sido explorada na terceira “onda” (2015-2024) com vistas a alcançar conquistas esportivas.

Nesta tese entende-se que ocorre no Athletico Paranaense uma modernização conservadora já que foram feitas poucas mudanças organizacionais e a administração permanece centralizada. As articulações políticas internas feitas pelo grupo que apoia Petraglia explicam e sustentam a continuação do processo de reestruturação do clube.

A experiência do Athletico Paranaense serviu como exemplo para o Figueirense FC. A relação entre Paulo Prisco Paraíso e Mário Petraglia contribuiu para a construção do tipo de parceria criada com a Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A. que tomou “[...] um pouquinho de cada experiência até formatar um modelo próprio do Figueirense (BOPPRÉ, 2017). Além disso, os casos do São Paulo FC, do S.C. Internacional e de outros clubes estrangeiros também favoreceram a concepção da empresa gestora (PRISCO PARAÍSO, 2017).

A Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A. era formada por empresários de Florianópolis e este grupo aportou recursos no clube, viabilizou patrocínios e ocupou cargos na administração do Figueirense FC. O contrato, firmado para um período de 20 anos, findou em 2010 devido às discordâncias internas sobre o destino das receitas com vendas de atletas e ao descontentamento de parte do Conselho Deliberativo.

Nos anos seguintes, houve novas tentativas para implementação de modelos de gestão bastante similares ao aplicado pela empresa presidida por Prisco Paraíso. Em 2014, uma mudança do Estatuto Social criou a Figueirense Futebol Clube Ltda. e abriu precedentes para a cooptação de investidores.

Já no ano de 2017, a injeção de capitais da Elephant Participações Societárias S.A. ativou as atividades do clube-empresa catarinense com intuito de promover saneamento financeiro, melhorias das infraestruturas, qualificação e reorganização administrativa. Entretanto, as dificuldades econômicas e a incapacidade dos gestores da Elephant Participações Societárias S.A. em captar recursos para o clube florianopolitano decretou o fim do contrato em 2019.

Sobre a terceirização no futebol tratou-se dos casos do Iraty FC e do Londrina EC cujas trajetórias se aproximam por conta de parcerias com a SM Sports, pertencente aos empresários Sérgio Malucelli e Juan Figer.

No negócio entre o Londrina EC e a SM Sports, a empresa fornece a estrutura do seu CT para a formação de atletas, sendo que o maior percentual de ganhos com a negociação de futebolistas fica com a investidora. Em contrapartida, o clube funciona como um intermediário para estas transações visto que a FIFA proíbe, desde 2015, a participação de terceiros nos direitos econômicos dos jogadores de futebol.

Já sobre a importância dos agentes locais destacaram-se os casos do Criciúma EC, do Operário Ferroviário EC e do Avaí FC. Dadas as particularidades de cada um, ficou evidente que o interesse do empresariado e de lideranças políticas pelo futebol está intrinsecamente ligado à possibilidade de converter o apoio econômico aos clubes em promoção dos próprios negócios destes apoiadores e na divulgação das cidades-sede destas associações esportivas.

No clube do sul catarinense o retorno do empresário Antenor Angeloni, em 2010, foi determinante para a reorganização administrativa, para a recuperação econômica do Criciúma EC e para os investimentos na construção do novo CT. As relações comerciais do mandatário viabilizaram a entrada de novos capitais, sobretudo, por meio de empréstimos pessoais e de empresas da cidade de Criciúma e região.

Posteriormente, a criação da Gestão de Patrimônio Ltda. (GA) reforçou a importância de determinados agentes, principalmente quando o controle da empresa passou para Jaime Dal Farra. O proprietário da sideropolitana Resicolor Tintas e Vernizes Ltda. que já aportava recursos no clube catarinense desde o ano de 2011, assumiu a presidência do Criciúma EC

devendo, ao fim do contrato, encerrar a parceria sem deixar passivos e preservando o patrimônio da associação esportiva.

O caso do Operário Ferroviário EC também destaca como a articulação política e econômica do empresariado ponta-grossense foi primordial para retomada das atividades do clube. Apoiadores do futebol de Ponta Grossa formaram, em 2014, o Grupo Gestor Amigos do Operário e assumiram o pagamento das dívidas do clube, a maioria resultante de ações trabalhistas.

É importante salientar que os “Amigos do Operário” têm a atribuição de arrecadar recursos, patrocínios e investimentos para o clube paranaense. O trabalho desenvolvido no Operário Ferroviário EC têm dado resultados esportivos satisfatórios com a ascensão do clube para a segunda divisão do certame brasileiro, o que contribui para o aumento de receitas com direitos de transmissão, bilheteria e quadro de sócios-torcedores.

No caso do Avaí FC também identificou-se a importância de ações pontuais para a recuperação econômica e reorganização administrativa do clube. Na década de 1980, o comerciante João Salum presidiu o Avaí FC de forma centralizadora agindo como um financiador do futebol.

Já entre 2002 e 2013, o clube catarinense foi presidido pelo empresário João Nilson Zunino. Durante a gestão do mandatário, o Avaí FC elaborou um Planejamento Estratégico com diversos objetivos administrativos, financeiros e esportivos. No entanto, é preciso enfatizar as dificuldades de aplicabilidade das propostas do referido documento uma vez que a administração do clube permaneceu centralizada e dependente dos recursos alocados pelo presidente-torcedor em exercício. No que se refere ao período da gestão de Battistotti, a partir de 2016, foram identificadas medidas austeras de gestão com cortes de gastos e controle orçamentário. As entrevistas mostraram que entre as principais dificuldades enfrentadas pelo Avaí FC estão as dívidas trabalhistas, a negociação de passivos e o uso adequado dos recursos.

Por fim, o capítulo discutiu a aplicação da Governança Corporativa na Associação Chapecoense de Futebol e no S.C. Internacional. Este tipo de método de administração é pautado em princípios de equidade, responsabilidade corporativa, transparência e prestação de contas.

No clube do oeste de Santa Catarina, a implementação da Governança Corporativa tornou-se uma opção para reestruturar a ACF depois do acidente aéreo de 2016 que vitimou,

entre outros, atletas e dirigentes. O Organograma Institucional e Funcional da ACF (2019) mantém as Vice-Presidências Jurídica, Administrativa/Financeira, de Marketing/Patrimônio e de Futebol, e, também, inclui mecanismos de transparência através de uma Ouvidoria e de Auditoria Externa. Além disso, a ACF comporta na sua nova organização administrativa, diversos cargos departamentais que apontam para uma descentralização de funções e diversificação dos cargos.

Já no S.C. Internacional, a aplicação da Governança Corporativa visa profissionalizar o clube porto-alegrense sem uso de outras estratégias como a terceirização ou a mudança da personalidade jurídica. Nos anos de 2010, o S.C. Internacional contratou um CEO (*Chief Executive Officer*) para operar como supervisor dos Diretores Administrativo, de Marketing, de Patrimônio e Financeiro, estes executivos profissionais remunerados. O clube porto-alegrense está dando andamento às mudanças organizacionais que visam a profissionalização, o equilíbrio financeiro e resultados esportivos.

Os estudos de caso mostraram que os clubes partilham de experiências, sobretudo, do modelo aplicado pelo Athletico Paranaense que se tornou uma referência por conta dos investimentos feitos em infraestrutura. Ademais, é preciso salientar que os modelos identificados não são excludentes entre si, ou seja, existem características em comum que ora aproximam e ora distanciam estas experiências.

Neste sentido, mostrou-se que os agentes locais tiveram importância em diversos casos desde o Figueirense FC com a constituição da empresa liderada por Paulo Prisco Paraíso, assim como foi determinante no Avaí FC durante a gestão de Zunino, no Criciúma EC por conta das presidências de Angeloni e Dal Farra e, também, no Operário Ferroviário EC através do Grupo Gestor Amigos do Operário.

Outra questão recorrente referiu-se à formação de atletas como objetivo fim e/ou garantia aos investidores. No Londrina EC, a SM Sports terceirizou o departamento de futebol e especializou-se no desenvolvimento de atletas para o mercado de transferências. No caso do Criciúma EC e da Figueirense Futebol Clube Ltda., por exemplo, os direitos econômicos dos jogadores asseguram os investimentos feitos por empresários.

Sendo assim, dadas as mudanças em estrutura administrativa com organogramas mais especializados e complexos, é importante destacar que houve movimentos que sinalizam para avanços e recuos com momentos de centralização e de descentralização das funções e poderes dentro dos clubes.



Deste modo, é possível apontar para duas possíveis tendências no futebol brasileiro. Alguns clubes devem tornar-se sociedades anônimas como é o caso do Athletico Paranaense que aguarda mudanças na legislação desportiva brasileira para buscar um parceiro estratégico de gestão e capital. Por outro lado, o S.C. Internacional visa, através da Governança Corporativa, profissionalizar a administração sem mudanças de personalidade jurídica.

Tratar de profissionalização no futebol e da aplicação de métodos empresariais de gestão significa discutir a necessidade de profundas mudanças da cultura do esporte nacional. Contratações qualificadas, quadros técnicos profissionais, modelos eficazes de gestão, isenção política, regime de dedicação exclusiva, projetos de médio e longo prazo são algumas das condições imprescindíveis para que o futebol brasileiro supere estruturas arcaicas.

### CAPÍTULO III

## MARKETING ESPORTIVO: ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS E INOVAÇÕES DO SETOR

Mas tudo tem sua época e hoje Kakás, Ronaldos, Robinhos e Diegos têm um companheiro de ataque tão bom quanto foi Pelé. Sabe quem? O marketing! Sim, o marketing, esse criador de necessidades, algumas até supérfluas, mas que movimentam a economia e salva o mundo (PLACAR, jul. 2009, p.40).

Este capítulo tem por objetivo identificar as principais estratégias de marketing empregadas pelos clubes de futebol profissionais do sul do Brasil. As questões que se colocam são: qual o estágio de desenvolvimento do marketing esportivo nestes clubes? Quais as estratégias e quais as inovações aplicadas?

O marketing cria, promove e fornece produtos variados para clientes, sejam pessoas físicas ou jurídicas, através do trabalho de profissionais envolvidos com o “[...] marketing de bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias” (KOTLER, 2000, p. 25).

Já o marketing esportivo é um segmento diferenciado que têm como propósito promover marcas, produtos, países, federações e clubes por meio de negócios ligados às diversas práticas esportivas entre as quais, o futebol. O marketing esportivo pode ser identificado nos patrocínios de uniformes, na publicidade estática dos estádios e CT’s, no licenciamento de marca, em promoções pontuais realizadas durante as transmissões de jogos, nas franquias das escolinhas de futebol, nos contratos de arrendamento e na venda de jogadores. Para Melo Neto (1995), os clubes brasileiros identificaram a importância das estratégias de marketing

[...] antes voltada apenas para a venda de jogadores, títulos de sócios e direitos de transmissão dos jogos, estão atualmente centradas na busca da valorização e comercialização de suas marcas. Tal fato explica o aumento expressivo dos valores dos contratos de patrocínio, merchandising, licenciamento, franquia e venda de imagem (MELO NETO, 1995, p. 198).

Entre os autores que tratam do marketing esportivo destacam-se Contursi (1996) que fez uma diferenciação entre marketing do esporte e marketing por meio do esporte<sup>265</sup>; Proni

---

<sup>265</sup> Contursi (1996) ressaltou a existência de um marketing do esporte, quando estratégias e ações são desenvolvidas por empresas ou entidades esportivas para promover produtos, marcas e serviços, e o marketing por meio do esporte, que representa as estratégias desenvolvidas por empresas não-esportivas que anseiam por associar sua marca ou produto a uma determinada prática esportiva, ou esportista.

(1998) que investigou como o desenvolvimento do marketing esportivo contribuiu para transformar o esporte-espetáculo em atividade organizada empresarialmente; e Melo Neto (1998) que evidenciou as vantagens do marketing esportivo para seus investidores.

Nesta tese parte-se de Pitts e Stotlar (2002) que tratam do marketing esportivo como o “[...] processo de elaborar e implementar atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo para satisfazer as necessidades ou desejos de consumidores e realizar os objetivos da empresa (PITTS; STOTLAR, 2002, p. 90). Para compreender-se o comportamento do consumidor de produtos esportivos são empregadas as categorizações propostas por Giulianotti (2012) que identificou “[...] quatro quadrantes nos quais os torcedores podem ser classificados: tradicional/quente; tradicional/frio; consumidor/quente; consumidor/frio” (GIULIANOTTI, 2012, p. 12)<sup>266</sup>.

No mais, o desenvolvimento do marketing esportivo é indissociável do crescimento dos canais de televisão, sobretudo, com o início das transmissões dos campeonatos de futebol a partir dos anos de 1970. Com as teletransmissões o futebol potencializou sua capacidade de abrangência sobre o público, enquanto se tornava uma ferramenta para a disseminação do marketing em suas diversas formas. É nesse sentido que as

[...] empresas de grande porte perceberam que era mais barato e eficaz associar sua marca a um evento de interesse da mídia (de preferência de credibilidade internacional), levando seus concorrentes a fazê-lo também. Corporações inseridas em mercados internacionais altamente competitivos, como os de automóveis, de refrigerantes e de cigarros, passaram a ver aquelas competições esportivas que despertam emoções fortes num público relativamente diversificado como uma ótima ferramenta de publicidade (PRONI, 2008, p. 110-111).

Cabe salientar que, ainda nos anos de 1970, houve um expressivo crescimento do marketing esportivo que coincidiu com o banimento da propaganda de cigarros e bebidas alcoólicas, forçando os fabricantes a procurar outros meios de promover seus produtos (MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004). Logo, a ampliação da cobertura midiática foi fundamental para atrair investidores interessados no patrocínio e na promoção de eventos

---

<sup>266</sup> De forma geral, o torcedor tradicional/quente é entendido como aquele que mantém relações mais estreitas com o clube; o tradicional/frio é um tipo que têm ligação com o clube para o qual torce e que acompanha a carreira de jogadores, técnicos, etc, principalmente, por meio das mídias. O torcedor do tipo consumidor/quente é aquele que adquire mais produtos do clube e o torcedor consumidor/frio não mantém a fidelidade com o clube, podendo acompanhar um time, Seleção ou jogador conforme o desempenho destes (GIULIANOTTI, 2012).

esportivos (MELO NETO, 1995) como foi observado nas ações globais de publicidade das multinacionais Phillips Morris e Coca-Cola em competições mundiais daquela década<sup>267</sup>.

Já no que se refere aos anos de 1980, Proni (1998) destacou o protagonismo da empresa Adidas<sup>268</sup>, associada ao tênis, ao atletismo e ao futebol. A atuação da empresa no mercado esportivo internacional ficou evidente, ao final do mundial de 1990, quando praticamente todos os materiais utilizados na competição, bem como os uniformes de 15 das 24 Seleções participantes, eram da marca alemã (SIMSON; JENNINGS, 1992). No caso do Brasil, marcas de material esportivo como a própria Adidas já apareciam em uniformes de clubes, entre os quais do S.C. Internacional e da Sociedade Esportiva Palmeiras, em 1978.

No ano de 1982, o CND, por decreto, passou a permitir que as logomarcas de patrocinadores estampassem os uniformes dos clubes brasileiros<sup>269</sup>. Gini e Rodrigues (2009) ressaltaram doze casos de clubes brasileiros, incluindo o Grêmio FBPA e o S.C. Internacional, e suas primeiras parcerias com investidores para as camisas dos atletas. No tricolor gaúcho, a fornecedora de material esportivo Olympikus apareceu estampada nas costas da camisa em 1982, e o patrocínio da Coca-Cola começou em 1987. Enquanto o S.C. Internacional contou, em 1982, com o patrocínio da Pepsi<sup>270</sup> (GINI; RODRIGUES, 2009).

---

<sup>267</sup> É importante ressaltar que há exemplos anteriores de marketing através do esporte como foi o caso da Adidas que, nas Olimpíadas de 1936, vestiu o atleta Jesse Owens (PRONI, 1998).

<sup>268</sup> De acordo com o suplemento Máquina do Esporte (2018), a empresa Adidas faturou €19 bilhões de euros em 2017, um aumento de 16,3% em relação à 2016. Estes resultados são justificados pelo crescimento dos mercados chinês e estadunidense e, também, pelo faturamento da Reebok que pertence a Adidas desde 2005.

<sup>269</sup> Proni (1998) destacou que, em 1981, a FIFA liberou a presença das logomarcas dos patrocinadores nas camisas dos clubes. O autor mostrou que o principal contrato da época foi entre a Juventus FC (Itália) e a fabricante de cozinhas e eletrodomésticos Ariston que envolveu o montante de US\$ 800 mil por ano. Proni (1998) considera que a publicidade nas camisas dos clubes revolucionou a gestão do esporte.

<sup>270</sup> Gini e Rodrigues (2009) destacaram vários exemplos. O Clube Atlético Mineiro apresentou, em 1982, o Credireal nas costas da camisa. Em 1986, na parte de frente da camisa, o Banco Agrimisa. Patrocinaram o clube mineiro as construtoras Precon em 1984, a Tenda entre 1997 e 1998 e, também, a MRV desde 2004. Outro clube de MG, o Cruzeiro Esporte Clube, contou com a rede de varejo Medradão como o primeiro patrocinador do uniforme. E depois, a Coca-Cola entre 1987 e 1994, e ainda, o suplemento Energil C entre os anos de 1995 e 1999. O Botafogo de Futebol e Regatas teve como patrocinador do uniforme de 1985, a rede de combustíveis Atlantic. Posteriormente, o clube do RJ estabeleceu parceria de patrocínio com a fabricante de tapetes automotivos 3B-Rio, e com a Coca-Cola entre 1987 e 1994. O Clube de Regatas do Flamengo contou com o patrocínio de uniforme da Petrobras entre 1984 e 2009. No caso do Fluminense Football Club resalta-se o primeiro patrocínio de uniforme com a marca de relógios Mondaine. O Sport Club Corinthians Paulista teve como patrocinador pioneiro da camisa, em 1982, a marca Bombril. Depois o clube de São Paulo firmou parceria com a rede de lojas de materiais esportivos Kalunga, empresa fundada pelo conselheiro do clube Damião Garcia. A Sociedade Esportiva Palmeiras teve como patrocinador pioneiro, em 1983, a Bandeirante Seguros. Posteriormente, na década de 1990, ressaltou-se a parceria com a Parmalat. Por fim, os autores ressaltaram o caso do Santos Futebol Clube que, em 1983, contou com o patrocínio de uniforme da rede de lojas Casas Bahia. Já entre 2002 e 2004, o clube santista teve como patrocinador a marca Bombril e, em 2009, fechou acordos com a Semp Toshiba, Seara, Banco BMG e Philco (GINI; RODRIGUES, 2009).

Os clubes de futebol, de maneira geral, começaram a divulgar o nome de empresas patrocinadoras em seus uniformes, sendo que na falta de estrutura para este tipo de parceria surgiram as primeiras empresas de assessoria esportiva e algumas das experiências pioneiras de co-gestão no futebol brasileiro (BRUNORO; AFIF, 1997)<sup>271</sup>.

Contudo, a insatisfação de alguns clubes brasileiros com a situação econômica deficitária do futebol nacional e com a gestão da CBF culminou na formação do Clube dos Treze<sup>272</sup>. Proni (1998) explicou que, em maio de 1987, a CBF anunciou a falta de recursos para a organização do Campeonato Nacional delegando aos participantes a responsabilidade sobre as despesas da competição<sup>273</sup>. Em resposta, o Clube dos Treze formulou um modelo de certame com dois objetivos principais: rentabilidade econômica e modernização administrativa do futebol.

Foi com a organização do Clube dos Treze que se identificaram interesses pontuais de empresas em associar-se ao futebol. O projeto desenvolvido por este grupo contou com os apoios da multinacional Coca-Cola<sup>274</sup>, da empresa brasileira de viação Varig e da Rede Globo. Adicionalmente, a Copa União, campeonato criado por estes afiliados, tinha como pretensão garantir recursos financeiros e incentivar o interesse dos torcedores pelo esporte.

De forma geral, pode-se apontar para duas mudanças que impulsionaram o desenvolvimento do marketing esportivo no Brasil a partir do Clube dos Treze: a divisão dos direitos de transmissões dos jogos pela Rede Globo e o patrocínio da Coca-Cola nas camisas dos clubes participantes e nas placas dos estádios<sup>275</sup>. Segundo Oliveira (2010),

Com duas empresas de peso apoiando a iniciativa do Clube dos Treze, ficou mais fácil ampliar o leque de patrocinadores. A Varig ofereceu desconto de 50% em

---

<sup>271</sup> Para Brunoro e Afif (1997), o negócio firmado na década de 1990 entre Parmalat e Palmeiras, em uma parceria de co-gestão, levou a uma das maiores mudanças relativas ao marketing esportivo no Brasil.

<sup>272</sup> O Clube dos Treze foi formado por Sociedade Esportiva Palmeiras, Santos FC, São Paulo FC, Sport Club Corinthians Paulista, Club de Regatas Vasco da Gama, Clube de Regatas do Flamengo, Botafogo de Futebol e Regatas, Clube Atlético Mineiro, Cruzeiro EC, EC Vitória, EC Bahia, Grêmio FBPA e SC Internacional.

<sup>273</sup> Segundo Proni (1998), a falta de recursos da CBF em 1987 deu-se, entre outros, pela gradativa diminuição de recursos via Loteria Esportiva que estava perdendo apostadores para outras loterias e, também, pelo desvio de verbas para as áreas sociais. Aidar (*apud* HELAL, 1997) destacou a situação do futebol brasileiro na época da criação do Clube dos Treze com ênfase na falta de público nos estádios, nas competições deficitárias e nos regulamentos precários.

<sup>274</sup> O Clube de Regatas do Flamengo e o Sport Club Corinthians Paulista não assinaram contrato com a Coca-Cola.

<sup>275</sup> A revista *Placar* publicou uma reportagem em 1987 sobre a Copa União. No texto, a revista ressaltou que a Coca-Cola pagou US\$ 17 milhões de dólares, cerca de Cz\$ 863 milhões de cruzados, ao Clube dos Treze. Cada clube recebeu Cz\$ 1,5 milhão de cruzados da multinacional de bebidas pela exclusividade de veiculação de sua marca nas camisas dos jogadores. Ainda de acordo com *Placar*, a Coca-Cola não poderia comercializar produtos no estádio do Morumbi pelo contrato do São Paulo FC com a Brahma, mas que “o colocaria nas geladeiras dos vestiários, junto de placas publicitárias na frente das quais os jogadores deverão dar entrevistas à TV” (PLACAR, 19 out. 1987, p. 54).

todas as passagens aéreas utilizadas pelas equipes e a Editora Abril lançou um álbum de figurinhas do campeonato, que foi um sucesso de vendas, além de ter sido pioneira no pagamento de direitos de imagem a atletas brasileiros (OLIVEIRA, 2010, p. 24).

A formação do grupo dos Treze foi um desdobramento dos problemas econômicos recorrentes nos clubes brasileiros e constituiu um marco para o crescimento da exploração comercial dos patrocínios no futebol<sup>276</sup>.

Nos anos seguintes, verificou-se um expressivo crescimento na concorrência pelo mercado esportivo internacional com a expansão das norte-americanas Nike e Reebok. Na década de 1990, a empresa Nike empregou diferentes estratégias de marketing como, por exemplo, o uso de atletas mundialmente conhecidos nas campanhas publicitárias, o patrocínio de esportistas e federações, o fornecimento de material esportivo para algumas Seleções e o investimento em alguns clubes europeus<sup>277</sup> (PRONI, 1998). De acordo com Melo Neto (1995),

O marketing esportivo, ao associar a imagem do atleta, do clube e do esporte em geral à marca, produto e nome da empresa patrocinadora, torna-se um elemento decisivo na estratégia de valorização, divulgação e, se necessário, rejuvenescimento da marca/produto. Ao assim proceder, o esporte contribui para preservar o que há de mais importante para qualquer empresa nos dias atuais: a sua imagem (MELO NETO, 1995, p. 26).

Além do mais, o desenvolvimento do marketing esportivo no futebol está intimamente relacionado com as mudanças administrativas dos clubes. Zanette (2012) destacou que é comum que departamentos de marketing sejam administrados por agentes com cargos ou ligação política que legam o trabalho para um gerente contratado. Entretanto, a tendência aponta para uma profissionalização dos departamentos de marketing que os aproxima dos de empresas multinacionais com divisões claras de áreas de interesse como licenciamento, patrocínio, relacionamento com torcedores/clientes, etc.

Como visto no caso da ACF (figura 20) foram realizadas mudanças administrativas que resultaram em uma reorganização que criou a Vice-Presidência de Marketing e Patrimônio. Esta, por sua vez, conta com um diretor-executivo de marketing comercial que

---

<sup>276</sup> Para Helal (1997), o Clube dos Treze beneficiou um número pequeno de clubes e não foi suficiente para determinar uma melhora financeira destas entidades. Além disso, o autor pontuou as principais dificuldades enfrentadas por estes clubes como, por exemplo, volumosas dívidas, resistência de alguns dirigentes às mudanças por conta de estruturas paternalistas e a transição política nacional da década de 1980 entre o governo civil-militar e o reestabelecimento da democracia (HELAL, 1997).

<sup>277</sup> Proni (1998) destacou que, na década de 1990, a Nike procurou investir no futebol em outros países porque a prática não era popular nos EUA.

comanda as atividades de marketing (interno, externo), a gerência comercial, o programa de sócios, a área comercial, a negociação de royalties e o setor de licenciamentos.

Deste modo, a especialização dos departamentos de marketing e a aplicação de estratégias diferenciadas de patrocínio, licenciamento, fornecimento de material esportivo, entre outros, são fundamentais para a alavancagem das receitas econômicas e para a própria reestruturação dos clubes de futebol.

### 3.1 O uso de material esportivo

Em âmbito mundial houve um grande crescimento do número de empresas produtoras de materiais esportivos a partir dos anos de 1970. Marcas estrangeiras como a Adidas, a Nike, a Puma, a Kappa, entre outras, e representantes brasileiras como a Olympikus, a Topper e a Penalty passaram a disputar a preferência de clubes e Seleções.

Com o aumento da concorrência por contratos no mercado futebolístico, algumas marcas brasileiras gradativamente perderam competitividade ou encerraram suas atividades na década de 1990.<sup>278</sup> Ademais, os avanços tecnológicos na produção dos materiais esportivos também acirraram as desigualdades entre as fornecedoras<sup>279</sup>.

Já no período pós 2000, marcas como a Olympikus (SP), Topper (SP), Penalty (SP), Kanxa (SP), Karilu Sports (PR), Vettor Sports (ES), Icone Sports (ES), Super Bolla (GO), Numer (GO), Clanel (RS) e Embratex (SC) destacaram-se em parcerias com clubes nacionais.

---

<sup>278</sup> A AMDDMA, empresa extinta, vestiu clubes como o Santos FC (SP), a Associação Atlética Ponte Preta (SP), o EC Bahia (BA), o Clube do Remo (PA) e o Fortaleza EC (CE). Já a marca Finta, atuante no ramo desde 1987, forneceu material esportivo para inúmeras equipes brasileiras entre as quais Club de Regatas Vasco da Gama (RJ), Botafogo de Futebol e Regatas (RJ), Sport Club Corinthians Paulista (SP), Sport Club do Recife (PE), Cruzeiro EC (MG), América Futebol Clube (MG), Clube Náutico Capibaribe (PE) e EC Juventude (RS), entre outros. Dois exemplos de fornecedores de materiais esportivos atuantes nos anos de 1990 merecem destaque, pois ficariam reconhecidas pela prática de pirataria de camisas de clubes nacionais e estrangeiros. Foram estas a Dell'èrba e a CCS. A primeira destas vestiu clubes como o Clube Atlético Bragantino (SP), o Santos FC (SP), a Associação Portuguesa de Desportos (SP), o Guarani FC (SP), o Clube Atlético Mineiro (MG), entre outros. Enquanto isso, a paulista CCS produziu materiais esportivos para o Esporte Clube Vitória (BA) no ano de 1993. Por fim, é importante citar o caso da Rhumell, menção à produtora de materiais esportivos dinamarquesa Hummel, que forneceu uniformes na década de 1990 para o EC Bahia (BA), o Botafogo de Futebol e Regatas (RJ), o SC Internacional (RS), o Cruzeiro EC (MG), o Santos FC (SP), o Sport Club do Recife (PE) e a Sociedade Esportiva Palmeiras (SP), neste último caso durante a parceria do clube paulista com a italiana Parmalat. No ano de 1995, a Rhumell produziu os uniformes da Seleção do Chile (GINI; RODRIGUES, 2009). Depois de alguns anos inativa no mercado, a Rhumell voltou a produzir materiais esportivos, no ano de 2018, firmando parceria com o Clube Atlético Bragantino (SP).

<sup>279</sup> De acordo com Nogueira (2018), o poliéster passou a ser empregado junto com o algodão na confecção das camisas de futebol em meados da década de 1980. Já nos anos de 1990, o poliéster tornou-se o material único das camisas. Ao final da década de 1990 surgiram as camisas *dri-fit* como resultante da evolução da fibra sintética. Este tipo de material é leve e facilita a transpiração dos atletas.

É importante salientar que existe uma relação direta entre a variedade de fornecedores de materiais esportivos e as competições ou Séries disputadas pelos clubes. Por exemplo, a Série A do Campeonato Brasileiro de 2018 contou com 7 diferentes fornecedores de material esportivo entre as quais as estrangeiras Umbro, Adidas, Nike, Under Armour e Diadora, além das brasileiras Topper e Lupo. Já as Séries B e C contaram, neste mesmo período, com 14 diferentes marcas de material esportivo cada, destacando-se a hegemonia da Topper na Série B e da Kanxa na C (IBOPE/REPUCOM, 2018).

Em 2019, a Umbro representou seis clubes participantes da primeira divisão do certame nacional incluindo Club Athletico Paranaense, Avaí FC, ACF e Grêmio FBPA. Contudo, o principal destaque dos materiais esportivos da série A de 2019 ficou por conta das marcas próprias de Fortaleza EC, EC Bahia, Goiás EC e CSA (IBOPE/REPUCOM, 2019).

Posto isto, é importante ressaltar que a crescente diversidade de fornecedores está intrinsecamente ligada com a criação destas marcas próprias que se tornaram uma nova opção de negócios no futebol. Sendo assim, quais as vantagens e desvantagens dos acordos dos clubes com grandes marcas, sejam nacionais ou estrangeiras? Por que alguns clubes têm optado pela criação de marcas exclusivas?

O interesse por parcerias com empresas multinacionais de material esportivo está relacionado com a visibilidade, nacional e internacional, que estas marcas proporcionam ao clube. Ou seja, estes contratos agregam valor ao clube parceiro.

Por outro lado, é possível questionar o porquê as marcas de material esportivo disputam o direito de estampar os uniformes dos clubes, oferecendo consideráveis quantias em dinheiro em determinados acordos<sup>280</sup>. Primeiramente, existe uma expectativa com o volume de vendas de camisetas que geralmente é condizente com o porte do clube, a fidelidade da torcida e com o desempenho esportivo da equipe. Em segundo, a empresa parceira vislumbra a divulgação de suas marcas através da exposição de seus logos nos uniformes de clubes, Seleções ou mesmo no patrocínio isolado de atletas.

Assim, o investimento da empresa de material esportivo é diretamente proporcional ao alcance e à visibilidade que o clube parceiro oferece em nível local, regional, nacional e internacional. Essas condições permitem classificar os clubes em patrocinados e não-patrocinados.

---

<sup>280</sup> É importante destacar que os contratos entre clubes de futebol e fornecedores de materiais esportivos possuem cláusulas de confidencialidade. Portanto, as considerações tecidas neste item não exploram valores absolutos dos referidos contratos.



Os clubes patrocinados são aqueles que, através de um contrato de licenciamento, recebem um valor fixo pela concessão do direito de produção de uniformes e materiais com o escudo, as cores e o símbolo do clube. Estes contratos determinam o enxoval recebido pelo clube e o pagamento de royalties sobre as vendas.<sup>281</sup>

Já os clubes não-patrocinados são aqueles que, sem fechar um contrato vantajoso, optam por buscar parceiros e contratos alternativos. Neste segundo caso, ressaltam-se as parcerias entre clubes e fornecedores de materiais esportivos de médio e pequeno porte, bem como a criação das marcas próprias.

Com o expressivo crescimento do setor de produção de materiais esportivos oficiais, algumas marcas, principalmente as estrangeiras, optaram pela terceirização da produção. Isto significa que existe uma relação entre clubes, marcas e fabricantes, sendo que problemas entre dois destes elos pode afetar o terceiro envolvido nesta cadeia.

Entre os fabricantes licenciados de materiais esportivos em atividade no Brasil destaca-se o Grupo Dass.<sup>282</sup> A empresa, que trabalha sob o prisma de *Implementing Sportswear Brands* (Execução em Marcas Esportivas), atende parceiros globais nas modalidades *sourcing* (abastecimento) e Gestão de Marcas<sup>283</sup> (GRUPO DASS, 2018). Neste último segmento, o Grupo Dass trabalha com a Fila e, desde 1999, com a Umbro<sup>284</sup>.

Outra empresa brasileira que já trabalhou com várias marcas de materiais esportivos e com diferentes clubes é a Filon Confeções, da cidade de São Paulo. A Filon já produziu

---

<sup>281</sup> Os valores de contratos, a porcentagem de royalties sobre as vendas e o detalhamento sobre o enxoval dependem e variam conforme os contratos.

<sup>282</sup> O Grupo Dass foi criado pela fusão dos grupos Dilly (RS) e Clássico (SC). O Grupo Dass opera com unidades corporativas em Ivoti (RS) e Saudades (SC), unidades comerciais em São Paulo (Brasil) e Buenos Aires (Argentina) e, com unidades industriais em Ivoti (RS), Venâncio Aires (RS), Saudades (SC), Pinhalzinho (SC), São Carlos (SC), Campo Erê (SC), Vitória da Conquista (BA), Santo Estevão (BA), Itaberaba (BA), Itapipoca (CE), Eldorado (Argentina) e Coronel Suarez (Argentina). Ver mais em: <<http://www.grupodass.com.br/umbro/>>. Acesso em: 26 out. 2018.

<sup>283</sup> O relatório “Dass Nordeste Calçados e Artigos Esportivos S.A” tratou de apresentar as demonstrações financeiras individuais e consolidadas em 2016 e 2017. As informações apresentadas também dão conta de explicar que o Grupo Dass atua no segmento de gestão de marcas, sendo responsável por toda cadeia produtiva desde a criação, desenvolvimento, produção e comercialização de calçados, bem como realiza a confecção dos produtos das marcas Fila e Umbro. O Grupo Dass também atua no segmento de *Private Label* como *sourcing* no desenvolvimento e na produção de calçados e confecções (GRUPO DASS, 2018). Os dados do relatório “Dass Nordeste Calçados e Artigos Esportivos S.A” (2018) mostram que a Dass Sul Calçados e Artigos Esportivos Ltda., com sede em Saudade (SC), é responsável pela fabricação, importação e comercialização de artigos esportivos e calçados, sendo licenciada das marcas Fila e Umbro. Destaca-se que o Grupo Dass tem contrato de licenciamento da marca Fila por tempo indeterminado e que têm o direito de uso da marca Umbro para o Brasil e Paraguai até o ano de 2025 (GRUPO DASS, 2018).

<sup>284</sup> As marcas de material esportivo produzidos pelo Grupo Dass são distintas conforme o ano analisado. Em 2018, conforme informações do site da empresa, o Grupo Dass produziu materiais com as marcas Umbro e Fila. Ainda se resalta que Nike, Converse, Adidas, Under Armour, Asics e Reebok são clientes do Grupo Dass. Ver mais em: <<http://www.grupodass.com.br/umbro/>>. Acesso em: 26 out. 2018.

materiais da Puma, Kappa, Lotto, Topper e Penalty. Ou seja, as fabricantes podem ser variavelmente as mesmas para as marcas que disputam o mercado.

Feitas considerações gerais sobre a produção de materiais esportivos e as estratégias aplicadas neste setor produtivo cabe identificar e discutir as parcerias de clubes do Sul do Brasil com marcas, empresas e fabricantes destes produtos específicos.

### **3.1.1 As parcerias na produção, distribuição e uso de materiais esportivos nos clubes do Sul do Brasil**

A datar da década de 1980, certas particularidades marcaram as parcerias entre clubes de futebol e marcas de materiais esportivos. Foram comuns os contratos com empresas estrangeiras e nacionais, assim como com pequenas fábricas ou malharias regionais e locais.

O Avaí FC e o Figueirense FC transitaram entre fornecedores de materiais esportivos locais, regionais, nacionais e estrangeiros. Em determinados momentos, também compartilharam da mesma marca ou empresa parceira.

De acordo com Klüser, Matos e Diamantaras (2014), os fornecedores do Avaí FC foram a Adidas (1980-1987), a Campeã (1988-1989), a Malharia Nossa Senhora Aparecida (1990-1995), a Pieri Sports (1996-1998), o Avaí Sport Line (1999), a Planeta Sports (2000), a Penalty (2001-2004), a Kappa (2005-2007) e a Champs (2008-2009)<sup>285</sup>.

Ao tratar das primeiras parcerias do Avaí FC para confecção de materiais esportivos, no final da década de 1980 e os anos de 1990, Polidoro Junior (2005) ressaltou que eram “pequenas malharias da cidade, que forneciam o material esportivo, em troca da vinculação de sua marca ao uniforme do clube, não repassando assim patrocínio financeiro, mas sim uniformes completos aos jogadores” (POLIDORO JUNIOR, 2005, p. 53). Ou seja, não se tratava do repasse de royalties para os clubes como passou a ser preponderante nos contratos a partir dos anos de 2000.

A Malharia Nossa Senhora Aparecida, da cidade de São José (SC), que se tornou Pieri Sports em 1996, forneceu materiais esportivos para o Avaí FC entre 1990 e 1998. A empresa catarinense também teve contrato com o Figueirense FC entre os anos de 1992 e 1994, e depois, entre 1996 e 1998<sup>286</sup>.

---

<sup>285</sup> A Campeã é de Joinville (SC). Já a Malharia Nossa Senhora Aparecida ou Pieri Sports e a Planeta Sports são da cidade de São José, região metropolitana de Florianópolis.

<sup>286</sup> É importante destacar que a economia brasileira passou, a partir de 1980, por fortes ajustes decorrentes da abertura comercial, da queda do valor da produção, das taxas de crescimento reduzidas, da diminuição do saldo

O Avaí FC também destacou-se por uma inovação importante e precursora nos clubes do Sul do Brasil: a criação da marca Fanatic<sup>287</sup>. Isso se deu em 2009, após o fim do contrato entre o clube e a empresa Champs, quando

O então diretor de marketing do Avaí FC, Amaro Lúcio da Silva, explicou que a marca própria era uma forma de prestigiar uma empresa de Santa Catarina e valorizar a marca do Avaí FC. A Fanatic é uma parceria entre o clube e a Pieri Sports, que já produziu material azul em anos anteriores. Outras equipes catarinenses como o Metropolitano, o Brusque e o Guarani também já utilizaram a marca (KLÜSER; MATOS; DIAMANTARAS, 2014, p. 557).

O Avaí FC que já mantinha relações com a Pieri Sports desde 1990, retomou negócios com a fornecedora local estendendo contrato até 2014<sup>288</sup>.

Posteriormente, duas marcas foram responsáveis pelo material esportivo do clube de Florianópolis: a italiana Fila e a inglesa Umbro. Em janeiro de 2017, o Avaí FC anunciou a Umbro em substituição à Fila e, ainda em setembro, houve a renovação do contrato por período adicional de 2 anos (AVAÍ FC, 2017a).

No caso do Figueirense FC, além da Pieri Sports, é possível destacar o contrato com a empresa Poker (RS) entre 1995 e 1996. No mais, as marcas Umbro, Fila, Penalty e Lupo também forneceram materiais esportivos para o clube alvinegro entre 1999 e 2016<sup>289</sup>.

No ano de 2017, a Adidas passou a fornecer o material esportivo do Figueirense FC, substituindo a Lupo. Segundo Haviaras (2017),

Essa é só parceria de uniforme. Nesse atual modelo do futebol, os clubes mudam muito, é Umbro, Adidas, Lupo, Nike. É pela oferta e interesse do clube. A Adidas vai dar um X por ano de uniformes. Esse patrocínio não é assim financeiro. Já teve melhor em outros momentos como ano passado que o clube estava melhor, aí aportaram dinheiro, aportaram valores. Hoje, com a Adidas acho que é bem enxuto (HAVIARAS, 2017).

---

da balança comercial e redução do número de empregos. O setor têxtil catarinense foi diretamente afetado pela redução das alíquotas de importações, sobrevalorização cambial, queda das exportações e aumento das importações de produtos estrangeiros (ESPÍNDOLA, 2018).

<sup>287</sup> Vale destacar que a marca Fanatic não correspondeu ao modelo de marca própria que passou a crescer, sobretudo, a partir de 2015. Isto porque a Fanatic vestiu o Avaí FC, o Clube Atlético Metropolitano, o Brusque FC e o Guarani de Palhoça, logo a marca não era exclusiva e, apesar, de importante, representou uma experiência distinta das marcas próprias tratadas neste capítulo.

<sup>288</sup> A Pieri Sport, empresa catarinense, foi parceira do Avaí FC entre 2009 e 2013 através da sua marca Fanatic. O Avaí FC emitiu nota, em janeiro de 2014, agradecendo à empresa Pieri Sport. O texto ressaltou “todo o esforço empreendido pela Família Pieri, parceria do Avaí Futebol Clube desde o início dos anos 90 com a marca Nossa Senhora Aparecida” (AVAÍ FC, 2014a).

<sup>289</sup> A Umbro forneceu material esportivo para o Figueirense FC entre 1999 e 2008, e a Fila entre 2009 e 2011. Entre os anos de 2013 e 2014, a Penalty foi a fornecedora de materiais esportivos do Figueirense FC. Já entre 2015 e 2016, o clube de Santa Catarina teve parceria com a Lupo com objetivos de ampliar a distribuição e divulgação do Figueirense FC através da oferta de materiais em lojas da empresa de todo o Brasil. Além disso, foi vislumbrada “a transferência de toda a experiência de negócios do varejo visando o fortalecimento da marca Figueira Store” (FIGUEIRENSE FC, 2015a).

Além da mudança de fornecedor é importante colocar que houve uma alteração na administração da loja do clube que deixou de ser terceirizada e passou para o controle da Adidas<sup>290</sup>. O contrato anterior para exploração do espaço foi cancelado por demanda da nova parceira (HAVIARAS, 2017) que investiu no projeto da Figueira Store Adidas.

No que se refere à ACF é possível tecer considerações relevantes sobre a parceria com a Umbro. Acerca do processo de adesão à marca inglesa, Mohr (2017) explicou detalhes da situação da ACF em relação ao material esportivo na segunda metade dos anos 2000<sup>291</sup>

Na época tinha menos material esportivo que um clube amador, não tinha meias, era uma situação, como dizer, lamentável. Também não tinha crédito, se você pegar a camisa de 2007, quando fomos campeões estaduais, tem lá “Maidana Esportes” na frente. Que daí eu fui na Umbro que era do Grupo Dass na época, tinha Umbro e Kappa, eu negociei uma dívida lá que o clube tinha no passado pra ter crédito pra comprar material. Na época o clube não tinha pra me pagar, então troquei por patrocínio pra ajudar. Em 2006, começamos a história ali e em seis meses fomos campeões estaduais. Então quer dizer que aquela dificuldade toda com material foi resolvida em seis meses, eu lembro que por aqui eu vendi aproximadamente 13 mil camisas em questão de seis meses. Lembro que eu revertia das camisas R\$ 5 reais pra Chapecoense porque a Umbro não pagava royalties porque era clube pequeno (MOHR, 2017).

Sobre o contrato entre a Umbro e a AFC, Mohr (2017) destacou dois fatores. Em primeiro lugar, a questão da praticidade e da proximidade entre as cidades de Chapecó e Saudades, respectivamente sedes do clube e do Grupo Dass que fabrica os materiais da Umbro. E outro fator, ressaltado por Mohr (2017), é a necessidade de valorização de parceiros que contribuíram com o clube em momentos de dificuldades, e entre estes estariam a Umbro e a patrocinadora Aurora Alimentos.

Mohr (2017) ainda salientou que no contrato entre a ACF e a Umbro, o clube ganha um valor anual fixo, recebe 19 mil peças e 15% de royalties por cada peça vendida. Para o entrevistado “é um contrato que não é grande, comparado com os grandes clubes”, mas é suficiente em relação ao volume de vendas (MOHR, 2017).

Já no caso do Club Athletico Paranaense, a parceria com a Umbro ressalta outras particularidades. O contrato entre a fornecedora inglesa e o clube paranaense vigora ininterruptamente desde 1997 e é o mais longo registrado no Brasil. Outrossim, Lara (2018) explicou que a durabilidade desta parceria se justifica pelo projeto de

---

<sup>290</sup> Segundo Stadnik (2017), a loja é de propriedade do Figueirense FC que “recebia um valor X pelo aluguel do espaço” onde “só vendia material de acordo com o contrato que tinha aqui no marketing do Figueirense” (STADNIK, 2017).

<sup>291</sup> O entrevistado é proprietário da loja Maidana Esportes, que comercializa materiais esportivos da ACF e que foi também o patrocinador estampado no uniforme do clube em 2007 (MOHR, 2017).

reestruturação do Club Athletico Paranaense que, entre outros, privilegia a estabilidade que um negócio de longo prazo proporciona (LARA, 2018)<sup>292</sup>.

De forma geral, a Umbro destacou-se em diversos contratos com clubes do Sul do Brasil. Além dos já citados Figueirense FC, Avaí FC, ACF e Club Athletico Paranaense, a marca estrangeira já estampou materiais para o Grêmio FBPA, o S.C. Internacional, o Coritiba FC e o EC Juventude.

Retomando a questão da terceirização da produção, que ocorre com as marcas Umbro e Fila junto ao Grupo Dass, é importante colocar o caso do Grêmio FBPA. O clube portolegrense teve contrato com a Filon Confecções (SP) por quase dez anos enquanto vestiu as marcas Puma, entre 2005 e 2010, e Topper, entre os anos de 2011 e 2014. Deste modo, a Filon Confecções manteve o contrato com o Grêmio FBPA mesmo com a troca da alemã Puma pela brasileira Topper, o que indica que o setor de produção de materiais esportivos é altamente dinâmico e mutável.

Sendo assim, além de questões contratuais específicas como o repasse de royalties, outras condições são fundamentais para os acordos entre as marcas de materiais esportivos e os clubes. A fabricante oficial ou licenciada precisa garantir a qualidade dos produtos, o compromisso e pontualidade com a entrega.

Em relação aos contratos, por conta de cláusulas de confidencialidade, não é possível ter acesso aos valores envolvidos na maioria destas negociações. Entretanto, segundo o *Lance!* (2018), o contrato entre a Umbro e o Club Athletico Paranaense pagaria ao clube aproximadamente R\$ 5 milhões por ano, enquanto o Grêmio FBPA receberia R\$ 17 milhões anuais pela parceria firmada desde 2015. Já o S.C. Internacional<sup>293</sup> garantiu o pagamento de R\$ 15 milhões por ano pelo contrato com a Nike (LANCE!, 2018)<sup>294</sup>.

O que ficou evidente é que houve grandes transformações nos acordos e parcerias para produção e distribuição de materiais esportivos a partir da década de 1990. Nos casos dos clubes da capital catarinense, as pequenas empresas e malharias destacaram-se nos contratos para fornecimento de material esportivo, contudo, sendo substituídas por marcas como a Kappa, a Fila e a Umbro.

---

<sup>292</sup> Além disso, o jornal *Gazeta do Povo* (2018) destacou que o Club Athletico Paranaense trocou a Rhumell pela Umbro, no final dos anos de 1990, por conta do diretor de marketing do clube, Mauro Holzmann, que naquele período atuava também na multinacional inglesa (GAZETA DO POVO, 2018).

<sup>293</sup> Em maio de 2019, o SC Internacional anunciou o fechamento de um acordo com a Adidas para fornecimento de material esportivo a partir de 2020. Os valores não foram mencionados.

<sup>294</sup> Ver mais em: <<https://www.lance.com.br/futebol-nacional/qual-duracao-contrato-dos-fornecedores-com-times-serie.html>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

Existe, de maneira geral, uma expressiva rotatividade entre as marcas de materiais esportivos, com certa hegemonia da inglesa Umbro no número de contratos com clubes do Sul do Brasil. A marca estrangeira firmou-se como parceira da ACF devido à vantagem logística na entrega e distribuição dos materiais que o Grupo Dass, a fabricante terceirizada, oferece. Além disso, o contrato com a Umbro foi uma consequência direta da reestruturação interna operada a partir de meados dos anos 2000. No Athletico Paranaense, a durabilidade do acordo com a Umbro está diretamente relacionada com objetivos administrativos do clube, apesar dos valores significativamente menores em relação ao contrato da marca com o Grêmio FBPA, por exemplo<sup>295</sup>.

Já o rodízio de fornecedores pode ser significativamente menor considerando que, em alguns casos, as mesmas fabricantes atuam na produção terceirizada de variadas marcas de materiais esportivos.

Neste ponto, cabe questionar quais estratégias têm sido empregadas pelos clubes no fornecimento de material esportivo quando os contratos com grandes marcas não são vantajosos?

### **3.1.2 A criação das marcas próprias de materiais esportivos e as parcerias com empresas locais: a combinação de estratégias para o setor**

A necessidade dos clubes de futebol em equilibrar gastos e receitas incentivou a busca e emprego de estratégias alternativas para os contratos de materiais esportivos. As parcerias com fornecedores locais/regionais voltaram a ser uma opção para os clubes que precisam otimizar a relação custo-benefício na aquisição destes produtos. Já a criação de marcas próprias representa a principal inovação do setor.

O Criciúma EC contou com diferentes fornecedores de materiais esportivos como a Replay (1986, 1988, 1990-1993), a Campeã (1987), a Toplay (1993-1994), a Rhumell (1995-1998), a Screte Sports<sup>296</sup> (1999), a Placar (2000-2006), a Umbro (2007), a Penalty (2008-2010), a Kanxa (2011-2013) e a Kappa (2015) (CRICIÚMA EC, [20--a]).

---

<sup>295</sup> Dados os últimos resultados esportivos do Club Athletico Paranaense - Copa Sul Americana de 2018 e Copa do Brasil de 2019 - que valorizaram a marca do clube, é provável que na renovação de contrato com a Umbro, os valores sejam atualizados e consideravelmente mais favoráveis ao clube paranaense.

<sup>296</sup> O Grupo Embratex Sport é detentor da marca Screte Sports.

Com o término do contrato entre o clube do sul catarinense e a italiana Kappa, o Criciúma EC optou por um acordo com a empresa criciumense Embratex<sup>297</sup>. Em abril de 2017, com a ampliação dos termos do contrato, Dal Farra ressaltou as vantagens da fornecedora como “uma empresa da região que produz material de alta qualidade” (CRICIÚMA EC, 2017).

Em entrevista<sup>298</sup>, Beto Spillere, proprietário do Grupo Embratex Sports, explicou as principais diferenças e semelhanças entre os fornecedores de materiais esportivos que disputam o mercado. Para o empresário, alguns diferenciais referem-se aos custos e ao tempo de resposta, pois “as grandes marcas internacionais têm os royalties das matrizes ou despesas administrativas agrupadas, e por pertencer sempre a diferentes donos é mais moroso em respostas [...]” (SPILLERE, 2018).

A respeito de matérias-primas e equipamentos utilizados por empresas como a Embratex, Spillere (2018) salientou que não existem muitas disparidades em relação às marcas de porte

Quanto às matérias-primas não existem muitas diferenças, pois normalmente são de fornecedores terceirizados os quais comercializam para todas as grandes marcas e com as menores como a nossas, só depende de quanto a menor marca queira ter de qualidade e se dispõe de investimentos para fornecer maior qualidade. Quanto a equipamentos também não existe esta diferença, pois também são adquiridos, uma coisa muito latente é que a resposta de produção nossa, por exemplo, é mais rápida por não sermos terceirizada e produzirmos o que propomos, aí esta resposta fica em prazo mais curto, as decisões são mais enxutas. Outro fator, que no meu ponto de vista existe, é o preço final bem diferenciado por estes fatores expostos: custo administrativo de grandes nomes x custos administrativos de menor porte. Grandes marcas já consagradas mundialmente têm seu mercado e nós das menores marcas lutamos por um mercado menor de clubes menores onde as grandes marcas não têm este interesse (SPILLERE, 2018).

Desta maneira, quando o clube não desperta o interesse da marca de material esportivo, quando as condições contratuais não são atrativas ou, mesmo, se o atendimento da fornecedora não condiz com as necessidades do clube, os negócios com empresas locais ou regionais de pequeno e médio porte tornam-se uma alternativa viável.

---

<sup>297</sup> Em entrevista, Spiller ressaltou que a Embratex foi criada em 1988 e que “[...] lida com material esportivo desde seu início, prestando serviços no início a fabricantes de material esportivo, e depois fabricando seus próprios materiais com o *know how* adquirido.” O proprietário da Embratex ainda destacou que a empresa emprega diretamente 20 funcionários e que o número de terceirizados passa de 70. Ressalta-se ainda que a Embratex fornece materiais esportivos para clubes de todo Brasil, entre os quais, Associação Atlética Aparecidense (GO), Sociedade Imperatriz de Desportos (MA), Moto Club de São Luís (MA), Boa Esporte Clube (MG), EC Vitória (PE), Hercílio Luz FC (SC), Camboriú FC (SC), Brusque FC.

<sup>298</sup> Entrevista realizada via email entre os dias 18 e 28 de setembro de 2018.

Neste sentido, outro exemplo de empresa fornecedora de materiais esportivos que se destaca nos contratos com clubes do Sul do Brasil é a Karilu Sports da cidade de Londrina (PR). A partir de 2010, clubes como o Londrina EC, o Arapongas Esporte Clube<sup>299</sup>, o Cianorte Futebol Clube, o Roma Esporte Apucarana, o Iraty S.C., o Maringá Futebol Clube e o Operário Ferroviário EC vestiram a marca<sup>300</sup>.

Balansin (2018) ressaltou que o clube de Ponta Grossa possui contrato com a Karilu Sports desde 2013 e justificou,

o material dela é bom e não é que nem as outras. As outras, você faz com a Topper, com a Penalty, ela tá dá um enxoval. Essa Karilu não, eu ligo lá e digo: - Cadu, preciso que você mande para mim, até quarta-feira, mais 50 camisas, 100 camisas de treino na quarta-feira. Entendeu? Porque nós vendemos 8 mil camisas [...] (BALANSIN, 2018).

Fora a questão do atendimento e do tempo de resposta às demandas do clube, Balansin (2018) destacou a qualidade dos produtos da Karilu Sports e, também, a flexibilidade da empresa na confecção de materiais esportivos específicos para o Operário Ferroviário EC<sup>301</sup>.

A manutenção de empresas como a Embratex (SC) e a Karilu Sports (PR) no mercado da produção de materiais esportivos depende do bom relacionamento estabelecido com os clubes. Em contrapartida, para aqueles clubes de futebol que não firmam contrato com grandes marcas, opções como a Embratex (SC) e a Karilu Sports se apresentam como vantajosas, mesmo sem o pagamento de royalties.

Além deste tipo de estratégia, desponta no Brasil a criação de marcas próprias de materiais esportivos que tem<sup>302</sup>

---

<sup>299</sup> De acordo com o site do Arapongas Esporte Clube, a marca Karilu foi parceira do clube entre 2009 e 2015. Em 2017, o fornecedor de material esportivo do clube foi a NX (SP) e, em 2018, houve nova assinatura de contrato com a Karilu Sports. Porém, ainda em julho do mesmo ano, o clube paranaense rompeu com a Karilu e firmou novo contrato a NOL Sports (Curitiba-PR). Ver mais em: <https://www.arapongao.net/2018/02/23/arapongas-devera-ter-antiga-parceira-fornecedora-de-materia-esportivo/>. Acesso em: 11 dez. 2018.

<sup>300</sup> As informações do site da Karilu Sports mostram que a marca vestiu em 2018 os clubes: Esporte Clube Água Santa (SP), Botafogo Futebol Clube (PB), Clube Esportivo União (SP), Maringá Futebol Clube (PR), Rio Claro Futebol Clube (SP), Clube Atlético Linense (SP), Londrina Esporte Clube (PR), Operário Futebol Clube (PR). Disponível em: <https://www.karilu.com.br/clubes/>. Acesso em 11 dez. 2018.

<sup>301</sup> Neste sentido, Balansin (2018) salientou a necessidade de materiais esportivos de inverno e de verão “porque aqui um dia tem 28, 30 graus e, no outro, 7 graus. Cada jogador tem que ter 3, 4 materiais, principalmente moletons. É muito material que a gente usa” (BALANSIN, 2018).

<sup>302</sup> O Paysandu Sport Club, de Belém (PA), no ano de 2015, criou a marca *Lobo*. Em 2016 o Fortaleza Esporte Clube (CE) criou a marca *Leão 1918* e o Treze Futebol Clube (PB) a marca *Galo*. O Santa Cruz Futebol Clube (PE), em 2017, lançou a *Cobra Coral* e, no ano de 2018, o Esporte Clube Bahia (BA) criou a marca *Esquadrão*. Ressalta-se que este último clube foi o primeiro participante de Série A do Campeonato Brasileiro a aderir a criação de marca própria. Estas marcas, com exceção da Galo, têm parceria com a empresa Bomache, da cidade de Fortaleza, na confecção dos materiais. Já no que se refere ao caso do Paysandu, o presidente Alberto Maia,



como principal vantagem otimizar a cadeia de produção e distribuição dos produtos. Este tipo de gestão tem sido mais comum em times com concentração regional de torcedores, viabilizando a distribuição e gerando acréscimo de receita graças aos royalties maiores e também acréscimo nas vendas, sobretudo pela possibilidade de oferecer um preço final menor aos consumidores (IBOPE/REPUCOM, 2019, p. 23)

Com o aumento das disparidades econômicas no futebol nacional, as marcas próprias tornaram-se uma opção importante como recurso, ativos de valor e patrimônio dos clubes. O que se verifica, sobretudo, a partir de 2015, é que a concepção das marcas independentes cresceu consideravelmente como se observa no quadro 03 referente aos clubes do Sul do Brasil

**Quadro 03- Clubes que criaram marcas próprias (2015-2020)**

<b>Clube</b>	<b>Nome da marca própria</b>	<b>Ano de lançamento da marca própria</b>
Esporte Clube Internacional – Lages (SC)	Team	2015
Esporte Clube Juventude (RS)	19Treze	2016
Joinville Esporte Clube (SC)	Octo	2017
SERociedade Esportiva e Recreativa Caxias do Sul (RS)	Bravo 35	2017
Coritiba Foot Ball Club (PR)	1909	2018
Club Náutico Marcílio Dias (SC)	1919	2018
Clube Atlético Tubarão (SC)	PXis	2018
Paraná Clube (PR)	Valente	2019
Figueirense Futebol Clube (SC)	1921	2020

Elaborado pela autora. Fonte: Sites oficiais dos clubes; SPIELER SPORTS, vários anos.

O quadro 03 destaca a criação da *Team*, em 2015, marca do material esportivo do Esporte Clube Internacional (Lages - SC)

A TEAM também tem como estratégia o trabalho com fornecedores locais. Essa tática não só valoriza as empresas das cidades em que ela vier a atuar como também dá à marca e aos clubes a vantagem logística de ter um fornecedor local. A empresa lageana ZL Têxtil é a licenciada oficial da marca TEAM para produzir os uniformes do Inter (ESPORTE CLUBE INTERNACIONAL, 2015).

Em 2017, o Esporte Clube Internacional encerrou o contrato com a ZL Têxtil e firmou parceria com outra fabricante catarinense, a Spieler Sports da cidade de Joinville (SC). A empresa, criada em 2009, é especializada na fabricação e venda de uniformes esportivos

---

em entrevista ao jornal *O Estadão*, afirmou que “é uma sacada para clubes que não despertam tanto o interesse de grandes marcas. Flamengo e Corinthians, por exemplo, recebem milhões de material esportivo. No nosso caso, só tiram dinheiro da gente. Foi assim que avaliamos o mercado”(CAMPOS, 2016).

personalizados com um segmento de negócios voltado para a criação de marcas exclusivas para os clubes profissionais.

A Spieler Sports oferece ao clube parceiro determinadas vantagens como receita mensal positiva “onde não corre riscos na operação e obtém um percentual significativo em toda receita bruta”; produtos mais baratos “pelo menos 20% abaixo dos anteriormente praticados”; um mix amplo de mais de 50 itens para todos os públicos; garantia de participação do clube na concepção da marca e dos materiais; atendimento à demanda do clube por materiais esportivos específicos como camisas comemorativas; e garantia de qualidade da matéria-prima empregada na fabricação dos produtos (SPIELER SPORTS, 2019). Com estas propostas, a empresa catarinense tornou-se também a fornecedora de materiais esportivos com marcas próprias para o Clube Atlético Tubarão, Clube Náutico Marcílio Dias, Paraná Clube e Joinville EC<sup>303</sup>.

O clube do norte de Santa Catarina anunciou, em 2017, a criação da *Octo*. A opção se fez “devido ao encerramento do contrato com o antigo fornecedor de material esportivo no final de 2016”, a Umbro (JOINVILLE EC, 2017). De acordo com anúncios oficiais, “o Joinville Esporte Clube seguiu uma tendência mercadológica para obter melhores resultados no fornecimento e na venda de produtos oficiais, incluindo o material de jogo” (JOINVILLE EC, 2017), já para a Spieler Sports este foi “o projeto pioneiro da empresa no segmento de marca própria” (SPIELER SPORTS).

Os catarinenses Club Náutico Marcílio Dias e Clube Atlético Tubarão também investiram na elaboração de uma marca própria em parceria com a Spieler Sports. O representante de Itajaí-SC lançou a *1919* como símbolo de um “[...] projeto de retomada do crescimento” e, também, para comemoração do centenário do clube (SPIELER SPORTS, 2019). E o Clube Atlético Tubarão anunciou, no ano de 2018, a fabricação de uniformes com a marca *Pxis* em conjunto com a empresa joinvilense. Contudo, em 2019, foi anunciado um novo contrato do clube com a marca italiana Kappa e a *Pxis* será empregada em outras linhas de materiais (CLUB ATLÉTICO TUBARÃO, 2019).

No caso do Paraná Clube, o fim do contrato com a Topper, em junho de 2019, incentivou a busca por novas alternativas no fornecimento de materiais esportivos. De acordo

---

<sup>303</sup> É importante destacar que a Spieler Sports produz materiais esportivos para times de futsal, futebol, voleibol e basquete. A empresa de Joinville atende ainda o Clube Náutico Almirante Barroso (Itajaí - SC), o Barra Futebol Clube (Balneário Camboriú - SC), o Rio Branco Football Club (Rio Branco - AC) e a Sociedade Esportiva Matonense (Matão - SP) (SPIELER SPORTS, 2019).

com a Gazeta do Povo (2019), “o clube procurou empresas no mercado e chegou a fechar com a Embratex, mas recuou de última hora por rejeição da torcida. Dessa forma, a ideia foi apostar em produzir seu uniforme de forma independente” (GAZETA DO POVO, 12 dez. 2019). Por conseguinte, foi concebido o projeto da marca *Valente* junto à catarinense Spieler Sports.

Ao tratar-se do EC Juventude, da cidade de Caxias do Sul (RS), verifica-se a mesma lógica no que concernem os contratos para fornecimento de materiais esportivos. Na década de 1990, as marcas Umbro, Finta, Diadora, Dall Ponte, Kelme, Fila e Penalty estamparam os uniformes do clube. Entre os anos de 2013 e 2015, o EC Juventude mudou sua estratégia e adotou como fornecedora a empresa Dresch Sport, sediada em São Leopoldo (RS).

Ainda, em 2015, o EC Juventude novamente firmou parceria com uma empresa estrangeira, a italiana Kappa, contudo, reincidido o negócio naquele mesmo ano. Como uma opção para os problemas com a aquisição de materiais, o clube do Rio Grande do Sul escolheu investir na marca própria

O EC Juventude inovou. A partir de hoje, o clube passa a oferecer ao seu torcedor produtos com a marca 19Treze, em uma ação que não é comum no mercado do futebol. Agora, o Verdão carregará no peito um símbolo genuinamente Juventudista e, mais do que isso, oferecerá ao seu torcedor um material de absoluta qualidade e que promete agradar todo o tipo de Jaconero. A iniciativa nasceu a partir das dificuldades enfrentadas nos assuntos ligados ao material esportivo. Na busca incessante por uma solução, a diretoria do EC Juventude decidiu que o próprio clube passaria a ser o responsável por toda a logística envolvendo os uniformes. E foi então que surgiu a ideia de uma marca própria, que pudesse representar a história e a paixão pelo EC Juventude em cada peça oficial do clube: a 19Treze (EC JUVENTUDE, 2016).

A *19Treze* foi apresentada, em 2016, como uma alternativa que concede ao EC Juventude maior autonomia sobre o gerenciamento dos materiais esportivos com a marca do clube. É válido ressaltar que a *19Treze* constitui um recurso que visa valorizar a história do clube e o envolvimento da torcida com o EC Juventude.

A produção da marca é de responsabilidade da Mar Um Sports<sup>304</sup> (Caxias do Sul-RS), pois “nada mais justo, neste caso, que estimular o mercado local, dando prioridade às empresas que promovem o crescimento de Caxias do Sul” (EC JUVENTUDE, 2016). Mais uma vez, a preferência é por uma fabricante local que facilite a dinâmica do relacionamento na produção e distribuição dos produtos esportivos.

---

<sup>304</sup> A Mar Um Sports produz materiais esportivos para clubes de futebol, de futsal e outros esportes. Entre estes destacam-se AABB Caxias do Sul Futsal; Serra Rugby; Glória de Vacaria; Clube Esportivo Bento Gonçalves; Torino FC; MF Futsal, entre outros exemplos (MAR UM SPORTS, 2019).

Na contramão desta tendência, o Coritiba FC<sup>305</sup> lançou a *1909* em parceria com a nordestina Bomache<sup>306</sup>. De acordo com o vice-presidente do Coritiba FC, Aníbal Mesquita, tratou-se de “uma iniciativa com objetivo de desenvolver um processo completamente independente, acreditando em melhores resultados para o Clube e propiciando ao torcedor maior participação no desenvolvimento da camisa do seu time [...]” (CORITIBA FC, 2018a).

Sobre os resultados obtidos no início do projeto da *1909*, o clube paranaense apresentou dados referentes ao faturamento no comparativo com a parceira anterior, a Adidas<sup>307</sup>. De acordo com o Coritiba FC (2018), a loja *Sou 1909* obteve em quatro dias de atividades ganhos próximos aos três primeiros meses de atuação do fornecedor anterior durante o ano de 2016. Quanto ao mais, o enxoval recebido pelo clube passou para 20 mil peças, o dobro fornecido pela Adidas (CORITIBA FC, 2018a).

De acordo com o *Correio do Estado*, o projeto desenvolvido pelo Coritiba FC, a partir de 2018, contou com

[...] duas agências, uma para criar a marca e a outra para fazer a publicidade. O clube também contratou um tipógrafo para desenvolver o desenho da *1909* e reformou a loja do estádio Couto Pereira, cuja operação era terceirizada e hoje é administrada pelo Coritiba FC (CORREIO DO ESTADO, 2018).

Ou seja, o Coritiba FC passou por um intenso processo de verticalização e centralização das atividades envolvidas com a produção e distribuição de material esportivo próprio. O exemplo mostra que o investimento independente nesta linha de produtos precisa ser acompanhado de outras estratégias comerciais, de marketing e administrativas.

Isto posto, identifica-se uma forte tendência de criação de marcas de materiais esportivos no mercado futebolístico brasileiro. Além dos casos citados, destaca-se que o Figueirense FC, o Criciúma EC e o Grêmio Esportivo Brasil também estão em processo de construção do conceito de suas respectivas marcas<sup>308</sup>.

---

<sup>305</sup> Entre 2008 e 2010, o Coritiba FC teve como fornecedor de material esportivo a Lotto. Entre 2012 e 2013, a Nike foi a parceira do clube, e durante o período entre 2016 e 2018, o clube manteve contrato com a Adidas.

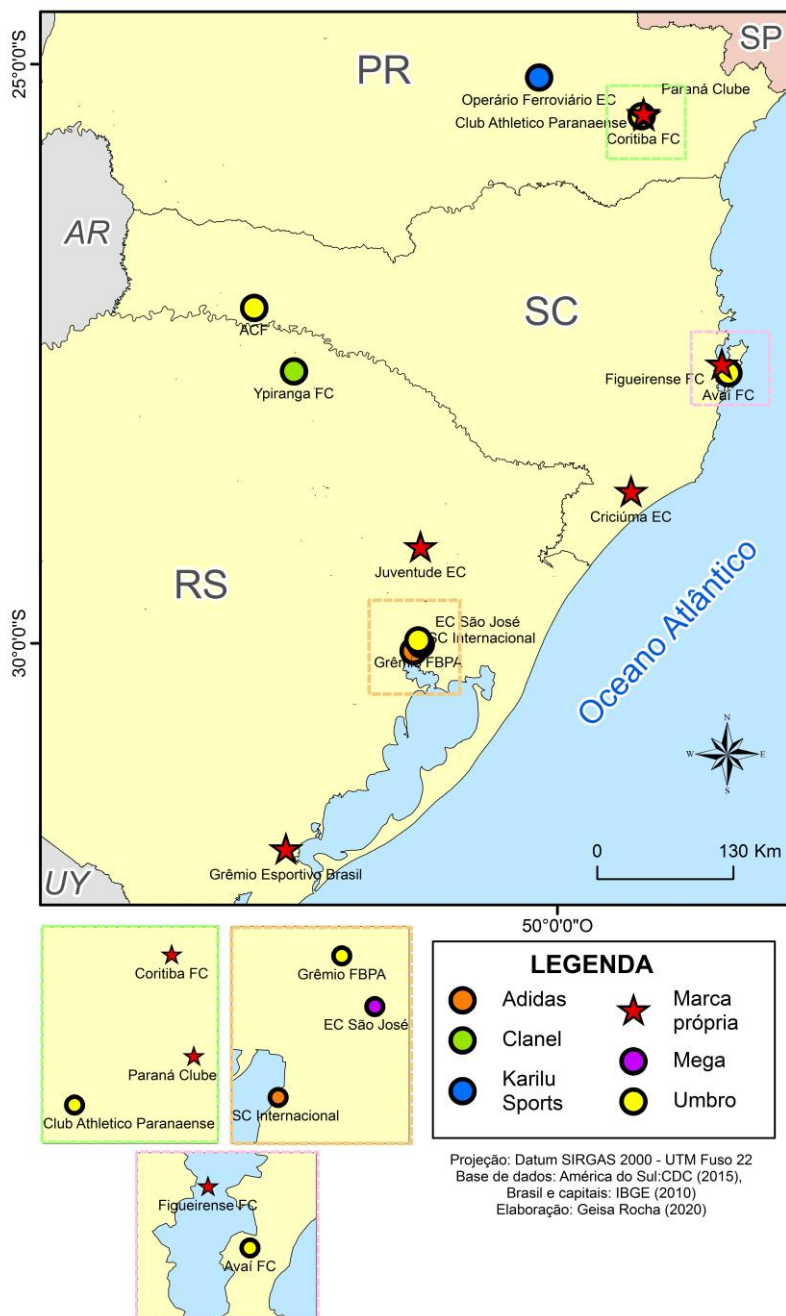
<sup>306</sup> O lançamento da marca *1909* do Coritiba FC foi acompanhado pela reforma e reabertura da loja oficial do clube, renomeada como “Sou 1909” (CORITIBA FC, 2018b)

<sup>307</sup> A Adidas fornecia em média ao clube 25 produtos, enquanto a *1909* disponibiliza mais de 100 produtos. Para Namur, presidente do Coritiba FC, “[...] muitas demandas dos torcedores foram atendidas, desde detalhes estéticos (desenho da camisa, gola, manga) até linhas femininas e infantis que antes não existiam [...]. A qualidade do material é superior aos materiais das grandes marcas, que costumam usar tecidos mais baratos e estratégias de produção em massa, como templates e sobras de materiais de outros clubes” (NAMUR *apud* CORREIO DO ESTADO, 2018).

<sup>308</sup> Com o fim do contrato entre o Figueirense FC e a Topper, o clube catarinense investiu em uma marca própria. Em janeiro de 2020, foi lançada a logomarca da *1921* que será produzida pela PLM Sports (São José-SC) (FIGUEIRENSE FC, 2020b). O Criciúma EC anunciou, em dezembro de 2019, o fim do contrato com a Embratex e o projeto para uma marca própria de material esportivo em parceria com a Spieler Sports

Considerando as três divisões do Campeonato Brasileiro de 2020, o mapa 02 destaca a relação entre os clubes do Sul do Brasil e as marcas de material esportivo.

**Mapa 02- Marcas de materiais esportivos dos clubes do Sul do Brasil (2020)**



Organização da autora. Elaboração: Geisa Rocha (2020).

(CRICIÚMA EC, 2019). E o Grêmio Esportivo Brasil, depois do fim do contrato com a Topper, também firmou acordo com a joinvilense Spieler Sports para concepção de uma marca própria (PERAZZINI, 2019).

O mapa 02 privilegiou os clubes profissionais do Sul do país, participantes do certame nacional de 2020 nas três divisões da competição. Na série A do Campeonato Brasileiro identificaram-se seis marcas próprias com destaque para a *1909* do Coritiba FC, além da Umbro (Club Athletico Paranaense e Grêmio FBPA) e da Adidas (S.C. Internacional).

Na segunda divisão da competição nacional foram verificadas sete marcas próprias incluindo a *1921* do Figueirense FC, a *19Treze* do EC Juventude e a *Valente* do Paraná Clube. Ademais, são oito marcas de materiais esportivos com presença da Umbro (Avaí FC e ACF) e da Karilu Sports (Operário Ferroviário EC). Já na série C do Campeonato Brasileiro de 2020 foi observada uma maior variedade de marcas com quinze representantes. É possível ressaltar os casos do Brusque FC (Embratex), Londrina EC (Karilu Sports), EC São José (Mega) e Ypiranga FC (Clanel)<sup>309</sup>.

As transformações do segmento e o crescimento do número de marcas próprias reforçam o questionamento sobre o porquê alguns clubes investem neste tipo de projeto? Quais as principais vantagens e desvantagens? E quais as principais demandas do setor?

Segundo Spillere (2018), os clubes patrocinados não têm interesse neste tipo de produto porque “ganham 100% do enxoval e mais royalties sobre vendas”, enquanto as fabricantes encontram dificuldades devido à concorrência da pirataria (SPILLERE, 2018).

Já os clubes não patrocinados que aderem à marca própria assumem o pagamento pelo material esportivo e não guardam garantias sobre o recebimento de royalties pelo uso das grifes

[...] hoje estão fazendo algumas marcas próprias, só que analisando isso pela realidade dos clubes não vejo como um grande negócio, pois terá que pagar 100% de tudo que vai usar e tentar ir a um mercado onde não tem o conhecimento que é o varejo, para disputar mercado. Com estes 32 anos de experiência neste mercado acho que muitos clubes já deficitários vão ter mais problemas futuros ainda. Estas marcas próprias financeiramente hoje, no meu ponto de vista, não é vantagem alguma ao clube, mas existe uma vertente que está explorando este mercado hoje, mas é muito novo. Imaginamos, um exemplo, se isso fosse uma tendência, grandes clubes com vendas garantidas e torcidas fiéis não estaria fazendo isso? (SPILLERE, 2018).

Uma maneira de assegurar o desenvolvimento sustentável das marcas exclusivas de materiais esportivos é através do investimento em departamentos de marketing atentos ao

---

<sup>309</sup> Cabem destacar algumas questões relativas ao mapa 02. Entre as seis marcas próprias da série A de 2020 destacam-se: a *GR33N* do Goiás EC; a *Leão 1918* do Fortaleza EC; a *Vozão* do Ceará SC; a *Esquadrão* do EC Bahia, a *Dragão Premium* do Atlético Clube Goianiense e a *1909* do Coritiba FC. Além destas, a primeira divisão de 2020 conta com Umbro, Adidas, Nike, Le Coq Sportif, Kappa, Puma e Diadora. Já na série B de 2020, 35% das marcas de materiais esportivos são projetos próprios, enquanto que na série C são três marcas próprias, o que representa 15% (PETROCCHI, 2020).

potencial financeiro desse nicho mercadológico no que tange o volume de vendas, a abertura de lojas franquizadas e o atendimento do varejo parceiro.

Outrossim, nos contratos estabelecidos diretamente entre clubes e fabricantes, sem a participação terceira de uma grande marca, percebe-se uma maior flexibilidade na negociação entre as partes e, também, mais facilidade no mapeamento do comportamento do público consumidor.

Com as grandes marcas de material esportivo, o clube tem direito a um enxoval fechado, já a marca própria oferece uma diversidade de produtos entre os quais opções casuais que tem alta demanda<sup>310</sup>.

Sendo assim, são apuradas vantagens competitivas que justificam os investimentos nas marcas próprias. A estratégia, se bem executada, pode dar maior autonomia econômica para os clubes, contribuindo ainda para a aproximação da torcida através da construção de ideais de pertencimento.

### **3.2 O patrocínio no futebol: uma das estratégias de marketing esportivo**

Pode-se inferir que a organização dos clubes visando ganhos econômicos e a sua concepção enquanto marca que disputa o mercado está alicerçada, entre outros, em estratégias de patrocínio que geram publicidade. Cardia (2004) entende o patrocínio como um investimento realizado por entidade privada ou pública em um determinado “[...] evento, atleta ou grupo de atletas com a finalidade de atingir públicos e mercados específicos, recebendo, em contrapartida, uma série de vantagens encabeçadas por incremento de vendas, promoção, melhor imagem e simpatia do público” (CARDIA, 2004, p. 25).

Sobre o assunto, Aaker (2000) diferenciou a propaganda do patrocínio, explicando que o segundo dispõe de vantagens únicas, pois “[...] desenvolvem associações que acrescentam profundidade, riqueza e um sentimento contemporâneo em relação à marca e ao seu relacionamento com clientes” (AAKER, 2000, p. 215-216). Logo, os interesses dos investidores pelo patrocínio no futebol referem-se, sobretudo, à ampla veiculação midiática do

---

<sup>310</sup> Reflexões feitas a partir da entrevista de Alexandre Dalla, diretor da Bomache, ao canal Brand Bola TV em abril de 2018. Ver mais em: <<https://www.youtube.com/watch?v=T1ML3kRgTYE>>. Acesso em: 15 set. 2018. Ressalta-se que, segundo o entrevistado, o clube precisa ter uma demanda mínima para a produção de material esportivo com marca própria, pois no caso de não cumprimento de metas o mesmo arca com os prejuízos de pagamento do enxoval.

esporte e ao estabelecimento de relações que explorem o vínculo emocional entre clubes e consumidores-torcedores.

Com base em autores como Pozzi (1998), Afif (2000), Pitts e Stotlar (2002), Cardia (2004), Melo Neto (1998; 2003), Soares (2007), entre outros, identificam-se entre as formas de patrocínio esportivo mais comuns a colocação da logomarca do patrocinador no uniforme de jogo/treino do time e no uniforme de passeio; a exposição da logomarca do patrocinador nos *backdrops* (painel de entrevistas); as placas de publicidade nos estádios e CT's; os banners no site oficial do clube; o uso da imagem do atleta por parte do patrocinador; a utilização dos produtos da empresa por atletas, dirigentes e comissão técnica; o uso da expressão “Patrocinador Oficial de...” no caso de patrocínios às competições esportivas; e também, o uso de camarotes do estádio por empresa(s) ou contratante(s).

Entretanto, associar o nome da empresa ou marca ao clube não é suficiente para garantir retorno comercial. É preciso empregar também táticas de ativação desta parceria como fez, por exemplo, a Samsung junto à Sociedade Esportiva Palmeiras entre 2009 e 2010. O patrocínio da marca de eletroeletrônicos ao clube paulista garantiu a exposição da Samsung nos uniformes e nas placas estáticas do estádio. Lois (2012) destacou que a sul coreana ganhou visibilidade nos materiais esportivos oficiais do clube, nos *backdrops*, nas placas de campo do estádio Palestra Itália e no CT. Além de que, o patrocínio foi utilizado para atividades de relacionamento através de camarotes exclusivos que serviam para receber públicos-chave da companhia como clientes ou parceiros; na distribuição de ingressos dos jogos no Palestra Itália para parceiros e para consumidores finais; e na realização de jogos corporativos no CT da Sociedade Esportiva Palmeiras (LOIS, 2012).

Desta feita, é importante compreender as diferenças entre os tipos de patrocínios no futebol conforme quadro 04.

**Quadro 04- Principais tipos de patrocínio e caracterização**

<b>Tipo de patrocínio</b>	<b>Caraterísticas</b>
Patrocinador exclusivo	Patrocínio mais visado pelos interessados em investir no futebol. Gradativamente menos ativado por conta dos custos.
Patrocinador oficial	Geralmente associado à competição ou entidade esportiva específica como CBF, FIFA, CONEMBOL, etc.
Fornecedor oficial	Oferecimento de produtos e/ou serviços em contrapartida de oportunidades comerciais. É o caso de fornecedores de material esportivo.
Patrocinador pontual	É o patrocínio específico para dada competição ou jogo.



Patrocinador máster, principal ou <i>premium</i>	É a principal categoria de patrocínio, com as maiores verbas. Geralmente é o patrocínio que estampa uniformes e ocupa espaços físicos do clube.
Apoiador/Parceiro	O apoiador/parceiro oferece algum produto ou serviço ao clube e pode servir para compensar lacunas deixadas por patrocinadores.

Elaborado pela autora com base em Pozzi (1998); Afif (2000); Pitts e Stotlar (2002); Cardia (2004); Melo Neto (1998; 2003) e Soares (2007).

Com base no quadro 04 é possível destacar os patrocínios pontuais, ou seja, aqueles empregados em certo campeonato ou jogo específico. No ano de 2013, por exemplo, o Figueirense FC contou com os patrocínios pontuais da Mini Kalzone (empresa brasileira do ramo de alimentos), Óticas Diniz (empresa do Grupo Diniz), Orsegups (empresa catarinense de segurança) e Bellacotton (marca do Grupo Flexicotton, especializada em produtos de higiene pessoal) (FIGUEIRENSE FC, 2013b).

Em 2015, o Avaí FC firmou contratos pontuais para a 38ª rodada do Campeonato Brasileiro da série A com a empresa farmacêutica goiana Geolab Genéricos (estampado nas costas acima do número) e com a rede hoteleira rio-grandense-do-sul Laghetto Hotéis (estampado nas costas abaixo do número e nas mangas) (AVAÍ FC, 2015). Já em 2016, o clube de Florianópolis firmou outros patrocínios pontuais para a 14ª rodada da série B do campeonato nacional com a Rafarillo Calçados (patrocínio máster da camisa), Betel – Segurança Absoluta (patrocínio na manga da camisa), Sanfarma (patrocínio nas costas acima do número) e C-TAP Consultoria (patrocínio nas costas abaixo do número) (AVAÍ FC, 2016a).

O quadro 04 ainda destaca a relação entre clubes, apoiadores e parceiros. Em 2016, a rede catarinense Bistrot Fitness tornou-se apoiadora do Avaí FC oferecendo “pratos exclusivos para atletas nos dias de jogos, com alimentação diferenciada”, recebendo, em contrapartida, “ações nos camarotes, faixa no intervalo do jogo e informes nas redes sociais do clube” (AVAÍ FC, 2016b).

Além das distinções e hierarquias entre os patrocinadores que circulam no futebol (quadro 04) cabe salientar que alguns clubes oferecem opções de negócios aos investidores interessados.

O Figueirense FC disponibiliza planos corporativos com os modelos *Artilheiro* (1 ano, R\$ 5.000 por mês), *Maestro* (1 ano, R\$ 4.000 por mês), *Básico Plus* (1 ano, R\$ 1.000 por

mês) e *Básico* (1 ano, R\$ 500 por mês) (FIGUEIRENSE FC, [20--b])<sup>311</sup>. Já o Coritiba FC possui um catálogo formado pelos planos *1985- Os Campeões* (patrocínio da camisa), *1909 - Os fundadores* (patrocínio para camisa ou estádio), *1922 - Alto da Glória* (patrocínio para o estádio) e *Parceiro de Mídia* (para divulgação via mídias) (CORITIBA FC, 2020a).

No entanto, Cardia (2004) ressalta que

Não basta criar nomes bonitos e diferentes para as categorias de patrocinadores. Estes precisam ser reconhecidamente diferentes no seu bojo de propriedades. Diferem no conteúdo ofertado e, conforme o que constar em um pacote ou categoria em relação à outra, haverá a diferenciação de preços (CARDIA, 2004, p. 106).

Nessa perspectiva, as categorias de negócios oferecidos aos patrocinadores e parceiros devem ser atrativas e, suficientemente, distintas entre si para incentivar os interessados. Também é evidente que o desempenho esportivo do clube associado ao número de competições disputadas (locais, nacionais, internacionais) configuram condições para o estabelecimento dos patrocínios.

Assim, tendo em vista as abrangentes possibilidades de desenvolvimento do marketing esportivo através de patrocínios e parcerias, é importante compreender quais condições históricas foram relevantes para as relações entre clubes de futebol e patrocinadores no Brasil.

### **3.2.1 O desenvolvimento dos patrocínios nos clubes do Sul do Brasil pós 1990**

No caso dos clubes do Sul do Brasil, verificou-se um significativo aumento do número e da variedade dos contratos de patrocínio esportivo a partir da década de 1980.

---

<sup>311</sup> As informações do site oficial do Figueirense FC dão conta das vantagens oferecidas por cada plano corporativo. O plano Artilheiro garante duas visitas da empresa ao treino do Figueirense com recepção do atleta (empresário, acompanhante e 5 clientes Premium); 01 foto no *backdrop*; uma presença VIP do atleta na empresa/evento organizado pela empresa; uma Placa Estádio (6m x 1m); um placa CT (5m x 1m); uma presença da marca na seção de patrocinadores; um banner no site; duas ações de conteúdo nas redes sociais do clube; dois ingressos setor A; dois ingressos setor B; networking com outros patrocinadores do clube; Furacão de Vantagens; um evento no auditório FFC + tour estádio; uma data no CT (partida de futebol empresa + colaboradores: 22 pessoas). O plano Maestro oferece duas visitas da empresa ao treino do Figueirense com recepção do atleta (empresário, acompanhante e 5 clientes Premium); uma foto no backdrop; uma placa Estádio (6m x 1m); uma presença da marca na seção de patrocinadores; um banner no site; uma ação de conteúdo nas redes sociais do clube; dois ingressos setor A; networking com outros patrocinadores do clube; Furacão de Vantagens; um evento no auditório FFC + tour estádio; uma visita do mascote à empresa. O plano Básico Plus garante veiculação na rádio Figueira; uma placa setor E; dois ingressos setor B; panfletagem nas entradas do estádio; Furacão de Vantagens. E, por fim, o plano Básico proporciona ao parceiro, veiculação na rádio Figueira; dois ingressos setor B; panfletagem nas entradas do estádio; Furacão de Vantagens (FIGUEIRENSE FC, [20--b]).

Como visto anteriormente, entre alguns destes primeiros patrocínios estiveram o da Pepsi junto ao S.C. Internacional em 1982<sup>312</sup>, e o da Coca-Cola com o Grêmio FBPA em 1987.

Nos clubes de Florianópolis, as parcerias pioneiras para os patrocínios esportivos começaram com iniciativas individuais e em conjunto,

a primeira camisa com patrocínio na história do Avaí FC apareceu no final de 1983. O ano começou com a camisa “limpa”, até que em novembro Avaí FC e Figueirense acertaram com a agência de publicidade Propague [...] a fim de assinar um patrocínio em comum com a Formaco Decorama (KLÜSER; MATOS; DIAMANTARAS, 2014, p. 356).

Além da florianopolitana Construtora Formaco Decorama<sup>313</sup>, o Avaí FC contou, durante a década de 1980, com os patrocínios da Pedrita Planejamento e Construção, Portobello Porcelanatos e Revestimentos Cerâmicos, e Seriettate Imóveis (KLÜSER; MATOS; DIAMANTARAS, 2014).

É válido salientar que o desenvolvimento das estratégias de marketing esportivo associado aos patrocínios foi um processo gradual. Haviaras (2017) destacou que, nos anos de 1980, os valores injetados no Figueirense FC eram simbólicos, e Stadnik (2017) sinalizou para outras diferenças

As placas não eram nesse nível, eram em triângulo e de metal com madeira, tinha que tirar toda hora porque senão matava a grama. Até hoje fazem isso pra não matar a grama. Começou assim esse negócio de marketing e, depois, veio a camisa em 83-84 por aí. Aí veio a Florisa, primeiro patrocínio de camisa. Mas o forte mesmo foi na época do Paulo Prisco Paraíso (STADNIK, 2017).

Haviaras (2017) e Stadnik (2017) ressaltaram que um patrocínio esportivo mais bem estruturado deveu-se à parceria com a Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A. O que mostra que as transformações do marketing no futebol também podem ser investigadas através dos processos de reestruturação administrativa e econômica dos clubes.

Buscando ampliar o escopo de análise, o quadro 05 selecionou treze clubes do Sul do Brasil e seus principais patrocinadores e parceiros no período pós 1990<sup>314</sup>. Neste viés, é importante colocar que a parceria é interpretada como “[...] uma modalidade de patrocínio em que ambos os parceiros têm interesses comuns e utilizam suas competências de forma complementar” (MELO NETO, 2003, p. 163).

<sup>312</sup> Segundo Klüser, Matos e Diamantaras (2014), neste patrocínio da Pepsi ao S.C. Internacional, a marca era estampada apenas nas costas acima dos números. Em 1983, o clube de Porto Alegre apresentou a Aplub como patrocinador que aparecia com mais destaque na camisa.

<sup>313</sup> De acordo com Campos (2009), a Construtora Formaco Decorama foi fundada em 1975.

<sup>314</sup> O quadro 05 selecionou patrocinadores e parceiros dos clubes em suas mais diversas categorias como aqueles de uniformes, estádio, CT, etc. No mais, é preciso destacar que o quadro 05 não engloba patrocínios específicos às categorias de base e patrocínios pontuais já que estes últimos podem ser válidos por uma única partida.

**Quadro 05 - Relações entre alguns clubes e principais patrocinadores/parceiros por década**

<b>Clube</b>	<b>1990</b>	<b>2000</b>	<b>2010</b>
Avai FC	Dimas Automóveis, BESC, Construtora Formaco Decorama, ECE Engenharia, Pieri Sports, Casas da Água, Peugeot Cap Ferrat, OK Supermercados, Portobello	Portobello, Cimed, D'Araújo Comunicação, Santa Rita, Claro, Arte Solidária, Grupo Back, Criciúma EC Construções, Motorola, Sucos Camp, Casas da Água, Pauta Distribuidora, Cecomtur Hotel, Unimed, Repecon, Andra Materiais Elétricos, Brascopper, Coel, WOA Empreendimentos Imobiliários	Komeco, Unimed, Fisk, Intelbrás, Herbalife, Eletrosul, Caixa Econômica Federal, Brahma, Pepsi, Fanatic, WOA Empreendimentos Imobiliários, VeroLife, Gamma Ferramentas, Jinggong, ICT do Brasil
Figueirense FC	Amauri, Casas da Água, Rei Bingo	Tim, Grupo Amauri, Fame Material de Construção, Ibagy, Taschibra, Claro, Ambev, Unimed, Locaweb	Caixa Econômica Federal, Taschibra, Unimed, Ambev, Liderança Serviços, Brahma, Angra Construção e Incorporação, J.A. Construções, Eletrosul, MG Eletro, CIMES Construtora, Saladices, InfoTV, Baly, Berlanda
Criciúma EC	Eliane	Carvão Mineral (Sindicato da Indústria de Extração de Carvão do Estado de Santa Catarina -SIECESC), Cecrisa, Sant'Ana, Eliane, Imbralit (Telhas e Caixas d'água)	Dotz, Philco, Taschibra, Nissin Tallarim, Avanço, Bozzano, Seara, Carvão Mineral (Sindicato da Indústria de Extração de Carvão do Estado de Santa Catarina - SIECESC), Uninter, Hipper Freios, Saint Bier, Ecofitus, Construtora Locks, Resicolor Tintas, Agemed, Neo Química, Dom Fioreto, Midea, Caixa Econômica Federal
ACF	Sadia, Chapecó Companhia Industrial de Alimentos, Nostra Casa	Nostra Casa, Aurora	Aurora, Caixa Econômica Federal, Havan, Unimed, Bauer Express, Desbravador Software, Água Schin, Lojas Schumann, Tozzo, Mogano Hotel, Planaterra, Prosul, Unoesc, Berlanda, Folle Câmaras Frigoríficas, Sicoob, Nostra Casa, Unochapecó, Britter

Joinville EC	Tigre	Consul, Spieler, Diário Catarinense	Ecoville Brasil, Diário Catarinense, Selbetti, Krona Tubos e Conexões, Opa Bier, Unisociesc, Diklatex, Garten Shopping, Walbert- Modelação e Ferramentaria, Globalmind, Romão Rolamentos, Fremax Freios, Red Hors- Energy Drinks, Orbenk, RDP Petroléo, Unimed, Agemed, Salfer, Criciúma EC Construções, Taipa, Banco BMG
Club Athletico Paranaense	Umbro	Tim, Claro, Tryon, Kyocera, HDI Seguros, Philco	Philco, Caixa Econômica Federal, Coca-Cola, Nutrilatina, Havan, Copacol
Coritiba FC	Coca-Cola, Bauducco, Renner Tintas, Sanyo Electric Co. Ltd.	Tim, Claro, Radial Faculdades, Computadores Positivo, Banco BMG	Banco BMG, Caixa Econômica Federal, Pro Tork, Dufrio LG, Coca-Cola, Coritiba Store, RDP Petróleo, MidWay,
Londrina EC	Sercomtel	PVC Brazil, Bombril	Café Itamaraty, Madero, Super Muffato, Caixa Econômica Federal, Laboratório Oswaldo Cruz, Vale Sorte-Certificado de Contribuição, Vale Verde, Viação Garcia, Sercomtel, Consórcio União. Agro 100
S.C. Internacional	Coca-Cola, General Motors, APLUB	Banrisul	Banrisul, Tramontina, Unimed, Volkswagen, Coca-Cola, Laghetto Hotéis, Uber, iPlace, Gatorade, Brahma
Grêmio FBPA	Coca-Cola, General Motors	Banrisul, Claro, Panvel, Unimed	Banrisul, Tramontina, Unimed, W3haus, iPlace, Laghetto Hotéis, Renner Tintas
Paraná Clube	Empal, Casas Bahia	Quartzolit, Tim, Empalux	Zaeli, Hospital Cardíaco Constantini, Acquafort, Caixa Econômica Federal, Dia Diagnóstico Araucária, Racco, Grupo Foxlux
SER Caxias do Sul	Frangosul	Fiat, Firelli, MetalCorte, Multisom	Banrisul, Sul Corte, Eko Ambientes, Vinhedos Papéis, ArcelorMital, Fátima Saúde, Sim Rede de Postos, Voges Motores, Agrale, Selltis, Oi, Atena Construções,
EC Juventude	Parmalat, Yoplait	Pigozzi, Puroline, Abyara, Luna Ag Guindastes, Fátima Saúde, Sicredi,	Banrisul, ArcelorMital, Fátima Saúde, RodOil, JFL Alarmes, Oi, BMG, Marcopolo, Bela Gastronomia Empresarial, Atena Incorporações, Dream Fitness

Elaborado pela autora. Fonte: Klüser, Matos e Diamantaras (2014); Gomes (2014); Placar (1994; 2003); IBOPE/REPUCOM (2018; 2019); Sites oficiais dos clubes (vários anos); Estrella (2002), Cechin (2014), OLD FOOTBALL SHIRTS (vários anos).

Com base no quadro 05 observa-se a presença de empresas ligados aos setores da construção civil, materiais de construção e mercado imobiliário<sup>315</sup> como patrocinadoras de Avaí FC e Figueirense FC a partir da década de 1990. Entre estas estiveram a Casas da Água - Materiais de Construção e Eletrodomésticos; a Serietatte Imobiliária; a ECE Engenharia; a Portobello Porcelanatos e Revestimentos Cerâmicos; a Ibagy; a Fame Material de Construção; a Santa Rita Iluminações; a Angra Construção e Incorporação; a Andra Materiais Elétricos; a Criciúma Construções; a CIMES Construtora e a J.A. Construções.

O quadro 05 ainda permite dividir os patrocinadores de Avaí FC e Figueirense FC em quatro grupos principais: saúde, tecnologias, segurança e prestação de serviços e, ainda, produção e distribuição de bebidas. Dentre os representantes do setor da saúde estão a CIMED Indústria de Medicamentos, a Sanfarma, a Unimed, a VeroLife e a Herbalife. Como patrocinadores e parceiros do setor de tecnologias podem-se ressaltar os casos da Pauta Distribuidora (São José-SC) e da INFOTV (Florianópolis-SC), bem como das empresas chinesas ICT e Jinggong. Do ramo de segurança e prestação de serviços, os clubes da capital catarinense já contaram com os patrocínios do Grupo Back e da Liderança Serviços, ambas de Santa Catarina. E do ramo da produção e distribuição de bebidas, podem-se salientar os patrocínios da Ambev, da Brahma (marca pertencente à Ambev), da Pepsi e da Baly<sup>316</sup>.

Já no caso do Criciúma EC é possível apontar para a presença histórica de patrocinadores ligados ao ramo da extração de carvão e indústria ceramista. Nas décadas de 1990 e 2000, as empresas Eliane Revestimento Cerâmicos e Cerâmicas Sant'Ana, além do Sindicato da Indústria de Extração de Carvão do Estado de Santa Catarina (SIECESC), estampada no uniforme como "Carvão Mineral", foram patrocinadoras do clube de Santa Catarina.

No ano de 2010, com o retorno de Antenor Angeloni à presidência da associação, foi possível identificar um crescimento expressivo do número de patrocinadores no uniforme do Criciúma EC com as marcas Seara, Taschibra, Bozzano, Criciúma Construções, Carvão Mineral e Neo Química. Infere-se que o aumento dos patrocínios neste período resultou das relações comerciais de Angeloni no mercado, culminando em um aumento da captação de recursos financeiros.

---

<sup>315</sup> Os setores da construção civil e mercado imobiliário representam uma das economias mais importantes da capital de Santa Catarina. Para o debate acerca da indústria da construção civil na região metropolitana de Florianópolis ver mais: CAMPOS, Edson Telê. A expansão urbana na região metropolitana de Florianópolis e a dinâmica da indústria da construção civil. 2009. 215 f. Tese (Doutorado) - Curso de Geografia, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

<sup>316</sup> A bebida energética Baly pertence ao Grupo Grassi de Tubarão - SC.

No período entre 2013 e 2014, o clube do sul catarinense foi patrocinado pela Resicolor Tintas e Vernizes Ltda., empresa associada à Jaime Dal Farra. Isto mostra como podem ser estreitas as relações entre patrocinadores e gestores da entidade, pois a empresa de produtos químicos e Dal Farra também apareceram como concedentes de empréstimos ao Criciúma EC (tabela 01).

Já na trajetória da ACF identifica-se a estreita ligação entre o clube e patrocinadores do setor econômico local mais dinâmico, a agroindústria. Desde a década de 1990, o clube do oeste catarinense contou com investidores representantes deste segmento como Sadia, Chapecó Companhia Industrial de Alimentos (estampada no uniforme como Produtos Chapecó), Folle Câmaras Frigoríficas e Aurora Alimentos.

Neste caso, observam-se as relações entre a constituição da ACF, o patrocínio da Chapecó Companhia Industrial de Alimentos e a família De Nês. Tanto o frigorífico, fundado na década de 1950, como o Atlético Clube Chapecó, embrião da ACF, foram criados por Plínio Arlindo De Nês. A reportagem do *Diário Catarinense*, de 2015, explica que De Nês Filho

viu seu pai criar o Atlético Clube Chapecó, que depois viria a ser substituído pela ACF. Foi o vice-presidente de futebol no primeiro Campeonato Brasileiro do Verdão, em 1978. [...] Viu no esporte uma forma do Frigorífico Chapecó fortalecer a sua marca e levar o nome da cidade onde morou a partir dos seis anos e onde mora até hoje. Viveu momentos de crise como a falência do Frigorífico Chapecó, empresa de sua família e onde foi diretor, vice-presidente e presidente. A crise na indústria coincidiu com a crise da ACF, que ficou 11 anos sem conquistar um título nacional. Voltou a participar da vida do clube em 2009, ainda nos bastidores, no ano que a ACF subiu da Série D para a Série C (DEBONA, 2015).

Ressalta-se que a Chapecó Companhia Industrial de Alimentos patrocinou a ACF em 1997 e, que, Plínio Arlindo De Nês Filho voltou a participar da gestão do clube após o fim deste patrocínio<sup>317</sup>, incluindo o período de reestruturação da ACF na década de 2010.

---

<sup>317</sup> Em 2005, a Chapecó Companhia Industrial de Alimentos decretou falência. De acordo com o jornal *Folha de São Paulo*, “a crise da Chapecó - que chegou a ser a quarta maior produtora do país de suínos, frangos e derivados - teve início em 1996. Em 2003, ela se agravou e a empresa passou a interromper a produção de seus frigoríficos, o que deixou 5.000 funcionários desempregados e atingiu 2.000 criadores de frangos e suínos, além de centenas de fornecedores. No final de 2003, a empresa de capital francês Dreyfus propôs assumir a Chapecó pagando R\$ 175 milhões pelo patrimônio dos frigoríficos nos três Estados do Sul, livre de dívidas e ônus. Para que o negócio fosse fechado, a Chapecó teria de convencer os credores a receber apenas 3,2% dos créditos. O BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), credor de metade da dívida, aceitou o acordo, mas não foi seguido por todos os bancos. O frigorífico Chapecó existia desde 1952. O grupo argentino Macri entrou na empresa em novembro de 1999, quatro meses após fechar um acordo com o BNDES” (FOLHA DE SÃO PAULO, 2005).

Outra representante do setor agroindustrial que mantém forte vínculo com a ACF é a Aurora Alimentos. Mohr (2017) destacou que esta empresa já contribuía com o clube mesmo antes do estabelecimento de um patrocínio oficial, o que ocorreu em 2009

Tanto que a gente renova com ela mesmo que os valores não sejam ou que tenha outra proposta. A gente não deixa ela de fora por uma questão moral. É uma empresa local, a gente tem uma identidade muito próxima, é uma cooperativa, mas é administrada por pessoas daqui (MOHR, 2017).

Reitera-se como o fator local impera nas relações entre alguns patrocinadores e determinados clubes como na ACF que, ao longo de sua trajetória, têm contado com o apoio de empresas e empresários da cidade. No ano de 2017, a parceria entre a Aurora Alimentos e a ACF foi renovada cabendo à empresa investir no clube

[...] o valor total de 4 milhões e 560 mil reais em recursos financeiros. Em contrapartida, sua logomarca figurará de maneira destacada na parte frontal da camisa oficial da equipe. O acordo também prevê outras formas de exposição da marca. A iniciativa representa mais um passo na trajetória de mais de dez anos de cooperação da Aurora com o clube. O dirigente De Nês Filho disse que a história das duas instituições se mistura e que a Aurora expressa o que há de essencial no grande oeste catarinense: agronegócio e cooperação (AURORA ALIMENTOS, 2017).

Além das considerações acerca de patrocinadores ligados ao setor da agroindústria é preciso destacar que a maioria das empresas que já investiram ou investem na ACF são de capital local, ou catarinense. Com origem na cidade de Chapecó estão a Nostra Casa do setor imobiliário; a Desbravador Software que desenvolve tecnologia para gestão de hotéis, postos de combustível, lojas de conveniência, bares e restaurantes; a Tozzo Alimentos; a Mogano Hotéis; a Planaterra que presta serviços para pavimentação e terraplanagem; e a Empresa Britter Comércio e Serviços de Terraplanagem Ltda.

Ainda é possível ressaltar patrocinadores de capital regional como a Bauer Express que presta serviços de transporte de cargas e encomendas (São Lourenço do Oeste - SC); lojas Schumann (Seara - SC), lojas Berlanda (Curitibanos - SC); e Prosul, empresa do ramo de engenharia que pertence à Wilfredo Brillinger (Florianópolis - SC). Por fim, também identificam-se os patrocínios do setor financeiro com Caixa Econômica Federal e Banco Sicoob, este último ligado ao cooperativismo.

O quadro 05 fornece ainda informações acerca do Joinville EC. É importante apontar para a presença histórica de empresas parceiras e patrocinadoras ligadas à indústria de produtos de matérias plásticas como é o caso da Tigre Tubos e Conexões (São Paulo - SP), e da Krona Tubos e Conexões (Joinville - SC).



Observa-se também que a maioria dos investidores que já travou parceria com o clube é de capital local como, por exemplo, a Ecoville Brasil do setor de limpeza e conservação; a Selbetti que presta serviços de gestão e controle de documentos impressos e digitais; a micro cervejaria Opa Bier; a Globomind do ramo de computação e TI; a Romaço Rolamentos; a Fremax Freios; a Red Hors - Energy Drinks; e a rede de lojas Salfer. Além destes patrocinadores e parceiros, sobressaem os investimentos do setor de saúde com Agemed e Unimed, e também do ramo financeiro, com o Banco BMG e com a joinvilense Taipa Securitizadora S.A.

Ao tratar-se dos clubes Athletico Paranaense e Coritiba FC verificam-se alguns patrocínios e parceiros em comum ao longo de suas trajetórias. Nos anos de 1990, o Club Athletico Paranaense manteve como patrocinador único de sua camisa a fornecedora de materiais esportivos Umbro, enquanto o Coritiba FC apresentou Coca-Cola, Bauducco & Cia Ltda.<sup>318</sup>, Renner Tintas e a japonesa Sanyo Electric Cia Ltda. Já durante a década de 2000, os clubes de Curitiba tiveram em comum os patrocínios de Tim e Claro, ambas do setor de telefonia.

Neste ponto é importante salientar uma inovação realizada pelo Club Athletico Paranaense no que tange os patrocínios esportivos no Brasil. O clube foi pioneiro nacional na venda de *naming rights*, ou seja, o direito sobre a propriedade de nomes.

Entre 2005 e 2008, a fabricante sul-coreana de celulares Kyocera possuiu os *naming rights* sobre o estádio do Club Athletico Paranaense que recebeu o nome de Arena Kyocera. Segundo Lara (2018), esta foi a primeira experiência de *naming rights* do Brasil, embora já existisse a prática no exterior. Sobre o contrato entre a empresa asiática e o clube paranaense, Lara (2018) destacou que “[...] foram valores que não foram tão significativos já que era um processo inicial. Não foi vendido por muito tempo, foram 2 anos. Hoje você vende *naming rights* por 20 anos, não apenas por 2 anos” (LARA, 2018).

Segundo Lara (2018), as projeções de crescimento das receitas com marketing do Club Athletico Paranaense estão intrinsecamente relacionadas com possíveis negociações de *naming rights*, com contratos de publicidade e patrocínios, bem como com as locações das lojas da Arena da Baixada (LARA, 2018).

Ainda acerca de clubes paranaenses, destacam-se os casos do Londrina EC e do Paraná Clube que apresentaram vários patrocinadores e parceiros de capital local e regional no período pós 1990.

---

<sup>318</sup> Desde 2004, a marca Bauducco pertence a Pandurata Alimentos Ltda. com sede em Guarulhos, São Paulo.

O Londrina EC contou com o apoio da empresa de telecomunicações Sercomtel (Londrina – PR) nos anos de 1990 e, posteriormente, entre 2015 e 2017. No mais, o escopo de apoiadores do clube englobou PVC Brazil (Ibiporã - PR), a rede de supermercados Muffato (Cascavel - PR), o Café Itamaraty (Rolândia - PR) e as representantes londrinenses Laboratório Oswaldo Cruz, Viação Garcia, Agro 100, rede de farmácias Vale Verde e o Consórcio União.

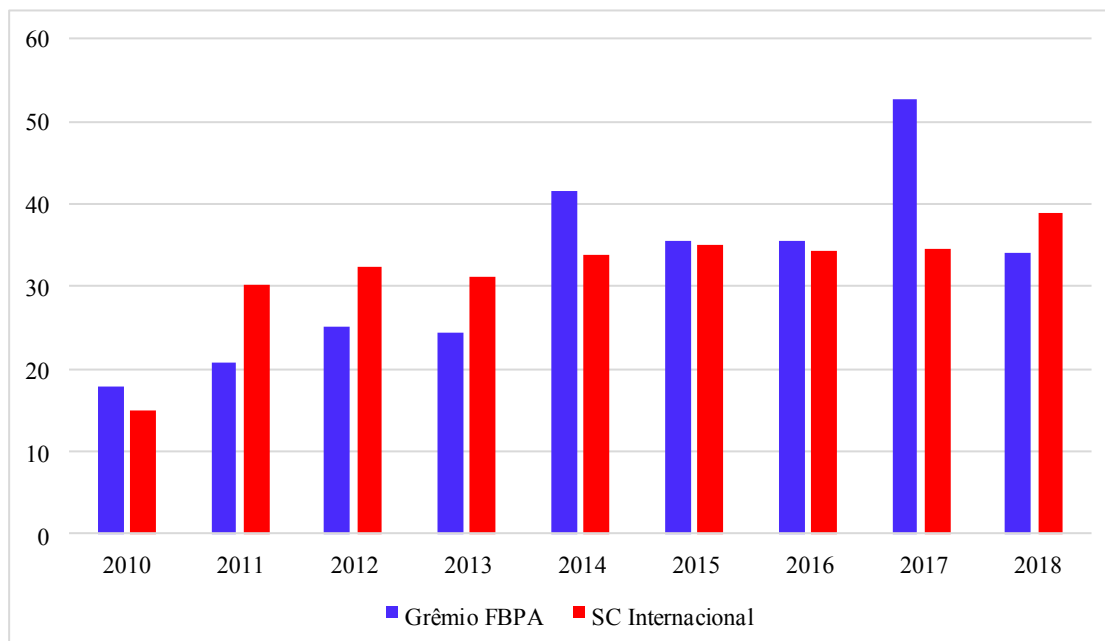
Já o Paraná Clube manteve, entre as décadas de 1990 e 2000, uma longa relação com a Empal Participações, uma *holding* do setor de iluminação e detentora da marca Empalux. É razoável destacar também que, no período pós 2010, houve um aumento do número de patrocinadores e parceiros com os investimentos de Zaeli Alimentos (Umuarama - PR); Hospital Cardíaco Constantini (Curitiba - PR); Acquafort, empresa do ramo de materiais de construção (Curitiba - PR); Dia Diagnóstico Araucária (Araucária - PR); Racco Comésticos (Curitiba - PR) e Grupo Foxlux do ramo de iluminação, ferramentas e materiais elétricos (Pinhais - PR).

Observa-se assim, que as trajetórias de Paraná Clube e Londrina EC foram marcadas pela predominância de patrocinadores locais e regionais que, por um lado, reforçam essas marcas e empresas, e por outro, contribuem para a equilíbrio financeiro destes clubes.

É possível ainda tecer considerações sobre os patrocínios e parcerias que envolvem clubes do Rio Grande do Sul, como S.C. Internacional, Grêmio FBPA, SER Caxias do Sul e EC Juventude. Os representantes da capital Porto Alegre contam, desde 2001, com o patrocínio do Banco Banrisul que, também, investe na SER Caxias do Sul e no EC Juventude desde o ano de 2015. Outras marcas que patrocinaram o Grêmio FBPA e o S.C. Internacional foram a Coca-Cola, a Tramontina (Carlos Barbosa - RS), a Unimed, a rede de hotéis porto-alegrense Laghetto e a iPlace do setor de tecnologias.

Neste sentido, os relatórios sobre os valores das marcas dos clubes, documentos formulados pelas empresas de contabilidade BDO e SportsValue, mostram os montantes envolvidos nas receitas de publicidade e patrocínio de Grêmio FBPA e S.C. Internacional no período entre 2010 e 2018. O gráfico 03 demonstra o comportamento destas receitas envolvendo os clubes de Porto Alegre.

**Gráfico 03 - Receitas de patrocínio e publicidade de Grêmio FBPA e S.C. Internacional entre 2010 e 2018 (em milhões de R\$)**



Elaborado pela autora. Fonte: BDO (vários anos); SPORTSVALUE (2019).

Os dados do gráfico 03 mostram gradativos aumentos das receitas com patrocínio e publicidade de Grêmio FBPA e S.C. Internacional, sobretudo, entre os anos de 2010 e 2014. De acordo com os dados da BDO (2013), os ganhos com patrocínio e publicidade do S.C. Internacional cresceram 15% em 2011, e 13% em 2012. No Grêmio FBPA, os aumentos foram de 14% em 2011, e de 11% em 2012.

No que se refere aos aumentos auferidos pelo Grêmio FBPA com este tipo de receita parte-se da hipótese de que a Arena do Grêmio, inaugurada em 2012, comportou-se como um atrativo para investimentos em marketing. Segundo a BDO (2015), o montante angariado pelo Grêmio FBPA, em 2014, com patrocínios e publicidade, aumentou 72% em relação à 2013, o que representou uma diferença de R\$ 17,4 milhões (BDO, 2015).

Também observa-se que entre 2015 e 2016 houve um equilíbrio entre estas receitas de marketing quando se compara o Grêmio FBPA com o S.C. Internacional, o que pode ser atribuído à reinauguração do estádio Beira-Rio em 2014. Posto isto, infere-se que estes novos equipamentos esportivos, tanto a Arena do Grêmio como o estádio Beira-Rio, impactaram a geração de receitas via patrocínios uma vez que os investidores compreendem o alcance publicitário e midiático que suas marcas alcançam via exposição nos estádios e durante o televisionamento dos jogos.

Já no ano de 2017, ocorreu um expressivo aumento da renda com patrocínio e publicidade do Grêmio FBPA que alcançou R\$ 52,6 milhões, o que correspondeu a 14% das receitas totais do clube. Já o S.C. Internacional manteve, em 2017, os ganhos em pouco mais de R\$ 34 milhões, valor que também representou 14% dos rendimentos totais do clube porto-alegrense (BDO, 2018).

Estes dados podem ser interpretados a partir do desempenho esportivo destas equipes. Enquanto o aumento das referidas receitas do Grêmio FBPA pode ser associado ao título internacional da Copa Libertadores da América de 2017, o S.C. Internacional precisou equilibrar gastos e receitas durante a participação na série B do Campeonato Brasileiro daquele ano.

No que diz respeito ao ano de 2018, verifica-se um equilíbrio entre os rendimentos destes clubes. O Grêmio FBPA obteve R\$ 34 milhões, 8% do total de seus ganhos, e o S.C. Internacional cerca de R\$ 39 milhões, correspondente à 13% de todas as suas receitas (SPORTSVALUE, 2019).

Ainda buscando identificar os principais patrocinadores e parceiros de clubes do RS é necessário expor os casos de SER Caxias e EC Juventude, ambos da cidade de Caxias do Sul.

Em relação à SER Caxias do Sul destaca-se o patrocínio da Doux Frangosul nos anos de 1990, uma empresa francesa de abate e comercialização de aves que possuía matriz em Caxias do Sul<sup>319</sup>. Neste mesmo período, o EC Juventude contou com o apoio da Parmalat que, além parceira em um modelo de co-gestão, veiculava sua marca de iogurtes Yoplait nos uniformes dos jogadores.

No mais, é importante colocar que a SER Caxias do Sul e o EC Juventude já apresentaram patrocinadores e parceiros em comum como a multinacional do setor industrial de aço ArcelorMittal S.A e as caxienses Fátima Saúde e Atena Incorporações, esta última do ramo da construção civil.

Também é possível salientar os investimentos de capital regional como da Eko Ambientes, especializada em móveis e decoração (Bento Gonçalves - RS); da Sim Rede de Postos (Flores da Cunha - RS); da fornecedora de materiais para academias Dream Fitness (Sapiranga - RS); e da JFL Alarmes que presta serviços de segurança (Santa Rita do Sapucaí - RS). Além destes, são destacáveis os patrocínios da RodOil do ramo de distribuição de

---

<sup>319</sup> A Doux Frangosul foi adquirida pelo grupo JBS S.A em 2012.

combustíveis; da Vinhedos Papéis; da Marcopolo que produz carrocerias; da construtora Abyara; da Luna ALG Guindastes e da Pigozzi S.A, todas essas caxienses<sup>320</sup>.

Da análise das relações entre clubes, patrocinadores e parceiros do quadro 05 pode-se inferir que houve um gradativo aumento das receitas geradas com esta categoria de marketing associado ao crescimento do número de patrocínios. Dentre os investidores destacaram-se àqueles ligados aos setores financeiro, de saúde, de telefonia, de construção civil, de prestação de serviços, de bebidas e de tecnologias.

Por um lado, as parcerias entre clubes e patrocinadores são fundamentais para aumentar as receitas dessas associações esportivas. Para os patrocinadores, as vantagens estão na veiculação da imagem da marca, empresa, produto e/ou serviço junto ao público; na ampliação do reconhecimento do investidor; na maximização da exposição da marca; na diversificação da exposição midiática; no estabelecimento de uma inter-relação entre marca patrocinadora e clube; e no apelo ao interesse do torcedor-consumidor.

Por fim, entende-se que o fator local é indispensável para compreender-se a dinâmica das interações entre empresas e marcas interessadas em aportar recursos financeiros nos clubes de futebol. Notou-se o predomínio de patrocinadores e parceiros de capital local atentos ao potencial do esporte como uma ferramenta publicitária mais eficaz que outros meios comuns de propaganda.

### **3.2.2 A “era Caixa” no futebol: o papel das instituições financeiras**

A Caixa Econômica Federal (CEF) firmou diversas parcerias de patrocínio ao esporte brasileiro realizando ações em prol do atletismo desde 2001 (QUADROS, 2014)

[...] esta empresa foi adquirindo habilidades dentro do campo do *marketing* esportivo, além de experimentar o que o esporte agrega à instituição, como os valores compartilhados, ligados principalmente à saúde, juventude, força e determinação. Tais características são admiradas pelo público, que sente confiança naquela organização, e também são buscadas pelos concorrentes. Então, se a empresa já tem sua imagem atrelada ao esporte, isso é convertido em vantagem competitiva em nível emocional, que pode ser o diferencial que o consumidor leva em consideração no momento de escolher um produto ou serviço e fechar um negócio (QUADROS, 2014, p. 34).

A partir do ano de 2012, a empresa pública assumiu um papel importante como patrocinadora do futebol brasileiro<sup>321</sup>. Diamantaras e Battistotti (2017) destacaram o papel do

---

<sup>320</sup> A Pigozzi S/A de Caxias do Sul foi adquirida pela multinacional Eaton em 2005. A Eaton fabrica transmissões e componentes para implementos agrícolas.

Avai FC como primeiro clube de futebol a negociar com a CEF abrindo precedentes para a reprodução da prática.

Por conseguinte, foram assinados os primeiros contratos entre a instituição financeira com “o Avai Futebol Clube e o Figueirense Futebol Clube, ambos de Santa Catarina, e com o Clube Atlético Paranaense, em meados de 2012” (QUADROS, 2014, p. 35)<sup>322</sup>. Esses representantes do futebol do Sul do Brasil contribuíram para a formatação de um modelo com determinadas condições de admissão contratual e com garantias à CEF.

Haviaras (2017) colocou a necessidade de o clube estar “com as certidões negativas, estar em dia com o INSS” (HAVIARAS, 2017). E Quadros (2014) salientou outros critérios: o clube dever ser participante da série A ou B do campeonato nacional<sup>323</sup>, a documentação fiscal precisa estar em dia, a negociação deve ser diretamente entre o clube e CEF sem a articulação de terceiros e, por último, o clube não pode ter outra instituição financeira concorrente como patrocinadora ou apoiadora (QUADROS, 2014). Em contrapartida,

A Caixa utiliza desde instalações dos clubes, para jogos entre clientes, até o programa de sócio-torcedor. A marca da empresa também está visível no *site* da maioria dos clubes patrocinados, já aparecendo na primeira tela, sem nem precisar executar qualquer ação na página virtual (QUADROS, 2014, pg. 44).

Sobre o tema, Mohr (2017) ressaltou alguns ônus do contrato com a CEF que exigia a entrega de um certo número de camisas oficiais e de ingressos do clube parceiro para uso em campanhas próprias (MOHR, 2017).

Na análise dos relacionamentos entre clubes de futebol e a instituição financeira ficou evidente que o patrocínio foi cíclico na maioria dos casos. Em 2014, por exemplo, o Avai FC “não conseguiu reunir todos os documentos (certidões negativas de débito) exigidos formalmente pela Caixa” e precisou buscar um novo patrocínio substituto (AVAÍ FC, 2014b). Posteriormente, no ano de 2016, durante à gestão de Battistotti, a CEF se tornou a patrocinadora máster do Avai FC.

---

<sup>321</sup> É importante salientar que a Caixa Econômica Federal é responsável pelos jogos Loteca, Lotogol e Timemania, todos associados ao futebol brasileiro. A Timemania é a única que converte um percentual dos ganhos para os clubes. A Lei 11.345, de 14 de setembro de 2006, permitiu aos clubes o parcelamento de dívidas tributárias e com o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) através de participação na Timemania. De acordo com Gonçalves (2013), “as dívidas desta natureza que estavam em atraso até 14/09/07 foram parceladas em 240 meses e vinculadas ao concurso de loterias Timemania” (GONÇALVES, 2013).

<sup>322</sup> Ao final do ano de 2012, o Sport Club Corinthians Paulista assinou contrato de patrocínio com a CEF.

<sup>323</sup> Quadros (2014) destacou que, em 2014, “o banco patrocinou duas equipes da série C do campeonato nacional, ASA e CRB, ambos de Alagoas, mas o patrocínio a esses clubes se justifica pela intenção de atingir um maior número de praças, buscando o alcance de todo o território nacional” (QUADROS, 2014, p. 37)

Já o Figueirense FC conseguiu manter, entre 2012 e 2017, a renovação anual do contrato com a CEF, garantindo a “inserção da marca no uniforme do Furacão, outros benefícios de imagem no Estádio Orlando Scarpelli e no Centro de Formação e Treinamento” (FIGUEIRENSE FC, 2016a). Da mesma forma, o Club Athletico Paranaense contou com o patrocínio da instituição brasileira entre 2012 e 2018.

Nesse viés, a tabela 04 apresenta os clubes do Sul do Brasil contemplados pelo patrocínio da CEF, entre os anos de 2012 e 2018, com respectivos valores.

**Tabela 04 - Clubes do Sul do Brasil patrocinados pela CEF (em milhões de R\$)**

Clube	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Athletico-PR	5,4	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,8	42,2
Coritiba FC	–	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	3,0	33,0
Figueirense FC	1,2	1,75	4,5	4,5	4,0	2,4	–	18,35
ACF	–	1,0	4,0	4,0	4,0	–	–	13,0
Avaí FC	1,8	1,75	–	–	0,4	4,0	2,4	10,35
Paraná Clube	–	–	2,0	–	–	–	3,4	5,5
Criciúma EC	–	–	–	–	–	1,5	1,5	3,0
Londrina EC	–	–	–	–	–	1,5	1,5	3,0
Grêmio E. Brasil	–	–	–	–	–	1,5	–	1,5

Adaptado pela autora. Fonte: Zirpoli (2019).

Os valores repassados pela CEF aos clubes de futebol brasileiros passaram de R\$ 9,4 milhões, em 2012, para R\$ 127,8 milhões no ano de 2018 (ZIRPOLI, 2019)<sup>324</sup>. A tabela 04 mostra que o Club Athletico Paranaense e o Coritiba FC foram os principais beneficiados pelos aportes financeiros repassados pela CEF com valores que somaram R\$ 75,2 milhões. Já os menores montantes foram auferidos por Criciúma EC, Londrina EC e Grêmio Esportivo Brasil que juntos totalizaram R\$ 7,5 milhões.

No mais, é possível fazer outras considerações a partir da tabela 04. A ACF não fechou contrato para a temporada de 2017 por considerar baixos os valores oferecidos pela CEF, sobretudo, em comparação com outros patrocinadores (MOHR, 2017)

<sup>324</sup> É preciso frisar alguns dados. No ano de 2012, a CEF patrocinou quatro clubes (Club Athletico Paranaense, Avaí FC, Figueirense FC e Sport Club Corinthians Paulista) com valores que somaram R\$ 9,4 milhões. Em 2013, R\$ 95,9 milhões foram divididos entre 11 clubes; em 2014 foram R\$ 111,9 milhões partilhados entre 15 clubes; no ano de 2015, 12 clubes dividiram R\$ 98,9 milhões em patrocínios da CEF; em 2016, R\$ 134,3 milhões de patrocínios foram destinados à 21 clubes; no ano de 2017, o montante de R\$ 145,7 milhões foi dividido entre 26 clubes brasileiros e, no ano de 2018, 25 clubes partilharam o valor de R\$ 127,8 milhões (ZIRPOLI, 2019).

A gente sabe dos contratos da Caixa com as outras equipes, você tem números [...]. Vou te dar o exemplo do Corinthians. O Corinthians tinha contrato de R\$ 30 milhões e a gente tinha contrato de R\$ 4 milhões pra jogar o mesmo Campeonato. Você não pode concordar, é muita desproporcionalidade. Daí o que acontece: qual camisa você mais ouviu falar? Que mais rodou? É da Chapecoense. Nesse ano de 2017, a camisa da Chapecoense vai ser a mais visualizada do mundo. A Caixa ofereceu basicamente o mesmo valor, nós achamos que não valia a pena. Tinha que ter no mínimo o dobro de investimento deles, eles teriam uma aparição muito maior (MOHR, 2017).

Considerando que o patrocínio à camisa é a terceira principal fonte de renda da ACF (MOHR, 2017), compreende-se a importância das negociações com a CEF em prol de melhores pagamentos. Por conta das discordâncias sobre valores, a ACF fechou com a Aurora Alimentos para o patrocínio máster nos anos de 2017, 2018 e 2019.

Com o mesmo entendimento sobre as disparidades no pagamento do patrocínio da CEF, o Operário Ferroviário EC privilegiou a manutenção de parceiros ligados ao grupo gestor responsável pela reestruturação do clube a partir de 2014. Segundo Balansin (2018), cada placa de publicidade no estádio Germano Krüger paga R\$ 6 mil, por isso um contrato com a CEF foi descartado

É muito pouco né. Acho que é só R\$ 2 milhões por ano, muito pouco, não dá. Nós temos na camisa com os patrocinadores daqui, dá uns R\$ 4 milhões. E vamos valorizar os caras que nos ajudaram desde o começo né [...]. Aqui tem 4 ou 5 que faz 10 anos que estão na camisa. Que nem o Álvaro, tem os caminhões que são verde, então tem bastante caminhão na cidade fazendo entrega, esses dias eu tava na frente do mercado e tinha uma mulher com um menininho. Aí passou um caminhão escrito GMAD e ele: - Mãe, mãe o caminho do Operário (BALANSIN, 2018).

O clube paranaense mantém entre seus patrocinadores e apoiadores, principalmente, representantes dos “Amigos do Operário” como o Grupo GMAD, o Feijão Pontarolo, as Lojas MM, o Lojão do Keima, o Banco Sicredi, entre outros. A veiculação destas empresas patrocinadoras nos uniformes do time e na publicidade estática do estádio estreita as relações entre os gestores do Operário Ferroviário EC e a torcida que passa a associar determinadas marcas ao clube.

A tabela 04 também destaca o Londrina EC que conseguiu fechar acordos com a CEF nos anos de 2017 e 2018, somando R\$ 3 milhões em repasses. Canuto (2017) explicou que foi preciso reunir uma série de documentos e certidões do Londrina EC e da SM Sports para que o contrato fosse assinado (CANUTO, 2017).

Diferentemente do Operário Ferroviário EC, os valores auferidos pelo Londrina EC através da CEF foram expressivos para o orçamento do clube. De acordo com Saviani (2019), no ano de 2018, quando o contrato com o banco público concedeu R\$ 1,5 milhão ao clube



londrinense, outros onze patrocinadores renderam juntos cerca de R\$ 1,3 milhão (SAVIANI, 2019).

Já no Rio Grande do Sul, verifica-se a hegemonia do Banrisul nas parcerias com o S.C. Internacional, o Grêmio FBPA, a SER Caxias do Sul e o EC Juventude (quadro 05). Apenas o Grêmio Esportivo Brasil aparece na tabela 04 com um único ano de patrocínio da CEF, em 2017, no valor de R\$ 1,5 milhão. No ano seguinte, 2018, o Banrisul foi anunciado como patrocinador máster do clube de Pelotas, fortalecendo o papel do banco estatal rio-grandense-do-sul no futebol e interrompendo qualquer estratégia da CEF em expandir sua atuação no estado.

Além do mais, a consolidação do Banrisul, de outros patrocinadores másters e, principalmente, o crescimento de bancos investidores definiu a temporada de 2019 do futebol brasileiro.

Ao comparar-se os patrocínios aos clubes na primeira divisão do Campeonato Brasileiro, no período entre 2017 e 2019, foi possível vislumbrar algumas transformações. Em 2017, dos vinte clubes participantes da série A do certame nacional, quinze tiveram patrocínio da CEF, incluindo o Club Athletico Paranaense, o Avaí FC e o Coritiba FC. Na temporada de 2018, doze clubes foram patrocinados pela CEF com destaque para o Paraná Clube (IBOPE/REPUCOM, 2017; 2018).

O que se verificou a partir de 2019 foi o dismantelamento do modelo de patrocínio da CEF<sup>325</sup>. As novas condições do mercado obrigaram os clubes a buscar por outras opções no mercado, impulsionando os investimentos de outras instituições financeiras (bancos digitais e sites de apostas<sup>326</sup>) no futebol.

Buscando garantir a captação de receitas, o S.C. Internacional e o Grêmio FBPA mantiveram contrato com o Banrisul, a ACF renovou com a Aurora Alimentos e o Avaí FC fechou um acordo com a loja Koerich para patrocínio máster de 2019 (IBOPE/REPUCOM, 2019)<sup>327</sup>.

---

<sup>325</sup> No primeiro ano de mandato presidencial de Jair Bolsonaro foram anunciadas mudanças relativas ao papel da CEF e, sobretudo, a intenção de colocar fim aos patrocínios da instituição financeira aos clubes de futebol.

<sup>326</sup> A empresa de apostas MarjoSports firmou contrato de patrocínio máster com o Coritiba FC para a temporada de 2020 (CORITIBA FC, 2020b).

<sup>327</sup> Em 2019, o EC Bahia e o Botafogo de Futebol e Regatas contaram com o patrocínio da CEF nos primeiros meses do ano até o fim dos respectivos contratos. É importante destacar o crescimento e a consolidação dos patrocínios oriundos do setor financeiro aos clubes da série A do Campeonato Brasileiro de 2019. O Banco Digi+ fechou contrato com o Club Athletico Paranaense, Cruzeiro EC, Fortaleza EC; a Crefisa manteve acordo com a Sociedade Esportiva Palmeiras; o Banrisul continuou patrocinando o SC Internacional e o Grêmio FBPA; o Banco BMG patrocinou o Clube Atlético Mineiro, o Club de Regatas Vasco da Gama e o Sport Club

Ademais, a combinação entre o fim da era CEF somada ao rápido crescimento de bancos digitais aponta para novas tendências do futebol-negócio. Gradativamente tornam-se mais estreitas as relações entre clubes de futebol e o mercado financeiro, cabendo às associações esportivas traçar estratégias eficientes de marketing para explorar estes novos segmentos.

Neste sentido, é possível apontar para dois clubes do Sul do Brasil que têm investido no setor financeiro. O Club Athletico Paranaense inovou ao firmar negócio com o Banco Digi+

A plataforma financeira 100% digital e customizada com a identidade athleticana, fruto da parceria entre o Rubro-Negro e o Digi+, foi anunciada no aniversário de 95 anos do clube. O novo modelo de patrocínio vai muito além de um patrocínio comum. É uma nova forma de negócio que busca rentabilizar ambos os lados, ao mesmo tempo que oferece aos torcedores e ao público em geral uma conta completa, com diversos produtos e serviços financeiros (CLUB ATHLETICO PARANAENSE, 2019b).

Já o Avaí FC, apresentou, em dezembro de 2019, o AvaíBank que é uma “Instituição de Pagamentos (IP) chamada de Fintech, conhecida popularmente como banco virtual, que trabalha para inovar e otimizar serviços do sistema financeiro bancário” (AVAÍ FC, 2019b)<sup>328</sup>. O clube catarinense se tornou

o primeiro clube a ser uma fintech no país, criando uma nova fonte de receita, com maior fidelização da marca através de oferta de uma série de benefícios e serviços financeiros aos torcedores. Atualmente temos vários clubes que são patrocinados no uniforme por uma Fintech. Exemplo: São Paulo, Athletico, Vasco, Fortaleza, Corinthians. Mas nesses casos, os clubes não são uma Fintech, eles são apenas patrocinados por uma. Exemplos de Fintechs: Nubank, Banco Inter, BS2, Digi+, Banco Original. [...] o Avaí é o primeiro clube a ser uma Fintech, ou seja, é o Clube “Dono” da empresa (AVAÍ FC, 2019b).

Os dois casos mostram que o setor financeiro, associado às novas tecnologias, representa um segmento com alto potencial de desenvolvimento junto aos clubes<sup>329</sup>. É uma

---

Corinthians Paulista; o Banco Intermedium foi o patrocinador máster do São Paulo FC e o Banco BS2 do Clube de Regatas do Flamengo (IBOPE/REPUCOM, 2019).

<sup>328</sup> De acordo com o Avaí FC (2019b), a Fintech “é um termo que surgiu da união das palavras *financial* (financeiro) e *technology* (tecnologia). As Fintechs trabalham para inovar e otimizar serviços do sistema financeiro bancário. São empresas que possuem custos operacionais muito menores comparadas às instituições tradicionais bancárias”.

<sup>329</sup> No ano de 2018, o Club Athletico Paranaense e o Avaí FC anunciaram investimentos na criação de criptomoedas, ou seja, dinheiro virtual próprio. O Club Athletico Paranaense, através de acordo firmado com a francesa Inoovi, empresa com sede em Hong Kong, divulgou a concepção da moeda IVI. O clube paranaense pretendia investir os recursos captados com a criptomoeda no pagamento de salários dos jogadores e nas transações de atletas. Contudo, o negócio não obteve sucesso e o projeto foi interrompido (MALUCELLI, 2019). Também em 2018, o Avaí FC investiu nesta nova estratégia para captação de recursos com o lançamento da Avaí Token, moeda virtual que foi vendida pelo valor de US\$ 1 dólar cada. O clube de Santa Catarina firmou parceria com as britânicas SportyCo e Blackbridge Sports para criação de sua moeda própria que funciona como um cupom de desconto ou *voucher* para compra de produtos e aquisição de serviços do clube. As informações do Avaí FC mostram que os recursos captados através da Avaí FC Token seriam investidos 25% em melhoria do

estratégia que foca na crescente demanda dos usuários por plataformas digitais e, que, concomitantemente, apela para a adesão do torcedor.

### 3.3 O licenciamento de marca no futebol

O licenciamento de marca no futebol refere-se à concessão de direito sobre o uso do nome do clube para dado produto ou serviço como lojas franqueadas e escolinhas de futebol. Segundo Melo Neto (1995), o licenciamento de marca é

uma operação comercial através da qual o licenciador, detentor da marca, dá autorização ao licenciado para a exploração da marca em seus produtos. Em troca da autorização é feito o pagamento de *royalties*, sendo que os valores são estipulados nos contratos de licenciamento (MELO NETO, 1995, p. 176).

Na mesma lógica, Cardia (2004) reiterou que se trata de um mecanismo “pelo qual uma indústria adquire o direito de uso de determinada marca, logotipo, mascotes ou slogans para colocar em um produto de sua fabricação em troca do pagamento de royalties” (CARDIA, 2004, p. 127).

Ao produto licenciado é agregado o valor da marca do clube para que estes sejam atrativos aos torcedores-consumidores. Assim, além de gerar receitas aos clubes através dos contratos e dos royalties sobre as vendas, o licenciamento diversifica o portfólio de produtos e serviços oferecidos ao público. Desta maneira, o licenciamento pode contribuir para aumentar o reconhecimento da marca e para expandir o mercado de produtos associados ao clube (PITTS; STOTLAR, 2002).

Lois (2012) destacou as vantagens competitivas vislumbradas pelas organizações esportivas no licenciamento de marca. Entre estas, o reconhecimento de marca; o aumento do *share-of-mind* do clube (o que visa ampliar o interesse do público na marca esportiva); a expansão da marca no mercado; a inserção da marca no estilo de vida do consumidor; a ampliação da exposição da marca mesmo quando não há competição esportiva; o combate à pirataria ao promover a fidelização da marca; e os resultados promocionais e comerciais (LOIS, 2012).

A expansão do licenciamento de marca depende de certas práticas ligadas aos procedimentos de seleção dos parceiros nesta categoria de negócio. Para Lois (2012), as empresas e as organizações esportivas devem ter compromisso com a qualidade, credibilidade

---

plantel de atletas, 25% para alcançar equilíbrio financeiro e 50% para investimento em infraestrutura (AVAÍ FC, 2018a). No caso do clube catarinense, a captação inicial de recursos não alcançou sucesso e o projeto da Avaí Token foi suspenso.

e reputação da marca, com as estratégias e posição no mercado, com a produção e distribuição ampla e eficiente dos produtos ou serviços, e com um plano de negócios sólido (LOIS, 2012).

No começo dos anos de 1990, o Manchester United FC foi o primeiro clube do mundo a assumir a própria gestão de produtos licenciados em um movimento que resultou no extraordinário aumento de receitas (BETING, 2018). O modelo inglês foi adotado por outros clubes europeus e pela UEFA ao longo das décadas de 1990 e de 2000. Por consequência, diversas empresas migraram para o licenciamento de marca, sendo que a Nike, a Fila e a Adidas passaram a investir no segmento (MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004).

Deste modo, a contar da década de 1990, houve um *boom* da produção, distribuição e faturamento oriundos do licenciamento de marca. Contudo, é preciso enfatizar as particularidades do caso brasileiro, principalmente, em relação aos clubes do Sul do Brasil.

### 3.3.1 O licenciamento de marca no Brasil

Foi na década de 1980 que os projetos de licenciamento esportivo ganharam notoriedade no Brasil em virtude da formação do Clube dos Treze<sup>330</sup>. Com a proposta de reabilitar financeiramente o futebol nacional, este grupo contou com um departamento de marketing liderado por João Henrique Areias e Celso Grellet<sup>331</sup> que, entre diversas medidas, introduziram no futebol brasileiro, ações sobre o licenciamento de marca e o registro de propriedade sobre símbolos, cores e mascotes dos clubes.

A esse respeito, Melo Neto (2003) apontou para a importância do contrato entre o Clube dos Treze e a empresa Dover Indústria e Comércio<sup>332</sup>. Este acordo, firmado nos anos de

---

<sup>330</sup> Antes de considerar a importância do Clube dos Treze, vale salientar outros exemplos sobre o desenvolvimento do licenciamento de marca. Na Copa do Mundo de 1982, a Ping-Pong (marca de goma de mascar) lançou um produto com *cards* que continham fotos dos jogadores que participavam da competição. Em 1986, a marca esportiva Rainha investiu no voleibol nacional lançando o tênis Bernard Vôlei em referência ao atleta Bernard Rajzman (LOIS, 2012).

<sup>331</sup> De acordo com *Placar* (1988), João Henrique Areias era gerente de eventos e promoções da multinacional IBM e vice-presidente de um departamento de marketing, até então amador, do Clube de Regatas do Flamengo. Já Celso Grellet era responsável pela área de eventos da agência de propaganda “Fischer, Justus, Young & Rubican”, bem como atuava no setor de marketing do São Paulo FC (PLACAR, 1988, p. 13).

<sup>332</sup> A literatura destaca que o primeiro caso de licenciamento esportivo no Brasil ocorreu, em 1938, quando a empresa Lacta, de Assis Chateaubriand, contratou o jogador Leônidas da Silva para uma campanha publicitária. A empresa lançou no mercado o “Diamante Negro”, apelido pelo qual o futebolista brasileiro era conhecido. Leônidas da Silva fez campanhas publicitárias do chocolate “Diamante Negro” e recebeu a quantia de dois contos de reis pelo trabalho (AREIAS, 2007).

1980, determinou a comercialização de produtos com as marcas dos times nas bancas de jornal de todo Brasil, garantindo aos clubes o repasse de 6% em royalties<sup>333</sup>.

Nesse período, o interesse de empresas e investidores pelo licenciamento de marca cresceu substancialmente. No entanto, surgiram problemas relacionados ao direito de propriedade sobre o nome, as cores, as mascotes e os símbolos das associações esportivas. Em publicação de novembro de 1988, a revista *Placar* destacou como o Clube dos Treze buscou resolver estes problemas com o registro dos escudos

A indústria de calçados Fighter, que planejava colocar no mercado sapatos com escudo dos times do Clube dos 13, terá de mudar de estratégia. O responsável pelo marketing da entidade, João Henrique Areias, anunciou que os escudos dos times já estão registrados no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI). “É uma proteção contra as empresas que usam indevidamente o nome ou marca dos clubes para vender seus produtos”, garante Areias. A luta pelo registro dos escudos começou em setembro de 1987 e, de cara, os clubes já saem lucrando. A indústria de brinquedos Gulliver, fabricantes de jogos de botões, se dispôs a pagar royalties aos times. O próximo passo é o registro da marca notória – ou seja, o nome do clube. Com isso, eles poderão exigir o pagamento de royalties das empresas que usam seus nomes (PLACAR, 1988, p. 35).

Houve, portanto, a partir da década de 1980, um período de desenvolvimento do licenciamento de marcas esportivas no Brasil referente à concessão de direito sobre a produção e comercialização de materiais exclusivos, bem como de crescimento do portfólio de mercadorias e serviços com a identidade dos clubes.

Nos anos de 1990 ocorreu o primeiro caso de licenciamento em conjunto do futebol nacional (LOIS, 2012). A Cervejaria Kaiser, que disputava mercado com a AmBev, lançou, em 1999, uma cerveja pilsen com embalagens que tinham estampados os distintivos de alguns clubes brasileiros (LOIS, 2012)<sup>334</sup>.

A evolução do licenciamento de produtos esportivos esteve ligada a fatores como a expansão do mercado, o aumento do interesse dos consumidores pelo esporte e, também, a profissionalização dos clubes. Silva (2007) ainda atribuiu este crescimento às mudanças nos modelos de concessão sobre o uso da marca<sup>335</sup>

---

<sup>333</sup> Segundo a revista *Placar*, foram João Henrique Areias e Celso Grellet que propuseram à empresa de licenciamento Dover Indústria e Comércio, o cartunista Ziraldo para reelaboração das mascotes dos clubes (PLACAR, 1988).

<sup>334</sup> Com slogans como “Com Kaiser Clube seu time vai ganhar sempre”, “Beba Kaiser Clube e ajude o seu time. Você é mais que um torcedor, é patrocinador”, a Kaiser dobrou em 3 meses a sua participação no mercado carioca (LOIS, 2012).

<sup>335</sup> Segundo Estrella (*apud* SILVA, 2007), até meados da década de 2000, o licenciamento de marca era realizado na maioria dos clubes, entre estes o Figueirense FC, de maneira que a empresa licenciada tinha autonomia na produção e distribuição dos produtos, enquanto que o clube recebia um valor pelo contrato de licenciamento e royalties sobre as unidades vendidas. Ou seja, não havia um controle do clube sobre o processo de licenciamento, tampouco atenção à capacidade de retorno econômico deste segmento do marketing.

um número definido de produtos, previamente analisados e aprovados pelo clube, cujos valores de licenciamento e *royalties* são pagos antecipadamente de acordo com a quantidade. Após a comercialização desta cota, a empresa pode pagar, nova e antecipadamente os *royalties* do novo lote, através de novo contrato de licenciamento, e disponibilizá-lo no mercado. O controle é feito através de etiquetas adesivas de autenticidade numeradas, fornecidas pelo clube, que garantem a fabricação apenas dos produtos licenciados e pagos. Este sistema de licenciamento permite a seleção das empresas que irão licenciar os produtos, pois as mesmas deverão possuir um planejamento de distribuição que permita o pagamento antecipado dos *royalties*, e uma administração capaz de cobrir estes custos e gerar lucro. É possível afirmar que este novo método permitiu uma maior seleção das empresas interessadas em licenciar produtos e a segurança para o clube referente aos recebimentos (SILVA, 2007, p. 103).

Indiscutivelmente, o aprimoramento de métodos e ferramentas para gestão da marca, associado aos fatores favoráveis do mercado, foram responsáveis por investimentos pontuais em licenciamento – de produtos e serviços – com objetivo de aumentar a arrecadação de receitas. Logo, cabe investigar alguns casos.

### **3.3.2 O licenciamento de marca: Figueirense FC, Avaí FC e Criciúma EC**

Tratando-se do futebol do Sul do Brasil, alguns clubes destacaram-se por investimentos pontuais em licenciamento de produtos, pela adoção de estratégias para expansão de suas marcas e pelo emprego de inovações tecnológicas antipirataria.

Foi possível traçar relações entre períodos de crescimento deste segmento específico do marketing esportivo com determinadas administrações tratadas no capítulo II.

Este foi o caso do Figueirense FC. Durante a parceria com a Figueirense Participações e Gestão Desportiva S/A foram operadas mudanças no tratamento dado aos produtos oficiais. No ano de 1999, o clube renovou o direito de uso da marca Figueirense FC junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) colocando em

prática uma rigorosa política relacionada à ampliação, organização e fiscalização do licenciamento de produtos com o nome e a marca do Figueirense Futebol Clube. O combate à pirataria, iniciado pelo Figueirense, foi um marco nas ações de comercialização de produtos dos clubes de futebol em Santa Catarina (FIGUEIRENSE PARTICIPAÇÕES S.A, 2010, p. 40).

Buscando explorar o potencial comercial dos produtos com a marca da associação esportiva, foi inaugurada, em 2000, a “Figueeeeira A Loja da Torcida” em um espaço junto ao estádio Orlando Scarpelli. Por conseguinte, houve uma ampliação do número de lojas com a abertura de franquias, uma no centro de Florianópolis e outra em São José (SC).

No decorrer da década de 2000, o Figueirense FC ampliou seu portfólio de produtos melhorando a captação de receitas com o segmento. Os dados de Silva (2007) revelam que o clube possuía, em 2007, cerca de 300 artigos licenciados como canecas e chaveiros, linha infantil, sandálias e materiais com a marca Umbro. Os anos seguintes registraram uma diversificação dos produtos licenciados com um aumento de 200% de receitas no ano de 2010 (EXAME, 2011).

Em 2011, o Figueirense FC lançou novos produtos como controles de videogames através de parceria com a Neotronics (Novo Hamburgo-RS); relógios produzidos pela Magnum Indústria da Amazônia S.A (AM); produtos lácteos - leite e iogurte - pela Laticínio Cordilat (Cordilheira Alta - SC), pipoca com a marca Figueirense FC pela Flavored Popcorn (Florianópolis - SC); picolés da Frutiquello (SP); além de bebidas em parceria com a Cachaça Jacuba (MG) e a Cave dos Vinhos (SP) (FIGUEIRENSE FC, 2011b; 2011c; 2011d; 2011e).

Ainda em 2011, o clube de Santa Catarina introduziu no mercado um aparelho celular personalizado. A iniciativa fez parte dos investimentos em produtos licenciados que somaram, em 2011, 620 itens dos quais 214 foram lançados naquele mesmo ano (EXAME, 2011).

Já em 2012, em parceria com a Golstore Comércio de Artigos Esportivos (São José-SC), o clube lançou a “Água Mineral Figueirense”, processo que se reproduziu em outros representantes do futebol catarinense<sup>336</sup>.

Foi durante a gestão de Wilfredo Brillinger (2012-2018) que o clube atentou para a necessidade de investir em novas tecnologias antipirataria. Buscando garantir os direitos do Figueirense FC sobre a sua marca e, também, a qualidade dos artigos oficiais oferecidos ao torcedor-consumidor, foi firmada uma parceria com a conterrânea Sports Intelligence, uma empresa do setor de tecnologia que desenvolve dispositivos para segurança de marcas e produtos (FIGUEIRENSE, 2012b).

O Figueirense FC passou a disponibilizar uma ferramenta capaz de “fazer um acompanhamento personalizado com cada licenciado, além de trabalhar de forma online a solicitação de novos produtos, geração de boletos de pagamento, acompanhamento de históricos de pedidos e o desempenho de vendas”, enquanto ao torcedor o dispositivo

---

<sup>336</sup> É importante destacar que o Avaí FC já havia lançado, em 2010, a “Água Mineral do Leão da Ilha”, produto envasado em fontes de Santo Amaro da Imperatriz (SC), cujos rótulos foram criados e produzidos pela agência Marcca Comunicação (Florianópolis-SC) (ESPN, 2010). A “Água Mineral Figueirense” era envazada na Font Life de Quintandinha (PR) (FIGUEIRENSE FC, 2012c). Nesse mesmo ano, o Criciúma EC, em parceria com a Golstore, introduziu no mercado a água oficial do clube carvoeiro. De acordo com Máquina do Esporte (2012), a Font Life (PR) seria responsável pelo envase da água oficial do Criciúma EC (MÁQUINA DO ESPORTE, 2012).

tecnológico permitia “autenticar os seus produtos licenciados e receber conteúdos exclusivos como dados sobre os produtos, campanhas institucionais e publicitárias, auditoria e informações sobre a marca” (FIGUEIRENSE FC, 2012b). Buscando impedir a reprodução ilegal de produtos, o Figueirense FC promoveu a substituição de selos de identificação por *QR Codes*, códigos de imagem que podiam ser conferidos por dispositivos móveis através de ferramenta criada pela Sports Intelligence<sup>337</sup>.

Depois de investir em um moderno sistema antipirataria, o Figueirense FC dinamizou suas operações em vendas com o lançamento da loja oficial *online*, a “Figueira Store Virtual”. Este canal de comercialização, inaugurado em 2014, passou a oferecer produtos licenciados com maiores facilidades de aquisição para o público de fora de Florianópolis<sup>338</sup>.

Também no ano de 2014, o Figueirense FC firmou negócio com a empresa Bilu Alimentos (Brusque-SC) para a comercialização de produtos com a marca do clube (FIGUEIRENSE FC, 2014c). Para Rosa (2014),

uma parceria como esta, que leva a marca alvinegra em produtos do gênero alimentício, é estratégico e positivo não só para a empresa Bilu, mas também para o Figueirense, que terá o brasão do Furacão circulando com uma abrangência maior ainda em um produto já consolidado no mercado (ROSA, 2014).

De modo geral, entre o final da década de 1990 e meados dos anos de 2010, o Figueirense FC elaborou e executou projetos para qualificação do licenciamento de marca com destaque para a diversificação de produtos, emprego de tecnologias antipirataria e de estratégias para expansão da representatividade do clube no estado de Santa Catarina.

Contudo, a partir de 2015, excetuando alguns lançamentos pontuais de produtos oficiais, foram realizados poucos aportes e melhorias neste segmento de marketing esportivo. Este quadro pode ser atribuído à falta de continuidade de um projeto sólido de gestão, bem como aos problemas políticos e econômicos recorrentes no clube catarinense. A consequência

---

<sup>337</sup> Identificam-se outras medidas adotadas pelos clubes para combate da pirataria de produtos. Em 2007, o Coritiba FC introduziu selos holográficos nos produtos originais. Estes selos holográficos dificultam a reprodução pirata, pois se caracterizam pelo uso da cor prateada, enquanto os selos usados até então pelo clube paranaense eram das cores verde, azul, amarelo e branco (CORITIBA FC, 2007). Já o SC Internacional anunciou, em 2013, a contratação da Starr Holografia para implementação de selos holográficos nos produtos licenciados. Além disso, o clube investiu em um sistema de “controle de produção através da numeração do selo. Com essa numeração é possível identificar lotes de produção e também contabilizar quantos produtos já foram distribuídos” (SC INTERNACIONAL, 2013).

<sup>338</sup> Além disso, o clube começou a oferecer, em 2014, oportunidades para abertura de franquias com possibilidade de investimento nas modalidades de quiosques e lojas. O projeto que visava atrair empreendedores de menor e maior capital propunha viabilizar a expansão das franquias para diversas cidades catarinenses e entre os demais estados nacionais (FIGUEIRENSE, 2014b). Em janeiro de 2020, foi realizada uma pesquisa no site oficial do Figueirense FC que não mostrou indícios de continuidade do projeto de franquias, nem indicou que a proposta continue vigorando.



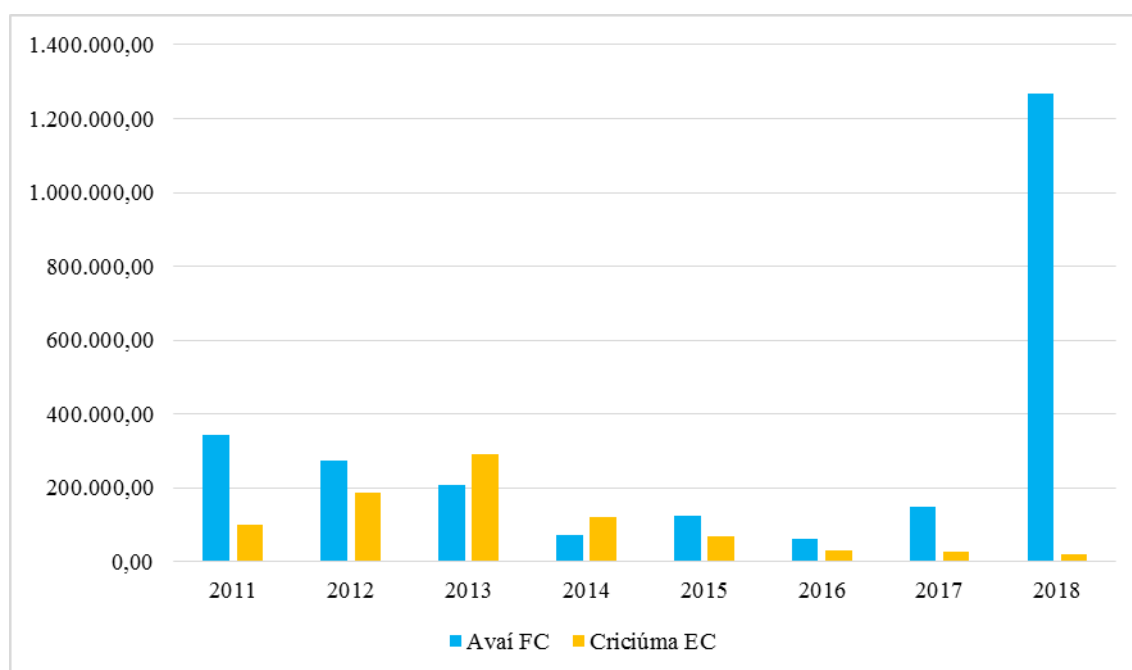
direta destas inconsistências se dá na redução de receitas e da valorização da marca Figueirense FC.

Outro clube do Sul do Brasil que apresentou fases com maiores e menores aportes no licenciamento de marca foi o Avaí FC. Verificou-se, a partir da gestão de João Nilson Zunino (2001-2013), um crescimento do segmento de produtos autorizados, além da criação das lojas oficiais.

De maneira geral, ficou evidente que o retorno econômico oriundo do licenciamento de marca é variável e relativo, entre outros, ao desempenho do clube nas competições esportivas. Neste sentido, os dados de Azevedo (2008) apontam para receitas de R\$ 17.923,47 com royalties sob produtos licenciados no ano de 2007, um decréscimo de 88,84% em relação à 2006, resultado veiculado a performance esportiva do Avaí FC na segunda divisão do Campeonato Brasileiro daquele ano (AZEVEDO, 2008).

Ainda buscando compreender o impacto econômico do licenciamento de marca para os clubes, o gráfico 04 compara as receitas brutas deste segmento do marketing esportivo tomando por base dois clubes de Santa Catarina: o Avaí FC e o Criciúma EC<sup>339</sup>.

**Gráfico 04 - Receitas brutas pelo uso da marca no Avaí FC e no Criciúma EC entre 2011 e 2018 (em R\$ milhões)**



Elaborado pela autora com base nos relatórios de Avaí FC e Criciúma EC (vários anos).

<sup>339</sup> O gráfico 04 foi feito com base nos relatórios financeiros de Avaí FC e Criciúma EC entre os anos de 2011 e 2018. O Figueirense FC disponibiliza relatórios anuais, contudo, não separa os patrocínios da exploração da marca. A ACF disponibiliza relatórios apenas dos anos de 2016, 2017 e 2018. O JEC fornece apenas relatórios semestrais com as receitas divididas pelos meses. Para fins de comparação optou-se por usar os dados de Avaí FC e Criciúma EC.

De acordo com as informações fornecidas pelo gráfico 04 pode-se apontar para uma relação direta entre as campanhas esportivas do Avaí FC e do Criciúma EC, no Campeonato Brasileiro, e as receitas com royalties sobre o uso da marca. Da mesma maneira, o emprego de determinadas estratégias para o segmento também justifica os dados do gráfico 04.

No ano de 2011, ao disputar a série A do certame nacional, o Avaí FC arrecadou R\$ 341.927,54 em royalties, enquanto o Criciúma EC, participante da segunda divisão do campeonato brasileiro, angariou R\$ 99.775 reais (AVAÍ FC; CRICIÚMA EC, vários anos).

Cabe colocar que com a gestão de Antenor Angeloni, o Criciúma EC realizou alguns investimentos na ampliação da oferta de seus produtos oficiais. Em 2011, foi inaugurada a loja oficial do clube junto ao estádio Heriberto Hülse

Na gestão anterior do clube, o gerenciamento de produtos licenciados foi terceirizado, mas o contrato foi encerrado antes do seu término. A atual diretoria do Criciúma alega que, com o sistema antigo, não havia um controle direto sobre o que era vendido, sobre as verbas repassadas e até mesmo sobre a qualidade do que era vendido com a marca da agremiação. O plano de abrir uma loja oficial no estádio Heriberto Hülse não é nova, mas o projeto foi brechado para que a situação dos produtos licenciados fosse resolvida. O Criciúma criou, então, um departamento focado exclusivamente na área, o que deixou os contratos de produção de itens com a marca do clube nas mãos do próprio clube (LOPES, 2011).

Além da reformulação da gestão sobre os produtos licenciados, o Criciúma EC contou, em 2011, com 36 empresas parceiras e cerca de 150 artigos exclusivos que contribuíram para impulsionar as vendas de sua loja (LOPES, 2011).

Por conseguinte, em 2013, o clube do sul de Santa Catarina alcançou sua receita mais expressiva pelo uso da marca totalizando ganhos de R\$ 292.131 (CRICIÚMA EC, vários anos). É fundamental destacar que naquele mesmo ano, o Criciúma EC superou o número de 500 produtos licenciados incluindo parcerias com a cervejaria Sant Bier (Forquilha - SC) e com a criciumense Bellaphytus, empresa especializada em cosméticos e linha de higiene (CRICIÚMA EC, 2013).

Já no caso do Avaí FC, averiguou-se o uso de estratégias diferenciadas para o portfólio de produtos licenciados. Em 2013, o clube florianopolitano lançou lapiseiras e canetas com material biodegradável através de uma parceria com a empresa 3R Soluções Sustentáveis (GO), mantenedora do Instituto Terra (Florianópolis- SC) e pelo meio da qual o acordo foi firmado<sup>340</sup>.

---

<sup>340</sup> Segundo o site oficial do Avaí FC (2013), “a primeira etapa da parceria traz uma linha de canetas e lapiseiras biodegradáveis com plástico de milho e bambú (a madeira do futuro) e canetas com material pet reciclado. As

Entre 2015 e 2016, o Avaí FC teve uma queda de arrecadação de 50,8% com royalties pelo licenciamento de marca com valores que passaram de R\$ 123.568,56 para R\$ 60.772,27 (AVAÍ FC, vários anos), dados que podem ser associados ao rebaixamento do clube para a série B da competição nacional. Do mesmo modo, o Criciúma EC registrou uma diminuição de 42,6% em receitas por uso da sua marca quando passou da série A de 2014 com uma renda de R\$ 119.377, para a segunda divisão, em 2015, com ganhos de R\$ 68.507 (CRICIÚMA EC, vários anos).

Já entre os anos de 2017 e 2018, o Avaí FC anotou aumentos substanciais de receitas pelo uso da marca com valores que passaram de R\$ 148.169,98 para R\$ 1.266.164,89 (AVAÍ FC, vários anos). Nesse biênio, o lançamento de copos ecológicos em parceria com a florianopolitana “Meu Copo Eco” garantiu a produção de 3000 mil unidades para os torcedores<sup>341</sup>, o que reforçou o investimento em produtos sustentáveis.

Enquanto isso, o Criciúma EC teve uma redução nos ganhos com royalties. Os valores registrados diminuíram de R\$ 28.741 reais, em 2017, para R\$ 18.349 no ano seguinte (CRICIÚMA EC, vários anos). Estes abatimentos de receitas impactam diretamente o orçamento anual do clube, seu planejamento financeiro e a montagem de elencos competitivos.

Tomando os casos do Avaí FC e do Criciúma EC verificaram-se períodos com maiores e menores investimentos na exploração da marca e dos produtos licenciados, assim como ocorreu no Figueirense FC. Observou-se também que as receitas com o segmento são variáveis e estão associadas ao desempenho esportivo que, irremediavelmente, determina o comportamento do torcedor-consumidor.

### **3.3.3 O licenciamento de marca: Grêmio FBPA e S.C. Internacional**

O S.C. Internacional e o Grêmio FBPA destacaram-se historicamente por explorar com eficiência o potencial comercial de suas respectivas marcas. Em meados da década de 1990, esses clubes já disponibilizavam produtos oficiais em suas lojas próprias

A lojinha do Grêmio FBPA, no próprio Estádio Olímpico fatura alto. Em dezembro de 1996, auge da euforia pela conquista do Campeonato Brasileiro, chegou a 500

---

canetas, e suas embalagens, serão confeccionadas pelos detentos do Presídio Masculino de Florianópolis, dentro do projeto Cidadania em Cadeia para o Direito do Futuro, do Instituto da Terra, uma tecnologia social que há 15 anos profissionaliza os apenados desta instituição prisional” (AVAÍ FC, 2013b).

<sup>341</sup> As informações do site oficial do Avaí FC dão conta de que foram disponibilizados modelos institucionais, modelos com o emblema “Eu fui” em alusão a uma das partidas finais do Campeonato Catarinense de 2017 e modelos relativos ao Campeonato Brasileiro da Série A de 2017 (AVAÍ FC, 2017b).

000 reais. A média é de 180 000 a 200 000 reais por mês, 7,5% da renda total do clube. O Inter inaugurou uma megaloja de 400 m<sup>2</sup> no Beira-Rio (PLACAR, out. 1998, p. 91).

Nos anos seguintes, o crescimento do licenciamento de marca no futebol brasileiro foi marcado por um expressivo desenvolvimento do segmento nos casos do Grêmio FBPA e do S.C. Internacional

O primeiro, no auge do seu programa de licenciamento, não apenas de produtos e serviços, mas também de lojas [...] alcançou o número de 252 produtos que ostentavam a logotipia do clube. O Internacional, por sua vez, atingiu a marca de 350 produtos licenciados. Esses números eram positivos por diversos fatores, que podem servir de exemplo, para qualquer outra entidade esportiva no país (CARDIA, 2004, p. 127).

Esses clubes empregaram certas estratégias para aprimorar os processos de licenciamento de marca, facilitando a produção e a comercialização de um vasto número de artigos oficiais. Em decorrência, ao longo da década de 2000, constatou-se um aumento do número de lojas oficiais.

Em 2009, a rede Inter Sport contava com 52 unidades e comercializava cerca de 2 mil produtos licenciados com a marca do S.C. Internacional (IASNOGROSKI, 2010)<sup>342</sup>. No ano de 2010, o portfólio de produtos colorados somou 2,5 mil itens incluindo bebidas (água, cerveja, energético, champagne), produtos alimentícios (bolachas, arroz, pão, biscoito de polvilho, pirulito e molho de tomate) e artigos personalizados com a caricatura de jogadores (copos e canecas)<sup>343</sup>. Com uma receita média anual de R\$ 6,5 milhões com licenciamento, o “aumento e o controle da distribuição de mercadorias fizeram com que o clube expandisse o seu número de lojas de 18 para 40” (S.C. INTERNACIONAL, 2011c).

Entre os anos de 2006 e 2011, o clube auferiu um crescimento substancial nos rendimentos anuais do licenciamento de marca somados ao faturamento das lojas, sendo que os valores passaram de R\$ 450 mil para R\$ 11 milhões (S.C. INTERNACIONAL, vários anos).

E foi vislumbrando este potencial econômico que o S.C. Internacional investiu na expansão do número de lojas oficiais. Em 2012, o clube porto-alegrense firmou uma parceria

---

<sup>342</sup> De acordo com Iasnogroski (2010), das 52 unidades franqueadas da loja do SC Internacional, 37 ficavam fora da cidade de Porto Alegre.

<sup>343</sup> As bolachas com a marca SC Internacional, produto lançado em 2011, foram produzidas em parceria com a Biscobom (Mato Leitão-RS). E as canecas e copos personalizados com a caricatura de jogadores do time colorado foram produzidas pela DoSul Distribuidora (SC INTERNACIONAL, 2011b).

com a SPR Franquias e criou a Inter Shop<sup>344</sup> com objetivo de expandir a marca, criar oportunidades no varejo nacional e “[...] unificar a produção e distribuição de artigos de confecção, responsáveis por 40% das vendas de licenciados, em um único fabricante”, fora a fornecedora de materiais esportivos (S.C. INTERNACIONAL, 2012).

Ademais, o crescimento do futebol feminino do S.C. Internacional com as “Gurias Coloradas” incentivou a criação de novas linhas de produtos licenciados, inclusive, com a contratação de profissionais de moda para integrar o referido departamento. Também vale salientar que “as Gurias Coloradas foram incluídas em eventos relacionados a inaugurações e similares em lojas oficiais do Inter, tendo sido, ainda, lançada uma linha com produtos da nova marca das Gurias” (S.C. INTERNACIONAL, 2019b).

As informações gerais sobre o licenciamento de marca do S.C. Internacional, relativas ao começo do ano de 2020, dão conta de que são “16 lojas oficiais, sendo uma operação virtual, além de diversas lojas multimarcas que comercializam mais de 2.500 produtos oficiais licenciados” (S.C. INTERNACIONAL, 2020a).

Com uma trajetória semelhante, o Grêmio FBPA também aumentou seus investimentos no licenciamento de marca. Barcellos (2009) destacou que, na primeira metade da década de 2000, o clube porto-alegrense possuía uma vasta gama de produtos licenciadas, porém com falta de controle de qualidade e pouco zelo com a preservação da identidade tricolor.

Nos anos seguintes, o clube chegou a dispor de cerca de 1300 produtos exclusivos e mais de 100 empresas parceiras nos segmentos de eletrônicos, de perfumaria, de vestuário, de alimentos, de bebidas e linha praia (BARCELLOS, 2009). Ainda de acordo com a autora, o processo de licenciamento do clube era realizado de forma que

O gerenciamento é feito por categorias de produtos, como por exemplo, têxtil e brinquedos. Dentro de cada categoria, os produtos são divididos em grupos de acordo com o tipo de produto, como por exemplo, toalhas, camisetas, bolas, etc. Cada produto tem uma definição de público alvo, segmentado por renda e idade. O clube busca ter produtos em cada categoria com abrangência em termos de preços e qualidade. [...] O desenvolvimento de produtos é de inteira responsabilidade de cada fábrica licenciadas, que desenvolve os produtos e envia um protótipo juntamente com uma ficha técnica contendo informações específicas sobre os materiais e o preço dos produtos. Essa ficha técnica é aprovada ou não pelo vice-presidente de marketing. O marketing fornece para as fábricas um guia de aplicação da marca, que descreve questões técnicas contendo regras de como o logotipo pode ou não ser aplicado (BARCELLOS, 2009, p. 42).

---

<sup>344</sup> A Inter Shop substituiu a Inter Sport, esta última criada em 1996. No modelo anterior, o SC Internacional licenciava a marca Inter Shop para os investidores interessados em trabalhar com a marca do clube (SC INTERNACIONAL, 2012). Com a Inter Shop cada unidade passou a ser operada no sistema franqueado sob tutela do clube e da SPR Franquias.

Para Barcellos (2009), ao final do decênio de 2000, ainda havia uma insuficiente preocupação do clube com o posicionamento da marca Grêmio FBPA no mercado e, conseqüentemente, os rendimentos com o segmento foram oscilantes. Neste viés, entre os anos de 2009 e 2010, as receitas brutas com o licenciamento de marca do Grêmio FBPA registraram valores de R\$ 6 e R\$ 4,8 milhões respectivamente (GRÊMIO FBPA, vários anos).

Nos anos seguintes, observou-se um crescimento das receitas provenientes de *royalties* sob produtos com valores de R\$ 7,8 milhões no ano de 2011; R\$ 13,3 milhões em 2012; R\$ 12,8 milhões em 2013; 13,6 milhões em 2014; R\$ 10,2 milhões no ano de 2015; R\$ 12,3 milhões em 2016; R\$ 11,8 milhões em 2017 e R\$ 11,2 no ano de 2018 (GRÊMIO FBPA, vários anos).

Infere-se que os melhores resultados auferidos com o licenciamento de marca, no período pós 2011, deveu-se à “reestruturação administrativa com a tendente reorganização de custos” a partir de “projetos lançados, dos quais são exemplos a rede de fast food Hamburgueria 1903 (primeira de um clube de futebol no mundo)”, além da “ampliação da rede de franquias da Grêmio Mania” (GRÊMIO FBPA, vários anos). Tanto o projeto da Hamburgueria 1903<sup>345</sup> como a expansão das lojas Grêmio Mania<sup>346</sup>, dedicada à comercialização exclusiva de produtos licenciados, contribuíram para a promoção da marca do clube tricolor porto-alegrense.

É importante salientar que em 2017 a loja oficial do Grêmio FBPA (loja física e virtual) teve um faturamento de R\$ 19 milhões, 70% superior ao registrado em 2016. E entre os produtos mais vendidos destacou-se a linha comemorativa pelo título da Copa Libertadores da América de 2017 (GRÊMIO FBPA, vários anos).

As informações oficiais do Grêmio FBPA mostram que o clube possui 1.500 itens licenciados, 15 lojas licenciadas e mais de 70 empresas fornecedoras. Para o interessado em ser um licenciamento da Grêmio Mania são ofertadas três modalidades de lojas (unidades

---

<sup>345</sup> Esta rede de fast food foi criada em 2014 e possui unidades no Rio Grande do Sul e em São Paulo, esta última inaugurada em 2017. O projeto foi desenvolvido em conjunto com a Sportfood Licenciamento e Franchising, empresa criada em 2012, que é detentora dos direitos de redes de alimentação oficiais de clubes de futebol. A Sportfood possui parceria com o EC Bahia (Caldeirão Tricolor), SC Corinthians Paulista (Loucos & Fieis; Saint George), Cruzeiro EC (Cruzeiro Pasta & Grill), Grêmio FBPA (Hamburgueria 1903), SE Palmeiras (Cantina Palestra), Santos FC (Belmiro's) e Club de Regatas Vasco da Gama (Casa do Almirante).

<sup>346</sup> A Grêmio Mania registrou receitas comerciais de R\$ 3,4 milhões em 2011; R\$ 5,9 milhões em 2012; R\$ 2,7 milhões em 2013; R\$ 1,4 milhões em 2014; R\$ 3 milhões em 2015; R\$ 3,6 milhões em 2016 e R\$ 6,8 milhões em 2017. Destas receitas comerciais são descontadas impostos, custos das mercadorias e devoluções de vendas. Fonte: <<https://www.gremio.net/>>. Acesso em 28 dez. 2018.

físicas, containers, quiosques), acompanhamento das atividades do licenciado e autonomia na gestão da loja (GRÊMIO FBPA, 2019).

Sendo assim, o licenciamento do Grêmio FBPA representa um case notável entre os clubes do Sul do Brasil. Além do crescimento verificado nas receitas com este segmento de marketing, os investimentos diferenciados em produtos e serviços oferecidos ao torcedor-consumidor garantem ao clube a expansão da marca Grêmio FBPA.

Sem embargo, o desenvolvimento do licenciamento de marca de S.C. Internacional e Grêmio FBPA destaca-se dos demais clubes do Sul do Brasil em número de artigos, quantidade de lojas oficiais, volume de vendas, faturamento e, sobretudo, no fortalecimento da identidade dessas associações esportivas.

### **3.3.4 As empresas licenciadas pelos clubes de futebol do Sul do Brasil**

As investigações acerca do desenvolvimento do licenciamento de marcas nos clubes do Sul do Brasil apontaram para quatro principais características: diversificação de produtos, abertura de lojas (físicas e online), investimentos em tecnologias antipirataria e preocupação com a divulgação da marca das associações esportivas. Outrossim, as mudanças são cíclicas na maioria dos clubes, com períodos de expressivos investimentos e outros com poucas alterações em estratégias ou ações.

As pesquisas mostraram que a ACF, o EC Internacional e o Avaí FC informam a porcentagem de *royalties* revertidos aos clubes no licenciamento de marca, sendo que os valores ficam entre 8% e 15%.

No processo entre empresas interessadas e estes clubes encontram-se diferenças no que tange as etapas de negociação. No caso da ACF, por exemplo, é necessário entrar em contato com o clube informando “dados básicos da sua empresa” e “fotos dos itens que deseja agregar a marca da Chape” (ACF, 2018c). Já o investidor interessado em licenciar produtos com a marca do Avaí FC ou do EC Internacional deve atender os seguintes requisitos: fazer uma pré apresentação do produto (sem a marca ou dizeres), saber se já não há produto/empresa concorrente, atentar-se para a qualidade e apresentação da mercadoria, demonstrar capacidade de produção (para atendimento da demanda, principalmente em datas especiais) e competência logística de distribuição (se há distribuidores credenciados para atender ao mercado consumidor) (AVAÍ FC, 2018b; EC INTERNACIONAL, 2018).

Deste modo, é importante identificar quais as principais empresas licenciadas que atuam em parceria com clubes do Sul do Brasil conforme o quadro 06.



**Quadro 06 – Principais empresas licenciadas que atendem os clubes do Sul do Brasil (2018)**

<b>Empresa licenciada</b>	<b>Materiais que produz</b>	<b>Clubes que atendem</b>
Döhler S.A (SC)	Artigos de praia	Grêmio FBPA, S.C. Internacional, Avaí FC, Club Athletico Paranaense, Coritiba FC
Liga Retrô (RJ)	Produção e comercialização de réplicas de camisas antigas	Avaí FC, Figueirense FC, Club Athletico Paranaense, Joinville EC, ACF, Londrina EC, Paraná Clube.
Torcida Baby (SP)	Roupas e acessórios para bebês e linha infantil	Avaí FC, Figueirense, Coritiba FC, Criciúma EC, ACF, Londrina EC, Joinville EC, Club Athletico Paranaense, Clube Náutico Marcílio Dias, Clube Atlético Metropolitano, EC Internacional, SER Caxias, Brasil de Pelotas, EC Juventude, Esporte Clube Pelotas
Domenicca Indústria de Calçados Ltda (RS)	Chinelos infantil e adulto	S.C. Internacional, Grêmio FBPA, Avaí FC, Figueirense FC, Criciúma EC, Joinville EC, Club Athletico Paranaense, ACF, Coritiba FC, Paraná Clube
Canecaria (PR)	Canecas personalizadas	Club Athletico Paranaense, Paraná Clube, Coritiba FC, Avaí FC
Ninibin (RS)	Relógio de metal diversos modelos; canetas de metal; canetas plásticas; conjunto canetas e lapiseira; mini canetas; chaveiros diversos; Kit porta cartão; chaveiro e caneta; pin/boton; porta canetas digital e boneco mini torcedor.	Grêmio FBPA, S.C. Internacional, Avaí FC, Criciúma EC
Botões Clássicos (SP)	Botões para coleção	Club Athletico Paranaense, Londrina EC, Coritiba FC, Paraná Clube, Operário, Grêmio FBPA, S.C. Internacional, SER Caxias do Sul, EC Juventude, Avaí FC, Criciúma EC, Figueirense FC, ACF, Joinville EC.
Cebola Brindes (SP)	Brindes diversos	S.C. Internacional, Grêmio FBPA, Coritiba FC, Club Athletico Paranaense, Londrina EC, Figueirense FC, Avaí FC, Criciúma EC, ACF, Joinville EC
Bouton Indústria e Comércio de Artigos de Cama e Banho Ltda. (SC)	Artigos de cama e banho	S.C. Internacional e Grêmio FBPA
Termolar S/A (RS)	Garrafas térmicas	S.C. Internacional e Grêmio FBPA

Chimarrito Produtos e Serviços Ltda. – ME (RS)	Cuias, mateiras e bombas	S.C. Internacional e Grêmio FBPA
Bombahtchê Indústria e Comércio de Vestuários Ltda.	Cuias, mateiras e bombas	S.C. Internacional e Grêmio FBPA
Trick Classicwear (SC)	Vestuário	Club Athletico Paranaense, Avaí FC, ACF, Coritiba FC, Paraná Clube
Rêve D´or Sport (SP)	Roupa de bebê	S.C. Internacional, Grêmio FBPA, Avaí FC, Figueirense, Joinville EC
Cachecolmania (PR)	Cachecóis personalizados	Club Athletico Paranaense, Coritiba FC, Paraná, S.C. Internacional, Grêmio FBPA
Pro Tork (PR)	Capacetes personalizados	Coritiba FC, Grêmio FBPA, Club Athletico Paranaense, Paraná Clube, S.C. Internacional, Londrina EC
Spirit One (SP)	Capas de celulares	Club Athletico Paranaense, Avaí FC, ACF, Figueirense FC, Grêmio FBPA, S.C. Internacional, Londrina EC, Joinville EC
Antipop (RS)	Acessórios, decoração	Avaí FC, ACF, EC Juventude, EC Novo Hamburgo, Paraná Clube, SER Caxias, Ypiranga FC

Elaborado pela autora. Fonte: Criciúma EC; Avaí FC; Grêmio FBPA; Domenicca, Bouton; Cebola Brindes; Botões Clássicos; Termolar; Rêve D´or Sport; Cachecolmania; Pro Tork, Spirit One; Antipop; entre outros (2018).

O quadro 06 selecionou, tomando por base o ano de 2018, as principais empresas licenciadas pelos clubes para produção e comercialização dos mais diversos artigos desde vestuário, calçados, souvenirs e acessórios. Originárias dos estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná, Rio de Janeiro e São Paulo, algumas atendem clubes das outras regiões do país.

Dadas as informações destacaram-se os casos da Torcida Baby (SP) e da Rêve D'or Sport (SP) que são voltadas para produção de roupas e acessórios para bebês e linha infantil. No segmento de calçados infantil e adulto, a rio-grandense-do-sul Domenicca Indústria de Calçados Ltda. atende clubes como o S.C. Internacional, o Grêmio FBPA, o Avaí FC, o Figueirense FC, o Criciúma EC, o Joinville EC, o Club Athletico Paranaense, a ACF, o Coritiba FC e o Paraná Clube.

Outra empresa licenciada com expressiva atuação no fornecimento de produtos licenciados é a Ninibin (RS) que produz acessórios como adesivos, canetas, canecas e chaveiros, além de bonecos de jogadores de clubes como do Grêmio FBPA, do S.C. Internacional, do Avaí FC e do Criciúma EC. Também especializada na produção e distribuição de artigos personalizados, a Cebola Brindes (SP) possui parceria com o S.C. Internacional, o Grêmio FBPA, o Coritiba FC, o Club Athletico Paranaense, o Londrina EC, o Figueirense FC, o Avaí FC, o Criciúma EC, a ACF e o Joinville EC. Dedicada à fabricação de adereços e decorações com a temática do futebol, a Antipop (RS) trabalha com a marca do Avaí FC, ACF, EC Juventude, EC Novo Hamburgo, Paraná Clube, SER Caxias do Sul e Ypiranga FC.

Já a empresa Botões Clássicos (SP), investidora do segmento de futebol de botão, produz materiais para o Club Athletico Paranaense, o Londrina EC, o Coritiba FC, o Paraná Clube, o Operário Ferroviário EC, o Grêmio FBPA, o S.C. Internacional, a SER Caxias do Sul, o EC Juventude, o Avaí FC, o Criciúma EC, o Figueirense FC, a ACF e o Joinville EC.

A Spirit One (SP), por sua vez, fabrica capas de celulares com as cores e escudos dos clubes Athletico Paranaense, Avaí FC, ACF, Figueirense FC, Grêmio FBPA, S.C. Internacional, Londrina EC e Joinville EC. Já a paranaense Pro Tork é especializada na produção de capacetes para motociclistas com as cores e escudos do Grêmio FBPA, do Club Athletico Paranaense, do Paraná Clube, do S.C. Internacional, do Londrina EC e do Coritiba FC, este último patrocinado pela referida empresa.

É importante destacar que algumas das fabricantes arroladas no quadro 06 atendem à demanda de produtos específicos voltados à cultura regional como é o caso das sul-rio-

grandenses Bombahtchê Indústria e Comércio de Vestuários Ltda., e Chimarrito Produtos e Serviços Ltda. que fabricam kits com cuias, mateiras e bombas para chimarrão com as marcas do Grêmio FBPA e do S.C. Internacional.

O mapeamento do mercado ativo de licenciamento de marca no futebol do Sul do Brasil permite algumas colocações. Há uma dinâmica inter-regional do segmento que envolve clubes e empresas, sendo que a mesma licenciada pode atender uma variedade de clientes já que, geralmente, apenas promovem a troca das cores, símbolos ou mascotes do licenciado.

Outro apontamento possível refere-se ao estágio de desenvolvimento dos negócios relacionados ao setor. A falta de detalhamento sobre quais empresas são habilitadas e a indisponibilidade de informações acerca dos processos de licenciamento, bem como das receitas oriundas especificamente do uso da marca, mostram a necessidade de maiores investimentos dos clubes neste negócio. Alguns como o Grêmio FBPA já alcançaram receitas expressivas com o licenciamento, enquanto, por exemplo, o Figueirense FC, a ACF, o Club Athletico Paranaense, o Coritiba FC, entre outros, ainda não discriminam em seus relatórios anuais os ganhos com *royalties*.

Uma alternativa possível para alavancar o nicho dos produtos e serviços oficiais está no investimento em novas tecnologias. A partir da década de 2010, identificou-se um crescimento das opções de entretenimento digital quando a japonesa Konami assinou contrato com o Avaí FC, o Figueirense FC, a ACF, o Joinville EC, o Coritiba FC e o Grêmio FBPA para criação de jogos de videogame personalizados.

O emprego de dispositivos e soluções modernas também significa transferência de tecnologia onde

O grau de novidade para o mercado é um dos vários critérios para classificar as inovações. Algumas inovações trazem novidades absolutas para o mercado, enquanto outras, apenas para uma dada empresa. No primeiro caso, trata-se de inovação pioneira que introduz soluções novas no sentido de que não eram conhecidas ou usadas em termos globais antes que a empresa inovadora as introduzisse. No segundo, a inovação refere-se à introdução de soluções que representam novidades apenas para uma dada empresa, pois elas já são conhecidas ou utilizadas por outras. Neste caso, a novidade é relativa à empresa que adota tais soluções, pois elas já teriam sido incorporadas por outras empresas (BARBIERI; ÁLVARES, 2005, p. 59).

Logo, os clubes se apropriam de novas tecnologias já existentes e utilizadas por outros tipos de empresas para expandir sua atuação junto ao público. A exemplo, o Grêmio FBPA lançou, em 2016, o seu aplicativo oficial com inúmeras opções de serviços, incluindo, o acesso à loja Grêmio Mania (GRÊMIO FBPA, 2016). No ano seguinte, o clube se tornou o

primeiro a disponibilizar pagamentos pela ferramenta, em conjunto com a 4all<sup>347</sup>, com o conceito de “Você ganha, o Grêmio ganha”

Basicamente, a cada compra realizada por meio do app gremista, o torcedor estará ajudando o Clube, pois uma parte da taxa de cada transação será redirecionada para a instituição. O executivo de marketing do Tricolor, Beto Carvalho, ressalta a nova funcionalidade agregada. “Esta propriedade do app é mais um pioneirismo do Grêmio na construção de valor para seus torcedores, já que é inédito entre os clubes de futebol do país. Além de gerar facilidades e benefícios ao usuário, proporcionará ao clube uma nova potencialidade de receita. Futuramente, novas possibilidades de serviços também estarão disponíveis”, disse (GRÊMIO FBPA, 2017).

O S.C. Internacional que mantém parceria com a mesma *startup*, a 4all, disponibiliza aos usuários descontos em produtos e serviços na rede credenciada que abarca varejo, serviços, gastronomia e postos de combustíveis. As principais opções são encontradas em Porto Alegre e região metropolitana, além de um estabelecimento parceiro que opera em Londrina (PR) (4ALL, 2020).

Já o Figueirense FC lançou, em 2018, durante a gestão de Cláudio Vernalha, o aplicativo “Sou Figueira”. Essa ferramenta digital, criada pelo Grupo Nexxera<sup>348</sup>, permite ao usuário a compra antecipada de produtos oficiais em eventos e de ingressos para jogos no estádio Orlando Scarpelli, além de oferecer “notícias exclusivas em primeira mão, carteira digital 100% segura, acompanhamento de jogos pela Rádio Figueira, entre outras. Em contrapartida, o clube terá direito a uma porcentagem sobre as vendas realizadas através do ‘Sou Figueira’” (FIGUEIRENSE FC, 2018b).

Na mesma lógica, o Club Athletico Paranaense apresentou o “Furacão Play” no ano de 2020. O serviço de assinatura *over-the-top* (OTT) oferece conteúdos exclusivos, incluindo, a transmissão de jogos e de treinamentos. Para o clube paranaense, a iniciativa é estratégica porque “além das receitas diretas de assinatura que o Furacão Play gerará, o serviço reforça também o posicionamento do Athletico como parceiro de empresas inovadoras que entendem o potencial do futebol para gerar negócios para seus consumidores” (CLUB ATHLETICO PARANAENSE, 2020a).

---

<sup>347</sup> De acordo com o Grêmio FBPA (2017), a “4all é uma startup gaúcha desenvolvida para tudo e todos, que utiliza alta tecnologia para facilitar a vida das pessoas a qualquer momento. O objetivo da 4all é conectar todos os momentos através de uma única plataforma aberta e integrada. Através da plataforma, é possível realizar compras, estacionar o seu veículo, pedir comida, recarregar o seu cartão de transporte e agendar serviços tudo em único ambiente (GRÊMIO FBPA, 2016).

<sup>348</sup> Grupo Nexxera tem sede em Florianópolis e uma unidade em São Paulo. A empresa é especializada em soluções tecnológicas para facilitar a gestão e as transações financeiras, logísticas e mercantis (GRUPO NEXXERA, 2019).

Uma leitura geral permite afirmar que os dispositivos tecnológicos tornaram-se ferramentas de apoio para aproximar clubes e torcedores. Sendo assim, o investimento em produtos tecnológicos, em sistemas antipirataria e na qualificação do licenciamento de marca são fundamentais para a diversificação da captação de recursos no futebol.

O desenvolvimento de negócios voltados ao uso da marca ainda é desigual entre os clubes do Sul do Brasil, sobretudo, porque não são aplicados projetos de médio e longo prazo que garantam a sua sustentabilidade. Apenas quando os clubes atuarem como empresas com departamentos e profissionais especializados é que este segmento do marketing esportivo será capaz de gerar amplo retorno econômico e a projeção segura da identidade dessas associações esportivas.

### **3.4 O futebol, os meios de comunicação e os direitos de transmissão dos jogos**

Os impressos especializados em esportes, o rádio e a televisão desempenharam papel fundamental tanto na difusão do futebol como no desenvolvimento de negócios ligados à prática esportiva.

Entre o final dos anos de 1960 e o começo da década de 1970, a introdução da televisão no Brasil provocou indagações sobre as mudanças que provocaria em relação ao rádio

Essa foi uma grande preocupação. Em 1969 quando nós estávamos na rádio Guarujá que veio a tal história que abriu a concessão para colocação de um canal de televisão em Florianópolis. A coisa foi aumentando e todos nós na rádio abaixamos a crista achando que a rádio ia acabar. Isso em 1968 para 1969 era uma coisa preocupante, ninguém sabia se a televisão ia dar certo, como era a televisão, ninguém nunca tinha entrado numa estação de televisão. Algumas pessoas tiveram essa curiosidade. Eu, por exemplo, uma vez fui com o Figueirense a São Paulo e fui visitar a TV Tupy, antes de 1970 inclusive. A gente não sabia nada como era aquilo, foi o grande advento, a invenção do século na época, aquele negócio ali aparecer na tua casa (ALVES, 2017).

O jornalista esportivo destacou que a chegada da televisão em Florianópolis obrigou as emissoras de rádio a adequar-se à nova concorrente e, que, o slogan “a televisão ainda está muito distante de ser o rádio, o rádio aconteceu tá no ar” (ALVES, 2017) era empregado para pontuar as diferenças entre os dois meios de comunicação<sup>349</sup>.

---

<sup>349</sup> Alves (2017) ainda ressaltou que “naquela época aconteceu, em 5 minutos dava a notícia no ar, pegava o telefone e ligava de qualquer lugar da cidade. A televisão pra colocar no ar, caía a ponte, pra televisão mostrar naquela época tinha que descer o caminhão externo, se instalar no centro da cidade, botar uma micro-onda para

A crescente popularização da televisão no Brasil também abriu precedentes para questionamentos sobre os impactos gerados sobre o futebol e, conseqüentemente, surgiram críticas a respeito da mercantilização do esporte

[...] se os próprios clubes vendem seu espetáculo, não podem reclamar. Estão cometendo sério erro. Vender um ou outro, vá lá. Mas vender a toda hora é um erro perigosíssimo. Na verdade, os clubes estão criando um público de televisão e não um público de futebol e que vai aos estádios. Em última análise, fazem um concorrente do futebol com o próprio levado a domicílio. E é falsa a ideia de que nada podem fazer. Podem, pelo menos tomar suas providências: não permitir o televisionamento sistemático de jogos ou, como alternativa, proibir num acordo nacional que jogos de futebol sejam transmitidos para locais onde estejam sendo realizados outros jogos. Sei que os homens que dirigem o futebol temem a tevê. [...] Os clubes que tratem de se defender. E a tevê que compreenda a tempo que está matando a galinha dos ovos de ouro (PLACAR, 15 fev. 1980, p. 36-37).

O texto da revista *Placar* revelou a preocupação com o possível esvaziamento dos estádios por conta do aumento das transmissões de jogos de futebol pela televisão. Além disso, o aumento da venda dos direitos de televisionamento era interpretado como prejudicial ao espetáculo esportivo.

Ainda na primeira metade dos anos de 1980, emergiram novos embates entre clubes de futebol, federações estaduais, CBF e emissoras de televisão. Em 1983, 22 clubes participantes da Taça de Ouro assinaram um contrato de exclusividade com a Rede Globo, causando reações da Federação Mineira de Futebol que protestou contra a formação de um monopólio da emissora carioca alegando que, parte considerável das cidades mineiras, ficaria sem a cobertura dos jogos. As outras emissoras podiam apenas negociar com os clubes não acordados com a Rede Globo ou com os participantes da Taça de Prata (PLACAR, 18 fev. 1983)

Para ter tais direitos, a Globo pagou, adiantados, apenas pela primeira fase, 204,5 milhões de cruzeiros. Nada de ilegal nessa transação, que de resto faz parte do jogo da livre concorrência. Só que o telespectador não tem nada com isso. Para ele, o que interessa é assistir a quantos mais jogos puder. E essa opção a exclusividade da Globo lhe tirou (PLACAR, 18 fev. 1983, p. 13).

*Placar* indicou as conseqüências do crescimento do monopólio midiático da Rede Globo sobre o televisionamento de jogos de futebol no Brasil já que os acordos de exclusividade restringiam o número de jogos transmitidos.

Os debates sobre as implicações da televisão para o futebol continuaram em pauta entre jornalistas e clubes brasileiros. Em 1984, a revista *Placar* publicou uma contenda entre o comentarista esportivo Ciro José, da Rede Record, e o presidente do São Paulo FC, Carlos

---

jogar o sinal para o Morro da Cruz, alinhar a micro-onda, isso leva no mínimo uma ou duas horas, levava naquela época, aquelas parábolas e tal” (ALVES, 2017).

Miguel Aidar, acerca da situação dos jogos do Campeonato Paulista daquele ano. O comentarista de esportes Ciro José questionou

[...] a exigência por parte dos clubes de que os teipes só podem ser passar depois de 24 horas de realização de uma partida. Ora, isto parece ser coisa de quem nada conhece da necessidade do imediatismo na informação jornalística, que tem de ser rápida para não perder sua importância. Qual o atrativo da exibição de um jogo depois de 24 horas, já explorado e conhecido de todas as formas? Pois é, por aí é que esbarram os entendimentos entre as duas partes: não em cifras, mas em imposições (PLACAR, 06 jul. 1984, p. 30).

Já Aidar enfatizou que as emissoras brasileiras pagavam muito pouco aos clubes pela transmissão das partidas, diferente do que ocorria em relação à Copa do Mundo. Por isso, o presidente do São Paulo FC defendeu à proposta de que os teipes com os jogos do certame paulista fossem exibidos apenas 24 horas depois

E o que queremos mesmo é acabar com esses programas jornalísticos e informativos que tiram os torcedores do campo. É verdade que os pequenos clubes não podem prescindir da televisão, mas, para os grandes, embora fale pelo São Paulo, ela não interessa. Os direitos de transmissão que recebemos não valem o afastamento do público [...] (PLACAR, 06 jul. 1984, p. 30).

Como as rendas provenientes de bilheteria representavam a principal fonte de recursos dos clubes, o aumento do televisionamento dos jogos e a possível diminuição de público nos estádios provocaram reações dos dirigentes clubistas. O que se pretende destacar é que não existia um consenso sobre as implicações da transmissão de jogos pela televisão e que os primeiros contratos propostos mostravam-se financeiramente pouco viáveis no comparativo com outras receitas.

O crescimento dos interesses das empresas de comunicação, dos patrocinadores e dos investidores pelo futebol revelou-se, sobretudo, ao longo da segunda metade dos anos de 1980 sob duas condicionantes: as negociações para transmissão do mundial de futebol de 1986 e a organização do Clube dos Treze no ano de 1987

A Copa do Mundo de 1986 desencadeou a “primeira grande guerra por uma Copa” e mostrou que “nunca antes houve um movimento tão grande de gente e recursos, no país, para a cobertura pela TV de um Mundial de futebol” (PLACAR, 20 set. 1985, p.19)

Em 1970, primeira Copa transmitida diretamente para o Brasil, as emissoras trabalharam em pool, enquanto em 1974 e 1978 o país ainda não tinha as cinco redes atuais. A guerra de 1986 será travada em várias frentes, ao contrário do que ocorreu em 1982, quando a Globo, sozinha na Espanha, lutou apenas contra sua possível acomodação diante da falta de concorrência. Em 1986, todas as redes brasileiras estarão no México, levando seu arsenal, além de equipamento próprio e algumas centenas de homens da área de comunicação, grandes estrelas de alto poderio bélico - Rivelino, Gérson, Piazza e Pelé, tricampeões do mundo em 1970, no mesmo México; Gilmar, bicampeão mundial em 1958 e 62; e Zizinho, uma lenda do futebol brasileiro na década de 1950 (PLACAR, 20 set. 1985, p.19-20).



É relevante salientar que o interesse pela Copa do Mundo de Futebol acirrou a concorrência entre as emissoras brasileiras de televisão que buscavam consolidar sua audiência no país. Para o mundial de 1986, a Rede Globo, o Sistema Brasileiro de Televisão (SBT), a Rede Record, a Rede Manchete e a Rede Bandeirantes garantiram o direito de transmitir os jogos do campeonato através do pagamento de US\$ 1 milhão de dólares cada para a Organização das Televisões Ibero-Americanas (PLACAR, 20 set. 1980). Sendo assim, estas empresas se organizaram e traçaram diferentes estratégias para a transmissão das partidas da Copa do Mundo de 1986 no México<sup>350</sup>.

Além disso, as disputas travadas por estas cinco redes de televisão nacionais mostraram o potencial de exploração comercial sobre o futebol. Em 1985, a Rede Globo lançou um plano para comercialização de cinco cotas de publicidades divididas em 2.978 inserções de anúncios de patrocinadores durante o período entre dezembro de 1985 e junho de 1986; a Rede Manchete criou quatro cotas de patrocínio e as vendeu por US\$ 3,5 milhões cada, fechando acordo com patrocinadores como a J.R. Reynolds (fabricante de cigarros Camel) e a Gillette do Brasil; o SBT e a Rede Record negociaram cotas de publicidade pelo valor de US\$ 4,3 milhões cada uma; e a Bandeirantes fechou negócio com a Petrobrás e a Antarctica por cotas de US\$ 4,5 milhões (PLACAR, 20 set. 1980).

Deste modo, à medida que se tornavam mais estreitas as relações entre patrocinadores e emissoras de televisão, o interesse destas empresas de comunicação pelo futebol aumentava. Com a criação do Clube dos Treze e a organização da Copa União, ao final da década de 1980, intensificaram-se os debates acerca da exploração sobre a prática esportiva<sup>351</sup>. Segundo a revista *Placar*,

[...] o Grupo dos 13 foi buscar o aliado mais poderoso que podia, com a certeza de receber a cota combinada. Grupo dos 13 e Rede Globo, aliás, são entidades privadas, o que as desobriga de concorrências públicas. [...] Nada disso significa que não se deva dar importância à novidade do televisionamento de três jogos por semana. Se não havia outra alternativa, e não havia, a própria Rede Globo precisa ficar atenta para a possibilidade de saturação, da transmissão de eventos frios, sem público, que meramente acabem transformando o torcedor num telespectador (PLACAR, 21 set. 1987, p. 35).

---

<sup>350</sup> Ainda de acordo com a revista *Placar*, a Rede Globo contratou o locutor esportivo Osmar Santos, com experiência no rádio, para narrar os jogos do mundial de 1986. Já o SBT e a Rede Record formaram uma parceria e, com um grupo de cerca de 90 profissionais, cobriu a Copa do Mundo do México com mesas-redondas e debates após os jogos (PLACAR, 20 set. 1980).

<sup>351</sup> Em âmbito mundial, no ano de “[...] 1987, os direitos de transmissão das Copas de 90, 94 e 98 foram negociados pela ISL (empresa de representação comercial criada pelo grupo Adidas) por mais de US\$ 240 milhões com um consórcio internacional de emissoras de televisão” (PRONI, 1998, p. 64).

A partir da assinatura de contrato entre o Clube dos Treze e a Rede Globo para transmissão dos jogos da Copa União aumentaram as dúvidas quanto ao impacto da televisão em relação ao público presente nos estádios. Na Copa União de 1988, disputada por 24 equipes, o número baixo de expectadores nos jogos corroborou com as críticas sobre as consequências das transmissões televisivas ao vivo. *Placar*, em texto de 1988, tratou de indagar sobre a questão<sup>352</sup>

O presidente do Coritiba FC, Bayard Osna, garante que a transmissão direta de jogos de outras praças não afeta a presença da torcida. E diz isso baseado numa pesquisa encomendada pelo seu clube ao Ibope, quando 78% dos entrevistados responderam que iriam a campo mesmo com outra partida passando direto pela TV. Para o jogador Botafoguense Delei, no entanto, a televisão tem culpa por massificar as transmissões. “Ela acabou acomodando o torcedor”, concorda o centroavante vascaíno Roberto Dinamite (PLACAR, 14 out. 1988, p. 21).

A posição do presidente do Coritiba FC mostrou como este, entre outros dirigentes integrantes do Clube dos Treze, passou a relativizar as implicações da televisão para o público nos estádios<sup>353</sup>. De forma geral, estas questões acompanharam os debates sobre o esporte nacional a partir do final da década de 1980.

Já nos anos de 1990 identificaram-se outras questões centrais. Proni (1998) ressaltou o gradativo aumento dos valores envolvidos nas negociações entre o Clube dos Treze e as emissoras de televisão. Em 1987, a Rede Globo pagou US\$ 3,4 milhões pela Copa União e, em 1994, o montante investido pela empresa carioca e pela Bandeirantes chegou à US\$ 10 milhões (PRONI, 1998).

Neste sentido, os clubes tornaram-se gradativamente mais dependentes das receitas oriundas dos direitos de transmissão dos jogos e, por outro lado, as emissoras passaram a determinar os horários do televisionamento das partidas

Com a pouca presença de público e as rendas baixas dos jogos do Campeonato Brasileiro, os clubes são obrigados a viver das cotas das televisões. Hoje em dia é a televisão que define a data e o horário dos jogos. Mas essa história ainda está no começo e tem muito para evoluir. Há o dia em que o telespectador verá o Romário entrando cara a cara com o goleiro e a imagem irá congelar. O locutor vai dizer: “Conseguirá o baixinho fazer esse gol? Não desligue agora! Depois dos comerciais saiba quem é o campeão” (PLACAR, set. 1996, p. 91).

---

<sup>352</sup> Segundo a revista *Placar*, a média de público no ano de 1988 foi de 10.409 torcedores por jogo, metade do registrado em 1987 (PLACAR, 14 out. 1988).

<sup>353</sup> Neste sentido, Carlos Miguel Aidar que, em 1984, havia manifestado preocupação com o impacto da televisão para o futebol e sugerido que este meio de comunicação prejudicava o esporte (PLACAR, 06 jul. 1984), passou, como integrante do Clube dos Treze, a participar das negociações entre este grupo e a Rede Globo.

A crítica de *Placar* apontou para o crescimento da publicidade e propaganda durante as transmissões televisivas dos jogos. Contudo, é necessário pontuar, como já visto no capítulo III, que a possibilidade de visibilidade ofertada pela televisão constituiu um fator central para atrair investimentos nos diversos segmentos do marketing esportivo.

Destarte, Proni (1998) destacou que a “[...] transformação dos campeonatos nacionais em produtos de razoável visibilidade na mídia e a liberação do uso dos uniformes para a veiculação do nome dos patrocinadores da equipe, entre o final dos setenta e o início dos oitenta, encorajaram a aproximação de grandes grupos comerciais” (PRONI, 1998, p. 157). E entre os grupos que passaram a interessar-se pelo futebol estão os conglomerados midiáticos.

Ainda sobre a trajetória e desenvolvimento do marketing esportivo, Branchi (2016) explicou que o futebol não teria o mesmo poder, sobretudo, financeiro, se não fosse a televisão

Você imagina assim, o futebol cresceu com as marcas coladas nele. Tem uma marca colada no Figueirense FC, por exemplo, ou no Avaí FC. Num jogo lá na Ressacada coloca no máximo 20 mil pessoas, então a marca vai ser mostrada pra 20 mil pessoas no estádio sem a TV. Com a TV só no mercado da Grande Florianópolis coloca a tua marca pra 400 mil pessoas, no mínimo. Sem pensar que pode atingir o planeta todo. Então, a TV retirou da dimensão do estádio e colocou numa dimensão de cidade, de país, de estado. Isso é um valor inestimável. O que no estádio valeria R\$ 10 mil reais, na TV vale R\$ 1 milhão, do ponto de vista de publicidade. Então isso aí é que elevou ao cubo o poder financeiro do futebol. Por quê? As TV's vão ter audiência, tendo audiência vão vender patrocínio, patrocínios gigantes que vão pagar esse valor que os clubes isoladamente não teriam condição de captar, não teriam (BRANCHI, 2016).

O aumento dos interesses de patrocinadores pelo esporte incentivou também a adoção de novas tecnologias para tornar as transmissões mais atrativas aos telespectadores. Sobre essas inovações, *Placar* citou a introdução do mecanismo de tira-teima pela Rede Globo, através do qual a imagem podia ser congelada e analisada por outros ângulos pelos comentaristas (PLACAR, set. 1996).

Concomitantemente, buscando refutar as críticas quanto ao esvaziamento de público nos estádios, em 1996, durante a presidência de Fábio Koff<sup>354</sup>, o Clube dos Treze impôs restrições para a transmissão de jogos nas praças em que estivessem sendo disputados os jogos.

Outrossim, no decorrer da década de 1990, tornou-se evidente que o Campeonato Brasileiro moldava-se às necessidades da televisão. Mais uma vez, a revista *Placar* tratou de explorar a relação entre o Clube dos Treze e as transmissões de jogos, mostrando que o futebol adequava-se à demanda das emissoras

---

<sup>354</sup> Fábio Koff foi presidente do Grêmio FBPA.

No total, os clubes estão recebendo 55 milhões de reais em direitos de transmissão - cerca de 20 milhões do canal pago Sportv, mais 35 milhões das TV's abertas Globo e Bandeirantes. [...] O problema é que, para reforçar o caixa, os clubes tiveram que ceder na negociação, e a principal novidade do campeonato acaba sendo tão ruim para o torcedor e o futebol em geral quanto conveniente para as TV's: quase 10% dos jogos da Primeira Fase, em que 24 times participantes jogam todos contra todos, serão realizados em quartas-feiras à tarde (PLACAR, jul. 1998, p. 94).

Portanto, os contratos para televisão foram permeados pelos interesses do Clube dos Treze e da Rede Globo. Santos (2019) ressaltou que, a partir de 1997, a Rede Globo adquiriu outra vantagem em relação aos leilões pelos direitos de transmissão quando passou a poder cobrir as propostas de outras concorrentes mesmo após o anúncio das ofertas via processo licitatório.<sup>355</sup> Já Proni (1998) salientou que, em 1997, houve uma valorização dos contratos entre os clubes e emissoras de televisão, sendo que a Rede Globo e a Bandeirantes pagaram US\$ 150 milhões por três anos do Campeonato Brasileiro.

No ano de 1998, identificou-se uma mudança legislativa que contribuiu para dinamizar as relações entre os clubes de futebol e os meios de comunicação. Com a Lei Pelé, “[...] os clubes esportivos profissionais poderiam organizar suas próprias competições, negociar seus direitos de TV e de Marketing sem a participação direta de uma Federação” (SAAR, 2009, p.26). Ou seja, tornou-se facultativo aos clubes negociar individualmente a venda dos direitos de transmissão de seus jogos.

Santos (2019) apontou ainda para a reformulação do Campeonato Brasileiro, em 2003, quando a competição passou a ser organizada em dois turnos e no sistema de pontos corridos, como um fator que fortaleceu o poderio das redes de televisão sobre o futebol. Para o autor, tornou-se “[...] mais fácil determinar as partidas a serem transmitidas de acordo com o potencial de audiência dos clubes” (SANTOS, 2019, p.176).

No mais, é importante destacar que, entre 1988 e 2012, o Clube dos Treze manteve-se à frente das negociações coletivas dos direitos televisivos do campeonato nacional<sup>356</sup>. Consequentemente, a Rede Globo, por conta de cláusulas de preferência e de renovação automática, manteve a hegemonia como a emissora detentora dos direitos de transmissão dos

---

<sup>355</sup> De acordo com Santos (2019), em 1997, houve a realização de uma queixa no Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência contra a Rede Globo e sua parceira Bandeirantes. Naquele ano, o Sistema Brasileiro de Televisão (SBT) ofereceu os maiores valores pelo direito de transmissão dos jogos do certame nacional, porém a Rede Globo foi escolhida pelo Clube dos Treze. Estes clubes preteriram o SBT alegando que a emissora paulista não havia oferecido pacote de TV por assinatura e nem parceria para transmissão de jogos via *pay-per-view* (SANTOS, 2019).

<sup>356</sup> O Clube dos Treze chegou a contar com 20 integrantes com as admissões de Associação Portuguesa de Desportos (SP), Guarani FC (SP), Sport Club do Recife (PE), Goiás EC (GO), EC Juventude (RS), EC Vitória (BA) e Club Athletico Paranaense (PR).

jogos do certame brasileiro. Ou seja, o futebol tornou-se dependente da televisão e o Campeonato Nacional era determinado pelos interesses particulares desta emissora.

Kommers (2016) destacou que, no ano de 2011, as emissoras Rede Globo e RedeTV! envolveram-se em uma polêmica por conta da negociação sobre os direitos de transmissão dos jogos do Campeonato Brasileiro para o período entre 2012 e 2015. A RedeTV! propôs os melhores pagamentos para os clubes, mas foi preterida pela Rede Globo que passou a negociar individualmente com cada equipe<sup>357</sup>.

Ainda acerca das tratativas sobre os direitos por televisionamento dos jogos para os anos entre 2012 a 2015, houve mudanças impostas pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE). De acordo com Lopes (2015), o CADE determinou que o leilão para escolha da responsável pela transmissão dos jogos deveria ocorrer de maneira mais objetiva a partir de uma série de medidas, entre as quais, a eliminação de cláusulas de preferência a partir de 2011, a separação das vendas por mídias específicas (televisão aberta, televisão fechada, internet, *pay-per-view* e telefonia móvel) e mudanças relativas ao próprio leilão com possibilidade de lances para uma única mídia ou oferta para pacotes completos (LOPES, 2015).

Desta maneira, a negociação coletiva liderada pelo Clube dos Treze foi substituída por transações individuais, sobretudo, quando o Sport Club Corinthians Paulista e o Clube de Regatas do Flamengo anunciaram sua desfiliação da entidade em 2011. Os novos critérios para definição dos valores envolvidos no televisionamento das partidas passaram a englobar pacotes de *pay-per-view* e critérios como tamanho da torcida.

Neste sentido, qual a importância econômica do pagamento pelo direito de transmissão do futebol nacional?

As receitas advindas dos contratos de televisão tornaram-se fundamentais para o futebol brasileiro, sobretudo, com a reformulação do Campeonato Nacional em 2003. Quando somados os valores de direitos televisivos oriundos do certame brasileiro, dos campeonatos estaduais e das competições nacionais e internacionais, fica mais evidente a importância deste componente para as receitas dos clubes.

Até o ano de 2018, predominou no Brasil um sistema de cotas de televisão determinado pela Rede Globo com base em critérios como número de torcedores, o que

---

<sup>357</sup> Segundo Kommers (2016), as disputas entre Rede Globo e RedeTV! estenderam-se até o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE). Em maio de 2011, o Clube dos Treze anunciou a Rede Globo como a transmissora do Campeonato Nacional e o contrato com a RedeTV! foi anulado.

beneficiou alguns clubes. Neste sentido, Branchi (2016) comparou os modelos brasileiro e europeus de divisão dos direitos de transmissão dos jogos

O que a Globo fez que é uma distorção, que na Inglaterra, na Alemanha não existe e fortaleceu o futebol. É a proporção da distribuição desses recursos. [...] Olha, a proporção é, ela não acompanha a realidade dos mercados e, por outro lado, não desenvolve o futebol como um todo. Ele cria a figura de 2, 3 gigantes e aniquila os outros como aconteceu na Espanha. Na Espanha só tem Real Madrid e Barcelona, os outros clubes desapareceram. Na Inglaterra e na Alemanha eles fizeram o seguinte: 50% dos valores de TV, divisão igualitária; 30% participação de torcida na audiência; 20% posição na tabela do campeonato. Mas a proporção diminuiu entre quem ganha mais e quem ganha menos. O campeonato inglês e o alemão são os melhores campeonatos nacionais do planeta, principalmente o inglês (BRANCHI, 2016).

De acordo com a BDO (2011), os valores pagos pelas emissoras de televisão aos clubes cresceram 244% entre os anos de 2004 e 2010. Nos anos seguintes, as receitas por transmissão dos jogos permaneceram como centrais na composição do faturamento dos clubes (BDO, 2014)<sup>358</sup>. Neste viés, o quadro 07 apresenta a divisão das cotas de televisão no Brasil, relativa ao Campeonato Brasileiro (2006-2018).

---

<sup>358</sup> Reitera-se que os relatórios da BDO referem-se aos valores totais por televisionamento que compõe as receitas dos clubes, sendo que são relativos aos diversos campeonatos disputados pelas equipes.

**Quadro 07- Divisão das cotas de televisão no Brasil por grupo (2006-2018)**

<b>2006-2008</b>	<b>2009-2011</b>	<b>2012-2015</b>	<b>2016-2018</b>
G1 – R\$ 21 milhões (Clube de Regatas do Flamengo, Sport Club Corinthians Paulista, São Paulo FC, Sociedade Esportiva Palmeiras e Club de Regatas Vasco da Gama)	G1 – R\$ 36 milhões/ano (Clube de Regatas do Flamengo, Sport Club Corinthians Paulista, São Paulo FC, Sociedade Esportiva Palmeiras e Club de Regatas Vasco da Gama)	G1 – R\$ 110 milhões/ano (Clube de Regatas do Flamengo e Sport Club Corinthians Paulista)	G1 – R\$ 170 milhões/ano (Clube de Regatas do Flamengo e Sport Club Corinthians Paulista)
G2 – R\$ 18 milhões/ano (Santos FC)	G2 – R\$ 20,6 milhões (Santos FC)	G2 – R\$ 80 milhões/ano (São Paulo FC)	G2 – R\$ 110 milhões/ano (São Paulo FC)
G3 – R\$ 15 milhões/ano (Cruzeiro EC, Clube Atlético Mineiro, Grêmio FBPA, S.C. Internacional, Fluminense FC e Botafogo de Futebol e Regatas)	G3 – R\$ 20 milhões (Cruzeiro EC, Clube Atlético Mineiro, Grêmio FBPA, S.C. Internacional, Fluminense FC e Botafogo de Futebol e Regatas)	G3 – R\$ 70 milhões/ano (Sociedade Esportiva Palmeiras e Club de Regatas Vasco da Gama)	G3 – R\$ 100 milhões/ano (Sociedade Esportiva Palmeiras e Club de Regatas Vasco da Gama)
G4 – R\$ 11 milhões/ano (Sport Club do Recife, EC Bahia, EC Vitória, Clube Athletico Paranaense, Coritiba FC, Goiás EC, Guarani FC e Associação Portuguesa de Desportos)	G4 – R\$ 13 milhões/ano (Sport Club do Recife, EC Bahia, EC Vitória, Club Athletico Paranaense, Coritiba FC, Goiás EC, Guarani FC e Associação Portuguesa de Desportos)	G4 – R\$ 60 milhões/ano (Santos FC)	G4 – R\$ 80 milhões/ano (Santos FC)
G5 – R\$ 3,4 milhões/2006) e R\$ 5,5 milhões/2007-2008 (demais clubes)	G5 – R\$ 5,5 milhões (demais clubes)	G5 – R\$ 45 milhões/ano (Cruzeiro EC, Clube Atlético Mineiro, Grêmio FBPA, S.C. Internacional, Fluminense FC e Botafogo de Futebol e Regatas)	G5 – R\$ 60 milhões/ano (Cruzeiro EC, Clube Atlético Mineiro, Grêmio FBPA, S.C. Internacional, Fluminense FC e Botafogo de Futebol e Regatas)
Série B – R\$ 1,25 milhão (demais clubes)	Série B – R\$ 1,8 milhão (demais clubes)	G6 – R\$ 27 milhões/ano (Sport, EC Bahia, EC Vitória, Club Athletico Paranaense, Coritiba FC e Goiás EC)	G6 – R\$ 35 milhões/ano (Sport Club do Recife, EC Bahia, EC Vitória, Club Athletico

			Paranaense, Coritiba FC e Goiás EC)
Série C – sem cota (demais clubes)	Séries C e D – sem cota (demais clubes)	G7 – R\$ 18 milhões/ano (demais clubes)	G7 – R\$ 23 milhões/ano (demais clubes)
		Série B – R\$ 3 milhões (demais clubes)	Série B – R\$ 5 milhões (demais clubes)
		Séries C e D – sem cota (demais clubes)	Séries C e D – sem cota (demais clubes)

Organizado pela autora. Fonte: ZIRPOLI, 2017; SANTOS, 2019.



O quadro 07 mostra quais mudanças ocorreram na distribuição dos valores das cotas de televisão entre os anos de 2006 e 2018. Durante o período entre 2006 e 2011, o grupo 01, composto por clubes representantes do eixo Rio-São Paulo, registrou um aumento de 71,4% nos ganhos por direitos televisivos. Neste mesmo período, o S.C. Internacional e o Grêmio FBPA, componentes do grupo 03, passaram de receitas de R\$ 15 para R\$ 20 milhões, um aumento de 33%. Já o Club Athletico Paranaense e o Coritiba FC, integrantes do grupo 04, tiveram um acréscimo de 18,1% entre 2006 e 2011.

Ainda sobre o funcionamento do sistema de cotas de televisão entre os anos de 2006 e 2011, cabe salientar que o clube, no caso de rebaixamento no campeonato nacional, sofria uma redução de 50% no valor do repasse. E, se, o clube permanecesse pelo segundo ano consecutivo na série B, era imposto um novo abatimento de 25% na receita paga pela Rede Globo (ZIRPOLI, 2017).

Entretanto, estas condições não se estendiam para todos os clubes brasileiros. O Coritiba FC, que participou da segunda divisão do certame nacional nos anos de 2006, 2007 e 2010, teve garantida a cota relativa ao grupo 04. Este privilégio se explica pela participação do Coritiba FC no Clube dos Treze, o que assegurava os valores repassados pela emissora brasileira independente da série disputada<sup>359</sup>.

Sobre essas diferenças, Branchi (2017) destacou que o seleto grupo de clubes chegou a contar com 20 associados, sem que nenhum representasse o futebol de Santa Catarina. Para o jornalista, os benefícios concedidos geravam desigualdade de condições com sérias implicações econômicas para Avaí FC e Figueirense FC

Por que? Está num padrão recebendo R\$ 20 milhões por mês, se cai pra B passa a receber R\$ 3. São R\$ 17 milhões de diferença. Para o clube continuar vivendo bem e disputar bem na Série B não tem como cortar R\$ 17 milhões do orçamento. Vai ser obrigado a fazer uma dívida pra disputar a B. E os dois clubes catarinenses se endividaram (BRANCHI, 2017).

Já a partir de 2012, houve ajustes na divisão de cotas por televisionamento do Campeonato Brasileiro. O grupo 01 passou a contar apenas com Sport Club Corinthians Paulista e Clube de Regatas do Flamengo pelo critério do tamanho da torcida (BRANCHI,

---

<sup>359</sup> Stadnik (2017) ao referir-se ao Figueirense FC destacou que o clube catarinense “[...] se cai pra B fica ganhando cota de B. Se o clube do Clube dos Treze cai na B e fica pelo segundo ano na B daí acaba, ele vai pra cota de B, senão ele fica com cota de A. Porque um time grande como Vasco ou Botafogo cai em um ano, mas no outro ano volta” (STADNIK, 2017).

2016). Esta mudança refletiu o fim do Clube dos Treze, acabando por retirar garantias de clubes que outrora tiveram melhores repasses de valores oriundos da televisão.

Ao comparar-se o período entre 2009-2011 com o de 2012-2015, identificou-se um crescimento de 205% nos valores recebidos pelo grupo 01<sup>360</sup>. O quadro 07 mostrou que a criação dos grupos 06 e 07, a partir da temporada de 2012, contribuiu para uma nova hierarquização entre os clubes de futebol devido às diferenças entre os valores pagos pela Rede Globo.

Também é importante ressaltar que, na série de dados entre 2006 e 2015, houve um aumento de 100% da cota dos clubes participantes da Série B do Campeonato Brasileiro. No entanto, aos clubes rebaixados de divisão, entre as temporadas de 2011 e 2015, foi determinada uma redução de 75% da cota (ZIRPOLI, 2017).

A respeito do Grêmio FBPA e do S.C. Internacional, o quadro 07 mostrou um aumento de 200% nas receitas auferidas entre os anos de 2006 e 2015. Já o Coritiba FC e o Club Athletico Paranaense tiveram um crescimento de 145,4% na captação de recursos com direitos televisivos no mesmo período.

Ao tratar-se do intervalo entre 2016 e 2018 constataram-se novos reajustes nos valores repassados pela emissora brasileira. O grupo 01 teve um aumento de 54,4% e o valor da cota passou de R\$ 110 milhões para R\$ 170 milhões. Os ganhos do Grêmio FBPA e do S.C. Internacional, grupo 05, cresceram 33,3%, enquanto os recursos captados pelo Coritiba FC e pelo Club Athletico Paranaense, grupo 06, tiveram acréscimo de 29,6%.

A importância das receitas por direitos de transmissão no futebol brasileiro se revela nos pagamentos pelo conjunto de competições disputadas. Nesta lógica, a tabela 05 explora as receitas angariadas por Grêmio FBPA e S.C. Internacional no período entre os anos de 2010 e 2018<sup>361</sup>.

---

<sup>360</sup> A reprodução de modelos dispare na divisão das cotas televisão aos clubes brasileiros resultou na emergência de discussões sobre a “espanholização” do futebol nacional. Esta expressão é uma referência ao sistema que vigorou na *La Liga* até o ano de 2015 e, que, privilegiava o Real Madrid Club de Fútbol e o Futbol Club Barcelona com cerca de 40% de todos os repasses para o televisionamento dos jogos do campeonato espanhol (SANTOS, 2019). No ano de 2015, foi promulgado um Decreto-Ley que determinou que a *La Liga* negocie os direitos de transmissão dos jogos dividindo-os 90% para a primeira e 10% para a segunda divisão. Além disso, deste total, 50% deve ser dividido igualmente, 25% de acordo com o desempenho nas duas últimas temporadas e outros 25% por critérios como audiência e número de torcedores (SANTOS, 2019).

<sup>361</sup> Para fins de comparação optou-se pelos dados de Grêmio FBPA e SC Internacional extraídos dos relatórios da BDO. Os valores são relativos às competições nacionais e estrangeiras.

**Tabela 05 - Receitas de Grêmio FBPA e S.C. Internacional com direitos televisivos (2010-2018) (em milhões de R\$)**

Clube	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Grêmio FBPA	27,4	46,7	87,0	55,4	59,7	79,8	202,4	126,2	136,8
S.C. Internacional	36,8	50,6	89,1	54,2	58,2	73,1	154,4	107,8	101,6

Elaborado pela autora. Fonte: BDO (vários anos).

A partir da tabela 05 é possível tecer algumas considerações sobre os aumentos e diminuições das receitas com televisionamento quando considerados os diversos campeonatos disputados. Entre 2010 e 2012, o Grêmio FBPA registrou um aumento de 217,5% nos ganhos auferidos pela transmissão de seus jogos e o S.C. Internacional obteve, no mesmo período, um crescimento de 142,1%. Os dados de 2012 podem ser explicados pela antecipação de pagamentos realizados junto à Rede Globo quando houve a renovação dos contratos relativos às temporadas de 2012 a 2015<sup>362</sup>.

Em 2016, os dois clubes do Sul tiveram incremento significativo destas receitas por conta de participação na Primeira Liga<sup>363</sup>. Entre 2015 e 2016, o tricolor de Porto Alegre conseguiu um acréscimo de 153,6%, enquanto o S.C. Internacional anotou um crescimento de 154,4% nestes montantes.

Ainda é importante destacar que os valores de cotas de televisão representaram, no ano de 2017, 45% da receita total do S.C. Internacional quando o clube tomou novos adiantamentos junto às emissoras contratantes<sup>364</sup>. Já os valores arrecadados pelo Grêmio FBPA cresceram 30% em 2015 e, outros, 153% no ano de 2016, o que correspondeu a aumentos de R\$ 20,1 milhões e R\$ 122,6 milhões respectivamente (BDO, 2016; 2017).

De modo geral, os recursos gerados pela televisão compõem parte fundamental das receitas totais dos clubes. A tabela 06 destaca a participação destes montantes na composição

<sup>362</sup> Segundo o balanço financeiro do Grêmio FBPA, houve antecipação de R\$ 9,6 milhões, no ano de 2011 e, de R\$ 7,1 milhões em 2012 (GRÊMIO FBPA, 2012). Já os relatórios do SC Internacional ressaltam antecipações de R\$ 5,7 milhões em 2010, R\$ 14,6 milhões em 2011 e R\$ 7,7 milhões em 2012 (SC INTERNACIONAL, 2012).

<sup>363</sup> A Primeira Liga foi criada em 2015. Os seguintes clubes são filiados à Primeira Liga: Grêmio FBPA; SC Internacional; Avaí FC; ACF; Criciúma EC; Figueirense FC; Joinville EC; Paraná Clube; Clube Atlético Mineiro; Cruzeiro EC; América FC; Clube de Regatas do Flamengo; Fluminense FC, Ceará Sporting Club; Atlético Clube Goianiense, Londrina EC; Luverdense EC; Grêmio Esportivo Brasil. Ver mais em: <<http://primeiraligabr.com/liga.aspx#hist>>. Acesso em 03 jan. 2019.

<sup>364</sup> De acordo com o balanço financeiro do SC Internacional (2018) houve, em 2017, o adiantamento de R\$ 13 milhões pelo contrato com o Esporte Interativo e de R\$ 47 milhões pelo acordo com a Rede Globo. Ver mais em: <<http://transparencia.SCInternacional.com.br/category/2#>>. Acesso em 03 jan. 2019.

do faturamento de alguns representantes do futebol do Sul do Brasil entre os anos de 2012 e 2017.

**Tabela 06 - Participação (em %) das cotas de televisão nas receitas totais dos clubes (2012-2017)<sup>365</sup>**

Clube	2012	2013	2014	2015 <sup>366</sup>	2016	2017
Figueirense FC	42%	16%	44%	51%	59%	31%
Avai FC	9%	18%	25%	_____	40%	49%
Coritiba FC	27%	10%	40%	44%	52%	47%
Club Athletico Paranaense	17%	36%	26%	19%	34%	35%
Grêmio FBPA	37%	28%	28%	42%	61%	35%
S.C. Internacional	35%	21%	28%	25%	53%	44%

Elaborado pela autora. Fonte: BDO (vários anos).

Comparando-se os dados da tabela 06 com informações dos balanços financeiros dos clubes é razoável considerar alguns pontos. O Figueirense FC captou R\$ 17,3 milhões com transmissões esportivas no ano de 2012, sendo que a receita representou 42% de todo seu faturamento (BDO, 2013). Entre 2014 e 2015, o clube de Florianópolis registrou um crescimento de 29,7% quando esses rendimentos passaram de R\$ 18,5 milhões para R\$ 24 milhões (FIGUEIRENSE FC, 2016b).

Em 2016, quando participou da Primeira Liga, o Figueirense FC somou R\$ 41,9 milhões em receitas com televisionamento, 59% de toda sua receita daquele ano (FIGUEIRENSE FC, 2017). Ainda em 2016,

o clube aceitou a Proposta Comercial apresentada conjuntamente pela Globo Comunicação e Participações S.A, Globosat Programadora Ltda. e Horizonte Conteúdos Ltda., para cessão dos direitos de transmissão e exibição dos jogos na Série A, temporadas de 2017 até 2024. Havia a previsão de remuneração para a temporada 2017, na ordem de R\$ 32.000.000, no entanto, considerando a manutenção do clube da Série A, o que não ocorreu (FIGUEIRENSE FC, 2017, p. 13).

O rebaixamento para a segunda divisão do certame nacional, em 2017, explica a queda desta receita líquida para R\$ 8 milhões, o que correspondeu à 31% dos ganhos totais do clube. Em 2018, essa renda foi de R\$ 8,4 milhões (FIGUEIRENSE FC, 2018a).

<sup>365</sup> Estes dados referem-se aos valores recebidos por direitos de transmissão das diversas competições esportivas como Campeonato Brasileiro, Campeonatos Estaduais, Copa do Brasil, Primeira Liga, etc.

<sup>366</sup> O relatório da BDO (2016) não informa a porcentagem de participação das cotas de televisão na receita total do Avai FC no ano de 2015.

A tabela 06 também evidenciou oscilações na participação das porcentagens dos direitos de transmissão na composição de receitas do Avaí FC. Em 2012, estes valores representaram apenas 9% dos recebimentos do clube, enquanto os rendimentos com patrocínio/publicidade e com as transferências de atletas corresponderam, respectivamente, a 32% e 22% dos ganhos totais auferidos pelo clube catarinense (BDO, 2013). No ano de 2013, 8% das receitas do Avaí FC foram oriundas de bilheteria, 18% de direitos televisivos, 29% com patrocínio/publicidade e, ainda, 7% com transações de futebolistas (BDO, 2014). Já em 2017, com a participação do Avaí FC na série A do campeonato nacional, os contratos televisivos tiveram acréscimo de 250%, valor correspondente à R\$ 21 milhões (BDO, 2018).

Quando se toma por referência o Coritiba FC e o Club Athletico Paranaense foi possível observar gradativos aumentos da participação dos valores angariados com a televisão na composição das receitas destes clubes. Segundo a BDO (2017), no ano de 2016, o Club Athletico Paranaense registrou um crescimento de 80% no montante captado via contratos por direitos de transmissão dos jogos, valor que significou R\$ 24,4 milhões. No tocante ao Coritiba FC, o incremento foi de R\$ 19,2 milhões.

As tabelas 05 e 06 reafirmaram a importância dos recursos pagos nos contratos de televisão para os orçamentos e receitas dos clubes de futebol. Nesta lógica, o ingresso e permanência na primeira divisão do Campeonato Brasileiro tornou-se estratégica e fundamental para o equilíbrio econômico da maioria dos clubes.

No caso da ACF, o processo de reestruturação administrativa, iniciado em meados da década de 2010, resultou no acesso à série A do certame nacional e, conseqüentemente, em contratos de televisão mais vantajosos. Segundo Mohr (2017),

Em 2013, acredito que tenha sido na faixa de R\$ 18, 19 milhões. Só que daí nós tínhamos uma folha de aproximadamente R\$ 1 milhão, que nós sempre gastamos muito menos do que nós arrecadamos, independente se for pra permanecer ou se fosse pra voltar. A ideia era justamente você reestruturar o clube e depois você aplicar no futebol a parte que nós imaginávamos ser suficiente pra não cair de Série novamente. Na época até todo mundo acreditava que a ACF iria voltar, acreditamos no projeto, fizemos aquela avaliação que iríamos com aquele valor e o resto nós iríamos investir (MOHR, 2017).

A manutenção do clube na primeira divisão do certame nacional foi primordial para garantir os valores repassados pelos contratos de televisão que são, segundo Mohr (2017), a principal fonte de recursos da ACF<sup>367</sup>. Entre os anos de 2015 e 2018, estas receitas cresceram sucessivamente de R\$ 25,1 milhões, para R\$ 30,5 milhões, R\$ 37,8 milhões e para R\$ 34,8

---

<sup>367</sup> De acordo com Mohr (2017), a segunda maior fonte de receitas da ACF é o sócio-torcedor, o que engloba valores de bilheteria. E a terceira principal fonte de recursos refere-se ao patrocínio da camisa (MOHR, 2017).

milhões (ACF, vários anos). Cabe salientar que, no ano de 2016, 10% do total captado pelo clube de Santa Catarina referiu-se à cota de televisão e, em 2017, esse percentual alcançou 38% (BDO, 2018).

A pesquisa também demonstrou que os clubes estão atentos às estratégias para aplicação dos valores angariados com as cotas de televisão na montagem de equipes competitivas. Neste viés, Lopes (2018) salientou que com receitas de série A se

consegue montar um time que nem a ACF conseguiu montar nesses últimos 4 anos. Olha quanto o cara do marketing vai conseguir buscar, o comercial. Daqui a pouco entra R\$ 35 milhões e você faz um time de R\$ 25 milhões e tem dinheiro em caixa, uma reserva ali (LOPES, 2018).

O poder e a importância que os contratos televisivos assumiram na organização financeira dos clubes brasileiros é sem precedentes. Diversos outros negócios, principalmente, ligados aos patrocínios, cresceram exponencialmente seguindo o desenvolvimento da televisão e da imprensa esportiva.

### **3.4.1 Clubes e direitos de transmissão: disparidades, concorrência e inovações**

Entre os anos de 1987 e 2018, os interesses da Rede Globo vigoraram nas negociações pelos direitos de transmissão de jogos de futebol, interferindo até nos horários das partidas e na programação dos campeonatos.

Verificaram-se mudanças nos valores repassados pelo televisionamento com aumentos significativos entre as temporadas de 2006/2008 e 2016/2018 (quadro 07). Contudo, o modelo adotado no Brasil, baseado no tamanho da torcida, foi equivocado já que beneficiou algumas agremiações e classificou as demais em grupos intermediários com verbas significativamente menores (BRANCHI, 2017).

Apesar destas disparidades, esta receita gradativamente passou a ser mais significativa para os clubes do que outros recursos. Foi o que ocorreu com o Figueirense FC cujos ganhos com bilheteria, a principal fonte de renda nos anos de 1990, perderam importância para as cotas de televisão

Em 2002 nós já disputamos a Série A, ficamos sete anos seguidos. Passou a ser com certeza uma fonte de receitas interessante, importante para o clube. Eu diria que em algum momento a gente ficou assim, um terço da nossa renda era advinda de televisionamento, um terço do quadro associativo e outro um terço de um conjunto de receitas, de rendas de jogos, venda de produtos com a marca do Figueirense Futebol Clube, mais uma coisa e outra (BOPPRÉ, 2017).

Ademais, outras questões correlatas merecem atenção. Os rendimentos oriundos dos contratos para transmissão dos jogos assumiram papel central na organização e no planejamento financeiro dos clubes de futebol. Para Branchi (2017),

o poder financeiro que determina a questão técnica. Quanto mais recursos, mais condições de investir no trabalho de base, de investir na contratação do melhor atleta, porque se o dinheiro não ganha jogo ele te ajuda a montar um grande time. Depois, a bola é consequência (BRANCHI, 2017).

Entretanto, as expressivas diferenças econômicas no parcelamento das cotas interferem na capacidade competitiva dos clubes no mercado das contratações de jogadores. Neste sentido, Haviaras (2017) esclareceu que clubes como o Figueirense FC tem dificuldade de manter um plantel de jogadores que recebem, na série A, até R\$ 100 mil de salário, quando a receita procedente do televisionamento é substancialmente menor do que a paga para outras equipes (HAVIARAS, 2017).

Por outro lado, a antecipação de pagamentos para saneamento de dívidas ou manutenção de despesas também constitui prática recorrente. Battitostti (2017) explicou o funcionamento deste mecanismo no caso do Avaí FC

A cota da Globo hoje, por uma má negociação feita pela gestão anterior, a cota da Globo é de R\$ 27 milhões. Eu antecipei R\$ 6 milhões pra pagar despesas e tô tocando o clube com R\$ 21 milhões da cota da Globo. Só que desses R\$ 21 milhões tira 10%, eu tô tocando o clube com R\$ 19 milhões. Desses R\$ 19 milhões eu antecipei R\$ 4,5 milhões e tô trabalhando com R\$ 15 milhões pra pagar salários anteriores. Desses R\$ 15 milhões têm R\$ 650 mil vezes 12 que dá R\$ 8 milhões. Então tô tocando com uns R\$ 7 milhões (BATTITOSTTI, 2017).

O Avaí FC abreviou valores do contrato com a Rede Globo para custeio de salários atrasados, problema recorrente e um dos desafios da gestão econômica dos clubes.

Após décadas de monopólio da Rede Globo, o ingresso do canal Esporte Interativo no mercado brasileiro fez a emissora brasileira rever as propostas feitas aos clubes<sup>368</sup>. Na interpretação de Branchi (2016), isso produziu efeitos positivos para a livre concorrência com possibilidade de redução das desigualdades financeiras no futebol nacional.

---

<sup>368</sup> É importante destacar que houve mudanças no modelo de negociação dos direitos de transmissão de jogos de futebol na Europa no começo da década de 2000. A Comissão Europeia de Concorrência determinou, no ano de 2001, que os torneios organizados pela Union of European Football Associations (UEFA) como a Liga dos Campeões, a Liga Europa e a Eurocopa, devem contar com no mínimo dois pacotes de direitos que não privilegiem apenas grandes redes de comunicação. Além disso, as novas diretrizes determinam que os acordos não devem se estender por períodos longos já que, até então, a UEFA negociava os direitos pela transmissão da Liga dos Campeões em um único pacote para uma emissora de televisão e pelo período de até 4 anos. A partir da temporada 2003/2004, a UEFA passou a negociar a Liga dos Campeões em contratos de até 3 anos (SANTOS, 2019).

No que concerne à legislação desportiva nacional, o art. 42 da Lei Pelé (1998) definiu que

Pertence às entidades de prática desportiva o direito de arena, consistente na prerrogativa exclusiva de negociar, autorizar ou proibir a captação, a fixação, a emissão, a transmissão, a retransmissão ou a reprodução de imagens, por qualquer meio ou processo, de espetáculo desportivo de que participem (BRASIL, 1998).

Isto significa que um jogo de futebol apenas pode ser televisionado se os dois clubes envolvidos tiverem contrato com a mesma emissora. Em função disso, para facilitar a concorrência entre a Rede Globo e o Esporte Interativo, o CADE dividiu os contratos por tipo de plataforma (GAZETA DO POVO, 2017).

Em 2017, o Esporte Interativo e o Club Athletico Paranaense firmaram um acordo para o período entre 2019 e 2024. Lara (2018) explicou que o canal propôs a divisão de R\$ 520 milhões divididos da seguinte forma: 50% igualmente para todos os clubes, 25% por exposição, ou seja, pelo número de partidas transmitidas, e 25% por ranking no final do Campeonato Brasileiro (LARA, 2018).

Em contraproposta, a Rede Globo ofereceu aos clubes a partilha de R\$ 500 milhões, sendo: 40% entre todos os clubes acordados, 30% segundo a classificação no Campeonato Brasileiro e 30% pelo número de jogos disputados (FOLHA DE SÃO PAULO, 14 jan. 2018).

Além disso, é importante destacar que apenas a Rede Globo possui acordos para televisão aberta e *pay-per-view*. No primeiro caso, o montante de R\$ 600 milhões foi dividido por classificação no certame nacional (30%), por quantidade de partidas realizadas (30%) e o restante em valores fixos (40%) (LARA, 2018). Já para o *pay-per-view*, os canais Premiere FC,

O rateio é baseado na proporção que cada torcida representa no total da base de assinantes de acordo com uma pesquisa encomendada ao Ibope. Neste ano, a pesquisa passou a abranger cidades do interior do país, não apenas capitais - mudança que fortalece o resultado para clubes que tenham torcedores nacionais, como Flamengo e Corinthians (RUDNICK, 2019).

Para Lara (2018), o modelo da Rede Globo para os canais por assinatura é problemático já que “é somente por pesquisa, ela não se importa com a questão de uma divisão mais igualitária. Então se têm essas discrepâncias” (LARA, 2018).

Visando ampliar a compreensão sobre estas questões, o quadro 08 mostra como ficaram os contratos entre os clubes brasileiros e emissoras de televisão para o período entre 2019-2024



### Quadro 08 - Contratos entre clubes brasileiros e emissoras de televisão (2019-2024)

Emissora/Tipo de contrato	Clubes
Turner (TV fechada)	EC Bahia, Sampaio Corrêa FC, Athletico-PR, Coritiba FC, Joinville EC, Criciúma EC, Sociedade Esportiva Palmeiras, Guarani FC, Ceará S.C., Fortaleza EC, S.C. Internacional, Santos FC, Associação Atlética Ponte Preta, Paraná Clube, EC Juventude, Paysandu S.C., Santa Cruz FC.
Globo (TV aberta, TV fechada e PPV)	CRB, CSA, EC Vitória, Atlético Clube-GO, Goiás EC, Vila Nova FC, Clube Atlético-MG, Cruzeiro EC, América FC, Boa Esporte Clube, Sport Clube do Recife, Clube Náutico Capibaribe, Londrina EC, Botafogo de Futebol e Regatas, Clube de Regatas do Flamengo, Fluminense FC, Club de Regatas Vasco da Gama, Grêmio FBPA, Grêmio Esportivo Brasil-RS, Avaí FC, ACF, Figueirense FC, S.C. Corinthians Paulista, São Paulo FC, EC São Bento e Oeste FC

Organizado pela autora. Fonte: UOL Esportes (2019); Esporte Interativo (2020).

O quadro 08 confirma a nova configuração dos acordos para televisionamento dos jogos de futebol no Brasil com distinções entre as plataformas para a televisão fechada e aberta. Consideradas essas diferenças e as instruções do art. 42 da Lei Pelé (1998), as transmissões dos jogos do Campeonato Brasileiro de 2019 passaram por ajustes.

A Rede Globo movimentou-se para estabelecer contratos para televisão aberta e *pay-per-view* com os clubes acordados com o Esporte Interativo<sup>369</sup>. A Sociedade Esportiva Palmeiras e o Club Athletico Paranaense contestaram as propostas da empresa brasileira

Como é de conhecimento público, o Athletico não concorda com a forma injusta de distribuição das receitas de PPV. Pelo formato atual, as receitas são muito concentradas. Apenas dois clubes recebem valores juntos, 40 vezes mais que o Furacão! Mérito do Flamengo e Corinthians que conseguiram valores altos e de forma positiva para seus clubes. Estamos buscando a valorização dos nossos jogos e não pela desvalorização dos demais clubes que bem souberam negociar. Essa injusta forma de avaliação e distribuição dos valores resulta em uma competição cada vez mais desigual em campo (CLUB ATHLETICO PARANAENSE, 2019).

Depois de uma série de negociações, em março de 2019, o Club Athletico Paranaense e a emissora assentiram sobre a transmissão de jogos em televisão aberta. O negócio garantiu ao clube o montante de R\$ 12 milhões por ano, além de cerca de R\$ 1,2 milhão por jogo televisionado e um pagamento extra por desempenho anual<sup>370</sup> (RUDNICK, 2019). É

<sup>369</sup> Ainda em 2018, houve uma mudança importante para o futebol brasileiro. A Turner Broadcasting anunciou a desativação dos canais da Esporte Interativo. A transmissão de jogos do Campeonato Brasileiro, bem como da Liga dos Campeões da UEFA, passou a ser realizada através dos canais TNT e Space, pertencentes à empresa estadunidense. Além disso, a multinacional também faz uso de plataformas digitais e mídias sociais para a transmissão das partidas de futebol.

<sup>370</sup> O pagamento por desempenho anual varia entre R\$ 11 milhões para o 16º colocado e R\$ 33 milhões para o campeão do certame nacional (RUDNICK, 2019).

importante destacar que este “contrato também permite que o site Globoesporte.com transmita na internet os mesmos duelos mostrados na televisão” (RUDNICK, 2019).

O quadro 08 ainda mostra que o S.C. Internacional assinou contrato com o Esporte Interativo para o biênio 2019-2020. Já para as temporadas de 2021 a 2024, o clube porto-alegrense e a Rede Globo selaram um acordo para todas as mídias que considera “[...] um modelo semelhante ao adotado pela Premier League, com 40% de valores fixos, 30% relativos ao mérito desportivo e 30% relacionados a participação das torcidas e da praça onde localiza-se o clube” (S.C. INTERNACIONAL, 2016).

Por outro ponto de vista, verificaram-se modificações nos casos de rebaixamento no certame brasileiro. Na fórmula empregada pela Rede Globo, o percentual de 30% referente ao desempenho é dividido apenas entre os 16 primeiros colocados do Campeonato Brasileiro (CAPELO, 2019). Logo, a ACF e o Avaí FC perderam R\$ 11,2 milhões com o descenso de 2019 e, conseqüentemente, receberão a cota fixa de R\$ 6 milhões na série B de 2020.

A disputa pelas transmissões do Campeonato nacional se revela em outros aspectos. Como o Esporte Interativo somente faz o televisionamento dos jogos de agremiações participantes da primeira divisão da competição, o acesso do Coritiba FC, em 2020, fortaleceu o canal norte-americano. Em contrapartida, àqueles acordados com a emissora estrangeira e disputantes das séries B e C, podem negociar com a Rede Globo para a plataforma aberta e para o *pay-per-view*.

Mas, afinal, como as novas divisões dos direitos de transmissão dos jogos de futebol no Brasil e o crescimento tecnológico impactam o trabalho realizado pelas emissoras, jornalistas, comentaristas esportivos e narradores? Quais as tendências para o segmento?

Primeiro, como já visto, até mesmo os horários das partidas são determinados por interesses comerciais, pois “[...] em função da programação, a televisão acabou empurrando o futebol pra mais tarde, 22 horas que não é horário de futebol. Mas eles têm direito, eles pagam pra aquilo ali ser naquele horário” (ALVES, 2017)<sup>371</sup>. Por conta disso, entre outros fatores, o jornalista Roberto Alves acredita que

futebol na TV aberta está com os dias contados. Vai ser tudo pago, tudo na assinatura. Que a Globo consegue ter mais audiência com a programação normal que com transmissão de futebol. Esse é um dado muito interessante. Por isso a Globo não corta novela das 8, não corta Jornal Nacional, pode até diminuir um pouco por conta do jogo as 21h45, mas ela não tira do ar (ALVES, 2017).

---

<sup>371</sup> Para Alves (2017) é preciso compreender que outras atrações dão mais audiência do que o futebol e, que, se jogos do Clube de Regatas do Flamengo e do Sport Club Corinthians Paulista dão em média 25, 27 pontos no iBope, a novela chega a 40 pontos (ALVES, 2017).

Além disso, o alto custo da cobertura midiática sobre o Campeonato Brasileiro atrelado, sobretudo, às despesas com logística, incentivou a introdução de novas tecnologias e estratégias para redução dos gastos

tem alimentação, tem táxi, tem que pagar um técnico lá pra fazer as instalações, tem hotel, tem a diária dos profissionais, é um negócio muito caro tanto que hoje a própria televisão inventou um negócio chamado *off tube* que é narrar de dentro do estúdio, é aqui que nós fizemos tudo. Vai só um repórter, vai um repórter para fazer entrevistas, pra dar a cor do local como se diz. O narrador às vezes vai, mas geralmente não está indo e o comentarista está aqui. Daí a razão porque nós chegamos 2, 3 horas antes pra checar como tá tudo (ALVES, 2017).

Entretanto, com o acirramento das disputas entre as emissoras de televisão, o canal SporTV optou por manter equipes completas na cobertura dos jogos “pra se consolidar no processo porque tem uma concorrência forte com a Fox, com a ESPN, com o Esporte Interativo” (ALVES, 2017). Já para os jogos em rede aberta, a Rede Globo utiliza da estratégia de *off tube*, ou seja, o narrador e os comentaristas trabalham em estúdio.

Por outra perspectiva, têm crescido o número de transmissões de jogos em aplicativos, mídias sociais, sítios eletrônicos especializados e plataformas de streaming. É o caso do DAZN, propriedade da empresa britânica Perform Group, responsável pela cobertura online da série C do certame brasileiro e do Campeonato Paranaense de 2020 (DAZN, 2020).

Outro recurso muito ativado pelo futebol, cuja programação esportiva também precisou de reinventar para garantir audiência, é o rádio

antigamente o jogo era às 15h30 no Adolfo Konder, as emissoras de rádio só tinham duas, a Guarujá e a Diário da Manhã, entravam na transmissão 15 minutos antes do jogo começar. Davam a escalação e acabou, saía logo. Hoje, o jogo é às 16 horas e meio-dia as emissoras estão falando de futebol. O produto foi valorizado como? Com criação de programas alternativos. Meio-dia entra no ar o debate especial de domingo, 13 horas entra no ar um programa alternativo para atender os internautas pela internet, todo mundo participando e dá 100 mil acessos, às 14 horas entra o tal de “Futebol Show” direto já do estádio. O jogo termina às 18 horas e a transmissão termina só às 20 horas. Isso foi uma dimensão do produto que acabou valorizando muito. Domingo chega meio-dia você liga o rádio e sabe que tá falando de futebol (ALVES, 2017).

Para Branchi (2017), estas mesmas particularidades acentuam as diferenças entre a televisão aberta, que trabalha com programas diários curtos, e o rádio, que consegue disponibilizar uma programação mais ampla sobre esportes com possibilidade de análises mais completas (BRANCHI, 2017).

Além do mais, o rádio se adaptou às novas demandas e se beneficiou da internet, pois “consegue colocar o conteúdo dele em todas as formas. Ele consegue fazer chegar em todos

os caminhos, todas as pessoas, todas as partes, em todas as plataformas, está ali o rádio. Além disso, trabalha com a imaginação” (BRANCHI, 2017).

Esse amplo potencial do rádio em trabalhar com o produto futebol também atrai patrocinadores. A rádio CBN Diário (Florianópolis – SC), por exemplo, têm “[...] todas as cotas comerciais vendidas na jornada, nas transmissões têm oito patrocinadores, mais um para o comentarista, mais um quando a bola sai, mais um pro gol e não sei o que” (ALVES, 2017). Mesmo que os valores pagos pelo patrocínio à rádio sejam ainda muito inferiores aos repassados aos canais de televisão, é válido salientar que esses recursos são importantes para a própria manutenção das emissoras de radiodifusão (ALVES, 2017).

Em considerações gerais, depreende-se que os avanços dos meios de comunicação acompanharam as transformações do futebol na mesma medida em que contribuíram para dinamizar o alcance das transmissões de jogos e as programações especializadas no esporte. O rádio e a televisão passaram por constantes renovações, alavancando o patrocínio esportivo e o valor do produto futebol. Nesta complexa cadeia de negócios, as mídias digitais assumem um papel importante capitaneando as necessidades do público e abrindo novas possibilidades de exploração econômica.

\*\*\*

Este capítulo buscou explorar as estratégias e inovações aplicadas no desenvolvimento do marketing esportivo em clubes de futebol do Sul do Brasil.

Tratou-se das relações com fornecedores de material esportivo a partir dos interesses que permeiam essa categoria de negócio. Apresentaram-se as parcerias entre clubes e marcas, estrangeiras e nacionais, com ênfase sobre as perspectivas de venda destes produtos e retorno econômico via pagamento de *royalties*.

O texto discorreu sobre as principais mudanças no fornecimento de material esportivo: as parcerias com empresas de capital local/regional e a criação de marcas próprias. Diversos representantes do futebol do Sul do Brasil passaram a investir em marcas independentes como uma forma de fortalecer a identidade do clube e garantir um ativo de valor comercial rentável.

Outro ponto tratado no capítulo referiu-se aos patrocínios no futebol, sobretudo, àqueles veiculados nos uniformes dos jogadores. Por um lado, os patrocínios e as parcerias

são fundamentais para a arrecadação de receitas dos clubes. Para os investidores, a projeção da marca, produto, empresa ou serviço nos uniformes dos futebolistas, nos estádios ou CT's, justificam os aportes feitos.

A partir de um mapeamento acerca dos patrocínios esportivos, referente ao período a partir de 1990, observou-se a presença de diversos setores como o financeiro, de saúde, de bebidas, de telefonia, da construção civil, de prestação de serviços e de tecnologias.

Foi possível traçar algumas relações entre os clubes e as atividades econômicas locais mais dinâmicas. Os ramos imobiliário e da construção civil aparecem com regularidade entre os patrocinadores de Avaí FC e Figueirense FC, enquanto setores da produção ceramista e da indústria de carvão figuraram em parcerias com o Criciúma EC. A agroindústria se destacou nos patrocínios junto a ACF e alguns investidores da indústria plástica estamparam uniformes do Joinville EC.

No mais, o setor financeiro ganhou destaque. Em 2019, a CEF findou seu ciclo de investimentos no futebol, o que favorece a hegemonia do Banrisul junto aos clubes do Rio Grande do Sul e, principalmente, a ascensão dos bancos digitais e outras plataformas de pagamento.

Ainda foram enfatizados os casos em que os processos de reestruturação administrativa tornaram mais intrínsecas as inter-relações entre clubes e alguns patrocinadores que vislumbram no futebol uma eficaz ferramenta de alavancagem publicitária. É o caso da Aurora Alimentos e da Umbro que contribuíram financeiramente com a ACF, bem como dos gestores do grupo “Amigos do Operário” junto ao clube de ponta-grossa.

O terceiro capítulo também versou sobre o licenciamento de marca. Esse segmento do marketing esportivo tem apresentado crescimento expressivo no Brasil e sua participação na composição das receitas dos clubes precisa ser avaliada. A pesquisa arrolou algumas empresas de licenciamento em atividade junto aos clubes do Sul do Brasil, destacando-se a diversidade de produtos oferecidos ao torcedor-consumidor desde vestuário, alimentos, acessórios, brindes, entre outros.

Contudo, foi identificada uma expressiva falta de detalhamento dos processos de licenciamento e mesmo das empresas licenciadas pelos clubes, ou seja, de planos de negócios sólidos e aplicáveis à longo prazo. Isto indica que, apesar do crescimento do segmento no Brasil, os clubes ainda priorizam outras fontes de receitas. Assim, compreende-se que há um desenvolvimento desigual do licenciamento de marca no futebol do Sul do país, pois enquanto

alguns clubes faturam expressivamente com o negócio, caso do Grêmio FBPA, outros ainda precisam investir na atividade.

Por fim, foram discutidas questões importantes envolvendo o futebol e os meios de comunicação. Com a introdução da televisão no Brasil e, conseqüentemente, com o aumento dos interesses comerciais de patrocinadores pelo esporte, surgiram questionamentos sobre uma possível diminuição de público nos estádios.

Com a criação do Clube dos Treze e a organização da Copa União, ao final da década de 1980, a Rede Globo firmou um contrato de exclusividade para transmissão dos jogos e consolidou seu monopólio neste tipo de negócio.

A análise da série histórica, entre os anos de 2006 e 2018, evidenciou gradativos aumentos dos valores das cotas pagas pela emissora carioca e a formação de grupos privilegiados por critérios como tamanho da torcida. Estas diferenças contribuíram para aumentar as disparidades no futebol brasileiro e, concomitantemente, tornaram os clubes mais dependentes destes recursos.

Já com o ingresso do Esporte Interativo no mercado brasileiro, as propostas contratuais para os direitos de televisionamento do Campeonato Brasileiro passaram por transformações. O canal estadunidense propôs a divisão de R\$ 520 milhões partilhados 50% entre os clubes contratantes, 25% por exposição e outros 25% por posição ao final do certame nacional. Em contrapartida, a Rede Globo ofertou para os contratos na televisão fechada, os canais SporTV, o montante de R\$ 500 milhões compartilhados por classificação na competição (30%), por número de partidas disputadas (30%) e o restante (40%) entre os 16 primeiros colocados no Campeonato Brasileiro. Ademais, a emissora brasileira mantém a hegemonia nas negociações por acordos para a televisão aberta e canais *pay-per-view*.

## CAPÍTULO IV

### INVESTIMENTOS EM INFRAESTRUTURA E NO PRODUTO FUTEBOL DOS CLUBES DO SUL DO BRASIL

O que é um estádio de futebol? Geograficamente, um edifício ou equipamento de acesso coletivo que se comporta como uma centralidade física e simbólica no espaço urbano-metropolitano. [...] Os estádios são memória acumulada, vivida coletivamente. Gigantescos templos de concreto, nos quais Freud já havia detectado uma dimensão “sagrada”. O formato “circular” das grandes arenas nos evocaria o eterno retorno dos tempos, exercício facilmente associado ao ciclo das temporadas esportivas (MASCARENHAS, 2014, p. 161-162)

Os equipamentos esportivos compõem formas espaciais cujas funções sugerem uma tarefa ou atividade específica. Logo, “a função está diretamente relacionada com a sua forma; portanto, a função é a atividade elementar de que a forma de reveste” (SANTOS, 1985, p. 51).

Sendo assim, este capítulo visa identificar os principais investimentos em infraestrutura realizados pelos clubes do Sul do Brasil no período pós 1990. São tratadas questões relativas aos CT's, estádios, arenas esportivas, categorias de base e escolinhas de futebol, além de seus impactos territoriais e socioeconômicos.

Como tratado na segunda parte deste trabalho, são verificados processos de reestruturação administrativa nos clubes de futebol do Sul do Brasil em que, além da profissionalização da gestão,

entra saber buscar recursos, saber explorar a marca, o comercial, os direitos de televisão e por aí vai. Fazer o clube funcionar como uma empresa. Esse foi um ponto da mudança. Eram associações esportivas precárias, com dirigentes sem dedicação total, praticamente não tinha profissionais de outras áreas dentro do clube à não ser do futebol. Aí começaram a levar profissionais de marketing, profissionais de finanças, da área comercial, profissionais na área médica, psicologia. Eles levaram, os clubes começaram a levar pra dentro profissionais de todas as áreas e isso aí que mudou (BRANCHI, 2017).

Portanto, esta tese parte do pressuposto de que na aplicação de modelos empresariais de administração nos clubes, os investimentos em infraestrutura foram estratégicos. No caso do Club Athletico Paranaense, o projeto de reestruturação dos anos de 1990 foi assentado na ideia de investimento, consolidação e utilização de infraestruturas. Para outros clubes, a melhoria das estruturas físicas representa um dos objetivos ou é consequência das mudanças de gestão.

O uso dos equipamentos esportivos para seleção, formação e treinamento de jogadores é imprescindível para tornar os clubes competitivos no mercado futebolístico. Como ativos de alto valor, os atletas preparados nas categorias de base ou nas escolinhas especializadas servem aos times principais e, também, podem vir a ser negociados por cifras expressivas.

Já os estádios e as novas arenas esportivas representam os espaços legítimos de manifestação dos torcedores. É possível apontar para uma ressignificação destes equipamentos que se tornaram estratégicos para o aumento da captação de receitas por meio da veiculação de patrocínios, dos ganhos com bilheteria e da promoção de eventos diversos.

Neste sentido, em âmbito internacional, as ligas esportivas e os clubes de futebol têm investido massivamente em infraestruturas e na oferta de eventos aos torcedores-consumidores. O mercado estadunidense é líder no faturamento com *matchday*<sup>372</sup> com valores que superam o auferido com receitas de televisão e patrocínios (SPORTS VALUE, 2019).

Entre os campeonatos de futebol mais rentáveis estão a Premier League (Inglaterra), a La Liga (Espanha) e a Bundesliga (Alemanha) que, em 2017, arrecadaram US\$ 1.7 bilhão com *matchday*. No mesmo ano, a Série A do Campeonato Brasileiro faturou US\$ 200 milhões, o que representou 0,5% do volume global (SPORTS VALUE, 2019)<sup>373</sup>.

É importante destacar que o Brasil apresenta as menores taxas de ocupação dos estádios (SPORTS VALUE, 2019), em comparação com demais ligas e competições internacionais, o que mostra que as receitas com estes negócios podem crescer substancialmente no país. Dos 20 clubes brasileiros que mais arrecadaram com *matchday*, em 2017, estão o S.C. Internacional (US\$ 19 milhões), o Grêmio FBPA (US\$ 18 milhões), o Club Athletico Paranaense (US\$ 12 milhões), o Coritiba FC (US\$ 8 milhões), a ACF (US\$ 5 milhões) e o Figueirense FC (US\$ 2 milhões) (SPORTS VALUE, 2019)<sup>374</sup>.

---

<sup>372</sup> *Matchday* representa o que cada clube movimentou com o seu estádio. No caso dos EUA, a Major League Baseball (MLB) e a National Football League (NFL) são as competições esportivas que mais faturam com *matchday* (SPORTS VALUE, 2019).

<sup>373</sup> É importante destacar quais clubes de futebol mais faturam com *matchday*. Tomando o ano de 2017 como referência podem-se citar o Futbol Club Barcelona com US\$ 162 milhões; Real Madrid Club de Fútbol com US\$ 161 milhões; o Manchester United FC com US\$ 134 milhões; o Arsenal FC com US\$ 125 milhões; o FC Bayern München com US\$ 116 milhões; o Paris Saint-Germain FC com US\$ 113 milhões; o Liverpool FC com US\$ 103 milhões; o Chelsea FC com US\$ 93 milhões; Tottenham Hotspur FC com US\$ 95 milhões e o Manchester City FC com US\$ 72 milhões (SPORTS VALUE, 2019).

<sup>374</sup> Destaca-se que os clubes brasileiros com maior faturamento com *matchday*, em 2017, foram a Sociedade Esportiva Palmeiras com US\$ 34 milhões e o Clube de Regatas do Flamengo com US\$ 29 milhões. O SC



Considerando a complexa cadeia de negócios envolvida diretamente com a exploração dos equipamentos esportivos somada aos interesses de clubes, de empresários, de patrocinadores, de jogadores e dos meios de comunicação, justifica-se a necessidade de compreender quais investimentos os clubes do Sul do Brasil realizaram em infraestrutura. Quais os impactos destas intervenções para as receitas, para as marcas e para competitividade dos clubes?

#### 4.1 Arenas esportivas: um debate sobre o caso brasileiro

Parte considerável dos estudos sobre os estádios de futebol têm dado ênfase às questões envolvendo as cidades e a identidade clubista. A edificação desses equipamentos esportivos representa a materialização de uma prática sociocultural e, neste viés, uma “paisagem-marca” (BERQUE, 1998). Ademais, como patrimônio histórico-cultural, constituem-se em “paisagem-matriz” (BERQUE *apud* MASCARENHAS, 2005)<sup>375</sup>.

Mascarenhas (2005) destacou mudanças no porte, na localização e nos usos dos estádios de futebol que, como paisagem simbólica, tem uma inscrição formal na configuração do território e em rituais públicos regulares.

No Brasil, identificam-se investimentos pontuais na construção de estádios de futebol. Para atender as necessidades da IV Copa do Mundo de 1950, foram preparadas seis sub-sedes, entre as quais, as cidades de Curitiba (estádio Durival Britto e Silva) e de Porto Alegre (estádio dos Eucaliptos)<sup>376</sup>.

Entre as décadas de 1960 e 1980, houve um *boom* no número de equipamentos esportivos no país. Podem-se destacar os casos dos estádios Orlando Scarpelli (Florianópolis, SC, 1960), Beira-Rio (Porto Alegre, RS, 1969), Olímpico Colosso da Lagoa (Erechim, RS, 1970), Alfredo Jaconi (Caxias do Sul, RS, 1975), estádio do Café (Londrina, PR, 1976),

---

Internacional e o Grêmio FBPA foram, respectivamente, o 3º e 4º colocados neste ranking (SPORTS VALUE, 2019).

<sup>375</sup> Para Berque (1998), a paisagem pode ser entendida como marca e como matriz. Como marca significa uma expressão da civilização. E, também, pode ser entendida como matriz porque influencia o olhar e a ação (BERQUE, 1998).

<sup>376</sup> O Estádio Durival Britto e Silva pertencia ao Clube Atlético Ferroviário, atual Paraná Clube. Já o Estádio dos Eucaliptos pertencia ao SC Internacional. Além disso, foram sub-sedes da Copa do Mundo de 1950, as cidades de Belo Horizonte com o Estádio Raimundo Sampaio (Independência), Recife com o Estádio Ademar da Costa Carvalho (Ilha do Retiro), o Rio de Janeiro com o Estádio Jornalista Mário Filho (Maracanã) e São Paulo com o Estádio Paulo Machado de Carvalho (Pacaembu). Ademais, a construção destes equipamentos esportivos e a realização do mundial de futebol no Brasil objetivou mostrar a capacidade de organização do país e promovê-lo em âmbito mundial (SCHATZ; ESPÍNDOLA, 2018).

estádio Aderbal Ramos da Silva (Florianópolis, SC, 1983), entre outros exemplos<sup>377</sup>. Estas estruturas específicas contribuíram para a popularização dos clubes, para a difusão de competições e da prática do futebol<sup>378</sup>.

Já no período a partir de 1990, o desenvolvimento dos negócios ligados ao futebol e o crescimento dos megaeventos esportivos promoveram uma fase de expansão do número de arenas esportivas. Os investimentos nestas novas estruturas também estiveram ligados aos processos de reestruturação administrativa dos clubes com o objetivo de incrementar receitas.

No caso brasileiro, entre o final dos anos de 1990 e o início da década de 2000, emergiram discussões sobre a situação dos estádios no país. Sobretudo, depois da final da Copa João Havelange, em 2000, quando houve a queda de um alambrado por conta de superlotação (PLACAR, out. 2002)<sup>379</sup>. De acordo com *Placar*, a maioria dos estádios brasileiros possuía problemas infraestruturais e de segurança, pois os “alambrados altíssimos e pontiagudos que impedem invasões de campo são os mesmos que matam, quando os torcedores tentam fugir da debandada” (PLACAR, jan. 2001, p. 55). Além do mais, o impresso esportivo enfatizou a necessidade de proibição das arquibancadas sem assentos e a importância de brigadas de segurança nos estádios (PLACAR, jan. 2001).

Sendo assim, ainda nos anos de 1990, o Athletico Paranaense foi o primeiro clube nacional a investir na modernização de seu estádio. De acordo com a revista *Placar*,

A fonte inspiradora do Atlético são os clubes ingleses. Na década de 90, a liga de futebol da Inglaterra, apoiada numa legislação que visava combater o “hooliganismo” (selvagens que barbarizavam os estádios), começou a mudar o foco do esporte no país. Para afastar os torcedores violentos e criar novas alternativas de receitas para os clubes (então muito dependentes do dinheiro da televisão, exatamente como no Brasil), incentivou a modernização dos estádios (todos com cadeiras numeradas, câmaras por todos os cantos, sem alambrados e com ingressos caríssimos) (PLACAR, mai. 2004, p. 55).

---

<sup>377</sup> É possível destacar ainda: o estádio Governador Magalhães Pinto (MG) de 1965; o estádio estadual Lourival Baptista (SE) de 1969; o Vivaldão (AM) de 1970; e os estádios Otávio Mangabeira (BA) e Pedro Pedrossian (MT) finalizados em 1971, entre vários outros exemplos.

<sup>378</sup> De acordo com Schatz e Espindola (2016), os estádios construídos, sobretudo, entre as décadas de 1960 e 1970 serviram para promover a integração e interiorização nacional via futebol com a constituição do Campeonato Brasileiro de Clubes em 1971. Ver mais em: SCHATZ, Patrícia Volk; ESPÍNDOLA, Carlos José. Jogos e estratégias: o Campeonato Brasileiro de Futebol na década de 1970 e a política de integração nacional. *Geo Uerj*, [s.l.], n. 29, p.302-324, 31 dez. 2016. Universidade de Estado do Rio de Janeiro. <http://dx.doi.org/10.12957/geouerj.2016.19444>.

<sup>379</sup> A final da Copa João Havelange de 2000, foi disputada entre o Club de Regatas Vasco da Gama e a Associação Desportiva São Caetano.

O Athletico Paranaense com um “estádio modelo, ingresso caro, inspirado no futebol inglês” (PLACAR, mai. 2004, p. 55), se tornou uma referência para os demais clubes do Brasil<sup>380</sup>.

Contudo, de modo geral, é a partir da entrada do Brasil no circuito dos megaeventos esportivos que se intensificaram as reformas de estádios e as construções das arenas esportivas<sup>381</sup>. Os potenciais investimentos em infraestruturas, a promoção do país em âmbito mundial e o uso de um discurso sobre a identificação do Brasil como o “país do futebol” foram estratégicos para a candidatura nacional à sede da XX Copa do Mundo (SCHATZ; ESPÍNDOLA, 2018).

Com a escolha do Brasil para a Copa do Mundo de 2014 emergiram debates acerca de quais cidades poderiam oferecer equipamentos esportivos e condições urbanas adequados às exigências da FIFA. Por isso, desde o ano de 2007, foi possível identificar na imprensa brasileira explicações acerca dos custos do megaevento. Nessa perspectiva, *Placar* tratou de comparar os mundiais de 1950 e 2014, sediados no Brasil

Em 1950, o Brasil só sediou a Copa “porque não tinha outro”. Os anos de 1942 e 1946 “falharam” devido à Segunda Guerra e o Mundial mais fácil de ganhar caiu em nosso colo de pará-queda. Foi preciso caçar seleção participante a laço e o Brasil conseguiu perder a final jogando pelo empate. Nossa organização foi tão boa quanto a dos Jogos Abertos do Interior. Tudo na base do “vamu-que-vamu”, tão condizente à época romântica pré-marketing esportivo. Pois é, 56 anos depois, estamos aí na praça pleiteando de novo o direito de receber e organizar uma Copa do Mundo, agora um megaevento, hiperprofissional (PLACAR, jan. 2007, p. 29).

Diversos autores já trataram do tema dos megaeventos esportivos como, por exemplo, Roche (1994); Barclay (2009); Raeder (2011); Mascarenhas, Sánchez e Bienstein (2011); Fernandes (2012); Proni (2014); Pace e Hardt (2014); Maricato (2014); Soares (2015), entre outros. De modo geral, estes estudiosos salientaram questões ligadas às transformações urbanas e aos possíveis legados.

Neste sentido, Raeder compreende o legado como “um conjunto de bens materiais e imateriais, que se conformam como permanências espaciais no tecido urbano decorrentes das

---

<sup>380</sup> Ainda é válido ressaltar que o impresso teceu algumas críticas quanto ao processo internacional de elitização dos estádios e arenas de futebol destacando que na Inglaterra apenas torcedores com poder aquisitivo tinham acesso aos equipamentos esportivos com “lugar marcado e todo tipo de mordomia” (PLACAR, mai. 2004, p. 56).

<sup>381</sup> Pode-se identificar um megaevento pelo tamanho, isto é, competições mundiais curtas com monopólio midiático. Também podem ser classificados pela complexidade do planejamento, da organização e da preparação, incluindo os mecanismos de financiamento. Um terceiro critério refere-se ao legado potencial e esse é um dos principais pontos de discussão para os pesquisadores de eventos esportivos (PRONI, 2014).

ações empreendidas por conta da implementação de um megaevento” (RAEDER, 2011, p. 70).

Já outros pesquisadores discutiram os legados negativos resultantes dos megaeventos esportivos. Preuss (2007) destacou, entre outros, a conversão de espaços públicos em privados e os processos de remoção de moradores de áreas específicas. Swimmen e Vandermortele (2008) ressaltaram que os investimentos realizados em estruturas que atendam os megaeventos esportivos, significam recursos não revertidos nos setores públicos. Outro debate comum refere-se ao uso dos equipamentos esportivos após a realização dos eventos. Nesta lógica, Barclay (2009) salientou que a inutilização de estádios, arenas e ginásios é comum nos países em desenvolvimento por conta da falta de projetos para uso educacional e social destas estruturas.

No que concerne à promoção dos países anfitriões de megaeventos esportivos, Roche (1994) apontou para os potenciais ganhos com turismo e para como as intervenções em infraestrutura podem promover a revitalização dos espaços urbanos (ROCHE, 1994). Pace e Hardt (2015) observaram a veiculação de “[...] diversas outras informações das cidades nas quais serão disputadas as competições, além de dados gerais sobre a nação receptora” e, também, que “é fundamental que a imagem a ser divulgada para o resto do mundo seja positiva, gerando uma ‘paisagem competitiva’ em termos internacionais” (PACE; HARDT, 2015, p. 55).

Do ponto de vista das transformações urbanas, Maricato (2014) salientou que “a fim de adaptar as cidades ao urbanismo do espetáculo operações urbanas definem os espaços que merecem tratamento” (MARICATO, 2014, p. 20). Nesta lógica, Soares (2013) explicou como os megaeventos esportivos integram um movimento de reestruturação urbana como estratégia do Estado e dos grandes capitais para acelerar os projetos de infraestrutura.

Compreende-se que os equipamentos esportivos podem reforçar centralidades antigas ou mesmo estabelecer novos direcionamentos para o desenvolvimento da cidade. Deste modo, Soares (2013) frisou que as demandas propiciadas pelos megaeventos podem gerar novas centralidades como centros comerciais, rede hoteleira e áreas de lazer. Por outro lado, também podem ser revitalizadas centralidades decadentes, ou seja, áreas da cidade com baixo valor e que representam reserva de valor futuro

As obras de infraestrutura, a construção de estádios e instalações esportivas abrem um novo ciclo de construção e valorização do solo urbano na cidade-sede. Em muitas se produz um amplo processo de reestruturação urbana, a reorganização por parte do poder público e do capital imobiliário da estrutura da cidade, com novas

frentes de expansão urbana, novos vetores de valorização, revalorização e "gentrificação" de seus setores "ociosos", e a construção de novas centralidades urbanas, sejam estádios, centros empresariais, sejam shopping centers (SOARES, 2013, p. 198-199).

Para mais, é possível destacar os interesses políticos e de lideranças locais na recepção de competições esportivas de porte como a Copa do Mundo. De acordo com a revista *Placar*, dirigentes clubistas e políticos vislumbraram vantagens nos repasses de dinheiro do BNDES e da FIFA ao Comitê Organizador Local (PLACAR, out. 2009).

Acerca das candidaturas das cidades-sede, *Placar* destacou que dos 18 projetos apresentados à FIFA, apenas as propostas para a reforma do Morumbi, Beira-Rio, Arena da Baixada e Orlando Scarpelli não previam a utilização de dinheiro público

No Paraná, a Arena da Baixada, estádio do Atlético-PR, foi escolhida por dois motivos: o custo relativamente baixo de adequação às exigências da FIFA e o responsável por pagar a conta. A Arena será ampliada para a Copa por 30 milhões de reais, e o clube já começou a buscar esse dinheiro. [...] O Beira-Rio já está em processo de reformulação, numa obra orçada em 56 milhões de reais, em princípio paga exclusivamente pelo Internacional. Já o novo estádio do Figueirense está apenas no projeto. O clube aguarda a decisão de quais serão as sedes da Copa para saber se correrá atrás dos 140 milhões necessários para a obra (PLACAR, dez. 2007, p. 55).

Com a definição das doze sub-sedes do XX mundial de futebol, as cidades de Porto Alegre e Curitiba passaram a promover as reformas urbanas necessárias para adequar-se à demanda de público prevista para o megaevento. Florianópolis não se garantiu como cidade-sede e o projeto para reforma do estádio do Figueirense FC não teve prosseguimento.

Dessa forma é importante identificar as etapas, as estratégias aplicadas, as parcerias firmadas e os recursos empregados na reforma dos estádios e/ou na construção de arenas esportivas, bem como a importância destes equipamentos para os ganhos de bilheteria dos clubes.

#### **4.1.1 Estádio dos Eucaliptos e Beira-Rio**

No capítulo I tratou-se da emergência de práticas esportivas na cidade de Porto Alegre em compasso com as transformações da capital sul-rio-grandense em um centro dinâmico com atividades financeiras, industriais e comerciais.

Nesta conjuntura, a construção do estádio dos Eucaliptos (Sport Club Internacional) e do Olímpico Monumental (Grêmio FBPA) contribuiu para a consolidação destes clubes para

o futebol do Rio Grande do Sul e do Brasil. Neste sentido, Mascarenhas (2005) destacou que “a inserção de cada um desses estádios na paisagem urbana, e sua própria morfologia enquanto objeto geográfico, delineavam os contornos da diferenciada identidade clubística, que por sua vez expressava as linhas básicas de tensões na estrutura social local” (MASCARENHAS, 2005, p. 66).

Sobre o período em que o S.C. Internacional esteve sediado no bairro Menino Deus, a revista *Placar* ressaltou que

O Estádio dos Eucaliptos foi inaugurado em 1931 e, em 1969, quando o Internacional se passou para o Beira-Rio, tinha capacidade para 25 mil pessoas. No começo, era considerado bonito, com suas arquibancadas fortemente inclinadas e com alguns lances mais altos que outros. Tinha o estilo dos estádios argentinos, dizia-se. Com sua sede nos Eucaliptos, o Inter conseguiu muitas glórias, como o hexacampeonato de 1939 a 1945, o tetra de 1950 a 1953, o heroico campeonato de 1961 (PLACAR, 15 jul. 1977, p. 26).

Para Mascarenhas (2012), o S.C. Internacional reafirmou a sua popularidade com a inauguração do estádio dos Eucaliptos, que “[...] tinha capacidade de público superior ao do Grêmio, embora este se mantivesse como muito mais sofisticado e confortável, dotado de iluminação artificial e outros recursos propiciados pela maior capacidade financeira” (MASCARENHAS, 2012, p. 78).

Sobre o processo de construção do estádio José Pinheiro Borda, o Beira-Rio, entre os anos de 1950 e final da década de 1960, é importante colocar que o terreno, localizado próximo ao Lago Guaíba, foi doado pelo governo estadual durante a gestão de Leonel Brizola. Como a área carecia de infraestruturas e de obras de drenagem, o equipamento esportivo era chamado popularmente de “bóia cativa” por conta dos constantes alagamentos. Já o entorno era formado por ruas improvisadas e não pavimentadas (MALLET, 2017).

Ademais, o Beira-Rio tinha uma série de problemas estruturais decorrentes do uso de arame farpado como instrumento de orientação para o público, dos setores que se tornaram obsoletos com a introdução de placas de publicidades, dos bloqueios nos acessos e nas áreas de circulação, bem como da falta de espaços estratégicos para a segurança dos torcedores (MALLET, 2017).

Em março de 2012 foi estabelecido um contrato de parceria estratégica para a reforma e exploração comercial do estádio Beira-Rio. Além de atender às exigências da FIFA para o mundial de 2014, este projeto objetivou “oferecer aos sócios e torcedores do Internacional

uma estrutura com padrão equivalente ao dos melhores estádios do mundo” (S.C. INTERNACIONAL, 2015, p. 01)

Em 12/03/12, após aprovação do Conselho Deliberativo do Clube, o SPORT CLUB INTERNACIONAL firmou contrato (denominado contrato BOT – construção, renovação e operação) com a SPE HOLDING BEIRA RIO, objetivando construção, renovação e operação do ESTÁDIO BEIRA RIO. Tal holding é constituída pelas empresas Andrade Gutierrez SA e Banco Pactual. Com a anuência do SCI a holding contratou a Construtora Andrade Gutierrez (denominado contrato EPC – projeto e construção) a qual foi quem executou todas as obras e melhorias no Estádio (S.C. INTERNACIONAL, 2015, p. 01).

A *holding* Beira-Rio S/A (Brio) é uma Sociedade de Propósito Específico (SPE), ou seja, uma empresa limitada ou anônima constituída para um objetivo particular, no caso, a modernização do estádio pertencente ao S.C. Internacional. A Brio, que não tem participação societária do clube porto-alegrense, foi responsável pela reforma das arquibancadas, substituição do gramado, instalação de áreas *vips* e de sistemas elétricos e hidráulicos (SCHATZ, 2014).

Com o fechamento do acordo, o S.C. Internacional repassou para a Brio o montante de R\$ 26 milhões, valor oriundo da venda do Estádio dos Eucaliptos, além de R\$ 8,4 milhões pagos em 18 parcelas (S.C. INTERNACIONAL, 2015, p. 01)<sup>382</sup>. A captação dos demais recursos ficou sob responsabilidade da Brio que buscou financiamentos junto ao Banco do Brasil, Banrisul e no programa ProCopas Arenas, ligado ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) (S.C. INTERNACIONAL, 2015).

Em 2012, o BNDES aprovou o financiamento no valor de R\$ 275,1 milhões para a reforma do Beira-Rio em uma operação mista com um terço dos recursos repassados diretamente pelo próprio BNDES e outros dois terços indiretamente via Banco do Brasil e Banrisul (BNDES, 2012). Este montante correspondeu a 71,8% dos investimentos totais necessários para tornar o estádio apto ao campeonato mundial de 2014. A figura 26 mostra o estágio das obras de reforma do Beira-Rio em junho de 2013.

---

<sup>382</sup> Em dezembro de 2008 a Câmara de Vereadores aprovou a construção de prédios residenciais na área do estádio dos Eucaliptos. No mais, houve uma alteração do índice construtivo para a área que passou de 1,3 para 1,9. O limite de altura para as edificações passou de 18 para 33 metros (SC INTERNACIONAL, 2015).

**Figura 26 - Obras do Estádio Beira-Rio (2013)**



Fonte: Acervo pessoal (2013).

Em junho de 2014, ainda de forma provisória, o Beira-Rio foi entregue ao S.C. Internacional para realização das cinco partidas do XX mundial de futebol. Apenas em novembro do referido ano é que o clube de Porto Alegre assinou o Termo de Recebimento Definitivo das obras, sendo que a relação contratual entre o S.C. Internacional e a Brio encerra em 2034 (S.C. INTERNACIONAL, 2015).

Mallet (2017) explicou que o Beira-Rio é gerido como um condomínio onde as áreas *premium* são exploradas pela Brio e cujo modelo é único no Brasil (MALLET, 2017). Além disso, o entrevistado destacou que a relação entre o S.C. Internacional e a parceira têm sido razoavelmente conduzida, pois

Cada gestão tem uma situação, a gestão passada, por exemplo, era um pessoal que era muito contra esse negócio com eles, então eles tiveram seus atritos. A agenda de shows agora no final do ano acabou gerando um stress na relação, a manutenção do gramado, datas até como do show do The Who que era no dia do jogo do Inter, aí tinha que conseguir adiamento do show, toda uma situação. Assim que são alguns pontos mais delicados que gera até uma necessidade de amadurecimento de parte à parte (MALLET, 2017).

Podem-se destacar alguns aspectos a partir do relato do diretor de administração do clube porto-alegrense. Existe um embate entre diferentes gestões e o modelo de condomínio adotado para o Beira-Rio, o que gera resistências de alguns quadros políticos por conta das



novas funções atribuídas ao equipamento esportivo como, por exemplo, a promoção de shows e eventos.

Neste viés, é importante ressaltar que o contrato concede à SPE parceira o direito de exploração de

5.000 cadeiras VIP localizadas na parte central do anel inferior; 66 suítes / camarotes localizado no Nível 4, entre o anel inferior e superior; 55 skyboxes, localizados no nível 6, na área acima da arquibancada superior, sobre a antiga marquise do estádio; 4.573m<sup>2</sup> de área para exploração da comercial, denominada Beira-Rio Street Mall, com shopping de conveniência, lazer e serviços; 1.003 m<sup>2</sup> com destinação para restaurantes, no Nível 3 do estádio; shows e espetáculos; Naming/Sector Rights; espaços publicitários no denominado Complexo Beira-Rio; Prédio garagem com 3000 vagas de automóveis em 3 andares, e uma esplanada com 5000 m<sup>2</sup> de área, destinada a eventos e gastronomia; Exploração de Alimentos e Bebidas no Complexo Beira-Rio (SPORT CLUB INTERNACIONAL, 2015).

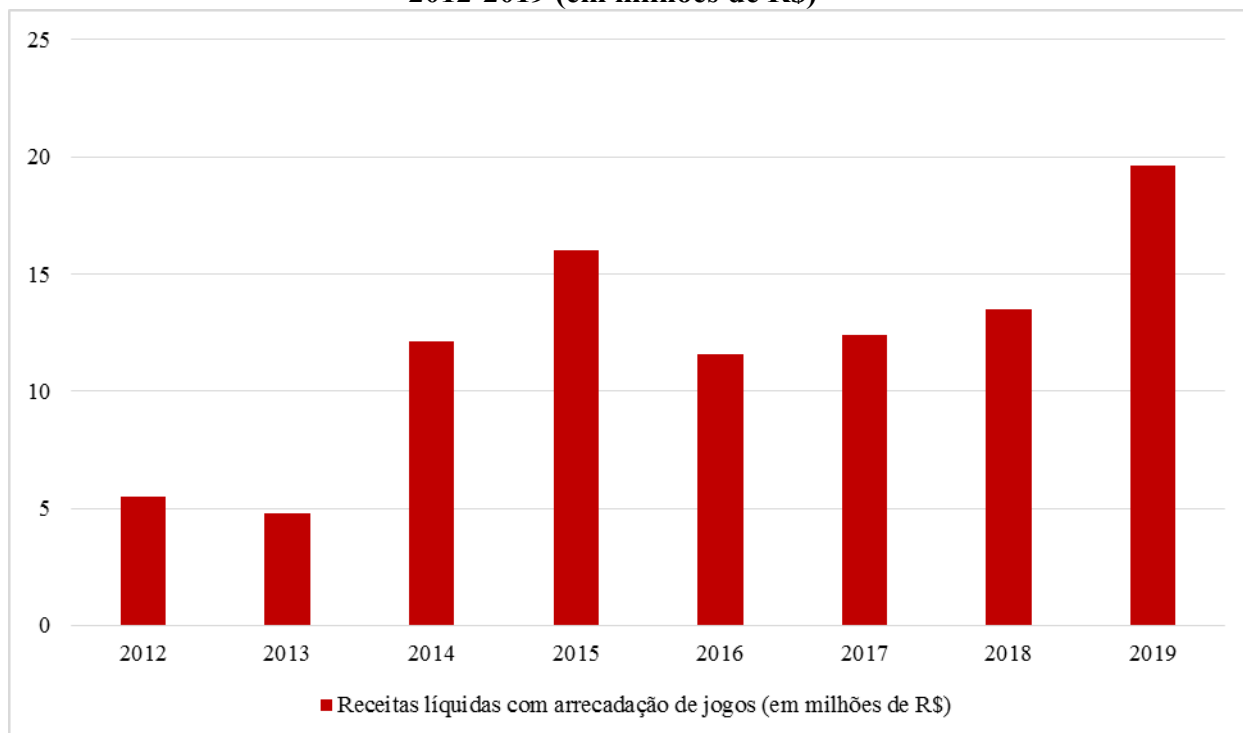
Deste modo, a relação contratual oferece inúmeras possibilidades de utilização do Beira-Rio, o que mostra uma grande mudança da funcionalidade deste tipo de estrutura. Atividades ligadas à realização de eventos são consideradas essenciais para a parceria, enquanto a venda de *naming rights* do estádio é tratada como improvável por conta da consolidação do nome Beira-Rio entre os torcedores e seu simbolismo para o clube (MALLET, 2017).

Cabe frisar que o S.C. Internacional tem, garantido pelo contrato, o controle operacional do estádio Beira-Rio, além de “[...] todas as receitas da atividade do futebol; de bilheteria da ampla maioria do Estádio, totalizando mais de 43 mil cadeiras; de promoções com seus sócios e dos estacionamentos descobertos situados no entorno do Estádio” (SPORT CLUB INTERNACIONAL, 2015).

Em relação à divisão de despesas do Beira-Rio é importante ressaltar que o clube e a Brio dividem os passivos gerados sobre suas áreas específicas de exploração, enquanto os gastos gerais com energia elétrica, fornecimento de água e limpeza são partilhados entre a SPE, responsável por 34% dos custos, e o S.C. Internacional que arca com outros 66% das despesas (SPORT CLUB INTERNACIONAL, 2015).

Com a reforma e reinauguração do Beira-Rio é fundamental identificar as consequências deste investimento nas receitas angariadas pelo clube com os jogos. No gráfico 05 observa-se a evolução desses ganhos entre os anos de 2012 e 2019.

**Gráfico 05 - Receitas líquidas do S.C. Internacional com arrecadação de jogos entre 2012-2019 (em milhões de R\$)**



Elaborado pela autora. Fonte: Relatórios Financeiros do Sport Club Internacional (2012-2019). Disponível em: <<http://transparencia.internacional.com.br/category/2#>>. Acesso em 10 mai.2020.

Pelo gráfico 05 observa-se que houve um aumento substancial das receitas líquidas com arrecadação de jogos a partir de 2014 e da reinauguração do estádio Beira-Rio<sup>383</sup>. Entre 2013 e 2014, houve um crescimento de 152% nos valores captados com os jogos. No ano de 2015, o faturamento do S.C. Internacional alcançou R\$ 16 milhões de reais.

Já em 2016, verificou-se uma redução de 27,5% no arrecadado pelo clube porto-alegrense no comparativo com o ano anterior, dado que é explicado pelo desempenho esportivo do S.C. Internacional que foi rebaixado para a série B do Campeonato Brasileiro de 2017. Nesta acepção, vale ressaltar que

com jogos que apresentaram baixa atratividade para o torcedor, optou-se pela promoção de ingressos em determinados jogos. Desta forma, manteve-se um público médio em 2017 de 26.815 torcedores, muito próximo da média de público do Clube no Campeonato Brasileiro série A de 2016 (28.716). A redução nas despesas de jogos no Estádio Beira-Rio, permitiu um incremento na receita líquida de arrecadação de jogos na ordem de 36% em relação ao ano anterior (S.C. INTERNACIONAL, 2017, p. 05).

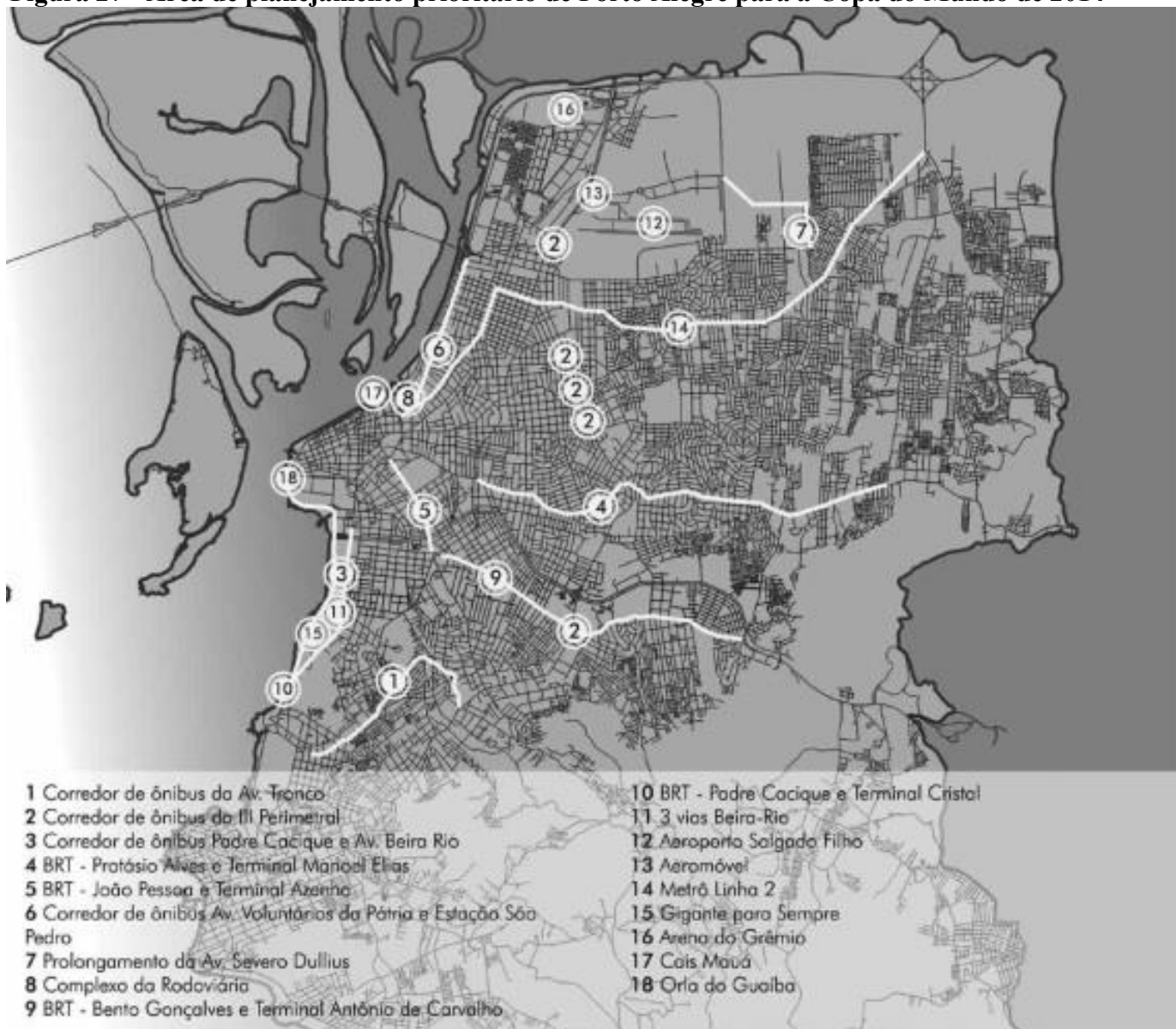
<sup>383</sup> Os relatórios financeiros do SC Internacional não discriminam receitas com arrecadação de jogos realizados no Beira-Rio de outros estádios que tenham sido utilizados pelo clube. Para fins de comparação são apresentadas as receitas líquidas com arrecadação de jogos entre 2012 e 2018 para elucidar o impacto do equipamento esportivo reinaugurado em 2014.

Como resultado das medidas impostas pelo clube para manutenção da média de público nos estádios, a arrecadação com jogos foi de R\$ 12,4 milhões no ano de 2017, um acréscimo de 6,8% em relação a 2016.

No ano de 2018, o S.C. Internacional faturou R\$ 13,5 milhões com as partidas. Portanto, ao retornar à primeira divisão do certame nacional, o clube gaúcho registrou um aumento de 16,3% nas receitas com jogos em relação à 2016. Em 2019, ano que disputou a final da Copa do Brasil, o clube arrecadou 19,6 milhões com jogos, o valor mais expressivo da série histórica apresentada pelo gráfico 05.

Além das questões que envolveram a reforma e reinauguração do estádio Beira-Rio é relevante destacar que Porto Alegre passou por mudanças urbanas para o mundial de 2014. Deste modo, a figura 27 mostra a área de planejamento prioritário de Porto Alegre.

**Figura 27 - Área de planejamento prioritário de Porto Alegre para a Copa do Mundo de 2014**



Fonte: COMITÊ POPULAR DA COPA DE PORTO ALEGRE (Porto Alegre). **Copa do Mundo FIFA 2014 e as Violações de Direitos Humanos em Porto Alegre**. Disponível em:

[https://br.boell.org/sites/default/files/dossie\\_copa\\_poa\\_bollbrasil.pdf](https://br.boell.org/sites/default/files/dossie_copa_poa_bollbrasil.pdf). Acesso em: 10 fev. 2018.

Para Soares (2015), a área prioritária de planejamento de Porto Alegre reafirmou a centralidade urbana existente através da valorização dos bairros nobres, do centro histórico e das áreas comerciais e de serviços (SOARES, 2015)<sup>384</sup>. Ainda de acordo de Soares (2015), serão necessários alguns anos para que a metrópole emergente da Copa do Mundo esteja

<sup>384</sup> Sobre o conjunto de intervenções urbanas realizadas em Porto Alegre visando o mundial de 2014 ver mais em: SCHATZ, Patrícia Volk; ESPÍNDOLA, Carlos José. O JOGO CONTINUA: O LEGADO PÓS-COPA DO MUNDO DE 2014 EM PORTO ALEGRE - RS. *Boletim de Geografia*, [s.l.], v. 36, n. 3, p.17-34, 20 nov. 2018. Universidade Estadual de Maringá.

concluída e para tanto “[...] os agentes dominantes na produção da cidade (o grande capital construtor e incorporador) seguem sua estratégia de acumulação, antecipando empreendimentos em áreas valorizadas ou produzindo novos vetores de valorização” (SOARES, 2015, p. 31).

Já o reformado estádio Beira-Rio criou centralidades, “[...] pois situa-se na ‘porta de entrada’ para a Zona Sul da cidade, um dos novos setores de valorização imobiliários da cidade” (SOARES, 2015, p. 25).

Além disso, a figura 27 destaca o projeto “Gigante para Sempre” (15) com o objetivo de modernizar o complexo Beira-Rio, o que envolve o entorno do estádio do S.C. Internacional. Deste modo, em dezembro de 2008, a Câmara Municipal de Porto Alegre aprovou um projeto de lei que concede ao S.C. Internacional permissão para realização de “construções na área localizada entre as avenidas Edvaldo Pereira Paiva e Padre Cacique” (PORTO ALEGRE, 2008). A proposta do “Gigante para Sempre” previa a construção de duas torres com hotéis, área para treinamento, pavilhão de exposição para feiras e estacionamento com capacidade para 5 mil vagas, a construção de um centro de medicina esportiva, novas sedes para escolas de samba e a edificação de uma marina (PORTO ALEGRE, 2008)<sup>385</sup>.

Neste sentido, é importante notar que o S.C. Internacional têm buscado junto ao poder público de Porto Alegre o direito de exploração da área que foi doada ao clube em 1956. Visando tal objetivo, o Projeto de Lei Complementar nº 004/19, apresentado em julho de 2019, visa autorizar

a realização de um empreendimento imobiliário, cujas unidades poderão ser alienadas a terceiros, observadas as exigências do Regime Urbanístico estabelecido pelo Poder Público, em uma área de 2,5ha (dois vírgula cinco hectares), ou seja, 25.000m<sup>2</sup> (vinte e cinco mil metros quadrados), dentro do todo registrado sob o domínio do Sport Club Internacional (PORTO ALEGRE, 2019).

Sobre o tema, Jacobsen e Weber (2019) destacaram que o S.C. Internacional pretende viabilizar, através de parceria com construtoras, a edificação de um complexo imobiliário que “inclui duas torres (sendo uma de hotel e flat e a outra de apartamentos e escritórios), galeria

---

<sup>385</sup> Na aprovação do projeto “Gigante para Sempre”, no ano de 2008, foram incluídas algumas emendas. Durante a votação, o plenário da Câmara Municipal aprovou nove emendas ao projeto de lei “Gigante para Sempre”. Dentre estas é possível destacar que os recursos oriundos das operações do clube no local devem ser aplicados na manutenção do Parque Marinha do Brasil; que é proibido o uso das construções para fins de habitação; que preservado o uso público da orla do Guaíba são permitidos passeios e caminhadas pela Avenida Edvaldo Pereira Paiva (Beira-Rio); a redução do índice de aproveitamento do regime urbanístico de 1.3 para 1.0; a definição da altura máxima das edificações na Avenida Padre Cacique para 52 metros, em uma distância de, no máximo, 60 metros a partir da referida avenida; a exigência de parcelamento do solo das áreas públicas seja submetido à avaliação da Câmara Municipal antes de qualquer construção (PORTO ALEGRE, 2008).

comercial, centro de eventos, estacionamento para mais de 400 veículos, marina e píer no Guaíba. A maior torre poderia ter até 130 metros de altura, cerca de 3,8 vezes o tamanho do estádio” (JACOBSEN; WEBER, 2019).

Sendo assim, fica evidente que o clube vislumbra diversificar suas receitas através da exploração de seu patrimônio, incluindo o entorno do estádio Beira-Rio. Além do mais, o “Gigante para Sempre” integraria a proposta da Prefeitura Municipal de Porto Alegre para criação de um centro de eventos na região do lago Guaíba conforme figura 28.

**Figura 28 - Projeção do complexo Beira-Rio e do centro de eventos de Porto Alegre (2019)**



Fonte: JACOBSEN; WEBER, 2019. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/porto-alegre/noticia/2019/07/projeto-do-inter-preve-construcao-de-predio-mais-alto-do-rs-ao-lado-do-beira-rio-cjyeoybms01ey01pbh7rxsu2j.html>>. Acesso em: 11 set. 2019.

A figura 28 mostra a área próxima ao Beira-Rio que daria lugar a um complexo imobiliário com grande potencial econômico para o clube. Os recursos captados com este empreendimento visam a construção de um novo Centro de Treinamentos já que o S.C. Internacional alega que “por conta das obras da Copa de 2014 (abertura da Rua Fernando Lucio da Costa, e ampliação das Avenidas Edvaldo Pereira Paiva e Padre Cacique) foram suprimidos seus campos suplementares, tornando necessário o investimento na construção de um novo CT” (PORTO ALEGRE, 2019).



Logo, é possível apontar para uma complexa cadeia de relações e de negócios envolvidos na reforma do estádio Beira-Rio que mobilizam os anseios do poder público e dos setores da construção civil, interessados no potencial de desenvolvimento da Zona Sul da cidade de Porto Alegre. O equipamento esportivo adquiriu novas funções como patrimônio do S.C. Internacional ao facilitar um aumento da captação de receitas com bilheteria, promoção de eventos e shows, visitas guiadas e patrocínios.

#### **4.1.2 Estádio Joaquim Américo Guimarães, a Arena da Baixada**

Os investimentos em infraestrutura acompanharam as fases de reestruturação administrativa do Club Athletico Paranaense. Lara (2018) explicou que desde a “primeira onda” de reorganização do clube (1995-2004), os aportes em equipamentos esportivos foram considerados estratégicos.

No começo dos anos de 1990, as condições do Estádio Joaquim Américo Guimarães eram modestas com apenas 10 mil lugares e problemas de iluminação (LARA, 2018). Em 1996, foram realizadas as primeiras intervenções na estrutura do estádio athleticano conforme figura 29.

**Figura 29 - Estádio Joaquim Américo Guimarães, arquibancadas metálicas adotadas em 1996**



Fonte: Material fornecido por Márcio Lara, vice-presidente do Club Athletico Paranaense.

A figura 29 destaca a colocação de arquibancadas metálicas que permitiram um aumento da capacidade de público para 20 mil expectadores. Lara (2018) enfatizou que a estrutura improvisada não garantia a segurança dos torcedores e, apenas, visou atender às exigências da CBF (LARA, 2018).

A demanda por reformas do estádio e as prioridades postas pela “primeira onda” de reestruturação do clube explicam a iniciativa para construção da Arena da Baixada<sup>386</sup> na segunda metade dos anos de 1990. O projeto considerou as normativas da FIFA para adequações do equipamento esportivo às competições internacionais e, também, contou com visitas técnicas em estádios europeus que inspiraram o modelo adotado pelo clube brasileiro (LARA, 2018).

Para o início das obras da Arena da Baixada houve, em 1997, a demolição do Estádio Joaquim Américo Guimarães e a aquisição de 50% de um terreno vizinho, que pertencia ao Colégio Expoente, pelo montante de R\$ 1,9 milhão (LARA, 2018). Na figura 30 é possível observar as obras da Arena da Baixada na década de 1990.

**Figura 30 - Obras da Arena da Baixada (anos de 1990)**



Fonte: Material fornecido por Márcio Lara, vice-presidente do Club Athletico Paranaense.

---

<sup>386</sup> A Baixada do Água Verde foi arrendado pelo Internacional FC (PR), clube criado por Joaquim Américo Guimarães em 1912. Guimarães foi o responsável pelos investimentos no estádio que “[...] foi inaugurado no dia 21 de dezembro de 1913, com um grande festival esportivo. Cerca de 1.500 pessoas compareceram e lotaram a novíssima arquibancada coberta, feita de madeira – a primeira em campos de futebol do Paraná” (CLUB ATHLETICO PARANAENSE, [20--a]).



De acordo com Capraro (2004), a diretoria do Club Athletico Paranaense garantiu que na nova Arena da Baixada

[...] as características anteriores seriam mantidas: a proximidade das arquibancadas com o campo, consequentemente a pressão nos adversários e árbitros e o campo na mínima dimensão permitida. Entretanto, seriam acrescentados: um moderno shopping center, praças de alimentação, uma academia de ginástica, restaurantes *vips* e um estacionamento (CAPRARO, 2004, p. 141).

O clube visou dotar o equipamento esportivo de outras estruturas capazes de gerar novos negócios seja na prestação de serviços ou na oferta de produtos para o torcedor. A Arena da Baixada foi inaugurada, em 1999, com funções comerciais bem definidas e, nesta perspectiva, tornou-se uma referência no Brasil.

Nos anos seguintes, o clube paranaense continuou investindo na finalização de sua Arena. Em 2004, foram gastos R\$ 4 milhões de reais para adequar a estrutura ao Estatuto do Torcedor com a instalação de “25512 cadeiras (são cadeiras mesmo, e não assentos) para abrigar confortavelmente os torcedores, como se eles estivessem em um teatro” (PLACAR, mai. 2004, p. 54).

Estas mudanças geraram questionamentos sobre uma possível elitização da torcida já que o alto investimento feito pelo Club Athletico Paranaense foi repassado ao torcedor através do aumento do valor dos ingressos<sup>387</sup>. Contudo, para *Placar*, além das expectativas sobre o incremento na arrecadação de receitas com bilheteria, houve um projeto político para “banir da Arena os não endinheirados” (PLACAR, mai. 2004, p. 55)<sup>388</sup>

Nos anos 60, 70 e 80, quando a Baixada era um modesto estádio, havia uma presença marcante da chamada classe operária. Ela foi responsável por formatar as torcidas organizadas [...] Hoje, já frequenta a Arena um novo tipo de atleticano. Ele usa tênis de grife, mocassim, camisa Lacoste ou a oficial do clube, comprada na boutique da Arena, e tem um hábito estranho: não desgrudam do celular nem na hora do gol. De dentro da Arena, costumam ligar para colegas que estão fora do estádio, avisando que saiu gol do Atlético. [...] Do estacionamento coberto da Arena, saem dirigindo seus Audis, BMWs, Mercedes ou automóveis populares com no máximo dois anos de uso. São os emergentes ganhando a luta de classes no Atlético. Já a popular torcida rubro-negra parece confinada a voltar à metade do século passado,

---

<sup>387</sup> No Campeonato Brasileiro de 2004, o ingresso para a Arena da Baixada foi vendido à R\$ 30 reais. Já com a compra do carnê para os 23 jogos do clube, no seu estádio, o preço da entrada ficou à R\$ 25 reais cada (PLACAR, mai. 2004).

<sup>388</sup> Neste sentido, o presidente João Augusto Fleury e o presidente do Conselho Deliberativo, Mário Celso Petraglia, deram declarações que corroboraram com as colocações do impresso esportivo sobre a mudança de perfil do torcedor. João Augusto Fleury alegou que não era o clube que estava promovendo a exclusão social já que “o povão não vai a lugar nenhum há muito tempo”. Já o presidente do Conselho Deliberativo, declarou que “‘o Atlético não quer mais torcedor, e sim apreciador de espetáculo’ diz Petraglia. A justificativa: ‘A pirataria impede, no Brasil, que os clubes tenham renda com a venda de produtos licenciados. Além disso, a verba da TV está escassa. Ou seja, voltamos a depender das bilheterias’” (PLACAR, mai. 2004, p. 55).

quando acompanhava o Furacão pelas ondas do rádio (PLACAR, mai. 2004, p. 54-55).

Estas discussões colocaram em evidência a formação de um novo perfil de torcedor: o consumidor. No caso específico, um torcedor-consumidor de médio ou alto poder aquisitivo capaz de adquirir ingressos mais caros e outros produtos oficiais do Club Athletico Paranaense.

Apesar do debate emergente, os recursos advindos da exploração da Arena da Baixada foram considerados fundamentais para sustentar o projeto de reestruturação pretendido pelo grupo político de Petraglia. Por conseguinte, o clube paranaense investiu na compra da segunda parte do terreno do Colégio Expoente (figura 31).

**Figura 31 - Arena da Baixada antes da compra da segunda parte do Colégio Expoente**



Fonte: Material fornecido por Márcio Lara, vice-presidente do Club Athletico Paranaense.

A partir da figura 31, Lara (2018) explicou que a conclusão da Arena da Baixada partiu da aquisição da propriedade anexa e contou com a instalação de arquibancadas tubulares.

Este movimento fez parte da “segunda onda” modernizadora do Club Athletico Paranaense (2005-2014), reforçando a hipótese de que os investimentos em infraestrutura

fizeram parte do amplo projeto de reestruturação do clube. Além disso, para equipar a Arena Kyocera,<sup>389</sup>

com as melhores condições de segurança, conforto e visibilidade do gramado, o Clube investiu recursos na demolição do antigo colégio e transformou o espaço em um grande estacionamento com capacidade para 450 veículos, com toda a segurança e conforto necessários aos torcedores. Paralelamente a estas ações, foram também retiradas as divisórias de público, integrando totalmente a torcida athleticana num só ambiente, sem qualquer discriminação de lugares. Após a contratação do projeto arquitetônico, foram contratados também os projetos de estruturas, fundação, instalações elétricas, ar condicionado, lógica, telefonia e instalações hidrossanitárias. Com estas contratações, o Clube já conta com todas as condições de concluir o projeto de complementação do estádio da ARENA, de acordo com as rigorosas exigências da FIFA, objetivando ser o representante único e capaz do Paraná para servir como sede de jogos da Copa do Mundo de 2014 (CLUB ATLÉTICO PARANAENSE, 2007, p. 01).

Esta passagem, que integra o relatório anual da administração do clube, destacou duas questões. Primeiro, uma preocupação com a promoção de espaços comuns para a torcida, o que difere das narrativas anteriores que apontavam para uma elitização do Club Athletico Paranaense. Em segundo lugar, é possível verificar que o clube do Sul do Brasil projetava sua candidatura à sede da XX Copa do Mundo de 2014.

Destarte, as obras para finalização da Arena da Baixada fizeram parte dos projetos integradores da “segunda onda” de renovação do Club Athletico Paranaense (2005-2014), bem como estiveram em compasso com as demandas do XX mundial de futebol. De acordo com a revista *Placar*, a Arena da Baixada foi escolhida como estádio sede da Copa do Mundo no Brasil por conta do “[...] custo relativamente baixo de adequação às exigências da Fifa” (PLACAR, dez. 2007, p. 55) já que o referido equipamento esportivo passou por sucessivas reformas desde o final dos anos de 1990.

Para a realização dos ajustes da Arena athleticana foi criada, em 2011, a CAP S.A. Arena dos Paranaenses, uma SPE responsável pela obra e pela tomada dos financiamentos necessários. Esta é uma sociedade anônima de capital fechado, formada com o objetivo de gerenciar, administrar e construir o empreendimento constituído pelo Complexo Esportivo ARENA/FIFA Copa 2013/2014, pelas demais infraestruturas adjacentes e pela arena multiuso chamada de “Areninha” (CAP S.A. ARENA DOS PARANAENSES, 2016).

Lara (2018) salientou que a CAP S.A. têm 100% de propriedade do Club Athletico Paranaense e, que, conta com administração própria

em função desse processo não teve nenhuma empreiteira aqui para a construção da Arena. Por isso que foi o estádio mais barato do Brasil, foram R\$ 345 milhões. A

---

<sup>389</sup> A negociação dos *naming rights* entre o Club Athletico Paranaense e a Kyocera foi tratada no capítulo III.

CAP S.A. buscou recursos, tomou um financiamento e geriu a obra. A CAP S/A que fez a Arena da Baixada. Não teve empreiteira, não teve OAS, não teve Odebrecht, não teve nada. Tudo com administração própria, em razão disso que nós tivemos a obra e a melhor obra. Foi toda feita a nível de custo (LARA, 2018).

Desta maneira, as obras de reforma e ampliação do estádio foram realizadas através de um modelo de autogestão com acordo tripartite, ou seja, divisão de despesas entre o clube, o Estado do Paraná e a Prefeitura Municipal de Curitiba<sup>390</sup>

Para adequar a Arena aos padrões da Fifa para a Copa, Prefeitura de Curitiba, Governo do Estado e Clube Atlético Paranaense dividiram responsabilidades. Cada parte ficou responsável em obter 1/3 dos investimentos. Parte dos recursos, R\$ 90 milhões, será captada na iniciativa privada, por meio de incentivo construtivo. O incentivo construtivo é um instrumento urbanístico usado em Curitiba desde 1980, e que não utiliza recursos públicos. O modelo de incentivo que será usado na Arena não irá alterar o zoneamento nem o parâmetro construtivo de Curitiba (CLUB ATHLETICO PARANAENSE, 2010).

Segundo o relatório do Comitê Popular da Copa, de Curitiba (2013), na parte correspondente ao Club Athletico Paranaense estavam inclusos incentivos fiscais e projetos de obras já realizadas que mascararam “[...] em certa medida, que o valor a ser pago pelo Clube seria efetivamente menor em relação aos entes públicos” (COMITÊ POPULAR DA COPA DE CURITIBA, 2013, p.11).

Já o uso do potencial construtivo<sup>391</sup> relativo à Arena da Baixada foi instituído pela Lei Municipal 13.620/2010. Através deste dispositivo legal, o município de Curitiba passou a comercializar cotas que permitem que o adquirente transfira o potencial de edificação da Arena<sup>392</sup> para outro imóvel ou área da cidade, mesmo que o zoneamento específico não permita. Os recursos captados por esta estratégia foram repassados à CAP S.A. para custeamento das obras da Arena da Baixada.

Também é fundamental destacar a Lei Estadual 16.733/2010 que permitiu que “[...] o Tesouro do Estado, através do Fundo de Desenvolvimento Econômico – FDE, apoiasse financeiramente o Projeto de reforma e ampliação do estádio Joaquim Américo, embasado no interesse público e coletivo que este envolveria” (COMITÊ POPULAR DA COPA DE

---

<sup>390</sup> Sobre a engenharia financeira criada para reforma da Arena da Baixada é importante destacar que o Convênio 19.275/2010 determinou que cada envolvido teria responsabilidade sobre um terço dos investimentos para execução da obra, o “que significou à época um valor equivalente a até 45 milhões para cada parte e um limite total de 130 milhões” (COMITÊ POPULAR DA COPA DE CURITIBA, 2013, p.11).

<sup>391</sup> As negociações de cotas do uso do potencial construtivo permitem que “[...] o proprietário de um imóvel edifique em outro imóvel (próprio ou de terceiro) metragem acima do limite estabelecido pelo coeficiente de aproveitamento básico, mediante a contrapartida do pagamento pelo beneficiário” (BRASIL, 2012).

<sup>392</sup> Em 2014, o Tribunal de Contas do estado do Paraná determinou que os recursos transferidos à CAP S.A., via potencial construtivo, caracterizam recursos públicos (COMITÊ POPULAR DA COPA DE CURITIBA, 2013).

CURITIBA, 2013, p.12)<sup>393</sup>. Deste modo, o estado do Paraná conseguiu repassar verbas para reforma da Arena da Baixada, para o município de Curitiba e para a CAP S.A. por meio do Fundo de Desenvolvimento Econômico (FDE). Para este fim,

Uma grande engenharia financeira foi colocada em marcha para viabilizar sua finalização, pois dos 234 milhões de reais previstos na Matriz de 2012, chegou-se ao montante de 391 milhões na Matriz de 2014: dinheiro público para as desapropriações das propriedades localizadas no entorno imediato, venda de potencial construtivo para financiar parte da obra, intermediação em empréstimos junto ao BNDES, mudança na legislação para favorecer as empresas envolvidas, dentre outros (FIRKOWSKI, 2015, p. 30).

É importante ainda ressaltar que a CAP S.A. tomou quatro empréstimos junto ao FDE no total de R\$ 291 milhões. Em 2018, o jornal *Gazeta do Povo*, salientou o crescimento desta dívida em 78%, totalizando R\$ 520 milhões (RUDNICK, 2018). Em resposta, o clube argumentou que “o pagamento das parcelas destes dois financiamentos se dá com os valores advindos da venda de potencial construtivo – o que é de responsabilidade do Município de Curitiba” (CLUB ATHLETICO PARANAENSE, 2015a)<sup>394</sup>.

Contudo, a instância municipal e o Clube Athletico Paranaense mantêm divergências quanto ao ressarcimento dos valores empregados nos processos de desapropriação dos terrenos de interesse no entorno da Arena da Baixada e, também, por conta da “[...] utilização de parte da estrutura da Arena para abrigar a Secretaria Municipal de Esporte e Lazer, ambos constantes dos acordos assinados no contrato firmado entre o Clube, o Governo do Estado e a Prefeitura Municipal” (FIRKOWSKI, 2015, p. 29).

Já sobre as modificações urbanas processadas por conta da realização da Copa do Mundo de 2014 em Curitiba, e atreladas à reforma da Arena da Baixada, é possível ressaltar que duas vias de análise. Recursos do Estado repassados à Prefeitura Municipal de Curitiba a fundo perdido foram investidos em obras de infraestrutura entre as quais “a ligação Capão da Imbuia/Cabral; obras na rua Raul Pompéia; na avenida Salgado Filho; no entorno da Arena da Baixada; e melhorias na micro e macro drenagem perto do estádio” (CLUB ATHLETICO PARANAENSE, 2010).

---

<sup>393</sup> O Comitê Popular da Copa de Curitiba (2013) destacou que, em 2011, o Termo Aditivo à Matriz de Responsabilidade e o Termo Aditivo ao Convênio, acordados entre o Club Athletico Paranaense, o estado do Paraná e o município de Curitiba, atualizou os valores totais do projeto para R\$ 234 milhões de reais (COMITÊ POPULAR DA COPA DE CURITIBA, 2013).

<sup>394</sup> O relatório anual da administração da CAP S.A., de 2018, revelou que o clube deve cerca de R\$ 430 milhões ao Fundo de Desenvolvimento Estadual, sendo que este montante é a soma da dívida circulante (pagamento a curto prazo) e não circulante (pagamento a longo prazo) (GAZETA DO POVO, 2019).

Vale colocar que a capital paranaense contou com as obras do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) com ênfase na mobilidade urbana para as “revitalizações das avenidas Cândido de Abreu, das Torres e Marechal Floriano; revitalização da Rodoviária e implantação do Sistema Integrado de Mobilidade” (CLUB ATHLETICO PARANAENSE, 2010). Neste sentido, Rodrigues (2016) destacou que no caso de Curitiba foram priorizadas as obras para melhoria da mobilidade urbana com intervenções no trajeto entre aeroporto, rodoviária e estádio, na extensão da linha verde, no corredor metropolitano e na requalificação da avenida Marechal Floriano (RODRIGUES, 2016).

No entanto, a eleição de alguns projetos ligados diretamente à melhoria das condições da cidade para o XX mundial de futebol privilegiaram áreas específicas de Curitiba, contrariando o discurso oficial de que o megaevento será benéfico para toda a capital paranaense.

Outrossim, muitas obras foram excluídas da Matriz de Responsabilidade<sup>395</sup>, sendo que “[...] do total de projetos previstos e orçados em aproximadamente R\$ 9 bilhões, após a assinatura da Matriz, em 2010, chegou-se a um montante de R\$ 705,39 milhões, investimento modesto quando se considera a projeção inicial de gastos” (FIRKOWSKY; BALISKI; FERREIRA, 2014, p. 55)<sup>396</sup>. De acordo com Firkowsky (2015), as intervenções realizadas na cidade de Curitiba não promoveram novas centralidades urbanas uma vez que reforçaram áreas já dotadas de alguma infraestrutura<sup>397</sup>.

Para o Club Athletico Paranaense, o uso da Arena da Baixada no mundial de 2014 celebrou um período de mais de uma década de reformas e melhorias pontuais. Como um símbolo do projeto de reestruturação administrativa do clube, o equipamento esportivo comporta outras funções com expressivo potencial para gerar negócios e renda.

---

<sup>395</sup> A Matriz de Responsabilidade refere-se a um documento assinado entre o Governo Federal e os governos estaduais e municipais das sub-sedes da Copa do Mundo de 2014. Este documento determinava as atribuições e obrigações de cada uma destas esferas do poder público com os projetos para o mundial de futebol e, também, discriminava as obras a serem realizadas para melhoria da infraestrutura urbana, da mobilidade e da segurança pública para o megaevento.

<sup>396</sup> As obras do corredor metropolitano e do BRT Avenida Cândido de Abreu, por exemplo, foram canceladas devido às projeções de gastos envolvidos (FIRKOWSKY; BALISKI; FERREIRA, 2014).

<sup>397</sup> Firkowsky (2015) destacou a construção de um “[...] viaduto estaiado, implantado no corredor Aeroporto-Rodoferroviária em meio as obras de remodelação da Av. das Torres; a reforma da Rodoferroviária (instalada no ano de 1972), que foi mantida num local central e cada vez menos adequado para sua função; o SIM (Sistema Integrado de Monitoramento do tráfego), composto por câmeras instaladas em diferentes pontos das vias urbanas” (FIRKOWSKI, 2015, p. 29).

## 4.2 Centros de Treinamento e categorias de base

Na primeira metade do século XX eram dos campos de várzea, dos jogos realizados nas ruas e em terrenos baldios, bem como dos campeonatos amadores, que saía considerável parte dos jogadores dos clubes. Nestes jogos improvisados, as peladas, surgiam futebolistas com “virilidade, força, resistência à dor, coragem e bravura” (DAMO, 2007, p. 243) que, integrados aos clubes, tornavam-se atletas profissionais.

A captação destes atletas era feita através do trabalho dos observadores técnicos, chamados de olheiros,<sup>398</sup> e também por meio das peneiras, um processo empírico de seleção que escolhe potenciais jogadores a partir da realização de partidas em que [...] os garotos jogam por um tempo determinado nas posições táticas e são analisados pelos observadores” (MONTAGNER; OLIVEIRA SILVA, 2003, p. 195).

Rodrigues (2003) também ressaltou que os clubes de futebol brasileiros não priorizavam a preparação técnica dos atletas, nem aplicavam metodologias científicas de trabalho, já que consideravam como características mais importantes o talento e a capacidade de improviso. Este tipo de interpretação sobre o futebol arte do Brasil, um esporte pautado em habilidades naturais dos jogadores, foi corroborada com a conquista da Copa do Mundo de 1958 (RODRIGUES, 2003; DAMO, 2007).

Desta forma, os treinamentos realizados nos clubes de futebol do Brasil eram irregulares (BRUNORO; AFIF, 1997), sendo baseados “[...] em corridas ao redor do campo e treinos coletivos, verdadeiros ‘rachões’, ou seja, peladas em que os atletas se divertiam. A preparação física era marginal” (RODRIGUES, 2003, p. 95).

Já na segunda metade da década de 1960, identifica-se um processo de mudanças nas estratégias de seleção e treinamento, tático e físico, dos jogadores. Na Copa do Mundo de 1966, disputada na Inglaterra, a Seleção brasileira foi surpreendida por outras equipes altamente competitivas com atletas fisicamente bem preparados (SARMENTO, 2006; PAOLI, 2007), o que incentivou a adoção de novas metodologias de trabalho no futebol nacional

Pode-se afirmar que no Brasil, a valorização da preparação física começa com a Copa de 1966, sendo intensificada na década de 70. Neste contexto os preparadores físicos adquirem maior importância no futebol nacional, o que, posteriormente, favoreceria à profissionalização de alguns deles como treinadores de futebol (RODRIGUES, 2006, p. 96).

---

<sup>398</sup> O termo “olheiro” é utilizado para designar o profissional responsável, ou observador técnico, que através de processos de seleção faz a captação de futebolistas para os clubes de futebol.

Posteriormente, já nos anos de 1980, os clubes nacionais passaram a atentar para a necessidade de financiar novas estruturas para intensificar e qualificar os processos de formação de jogadores, tanto dos profissionais como das categorias de base. Nesta lógica, os CT's

consistem, portanto, em laboratórios de novos projetos que atendam a uma escala mais ampliada de formação, preparação, competitividade e negociação de atletas, preferencialmente para o exterior, contemplando uma demanda internacionalizada de circulação no mercado de jogadores (TOLEDO, 2002, p. 136).

No caso brasileiro, o São Paulo FC foi um dos primeiros a investir na construção de um amplo CT. O projeto contou com o apoio da Prefeitura Municipal de São Paulo que, em 1981, fez a doação de um terreno, localizado no bairro da Barra Funda, ao clube paulista. Ademais, no ano de 1986, o São Paulo FC

[...] fechou um acordo com a cervejaria Brahma, impulsionando a obra. Em troca do espaço publicitário em todas as dependências do São Paulo, nas quais também poderá vender seus produtos por um período de dez anos, a Brahma aplicou cerca de 142 milhões de cruzados no projeto, ou 79% do total. Desse modo, o São Paulo só precisou tirar 38 milhões de cruzados do cofre para erguer o CT (PLACAR, 15 abr. 1988, p. 43).

O Centro de Concentração e Treinamento Frederico Antônio Germano Menzen, conhecido como CCT da Barra Funda, foi inaugurado em 1988, com três campos, vestiários, sala de imprensa, centros médicos, alojamentos, piscina, quadra poliesportiva e amplo estacionamento (PLACAR, 15 abr. 1988).

Vale salientar que a estrutura se tornou uma referência para os demais clubes brasileiros que, sobretudo, a partir dos anos de 1990, também passaram a investir em CT's.

Em vista disto, identificar quais foram os investimentos realizados pelos clubes do Sul do Brasil nestas infraestruturas e relacionar estes processos com a reestruturação administrativa é tarefa fundamental para tratar do futebol-negócio. Entender quais estratégias os clubes aplicaram na compra, construção ou aquisição de espaços específicos para a prática do futebol é primordial para a apreensão das relações estabelecidas entre atletas, clubes e investidores<sup>399</sup>.

---

<sup>399</sup> Ademais, investigar estes processos se tornou imprescindível já que, a partir de 2020, os clubes participantes das Séries A e B do certame brasileiro são obrigados a contar com CT's, sejam próprios ou alugados.



#### 4.2.1 Centros de Treinamento e categorias de base: clubes do Rio Grande do Sul

Com a inauguração do estádio Beira-Rio, em 1969, o S.C. Internacional aumentou a arrecadação de recursos com bilheteria e sócios<sup>400</sup>, por conseguinte, melhorando seus investimentos na formação de jogadores.

O clube mantinha em atividade as categorias infantil, infanto-juvenil e de juvenis “[...] treinados num sistema europeu, aliado à malícia sul-americana” (PLACAR, 24 abr. 1970, p. 22). Por conta disso, a maioria dos jogadores profissionais em atividade no S.C. Internacional era egresso das categorias de base do clube (PLACAR, 24 abr. 1970).

No decorrer da década de 1970, o Grêmio FBPA também buscou investir no desenvolvimento de futebolistas. Para a revista *Placar* (1977), a atuação do técnico Telê Santana, a partir de 1976, foi essencial para que a torcida, a imprensa e os dirigentes do clube aceitassem “o lançamento de garotos” (PLACAR, 8 jul. 1977, p. 21).

O Grêmio FBPA ainda contratou para as suas categorias de base, profissionais do próprio S.C. Internacional como, por exemplo, *Seu Adão* para os grupos mirins e Jaime Schmidt para o infanto-juvenil (PLACAR, 8 jul. 1977)

Mas é no essencial que o clube mais investe - cerca de 150 mil cruzeiros mensais com todas as divisões, segundo o dirigente. Seu Adão é um dos investimentos em quem os dirigentes mais depositam esperança. É um preto alto e forte, de seus 45 anos, admirador do drible, famoso por conhecer quase todos os meninos bons de bola de Canoas, Esteio e Sapucaia - cidades-dormitório ao norte de Porto Alegre (PLACAR, 8 jul. 1977, p. 20).

O desenvolvimento destas estratégias e o acirramento da competitividade entre os clubes de Porto Alegre refletiram mudanças do futebol brasileiro. Primeiramente, a formação de jogadores passou a ser importante para garantir uma economia nas contratações de futebolistas, bem como para geração de ativos de interesse para o mercado. Por outro lado, “os dois clubes tiravam proveito da regulamentação da profissão de jogador, que acabou com o contrato de gaveta. E, de certa forma mostravam que, no momento de garantir uma revelação, vale tudo” (PLACAR, 8 jul. 1977).

No começo da década de 1980, o Grêmio FBPA ampliou seus investimentos em categorias de base. Com gastos mensais de Cz\$ 2 milhões de cruzeiros, quantia superior à folha de pagamento da maioria dos clubes brasileiros, o tricolor porto-alegrense mantinha

---

<sup>400</sup> A revista *Placar* destacou que a inauguração do estádio Beira-Rio permitiu ao S.C. Internacional, em um breve período de tempo, aumentar substancialmente suas receitas. O clube contava, em abril de 1970, com 57 mil sócios contribuintes que rendiam NCr\$ 260 mil mensais (PLACAR, 24 abr. 1970).

uma comissão de olheiros espalhados pelo interior do Rio Grande do Sul (PLACAR, 27 fev. 1981).

Além do trabalho destes observadores técnicos, ocupados da identificação e seleção de jogadores com potencial de profissionalização, é válido ressaltar a introdução de novas metodologias baseadas no futebol-força

[...] foi essa a ideia de futebol de competição que passou a orientar o Inter a partir de 1969, ano da inauguração do Beira-Rio e de uma profunda reforma administrativa. “Para juvenis, jogadores adquiridos no interior e, mais tarde, craques famosos vindos de fora do Estado, havia a mesma exigência, a de um futebol aplicado, suado”, relembra o deputado Ibsen Pinheiro, o arquiteto do então novo Inter. [...] Para os juvenis, especialmente, exigia-se que fossem “fortes, velozes, quando possível habilidosos” (PLACAR, 27 fev. 1981, p. 64).

No Grêmio FBPA, a preparação técnica e física dos atletas das categorias de base era feita, desde 1976, em salas exclusivas de musculação e sob supervisão de um nutricionista (PLACAR, 27 fev. 1981). Ademais, tanto o Grêmio FBPA como o S.C. Internacional contavam com alojamentos em “luxuosas concentrações” que ofertavam aos atletas “até cursos de boas maneiras” (PLACAR, 27 fev. 1981, p. 65)<sup>401</sup>.

Já a partir dos anos de 1990, houve um crescimento considerável dos projetos elaborados e executados pelos clubes nas áreas de seleção, formação e treinamento de jogadores. É fundamental salientar que a organização das categorias de base acompanhou mudanças internas dos clubes que, gradativamente, mostravam mais interesse na diversificação de receitas e na montagem de times competitivos.

Posto isto, o quadro 09 busca apresentar a relação entre alguns clubes do RS e suas respectivas categorias de base e Centros de Treinamento<sup>402</sup>.

**Quadro 09 - Clubes (RS), Categorias de Base e CT's**

<b>Clube</b>	<b>Categorias de Base</b>	<b>Centro de Treinamento</b>
S.C. Internacional	Juvenil; Juniores (Celeiro de Ases)	CT de Alvorada; CT do Parque Gigante
Grêmio FBPA	Juvenil; Júnior; Sub-14; Sub-15	CT Parque Cristal; CFT Presidente Hélio Dourado;

<sup>401</sup> Em 1981, a revista *Placar* publicou reportagem sobre a formação de jogadores no Grêmio FBPA e no SC Internacional. Para o impresso esportivo, estes clubes preocuparam-se em unir a técnica brasileira no futebol com princípios de formação física ao estilo europeu. Osvaldo Rolla, que atuou como técnico do Grêmio FBPA, realizou viagem à Europa em 1953 e aplicou no clube, a partir de 1955, novos modelos de preparação de atletas com intensos exercícios de condicionamento físico. Este modelo de preparo dos atletas com ênfase na forma física e em um futebol-força foi utilizado também nas categorias de base dos clubes da capital Porto Alegre (PLACAR, 27 fev. 1981).

<sup>402</sup> Para este item optou-se por relacionar os clubes profissionais do RS que disputaram a primeira divisão do Campeonato Gaúcho de 2019.

		CT Presidente Luiz Carvalho
Esporte Clube Novo Hamburgo	Infantil; Junior; Juvenil	Não tem CT
Esporte Clube São Luiz	Sub-15; Sub-17; Sub-18; Sub-20; Sub-23	Não tem CT
Veranópolis Esporte Clube Recreativo e Cultural	Juvenil; Juniores	Não tem CT
Grêmio Esportivo Brasil	Sub-13; Sub-15; Sub-17; Sub-20	Centro de Formação de Atletas Xavante (CFA-Xavante); CT da Sanga Funda
Esporte Clube Juventude	Sub-15; Sub-17; Sub-20	Centro de Formação de Atletas e Cidadãos (CFAC)
SER Caxias do Sul	Sub-5 ao Sub-17	Não tem CT
Clube Esportivo Aimoré	Juvenil; Juniores	Não tem CT
Esporte Clube São José	Sub-17; Sub-20	Não tem CT

Elaborada pela autora. Fonte: Sites oficiais (vários anos).

A partir do quadro 09 e dos trabalhos de campo foi possível identificar os principais investimentos efetuados pelos clubes em CT's e categorias de base.

Anteriormente, foram destacadas as trajetórias do S.C. Internacional e do Grêmio FBPA no referente ao arranjo das categorias de base, mostrando como estes clubes atentaram-se para a importância da formação de futebolistas a datar dos anos de 1970.

Segundo Rodrigues (2003), nos anos de 1990, o S.C. Internacional passou por um processo de modernização com a reformulação do departamento de futebol durante a gestão do presidente Pedro Paulo Záchia<sup>403</sup>. João Paulo Medina foi contratado, pelo diretor Fernando Miranda, para elaborar um diagnóstico sobre o departamento de futebol do clube porto-alegrense

[...] resultando em um polêmico relatório sobre as condições técnicas e sócio-culturais do setor responsável pelo futebol do S.C. Internacional. Este relatório provocou polêmicas ao chegar à imprensa, e quase causou a demissão de Medina. O relatório revelou mazelas inaceitáveis num clube moderno, como falhas no sistema de segurança, no serviço de recepção e telefonia, no setor de alimentação e higiene. Detectou até mesmo ratos e baratas nos refeitórios do clube (RODRIGUES, 2003, p. 116).

Visando corrigir os problemas listados por este exame, foram criados no departamento de futebol do S.C. Internacional as Áreas de Apoio, de Performance Esportiva e de Saúde

<sup>403</sup> Pedro Paulo Záchia foi presidente do SC Internacional entre os anos de 1988 e 1989 e, também, entre 1994 e 1997.

Esportiva que contavam com dez profissionais e alguns terminais de computadores (RODRIGUES, 2003). A partir de 1997, os responsáveis pelo time principal e pelas categorias de base do clube passaram a operar com um banco de dados gerados pelo departamento de futebol (RODRIGUES, 2003).

Durante os anos de 2000, as categorias de base e o time profissional do S.C. Internacional dispuseram de quatro campos junto ao estádio Beira-Rio que faziam “as honras de Centro de Treinamento” (PLACAR, mar. 2004). Segundo Mallet (2017), esses campos de treinamento em torno do Beira-Rio foram utilizados pelo clube até o início das obras para o mundial de 2014.

Mesmo sem contar com um CT, o S.C. Internacional destacou-se como um dos principais centros formadores de futebolistas na segunda metade da década de 2000. Segundo a revista *Placar*, o clube injetava

6 milhões de reais anuais para manter um corpo de detetives (formado por olheiros e advogados), que reviram federações – e até os arquivos da CBF! – em busca de contratos que estejam por encerrar. Tudo para conquistar jogadores bons e (ainda) baratos. [...] Somente nas categorias de base do clube são despejados cerca de 5 milhões de reais ao ano para pagar comissões técnicas e jogadores (PLACAR, nov. 2009, p. 44).

Estas medidas visava a montagem de um time principal com atletas formados nas categorias de base ou captados por profissionais remunerados, restando a necessidade de “[...] contratar grandes jogadores para uma ou duas funções pontuais” (PLACAR, nov. 2009, p. 44)<sup>404</sup>.

Para sustentar este sistema de seleção de futebolistas, o S.C. Internacional mantinha parcerias com empresários e clubes de menor porte

Um time com 15 profissionais (entre eles os ex-jogadores do Inter Pinga, Dorinho, Pompeia e Odair, mais professores de educação física com cursos de extensão em futebol) percorre o Brasil garimpando atletas dos 10 aos 18 anos. A mesma metodologia é utilizada pelo clube em competições na América do Sul. Em especial nos torneios realizados no Brasil: enquanto o Inter joga em determinada sede, os olheiros dividem-se e viajam por todas as demais cidades (ou estádios) do torneio para filmar e analisar a garotada. Clubes pequenos costumam ser o alvo mais fácil; afinal, os próprios meninos se deslumbram com a estrutura colorada e forçam a

---

<sup>404</sup> O SC Internacional mantinha um time principal para disputa de competições como a Copa Libertadores da América e, outra equipe, um time B, para os jogos do campeonato estadual. De acordo com a revista *Placar*, o time B do SC Internacional era uma releitura de um projeto anterior, “criado em 2006, o B passou a disputar a segunda divisão estadual com juniores e profissionais que não estavam sendo aproveitados na equipe principal. No ano seguinte, em janeiro, o time B começou o Gauchão enquanto os profissionais estavam em férias, pois um mês antes haviam conquistado o Mundial. Devido à fragilidade da equipe, o Inter acabou eliminado do Estadual mesmo com o retorno dos principais jogadores” (PLACAR, nov. 2009, p. 44-45). Em 2008, o clube acabou com o time B e, em 2009, recobrou o projeto “[...] com uma diferença fundamental: somente jogadores com potencial para serem promovidos atuam na equipe” (PLACAR, nov. 2009, p. 45).

transferência. O avaliador (ou olheiro) já aborda os pais dos meninos – ou seus empresários, ou os dirigentes da equipe – apresentando a eles um DVD com a estrutura do Beira-Rio e um projeto que será desenvolvido com o guri (PLACAR, nov. 2009, p. 44).

O impresso esportivo ainda destacou que o S.C. Internacional objetivava negociar jogadores com o mercado europeu e que, portanto, “[...] a ordem no Beira-Rio passou a ser formar atletas com características de jogo da Champions League” (PLACAR, nov. 2009, p. 47).

Desta maneira, as categorias de base do clube porto-alegrense se tornaram uma referência no desenvolvimento de futebolistas. Por conta da crescente necessidade de espaço e de infraestrutura de trabalho para o Celeiro de Ases, termo que denomina as categorias de base coloradas, o clube alugou um campo de futebol na cidade de Alvorada, região metropolitana de Porto Alegre (MALLET, 2017).

O CT de Alvorada foi inaugurado em 2012 e atende, exclusivamente, o Celeiro de Ases e a Escola Rubra. A estrutura (figura 32) conta com quatro campos oficiais de futebol; um campo oficial de grama sintética; dois campos para a Escola Rubra; oito vestiários, academia; departamentos médico, de fisioterapia, de nutrição e de serviço social; vinte quartos equipados com quatro camas, banheiro, ar-condicionado e TV; refeitório; auditório e sala de lazer (S.C. INTERNACIONAL, [20--a])<sup>405</sup>.

---

<sup>405</sup> É importante salientar que o CT pertence ao Pedrabranca FC. Esse clube atuou, principalmente, na revelação de jogadores de futebol e suspendeu suas atividades no ano de 2011. A estrutura alugada ao SC Internacional pertence ao empresário Valdir de Oliveira Silveira e ao técnico de futebol Paulo César Carpegiani. Em reportagem de 2001, *Placar* destacou que o técnico havia investido em um CT na cidade de Alvorada com “[...] quatro campos, uma pequena arquibancada, uma piscina e um alojamento com 20 suítes. [...] A ideia é ganhar dinheiro alugando o local para times se concentrarem” (PLACAR, 10 jul. 2001, p. 32).

**Figura 32 - CT de Alvorada (S.C. Internacional)**



Fonte: S.C. INTERNACIONAL. **CT de Alvorada**. [20--b]. Disponível em: <<https://www.internacional.com.br/conteudo?modulo=3&setor=26&secao=285>>. Acesso em: 17 jan. 2019.

O S.C. Internacional gasta cerca de R\$ 20 milhões por temporada com as categorias de base, incluindo o aluguel mensal de R\$ 85 mil reais pelos cinco hectares que abrigam o CT de Alvorada (BEHS, 2017)<sup>406</sup>.

Segundo Mallet (2017), um percentual considerável dos atletas em formação é oriunda de cidades do interior do Rio Grande do Sul (MALLETT, 2017). Entretanto, os alojamentos do clube porto-alegrense não atendem completamente à demanda de novos jogadores e “às vezes tem um atleta ali que tem 15 anos de idade, que precisa ter a vaga pra ele porque é de outro estado ou cidade do Rio Grande do Sul, e se não tem a vaga, acabamos perdendo o atleta” (MALLETT, 2017).

Já para a preparação dos jogadores profissionais, o clube porto-alegrense utiliza, desde o ano de 2012, do CT do Parque Gigante. A estrutura, localizada às margens do lago Guaíba e com área de 36.188,30m<sup>2</sup>, possui dois campos nos padrões oficiais da FIFA, academia de musculação, salas médica e de fisiologia, enfermaria, refeitório, vestiário completo, piscina térmica, caixa de areia, estacionamento e, ainda, salas administrativas, de reunião, de serviço social e de imprensa (S.C. INTERNACIONAL [20--c]).

---

<sup>406</sup> As Demonstrações Financeiras não informam o valor pago mensalmente pelo aluguel do CT de Alvorada.

Para mostrar a disposição das principais infraestruturas do S.C. Internacional, a figura 33 destaca as localizações do estádio Beira-Rio, do CT do Parque Gigante e do Parque Gigante<sup>407</sup>.

**Figura 33 - Localização das principais infraestruturas do S.C. Internacional**



Fonte: GOOGLE. Google Earth. Disponível em: <<https://earth.google.com/web/@-30.06418565,-51.23804287,2.28410063a,1070.53363438d,35y,0.00000001h,45.00106717t,0.00000121r>>. Acesso em: 01 out. 2019.

A figura 33 ressalta como as atividades e principais equipamentos esportivos do S.C. Internacional se concentraram na Zona Sul porto-alegrense e nas proximidades do lago Guaíba.

No entanto, o S.C. Internacional vislumbra uma expansão de suas infraestruturas. As restrições do CT de Alvorada quanto à capacidade do alojamento, o amplo interesse do clube em expandir sua competência em formar atletas, bem como melhorar as condições do time profissional, impulsionaram a criação de um projeto para construção de um novo CT na

<sup>407</sup> É importante destacar que o SC Internacional conta com o Parque Gigante às margens do lago Guaíba e à 300 metros do estádio Beira-Rio. Este espaço serve de área de lazer para os sócios do SC Internacional e não-sócios, o que implica na cobrança de valores diferenciados pelos serviços e espaços oferecidos. O Parque Gigante, fundado em 1983, possui 13 hectares e dispõe de galpão crioulo, salão de festas, três quiosques coletivos com churrasqueira, quarenta quiosques individuais, parques infantis, piscinas (ao ar livre, térmica e semiolímpica), duas quadras de futebol sete, quatro quadras de tênis, estacionamento, áreas de lazer, vestiários, bicicletário, bistrô colorado e chuveiro ao ar livre (SC INTERNACIONAL, [20--d]).



cidade de Guaíba (MALLET, 2017). As tratativas entre o S.C. Internacional e a prefeitura de Guaíba para construção do CT Cidade do Inter começaram, ainda, em 2009.

A área em questão situa-se em posição estratégica para o Clube, localizada junto à divisa entre os municípios de Guaíba e de Eldorado, na Estrada do Conde, na margem oposta do Lago Guaíba, praticamente em linha reta em relação ao Complexo Beira-Rio e Parque Gigante. A opção por fazer um Centro de Treinamento de excelência, com área para formação de atletas integrada – logo, atendendo o Futebol Profissional e as Categorias de Base – é mais uma etapa do enorme processo de modernização e valorização do patrimônio (S.C. INTERNACIONAL, 2009).

Sobre a elaboração do projeto do CT Cidade do Inter, Mallet (2017) salientou que os dirigentes do clube realizaram viagens à Europa para conhecer algumas das infraestruturas mais modernas em atividade e que estas experiências adquiridas no exterior são referenciais para o clube brasileiro (MALLET, 2017).

Já no ano de 2019 foram dados encaminhamentos importantes para a cessão definitiva da área para construção do equipamento esportivo<sup>408</sup>. Nesta acepção, é relevante destacar os meios empregados pelo clube e pelo poder público, representados pela prefeitura de Guaíba e pelo estado do RS, para a realização deste empreendimento. Um projeto de lei, assinado pelo governador Eduardo Leite, em setembro de 2019, definiu a concessão do terreno ao S.C. Internacional que, em contrapartida, torna-se responsável pela reforma de escolas estaduais na região metropolitana de Porto Alegre (GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 2019)<sup>409</sup>.

As justificativas para esta manobra política que envolve a cessão de uma área pública para uma associação esportiva referem-se aos aspectos econômicos e sociais. Por um lado, a questão é colocada como um investimento no RS para movimentar a economia e, de outra parte, é tratada como um meio para atrair jovens e crianças para a prática de atividades esportivas (GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 2019)

Em janeiro de 2020, foi assinada a escritura de doação do terreno localizado na cidade de Guaíba para construção de um “[...] CT moderno e definitivo para dar continuidade à missão de formar atletas” (S.C. INTERNACIONAL, 2020b).

---

<sup>408</sup> O terreno foi cedido ao clube, em 2014, em caráter oneroso com um custo mensal de R\$ 36,6 mil reais ao SC Internacional (GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 2019).

<sup>409</sup> Em julho de 2019, o terreno foi avaliado em R\$ 16,6 milhões de reais. Pelo acordo travado entre o SC Internacional e o poder público, o clube deverá investir 20% do valor da área na reforma de, no mínimo, quatro escolas, sendo duas de Porto Alegre e duas da cidade de Guaíba (GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 2019).



O projeto do novo Centro de Treinamentos envolve a construção de 14 campos de dimensões oficiais, um miniestádio com capacidade para cinco mil pessoas, um prédio com ligação interna para abrigar tanto profissionais quanto base, contando, inclusive, com hotelaria, e um campo coberto de grama sintética. Ainda existirá um Centro de Eventos, que contará com restaurante e Loja do Inter anexas (S.C. INTERNACIONAL, 2020b).

Destarte, verificou-se que o S.C. Internacional aumentou significativamente seus investimentos em infraestrutura para formação e qualificação de jogadores, sobretudo, a partir dos anos de 2010. A reforma do estádio Beira-Rio para o mundial de 2014 impulsionou o clube a buscar novas opções de espaços e estruturas para atendimento das categorias de base, primeiramente, através do aluguel do CT de Alvorada e, em um segundo momento, com um projeto para o novo CT em Guaíba que vislumbra a integração entre jogadores em formação e atletas profissionais.

Posto isto, a expansão da infraestrutura pode ser compreendida como parte do processo de modernização do clube com valorização da marca S.C. Internacional. Ademais, o Estado, ao buscar identificar as áreas potencialmente produtivas, assume o futebol como prática economicamente importante facilitando e participando do desenvolvimento de equipamentos esportivos específicos.

Nesta mesma perspectiva de análise pode-se apontar para o caso do Grêmio FBPA, clube detentor de três CT's. A primeira estrutura deste tipo, o CT Parque Cristal, foi inaugurado em 1983, na zona sul de Porto Alegre, como sede da Escola de Futebol do clube (GRÊMIO FBPA, [20--b]).

Já para o trabalho desenvolvido com os atletas das categorias de base, o Grêmio FBPA conta com o Centro de Formação e Treinamento Presidente Hélio Dourado na cidade de Eldorado do Sul, região metropolitana de Porto Alegre. No começo da década de 2000, a revista *Placar* destacou que o CT de Eldorado, com sete campos, ainda carecia de infraestruturas básicas (PLACAR, mar. 2004). O que indica que a modernização e qualificação destas infraestruturas ocorre de forma gradual, dependendo da disponibilidade de recursos e dos resultados alcançados com a negociação de futebolistas.

Outra direção de análise aponta para a importância deste equipamento esportivo para a valorização da região metropolitana de Porto Alegre

Antigamente, a área era muito degradada em função das inúmeras indústrias que poluíam e não motivavam melhorias. Hoje, com a saída das indústrias e o asfaltamento da Estrada do Conde, é um dos locais mais nobres da cidade, onde ficam loteamentos em condomínios de classe alta (GRÊMIO FBPA, [20--c]).

Nesta lógica, a figura 34 mostra a localização das cidades de Eldorado do Sul, de Guaíba e de Porto Alegre que concentram algumas das principais instalações do Grêmio FBPA e do S.C. Internacional.

**Figura 34 - Localização das cidades de Eldorado do Sul, Guaíba e Porto Alegre**



Fonte: GOOGLE. Google Earth. Disponível em: <<https://earth.google.com/web/@-30.06418565,-51.23804287,2.28410063a,1070.53363438d,35y,0.00000001h,45.00106717t,0.00000121r>>. Acesso em: 01 out. 2019.

A figura 34 ainda ressalta o CT Parque Cristal e a Escola de Futebol do Grêmio FBPA, estruturas que dão suporte à formação de jogadores do clube.

Assim sendo, de forma muito semelhante ao ocorrido com o S.C. Internacional, no período pós 2010, o Grêmio FBPA realizou investimentos na construção de sua Arena e do

CT Presidente Luiz Carvalho<sup>410</sup>. Em vista disso, é importante apresentar quais estruturas compõe cada um dos CT's do clube porto-alegrense, conforme quadro 10.

**Quadro 10 - Estruturas dos CT's do Grêmio FBPA**

<b>Centro de Treinamento</b>	<b>Estruturas</b>
CT Parque Cristal (75.000.00 m <sup>2</sup> )	5 campos oficiais e 2 reduzidos; Sala da coordenação geral; Salas da coordenação técnica; Salas da administração; Salas dos professores; Ala da Área de Iniciação; Ala da Seleção; Ala da Área de Formação; Ala da Área de Iniciação; Ala das Escolas Conveniadas; 6 vestiários; Vestiário da arbitragem; Rouparia; Sala de Controle de Dados de Atletas; Almoxarifado; Depósitos; Portaria; Estacionamento para visitantes e funcionários; Lancheria;
Centro de Formação e Treinamento Presidente Hélio Dourado (237.848.00 m <sup>2</sup> )	Sala da coordenação geral; Salas da coordenação técnica; Salas da gerência administrativa; Ala dos supervisores; Sala da avaliação; Sala de reuniões; Recepção; Copa; Depósitos; Sanitários;
CT Presidente Luiz Carvalho	Sala do presidente; Salas dos diretores; Salas dos executivos; Mini-auditório; Recepção; Sala de Imprensa; Copa; Secretaria; Ala de fisioterapia; Ala de atendimento; Ala de recuperação; Ala de tratamento; Academia; Biometria; Três piscinas com diferentes tamanhos (aquecida, temperatura ambiente e gelada); Copa; Salas para comissão técnica e vestiários; Rouparia; Vestiário para visitantes completo; Sala de Controle de Dados de atletas; Sala de Vídeo e Imagens; Auditório; Sala de imprensa para setoristas; Sala de imprensa para comunicação do Grêmio; Almoxarifado; Depósitos; Refeitório completo com cozinha industrial; Sala de monitoramento do circuito interno de TV; Portaria; Controle; Oficinas

Elaborado pela autora com base em informações do site oficial do Grêmio FBPA, [20--b], [20--c], [20--d].

O quadro 10 mostra as infraestruturas oferecidas pelo Grêmio FBPA, em cada um dos CT's, aos atletas vinculados ao clube, tanto profissionais como jogadores da base.

Também é relevante ressaltar que o clube tem reservado recursos e projetos para reforçar o trabalho realizado com as categorias juvenil (17 a 18 anos), júnior (17 a 20 anos), sub-14 e sub-15 (GRÊMIO FBPA, [20--e]). Estas passaram, a partir de 2013, por um processo de reelaboração com o Projeto Lapidar cujo um dos objetivos é aperfeiçoar a formação técnica e tática de atletas em fase de formação

Em cada fundamento trabalhado é empregada uma didática para detectar o nível de desenvolvimento em que o atleta se encontra, objetivando efetuar uma análise gradativa e acompanhar a evolução em cada quesito. São dois ou três treinamentos

<sup>410</sup> O Centro de Treinamento Presidente Luiz Carvalho foi inaugurado em 2014. O nome é uma homenagem a um dos ex-jogadores do clube que atuou como atleta entre 1923 e 1940, como treinador e, depois, como presidente entre 1974 e 1975 (GRÊMIO FBPA, [20--d]).

individuais, executados no turno inverso ao agendado no microciclo semanal, com a possibilidade de ampliação da quantidade de sessões com o andamento dos trabalhos. Toda a execução é registrada em vídeos e fotos para posterior análise e avaliação do que precisa ser melhorado (GRÊMIO FBPA, 2013).

Segundo o Grêmio FBPA (2013), a metodologia de treinamento introduzida pelo Projeto Lapidar foca nas necessidades de cada categoria como fundamentos técnicos, situações de jogo e treinamentos de finalização.

De mais a mais, através deste programa específico, o clube pretendeu viabilizar a verticalização do departamento de futebol facilitando a ascensão dos jogadores da base para o time principal. Nesta acepção, a integração das categorias de base e os investimentos nas infraestruturas dos CT's vislumbram tornar o clube mais competitivo do ponto de vista esportivo e econômico.

Dessa forma, infere-se que os aportes em equipamentos esportivos e categorias de base estão em consonância com o projeto de modernização do tricolor de Porto Alegre, uma vez que a adoção de uma metodologia de governança e transparência também é datado do período pós 2010. Por este ponto de vista, é reforçada a hipótese de que na reestruturação administrativa e econômica dos clubes houve expressivos investimentos em estrutura física visando a geração de receitas.

Ainda entre os clubes profissionais de futebol do RS podem-se destacar os casos do EC Juventude (Caxias do Sul), da SER Caxias do Sul (Caxias do Sul) e do Grêmio Esportivo Brasil (Pelotas).

É relevante colocar que os representantes do futebol de Caxias do Sul passaram por significativas transformações na década de 1990. O patrocínio da empresa Parmalat ao EC Juventude estimulou mudanças na condução dos clubes da cidade, pois “se o maior adversário melhorava a cada dia, a situação do Caxias não poderia ser diferente” (PLACAR, 08 mai. 2001, p. 42). Por conta da parceria de co-gestão, o EC Juventude conquistou alguns títulos esportivos importantes<sup>411</sup> e, também,

Construiu um centro de fisioterapia e reformou o seu estádio. Mesmo após a saída da patrocinadora, em julho de 2000, os trabalhos não pararam. O clube está investindo na construção do centro de formação de atletas, num complexo com vários campos de treino. A partir de setembro, os profissionais e juniores devem treinar ali. “Quando o clube conseguir esse CT, vai crescer mais”, diz Hélio dos Anjos (PLACAR, 08 mai. 2001, p. 43).

---

<sup>411</sup> “Com a Parmalat, o clube ganhou a Série B do Brasileiro, em 1994, chegou à Série A do futebol brasileiro e quebrou, em 1998, uma hegemonia de 44 anos da dupla Grêmio – Inter desde 1995. Desde 1995 Inter e Grêmio se revezavam no primeiro lugar” (PLACAR, 08 mai. 2001, p. 43).

Para acompanhar os resultados do EC Juventude, a SER Caxias do Sul passou a investir em infraestruturas para os atletas profissionais e categorias de base. Em 2001, o Ninho do Falcão era utilizado pelos jogadores do time principal, enquanto eram realizadas outras reformas para adição de campos, vestiários, departamento médico e sala de musculação (PLACAR, 08 mai. 2001)<sup>412</sup>.

Já no final da década de 2000, o EC Juventude iniciou a construção do Centro de Formação de Atletas e Cidadãos (CFAC) com um “[...] miniestádio, quatro campos de treinamento e um ginásio coberto com duas quadras de futebol society” (EC JUVENTUDE, [20--a]). Foram empregados R\$ 25 milhões neste empreendimento, cerca de metade do valor que o EC Juventude recebeu na venda de seu antigo CT para a empresa paulista Abiara (REOLON, 2014).

Entre os anos de 2012 e 2018, identificaram-se ciclos de investimentos na reforma do CFAC com objetivos de aperfeiçoar as etapas de avaliação de novos atletas e, também, de monitorar o desempenho do plantel de jogadores (EC JUVENTUDE, 2012). Em julho de 2018 foram finalizadas as obras do CFAC que conta com dois campos de dimensões oficiais padrão FIFA, sistemas de irrigação automatizada e de drenagem e, ainda, com o mesmo tipo de gramado do estádio Alfredo Jaconi (EC JUVENTUDE, 2018).

Também cabe salientar que, desde o ano de 2013, o EC Juventude tem renovado, através da CBF, o Certificado de Clube Formador<sup>413</sup>. Em 2020, recebeu a certificação na categoria B, ou seja, com duração de um ano (CBF, 2020). Além da relevância deste documento que assegura as condições do clube no desenvolvimento de jogadores, o EC Juventude utiliza o programa seletivo “Refinaria de Atletas” para captação de novos futebolistas e cujo valor da inscrição é de R\$ 100 reais (EC JUVENTUDE, 2020).

Passando para as considerações acerca do Grêmio Esportivo Brasil foi possível identificar outras medidas na preparação das categorias de base. O clube, através de contrato, alugou uma estrutura pertencente ao Fragata FC, sediado também na cidade de Pelotas. O

---

<sup>412</sup> O Ninho do Falcão foi desativado. De acordo com o site oficial do clube, os trabalhos com as categorias de base (sub-05 ao sub-17) ocorrem no estádio Centenário e não há oferta de alojamento (SOCIEDADE ESPORTIVA E RECREATIVA CAXIAS, [20--b]).

<sup>413</sup> Certificado de Clube Formador (Lei nº 12.395/11), emitido pela CBF, reconhece o clube como Entidade de Prática Desportiva Formadora de Atleta. Para receber a certificação, o clube precisa cumprir uma série de requisitos solicitados pela CBF como assistência educacional, médica, odontológica e psicológica. Além disso, o clube precisa prover os atletas com alimentação, transporte, alojamento, instalações desportivas adequadas para os treinamentos e convivência familiar para os jogadores. O certificado pode ser emitido na categoria A ou B. A categoria A do Certificado de Clube Formador é emitido para clubes que cumprem todos os requisitos da CBF e tem duração de dois anos, enquanto que o documento de categoria B tem validade de um ano e destina-se à clubes que alcançam apenas os requisitos mínimos (CBF, 2012).

Centro de Formação de Atletas Xavante (CFA - Xavante) atende, desde 2017, as categorias sub-15, sub-17 e sub-20 através de um Setor de Avaliação e Captação, este último criado em 2018 (GRÊMIO ESPORTIVO BRASIL, [20--]).

O Grêmio Esportivo Brasil “voltou a investir nas categorias de base” para “oferecer alternativas para quem sonha em ser jogador de futebol” (GRÊMIO ESPORTIVO BRASIL, 2018). Neste sentido, o negócio firmado entre os clubes pelotenses tem por principal objetivo a formação e negociação de futebolistas, pois como contrapartida à cessão do CT, o Grêmio Esportivo Brasil repassará, ao Fragata FC, 20% do valor da venda de atletas formados no CFA - Xavante (DIÁRIO DA MANHÃ, 2017).

Deste modo, o aumento dos investimentos nas categorias de base se tornou uma alternativa para os clubes ampliarem sua captação de receitas. Consequentemente, é possível apontar para uma especialização das atividades desenvolvidas pelos clubes de futebol com vistas a equilibrar finanças e fortalecer o papel destes formadores de jogadores para o mercado.

Por outro lado, os clubes que não dispõem de CT's para a realização dos trabalhos com as categorias de base e times principais, geralmente, fazem uso das instalações de seus estádios. São os casos da SER Caxias do Sul em que as categorias sub-5 à sub-17 não dispõem de alojamento e o treinamento é realizado no Estádio Centenário; do Clube Esportivo Aimoré que não possui um CT e a base (juvenil e juniores) fica alojada, em parte, no Estádio Cristo Rei; e do Veranópolis Esporte Clube Recreativo e Cultural que mantém atletas no Estádio Municipal Antônio David Farina. No mais, o Esporte Clube São José, Esporte Clube Novo Hamburgo e o Esporte Clube São Luiz também não possuem CT's.

As ponderações gerais acerca das condições e características de CT's e categorias de base no RS mostraram significativas disparidades. Mesmo a formação de atletas assumido papel importante no planejamento estratégico e financeiro dos clubes, a capacidade de investimentos em infraestruturas específicas é desigual. Enquanto de S.C. Internacional e Grêmio FBPA promoveram uma série de melhorias em equipamentos esportivos, sobretudo, a contar de 2010, outros clubes do estado não dispõem de alojamentos e de outras estruturas básicas.

#### 4.2.2 Centros de Treinamento e categorias de base: clubes do Paraná

O quadro 11 apresenta um panorama geral acerca da situação dos CT's e categorias de base de clubes do estado do Paraná<sup>414</sup>

**Quadro 11 – Clubes (PR), Categorias de base e CT's**

Clube	Categorias de base	Centros de Treinamento
Club Athletico Paranaense	Sub-14 ao sub-20	CAT Alfredo Gottardi
Coritiba FC	Sub-11 ao sub-20	CT Bayard Osna
Paraná Clube	Sub-11 ao sub-19	CT do Ninho da Gralha; Centro de Formação de Atletas da Vila Olímpica do Boqueirão
Operário Ferroviário EC	Sub-15 ao sub-19	CT do Operário Ferroviário EC
Cianorte FC	Sub-15 ao sub-23	CT Universidade Positivo
PSTC	Sub-14 ao sub-17	CT do PSTC
Maringá FC	Sub-15 ao sub-19	CT do Maringá FC
Londrina EC	Sub-15 ao sub-19	CT SM Sports
FC Cascavel	Sub-17 ao sub-19	CT Futebol Clube Cascavel

Elaborado pela autora. Fonte: Sites oficiais (vários anos).

Através do quadro 11 é possível fazer determinadas considerações. Durante as pesquisas de campo, diversos entrevistados citaram o Centro Administrativo e Técnico (CAT) Alfredo Gottardi, conhecido como CAT do Caju, como uma referência do futebol brasileiro.

A construção do CAT do Caju fez parte do processo de reestruturação do Club Athletico Paranaense a partir de meados dos anos de 1990. Lara (2018) destacou que os investimentos em infraestrutura, tanto no estádio como no centro de treinamento, integraram o projeto político-econômico iniciado naquela década

Os primeiros 10 anos o que foi prometido? Foram prometidas três coisas. Queríamos um estádio, queríamos um CT e seríamos campeões brasileiros da Série A. E o projeto começou, no primeiro ano já retornamos a série A, em 1995. A desapropriação dessa unidade do PAVOC em função de que o governo precisava passar esse canal extravasor porque inundava toda cidade de São José dos Pinhais. Essa área foi desapropriada por US\$ 5 milhões e 800 mil dólares e imediatamente nós adquirimos essa Estância que é João Paulo XXIII que deu origem ao CT por US\$ 1,2 milhão. E pagamos todas as dívidas do passado do Athletico, começou uma vida nova (LARA, 2018).

<sup>414</sup> O quadro 11 visa apresentar um panorama da situação dos clubes paranaenses em relação aos seus CT's e categorias de base. Ao longo do item, foi feita a análise sobre alguns destes clubes. O caso do Londrina EC que faz uso do CT SM Sports já foi retratado no capítulo II.

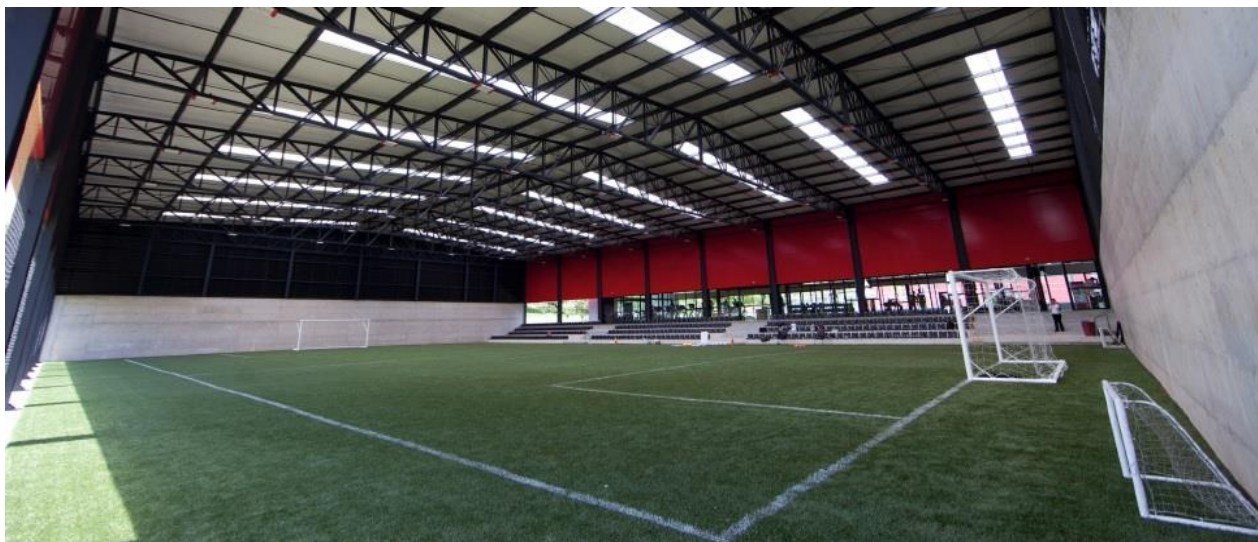


A venda do Parque Aquático Vila Olímpica Cornelsen, o PAVOC<sup>415</sup>, rendeu ao Club Athletico Paranaense valores que foram empregados na aquisição de uma nova propriedade na cidade de Curitiba. Em 1996, pela quantia de US\$ 1,2 milhão, o clube finalizou a compra da Estância João Paulo XXIII com uma área de 220.000 m<sup>2</sup><sup>416</sup>.

O clube paranaense que “não tinha estrutura administrativa e financeira nenhuma até então, era um clubinho de bairro” (LARA, 2018), inaugurou, em 1999, o CAT Alfredo Gottardi com infraestrutura para as categorias de base e o time profissional. Nos anos seguintes, durante a nova fase de reestruturação do clube (2005-2014), houve novos investimentos para finalização e ampliação da infraestrutura (LARA, 2018).

Segundo Lara (2018), no período pós 2015, foi executada a conclusão do ginásio coberto com o mesmo gramado sintético utilizado na Arena da Baixada, conforme figura 35.

**Figura 35 - Ginásio coberto do CAT Alfredo Gottardi**



Fonte: Material fornecido por Márcio Lara, vice-presidente do Club Athletico Paranaense.

O CAT do Caju conta com “oito campos, campo para goleiros, áreas específicas para desenvolvimento de habilidades motoras, ginásio coberto, dois hotéis, dois restaurantes e

---

<sup>415</sup> O Parque Aquático Vila Olímpica Cornelsen, PAVOC, foi idealizado pela família Cornelsen. O arquiteto Ayrton Lolô Cornelsen fez o projeto da Vila Olímpica para o irmão, Aryon, ex-jogador do Coritiba. Segundo Cavalieri (2016), o PAVOC “[...] previu algo que era novo para os times de futebol já que estes não possuíam nem um campo de apoio para os treinamentos. Projetou uma sede social campestre, com equipamentos de lazer e voltada para a comunidade curitibana, em um local aprazível nos limites da cidade. Além de prever para a construção: campos de futebol, quadras de basquete, vôlei, pistas de atletismo, estruturas para saltos em altura e distância, tudo que seria exigido para uma vila olímpica” (CAVALIERI, 2016, p. 148-149).

<sup>416</sup> Cabem dois destaques. A propriedade adquirida pelo Athletico Paranaense, em 1996, pertencia à empresários de Curitiba e já havia abrigado também uma clínica médica. Ainda de acordo com Lara (2018), parte dos recursos captados com a venda do Parque Aquático Vila Olímpica Cornelsen, o PAVOC, também serviram para o pagamento de dívidas trabalhistas, fiscais e de fornecedores na soma de US\$ 6 milhões (LARA, 2018).



lavanderia. O espaço engloba ainda duas piscinas térmicas e ampla academia” (CLUB ATHLETICO PARANAENSE, [20--b]). Deste modo, oferece estrutura para atletas do time profissional e das chamadas Categorias de Formação do Club Athletico Paranaense.

Além disso, a aquisição do Certificado de Clube Formador (Lei nº 12.395/11), no ano de 2012, e a contínua renovação desta habilitação<sup>417</sup>, também incentivou a adoção de estratégias para qualificação das categorias de base.

Buscando o aproveitamento de jogadores das Categorias de Formação, o Club Athletico Paranaense firmou, em 2013, uma parceria com a Associação Ferroviária de Esportes (Araraquara-SP) visando “[...] possibilitar aos jovens jogadores do Furacão a oportunidade de continuar seu processo de evolução, disputando campeonatos extremamente competitivos e vivenciando novas experiências pessoais e profissionais” (CLUB ATHLETICO PARANAENSE, 2013). Em contrapartida, o clube do Paraná disponibilizou “[...] todo o seu know-how em gestão do futebol para a equipe paulista”, além de subsídios para a formação física, tática e técnica dos atletas (CLUB ATHLETICO PARANAENSE, 2013).

Já em 2015, um acordo com o Guaratinguetá Futebol Ltda. (Guaratinguetá - SP) garantiu que os atletas das Categorias de Formação disputassem a Série C do Campeonato Brasileiro pelo clube de São Paulo. Em compensação, a comissão técnica da equipe sub-23 do clube paranaense assumiu a preparação do Guaratinguetá Futebol Ltda. (CLUB ATHLETICO PARANAENSE, 2015b).

O trabalho desenvolvido com as categorias de base atleticanas é fundamental para dois objetivos principais: a promoção de jogadores para o time principal e a venda de futebolistas. Por exemplo, no ano de 2017, o clube negociou dois atletas da base para o futebol europeu por valores de € 8 e 7 milhões de euros cada (GAMMARO, 2017).

As demonstrações contábeis do Club Athletico Paranaense, no período entre 2015 e 2018, dão conta do número de jovens em formação. O departamento de base do clube contou, em 2015, com 114 jogadores e, no ano seguinte, com 94 atletas, distribuídos entre as categorias sub-15, sub-17 e sub-19 (CLUB ATHLETICO PARANAENSE, vários anos). Já em 2017, com a criação do grupo sub-14, as categorias de base somaram 108 futebolistas (CLUB ATHLETICO PARANAENSE, vários anos).

---

<sup>417</sup> De acordo com a CBF (2020), o Club Athletico Paranaense renovou o certificado de Entidade de Prática Desportiva Formadora de Atleta categoria “A” em 2020 (CBF, 2020).

No ano de 2018, o plantel de jogadores em formação foi reduzido para 100 através da dispensa daqueles que estavam entre 4 e 6 anos no clube sem alcançar projeção ou apresentar “perfil para atuar no CAP”. Esta medida objetivou aumentar o fluxo de jogadores, facilitando o acesso das categorias menores para as maiores e incentivando “um precoce desenvolvimento” destes atletas (CLUB ATHLETICO PARANAENSE, 2018, p. 01).

Também vale destacar que se passou a priorizar a valorização da marca Athletico Paranaense junto às categorias de base “com o intuito de criar uma maior identificação com o clube e desafiá-los a terem o objetivo de fazer história no CAP” (CLUB ATHLETICO PARANAENSE, 2018, p. 01), o que indica uma preocupação com a manutenção dos jogadores formados.

Na prática, trata-se da execução dos propósitos da terceira “onda” (2015-2024) que vislumbra a exploração das infraestruturas físicas para cumprimento de metas esportivas e, conseqüentemente, econômicas.

Outro clube de futebol do Paraná que investiu em equipamentos esportivos e na organização de suas categorias de base foi o Coritiba FC. O CT Bayard Osna<sup>418</sup>, também chamado de CT da Graciosa, foi inaugurado em 1997 e “[...] é utilizado pelo elenco profissional, categorias de base e delegações visitantes. Para isto, conta com campos, clínicas, piscina, equipamentos de musculação, prevenção e tratamento e todo o aparato necessário para atividades esportivas de alto rendimento” (CORITIBA FC, [20--a]).

Almejando a modernização de suas estruturas físicas, o Coritiba FC adquiriu, em 2011, durante a presidência de Jair Cirino, uma área de 450.000 m<sup>2</sup> no município de Campina Grande do Sul, região metropolitana de Curitiba. O terreno comprado pelo montante de R\$ 1,7 milhão representou “uma das maiores aquisições patrimoniais do clube em sua história” com vistas a desenvolver o projeto para edificação de um novo CT cuja estrutura seria “baseada nos principais locais de treinos de futebol do mundo” (CORITIBA FC, [20--b])<sup>419</sup>.

Contudo, não houve avanços na montagem do novo CT de Campina Grande, entre outros, porque o Instituto Ambiental do Paraná (IAP) não aprovou o projeto já que o terreno fica localizado em uma área de conservação de vida silvestre e de uso agropecuário

---

<sup>418</sup> O CT Bayard Osna conta com 5 campos oficiais de futebol (68x105m), 3 vestiários, piscina térmica, estacionamento, comitê de imprensa, clínicas de fisiologia, fisioterapia, psicologia e nutrição, academia e alojamento (CORITIBA FC, [20--a]).

<sup>419</sup> Este CT previa a construção de uma estrutura com vários campos, clínicas, academia, miniestádio, laboratórios e auditórios para palestras e eventos (CORITIBA FC, [20--b]).

(FERRAZ, 2019). Sendo assim, o Coritiba FC prevê a venda do terreno e a reversão destes recursos na reforma do CT da Graciosa (MALUCELLI; HARADA, 2018).

Em relação ao trabalho realizado no CT do clube, os balanços financeiros do Coritiba FC discriminam o número de jogadores em formação e os investimentos totais realizados nas categorias de base, do sub-11 ao sub-20, no período entre 2009 e 2018, conforme tabela 07.

**Tabela 07 - Número de jogadores em formação e custos com as categorias de base do Coritiba FC (em milhões de R\$)**

<b>Ano</b>	<b>Número de jogadores em formação</b>	<b>Custos com Categorias de Base</b>
2009	52	2.273.882
2010	88	4.116.160
2011	148	7.218.840
2012	150	11.282.146
2013	150	13.198.684
2014	144	14.030.208
2015	193	12.363.109
2016	190	9.035.339
2017	205	7.301.887
2018	226	6.306.774

Elaborado pela autora. Fonte: Balanços Anuais do Coritiba FC, vários anos. Disponível em: <https://www.coritiba.com.br/editorialistagem/120>. Acesso em 25 jan. 2019.

De modo geral, as informações fornecidas pela tabela 07 mostraram variações na relação entre o número de futebolistas em formação e os investimentos nas categorias de base do Coritiba FC.

Entre os anos de 2009 e 2014, verificou-se um aumento de aproximadamente 516% nos aportes realizados no desenvolvimento de jogadores. É apropriado salientar que, em 2013, o Coritiba FC recebeu pela primeira vez o Certificado de Clube Formador<sup>420</sup> (CORITIBA FC, 2013), o que contribui para explicar o crescimento da média de atletas do sub-11 ao sub-20.

A tabela 07 também ressaltou que, entre 2014 e 2018, houve uma diminuição de 55% dos gastos com as categorias de base do clube curitibano. Entretanto, no mesmo período, o número de jogadores em formação cresceu cerca de 57%, o que aponta para um equilíbrio dos valores investidos por categoria.

<sup>420</sup> Em 2015, a CBF renovou o Certificado de Clube Formador do Coritiba FC (CORITIBA FC, 2015). Até o fechamento desta pesquisa, em fevereiro de 2020, a CBF não havia renovado a certificação do Coritiba FC (CBF, 2020).

Outrossim, “um dos grandes objetivos da atual gestão do Coritiba é a formação e valorização dos atletas das categorias de base do clube” (CORITIBA FC, 2019). O que corrobora com a interpretação sobre a importância que o desenvolvimento de atletas tem adquirido na maioria dos clubes, principalmente, com vistas a garantir recursos financeiros com as negociações desses ativos.

Na mesma perspectiva de Club Athletico Paranaense e Coritiba FC, o Paraná Clube também aplicou recursos na construção de seu CT. O Ninho da Gralha foi inaugurado em 2009, a um custo de R\$ 8 milhões, com o objetivo de formar atletas sem relações com empresários e reverter 50% do lucro das transações para o Paraná Clube (PLACAR, mar. 2009).

No entanto, com o começo das atividades no CT do Ninho da Gralha, foram firmadas parcerias com empresas ligadas aos dirigentes da própria associação esportiva. Ainda em 2009, o então vice-presidente das categorias de base, Marlo Litwinski, fechou um contrato com o Paraná Clube para criação do Bom Atleta Sociedade Empresarial (Base), uma firma especializada na carreira de jogadores (PLACAR, mar. 2009).

O negócio implicou diretamente na divisão de despesas com a administração do CT Ninho da Gralha e categorias de base, sendo que o clube era responsável pelos custos com a manutenção, os materiais e a alimentação, enquanto a Base arcava com a folha de pagamentos dos atletas (RIBEIRO, 2011). Em 2012, problemas relacionados ao cumprimento de deveres contratuais pôs fim à parceria (BITTENCOURT, 2012).

Concomitante às ações da Base junto ao Paraná Clube, outra empresa foi criada para gestão da carreira de atletas: a Invest Esporte Marketing Ltda. Formada em 2010, o negócio contava com a participação acionária do grupo GSM Administração e Participação S/A, pertencente ao conselheiro do clube, Renato Trombini, e outros 20% eram de propriedade do então presidente do Paraná Clube, Aquilino Romani. A empresa destacou-se por adquirir percentuais de direitos econômicos de atletas formados no Paraná Clube

De Kelvin, por exemplo, a fatia chegava perto dos 55%. Jogadores como Elvis – hoje no Atlético-GO – e Diego também pertencem, em boa parte, à Invest Esporte. Além deles, várias outras promessas das categorias de formação paranista tiveram os direitos econômicos adquiridos no primeiro ano da gestão de Aquilino no Tricolor. De acordo com o presidente do clube, a empresa foi montada para oficializar alguns empréstimos feitos ao Paraná por torcedores bem-sucedidos empresarialmente que estavam dispostos a ajudar – ele, por exemplo, atua no ramo agrícola. [...] os percentuais dos atletas ficariam como garantia para os credores reaverem as aplicações financeiras. Na prática, porém, o negócio se trata de uma transação simples de compra e venda. Com isso, mesmo que hoje o Paraná tivesse recursos e quisesse quitar o “empréstimo”, com o intuito de reaver seus atletas, não poderia. A

Invest Esporte teria surgido de um aporte financeiro feito por Trombini, em janeiro de 2010. O valor, entre R\$ 1 milhão e R\$ 2 milhões, serviria para o Tricolor pagar dívidas urgentes. Em troca, a empresa ficou com o percentual de vários atletas. O Conselho Deliberativo aprovou a transação (REINECKEN, 2011).

Ainda de acordo com Reinecken (2011), em outubro de 2010, a Invest Esporte Marketing Ltda. adquiriu 25% dos direitos econômicos de mais de 21 atletas que, anteriormente, haviam pertencido ao ex-sócio da Base, Marlo Litwinsk. Assim, verifica-se uma estreita relação entre interesses particulares de dirigentes do clube e empresas na gestão da carreira de jogadores revelados nas categorias de formação do Paraná Clube.

No ano de 2013, o clube tornou-se sócio majoritário da Atletas Brasileiros S.A.<sup>421</sup>. Segundo Filho (2015), esta pretendia “transformar o Paraná em uma empresa. Prometia ainda ingressar na Bolsa de Valores em abril de 2013, além de servir para auxiliar o clube na busca por novos jogadores” (FILHO, 2015). Contudo, em abril de 2015, o Paraná Clube anunciou a inatividade da empresa depois que a CBF “[...] acatou a determinação imposta pela Fifa de que somente clubes de futebol poderiam ser donos de direitos econômicos de atletas de futebol” (FILHO, 2015)<sup>422</sup>.

No ano de 2016, as categorias de base passaram a trabalhar na Vila Olímpica do Boqueirão, enquanto o time principal manteve suas atividades no Ninho da Gralha. O Centro de Formação de Atletas da Vila Olímpica do Boqueirão dispõe de “dois campos oficiais, dois campos reduzidos, quadra de areia, academia para musculação, espaço de treinamento funcional, sala de fisioterapia, hidratação e vestiários” (PARANÁ CLUBE, [20--]). Para reduzir gastos, o clube “aboliu o sistema de alojamentos e recebe apenas atletas cujas famílias vivem em Curitiba e Região Metropolitana” (TRIBUNA DO PARANÁ, 2016).

Sobre as despesas do Paraná Clube com a formação de jogadores, os dados das demonstrações financeiras apontam para uma manutenção média dos dispêndios. Em 2015, o

---

<sup>421</sup> A Atletas Brasileiros S/A foi fundada em 2010, “[...] concebida como veículo de investimento pré-operacional com a finalidade de obtenção do registro como sociedade anônima de capital aberto, na Comissão de Valores Mobiliários e de listagem na BM&FBOVESPA S.A – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros. Isto tudo com o objetivo maior de entrada em operação posterior e capitalização mediante plano futuro de lançamento de ações” (TEDESCO, 2014, p. 75-76). Esta empresa foi criada com objetivos de compra e venda de direitos econômicos de jogadores de futebol; organização e administração de investimentos de terceiros em ativos futebolísticos; representação de atletas em associação com agentes credenciados pela FIFA; administração de carreiras de jogadores de futebol e outros atletas brasileiros; administração de centros de treinamento; e criação e/ou administração de clubes de futebol” (TEDESCO, 2014).

<sup>422</sup> De acordo com as Demonstrações Financeiras do clube (2018), em setembro de 2017, “a CVM cancelou o registro dessa companhia, tornando-a, assim, uma companhia com capital fechado a partir desta data” (PARANÁ CLUBE, 2018, p. 03)

clube injetou R\$ 1,7 milhão em suas categorias de base e, nos anos de 2016 e 2017, a soma consecutiva de R\$ 3 milhões.

Já em 2018, ao disputar a primeira divisão do certame nacional, o investimento do Paraná Clube passou para R\$ 2 milhões, indicando que outros gastos tiveram aumento com prioridade sobre demais despesas<sup>423</sup>. No ano de 2019, participando da série B, os custos do clube com a formação de atletas sofreram uma redução substancial, somando R\$ 320 mil (PARANÁ CLUBE, vários anos)<sup>424</sup>.

No início do ano de 2020, o Paraná Clube firmou uma parceria com a Total Sports (TSI), uma empresa britânica com origem russa, que terceirizou as categorias de base paranistas.

A ideia do Paraná é seguir o exemplo do rival Athletico, que prospecta jogadores em fase final de formação na base de outros times, e os contrata ainda antes de se firmarem como profissionais nos clubes de origem — caso do volante Bruno Guimarães, contratado do Audax já em processo final de formação. Além disso, a TSI arcará com todo o custo de manutenção da base paranista entre o sub-14 e o sub-20, além de uma planejada revitalização da Vila Olímpica do Boqueirão, com reformas estruturais e campos de grama sintética. [...] A TSI irá aportar 600 mil euros (R\$ 2,8 milhões) no futebol do Paraná em 2020. O Tricolor conta com este valor inicial a partir de abril com fim em dezembro. Ou seja, nove parcelas de R\$ 315 mil, aproximadamente. Este aporte será usado estritamente no futebol. De dez a doze atletas devem chegar (FILHO, 2020).

No mais, Filho (2020) destacou que a empresa estrangeira deverá emprestar cerca de 500 mil euros para o clube sanar dívidas com salários atrasados de 2019 e começo de 2020. Valor que será devolvido “com dinheiro de seu caixa em 50 parcelas. Ou seja, a parceria começa também com uma dívida do Paraná” (FILHO, 2020)<sup>425</sup>. Sobre a partilha de receitas com a venda de jogadores entre o clube e a TSI, a diretoria afirmou que o contrato é flexível e que os “percentuais irão variar de atleta para atleta, de acordo ainda com o investimento feito em cada um” (FILHO, 2020).

---

<sup>423</sup> De acordo com as Demonstrações Financeiras do clube, algumas despesas do Paraná Clube cresceram entre 2017 e 2018. Por exemplo, custos com salários passaram de R\$ 2,1 milhões para R\$ 10,2 milhões entre 2017 e 2018. Despesas com atletas profissionalizados que eram de R\$ 699 mil em 2017, chegaram à R\$ 3,1 milhões no ano seguinte (PARANÁ CLUBE, vários anos). Também é evidente que receitas, sobretudo, com cotas de televisão cresceram entre 2017 e 2018 devido ao acesso à Série A. Infere-se que despesas que priorizaram os atletas profissionais e time principal explicam a diminuição dos aportes nas categorias de base no ano de 2018.

<sup>424</sup> O Paraná Clube apenas disponibiliza balanços financeiros a contar de 2016, sendo que algumas informações relativas ao ano de 2015 são encontradas no documento de 2016.

<sup>425</sup> “Entre cotas de TV, patrocínios e dinheiro de vendas de atletas, o clube estima orçamento anual de R\$ 10 milhões em 2020. É deste ‘bolo’ que sairá o dinheiro para pagar o empréstimo dos russos, assim como para complementar o orçamento mensal do futebol profissional” (FILHO, 2020).

Deste modo, o Paraná Clube retoma a estratégia das parcerias para as categorias de base com objetivo de qualificar seu plantel e gerar ativos de interesse para o mercado. No geral, entre 2016 e 2019, notou-se que o clube teve dificuldades em manter um projeto auto-sustentável para formação de futebolistas, o que refletiu numa redução de cerca de 90% nos aportes específicos na base.

Também sobre os clubes de futebol do Paraná é necessário destacar o caso do Operário Ferroviário EC. Para o desenvolvimento de categorias de base, sub-17 e sub-20, o Operário Ferroviário EC elaborou, em 2015, um projeto intitulado “Jovens Talentos Pontagrossenses” para submissão junto à Lei de Incentivo ao Esporte (Lei 11.438/06). Contudo, apenas em 2018, houve a aprovação da proposta que é

[...] destinada a crianças e adolescentes menores de 19 anos e visa constituir equipes de jogadores de futebol nas categorias Sub-17 e Sub-19, oferecendo aos jovens vida saudável, com alojamento seguro, acompanhamento nutricional e treinamento especializado, mediante regularidade escolar. Em 14 de novembro de 2017, o projeto, sob o número SLIE 1509859-16, foi aprovado pelo Ministério do Esporte, conforme publicado no Diário Oficial da União nº 218, e está apto para captação de incentivos fiscais por meio da Lei de Incentivo ao Esporte (MACHADO, 2018).

Através deste dispositivo legal que permite dedução de imposto de renda de pessoa física e jurídica, algumas empresas locais passaram a patrocinar o projeto dos atletas da base do Operário Ferroviário EC. Entre esses estiveram a CCR RodoNorte, GMAD Madcompen, Lojas MM, Costa Teixeira, Tratornew e Copel Telecom (MACHADO, 2018).

Em julho de 2018, o Operário Ferroviário EC anunciou o patrocínio da Caixa Econômica Federal ao projeto Jovens Talentos Pontagrossenses, sendo que o clube de Ponta Grossa foi o primeiro do Brasil a receber investimentos da instituição financeira para categorias de base. Em novembro do mesmo ano, a CCR RodoNorte aportou novos valores na iniciativa

O projeto Jovens Talentos Pontagrossenses, voltado à formação das categorias de base do Operário Ferroviário, receberá verba de mais R\$ 350 mil da CCR RodoNorte, através do Instituto CCR, pela Lei de Incentivo ao Esporte. [...] Em março deste ano, a CCR RodoNorte já havia investido R\$ 400 mil no projeto. Com o novo investimento de R\$ 350 mil, a concessionária destinou à base do Fantasma R\$ 750 mil em 2018 (MACHADO, 2018).

É válido destacar que o trabalho desenvolvido com estes jogadores, visa a disputa de competições das categorias e, também, o aproveitamento de profissionais no time principal<sup>426</sup>.

---

<sup>426</sup> De acordo com o site oficial do Operário Ferroviário EC, “em 2018, a categoria Sub-19 chegou a semifinal do Campeonato Paranaense. Em 2019, a categoria Sub-17 também disputou a semifinal do estadual. Em 2020, o

Além do projeto Jovens Talentos Pontagrossenses e dos incentivos oriundos de empresas patrocinadoras, o clube paranaense tem investido em infraestruturas para o atendimento dos jogadores em processo de formação. Neste sentido, Balansin (2018) ressaltou a finalização da construção de um alojamento junto ao estádio Germano Krüger para cerca de 20 jovens do sub-19 e para outros 13 atletas do sub-15. Sobre a oferta de restaurante aos jogadores, o dirigente explicou que

o atleta quando é pré-temporada não paga nada e depois quando acabou a pré-temporada se ele quiser almoçar ele passa, deixa o nome e paga uma porcentagem. E a base não paga nada. É mais pra base, mas a maioria come aqui. Depende a época, esse ano muita gente comia aqui. Mas a gente tem estrutura para servir 70, 80 pessoas (BALANSIN, 2018).

Outras informações fornecidas em entrevista apontaram para a diversidade da origem dos atletas das categorias de formação do Operário Ferroviário EC. Segundo Balansin (2018), cerca de 15 jogadores do sub-19, em atividade em 2018, não eram do estado do Paraná. As categorias de base contavam com jogadores do Rio de Janeiro, de Minas Gerais e de Mato Grosso do Sul (BALANSIN, 2018), o que mostra que o projeto desenvolvido, associado às melhorias das estruturas físicas, têm contribuído para aumentar o interesse de jovens futebolistas pelo clube paranaense.

Além disso, uma questão estratégica para o Operário Ferroviário EC refere-se a montagem de um CT. Balansin (2018) salientou que o clube fazia uso de campos concedidos pelo Guarani Esporte Clube, time profissional de Ponta Grossa e, também, de um espaço particular pertencente a uma empresa local (BALANSIN, 2018).

Em 2018, transitou uma negociação entre o Operário Ferroviário EC e a Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG) para a instalação de três campos de futebol no *campus* de Uvaranas (Ponta Grossa) (BALANSIN, 2018). Em janeiro de 2019, com a assinatura de um termo de cooperação, a instituição de ensino se tornou a primeira universidade pública nacional a sediar um CT para um time de futebol.

Pelo acordo firmado, o Operário Ferroviário EC arcou com as despesas para construção dos novos campos de treinamento e para adequações dos espaços já existentes do *campus* onde funciona o curso de Educação Física da UEPG. Em contrapartida, a

---

time Sub-20 do Operário avançou para a segunda fase da Copa São Paulo de Futebol Júnior. Ainda neste ano, os times Sub-17 e Sub-19 disputam o estadual das categorias” (OPERÁRIO FERROVIÁRIO EC, 2020).



Universidade visa desenvolver projetos de extensão e outras atividades que favoreçam a formação profissional e técnica de seus alunos<sup>427</sup> (OPERÁRIO FERROVIÁRIO EC, 2019b).

Posto isto, é preciso destacar o expressivo avanço do clube na oferta de infraestruturas para as categorias de base e time principal. Ficou evidente que, a partir de meados de 2010, a criação de um grupo gestor no Operário Ferroviário EC foi determinante para o ciclo de investimentos e de novas parcerias, sobretudo, porque se identifica a participação direta de patrocinadores e membros dos “Amigos do Operário” entre os apoiadores do projeto de formação de futebolistas.

Além do mais, a inovação empreendida pelo acordo entre o clube ponta-grossense e a UEPG transforma diretamente as relações da cidade com essas duas instituições, conferindo ao futebol um papel social diferenciado. Ainda é possível inferir que os projetos executados pela parceria servem para fortalecer a marca do Operário Ferroviário EC.

Outro caso relacionando clubes de futebol e unidades de ensino refere-se aos investimentos da Universidade Positivo no Cianorte Futebol Clube (Cianorte-PR). Localizado na região noroeste do estado do Paraná, o Cianorte FC iniciou, em 2018, a construção de um CT com o objetivo de melhorar a preparação do time principal e atrair novos jogadores (NETO, 2018)<sup>428</sup>.

Para equilibrar os gastos efetuados com a nova infraestrutura, o clube negociou a venda dos *naming rights* do CT com a Universidade Positivo. Com uma área de 30 mil metros quadrados, o Centro de Treinamentos Universidade Positivo comporta vestiários, academia, espaços para preparação de goleiros e recuperação de atletas, além de dois campos para jogos (FOLHA DE CIANORTE, 2018). Através do patrocínio, a instituição de ensino superior viabiliza o intercâmbio de profissionais com o clube<sup>429</sup>, a divulgação da Universidade Positivo em placas de publicidade e outras ações desenvolvidas no CT.

---

<sup>427</sup> Em novembro de 2019, através da parceria entre a UEPG e o Operário Ferroviário EC, foi anunciado o projeto “Avaliação Física e Controle de Treinamento Esportivo de Jovens Talentos Ponta-Grossenses”. A iniciativa visa articular as categorias de base do clube e o curso de Educação Física da instituição de ensino superior. É importante ressaltar ainda que “o projeto de avaliação física foi contemplado em edital da Secretaria de Estado e Esporte (Pró-Esporte), que beneficia ações voltadas ao rendimento esportivo, com uma verba da Copel. Esta verba foi utilizada para a aquisição de equipamentos de avaliação, apresentados no evento de lançamento do projeto, que serão utilizados na preparação física das equipes de base e, futuramente, da equipe profissional” (OPERÁRIO FERROVIÁRIO EC, 2019c).

<sup>428</sup> Segundo Neto (2018), o Cianorte FC alugava as instalações do Estádio Municipal Olímpico Albino Turbay. Com a inauguração do CT, o estádio passou a ser utilizado apenas para os jogos oficiais (NETO, 2018).

<sup>429</sup> Neste viés, cabe destacar que a Universidade Positivo oferece um curso de especialização em Futebol de Campo para interessados em trabalhar em comissões técnicas e escolas de futebol. O curso proporciona visitas técnicas aos clubes o que é favorecido pela parceria com o Cianorte FC.

Já no referente ao Paraná Soccer Technical Center (PSTC) e ao Maringá Futebol Clube identificaram-se outras particularidades. Estes clubes têm desenvolvido projetos e investido em equipamentos esportivos com uma finalidade principal: a formação de atletas profissionais.

Criado em 1994, o PSTC, historicamente destacou-se por parcerias com o Club Athletico Paranaense<sup>430</sup>. No caso, o PSTC cedia jogadores para o clube curitibano, visando a projeção destes profissionais no mercado, e ambos dividiam os direitos federativos correspondentes (PLACAR, ago. 2008).

Deste modo, a preparação de novos futebolistas representa a atividade-fim do PSTC que conta com um CT onde

são alojados atletas na faixa etária entre 14 e 17 anos. Eles recebem toda a estrutura para o desenvolvimento esportivo e social, como: estudo, alimentação, transporte, material esportivo, atendimento médico/hospitalar, odontológico, fisioterápico e psicossocial. Somados esses fatores em conjunto com a estrutura de treinamento oferecida pelo clube. O PSTC é credenciado como um dos melhores centros de formação de atletas do país (PSTC, [20--]).

Mantendo infraestruturas necessárias para a formação de jogadores, a partir de 2010, por conta de exigências da Lei Pelé, o PSTC passou a contar com um time profissional para a disputa de competições estaduais (PSTC, [20--])<sup>431</sup>.

A articulação entre o projeto para as categorias de base e as atividades da equipe principal rendeu ao PSTC, no ano de 2015, o Certificado de Clube Formador, assegurando o trabalho realizado na seleção e capacitação de novos jogadores<sup>432</sup>.

Com uma proposta político-estratégica semelhante, o Maringá FC<sup>433</sup> iniciou, em 2016, uma série de reformas e mudanças na identidade do clube. Neste sentido, foram realizadas melhorias do CT<sup>434</sup> em relação ao campo, alojamento, academia, refeitório, e ainda houve a compra de um ônibus próprio (MARINGÁ FC, 2017). Em vista disto,

---

<sup>430</sup> O PSTC surgiu a “[...] partir de uma proposta de um grupo de empresários. Eles tinham como objetivo criar em Londrina um centro esportivo para o desenvolvimento técnico da prática do futebol e a formação de atletas profissionais” (PSTC, [20--]).

<sup>431</sup> Desde o ano de 2012, o clube passou a ser chamado de PSTC Procopense devido à uma parceria com a cidade de Cornélio Procópio (PR) onde faz uso do Estádio Municipal Ubirajara Medeiros. Porém, cabe destacar que o CT do PSTC fica localizado em Londrina (PR).

<sup>432</sup> Segundo Zirpoli (2018), o PSTC recebeu, em 2018, o Certificado de Clube Formador com validade para dois anos. Até meados de fevereiro de 2020, o clube paranaense não figurava na lista atualizada da CBF relativa à certificação (CBF, 2020).

<sup>433</sup> O Maringá FC foi fundado em 2010.

<sup>434</sup> Em 2017, houve a alteração do nome do CT que deixou de chamar-se CT Vale do Zebra para intitular-se Centro de Treinamento Maringá Futebol Clube (MARINGÁ FUTEBOL CLUBE, 2017).

A tendência do Maringá FC é iniciar um trabalho de formação de atletas e se tornar um clube vitrine para grandes equipes do futebol nacional e internacional. Diferente de outras gestões anteriores, o clube hoje possui metas e objetivos a médio e longo prazo e uma delas é estruturar as categorias de base no próprio centro de treinamento. Em 2018 as equipes foram formadas por meio de parcerias com o Instituto Alex Santos e a Unifac (MARINGÁ FC, 2018).

Para viabilizar estes objetivos, o Maringá FC fechou acordos com duas entidades. O Instituto Alex Santos<sup>435</sup>, fundado em 2016, tem como propósito “[...] se tornar a maior referência em formação de atletas do interior do Paraná até 2020” (INSTITUTO ALEX SANTOS, 2016), sendo responsável pelas categorias sub-15 e sub-17 do Maringá FC. Enquanto isso, a categoria sub-19 foi gerenciada, entre os anos de 2017 e 2018, pela Unifac Football Base (MARINGÁ FC, 2018)<sup>436</sup>.

Já a partir de 2019, o Instituto Alex Santos assumiu as atividades com a categoria sub-19. Desta maneira, é essencial compreender que a diretoria<sup>437</sup> do clube paranaense segue vislumbrando um planejamento de médio e longo prazo pautado em investimentos na infraestrutura e no desenvolvimento de jogadores

Fora das quatro linhas o time segue se reestruturando desde 2017, quando iniciou a profissionalização dos setores e realizou mais investimento em estruturas físicas. [...] Outro foco do MFC para 2020 é a estruturação das categorias de base. [...] Segundo a diretoria tricolor, em 2020 o investimento na formação de atletas será maior e a tendência é que o clube comece a disputar outras competições relevantes no cenário nacional. Com o lema “Mais que um time, uma cidade”, o Maringá Futebol Clube projeta seu crescimento em todos os setores e espera conquistar ainda mais a população da região com bons resultados dentro e fora de campo, formando uma equipe competitiva, que revele atletas e que dê orgulho ao torcedor (MARINGÁ FC, 2019).

Uma das práticas adotadas pela direção do Maringá FC é a visita em clubes da região Nordeste. Em 2019, o diretor de futebol, Augusto Moura, visitou o CT do Retrô Futebol Clube do Brasil (PE) por entender que o “futebol nordestino pode se tornar um excelente fornecedor de atletas e parcerias” (MARINGÁ FC, 2019). Logo, é possível deduzir que o Maringá FC visa estreitar seu relacionamento com outros clubes procurando intensificar os processos de formação de futebolistas e, conseqüentemente, reforçar seu papel como um clube intermediador no abastecimento de jogadores para o mercado.

---

<sup>435</sup> Alex Santos é natural da cidade de Maringá-PR. Em 1994, partiu para o Japão onde conseguiu a cidadania japonesa em 2001. Atuou durante a carreira pela Seleção do Japão, por clubes japoneses e pelo Red Bull Salzburg, na Áustria. Retornando ao Brasil, em 2015, Alex Santos jogou pelo Maringá FC, Grêmio Maringá e PSTC da cidade de Londrina (INSTITUTO ALEX SANTOS, 2016).

<sup>436</sup> Desde 2019, a Unifac Football Base mantém parceria com o Rolândia Esporte Clube (Rolândia – PR).

<sup>437</sup> A diretoria do Maringá FC é formada por Presidente, Secretário, Tesoureiro, Diretor de Futebol, um representante dos atletas e um Conselho Fiscal (MARINGÁ FC, 2020).

Feitas as ponderações gerais acerca das relações entre os clubes paranaenses e infraestruturas para times profissionais e categorias de base foi possível verificar certas características.

O caso do Club Athletico Paranaense é emblemático já que o processo de reestruturação administrativa, iniciado nos anos de 1990, foi pautado nos investimentos em infraestrutura física para o desenvolvimento das categorias de base e preparação dos plantéis profissionais.

Constatou-se ainda que os clubes paranaenses intensificaram seus interesses nos processos de formação de futebolistas, sobretudo, a partir dos anos de 2010. O Operário Ferroviário EC, o Cianorte FC, o Maringá FC e o PSTC, dadas as suas particularidades, ampliaram os aportes em equipamentos esportivos e em estratégias para as diversas equipes do sub-11 ao sub-23.

Estes clubes se colocam como intermediários nas negociações ou como “vitrines” para apresentação destes novos profissionais para o mercado. Como em 2015 a FIFA havia vetado a participação de terceiros nos direitos econômicos dos atletas, os clubes ampliaram a sua importância nas transferências de jogadores já que estes negócios só podem ser feitos de clube para clube.

Assim sendo, o futebol paranaense destaca-se na captação, seleção e profissionalização de atletas. Através de gestões atentas ao potencial econômico destas atividades, e com objetivos mercadológicos definidos, os clubes têm se especializado na qualificação de suas categorias de base.

#### **4.2.3 Centros de Treinamento e categorias de base: clubes de Santa Catarina**

Ao investigar-se os CTs e categorias de base dos clubes catarinenses, partiu-se, sobretudo, de duas perspectivas de análise. De maneira semelhante ao verificado nos casos do Paraná e do Rio Grande do Sul, identificaram-se intrínsecas relações entre os processos de reestruturação econômico-administrativa com as séries de investimentos em infraestruturas. Por outro viés, as políticas de incentivo ao esporte viabilizaram, no período pós 2010, a modernização das estruturas físicas de alguns clubes.

Neste sentido, o quadro 12 oferece uma visão geral sobre clubes de Santa Catarina e seus respectivos CT's e categorias de base<sup>438</sup>.

**Quadro 12 - Clubes (SC), Categorias de Base e CT's**

<b>Clube</b>	<b>Centros de Treinamento</b>	<b>Categorias de base</b>
Figueirense FC	Mirim, Infantil, Juvenil, Juniores	CT do Cambirela
Avai FC	Sub-11 ao sub-20	CETEFA
ACF	Sub-12 ao sub-19	CT Água Amarela
Criciúma EC	Sub-11 ao sub-20	CT Antenor Angeloni
Joinville EC	Sub-11 ao sub-20	CT Morro do Meio
Brusque FC	Sub-13 ao sub-17	CT do Brusque
Hercílio Luz FC	Sub-17 ao sub-20	Não tem CT
Clube Atlético Metropolitano	Sub-15 ao sub-20	CT Romeu Georg
Club Náutico Marcílio Dias	Sub-11 ao sub-15	Não tem CT
Clube Atlético Tubarão	Sub-15 ao sub-20	Não tem CT

Elaborado pela autora. Fonte: Sites oficiais, vários anos; Laurindo (2019); Cagnini (2019).

O quadro 12 começa com o Figueirense FC. A construção do Centro de Formação e Treinamento (CFT) do Figueirense FC remonta aos anos de 1990 e à constituição de uma rede de apoio ao clube. Segundo Haviaras (2017), o Figueirense FC passou por dificuldades financeiras, sobretudo, entre 1996 e 1998, quando torcedores e conselheiros realizavam doações visando contribuir com a administração. Em vista disso, um grupo de treze membros do Conselho Deliberativo formou a Associação Amigos Figueirense 2000 que, posteriormente, se tornou Associação Amigos do Figueirense – a Asfig (HAVIARAS, 2017).

A Asfig é uma entidade de direito privado, sem fins econômicos, que atua em favor do clube de Florianópolis (REIS, 2019). Com um organograma próprio,<sup>439</sup> em que os cargos são ocupados por membros do Conselho Deliberativo do alvinegro florianopolitano, a Asfig mantém-se com recursos oriundos de contribuições espontâneas como, por exemplo, doações de bens para a associação e taxas de manutenção de participantes (REIS, 2019).

<sup>438</sup> O quadro 12 apresenta alguns clubes catarinenses, as categorias de base que atendem e se possuem ou não CT. A análise elaborada a partir do quadro 12, buscou explorar os casos mais expressivos. No mais, cabe destacar que o Club Náutico Marcílio Dias, o Hercílio Luz FC e Clube Atlético Tubarão contam com alojamentos localizados junto aos seus estádios.

<sup>439</sup> O organograma da Asfig comporta Presidente, Vice-Presidente, Diretor Jurídico, Diretor de Patrimônio, Diretor de Comunicação, Secretário, Segundo Secretário, Tesoureiro, Segundo Tesoureiro e um Conselho Fiscal (FIGUEIRENSE FC, 2020c).

Haviaras (2017) explicou que o projeto para edificação do CFT do Cambirela<sup>440</sup> partiu de iniciativas da Asfíg e do grupo gestor embrião da Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A. Em 1999, o Conselho de Gestão e a Associação Amigos do Figueirense assinaram um contrato em regime de comodato para concessão de uso da área do CFT pelo período de 20 anos (FIGUEIRENSE PARTICIPAÇÕES S/A, 2010).

Para Prisco Paraíso (2017), a administração da Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A. permitiu uma série de mudanças, entre as quais, o início de um trabalho para a formação de atletas, melhorias em patrimônio, gestão profissional, valorização da marca do clube e saneamento das dívidas do clube<sup>441</sup>

Fora as conquistas na área profissional do futebol profissional, da base, nós tivemos a implementação de um CT modelo, nós tivemos reformas substanciais no estádio Orlando Scarpelli, nós implantamos métodos de uma gestão administrativa-financeira moderna, ousada (PRISCO PARAÍSO, 2017).

Por conseguinte, a partir de 2004, foram realizados investimentos no CFT do Cambirela com instalação de novos campos, vestiários, banheiros, espaços para treinamento de goleiros, mini arquibancada, pavimentação asfáltica nos acessos, sala de comissão técnica, rouparia, departamento médico e, também, salas para imprensa, ginástica e fisioterapia (FIGUEIRENSE PARTICIPAÇÕES S.A., 2010).

Os aportes realizados na estruturação de um CT foram importantes para o Figueirense FC na geração de resultados em médio prazo. Em 2012, na gestão de Wilfredo Brillinger, o alvinegro catarinense logrou o Certificado de Clube Formador<sup>442</sup>, tornando-se um dos

---

<sup>440</sup> O CFT do Cambirela, alcunha pelo qual também é reconhecido, localiza-se próximo ao Morro do Cambirela, no município de Palhoça, e conta com uma área de 65 mil m<sup>2</sup> (FIGUEIRENSE PARTICIPAÇÕES S/A, 2010).

<sup>441</sup> Já durante a atuação do Conselho de Gestão houve as primeiras intervenções para melhoria da infraestrutura do clube. Foram reformados os banheiros do estádio Orlando Scarpelli; houve ampliação e modernização da prestação de serviços nos bares e pelos ambulantes; foram reformadas cabines de imprensa; foi instalado um sistema de comunicação via internet sem fio (sistema wireless); as arquibancadas foram pintadas e numeradas; os alambrados foram trocados; foram realizadas melhorias no alojamento dos atletas das categorias de base. Já com a Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A foram instaladas cadeiras com encosto no estádio e, também, foi realizada a troca do gramado do Orlando Scarpelli. Além disso, ações da Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A junto à Prefeitura e Câmara Municipal de Florianópolis viabilizaram modificações do Plano Diretor Municipal que alterou a condição da área do estádio de Área Verde para Área Comunitária Institucional (ACI), o que passou a permitir projetos comerciais no bairro do Estreito (FIGUEIRENSE PARTICIPAÇÕES S.A., 2010, p. 27-29). Ademais, Prisco Paraíso (2007) ressaltou que com a Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A houve o pagamento das dívidas trabalhistas e previdenciárias, resgate de cheques sem fundo e títulos protestados em cartório. O clube voltou, a partir da parceria com a empresa gestora, a ter conta bancária e crédito, sendo que, no final da década de 2000, o Figueirense FC passou a “[...] ser aplicador de recursos, não muitos, mas alguns no Banco Bradesco (PRISCO PARAÍSO, 2017).

<sup>442</sup> De acordo com a CBF (2019), o Figueirense Futebol Clube Ltda. possui o Certificado de Clube Formador válido por dois anos (CBF, 2019).

primeiros do país a receber a certificação nível “A” por atendimento a requisitos como condições médicas, educacionais e técnicas para atletas menores de idade

O certificado não é apenas um documento que atesta o bom trabalho que um clube realiza nas categorias de base. Ele também traz benefícios. O time que forma o jogador tem preferência na renovação com ele após seu primeiro contrato. Para elaborar o documento enviado a CBF, o departamento de futebol de base do Figueirense apresentou no relatório os nomes de todos os profissionais que integram as comissões técnicas de todas as categorias e também de supervisores técnicos e administrativos. Além disso, o documento detalhou a estrutura oferecida para as equipes de base, que recebem assistência esportiva e benefícios fora das quatro linhas, como acompanhamento com psicólogo, pedagogo e assistente social, realizados pelo Programa Jovem Furacão (FIGUEIRENSE FC, 2012d).

A necessidade de renovação do documento emitido pela CBF exigiu constantes manutenções e melhorias do CFT do Cambirela. De acordo com Stadnik (2017), a Asfig aprovou um plano para instalação de um alojamento, uma área de concentração de atletas e um ginásio coberto. Para execução destas obras eram necessários recursos captados através da Lei de Incentivo ao Esporte

É, o projeto já foi aprovado. Só que depois, através da Lei de Incentivo ao Esporte, tem que ter a contrapartida de uma empresa que fosse, digamos assim. Contrapartida funciona assim, isenção de impostos do Governo Federal pra essa empresa e o dinheiro seria revertido pro clube, basicamente é isso. Mas, como o projeto era de R\$ 5,8 milhões ficou difícil de conseguir uma empresa ou várias empresas pra captação desse recurso. [...] Só um banco mesmo. Reduzimos o projeto também e a intenção era fazer um convênio com a comunidade por isso até ganhamos a utilidade pública na Palhoça (STADNIK, 2017).

Neste viés, é importante ressaltar alguns aspectos. O bom relacionamento entre a Associação Amigos do Figueirense e o clube é essencial para o andamento de projetos para ampliação e benfeitorias do CFT do Cambirela já que a Asfig é responsável pela supervisão da área, pela captação de recursos e pela expansão da infraestrutura<sup>443</sup>.

Mas durante a parceria entre o Figueirense FC e a empresa Elephant Participações Societárias S.A., entre 2017 e 2019, as atividades do futebol profissional e categorias de base foram transferidas para o controle da Figueirense Futebol Clube Ltda. com “todos os seus direitos e obrigações relacionadas a gestão, administração, resultados, receitas e despesas, bem como, todos os direitos federativos e econômicos dos atletas” (BALANÇO PATRIMONIAL DO FIGUEIRENSE FC, 2018, p. 07). Em 2019, com o fim das atividades do clube-empresa, a Asfig manifestou “responsabilidade de estender seu braço de apoio [...]

---

<sup>443</sup> Neste sentido, a Asfig, sob CNPJ nº 01.029.870/0001-56, tratou de buscar recursos através de estratégias como, por exemplo, a solicitação de reconhecimento de utilidade pública no município de Palhoça/SC. Segundo a Câmara Municipal de Palhoça (2011), em 2010, a Asfig requereu o benefício alegando potencial de valorização da região e do município citado (CÂMARA MUNICIPAL DE PALHOÇA, 2011).

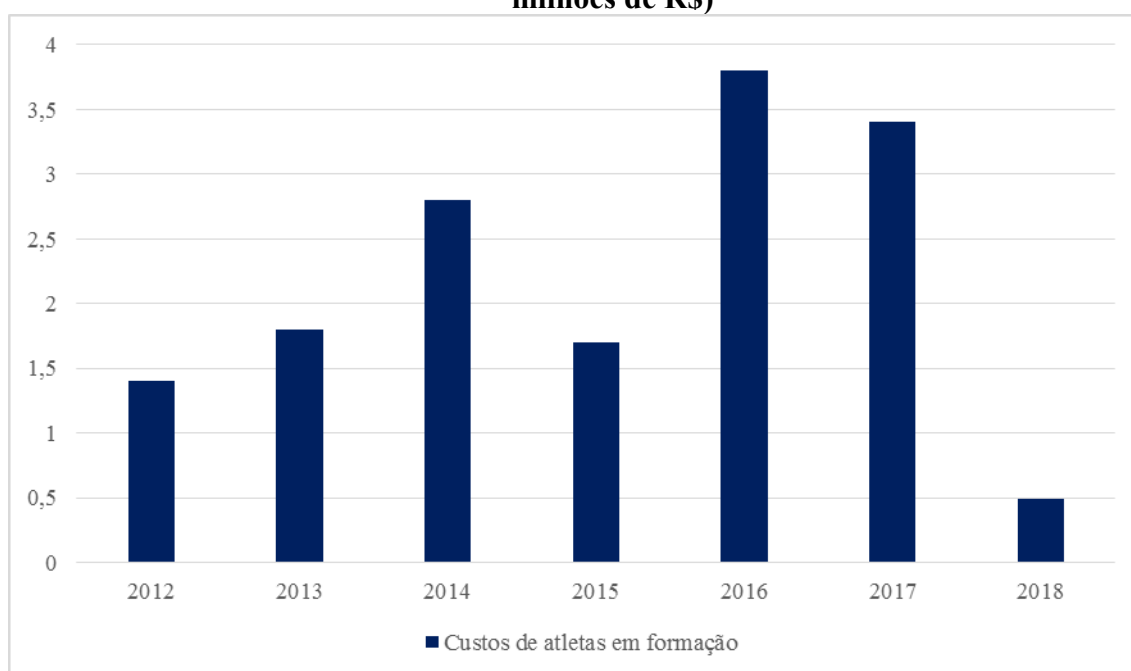
realizando obras e promovendo ações que visam a minimizar as dificuldades atuais” (REIS, 2019)<sup>444</sup>.

Compreende-se que a Asfig reproduz relações tradicionais no futebol, com manutenção dos poderes e da influência do Conselho Deliberativo, porém seu papel estratégico é fundamental nas operações relacionadas ao CFT e às categorias de base.

O Figueirense FC conta com os grupos juniores, juvenil, infantil e mirim. Segundo Haviaras (2017), o clube mantém uma média de 100 jogadores que dispõe de dormitório e refeitório junto às instalações do estádio Orlando Scarpelli e, ainda, da logística necessária para o deslocamento até o CFT do Cambirela (HAVIARAS, 2017).

Sendo assim, o gráfico 06 explora os custos com categorias de base do Figueirense FC entre os anos de 2012 e 2018.

**Gráfico 06 – Custos de atletas em formação do Figueirense FC entre 2012 e 2018 (em milhões de R\$)**



Elaborado pela autora. Fonte: Balanços Financeiros do Figueirense FC, vários anos.

O gráfico 06 permite tecer algumas considerações. Entre os anos de 2012 e 2014, o Figueirense FC registrou um aumento de 100% nos gastos com categorias de base com

<sup>444</sup> De acordo com Reis (2019), em nota oficial, a Asfig detalhou a realização de obras como a construção de vestiários para visitantes e arbitragem nos jogos realizados no CFT pelas nossas divisões de base; ampliação do canal de escoamento de água do CFT; cessão do espaço da sua área de convivência, para a instalação da academia de preparação e recuperação de atletas no CFT; e melhorias na Capela de Nossa Senhora Aparecida, no estádio Orlando Scarpelli. Além disso, a Associação Amigos do Figueirense está dando prosseguimento a construção de um muro, avanços em iluminação, aquisição de uma nova ambulância e de um automóvel (REIS, 2019).



destaque para o investimento de R\$ 2,8 milhões em 2014. No mesmo período, o número de atletas da base passou de 70 para 121. Esses resultados podem ser associados à aquisição do Certificado de Clube Formador em 2012, o que incentivou o clube a aplicar recursos no segmento.

Em 2015, cerca de 128 futebolistas foram responsáveis por um custo de R\$ 1,7 milhão. No ano seguinte, o clube registrou um aumento de 123,5% nos gastos com os grupos da base, o que sustentou 108 jovens atletas.

Já em 2017, com o início da parceria entre o Figueirense FC e Elephant Participações Societárias S.A., houve uma redução de 10,5% nestes aportes. Naquele ano, o clube manteve 90 jogadores entre juniores, juvenil e infantil<sup>445</sup>. Observa-se que com a crise política e econômica decorrente da atuação da empresa frente ao clube (capítulo II), ocorreu uma diminuição expressiva dos custos com atletas em formação, sendo que os valores empregados em 2018 totalizaram R\$ 489 mil reais. É o menor valor da série de dados apresentados pelo gráfico 06.

Outro clube da cidade de Florianópolis que forneceu informações importantes sobre os processos que envolvem a formação de jogadores foi o Avaí FC.

Diogo Fernandes<sup>446</sup>, coordenador das categorias de base, explicou que os atletas são divididos entre o sub-11 e o sub-20 com “a separação dos 12, 13, 14, 15 e 17 anos”, sendo que os aspirantes na idade entre 16 e 17 formam um grupo e os jovens com 18, 19 e 20 compõem outra divisão (FERNANDES, 2018). Ainda de acordo com Fernandes (2018), “os menores vão ano a ano, mais pela questão da maturação deles no processo evolutivo” (FERNANDES, 2018).

Também ressalte-se que o Avaí FC conta com uma média de 25 jogadores por categoria e que a principal concentração está nas divisões menores já que “quanto mais aproxima do profissional, mais seletivo fica o grupo” (FERNANDES, 2018). Ainda acerca das características destes grupos, vale salientar que a maioria dos atletas do sub-11 ao sub-13 é da região metropolitana de Florianópolis

---

<sup>445</sup> Informações acerca do número de atletas em formação no Figueirense FC está disponível nos Balanços Financeiros do clube. Os dados referem-se aos atletas profissionalizados que permanecem nas categorias de base e atletas não profissionalizados. O Balanço Financeiro de 2018 não discriminou o número de futebolistas em formação.

<sup>446</sup> Diogo Fernandes começou a carreira ligada ao futebol em um projeto no Ribeirão da Ilha, chamado de Canto do Rio. Em 1995, Fernandes iniciou um projeto de escolinha de futebol, disputando competições contra Avaí FC e Figueirense FC. No ano de 2004, Diogo Fernandes tornou-se treinador infantil do Avaí FC. No período entre 2006 e 2011 trabalhou no departamento de registro do clube. Já a partir de 2011, Fernandes iniciou um trabalho como coordenador de categorias de base (FERNANDES, 2018).

vamos lá, 80% são da Grande Florianópolis, Biguaçu, Antônio Carlos, Palhoça, São José. Por quê? Porque a gente não pode alojar esses atletas. Então, a gente capta os atletas da região. Quando chega 14 anos em diante nós já podemos alojar e nossa captação já fica em nível nacional, já pode vir de São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul. Santa Catarina é o estado que a gente mais tem atletas. Se fosse fazer uma escala seria Santa Catarina, São Paulo, Paraná, Rio Grande do Sul, depois o Rio de Janeiro e Nordeste (FERNANDES, 2018).

Compreendendo que a captação de atletas no Avaí FC ocorre inicialmente nas escalas local e regional, estendendo-se, depois, para a nacional, é importante identificar quais os procedimentos adotados na seleção de jogadores conforme quadro 13.

**Quadro 13 - Estratégias para captação e seleção de atletas no Avaí FC**

<b>Tipo de captação e seleção</b>	<b>Caracterização</b>
Olheiro	Profissional contratado pelo clube para observar atletas com potencial de contratação.
Peneirão	Processo de captação e seleção de atletas sem exigência de pré-requisito. Atletas sem experiência podem participar.
Testes com o grupo	Clube faz a análise do currículo do atleta através de vídeos ou a partir da indicação de pessoas com competência na área. O atleta é recebido para treinar com as categorias de base.
Especial	Atleta que tem currículo e experiência no futebol. O clube seleciona um grupo de 20 à 30 jovens jogadores que realizam treinamentos e são analisados pela equipe do Avaí FC. Atletas com potencial são selecionados.
Observação em jogos	Profissionais do clube observam atletas em competições, sobretudo, estaduais para cooptar jogadores para posições com carência.

Organizado pela autora. Fonte: Fernandes (2018).

Das práticas apresentadas pelo quadro 13 é possível destacar aquelas que contam com profissionais contratados especificamente para a observação e indicação de jogadores para o clube. Com as mudanças geradas pela resolução da FIFA, de 2015, que proibiu a participação de terceiros nos direitos econômicos dos atletas, o trabalho de “olheiros” e empresários passou por transformações, pois

Isso criou um problema sério porque a tua despesa pra encontrar jogadores é maior, tenho que mandar meu cara aqui lá pra São Luís do Maranhão. Quanto isso me custa? Antes não, eu tinha o cara de São Luís do Maranhão que dizia: - Presidente, o Zé dos Anzóis é bom jogador, traz ele pra cá (BATTISTOTTI, 2017).

Desta forma, o “olheiro” pode trabalhar para o clube ou para o empresário que atua no futebol que, neste segundo caso, arca com todas as despesas do contratado. Battistotti (2017)

destacou que estes “olheiros” buscam tanto novos jogadores como àqueles já profissionalizados

eu mandei pro Paraguai um olheiro meu que ficou lá por 16 dias assistindo 20 partidas do campeonato paraguaio. O empresário disse: - Presidente, eu pago todas as despesas, o senhor vê os jogadores, eu trago pro Avaí e ganho aquela comissão de 10% na venda. Pra mim gestor é muito bom porque eu vou trazer um jogador profissionalizado no mercado paraguaio com custo baixo vindo pra cá. Ele traz o jogador de lá, federaliza no Avaí. Eu posso trazer o cara com um custo baixo pagando 10% pro cara que pagou todas as despesas do olheiro (BATTISTOTTI, 2017).

Assim, houve um rearranjo das estratégias empregadas pelos empresários que buscaram formas alternativas de garantir sua atuação no futebol. Através do pagamento de comissões, estes agentes passaram a operar de maneira intermediária e com a anuência dos clubes, mantendo sua influência no mercado de transferências de futebolistas<sup>447</sup>.

O quadro 13 ainda aponta para a permanência das “peneiras” como meio para a seleção de jogadores. No mais, as observações em jogos e os testes, individuais ou em grupo, também compõem a metodologia de captação de atletas do Avaí FC<sup>448</sup>.

Os selecionados para as categorias de base do clube florianopolitano dispõem das instalações do Centro de Formação de Atletas (CFA), anexo ao estádio da Ressacada. A estrutura foi criada em 2005 e, em 2014, foi nomeada como Centro Técnico de Formação de Atletas João Nilson Zunino (CETEFA),<sup>449</sup> em homenagem ao ex-presidente da associação.

Os investimentos no CETEFA e na organização das categorias de base dão suporte a um grupo de mais de 100 atletas dos quais de 70 estão alojados recebendo alimentação,

---

<sup>447</sup> É importante destacar que a FIFA permite a atuação de intermediários no futebol, ou seja, pessoa física ou jurídica que represente jogador, técnico e/ou clube com a função de negociar e celebrar contratos de trabalho ou de transferência do atleta. É obrigatório o registro destes intermediários junto à CBF. Cabe destacar o art. 21 do Regulamento Nacional de Intermediários (2020) que determina “É vedado o pagamento, por parte de um Intermediário ou em favor de um Intermediário, de quaisquer quantias oriundas de um contrato de transferência que incluam direitos econômicos, indenização por formação e/ou mecanismo de solidariedade FIFA ou interno” (CBF, 2020, p. 13).

<sup>448</sup> Segundo Fernandes (2018), o Avaí FC utiliza a metodologia de treinos audiovisuais com as categorias de base para trabalhar questões como ajuste de corpo, posicionamento e tomada de decisão durante as partidas. O coordenador das categorias de base relatou: “a gente usa de primeiro momento um vídeo de ensinamento de uma equipe profissional, pegamos um vídeo do Barcelona e editamos com o tema que a gente gostaria. Posterior, como a gente filma nossos jogos, quando eles conseguem produzir a gente passa o vídeo deles. Ou seja, ‘viu como vocês conseguem fazer’. E também utilizamos o vídeo deles com os erros deles, não é um jogo todo, é uma demanda que nós queremos” (FERNANDES, 2018). Sobre o processo de dispensa, Fernandes (2018) explicou que a decisão é tomada pela comissão técnica, preparador físico, técnico da categoria e demais treinadores. O atleta em formação pode ser dispensado por problemas de indisciplina, perda de foco e queda de rendimento (FERNANDES, 2018).

<sup>449</sup> O CETEFA conta com quatro campos com medidas oficiais, dois departamentos médicos (um para o time profissional, outro para categorias de base), duas academias de musculação (um para o time profissional, outro para categorias de base), centro de fisioterapia, alojamentos, restaurante, assistência social e psicológica. (AVAÍ, [20--b])

acompanhamento nutricional, planos de saúde e dentário, além de supervisão na escola (FERNANDES, 2018).

Todo o investimento de recursos e de pessoal no trabalho com a formação de jogadores de futebol perpassa também por estratégias de fidelização da marca Avaí FC. De maneira semelhante à metodologia aplicada pelo Club Athletico Paranaense, o clube catarinense busca estreitar as relações com os jogadores da base visando a sua permanência no Avaí FC já que, geralmente, os jovens almejam carreiras no futebol do eixo Rio-São Paulo e do exterior<sup>450</sup>.

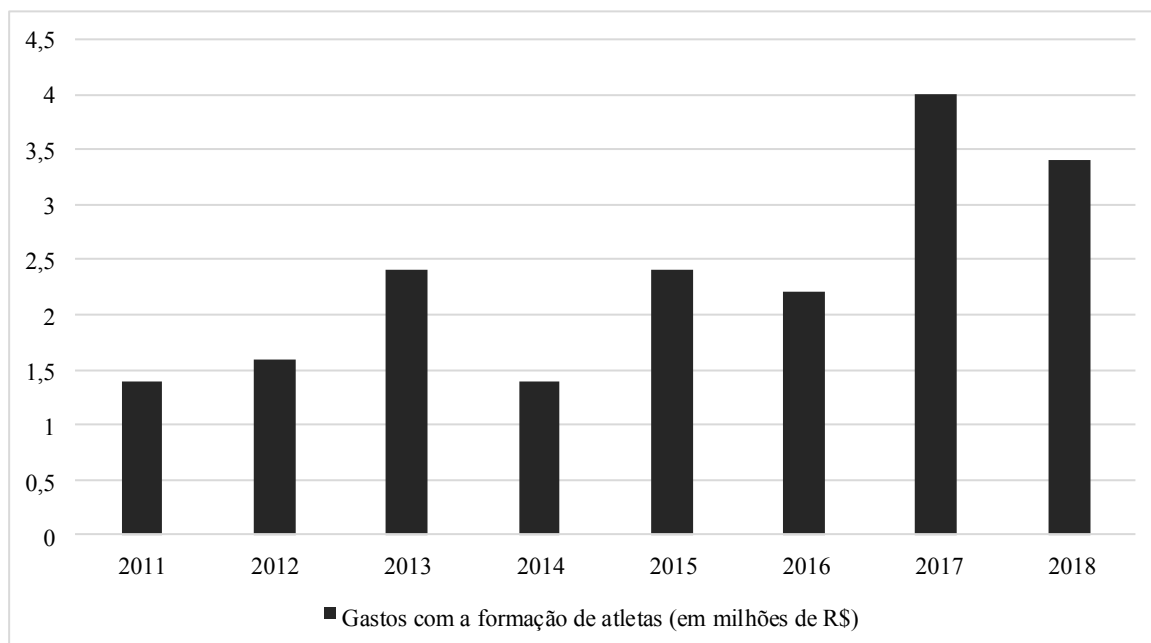
Ainda sobre a relação custo-benefício das categorias de base, Fernandes (2018) esclareceu que o departamento só representa custo para o clube se não tiver atletas vendidos ou se nenhum jogador alcançar o time profissional. Neste sentido, “[...] se contabilizar todo custo que o clube tem com a base, toda receita que esses atletas geraram com venda, se fosse um só departamento, a gente já estaria com o ano de 2019 todo pago e já estaria fazendo prospecção de receita pra 2020” (FERNANDES, 2018).

Buscando demonstrar quanto o Avaí FC dispendeu anualmente com a formação de atletas, o gráfico 07 apresenta os dados do clube relativos ao período entre 2011 e 2018.

---

<sup>450</sup> Fernandes (2018) destacou que a maioria dos jovens atletas chega ao Avaí FC com objetivo de fazer carreira em clubes como o Clube de Regatas do Flamengo (RJ) e o Real Madrid Club de Fútbol (Espanha) (FERNANDES, 2018).

**Gráfico 07 - Gastos com a formação de atletas no Avaí FC entre 2011 e 2018 (em milhões de R\$)**



Elaborado pela autora. Fonte: Relatórios Financeiros do Avaí FC (2012-2018). Disponível em: <<http://www.avai.com.br/novo/patrimonio/balanco-patrimonial/>>. Acesso em 17 out. 2019.

O gráfico 07 mostrou variações nos gastos do Avaí FC com a formação de jogadores de futebol entre os anos de 2011 e 2018. De modo geral, a série histórica destacou os investimentos realizados nos anos de 2017 e 2018 quando o Avaí FC fez aportes de R\$ 4.086.595,12 e R\$ 3.407.950,49 milhões respectivamente. Já no comparativo dos dados de 2011 e 2018 verificou-se um aumento de aproximadamente 142% nas despesas das categorias de base avaianas<sup>451</sup>.

Ao analisar-se o gráfico 07 e os relatórios financeiros do Avaí FC identificaram-se duas negociações de atletas das categorias de base. No ano de 2016, o clube negociou o jogador Raphael Dias Belloli com o Vitória Sport Clube, de Portugal, pelo montante de € 600 mil euros (AVAÍ FC, vários anos). Já em 2018, o clube de Santa Catarina vendeu 75% dos direitos econômicos de Claudio Rodrigues Gomes para o Clube Atlético Mineiro por R\$ 7,5 milhões, com pagamentos de três parcelas de R\$ 3,5 milhões (AVAÍ FC, vários anos).

Ademais, o fato de o Avaí FC contar, em 2016, com um plantel formado por 50% de jogadores da base chamou a atenção do mercado internacional

<sup>451</sup> Não foi possível comparar os gastos do Avaí FC com as receitas geradas pela negociação de jogadores formados nas categorias de base do clube porque apenas o relatório financeiro de 2012 discriminou rendimentos oriundos da formação de atletas. Os dados de 2011 mostraram receitas de R\$ 242.219,66 mil reais e, em 2012, foram auferidos ganhos de R\$ 84.501,00 mil reais (AVAÍ FC, vários anos).

Eu recebi aqui China, Itália, México, Portugal. Hoje a Europa mudou, a Europa quer comprar jogador novo com custo mais barato e formar lá. Então esses italianos vieram firmar parceria onde eles levaram a relação de atletas. O Avaí é o clube de Santa Catarina que mais dá atletas para as Seleções de base, então eles já vieram buscando o nome desses 10 jogadores que já pertenceram à Seleção de base pra abrir mercado na Itália. Como eles já têm contato com esses clubes italianos, eu assinei um contrato de parceria (BATTISTOTTI, 2017).

Ao referir-se às relações do Avaí FC com o crescente mercado asiático, Battistotti (2017) explicou que os chineses desejam negociar diretamente com os clubes estrangeiros sem a intermediação dos empresários. Por isso, o Avaí FC vislumbra, no futebol chinês, a possibilidade de novos negócios que garantam rendimentos econômicos positivos e a divulgação do clube catarinense no exterior (BATTISTOTTI, 2017).

A preocupação com a formação de novos futebolistas também ocorre na ACF. No caso do clube do oeste catarinense, o processo de reestruturação administrativa, iniciado em 2006, foi determinante para a aquisição de um CT e para a organização das categorias de base.

O CT Água Amarela, localizado no interior de Chapecó, pertencente ao Grêmio Esportivo Baldissera e foi repassado para a ACF, em 2011, por contrato de comodato de 20 anos<sup>452</sup>. Em 2013, através de verba no valor de R\$ 1 milhão, oriunda do Fundo Estadual de Incentivo ao Esporte (Fundesporte), foram promovidas obras para a instalação dos campos de treinamento, inaugurados então em 2014 (MOHR, 2017).

Mohr (2017) reiterou que, a partir de 2013, o clube passou a dispor de recursos para arcar com as despesas das categorias de base nas diversas competições esportivas, pois “[...] antes não tinham condições de bancar viagens, os atletas iam no dia jogar então chegavam fisicamente estourados. A partir da estruturação, o atleta vai um dia antes, fica num hotel aceitável. É investido muito e têm resultado” (MOHR, 2017).

Acerca dos processos que envolvem a seleção, a formação e as negociações de jogadores é crucial destacar que os investimentos dos clubes, em geral, têm retorno no médio e longo prazo. Sobre o caso da ACF, Mohr (2017) esclareceu que

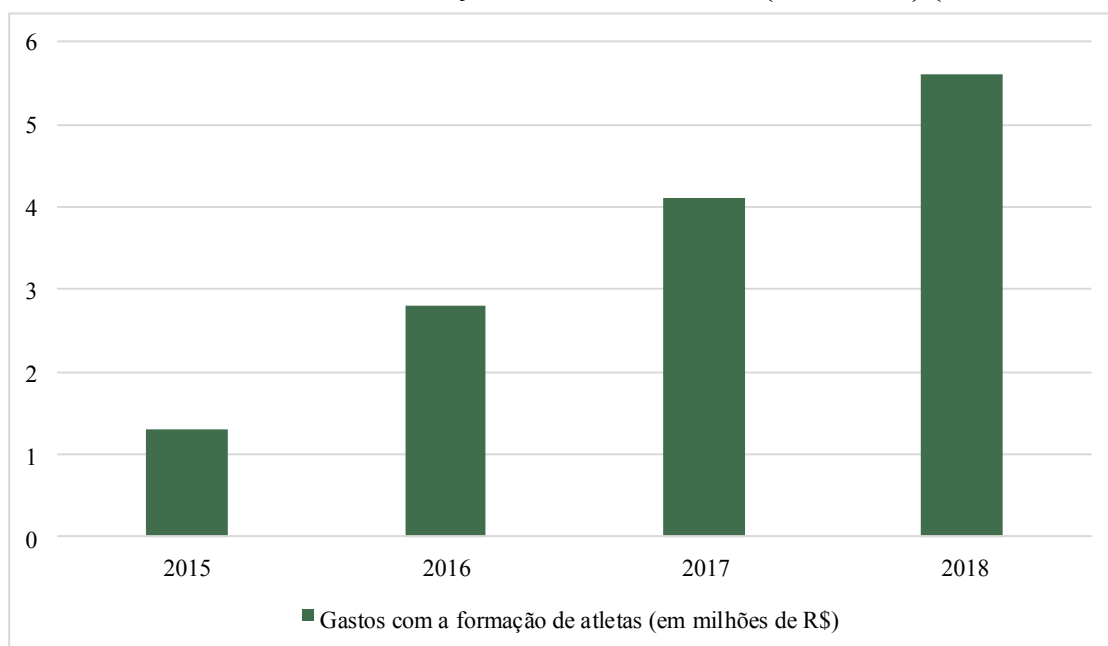
Na verdade, é agora que você vai começar a fazer negócio. Porque aquele guri que você pegou, em 2015, com 13 anos, agora que ele tá estourando. Um que foi vendido dentro do Brasil é o Hyoran. Ele era daqui, foi pro Corinthians, voltou pra terminar a base e foi negociado para o Palmeiras. Agora, a partir desse ano, acredito que aqueles guris que vieram do sub-15, agora que tão com 18 anos é que vão despontar (MOHR, 2017).

---

<sup>452</sup> O Grêmio Esportivo Baldissera é presidido por Evandro Baldissera. Baldissera ocupou cargo de diretor de patrimônio na ACF. Nas eleições do clube, em 2018, Baldissera concorreu para vice-presidente de futebol pela chapa "Renovação, transparência, competência, honestidade" (DEBONA, 2018).

A ACF conta com as categorias sub-12, sub-13, sub-15, sub-16, sub-17 e sub-20, sendo que, em média, concentram 30 atletas cada (MOHR, 2017). Sobre os gastos do clube de Chapecó com a formação de futebolistas, o gráfico 08 apresenta dados importantes sobre o período entre 2015 e 2018.

**Gráfico 08 - Gastos com a formação de atletas na ACF (2015-2018) (em milhões de R\$)**



Elaborado pela autora. Fonte: Relatórios Financeiros da ACF (2015-2018). Disponível em: <<https://chapecoense.com/pt/juridico/demonstracoes-financeiras-da-controladora-e-consolidado-em-conjunto-com-as>>. Acesso em 17 out. 2019.

O gráfico 08 revelou um crescimento expressivo dos gastos da ACF com as categorias de base no período que coincide, em parte, com a permanência do clube na série A do Campeonato Brasileiro. Se o montante gasto, em 2015, foi de R\$ 1.384.895 milhão, em 2018, chegou à R\$ 5.669.368 milhões.

Cabe ressaltar que, no ano de 2017, quando o clube catarinense investiu R\$ 4.173.447 milhões com a formação de jogadores, houve a aquisição do Certificado de Clube Formador, o que garante a compensação financeira se o atleta for negociado no mercado<sup>453</sup>.

De maneira geral, a articulação entre a reestruturação administrativa e a participação da ACF em competições de visibilidade nacional e internacional, impulsionou os investimentos na formação de jogadores. Vale salientar que o trabalho desenvolvido nas

<sup>453</sup> Em 2019, o Certificado de Clube Formador da ACF foi renovado para mais um ano (CBF, 2019). Em 2020, o clube catarinense obteve nova renovação da certificação na categoria B, ou seja, válida por um ano (CBF, 2020).

categorias de base contribui igualmente para o fortalecimento da marca ACF através do reconhecimento garantido pela certificação da CBF.

O futebol catarinense destaca-se ainda pelo caso do Criciúma EC, que investiu em infraestruturas e na organização nas divisões de base. O clube pretendeu a edificação de um CT desde 1995 quando recebeu, por doação da Prefeitura Municipal, um terreno de 10 hectares por intermédio do então presidente do Conselho Deliberativo, José Locks, empresário do ramo da construção civil local e patrocinador do Criciúma EC (CRICIÚMA EC, 2018a).

Já entre o final da década de 2000 e os anos de 2010, a montagem do CT foi viabilizada por um projeto iniciado pelo presidente Edson Búrigo (2008-2009) e, posteriormente, seguido pela captação de recursos realizada na administração de Antenor Angeloni (2010-2015) (LOPES, 2018). A angariação de verbas para o CT ocorreu através da Lei de Incentivo ao Esporte e, por meio, de empréstimos bancários. Segundo o Criciúma EC (2018a)

O Centro de Treinamentos possui 2.803,7 metros quadrados de área construída. O alojamento é dividido em dois blocos, A e B, e possuem 32 quartos duplos. A instalação também conta com refeitório, quatro vestiários, cozinha, auditório, lavanderia, sala de recreação, academia, área de serviços de medicina e fisioterapia. O CT também possui uma Subestação de Energia Elétrica com transformador com potência de 300 kva e reservatório de água próprio com capacidade de 89mil litros, que é abastecido por um poço artesiano. O espaço conta com seis campos de futebol com medidas oficiais para o uso das equipes da base e o profissional do Tigre. Um dos campos serve para jogos amistosos, além de treinos, contando com dois vestiários, cabine de imprensa e arquibancada ecologicamente sustentável, com capacidade para 1.400 pessoas, além de um bloco de apoio que abriga os banheiros sanitários e uma lanchonete com terraço (CRICIÚMA EC, 2018a).

Peixoto Filho (2016) destacou que o CT do clube de Santa Catarina conta com alojamentos para as categorias de base e time profissional, sendo que a estrutura oferece conforto e praticidade para os atletas. Ao comparar a estrutura física do Criciúma EC com a de outros clubes, sobretudo europeus, Peixoto Filho (2016) pontuou alguns aspectos

o Matthias Sammer foi nos mostrar o Centro de Treinamento do Bayern, bem localizado, quase no centro de Munique. Centro de Treinamento espetacular, um atendimento, olha de primeira. Deve ter uns dez, o Criciúma tá com seis campos no Centro de Treinamento, o Bayern tinha dez. Por isso que o Criciúma vai longe, o Criciúma vocês vão ouvir falar mundialmente, porque o que tão fazendo lá, já tem um prédio que abriga toda a base e já tem o prédio que abriga todo o profissional. Eles quando jogam, quando tem jogo, o Criciúma ficava num hotel da cidade, agora não, vai lá. É um pouco afastado, vai lá, fica isolado, os quartos, os apartamentos ótimos, cozinha ótima, sala, tudo. E isso eu vi lá no Bayern (PEIXOTO FILHO, 2016).



O CT batizado com o nome de Antenor Angeloni foi concluído e inaugurado no ano de 2018. Fazendo uso desta ampla estrutura, o Criciúma EC mantém 48 atletas alojados, divididos entre as categorias sub-11 a sub-20, sendo que 70% são originários de Santa Catarina e 30% de outros estados (LOPES, 2018). Do grupo formado majoritariamente por jogadores de Santa Catarina, cerca de 60% é oriundo das mesorregiões<sup>454</sup> do Sul Catarinense e da Grande Florianópolis

Vamos pegar de Florianópolis até Passo de Torres. Porque o nosso sub-11 até o sub-15 é 100% região. Um exemplo, o nosso sub-17 que fez a transição do 15 pro 17, 50% é da região. A gente tem que dar prioridade pra gente da região. Esse ano tô com 7 alojados da região. Por que a gente tá com 7 alojados da região? Porque nós visualizamos que esses 7 tem capacidade de fazer as transições e chegar até profissional, de serem atletas profissionais. Então, por que eu vou valorizar mais um atleta que é do RJ ou de SP e não valorizar o daqui? Tem que ser igual, quanto mais tiver da região melhor pra nós no sentido até de custo mais baixo (LOPES, 2018).

Com o trabalho realizado no CT Antenor Angeloni e, por conta da estrutura física disponibilizada aos jogadores, o Criciúma EC obteve o Certificado de Clube Formador. Para ganhar e manter esta certificação, são necessárias certas garantias

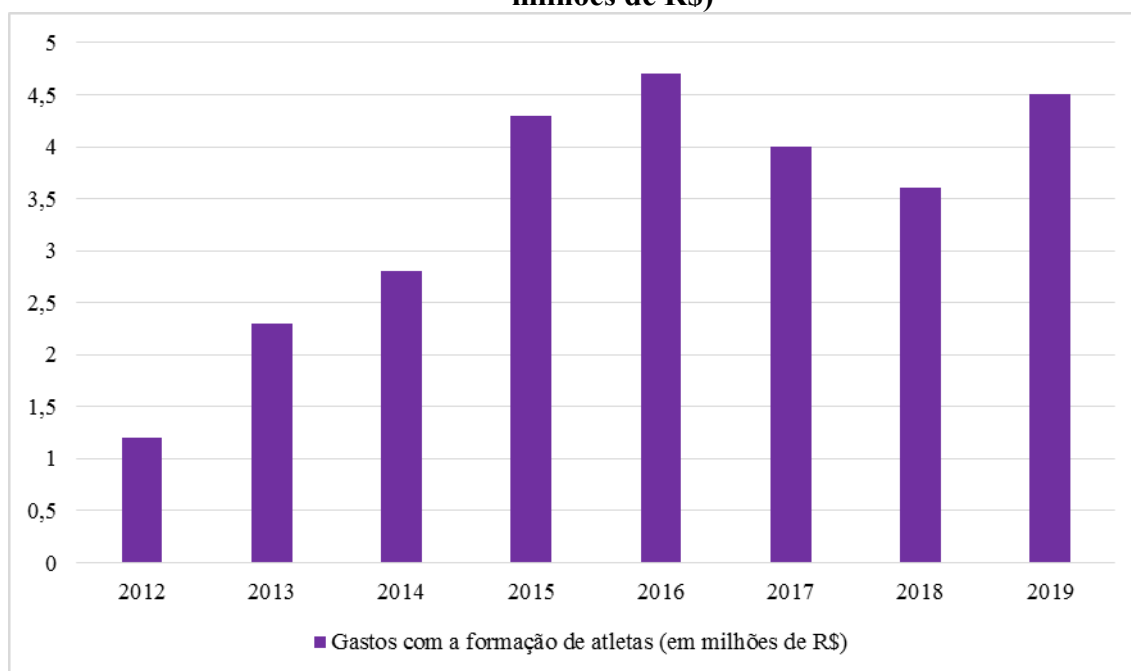
Todos os atletas do sub-11 ao sub-20 são obrigados a estudar. Os que são alojados, é obrigação minha e do clube, falo minha no geral porque tem psicólogo, tem assistente social. Todos eles têm que estudar até por causa do projeto, o projeto de Lei de Incentivo ao Esporte que você tem que prestar conta com boletim, com frequência. Todos eles estudam, todos eles têm plano de saúde, todos eles têm seguro de vida, todos eles têm transporte, quatro alimentações, ajuda de custo por categoria né, onde o 15 é um valor, o 17 é outro valor, o 20 outro. Alguns atletas da região, do 11 ao 13, a gente ajuda porque eles veem de van, isso custa, então a gente ajuda (LOPES, 2018).

Visando demonstrar o comportamento das despesas do Criciúma EC com a formação de atletas, o gráfico 09 explora a série histórica entre 2012 e 2019.

---

<sup>454</sup> O IBGE propõe a divisão do país em micro e mesorregiões geográficas (IBGE, 1990). A mesorregião é “uma área individualizada em uma Unidade da Federação, que apresente formas de organização espacial definidas pelas seguintes dimensões: o processo social, como determinante, o quadro natural, como condicionante, e a rede de comunicações e de lugares, como elemento da articulação espacial” (IBGE, 1990, p. 8). O Rio Grande do Sul conta com as seguintes mesorregiões: Noroeste Rio-Grandense; Nordeste Rio-Grandense; Centro Ocidental Rio-Grandense; Centro Oriental Rio-Grandense; Metropolitana de Porto Alegre; Sudoeste Rio-Grandense; Sudoeste Rio-Grandense. O estado de Santa Catarina é dividido entre as mesorregiões Oeste catarinense, Norte catarinense, Serrana, Vale do Itajaí, Grande Florianópolis e Sul catarinense. E o Paraná conta com as mesorregiões Noroeste Paranaense; Centro Ocidental Paranaense; Norte Central Paranaense; Norte Pioneiro Paranaense; Centro Oriental Paranaense; Oeste Paranaense; Sudoeste Paranaense; Centro-Sul Paranaense; Sudeste Paranaense e Metropolitana de Curitiba (IBGE, 1990).

**Gráfico 09 - Gastos com a formação de atletas no Criciúma EC entre 2012 e 2019 (em milhões de R\$)**



Elaborado pela autora. Fonte: Demonstrativos Financeiros do Criciúma EC, vários anos. Disponível em: <<https://chapecoense.com/pt/juridico/demonstracoes-financeiras-da-controladora-e-consolidado-em-conjunto-com-as>>. Acesso em 17 out. 2019.

Os dados do gráfico 09 corroboram com a afirmativa de que o clube do sul catarinense tem investido na formação de jogadores. Entre os anos de 2012 e 2016, houve um crescimento de cerca de 85,8% com esses gastos, sendo que o valor mais significativo revertido na preparação das categorias de base chegou à R\$ 4.769.127 milhões. No triênio 2016-2018, verificou-se uma diminuição de 24,1% nestes aportes. Em 2019, houve um novo aumento de 25% que correspondeu um dispêndio de R\$ 4.548.849 milhões.

A aplicação desses recursos visou a formação de atletas e a geração de renda para a manutenção das estruturas físicas do CT Antenor Angeloni e do estádio Heriberto Hülßen (PACHECO, 2018). Ainda segundo o diretor do clube, “se a base, vamos resumir, se não tiver um bom negócio a cada ano, isso vai virar um elefante branco daqui uns anos. Então assim, a cada ano, a base vai ter que ter resultado” (PACHECO, 2018). Ou seja, a compensação dos investimentos feitos pelo Criciúma EC em infraestruturas e categorias de base depende, no curto e médio prazo, do desenvolvimento de jogadores com potencial de negociação no mercado.

Já no caso do Joinville EC foi possível conferir que as principais melhorias no CT Morro do Meio deram-se a partir de 2010. A estrutura foi inaugurada em 1995, em terreno

doado pelo ex-presidente do clube, Wilson Florêncio, na zona oeste da cidade de Joinville (JOINVILLE EC, 2015).

Inicialmente, o espaço possuía dois campos, pequenos alojamentos e uma arquibancada central. Com o passar dos anos, o gramado foi se desgastando e o time profissional passou a dirigir os trabalhos diários em outros campos da cidade. No fim de 2010, sob a gestão do presidente Márcio Vogelsanger, o segundo campo entrou em processo de reformulação, com sofisticado sistema de drenagem e um tipo de grama mais adequado para a prática do futebol. Assim, o Tricolor concentrou seus treinos exclusivamente no CT [...] (JOINVILLE S.C., 2015).

No ano de 2011, à exemplo de outros clubes, o Joinville EC conseguiu recursos do Fundesporte para providenciar obras de ampliação do CT. Dispondo da quantia de R\$ 1,2 milhão, foram dados os encaminhamentos à construção de um novo prédio com academia, departamento médico, cozinha, refeitório com 60 lugares, 26 suítes, auditório, sala de TV, espaço de jogos, salas de fisioterapia e outras reservadas para diretores (JOINVILLE SC, 2015).

Com o novo ambiente, o clube reestruturou suas categorias de base, criando um projeto consistente de formação de atletas. A equipe principal também passou a aproveitar o espaço para concentrações em dias de treinos em período integral e vésperas de partidas. [...] Em 2014 toda a parte administrativa passou para o CT Morro do Meio. Hoje pode se dizer que a casa do Joinville é o CT Morro do Meio, onde a equipe titular e a categoria de base fazem seus treinamentos. A base utiliza inclusive para jogos oficiais do Catarinense e outras competições. Toda a parte burocrática também passou para o CT Morro do Meio (JOINVILLE SC, 2015).

Portanto, a relevância do CT como patrimônio do clube do norte catarinense é notável já que a funcionalidade da infraestrutura foi ampliada para o recebimento de atividades administrativas e burocráticas.

É possível ressaltar ainda que a fase pós 2010, com maiores investimentos na estruturação do CT Morro do Meio, coincidiu com campanhas esportivas distintas do Joinville EC que ascendeu da terceira para a primeira divisão do campeonato nacional entre 2011 e 2015. Depois, com o descenso do clube até a série D, em 2018, é cabível apontar para o aumento de dificuldades financeiras ligadas à queda de receitas, sobretudo, relativas às cotas de televisão, e a consequente impossibilidade de garantir a contratação de jogadores com alto custo. Mais uma vez, a formação de jogadores assume papel importante tanto para abastecer o time principal de jogadores como para gerar lucros através de possíveis negociações com outros clubes.

Nesta lógica, no ano de 2019, o CT Morro do Meio atendeu 175 jogadores incluindo 30 jovens alojados (MARTENDAL, 2019). Já no início de 2020, o Joinville EC promoveu

seis futebolistas do sub-20 para o profissional (JOINVILLE EC, 2020), numa estratégia que visa o aproveitamento do investimento feito nas categorias de base.

Sem pormenorizar, a discussão das relações entre os CT's e as categorias de base de clubes catarinenses se aproxima do observado nos casos do Paraná e do Rio Grande do Sul. A obtenção de bons resultados no desenvolvimento de futebolistas não se limita aos aportes em equipamentos esportivos e requer projetos com planejamento, continuidade política e estratégias bem definidas na captação e na triagem de atletas.

#### **4.3 Escolinhas de futebol: negócios, captação de atletas e expansão da marca dos clubes**

A literatura que trata das escolinhas de futebol no Brasil ressalta questões ligadas ao trabalho de condicionamento físico dos jogadores e às relações pedagógicas envolvidas com o ensino-aprendizagem do esporte (SCAGLIA, 1999). Outros trabalhos ainda dão conta das etapas de formação de novos futebolistas (RODRIGUES, 2003; DAMO, 2005; PAOLI, 2007).

A expansão das escolinhas de futebol ocorreu a partir dos anos de 1970 e esteve intrinsecamente relacionada com a diminuição dos campos de várzea e do futebol praticado em terrenos baldios e espaços improvisados. Sobre estes processos, Pimenta (2000) destacou

(a) a diminuição dos espaços, tendo em vista o crescimento populacional vertiginoso dos centros urbanos e em consequência da ocupação territorial; (b) o futebol e seus agentes passam a incorporar o espírito empresarial e apostam na perspectiva de realização de grandes negócios; (c) a privatização das políticas públicas de lazer; (d) a preocupação da classe média com o preenchimento do tempo livre de seus filhos; (e) a valorização da prática do futebol e, (f) a formação, distribuição e reposição de mão de obra à manutenção do esporte (PIMENTA, 2000, p. 84).

Nesta acepção, Toledo (2002) ponderou sobre como estas condições contribuíram para contrariar “a noção corrente de que o jogador brasileiro já ‘nasce feito’, matizando toda uma mitologia primordial arraigada em torno das representações da nossa essencialidade no trato da bola” (TOLEDO, 2002, p. 95).

Além disso, Toledo (2002) e Rodrigues (2003) concordam que as escolinhas de futebol representam uma modalidade de negócio com os objetivos de formar jogadores e fortalecer a marca de clubes (TOLEDO, 2002; RODRIGUES, 2003).

Deste modo, ao tratar-se do futebol do Sul do Brasil, identificaram-se duas possíveis perspectivas de investigação não excludentes entre si. Verificou-se um crescimento destas

unidades como franquias conveniadas aos clubes e, por conseguinte, como uma categoria de negócio importante para a constituição de receitas. Outra possibilidade de análise entende que as escolinhas, integradas às categorias de base, constituem meios fundamentais para a captação de atletas.

#### **4.3.1 As escolinhas de futebol: clubes do Rio Grande do Sul**

No Sul do Brasil, o desenvolvimento das escolinhas de futebol do S.C. Internacional e do Grêmio FBPA destacaram-se desde meados do século XX.

Em 1947, o ex-futebolista Vicente Rao, “juntamente com o professor Jofre Funchal e o descobridor de talentos Abílio dos Reis, organizou as Escolas de Futebol do Internacional”, depois chamada de Escola Rubra (S.C. INTERNACIONAL, [20--a]). Segundo Rodrigues (2003), a escolinha começou com 100 alunos e, nos anos de 1950, já contava com 300 jovens (RODRIGUES, 2003).

Cerca de duas décadas depois, em abril de 1969, foi criada a Escola de Futebol do Grêmio FBPA com o objetivo de abastecer o clube com novos atletas, agregado ao intuito de formar cidadãos (GRÊMIO FBPA, [20--f]).

No decorrer dos anos de 1970, estes clubes ampliaram seus investimentos nas escolas de futebol com diferenças nas metodologias e estratégias aplicadas.

O S.C. Internacional inovou com a inauguração de escolinhas nas cidades de Montenegro, Sant'Ana do Livramento, Canoas e Pelotas. *Placar* observou que a instalação desses núcleos representava a “exploração, na fonte, das matérias-primas” (PLACAR, 8 jul. 1977, p. 21).

A ideia das filiais é do direto de futebol dos profissionais, Artur Dalegrave. Surgiu no início do ano e tende a dar resultados. O Inter paga um técnico da cidade escolhida, aluga um campo, dá o material e chama a gurizada para treinos e jogos de observação. Os melhores são mandados para a matriz, onde entram na fase de aperfeiçoamento. Evidentemente, os garotos vão preferir a filial colorada ao clube da cidade (PLACAR, 8 jul. 1977, p. 21).

Em Montenegro, cidade da região metropolitana de Porto Alegre, o responsável pela observação e treinamento de jogadores era um professor de educação física local que recebia um salário mínimo para exercer a função. Já em Sant'Ana do Livramento, onde a filial do S.C. Internacional treinava no campo do Esporte Clube 14 de Julho, os custos mensais somavam

5.500 cruzeiros, mais adicionais pelos materiais. Já nas cidades de Canoas e de Pelotas, o S.C. Internacional introduziu suas próprias equipes de trabalho para tratar do desenvolvimento de novos atletas (PLACAR, 8 jul. 1977).

De maneira geral, a expansão destes novos espaços para formação de futebolistas se deu como alternativa às novas demandas decorrentes da regulamentação da profissão de jogador de futebol em 1976. Tanto o S.C. Internacional como o Grêmio FBPA buscaram estratégias para evitar que os clubes do interior profissionalizassem jovens talentos.

Também é possível apontar para os diferentes modelos de escolinhas de futebol. O impresso esportivo *Placar* salientou a formação de jogadores de destaque no S.C. Internacional e questionou "por que Carpegiani, Batista, Jair, Caçapava, Escurinho, André Luís, Cláudio Tovar, Mauro Galvão, Claudiomiro, Cleo - todos os bons jogadores revelados em Porto Alegre nos últimos dez ou 12 anos - se criaram no Inter?" (PLACAR, 9 mai. 1980, p. 32). A disparidade entre os resultados alcançados estaria, segundo *Placar*, situada no modelo de escolinha adotada pelo Grêmio FBPA em que "filho de sócio paga 550 cruzeiros mensais para jogar lá; filho de não-sócio paga 750. Qual pai de família pobre que pode pagar tanto para ver o filho jogar no Grêmio?" (PLACAR, 9 mai. 1980, p. 33).

As ponderações feitas por *Placar*, nos anos de 1980, já apontavam para as especificidades das medidas aplicadas pelos clubes da capital rio-grandense-do-sul no que tange a estruturação e expansão de suas escolinhas de futebol<sup>455</sup>. Já nos anos de 1990, identificou-se um significativo crescimento do número de escolas de formação ligadas aos clubes e, também, o estabelecimento de negócios atrelados ao licenciamento ou concessão de franquias destas unidades.

A Escola Rubra<sup>456</sup>, do S.C. Internacional, é integrada ao Celeiro de Ases e serve como "porta de entrada do clube para aqueles que têm o sonho de tornar-se atleta profissional de futebol, mas também ensina com excelência o esporte para quem busca uma atividade lúdica que desenvolva suas competências pessoais, relacionais, cognitivas e produtivas" (S.C. INTERNACIONAL, [20--a]).

---

<sup>455</sup> A partir da década de 1990 pode-se apontar para uma nova lógica agregada à formação de atletas. Identifica-se que ex-jogadores passaram a vislumbrar nas escolinhas uma oportunidade para estender suas carreiras. Neste sentido, *Placar* (1991) destacou a atuação de ex-futebolistas no comando de escolinhas para formação de atletas situadas em Porto Alegre como, por exemplo, a Gauchito do ex-ponta gremista Tarciso, a Garoto de Ouro do ex-meia colorado Braúlio, a Paquito do ex-zagueiro gremista Renato Congo e a Dom Bosco do ex-jogador do São Paulo de Rio Grande, Claudinho (PLACAR, dez. 1991).

<sup>456</sup> A Escola Rubra fica localizada junto ao Ginásio Gigantinho, na Avenida Padre Cacique, bairro Menino Deus, Porto Alegre/RS (SC INTERNACIONAL, [20--a]).

Os dados de 2019 mostraram que os valores da taxa de inscrição e das mensalidades da Escola Rubra eram de R\$ 30 e R\$ 80 reais, respectivamente. Além disso, a escolinha do S.C. Internacional oferecia 200 vagas com isenção total para jovens atletas em situação de vulnerabilidade social através de parcerias públicas e privadas com o Banco Banrisul e a Prefeitura Municipal de Porto Alegre (S.C. INTERNACIONAL, [20--a]).

Visando a divulgação da marca do clube e os processos de captação de atletas, o S.C. Internacional criou, em 2002, o Genoma Colorado. O embrião desse projeto é de 1974 quando

[...] o conselheiro Antônio Adil Souto criou o Projeto Coração Colorado, que viria se tornar o Genoma Colorado 27 anos depois. “A idéia era acordar a torcida colorada, até então adormecida neste Rio Grande e em todo o Brasil, fazendo com que todos se unissem ao clube para participar dos núcleos que seriam fundados em todos os bairros, vilas e cidades deste nosso país com a colaboração das comunidades”, explica o fundador da iniciativa (S.C. INTERNACIONAL [20--e]).

O Genoma Colorado objetiva, ainda, alcançar um número maior de sócios e torcedores, bem como promover o intercâmbio esportivo-cultural por meio de campeonatos e eventos (S.C. INTERNACIONAL, [20--e]).

As informações oficiais do S.C. Internacional dão conta de que são 315 núcleos do projeto em todo o Brasil, além de representações em países da América do Sul<sup>457</sup>, que abarcam as categorias pré-mirim (sub-9), mirim (sub-12), infantil (sub-14) e juvenil (sub-16), atendendo atletas entre 3 e 16 anos.

Vale destacar que o Genoma Colorado possui uma diretoria própria e articulada aos demais poderes do S.C. Internacional<sup>458</sup>. Em vista disso, os núcleos têm autonomia para estabelecer a cobrança de mensalidades e seus respectivos valores, devendo contemplar vagas para atletas de baixa renda (S.C. INTERNACIONAL, [20--e]).

Ainda é preciso colocar os procedimentos metodológicos e operacionais adotados para implantação deste programa, sendo que

Na primeira etapa, a implantação do projeto Genoma Colorado se deu com a divisão de Porto Alegre em regiões. Mais tarde, o Estado foi regionalizado, levando em consideração a população abrangida e as distâncias entre as cidades. A partir de então se escolheu as cidades-polo de cada região e foi feita a identificação dos bairros da capital e das cidades da região metropolitana. Depois, o Projeto foi estendido para o restante do Brasil e Exterior. O Internacional oferece a cada núcleo toda assistência técnica para a sua instalação, bem como todas as normas que regerão o seu funcionamento. Quando houver consulado colorado na cidade, os

---

<sup>457</sup> Desde 2002, o projeto já atendeu mais de 80 mil jovens (SC INTERNACIONAL, [20--e]). O site do clube não disponibiliza informações sobre as cidades-sede dos núcleos do Genoma Colorado.

<sup>458</sup> A Diretoria do Genoma Colorado conta com assessor administrativo, dois assistentes administrativos, um auxiliar administrativo e colaboradores, estes últimos representados por conselheiros e diretores do SC Internacional (SC INTERNACIONAL, [20--e]).

núcleos serão instalados, preferencialmente, através da figura do cônsul. Cada núcleo providenciará sua autonomia financeira conforme orientação contida nas normas enviadas pelo Internacional (S.C. INTERNACIONAL, [20--e]).

No processo de estruturação e expansão dos núcleos do projeto foram empregados critérios que privilegiaram as escalas local, regional, nacional e internacional, respectivamente. Os núcleos são formados por uma diretoria<sup>459</sup> e devem manter ativas, no mínimo, três divisões em treinamento.

Sendo assim, o S.C. Internacional integra a Escola Rubra, os núcleos do Genoma Colorado e o Celeiro de Ases, constituindo um sólido sistema de captação, seleção e formação de futebolistas – ativos de interesse econômico e esportivo. Investindo no desenvolvimento de jogadores desde meados do século XX, observou-se que, no período pós 1990, determinados objetivos relacionados com a promoção da marca e a fidelização do torcedor-consumidor, por meio de categorias de base e escolinhas, tornaram-se tão importantes para o clube como as demais atividades.

Já no Grêmio FBPA, a escola oficial e as unidades conveniadas oferecem aos jovens aspirantes a opção de ingressar no futebol profissional. A Escola de Futebol do Grêmio, com sede em Porto Alegre, junto ao CT Parque Cristal, dispõe da mesma infraestrutura que as divisões de base. Enquanto o projeto das escolas conveniadas começou, em 2005, com uma parceria na cidade de Farroupilha

Instalou-se no clube o Setor das Escolas Conveniadas, ligado à Escolinha de Futebol. Tais parcerias receberam a documentação e os registros necessários, bem como se passou a regulamentar as parcerias através de contratos. Foi desenvolvido um Modelo Padrão de Parceria, onde as Escolas interessada devem obedecer aos padrões exigidos pelo clube. Deste então, o Projeto tomou força e consolidou-se dentro do clube como fonte incomensurável na detecção e captação de jovens atletas. Ao final do ano de 2006, 20 Escolas já estavam conveniadas ao clube, número este que cresceu ano após ano (HUBNER, 2012, p. 35).

Em 2012, eram 81 escolas integradas, distribuídas por doze estados brasileiros, atendendo cerca de 15 mil jovens (HUBNER, 2012).

As Escolas Conveniadas funcionam como núcleos da Escola de Futebol do Grêmio e viabilizam o acesso de meninos e meninas à instituição, independente da cidade, estado ou país em que moram. Para a padronização dessas escolas, as mesmas devem seguir um planejamento desenvolvido pela comissão técnica responsável pela metodologia de ensino aplicado à sede (GRÊMIO FBPA, [20--f]).

---

<sup>459</sup> A diretoria de cada núcleo do projeto Genoma Colorado deve contar com um presidente, um vice-presidente, um secretário, um tesoureiro, diretor social e diretor de esportes, “[...] todos sócios do Internacional, amadores e voluntários” (SC INTERNACIONAL, [20--e]).



A rede de escolas de futebol do Grêmio FBPA conta com 104 unidades conveniadas situadas no Brasil, Austrália, China, Japão, Colômbia e Estados Unidos da América, somando cerca de 13 mil alunos matriculados (GRÊMIO FBPA, 2020)<sup>460</sup>. Sobre a distribuição territorial destas escolas, o quadro 14 destaca as cidades-sedes no Sul do Brasil

**Quadro 14 - Unidades da escola de futebol do Grêmio FBPA na região Sul do Brasil**

Rio Grande do Sul	Rio Grande; Pelotas; Guaíba; Porto Alegre (2 unidades); Viamão; Alvorada; Canoas; Gravataí; Esteio; Novo Hamburgo; Campo Bom; Taquara; Nova Hartz; São Sebastião do Caí; Terra de Areia; Lajeado; Bento Gonçalves; Farroupilha; Caxias do Sul; Flor da Cunha; Paraí; Santa Cruz do Sul; Carazinho; Cruz Alta; Santo Ângelo; Erechim; Trindade do Sul; Iraí; Santa Rosa; Uruguaiana.
Santa Catarina	Chapecó; Concórdia; Campos Novos; Curitibanos; Rio do Sul; Lages; Passo de Torres; Sombrio; Palhoça; Florianópolis; Joinville; Balneário Camboriú.
Paraná	Curitiba; Francisco Beltrão; Foz do Iguaçu; Missal; Cascavel; Toledo; Maringá; Londrina

Elaborado pela autora. Fonte: Grêmio FBPA, 2020. Disponível em: <<https://www.gremio.net/escola/conveniadas>>. Acesso em: 10 mar. 2020.

O quadro 14 apresenta as 52 escolinhas de futebol do Grêmio FBPA situadas nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Cerca de 59% das unidades estão concentradas no Rio Grande do Sul com destaque para a mesorregião metropolitana de Porto Alegre que, além da capital, contempla as cidades de Canoas, Gravataí, Viamão, Alvorada, Guaíba, Esteio e Campo Bom.

Em Santa Catarina, as escolas conveniadas do tricolor porto-alegrense são encontradas nas seis mesorregiões: Grande Florianópolis (Florianópolis, Palhoça); mesorregião serrana (Lages); oeste catarinense (Chapecó, Concórdia, Campos Novos, Curitibanos); sul catarinense (Passo de Torres, Sombrio); norte catarinense (Joinville) e vale do Itajaí (Rio do Sul, Balneário Camboriú).

E, por fim, no estado do Paraná, metade das unidades estão localizadas na mesorregião oeste (Foz do Iguaçu, Missal, Cascavel; Toledo), duas escolas ficam na mesorregião norte central paranaense (Maringá, Londrina), uma no sudoeste (Francisco Beltrão) e outra na

<sup>460</sup> É importante destacar os valores cobrados pela Escola de Futebol do Grêmio FBPA. As mensalidades para atletas do sexo masculino têm um custo de R\$ 130 reais. É possível também discriminar, por ano de nascimento, as taxas de inscrição cobradas. Para nascidos entre 2004 e 2005, o valor de inscrição é de R\$ 400 reais, enquanto nascidos entre 2006 e 2014 precisam desembolsar R\$ 330 reais. Já para atletas do sexo feminino, a taxa de inscrição fica em R\$ 160 fixos e as mensalidades variam por ano de nascimento. Nascidas entre 2002 e 2003, pagam R\$ 130 de mensalidade e as nascidas entre os anos de 2004 e 2008 precisam investir R\$ 90 mensais. No mais, todos os participantes da Escola de Futebol do Grêmio FBPA recebem um kit com camiseta, calção e meias (GRÊMIO FBPA, 2020).

mesorregião metropolitana de Curitiba (Curitiba). Chama a atenção que as cidades de Cascavel, Toledo, Maringá, Londrina e Francisco Beltrão possuem clubes profissionais que disputam divisões de acesso e o certame estadual, o que pode indicar uma estratégia do Grêmio FBPA para proveito do envolvimento destas sedes com o futebol.

Outrossim, são contabilizadas mais 43 escolas ligadas ao Grêmio FBPA em território brasileiro. A região sudeste concentra 20 unidades, sendo que 12 ficam no estado de São Paulo, além das representantes conveniadas do nordeste (10 unidades), centro-oeste (7 unidades) e norte (6 unidades) (GRÊMIO FBPA, 2020)<sup>461</sup>.

Outro clube do Rio Grande do Sul que desenvolve, desde 1980, atividades relacionadas ao ensino-aprendizado do futebol é o EC Pelotas. A única unidade da escola funciona junto Parque Esportivo Lobão, espaço que também serve aos treinamentos dos times profissional, feminino e amador.

Segundo o coordenador técnico Josué Martins<sup>462</sup>, o clube mantém uma média de 140 alunos, sendo 90 mensalistas<sup>463</sup> e 50 bolsistas (MARTINS, 2019). A captação desses atletas está concentrada nas escalas local e intrarregional uma vez que 90% dos alunos é da cidade de Pelotas e outros 10% é oriunda do sul do estado do RS. Deste total, cerca de 40% é alçada às categorias de base (MARTINS, 2019).

Dado esse diagnóstico, o EC Pelotas busca recursos, via Lei de Incentivo ao Esporte, para desenvolver a estruturação e expansão de núcleos de sua escola para outras cidades e regiões à exemplo de S.C. Internacional e Grêmio FBPA (MARTINS, 2019).

Atento também à necessidade de formar novos futebolistas, o EC Juventude sustenta um projeto com 400 alunos que dispõe da infraestrutura do Centro de Formação de Atletas e Cidadãos (CFAC). Cabe salientar que a

A Escola de Futebol voltada à recreação compreende atletas com idade entre 07 e 14 anos, que contribuem mensalmente com o plano de sócio e participam de duas aulas semanais orientadas por profissionais ou acadêmicos de Educação Física, além de competições a nível regional. Em média, o clube conta com aproximadamente 250 sócios-alunos. A Escola de Futebol voltada à competição compreende meninos com

---

<sup>461</sup> As escolas conveniadas ao Grêmio FBPA estão localizadas nos estados brasileiros: Bahia (São Sebastião do Passe); Ceará (Maracanaú e Fortaleza); Maranhão (São Luís, Lago da Pedra e Imperatriz); Paraíba (João Pessoa); Piauí (Teresina); Rio Grande do Norte (Natal); Distrito Federal (Brasília); Mato Grosso do Sul (Dourados e Nova Andradina); Mato Grosso (Juara, Sinop, Sorriso e Guerência); Pará (Nova Progresso, Altamira e Belém); Rondônia (Ji-Paraná e Vilhena); Tocantins (Palmas); Espírito Santo (Vitória); Rio de Janeiro (São Gonçalo - 2 unidades - , Maricá, Niterói e Rio de Janeiro); Minas Gerais (Extrema e Uberlândia); São Paulo (Suzano, Vila Esperança, São Paulo, Caetano do Sul, São Bernardo dos Campos, Taboão da Serra, Cotia, Barueri, São José dos Campos, Sumaré, Bauru, Presidente Prudente) (GRÊMIO FBPA, 2020).

<sup>462</sup> Josué Martins trabalha na coordenação da escola de futebol do EC Pelotas desde 1998 (MARTINS, 2019).

<sup>463</sup> De acordo com Martins (2019), a mensalidade cobrada, em 2019, foi de R\$ 80 reais (MARTINS, 2019).

idade entre 10 e 14 anos, visando a formação de atletas com potencial para permanecerem nas Categorias de Base. Os atletas disputam torneios, competições municipais, regionais, estaduais e nacionais. Em média, o clube conta com aproximadamente 150 atletas (EC JUVENTUDE, [20--b]).

O valor das mensalidades para os alunos da escolinha de futebol do EC Juventude varia entre R\$ 100 reais para filhos de sócios, e R\$ 140 reais para filhos de não-sócios, sendo que ambas dão direito à carteira “Sócio Geração Jaconero” com acesso gratuito aos jogos no estádio Alfredo Jacon (EC JUVENTUDE, [20--b]). Assim, o clube promove conjuntamente a seleção de atletas para as categorias de base e a fidelização dos torcedores.

Tomando a análise destes quatro clubes (S.C. Internacional, Grêmio FBPA, EC Pelotas e EC Juventude) foi possível identificar certas características. O número de escolinhas por clube e as condições de infraestrutura oferecidas por cada unidade ainda são bastante distintos. Contudo, clubes de grande e médio porte estão igualmente atentos à importância destes centros de ensino e prática do futebol que permanecem estratégicos para a captação de jogadores e, cada vez mais, estão articulados com a divulgação de suas marcas e com o aumento de receitas.

#### **4.3.2 As escolinhas de futebol: clubes do Paraná**

Ao tratar-se do Athletico Paranaense e do Coritiba FC identificou-se a aplicação de dois modelos distintos e complementares de negócios para as escolas de futebol: o licenciamento de marca e o franquiamento<sup>464</sup>.

O Athletico Paranaense trabalha com o licenciamento da marca Escola Furacão, através de contratos de 3 anos, que visam “[...] o aprendizado do futebol e a prática esportiva,

---

<sup>464</sup> Como visto no capítulo III, o licenciamento de marca consiste na concessão de direito sobre o uso do nome do clube para dado produto ou serviço. A Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994, define que a “Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição, exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços, e eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos, ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício” (BRASIL, 1994, p. 01). A literatura, em geral, aponta para as franquias como uma modalidade mais complexa do licenciamento de marca (LIMA, LUNA, SOUSA, 2012). Para Plá (2001), entre as vantagens das franquias estão a imagem corporativa, ou seja, a confiança que a imagem e a marca oferecem ao consumidor; a formação que refere-se ao treinamento e suporte que o franqueador disponibiliza ao franqueado; a economia de tempo relativa ao modelo concretizado de negócio que permite, ao franqueado, se concentrar na execução do projeto (PLÁ, 2001). O sistema de franquias se pauta no aprofundamento de vantagens competitivas ligadas à padronização de produtos e serviços, ao controle de qualidade, a logística, a reputação da marca e a distribuição geográfica das unidades (LIMA, LUNA, SOUSA, 2012).

além do desenvolvimento de atividades que prepararão os alunos para se tornarem verdadeiros cidadãos. Os ensinamentos da prática serão utilizados para a vida no seu todo, tornando-se atletas ou não” (ATHLETICO PARANAENSE, 2020b).

Para abertura de uma unidade da Escola Furacão, o licenciado precisa dispor de infraestrutura básica<sup>465</sup> exigida pelo clube, bem como de documentação necessária para a licença<sup>466</sup>. Em contrapartida, o clube oferece à Escola Furacão licenciada visitas ao CAT do Caju, oficinas e palestras para formação dos professores licenciados, entrada dos alunos em campo nos jogos oficiais do Athletico Paranaense na Arena da Baixada, acesso à organização de eventos e/ou campeonatos dentro da rede de Escolas Furacão, além de avaliações técnicas para captação de atletas (ATHLETICO PARANAENSE, 2020b).

Neste sentido, é válido destacar que as unidades da Escola Furacão operam na triagem de atletas para as categorias de base, pois “sabendo que grande parte dos alunos tem o sonho de se tornarem jogadores profissionais, aqueles com condições para tentar seguir seu sonho, terão a oportunidade de serem avaliados pela captação de atletas do Clube nos centros de treinamentos parceiros” (ATHLETICO PARANAENSE, 2020b). Logo, a oferta de uma possível carreira no futebol representa o principal atrativo desta modalidade de negócio.

Segundo Lara (2018), as escolas do Athletico Paranaense contam com mais de 30 mil alunos, sendo que cerca de metade integram projetos sociais em que “[...] além de tirar os meninos da marginalidade, você vai ter muito potencial de buscar atletas” (LARA, 2018).

Os dados do Athletico Paranaense, do começo do ano de 2020, apontaram para 216 escolinhas ligadas ao clube<sup>467</sup>. Visando explorar a distribuição das Escolas Furacão, o quadro 15 mostra as cidades do Sul do Brasil contempladas com unidades licenciadas do projeto.

---

<sup>465</sup> O Athletico Paranaense exige dos licenciados uma estrutura física composta por campo de grama natural, sintética, ou, de futebol de salão, com traves, redes, piso plano e marcação; sala para secretaria com computador, telefone e impressora; vestiários e depósito para materiais esportivos (ATHLETICO PARANAENSE, 2020).

<sup>466</sup> Para licença da Escola Furacão é necessário CNPJ da empresa, Contrato Social, Carteira de Identidade e CPF dos responsáveis pela empresa, comprovante de residência dos responsáveis, CREF do(s) professor(es) responsável, contrato de locação de 3 anos ou registro de propriedade do local a ser instalada a Escola licenciada (ATHLETICO PARANAENSE, 2020b).

<sup>467</sup> Identificam-se outras unidades da Escola Furacão: Acre (Rio Branco), Bahia (Nazaré das Farinhas), Ceará (Fortaleza), Distrito Federal (Brasília com 2 unidades), Espírito Santo (Vitória), Goiás (Abadiânia), Maranhão (Morros, Grajaú, Formosa da Serra Negra), Mato Grosso (Várzea Grande, Terra Nova do Norte, Sapezal, São José dos Quatro Marcos, Rondonópolis, Nova Mutum, Indiavaí, Diamantina, Comodoro), Minas Gerais (Miradouro, São João Nepomuceno, Juiz de Fora com 7 unidades, Divinópolis), Pará (Jacundá), Paraíba (João Pessoa), Pernambuco (Recife, Jaboatão dos Guararapes), Piauí (Picos), Rio de Janeiro (Rio de Janeiro, Maricá, Carmo, São Gonçalo com 4 unidades), Rondônia (Jaru, Ministro Andreazza, Chupinguaia, Cerejas, Cacoal), São Paulo (Guarulhos, Cajamar, Barueri, Campinas, São José do Rio Preto, Miracatu, Itaporanga, Guarantã, Cerquilha, Capivari, São José dos Campos, Tupã, Taubaté, Serrana, Itararé, Iguape, Carapicuíba, Buri, Bastos,

**Quadro 15 - Unidades da Escola Furacão na região Sul do Brasil**

Paraná	Arapongas; Anahy; Bela Vista do Paraíso; Jesuítas; Marialva; Tamarana; Guaratuba; Itambé; Santa Tereza do Oeste; Guaraniaçu; Santana do Itararé; Ribeirão do Pinhal; Cafelândia; Terra Rica; Sengés (2 unidades); Manoel Ribas; Doutor Camargo; Cruzeiro do Iguaçu; Cândói; Foz do Jordão; Mandaguaçu; Sulina; Morretes; Nova Aurora; Ivaí; Paranaguá; Xambrê; Ventania; Telêmaco Borba; São Pedro do Ivaí; São José dos Pinhais (2 unidades); São Jorge do Ivaí; São João do Caiuá; Santo Inácio; Santa Mariana; Santa Lúcia; Santa Helena; Santa Fé; Salto do Lontra; Salto do Itararé; Rio Azul; Reserva do Iguaçu; Rebouças; Quitandinha; Quinta do Sol; Prudentópolis; Piraquara; Pinhão; Pinhal de São Bento; Pinhais; Piên; Pérola; Pato Branco; Paraíso do Norte; Ourizona; Nova Fátima; Munhoz de Melo; Medianeira; Matinhos; Laranjeiras do Sul; Jundiá do Sul; Jardim Olinda; Ivatuba (2 unidades); Itaguajé; Irati; Iracema do Oeste; Iguaçu; Guarapuava; Guaporema; Goioxim; Fernandes Pinheiro; Fazenda Rio Grande; Colombo; Chopinzinho; Cerro Azul; Castro; Cascavel; Capitão Leônidas Marques; Cantagalo; Campo Magro; Campo Largo (2 unidades); Cambira; Bom Sucesso do Sul; Barracão; Astorga; Araucária; Arapoti; Apucarana; Alvorada do Sul; União da Vitória, Curitiba (23 unidades)
Rio Grande do Sul	Santo Augusto; Porto Alegre; Cachoeirinha
Santa Catarina	Barra Velha; São João do Itaperiú; Tubarão; São Bento do Sul; Videira; Treze Tílias; Tijucas; Salete; Rio do Oeste; Porto União; Petrolândia; Palhoça; Mirim Doce; Navegantes; Itajaí; Chapecó; Brusque; Bombinhas; Aurora

Elaborado pela autora. Fonte: CLUB ATHLETICO PARANAENSE, 2020b. Disponível em: <<https://www.athletico.com.br/escola-furacao/>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

De acordo com o quadro 15, o Paraná concentra o maior número de escolas do Athletico Paranaense com 118 unidades distribuídas entre as dez mesorregiões do estado, o que corresponde 54,6% do total.

Santa Catarina conta com 19 escolinhas, sendo que 11 estão localizadas na mesorregião do Vale do Itajaí (Barra Velha, São João do Itaperiú, Salete, Rio do Oeste, Petrolândia, Mirim Doce, Navegantes, Itajaí, Brusque, Bombinhas, Aurora); outras 3 ficam na mesorregião oeste (Videira, Treze Tílias, Chapecó); 2 escolinhas são encontradas no norte catarinense (São Bento do Sul, Porto União); e uma Escola Furacão funciona na mesorregião sul (Tubarão). No Rio Grande do Sul, as Escolas Furacão ficam nas mesorregiões noroeste (Santo Augusto) e metropolitana de Porto Alegre (Cachoeirinha, Porto Alegre).

Cabe colocar que 64,8% das escolas licenciadas do Athletico Paranaense estão situadas no Sul do Brasil. Nas demais regiões brasileiras identificaram-se 43 unidades no Sudeste, 12 no Centro-Oeste, 10 no Nordeste e outras 7 no Norte.

---

Arujá, Apiaí, São Paulo com 3 unidades). Além disso, Índia, Venezuela, Quênia e Peru têm uma Escola Furacão cada (ATHLETICO PARANAENSE, 2020b).

Assim como verificado no caso do Grêmio FBPA, a expansão das escolinhas de futebol parte da escala regional para a nacional com vistas a abranger novos mercados, angariar torcedores, expandir e fortalecer a marca do clube.

Já o Coritiba FC dispõe do sistema de franquias da Escola Coxa que devem, obrigatoriamente, seguir determinados padrões

Localizadas em praias, parques, clubes, escolas, associações, etc; Administradas por profissionais devidamente treinados e credenciadas pelo Clube; Utilizam a marca e a imagem institucional da Escola Coxa; Podem receber apoio financeiro de eventuais Patrocinadores Locais, com prévia autorização do Clube; Devem se adequar ao padrão de trabalho do Coritiba Foot Ball Club (ESCOLA COXA - CENTRO DE FORMAÇÃO DE ATLETAS, 2019, p. 03).

É importante ressaltar que o modelo de franquias adotado pelo Coritiba FC permite agregar diferentes patrocinadores locais aos projetos das escolas, o que diversifica o número de empresas ou marcas associadas ao clube<sup>468</sup>. Além disso, estas unidades de formação de atletas visam a difusão da “marca do Coritiba Foot Ball Club por todo território nacional” e a seleção dos “jovens que se destacarem nos treinos para a realização de testes nas categorias de base” (ESCOLA COXA- CENTRO DE FORMAÇÃO DE ATLETAS, 2019, p.05)

As franquias das Escolas Coxa para categorias do sub-05 ao sub-17 exigem do franqueado o cumprimento de certas condições: estrutura básica que comporte campo, secretaria e vestiário; a compra de materiais esportivos com a marca “Escola Coxa” somente do fornecedor oficial<sup>469</sup>; o custeio das despesas com a aquisição e com o frete do material esportivo; a contratação de profissionais; a manutenção da comunicação visual de acordo com os padrões estabelecidos pelo Coritiba FC; o pagamento dos salários dos profissionais contratados; a cobertura das despesas com transporte para participação dos alunos em competições; o custeio dos dispêndios de representantes do Coritiba FC durante o processo de implementação da Escola franquizada; a contratação de seguro contra acidentes pessoais para

---

<sup>468</sup> O franqueado é responsável pelos valores cobrados do patrocinador local. O patrocinador adquire o direito de estampar sua marca no kit do aluno, sendo permitido um único patrocinador; nas placas localizadas na fachada da escola e ao redor do(s) campo(s); nas placas de comunicação instaladas fora da Escola; e nos anúncios feitos via rádio, televisão, jornal, entre outros (ESCOLA COXA- CENTRO DE FORMAÇÃO DE ATLETAS, 2019, p. 14).

<sup>469</sup> O franqueado da Escola Coxa obrigatoriamente terá de adquirir materiais esportivos oficiais autorizados pelo franqueador como uniformes para professores e *kits* para alunos. Os valores dos materiais esportivos para o ano de 2019 foram os seguintes: kit aluno linha (R\$ 90); kit aluno goleiro (R\$ 120); kit professor (R\$ 90); agasalho aluno (R\$ 110); calção (R\$ 40); calça goleiro (R\$ 60); camisa polo (R\$ 40); bermuda (R\$ 45); camisa para professor (R\$ 45); boné (R\$ 20); coletes (R\$ 20); meião (R\$ 20); agasalho para professor (R\$ 150); bolsa treino (R\$ 50); bolsa viagem (R\$ 80); mochila saquinho (R\$ 20); bola nº 4 (R\$ 100); bolsa profissional (R\$ 110) (ESCOLA COXA- CENTRO DE FORMAÇÃO DE ATLETAS, 2019).

os alunos; e o cumprimento dos deveres contidos no manual das Escolas Coxa (ESCOLA COXA- CENTRO DE FORMAÇÃO DE ATLETAS, 2019)<sup>470</sup>.

Ademais, o sistema de franquias do Coritiba FC reforça a exploração sobre a identidade visual do clube como mostram os layouts oficiais que o franqueado deve empregar em folders, cartazes, placas ou banners (figura 36).

**Figura 36 - Layouts para divulgação das Escolas Coxa (2019)**



Fonte: ESCOLA COXA- CENTRO DE FORMAÇÃO DE ATLETAS, 2019, p. 21.

A figura 36 mostra como a marca do Coritiba FC é propagada através de recursos visuais associados à dispersão das escolinhas de futebol cujas unidades são encontradas nos estados do Paraná, São Paulo e Santa Catarina (conforme quadro 16), além de 2 franquias em atividade nos EUA.

**Quadro 16 - Franquias da Escola Coxa**

<b>Franquia por estado</b>	<b>Franquia por cidade/unidade</b>
Paraná	Almirante Tamandaré; Campo Largo; Cianorte; Colombo (2 unidades); Fazenda Rio Grande; Jacarezinho; Palmital; Irati; Paranaíba; Paranaguá; Piraquara; Pinhais (5 unidades); São José dos Pinhais; Teixeira Soares; Curitiba (10 unidades).
São Paulo	Lorena; Sumaré; São Paulo (3 unidades)
Santa Catarina	Videira

Organizado pela autora. Fonte: Coritiba FC, 2020c.

<sup>470</sup> É importante destacar os valores envolvidos neste negócio. O valor para aquisição da franquia da Escola Coxa, em 2019, foi de R\$ 4.500,00 reais com pagamento de royalties no montante de R\$ 855,00 mensais (ESCOLA COXA- CENTRO DE FORMAÇÃO DE ATLETAS, 2019, p. 29).

O quadro 16 disponibiliza informações acerca da localização das 35 franquias da Escola Coxa no Brasil. Destaca-se que as unidades estão concentradas no estado do Paraná. Com um número total menor de escolinhas de futebol, em relação ao Club Athletico Paranaense, as franquias do Coritiba FC estão concentradas na mesorregião metropolitana de Curitiba (Almirante Tamandaré; Campo Largo, Colombo, Fazenda Rio Grande, Paranaguá, Pinhais, São José dos Pinhais, Piraquara e Curitiba). Além destas, o clube possui uma franquia na mesorregião do norte-pioneiro (Jacarezinho), duas unidades no sudeste paranaense (Irati, Teixeira Soares), mais duas escolas franqueadas na mesorregião noroeste (Cianorte, Paranavaí) e, ainda, outra Escola Coxa fica no centro-sul do Paraná (Palmital). Estes dados mostram que 65,7% das Escolas Coxa estão distribuídas entre a capital Curitiba, a região metropolitana e demais cidades paranaenses.

No que se refere aos estados da região Sul ressalta-se que Santa Catarina conta com apenas uma unidade (Videira), enquanto o Rio Grande do Sul não possui nenhuma representante franqueada.

Outro clube em que se identifica uma concentração de escolas futebol em escala estadual é o Paraná Clube. São 19 escolas licenciadas distribuídas entre o Paraná (16 unidades), Distrito Federal (1 unidade), Mato Grosso (1 unidade) e Bahia (1 unidade) (PARANÁ CLUBE, 2020)<sup>471</sup>. Dos núcleos da Escola PRC, 15 representam a mesorregião metropolitana de Curitiba e, apenas, a unidade de Campo Mourão situa-se na mesorregião centro-ocidental paranaense.

Já dentre os clubes do interior do Paraná ressaltaram-se os casos das escolinhas de futebol do Londrina EC e do Operário Ferroviário EC. Ambos iniciaram, em 2014, e associados aos processos internos de reestruturação administrativa, novos projetos direcionados para a formação de atletas.

---

<sup>471</sup> As escolas de futebol do Paraná Clube são: Escola PRC Núcleo Pinheirinho - Curitiba/PR; Escola PRC Núcleo Umbará - Curitiba/PR; Escola PRC Núcleo Cotelengo - Curitiba/PR; Escola PRC Núcleo Bairro Alto - Curitiba/PR; Escola PRC Núcleo Sítio Cercado - Curitiba/PR; Escola PRC Núcleo Boqueirão - Curitiba/PR; Escola PRC Núcleo Colombo-Mauá/PR; Escola PRC Núcleo Pinhais/PR; Escola PRC Núcleo Morretes/PR; Escola PRC Núcleo Fazenda Rio Grande/PR; Escola PRC Núcleo São José dos Pinhais/PR; Escola PRC Núcleo Borda do Campo/PR; Escola PRC Núcleo Almirante Tamandaré/PR; Escola PRC Núcleo Campo Mourão/PR; Escola PRC Núcleo Recanto das Emas/DF; Escola PRC Núcleo Cáceres/MT; Escola PRC Núcleo Ilhéus/BA (PARANÁ CLUBE, 2020). Dentre as escolas licenciadas está o Centro de Aperfeiçoamento de Futebol do Paraná (CAF Paraná) que possui unidades nos bairros Umbará e Boqueirão, em Curitiba. O CAF Paraná, entre outros, garante aos interessados maiores possibilidades de acesso às categorias de base “[...] devido à proximidade de nossas escolinhas com o clube” (CAF PARANÁ, [20--]). Observa-se assim que a garantia de acesso às categorias de base do Paraná Clube permanece como estratégia principal para divulgação das escolas licenciadas.



Sobre o tema, Canuto (2017) ressaltou como a gestão do Londrina EC, que iniciou suas atividades em 2010<sup>472</sup>, implementou metas para o desenvolvimento de uma escolinha. Com cerca de 200 alunos (CANUTO, 2017), o clube conta com seis escolinhas franqueadas distribuídas entre as cidades de Londrina (PR), Barbosa Ferraz (PR) e Cuiabá (MT)<sup>473</sup>.

Como a parceria entre a SM Sports e o Londrina EC foca na formação e profissionalização de jogadores, a escolinha objetiva “[...] revelar novos talentos do futebol nas categorias de base do clube e colaborar com o processo de expansão da marca Londrina Esporte Clube” (LONDRINA EC, 2020)<sup>474</sup>. Neste caso específico, a transição entre a escolinha e as categorias de base é importante para sustentar a operação da empresa parceira que visa os ganhos com as transferências de futebolistas.

No Operário Ferroviário EC foi possível averiguar que a divulgação do clube e a conquista de novas gerações de torcedores são consideradas fundamentais. A escola funciona com uma única unidade junto ao estádio Germano Krüger e, desde 2014, com o grupo gestor que assumiu o comando das atividades, houve esforços para ampliar as atividades com os alunos.

De acordo com Balansin (2018), a escolinha é dirigida por Cristiano Gonzaga Da Cruz e William Borges de Ramos, sendo que

deve ter uns 500, 400 alunos de 5 anos pra cima. Eles já disputam a Copa de Curitiba, na cidade de Curitiba. Lá eles disputam sub-9, sub-11, sub-13 e sub-15. Já disputam o campeonato de Curitiba e disputam aqui, só que aqui é bem mais fraco e todo mundo quer jogar no Operário. Você vai nos campeonatos aqui, na escolinha do Operário, os garotos atropelam e dizem: - Não quero mais jogar nesse time, quero jogar no Operário. O Operário agora virou moda (BALANSIN, 2018).

Com a ascensão do Operário Ferroviário EC para a segunda divisão do Campeonato Brasileiro houve um aumento da visibilidade da associação esportiva, por conseguinte, a escolinha passou a atrair um número maior de aspirantes à carreira de jogador. Do ponto de vista econômico, a formação de atletas é vislumbrada com interesse pelo corpo administrativo do clube já que estes ativos têm alto valor no mercado de negociações.

Em considerações finais acerca deste tópico, pode-se apontar para a abrangência do projeto das Escolas Furacão que contam com unidades licenciadas bem distribuídas no Brasil, sobretudo, no estado do Paraná. Já as escolas do Coritiba FC e do Paraná Clube, em

---

<sup>472</sup> O debate acerca da reestruturação administrativa do Londrina EC foi feito no capítulo II.

<sup>473</sup> Em Londrina ficam as unidades Polo LEC Palhano, Polo LEC Norte, Polo LEC AFA Sport GD e Polo Futsal (LONDRINA EC, 2020).

<sup>474</sup> Segundo dados oficiais, de 2020, o custo para inscrição na escolinha de base do LEC é de R\$ 160,00 e o valor das mensalidades é de R\$ 150,00 (LONDRINA EC, 2020).

proporção de oferta menor, também são importantes para a captação de jogadores e para exposição da marca desses clubes. No tocante aos casos do Londrina EC e do Operário Ferroviário EC, é possível tecer paralelos entre as mudanças de gestão, verificadas após 2010, e os novos investimentos em escolas de futebol integradas às categorias de base.

### 4.3.3 As escolinhas de futebol: clubes de Santa Catarina

Em relação à criação e organização das escolinhas de futebol de clubes catarinenses, cabe salientar alguns casos específicos<sup>475</sup>. O Avaí FC montou sua primeira escolinha de futebol em 1987

No primeiro dia, surgiram 212 garotos interessados. Na impossibilidade de trabalhar com tanta gente, o treinador Odílio Teixeira desesperou-se e, em uma peneira inicial, o número caiu para 148. Como a escolinha funcionava apenas aos sábados, a quantidade continuava grande. Novas dispensas e restaram 60 garotos, entre 12 e 14 anos, que sonhavam com uma carreira de jogador no Avaí. Com o patrocínio da Malharia Nossa Senhora Aparecida, o time fazia excursões para ganhar canchas e divisas (KLÜSER; MATOS; DIAMANTARAS, 2014, p. 396).

A partir da década de 2010, o clube de Florianópolis passou a empregar o licenciamento de marca caracterizado por<sup>476</sup>

um sistema que possibilita agregar a marca do clube a empreendimentos próprios e/ou de terceiros que buscam visibilidade e uma parceria para que seus alunos vislumbrem a possibilidade de acessar as categorias de base do clube cedente. Para o clube trata-se também de um ótimo canal de abertura para novos torcedores da marca. O clube acompanha a instalação e a evolução da unidade para garantir que a qualidade oferecida aos alunos seja a mesma em todas as Escolas. É um trabalho que exige supervisão continuada e a constante reciclagem dos profissionais que trabalham em cada uma das escolas, com uma constante supervisão do Departamento de Futebol. A escolinha por sua vez, agrega valor e pode criar vários pequenos negócios dentro deste mesmo negócio, como quiosques de vendas de produtos, lancheria, locação de espaço para empresas praticarem atividades desportivas, etc (AVAÍ FC, [20--c]).

---

<sup>475</sup> O Figueirense FC não dispõe em seus balanços financeiros de informações sobre suas escolinhas de futebol. Em 2015, o site oficial informou que “todas as escolinhas conveniadas do Figueirense estão concentradas na Grande Florianópolis e preparam crianças para o Projeto Jovem Furacão” (FIGUEIRENSE FC, 2015b). Ademais, o clube não dispõe de outras informações oficiais sobre suas escolinhas.

<sup>476</sup> O Avaí FC oferece o licenciamento para escolinhas de futebol, Futebol *Society* e futsal. O contrato de licenciamento das escolinhas do Avaí FC prevê, entre outros, o pagamento de taxa anual de adesão no valor de R\$ 3 mil reais; aquisição de, no mínimo, 50 kits; aquisição de seguro em grupo para os alunos; nome de um coordenador técnico (formado e com registro no CREF) para constar no contrato; agendamento e pagamento do valor de R\$ 300,00 (trezentos reais), referente à visita técnica de funcionário do Clube para fiscalização e aprovação do espaço (campo, artes de divulgação e dependências do local) (AVAÍ FC, [20--c]).

Logo, o modelo mostra semelhanças com o averiguado no caso das Escolas Coxa no que concerne a possibilidade de prospecção de outros negócios associados à escolinha. Outras condições contratuais exigem que a aquisição dos uniformes seja feita junto ao fornecedor oficial e que todo material de propaganda (*outdoors*, placas, faixas) siga o padrão de identidade visual do Avaí FC (AVAÍ FC, [20--c]).

Sobre a expansão das unidades é importante destacar que até 2017 havia o registro de 8 escolinhas com projeções de crescimento para o período pós 2018 (AVAÍ FC, 2017c). Em 2019, o clube catarinense contabilizou 18 escolas licenciadas distribuídas nas mesorregiões da Grande Florianópolis (Paulo Lopes, São José, Palhoça, Florianópolis, Tijucas), do sul catarinense (Garopaba), do vale do Itajaí (Pouso Redondo, Imbuia, Balneário Piçarras) e na mesorregião serrana (Urubici). Na região Norte do Brasil, são encontradas representantes no estado de Rondônia (Porto Velho, Ariquemes e Pimenta Bueno).

O Avaí tem uma proximidade com Rondônia, grande celeiro de craques para o clube. Dois deles estão no profissional. Luan Pereira, natural de Ariquemes, 18 anos, já no elenco principal desde 2017, e que entrou na partida contra o Real, e o goleiro Claudio Vitor, 18 anos, natural de Porto Velho, a capital. O Coronel Roberto é o principal embaixador do Avaí na região. Além de observar o trabalho das escolinhas de Porto Velho, Ariquemes e Pimenta Bueno, ainda é um descobridor de talentos. Frequentemente vem a Floripa trazendo um garoto para a base. E quase sempre o jovem avança de categoria (AVAÍ FC, 2019c).

A proposta de expansão destes centros de ensino-aprendizado do futebol em Rondônia visa a obtenção de atletas e a publicitação do clube. Ao comentar o tema, Battistotti (2017) enfatizou que a fidelização da marca do Avaí FC é considerada estratégica pela direção do clube (BATTISTOTTI, 2017)<sup>477</sup>.

Vale ressaltar que a abertura de uma frente de expansão para as escolinhas licenciadas do Avaí FC fora de Santa Catarina e do eixo Sul-Sudeste corresponde uma tática diferenciada para cativar potenciais novos torcedores<sup>478</sup>. A própria consolidação das Escolas Furacão, das unidades conveniados ao Grêmio FBPA e dos núcleos do Genoma Colorado no Sul do Brasil, incentivam o Avaí FC a executar seu projeto em outros estados da federação.

Já a escola de futebol do Criciúma EC foi descrita, no começo do decênio de 1990, como “uma das mais eficientes. Dos 27 jogadores do elenco, dezesseis foram formados ali

---

<sup>477</sup> Além da expansão das escolinhas de futebol, o Avaí FC vislumbra a criação do time profissional Avaí-Rondônia para disputa de uma vaga na Copa do Brasil já que o estado de Rondônia tem direito à três vagas na competição. Battistotti (2017) afirmou que “[...] meu sonho, na real, é fazer o Avaí-Rondônia pegar uma vaga da Copa do Brasil e mexer lá na CBF pra fazer um jogo aí Avaí e Avaí-Rondônia” (BATTISTOTTI, 2017).

<sup>478</sup> Considerando que Rondônia, por exemplo, não conta com nenhum clube na disputa das séries A, B ou C de 2020, a divulgação do Avaí FC nesse estado pode atrair novos torcedores e, conseqüentemente, novos consumidores de produtos com a marca avaiana.

mesmo e seis estão no time titular [...]. Dá pra contar nos dedos os clubes com paciência e organização para esse tipo de investimento” (PLACAR, set. 1993, p. 48).

Mais de duas décadas depois, a escolinha do clube assumiu novas proposições complementares às necessidades das categorias de base conforme explicou Lopes (2018).

Ao nível de base eu vou saber te dizer qual é o meu custo. Ao nível de base a gente gasta R\$ 250 mil mês, folhas de pagamento, ajuda de custo, plano de saúde, seguro de vida, alimentação no CT e fora, ônibus de transporte escolar, ônibus de transporte pra viagem, futebol feminino que hoje tá inserido à base. [...] Em questão de orçamento, quando eu cheguei aqui nós tínhamos R\$ 3 milhões pra gastar em 2016, a gente reduziu. Em 2017, a gente reduziu o custo, a gente praticamente reduziu em R\$ 800 mil o que gastou de 2016 pra 2017. Pro clube é uma ajuda, o presidente gostou né. Em 2018, a gente tinha um orçamento pra gastar, aí faltou, o que a gente fez? Fez uma escolinha pro clube de 13 a 14 anos que entra aí praticamente R\$ 10, R\$ 12 mil por mês. Mais os patrocinadores, joga essa receita lá pra base (LOPES, 2018).

A inauguração do CT Antenor Angeloni, em 2018, favoreceu a ampliação das operações da escola de futebol do Criciúma EC ao oferecer aos alunos, acesso às infraestruturas do equipamento esportivo.

As informações ainda reforçam que “considerando a demanda existente na região e levando em conta o interesse do Criciúma em formar novos atletas”, o clube objetiva abastecer as categorias de base e o grupo principal (CRICIUMA EC, 2020). Como visto em outros exemplos, a formação de jogadores emerge como uma das metas centrais da integração entre escolinhas, divisões intermediárias e times profissionais.

Contando com uma unidade em operação, as atividades da escolinha do Criciúma EC são desenvolvidas no Ginásio Colombo Sales (alunos entre 4 e 7 anos) e no CT Antenor Angeloni (alunos entre 10 e 13 anos) com cobranças de matrícula no valor de R\$ 100, além de mensalidades entre R\$ 60 (sócios) e R\$ 100 (não sócios) (CRICIUMA EC, 2020).

Além disso, desde 2018, o Criciúma EC oferece a possibilidade de abertura de franquias de sua escolinha de futebol. Segundo documento oficial do clube, o projeto pretende “elevar e disseminar o nome do Criciúma Esporte Clube no cenário nacional, através da formação de atletas dentro da metodologia do clube, ampliando a captação e tornando-se a base da pirâmide de futuros atletas no futebol de alto nível” (CRICIUMA EC, 2018b, p. 02).

O clube disponibiliza ao franqueado algumas vantagens como, por exemplo, avaliação direta dos alunos para as categorias de base; capacitação de treinadores; visitas guiadas ao estádio Heriberto Hülßen e ao CT Antenor Angeloni; treinamentos adequados às faixas etárias entre 2 e 17 anos; jogos treinos e amistosos com as divisões de base; divulgação da escolinha

no site oficial e outros canais de mídia; e o emprego de metodologia do Criciúma EC (CRICIÚMA EC, 2018b, p. 07). Em contrapartida, o clube catarinense exige do interessado infraestrutura apropriada à instalação da escolinha, uniforme padronizado e comprado diretamente do Criciúma EC, e professores habilitados pelo Conselho Federal de Educação Física (CREF) (CRICIÚMA EC, 2018b)<sup>479</sup>.

Considerando o expressivo investimento realizado pelo Criciúma EC na construção de seu CT e as colocações anteriores de Pacheco (2018) sobre a necessidade de negócios ligados à venda de atletas formados no clube, a escolinha exerce função essencial no abastecimento do sub-15 ao sub-20.

Após tratar de clubes representantes de Florianópolis e de Criciúma, é imprescindível pontuar que é a ACF que desenvolve o projeto mais sólido para escolinhas de futebol em Santa Catarina. Segundo Maidana (2017), o núcleo da Escolinha da Chape atende mais de 300 alunos a partir dos anos 6 anos, e conta com cobrança de mensalidades e isenção para jovens de baixa renda (MAIDANA, 2017).

Os demais polos<sup>480</sup> funcionam sob responsabilidade do departamento amador e estão presentes em todas as cidades próximas à Chapecó, o que reforça a divulgação do clube em escala regional. A abertura das unidades é baseada em parcerias pontuais com prefeituras municipais ou entidades interessadas (MAIDANA, 2017).

É importante anotar a rápida expansão das escolinhas da ACF visto que o projeto teve início, em 2015, com o polo de Palmitos (SC) (ACF, 2018d). Depois, devido ao acidente aéreo de 2016, houve um aumento significativo da procura pela abertura destes núcleos. Se, em 2016, o clube de Chapecó contava com 19 escolinhas e cerca de 1,2 mil alunos, os anos seguintes foram marcados pelo gradual crescimento destes números (FASOLIN, 2017).

Já no início de 2020, foram identificados 58 polos distribuídos conforme quadro 17.

**Quadro 17 - Polos da escolinha da ACF**

<b>Estado</b>	<b>Polos</b>
Santa Catarina	Coronel Martins, Treze Tílias, Videira, São Lourenço do Oeste, Iporã do Oeste, São Carlos, São José do Cedro, Dionísio Cerqueira, Capinzal, Xanxerê, Guarujá do Sul, São Miguel do Oeste, Arabutã, Concórdia, Serra Alta, Modelo, São Lourenço do Oeste, Otacílio Costa, São Cristóvão do Sul, Santa Cecília, Brunópolis, Lages, Dona Emma, Mafra,

<sup>479</sup> Cabe destacar que o interessado precisa arcar com uma taxa de franquia de R\$ 10 mil com cobrança mensal para manutenção do vínculo de franqueado, além do pagamento de uniformes. Cada unidade franqueada deve adquirir o mínimo de 50 kits de uniformes (CRICIÚMA EC, 2018).

<sup>480</sup> Termo que denomina cada unidade da escolinha de futebol da ACF.

	Itaiópolis, São Bento do Sul, Chapecó
Rio Grande do Sul	Chapada, Ijuí, Pinheirinho do Vale, Alto Alegre, Roque Gonzales, Cruz Alta, Salto do Jacuí, Frederico Westphalen, Ametista do Sul, Liberato Salzano, Passo Fundo, Constantina, Santa Maria
Paraná	Cianorte
Minas Gerais	Três Corações

Organizado pela autora. Fonte: ACF, 2020.

Pelo quadro 17 observa-se que a mesorregião oeste de Santa Catarina concentra o maior número de polos da escolinha da ACF (Coronel Martins, Treze Tílias, Videira, São Lourenço do Oeste, Iporã do Oeste, São Carlos, São José do Cedro, Dionísio Cerqueira, Capinzal, Xanxerê, Guarujá do Sul, São Miguel do Oeste, Arabutã, Concórdia, Serra Alta, Modelo, São Lourenço do Oeste, Chapecó). Outrossim, são identificados polos na mesorregião serrana (Otacilio Costa, São Cristóvão do Sul, Santa Cecília, Brunópolis, Lages), mesorregião do vale do Itajaí (Dona Emma) e mesorregião norte (Mafra, Itaiópolis, São Bento do Sul). Nota-se que as mesorregiões sul e da Grande Florianópolis não somam nenhuma representante.

Na mesorregião noroeste do Rio Grande do Sul apuraram-se unidades da escola de futebol da ACF em Chapada, Ijuí, Pinheirinho do Vale, Alto Alegre, Roque Gonzales, Cruz Alta, Salto do Jacuí, Frederico Westphalen, Ametista do Sul, Liberato Salzano, Passo Fundo, Constantina. A cidade de Santa Maria, mesorregião centro ocidental rio-grandense, também conta com uma unidade. Além do mais, uma escolinha opera na cidade de Cianorte (PR) e, outra, em Três Corações (MG) (ACF, 2020).

Os dados revelaram uma frente de expansão interregional para a marca do clube catarinense que reúne seus principais polos em cidades próximas à Chapecó. Maidana (2017) enfatizou que o maior desafio do clube ao abrir escolinhas fora de Santa Catarina refere-se justamente ao acompanhamento das atividades “porque você não vai ter condições de ir até lá ver como tá o trabalho” (MAIDANA, 2017). Portanto, a disseminação das unidades também é determinada pela posição geográfica em relação à sede, pois implica diretamente no controle de despesas e de pessoal.

De maneira geral, os clubes catarinenses apresentados estão em processo de organização e expansão de suas escolinhas, seja no sistema de licenciamento, de polos ou unidades integradas às categorias de base. A contar de 2015, houve uma retomada dos

investimentos de Avaí FC, Criciúma EC e ACF na estruturação de suas escolas de futebol com vistas a garantir a seleção de jogadores e a divulgação de suas identidades.

\*\*\*

Este capítulo visou investigar os investimentos efetuados pelos clubes em infraestrutura e na organização de categorias de base a partir de 1990. Os equipamentos esportivos como formas espaciais específicas desempenham funções ligadas à oferta de jogos e eventos e, também, estão relacionados com as diversas etapas da formação de atletas.

Para ilustrar alguns dos principais aportes em estádios e arenas, foram apresentados os casos do estádio Beira-Rio e da Arena da Baixada.

O Club Athletico Paranaense iniciou uma série de aplicações substanciais em infraestrutura como parte de um projeto político de reestruturação administrativa, iniciado em meados dos anos de 1990. A Arena da Baixada, construída nos padrões da FIFA, passou por ajustes visando adequar o equipamento às exigências para o mundial de 2014. Para tanto, a CAP S/A Arena dos Paranaenses, uma SPE pertencente ao Club Athletico Paranaense, tomou as obrigações referentes as obras e a captação de recursos.

Já no referente ao estádio Beira-Rio, do Sport Club Internacional, a *holding* Beira-Rio (Brio), que constitui uma SPE limitada sem participação societária do clube, foi responsável pela reforma da estrutura. A Brio, em compensação, assumiu a exploração comercial do estádio que funciona como um condomínio.

Assumindo a importância dos jogadores como ativos de alto valor nas negociações executadas no mercado, as etapas que envolvem a captação, seleção e profissionalização destes trabalhadores se tornaram estratégicos para os clubes.

De forma geral, as considerações acerca dos investimentos realizados em CT's e categorias de base mostraram disparidades entre os clubes paranaenses, catarinenses e sul-rio-grandenses com destaque para os seguintes aspectos: expressivos gastos realizados no período pós 2010; consideráveis diferenças entre as infraestruturas de cada clube; e tendente especialização de funções.

Em certos casos, os processos de reorganização administrativa e econômica foram determinantes para o início e/ou para o aumento dos investimentos em equipamentos esportivos. Concomitante aos aportes em CT's (construídos, reformados ou alugados), os clubes também buscaram organizar suas divisões de base aprimorando a triagem e a formação de futebolistas. Além disso, a Lei de Incentivo ao Esporte e o Certificado de Clube Formador impuseram facilidades e responsabilidades no que tangem estes processos específicos.

Alguns exemplos se destacaram. O S.C. Internacional e o Grêmio FBPA, desde meados do século XX, dedicaram esforços na montagem de um sistema eficiente para seleção de novos jogadores. A partir dos anos de 2010, durante a execução das obras do Beira-Rio e da Arena do Grêmio, estes clubes ampliaram os investimentos em CT's e categorias de base. Por outro lado, a SER Caxias do Sul, o Clube Esportivo Aimoré e o Veranópolis Esporte Clube Recreativo, entre outros, utilizam seus próprios estádios para preparação, treinamento e alojamento de atletas.

No Figueirense FC, a criação da Asfig previu apoiar economicamente e institucionalmente a construção do CFT do Cambirela, repassado ao clube em contrato de comodato. No entanto, a crise política e financeira decorrente da gestão da Elephant Participações Societárias S/A impactou diretamente o potencial de gastos do clube com o segmento. No Avaí FC, as instalações do estádio da Ressacada e do Centro Técnico de Formação de Atletas João Nilson Zunino são utilizadas para os trabalhos com o sub-11 ao sub-20. Já no Criciúma EC, a edificação do CT Antenor Angeloni pode ser associada à administração da Gestão de Ativos e aos apoios da prefeitura municipal de Criciúma e da Lei de Incentivo ao Esporte. Para o clube do sul catarinense, a compensação dos investimentos será determinada pelo número de profissionais formados e negociados no mercado.

No futebol paranaense observaram-se outras particularidades. O Club Athletico Paranaense montou, na década de 1990, o CAT do Caju para os trabalhos com o time principal e divisões intermediárias. Identificou-se que no Londrina EC as receitas com a venda de jogadores são partilhadas com a parceira SM Sports, proprietária do CT utilizado pelo clube. Enquanto no Operário Ferroviário EC, a tomada de iniciativas em prol da estruturação de um CT, em parceria inédita com a UEPG, resultou das ações do grupo gestor instituído em 2014. Nos casos do Maringá FC e do PSTC averiguou-se um processo de especialização de funções em que o desenvolvimento e a negociação de atletas tornou-se a atividade principal.



Na sequência, foram tratadas das escolinhas de futebol dos clubes do Sul do Brasil. Estas unidades puderam ser analisadas sob duas perspectivas: integradas às categorias de base e/ou como negócios (licenciamento de marca ou franquias). Em ambos os casos, objetivam abastecer as categorias de base, cativar torcedores e potenciais novos consumidores de produtos esportivos oficiais, bem como a própria divulgação destes clubes.

O S.C. Internacional e o Grêmio FBPA desenvolvem projetos bem estruturados e articulados que envolvem suas escolas oficiais, sediadas em Porto Alegre, bem como demais núcleos e unidades conveniadas. O funcionamento destas escolinhas em cidades de diferentes regiões brasileiras e, mesmo, no exterior, é fundamental para a exposição destes clubes que visam o potencial de novos mercados consumidores do esporte. Já o EC Pelotas e o EC Juventude mantêm escolas junto às suas sedes, onde é realizado o principal trabalho de captação de futebolistas para as respectivas categorias de base.

Ao tratar-se dos clubes do Paraná foram investigados os modelos do licenciamento de marca e da concessão de franquias. As Escolas Furacão do Club Athletico Paranaense são encontradas em todas as mesorregiões do estado do Paraná. No Sul do Brasil ficam 64,8% das unidades licenciadas, além de representantes nas demais regiões do país.

No Curitiba FC é empregado o sistema de franquias e as Escolas Coxa estão concentradas, sobretudo, na mesorregião metropolitana de Curitiba. Cerca de 65,7% destas unidades estão situadas entre a capital paranaense e outras cidades do estado. A investigação também mostrou que a distribuição geográfica das escolas do Paraná Clube assemelhasse ao visto no Curitiba FC, e estão centradas entre as mesorregiões metropolitana e centro-ocidental paranaense.

Em relação aos casos do Londrina EC e do Operário Ferroviário EC, os projetos para montagem e expansão das escolas de futebol estiveram estreitamente ligados às mudanças administrativas datadas do período pós 2010. O Londrina EC inaugurou suas primeiras escolas franqueadas com polos nas cidades de Londrina, Barbosa Ferraz e Cuiabá. Já o clube de ponta-grossa, mantém sua escola em atividade junto às instalações do estádio Germano Krüger.

No futebol catarinense, o Criciúma EC organizou sua escola de futebol para dar suporte, financeiro e técnico, às categorias de base já que considera a formação de futebolistas fundamental para contrabalançar os investimentos efetuados no CT Antenor Angeloni. Na ACF identificou-se que os polos estão distribuídos principalmente entre as mesorregiões oeste

de Santa Catarina e noroeste do Rio Grande do Sul, portanto, representando uma zona de expansão inter-regional para a marca do clube catarinense. No Avaí FC, as entrevistas mostraram preocupação estratégica com o uso das escolinhas de futebol para promoção e fidelização da marca avaiana. Nos três casos, a ampliação destas unidades ocorreu principalmente a partir do decênio de 2010.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao tratar-se do futebol como objeto de pesquisa, é possível abordar questões culturais, sociais, políticas e econômicas que, indissociáveis em suas inter-relações, oferecem subsídios para uma análise histórico-geográfica.

Na expansão material do capitalismo monopolista representada, principalmente pela Inglaterra urbano-industrial do século XIX, o futebol moderno foi difundido em escala global. Esse processo de dispersão do esporte bretão foi condicionado pela formação sócio-espacial de cada país e por suas relações econômicas com o capital inglês.

Nos países da América do Sul, o futebol era praticado nos portos, nas instituições de ensino, no interior das firmas, empresas e indústrias, nas ruas, parques, terrenos baldios, e entre trabalhadores, estudantes e imigrantes. No Brasil, as vias de introdução desse esporte foram variadas e diferenciadas também pelas dimensões continentais do país. Deste modo, no eixo Rio-São Paulo, a interpretação elitista clássica de ingresso do futebol é marcada pelos casos de Oscar Cox e de Charles Miller, respectivamente. Em outras capitais brasileiras, em geral, as entidades educacionais e as investidas de jovens egressos da Europa foram responsáveis pela criação dos primeiros clubes.

Já a via platina mostra que as relações comerciais entre o Brasil, a Argentina e o Uruguai foram determinantes para o ingresso do futebol no Rio Grande do Sul (MASCARENHAS, 2001). A partir dos clubes das cidades de Pelotas e Rio Grande, foram organizadas exibições e partidas de futebol em outras regiões do estado e, também, no Paraná. Em Santa Catarina, a dispersão do esporte inglês ocorreu primeiramente na faixa centro-norte litorânea e no sul do estado, sendo intrinsecamente ligada ao papel das instituições de ensino e às elites praticantes de esportes aquáticos.

No começo do século XX, o crescimento do número de clubes, o aumento do interesse pela modalidade e a organização de ligas e campeonatos, transformaram o futebol em um fenômeno mundial. Ademais, nos processos de popularização e de profissionalização da prática houve uma luta de classes contra o conservadorismo elitista que desejava impedir a irremediável adesão ao esporte.

Ao tornar-se um fenômeno de massas, o futebol despertou interesses políticos. No caso brasileiro, a literatura faz referências ao governo de Getúlio Vargas e seus discursos eloquentes realizados nos estádios São Januário-RJ e Pacaembu-SP, ou ainda, às interferências do presidente Médici nas decisões envolvendo o comando da Seleção Nacional.

Além disso, estes momentos históricos distintos também foram marcados pelo crescimento do futebol associado ao rádio e à televisão.

Na segunda metade do século XX, foram processadas mudanças importantes no futebol mundial. A FIFA estendeu seus interesses comerciais e econômicos sobre a prática esportiva, empresas multinacionais passaram a investir em marketing esportivo, países operaram alterações de legislação para favorecer o emprego de estratégias e mecanismos de gestão empresarial nos clubes e os meios de comunicação reforçaram seu poderio sobre as transmissões de jogos e megaeventos mundiais.

Dadas essas novas tendências de valorização do futebol como negócio, cabe salientar certas particularidades referentes à modalidade no Brasil. De modo geral, os clubes nacionais apresentaram, ao longo de suas trajetórias, períodos de crise e de recuperação, seja econômica ou de sua atividade fim, em que as atuações de certos dirigentes foram determinantes. Nesse viés, inúmeros são os exemplos da permanência e reprodução de relações paternalistas e gestões personalistas nos clubes do país.

Além do mais, o Campeonato Brasileiro, criado em 1971, com propostas de integração nacional, somou um gradativo número de participantes por edição devido a acordos e a convites políticos a diferentes participantes, o que causou consequências negativas para o esporte. Em 1979, 94 times participaram do certame nacional e, por consequência, houve redução do público nos estádios e agravamento da condição financeira dos clubes.

Por conta dessas condições e com a criação da CBF, no final de 1979, para reorganização das atividades futebolísticas no Brasil, tornaram-se mais recorrentes os debates sobre o futebol como negócio e as possíveis formas de exploração econômica da modalidade.

Partindo deste entendimento, e observando a carência de pesquisas sobre os clubes do Sul do Brasil em perspectiva comparativa, em suas inter-relações em escalas local, regional, nacional ou mundial, esta pesquisa objetivou identificar os processos de reestruturação administrativa, econômico-financeira e de infraestrutura, ocorridos no período pós 1990, e seus respectivos impactos geoeconômicos.

É importante destacar que este estudo pretendeu avançar sobre as pesquisas já consolidadas acerca do futebol-negócio, oferecendo uma perspectiva de análise dos clubes como marcas que buscam agregar valor, gerar capital e demandas de consumo específicas.

Visando esse fim, foi realizada uma série de entrevistas com dirigentes e funcionários em alguns clubes dos estados do Paraná, de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul, bem

como com jornalistas esportivos e representantes da FCF. A combinação destas entrevistas com a revisão bibliográfica, e com a coleta e análise de dados dos relatórios financeiros, forneceu resultados amplos e diversos para tratar do futebol do sul do Brasil pós 1990.

A partir da discussão dos modelos de gestão empregáveis no futebol (co-gestão, terceirização, clube-empresa), os estudos de caso foram divididos segundo características, semelhanças e particularidades.

De forma geral, identificou-se que os clubes de futebol do Sul do Brasil passaram por fases de crise e de recuperação, seja do ponto de vista econômico, administrativo, político ou esportivo. E nessas etapas de reestruturação é que se verificou a aplicação de diferentes estratégias de reorganização interna com investimentos na formação de jogadores, em infraestruturas, em marketing e na diversificação de produtos e serviços oferecidos ao torcedor.

O Club Athletico Paranaense destacou-se com um projeto de longo prazo desenvolvido desde meados da década de 1990. Os problemas financeiros, as dívidas substanciais e o “Atletiba de Páscoa” foram determinantes para as articulações políticas que criaram as bases para as mudanças operadas a partir de 1995.

A primeira “onda” de reestruturação (1995-2004) foi baseada em investimentos em infraestrutura que viabilizaram a construção do CAT Alfredo Gottardi e as obras da Arena da Baixada. Ademais, esse período foi marcado pelo pagamento de dívidas, pela celebração do contrato entre o clube e a fornecedora de material esportivo Umbro, e pela negociação de jogadores.

Em um segundo momento deste projeto athleticano, entre 2005 e 2014, foram realizados novos aportes em infraestrutura com a ampliação do CAT do Caju. Também é importante destacar que durante esta “onda”, o Club Athletico Paranaense negociou os *namings rights* da Arena da Baixada e formalizou a candidatura do seu estádio como sub-sede dos jogos do mundial de futebol de 2014.

A terceira “onda”, referente ao período entre 2015 e 2024, alcunhada como “Protagonismo”, visa fazer uso da infraestrutura do clube para otimizar resultados esportivos. Cabe salientar que o Club Athletico Paranaense permanece executando melhorias do CT (instalação do teto retrátil, colocação do gramado sintético, construção do ginásio coberto) e da Arena da Baixada (construção de um centro comercial) com o objetivo de ampliar a utilização destes espaços, inclusive, para fins comerciais.

A combinação dessas três “ondas” confere ao caso do Athletico Paranaense características únicas, sobretudo, pela longevidade do projeto. Os expressivos investimentos em infraestrutura, a ampliação das receitas com a formação de atletas, a conquista de títulos esportivos, a melhoria das condições financeiras do clube e as modificações da identidade visual do Club Athletico Paranaense podem ser arrolados como resultados dessas fases distintas e complementares de reorganização do clube.

Considera-se que ocorre nesse caso uma modernização conservadora já que o organograma é do tipo tradicional, com manutenção dos poderes constituídos pelo Estatuto Social. A administração é verticalizada e centralizada sem parcerias com empresas para gestão de seus departamentos ou negócios. Além do mais, a principal liderança athleticana, Mário Celso Petraglia, destaca-se por sua atuação política desde a década de 1980, inclusive, com aportes próprios de recursos no clube.

Outro estudo de caso apresentado foi o do Figueirense FC que passou por dois processos de reestruturação com características diferenciadas. No final da década de 1990, uma forte crise econômica, agravada por um quadro político interno instável, favoreceu a movimentação de um grupo disposto a investir no clube catarinense.

Os empresários de Florianópolis realizaram, inicialmente, uma auditoria sobre as condições do Figueirense FC (passivos, patrimônio, receitas, atletas) e formaram um grupo gestor que atuou entre 1998 e 2004. A fase seguinte contou com a criação da Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A., sendo que os membros do grupo gestor foram convertidos em acionistas com atuação em cargos administrativos do clube.

A Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A. assumiu as dívidas da associação esportiva e promoveu uma série de investimentos em infraestrutura. Além disso, a parceria funcionou com base nos trabalhos articulados de Paulo Prisco Paraíso (presidente da Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A.) e Norton Boppré (acionista da empresa gestora e presidente do clube).

O contrato, que havia sido firmado para um prazo de 20 anos, findou em 2010 devido a uma série de discordâncias entre o Conselho Deliberativo e a empresa gestora sobre a venda de jogadores formados no Figueirense FC. Com o fim do negócio, os conselheiros do clube reassumiram o comando da associação esportiva e os ex-acionistas garantiram o retorno dos seus investimentos através de participação nos direitos econômicos de atletas alvinegros.

É importante salientar que, posteriormente, verificaram-se novas tentativas de implementação de modelos semelhantes ao da Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A. Contudo, apenas com a criação da Figueirense Futebol Clube Ltda., em 2014, é que o clube florianopolitano concebeu condições reais para captação de investidores no mercado.

Deste modo, identificou-se um segundo processo de reestruturação do Figueirense FC referente à ativação das atividades do clube-empresa em 2017. Neste caso, a Elephant Participações Societárias S.A. passou a controlar 95% do capital social da Figueirense Futebol Clube Ltda. e os outros 5% das cotas permaneceu com a associação esportiva.

Com propostas de reorganização administrativa, saneamento financeiro, investimentos em infraestrutura e categorias de base, a Figueirense Futebol Clube Ltda. passou por uma série de problemas relacionados com a gestão e com o insuficiente repasse de recursos previstos contratualmente. Em 2019, a parceria foi dissolvida e o Conselho Deliberativo recuperou o controle sobre o clube.

O que ficou evidente, comparando os dois processos de reestruturação do Figueirense FC, é que no primeiro ciclo a colaboração de uma base de apoio formada pelo empresariado florianopolitano foi determinante para os resultados obtidos. Já no que tange ao clube-empresa, os problemas de relacionamento entre as partes, somado ao agravamento da crise econômica do Figueirense FC, decretaram o encerramento da parceria.

O estudo de caso do Londrina EC destacou relações históricas com o Iraty S.C. no que concerne às atuações de Sérgio Malucelli e Juan Figer no futebol paranaense. Os empresários criaram a SM Sports, viabilizaram a construção de um CT e assumiram o departamento de futebol do Londrina EC em 2011.

Com a aplicação de um modelo de terceirização, a parceria com a SM Sports foi importante para a manutenção das atividades do clube que, em anos anteriores, havia passado por sérias dificuldades econômicas. Nessa relação, o Londrina EC serve como um intermediário para as negociações de jogadores formados pela SM Sports, sendo que a empresa fica com 95% dos ganhos com este tipo de transação e o clube com outros 5%.

Nesses primeiros estudos, ficou clara a importância da iniciativa de empresários em prol da adoção de diferentes estratégias de gestão para os clubes. Este diferencial também foi identificado nas investigações realizadas sobre o Criciúma EC, o Operário Ferroviário EC e o Avaí FC.

No caso do Criciúma EC, houve um período de reorganização administrativa marcado pelo retorno de Antenor Angeloni à presidência do clube no ano de 2010. As relações do empresário no mercado facilitaram dois movimentos. Primeiro, a entrada de novos capitais, via empréstimos pessoais e de empresas de Criciúma e região, no clube. E, outro movimento, esteve ligado ao projeto de captação de recursos para a construção de um novo CT.

A administração de Angeloni também foi responsável pela criação da Gestão de Patrimônio Ltda. (GA), empresa co-gestora do clube cujos interesses são representados estatutariamente pela Diretoria Executiva. Posteriormente, o controle da GA passou para o empresário Jaime Dal Farra que, através da empresa Resicolor Tintas e Vernizes Ltda., já mantinha vínculos com o Criciúma EC como concedente de empréstimos desde 2011.

No que tange ao Operário Ferroviário EC, também foram primordiais as iniciativas pontuais do empresariado local para retomada das atividades do clube. As articulações entre apoiadores do futebol ponta-grossense criaram, em 2014, um grupo gestor nomeado como “Amigos do Operário” que assumiu o pagamento dos passivos do clube e a atribuição de arrecadar recursos.

O interesse de investidores e de lideranças políticas locais pelo futebol está diretamente ligado à possibilidade de converter o apoio econômico ao clube em promoção dos negócios destes apoiadores, bem como se relaciona à própria divulgação da cidade de Ponta Grossa. Cabe reiterar que a maioria dos membros do grupo gestor é também patrocinadora do Operário Ferroviário EC.

Outro clube que contou com ações pontuais para a reorganização administrativa e recuperação econômica foi o Avaí FC. Entre os anos de 2002 e 2013, o clube florianopolitano teve como presidente o empresário João Nilson Zunino, cuja gestão foi marcada por contínuos repasses pessoais de recursos com pouco controle administrativo, o que reforçou vínculos de dependência entre o torcedor-presidente e o Avaí FC. Essa característica também dificultou a aplicação das estratégias administrativas, financeiras e esportivas propostas pelo Planejamento Estratégico, documento que previa o cumprimento de diversos objetivos de profissionalização do clube para o período entre 2004 e 2010.

Já a partir de 2016, a gestão de Franciso José Battistotti no Avaí FC caracterizou-se por mudanças significativas relativas a cortes de gastos, controle orçamentário e de fluxo de caixa. Tais estratégias visam adequar o clube às necessidades de saneamento financeiro e, também, criar condições para a produção de resultados esportivos satisfatórios.



Por último, foi tratada da aplicação da Governança Corporativa no futebol com métodos de gestão pautados em responsabilidade corporativa, transparência, prestação de contas e equidade.

A ACF passou por expressivas transformações no período pós anos 2000, com momentos de profunda crise econômica e administrativa, e fases de reorganização pautadas no empresariado de Chapecó. E foram estes agentes locais que articularam a introdução da Governança Corporativa na ACF com objetivo de contornar os problemas decorrentes do acidente aéreo de 2016 e, também, com intuito de aplicar modernas práticas de gestão no clube.

No S.C. Internacional, o processo de introdução da Governança Corporativa começou nos anos de 2010. O clube visa a profissionalização de sua gestão sem emprego de outras estratégias como a terceirização de departamento ou a alteração de natureza jurídica conferida pelo clube-empresa. Intentando tais propósitos foi contratado um CEO (*Chief Executive Officer*) para atuar na supervisão geral dos Diretores Administrativo, de Marketing, de Patrimônio e Financeiro, todos eles executivos profissionais remunerados. Contudo, a experiência não foi exitosa e, no ano de 2011, o CEO Aod Cunha deixou o cargo, mostrando as dificuldades para implementação de um novo modelo de administração no S.C. Internacional.

Ficou evidente que o clube tem um planejamento de médio e longo prazo com a finalidade de adotar e aplicar estratégias de gestão pautadas em Governança Corporativa, com previsão de mudanças organizacionais baseadas em modelos de clubes europeus. Dentre os princípios visados pelo S.C. Internacional, está a execução de contratações qualificadas em regime de dedicação exclusiva tal como grandes corporações empresariais.

Tanto o caso do S.C. Internacional como os demais, mostraram que os maiores impasses à profissionalização da gestão no futebol referem-se à cultura política predominante no esporte. Relações paternalistas de favorecimento dos pares impõem resistência às mudanças propostas por determinados projetos de reestruturação e os conflitos recorrentes entre Conselhos Deliberativos e investidores também interferem nos processos de introdução de mecanismos empresariais de gestão. Por outro lado, não é incomum que os interesses de conselheiros do clube e de gestores, ou investidores, entrem em atrito por conta de questões envolvendo direitos econômicos dos jogadores.

Os estudos de caso mostraram a diversidade de modelos de gestão aplicáveis ao futebol explorando trajetórias, investimentos, organogramas, vantagens competitivas e problemas recorrentes nestes processos de inserção de mecanismos empresariais no futebol.

Além disso, os processos de reestruturação administrativa também são pautados em estratégias de marketing esportivo com objetivos de aumentar as receitas dos clubes e consolidar estas associações como marcas que oferecem produtos e serviços ao torcedor-consumidor.

Outrossim, as relações entre os clubes de futebol do sul do Brasil e as marcas de materiais esportivos passaram por expressivas transformações no período pós 1990. Primeiramente, foi preciso compreender que os clubes patrocinados acionam o interesse de empresas de grande porte, nacionais e estrangeiras, como Adidas, Nike, Topper, Umbro, entre outras, garantindo contratos que concedem um enxoval e um percentual de royalties sobre as vendas de materiais esportivos.

Neste debate, dois casos destacaram-se. O Club Athletico Paranaense mantém, desde a década de 1990, contrato com a inglesa Umbro, sendo que a longevidade desta parceria é única no Brasil. A estratégia faz parte do processo de reestruturação athleticana que privilegia a manutenção da marca parceira para representar a solidez do planejamento de longo prazo executado pelo clube paranaense. No caso da ACF, a manutenção do contrato com a Umbro se dá pela facilidade logística de distribuição dos produtos devido à proximidade das cidades de Chapecó e Saudades, respectivamente sedes do clube e do Grupo Dass que fabrica os materiais com a marca estrangeira.

Os clubes não patrocinados ou mesmo aqueles que enfrentam problemas com as fornecedoras de produtos esportivos, têm procurado por outras opções como a criação das marcas próprias.

Este tipo de estratégia, em pleno crescimento no futebol brasileiro, oferece algumas vantagens para o clube como autonomia nas negociações com os fornecedores, maiores possibilidades de atendimento às demandas específicas de produtos (materiais esportivos para inverno, linha casual, entre outros) e investimento em uma marca que é única e representa a identidade do clube. Entre 2015 e o começo do ano de 2020, surgiram a *Team* do EC Internacional (S.C.), a *19Treze* do EC Juventude (RS), a *Octo* do Joinville EC (S.C.), a *Bravo 35* da SER Caixas do Sul (RS), a *1909* do Coritiba FC (PR), a *1919* do Club Náutico Marcílio Dias (S.C.), a *PXis* do Clube Atlético Tubarão (S.C.), a *Valente* do Paraná Clube (PR) e a

1921 do Figueirense Futebol Clube (S.C.), além dos anúncios de Criciúma EC e Grêmio Esportivo Brasil de que também farão investimentos em projetos semelhantes.

Outro segmento do marketing esportivo que possui um grande potencial econômico é o de patrocínios desde aqueles veiculados nos uniformes dos jogadores como outros que circulam nos estádios, CT's, sites oficiais e, que, conseqüentemente, aproveitam da visibilidade midiática de que o futebol desfruta.

O mapeamento dos principais patrocinadores e parceiros de alguns clubes do sul do Brasil ressaltou os setores da construção civil e ramo imobiliário, telefonia, prestação de serviços, saúde, produção e distribuição de bebidas e, também, tecnologias. Cabe salientar o grande crescimento do ramo financeiro no patrocínio aos clubes de futebol, desde a CEF, que entre 2012 e 2018 investiu no futebol nacional, até os bancos digitais e outras instituições financeiras que, gradativamente, associam-se ao esporte mais popular do país.

Além disso, o tratamento das informações mostrou que predominam, em muitos casos, os patrocínios oriundos do capital local e regional, sendo que, majoritariamente, representam setores mais fortes da economia das respectivas cidades-sede destes clubes. Como exemplos, podem-se citar a Aurora Alimentos junto à ACF, a Krona Tubos e Conexões no referente ao Joinville EC, a WOA Empreendimentos Imobiliários no Avaí FC, o Grupo GMAD junto ao Operário Ferroviário EC, a Resicolor Tintas e Vernizes Ltda. que patrocina o Criciúma EC, entre demais exemplos.

Outro segmento que compõe o marketing esportivo é o de licenciamento de marca. Com significativo potencial de crescimento no Brasil, a exploração de produtos e serviços com a identidade do clube desenvolve-se de maneira desigual nos clubes do sul do país. A produção e distribuição de produtos especializados contribuiu para o aumento das receitas dos clubes e ainda representa uma tática de divulgação destas marcas nos mercados locais, regionais, nacional e internacional.

No Figueirense FC, no Avaí FC e no Criciúma EC, identificaram-se períodos de expressivos investimentos em licenciamento de marca com a criação e diversificação de produtos e serviços visando a expansão de suas marcas. Contudo, esses clubes não mantiveram projetos de médio e longo prazo para exploração desse segmento do marketing e, conseqüentemente, perderam competitividade.

Por outro lado, o Grêmio FBPA e o S.C. Internacional historicamente destacaram-se pela venda de produtos oficiais e pelo faturamento com as lojas próprias (físicas e online). O

tricolor porto-alegrense inovou ao investir na Hamburgueria 1903, um projeto pioneiro no Brasil e que projeta a marca do Grêmio FBPA.

No mais, a relação das principais empresas licenciadas pelos clubes do sul do Brasil na produção e comercialização de artigos oficiais desde acessórios, vestuários, brindes e calçados, mostrou que estas estão concentradas nos estados do Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, São Paulo e Santa Catarina. Muitas dessas empresas especializadas em produtos autorizados atendem diversos clubes, sendo que o único diferencial se coloca no emprego das cores e do escudo do clube parceiro.

Todo o desenvolvimento do marketing esportivo esteve alicerçado no crescimento dos meios de comunicação, sobretudo, da televisão. Com o aumento dos interesses de patrocinadores pela exposição de suas marcas, a década de 1980 registrou os primeiros contratos de exclusividade entre clubes nacionais e a Rede Globo para transmissão de jogos de futebol no Brasil.

Gradativamente, foram adotados critérios que criaram expressivas discrepâncias entre as receitas repassadas para os clubes privilegiando, principalmente, os representantes do eixo Rio-São Paulo. É notável que, no caso brasileiro, em geral, a própria incapacidade das associações esportivas em explorar outras fontes de recursos como o marketing, tornou o esporte nacional dependente dos valores captados com os direitos por televisionamento.

Depois de décadas de monopólio da Rede Globo, a entrada da estadunidense Esporte Interativo no mercado brasileiro provocou algumas alterações significativas. Como a Lei Pelé (1998) determina que uma emissora apenas pode realizar a transmissão de dado jogo de futebol se possuir contrato com os dois clubes envolvidos, surgiram novas propostas para partilha das receitas provenientes da televisão.

Houve uma reconfiguração nas relações entre redes de televisão e clubes de futebol com certas diferenças entre os contratos. O Club Athletico Paranaense, o Coritiba FC, o Joinville EC, o Criciúma EC, o S.C. Internacional, o Paraná Clube e o EC Juventude fecharam acordo de exclusividade com a Esporte Interativo para os canais fechados. Já o Londrina EC, o Grêmio FBPA, o Grêmio Esportivo Brasil, o Avaí FC, a ACF e o Figueirense FC optaram por manter contratos com a emissora brasileira para as diferentes modalidades de transmissão.

Por último, a tese tratou dos investimentos dos clubes em infraestrutura, incluindo CTs, categorias de base, escolinhas, estádios e arenas esportivas. A discussão partiu do

entendimento sobre a correlação entre os processos de reestruturação econômico-financeira e os aportes em equipamentos esportivos apontando para a geração de novos negócios ligados à formação e transação de jogadores, ao uso comercial dos estádios/arenas, à exploração de bilheteria, ao desempenho nas competições esportivas e à fidelização do torcedor-consumidor.

Em relação ao futebol do Sul do Brasil, foram apresentados os casos da Arena da Baixada, do Club Athletico Paranaense, e do estádio Beira-Rio, pertencente ao S.C. Internacional, com atenção às particularidades de cada processo histórico.

Nos anos de 1990, o clube paranaense investiu fortemente na modernização de seu estádio, objetivo político-estratégico prioritário da gestão athleticana. O estádio Joaquim Américo Guimarães contava com modestas instalações, problemas de iluminação e capacidade reduzida de público e, em 1996, a primeira mudança se deu com a instalação de arquibancadas metálicas improvisadas. Entre 1997 e a primeira metade dos anos de 2000 foram adquiridos terrenos vizinhos para a ampliação do equipamento esportivo. Logo, ao longo desta primeira fase do projeto político-administrativo (1995-2004), foram finalizadas as obras da nova Arena da Baixada, sendo fundamental destacar que a estrutura possibilitou novos negócios ligados à prestação de serviços e à oferta de produtos com a marca do Athletico Paranaense.

Já durante a “segunda onda” (2005-2014), o clube endossou sua candidatura à sub-sede dos jogos do mundial de 2014. Para cumprir com os ajustes necessários foi criada, em 2011, a CAP S/A Arena dos Paranaenses, uma SPE que assumiu a obra e buscou recursos junto ao FDE. Cabe colocar que a CAP S/A pertence integralmente ao Club Athletico Paranaense e, portanto, possui administração própria. O uso da Arena na Copa do Mundo disputada no Brasil foi um marco simbólico para o longo projeto athleticano, além de representar um patrimônio fundamental para o clube.

No tocante ao Beira-Rio, do S.C. Internacional, também se identificaram fases distintas e determinantes para a realização de reformas do equipamento esportivo. O estádio José Pinheiro Borda foi edificado entre os anos de 1950 e 1960, próximo ao lago Guaíba, em área carente de infraestruturas e suscetível a alagamentos. Assim como no Athletico Paranaense, o clube porto-alegrense vislumbrou na XX Copa do Mundo, a oportunidade de dar encaminhamentos à remodelação de seu estádio.

Visando tal propósito, foi criada em 2012 a *holding* Beira-Rio (Brio) como uma SPE limitada, sem participação societária do S.C. Internacional, para reforma e exploração

comercial do equipamento esportivo. O estádio Beira-Rio é o único do Brasil a ser gerido como um condomínio, com divisão de despesas e receitas entre o clube e a Brio, logo, um modelo distinto ao do Athletico Paranaense.

Além do mais, tanto a Arena da Baixada como o Beira-Rio assumiram novas funções relativas à exploração comercial, bem como na relação com as cidades-sede. Como formas espaciais (SANTOS, 1985), suas funcionalidades foram ressignificadas e redirecionadas a favor do desenvolvimento econômico destes clubes.

O quarto capítulo também tratou de questões relacionadas com a formação de jogadores, ativos de alto valor no mercado do futebol e profissionais fundamentais para a montagem de elencos competitivos. Neste sentido, os CTs, as escolinhas de futebol e as categorias de base são consideradas estratégicos para os processos de captação, seleção e treinamento de futebolistas.

De maneira geral, a partir dos anos de 1990, os clubes aumentaram seus investimentos na estruturação e organização de espaços apropriados ao desenvolvimento das práticas esportivas. Analisando comparativamente os clubes do Sul do Brasil, por estado, observaram-se particularidades e o emprego de estratégias diferenciadas.

O S.C. Internacional, o Grêmio FBPA, o Grêmio Esportivo Brasil e o EC Juventude dispõem de CTs que atendem suas diversas divisões de atletas em treinamento. Os representantes de Porto Alegre aproveitaram das demandas do XX mundial de futebol para ampliar suas infraestruturas, sendo que o CT de Alvorada atende o Celeiro de Ases e a Escola Rubra do clube colorado, e o Centro de Formação e Treinamento Presidente Hélio Dourado acolhe as categorias de base do tricolor porto-alegrense. Ademais, o S.C. Internacional conta com o CT do Parque Gigante e com o projeto para o CT Cidade do Inter, enquanto o Grêmio FBPA dispõe do CT Presidente Luiz Carvalho.

O EC Juventude e o Grêmio Esportivo Brasil impulsionaram seus aportes na montagem de CT's, sobretudo, no período pós 2010, com o objetivo de lograr o Certificado de Clube Formador. Já outros clubes como o Esporte Clube Novo Hamburgo, o Esporte Clube São Luiz, o Veranópolis Esporte Clube Recreativo e Cultural, a SER Caxias do Sul, o Clube Esportivo Aimoré e o Esporte Clube São José fazem uso das instalações de seus estádios para o treinamento das categorias de base e, por conseguinte, não recebem a certificação da CBF que garante aos clubes o direito de pleitear a indenização sobre a formação de atletas.

Em relação aos clubes paranaense, observaram-se outras particularidades. O Club Athletico Paranaense investiu expressivamente em infraestruturas para as categorias de base, desde os anos de 1990, quando a primeira fase do projeto de reestruturação administrativa deu encaminhamento à construção do CAT do Caju. O Operário Ferroviário EC, através do apoio do grupo gestor responsável, e com o acesso à segunda divisão do certame nacional, buscou, junto à UEPG, viabilizar a montagem de seu CT em 2018.

Ainda cabe salientar que clubes como o Maringá FC e o PSTC também se mostram atentos às demandas do mercado de transferências de futebolistas. Com a normativa da FIFA que, em 2015, proibiu a participação de terceiros nos direitos econômicos dos jogadores, tais clubes firmaram parcerias para ampliação de suas divisões de base. Ambos casos mostraram uma especialização de funções quando a principal atividade do clube passou a ser a formação de profissionais para o mercado.

Já no futebol catarinense, observaram-se outras situações. O Figueirense FC e a ACF mantêm CTs por contratos de comodato. O clube florianopolitano, por meio da atuação da Asfig, dispõe do CFT do Cambirela e o representante de Chapecó, do CT Água Amarela. Enquanto o Avaí FC faz uso do Centro Técnico de Formação de Atletas João Nilson Zunino em instalações junto ao estádio da Ressacada. O Criciúma EC, por sua vez, realizou os maiores investimentos em infraestrutura para treinamento de atletas. O CT Antenor Angeloni, inaugurado no ano de 2018, conta com seis campos e alojamentos para as categorias de base.

No geral, dadas as particularidades de cada caso, os clubes do sul do Brasil intensificaram investimentos na montagem de estruturas para o desenvolvimento dos trabalhos com novos atletas. Neste viés, verificou-se que entre as principais preocupações dos clubes estão: a montagem de equipes qualificadas, a aquisição do Certificado de Clube Formador, a competitividade no mercado de transferências de atletas, a ampliação de receitas e o retorno financeiro dos aportes efetuados.

Vislumbrando objetivos semelhantes, as escolinhas de futebol também desempenham papel importante. Além de abastecer as categorias de base, estas unidades representam uma categoria de negócio dinâmica e estratégica para o posicionamento dos clubes no mercado.

As escolas podem funcionar como projetos integrados aos clubes (S.C. Internacional; EC Pelotas; EC Juventude; Operário Ferroviário EC; Figueirense FC; Criciúma EC), como franquias (Coritiba FC) e como unidades licenciadas (Athletico Paranaense, Grêmio FBPA, Paraná Clube, Londrina EC, Avaí FC).

Foi possível identificar que, entre os clubes do sul do Brasil, os 315 núcleos do Genoma Colorado do S.C. Internacional, as escolinhas conveniadas ao Grêmio FBPA, com 104 unidades, e as 198 representantes da Escola Furacão do Athletico Paranaense estão presentes no Brasil e no exterior. Logo, estes clubes possuem uma ampla rede de captação de novos potenciais atletas, além de que, aumentam a sua divulgação da escala local à internacional.

Feitas as devidas considerações, ficou comprovada a hipótese de que os clubes de futebol do sul do Brasil passaram por intensos processos de reestruturação econômico-financeira a partir dos anos de 1990. Transformações estas que alteraram a gestão destas associações esportivas e viabilizaram o emprego de diferentes estratégias territoriais, de negócios e de marketing para consolidação dos clubes como marcas.

Foram observadas combinações de diferentes modelos empresariais na reorganização administrativa dos clubes com investimentos nos mais diversos segmentos do marketing esportivo e, também, na melhoria de infraestruturas. As condições históricas, políticas e econômicas, associadas às mudanças do mercado consumidor, concorrem para as assimetrias e resultados desiguais identificados entre os clubes do Sul do Brasil. Ainda, as rupturas e descontinuidades dos processos de reestruturação econômico-financeira indicaram uma evidente dificuldade de implementação de projetos de longo prazo nos clubes, questão que se coloca como principal desafio ao futebol brasileiro.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. **Como construir marcas líderes**. São Paulo: Futura, 2000.

AFIF, A. **A Bola da vez: o marketing esportivo como estratégia de sucesso**. São Paulo: Infinito, 2000.

AGOSTINO, Gilberto. **Vencer ou morrer: futebol, geopolítica e identidade nacional**. Rio de Janeiro: Faperj/Mauad, 2002.

AGOSTINO, Gilberto. Nós e Ellos, Nosotros y Eles- Brasil x Argentina: os inimigos fraternos. In: **Memória social dos esportes: futebol e política: a construção de uma identidade nacional/** Francisco C. Teixeira e Ricardo P. dos Santos (org.). Rio de Janeiro: Mauad Editora, FAPERJ, 2006.

AGRO LÍDER (Chapecó). **Quem somos**. Disponível em: <<http://agrolider.com.br/quem-somos>>. Acesso em: 07 jul. 2019.

AIDAR, Antônio Carlos Kfourir; PEREIRA, Marvio Leoncini; OLIVEIRA, João José de. **A nova gestão do futebol**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

AIDAR, Antônio Carlos Kfourir; PEREIRA, Marvio Leoncini. As leis econômicas e o futebol: a estrutura do novo negócio. In: AIDAR, Antônio Carlos Kfourir; PEREIRA, Marvio Leoncini; OLIVEIRA, João José de (Org.). **A nova gestão do futebol**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002. p. 115-134.

ALCANTARA, H. **A magia do futebol**. Estudos Avançados, São Paulo, v. 20, n. 57, p. 297-313, maio/ago. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 20 jun. 2015.

ALVARES, E., GIACOMETTI, C., GUSSO, E. **Governança Corporativa: um modelo brasileiro**. Elsevier, 2008.

ALVES, Renato. Da série D à final continental, Chapecoense escrevia roteiro de filme. **Correio Braziliense**. Brasília, 29 nov. 2016. Disponível em: <<https://www.correio braziliense.com.br/app/noticia/brasil/2016/11/29/interna-brasil,559175/da-serie-d-a-final-continental-chapecoense-escrevia-roteiro-de-filme.shtml>>. Acesso em: 06 jul. 2019.

ANGELONI é reeleito e permanecerá por mais 10 anos no comando do Criciúma. **Veja**, São Paulo, 30 nov. 2011. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/esporte/angeloni-e-reeleito-e-permanecera-por-mais-10-anos-no-comando-do-criciuma/>>. Acesso em: 25 jun. 2019.

ANTIPOP. 2018. Disponível em: <<https://antipop.com.br/loja/>>. Acesso em: 27 dez. 2018.

ANTUNES, Fátima Martin L. **Futebol de fábrica em São Paulo**. Dissertação (mestrado) - Universidade de São Paulo, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas. Programa de Pós Graduação em Sociologia. São Paulo, SP, 1992.

ANTUNES, Fátima Martin L. **O futebol nas fábricas**. Revista USP: Dossiê Futebol. São Paulo, n. 22, 1994.

ARAPONGAS deverá ter antiga parceira fornecedora de material esportivo. Disponível em: <<https://www.arapongao.net/2018/02/23/arapongas-devera-ter-antiga-parceira-fornecedora-de-materia-esportivo/>>. Acesso em: 11 dez. 2018.

AREIAS, João Henrique. **Uma bela jogada: 20 anos de marketing esportivo**. Rio de Janeiro: Outras Letras Editora, 2007.

ASSIS, Renan Barabanov de. **Governança Corporativa no futebol profissional: estudo de caso em um clube brasileiro**. 2017. 174 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Controladoria e Contabilidade, Departamento de Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-20022018-151052/pt-br.php>>. Acesso em: 03 jul. 2019.

ASSOCIAÇÃO CHAPECOENSE DE FUTEBOL. **Demonstrações Financeiras**. Vários anos. Disponível em: <<https://chapecoense.com/pt/transparencia-chape>>. Acesso em: 20 mai. 2019.

ASSOCIAÇÃO CHAPECOENSE DE FUTEBOL. **Estatuto Social da ACF**. 2015. Disponível em: <https://chapecoense.com/pt/juridico/estatuto-social-chapecoense>>. Acesso em: 05 set. 2018.

ASSOCIAÇÃO CHAPECOENSE DE FUTEBOL. **A Governança Corporativa e sua forte contribuição na reconstrução da Chapecoense**. 2017. Disponível em: <<https://chapecoense.com/pt/noticia/a-governanca-corporativa-e-sua-forte-contribuicao-na-reconstrucao-da-chap>>. Acesso em: 08 jul. 2019.

ASSOCIAÇÃO CHAPECOENSE DE FUTEBOL. **Projeto de Governança Corporativa passa por duas etapas fundamentais**. 2018a. Disponível em: <<https://chapecoense.com/pt/noticia/projeto-de-governanca-corporativa-passa-por-duas-etapas-fundamentais>>. Acesso em: 08 jul. 2019.

ASSOCIAÇÃO CHAPECOENSE DE FUTEBOL. **Chape moderniza Sistemas Corporativos e avança na consolidação da Governança**. 2018b. Disponível em: <<https://chapecoense.com/pt/noticia/chape-moderniza-sistemas-corporativos-e-avanca-na-consolidacao-da-governan>>. Acesso em: 08 jul. 2019.

ASSOCIAÇÃO CHAPECOENSE DE FUTEBOL. **Licenciamentos**. 2018c. Disponível em: <https://chapecoense.com/pt/licenciamentos>>. Acesso em: 28 jun. 2018.

ASSOCIAÇÃO CHAPECOENSE DE FUTEBOL. **Escolinha da Chape chega a 52 polos fora de Chapecó**. 2018d. Disponível em: <<https://chapecoense.com/pt/noticia/escolinha-da-chape-chega-a-52-polos-fora-de-chapeco>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

ASSOCIAÇÃO CHAPECOENSE DE FUTEBOL. **Organograma Institucional**. 2019a. Disponível em: <<https://chapecoense.com/pt/juridico/organograma-institucional>>. Acesso em: 08 jul. 2019.

ASSOCIAÇÃO CHAPECOENSE DE FUTEBOL. **Comunicado Oficial**. 2019b. Disponível em: <https://chapecoense.com/pt/noticia/comunicado-oficial-17-10-2019>>. Acesso em: 04 jan. 2020.

ASSOCIAÇÃO CHAPECOENSE DE FUTEBOL. **Escolinha**. 2020. Disponível em: <https://chapecoense.com/pt/noticia/cidade-de-pele-tambem-e-chape>>. Acesso em: 15 mar. 2020.

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE CHAPECÓ - ACIC (Chapecó). **O clube e a empresa na vida de Sandro Pallaoro**. 2016. Disponível em: <https://www.acichapeco.com.br/noticias/o-clube-e-a-empresa-na-vida-de-sandro-pallaoro>>. Acesso em: 07 jul. 2019.

ATLETAS Brasileiros S.A. [200-]. Disponível em: [http://www.atletasbrasileiros.com.br/nossa\\_historia.php](http://www.atletasbrasileiros.com.br/nossa_historia.php)>. Acesso em: 29 jan. 2019.

AUGUSTIN, Jean-Pierre. **Géographie du sport: spatialités contemporaines et mondialisation**. Armand Colin, 2007.

AUGUSTIN, Jean-Pierre; DALLAIRE, Christine. **Jeux, sports et francophonie: l'exemple du Canada**. Maison des sciences de l'homme d'Aquitaine, 2007.

AURORA ALIMENTOS (Santa Catarina). **Tradicional cooperação entre CHAPE e AURORA se intensifica em 2017**. 2017. Disponível em: <https://www.auroraalimentos.com.br/sobre/noticia/415/tradicional-cooperacao-entre-chape-e-aurora-se-intensifica-em-2017>>. Acesso em: 18 dez. 2018.

AQUINO, Rubim Santos Leão. **Futebol, uma paixão nacional**. Rio de Janeiro: Zahar, 2002.

AVAÍ FUTEBOL CLUBE. **Gestão da Qualidade- ISO 9001:2008**. [20--a]. Disponível em: <http://www.avai.com.br/novo/clube/gestao-de-qualidade-iso-9001/>>. Acesso em: 18 jul. 2019.

AVAÍ FUTEBOL CLUBE. **Centro Técnico de Formação de Atletas – João Nilson Zunino**. [20--b]. Disponível em: <http://www.avai.com.br/novo/patrimonio/cfa/>>. Acesso em: 06 mar. 2019.

AVAÍ FUTEBOL CLUBE. **Escolinha de Futebol**. [20--c]. Disponível em: <http://www.avai.com.br/novo/negocios/licenciamento/como-ser-um-licenciado/>>. Acesso em: 16 jun. 2020.

AVAÍ FUTEBOL CLUBE. **Balanco Patrimonial**. Vários anos. Disponível em: <http://www.avai.com.br/novo/patrimonio/balanco-patrimonial/>>. Acesso em: 06 out. 2019.

AVAÍ FUTEBOL CLUBE. **Relatório da Administração 2002-2013**. 2013a. Disponível em: [https://issuu.com/zdzain/docs/relatorio\\_avai](https://issuu.com/zdzain/docs/relatorio_avai)>. Acesso em: 19 jul. 2019.

AVAÍ FUTEBOL CLUBE. **Lapiseiras e canetas socioambientais.** 2013b. Disponível em: <<http://www.avai.com.br/novo/lapiseiras-e-canetas-socioambientais/>>. Acesso em: 23 dez. 2018.

AVAÍ FUTEBOL CLUBE. **Agradecimento à Fanatic.** 2014a. Disponível em: <<http://www.avai.com.br/novo/agradecimento-a-fanatic/>>. Acesso em: 29 out. 2018.

AVAÍ FUTEBOL CLUB. **Agradecimento à Caixa.** 2014b. Disponível em: <<http://www.avai.com.br/novo/agradecimento-a-caixa/>>. Acesso em: 29 out. 2018.

AVAÍ FUTEBOL CLUBE. **Clube acerta patrocínios pontuais.** 2015. Disponível em: <<http://www.avai.com.br/novo/clube-acerta-patrocínios-pontuais/>>. Acesso em: 11 nov. 2018.

AVAÍ FUTEBOL CLUBE. **Clube acerta patrocínios pontuais.** 2016a. Disponível em: <<http://www.avai.com.br/novo/clube-acerta-patrocínios-pontuais-3/>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

AVAÍ FUTEBOL CLUBE. **Ações de marketing valorizam a volta pra Ressacada.** 2016b. Disponível em: <<http://www.avai.com.br/novo/acoes-de-marketing-valorizam-a-volta-pra-ressacada/>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

AVAÍ FUTEBOL CLUBE. **Avai renova com a Umbro.** 2017a. Disponível em: <<http://www.avai.com.br/novo/avai-renova-com-a-umbro/>>. Acesso em: 10 dez. 2018.

AVAÍ FUTEBOL CLUBE. **Avai lança Copo Ecológico do Brasileirão 2017.** 2017b. Disponível em: <<http://www.avai.com.br/novo/avai-lanca-copo-ecologico-do-brasileirao-2017/>>. Acesso em: 23 dez. 2018.

AVAÍ FUTEBOL CLUBE. **Avai intensifica vitorias nas escolinhas licenciadas.** 2017c. Disponível em: <<http://www.avai.com.br/novo/avai-intensifica-vitorias-nas-escolinhas-licenciadas/>>. Acesso em: 01 mai. 2019.

AVAÍ FUTEBOL CLUBE. **Avai inova e anuncia parceria para ter sua própria moeda.** 2018a. Disponível em: <<http://www.avai.com.br/novo/avai-inova-e-anuncia-parceria-para-ter-sua-propria-moeda/>>. Acesso em: 20 dez. 2018.

AVAÍ FUTEBOL CLUBE. **Licenciamento.** 2018b. Disponível em: <<http://www.avai.com.br/novo/negocios/licenciamento/licenciados/>>. Acesso em: 27 dez. 2018.

AVAÍ FUTEBOL CLUBE. **Estrutura Organizacional.** 2019a. Disponível em: <<http://www.avai.com.br/novo/clube/estrutura-organizacional/>>. Acesso em: 19 jul. 2019.

AVAÍ FUTEBOL CLUBE. **Avai apresenta seu banco digital, o AvaiBank.** 2019b. Disponível em: <<http://www.avai.com.br/novo/avai-apresenta-seu-banco-digital-o-avai-bank/>>. Acesso em: 16 jan. 2020.

- AVAÍ FUTEBOL CLUBE. **Avai se aproxima das escolinhas de Rondônia**. 2019c. Disponível em: <<http://www.avai.com.br/novo/avai-se-aproxima-das-escolinhas-de-rondonia/>>. Acesso em: 01 mai. 2019.
- BAHAMONDE, A. **El Real Madrid em la Historia de Españã**. Madrid: Taurus, 2000.
- BALANSIN, Paulo Roberto. Entrevista concedida a Patrícia Volk Schatz, nov. 2018.
- BALE J. **Sports Geography**. E. & F.N. Spon, London, 1989.
- BALE J. **Sport, space and the city**. Routledge, 1993.
- BALE J.; MOEN, O. **The stadium and the city**. Keele University Press, 1995.
- BALE J. **Sport and Postcolonialism**. Bloomsburry Academic, 2003.
- BALE J. **Running cultures: racing in time and space**. Psychology Press, 2004.
- BALE J. **Anti-sport sentiments in Literature: batting for the opposition**. Routledge, Taylor & Frances Group, 2008.
- BALE J.; DEJONGHE, Trudo. **Sports Geography: an overview**. Belgeo, Belgium, p. 157-166, 2008. Disponível em: <<http://belgeo.revues.org/10253>>. Acesso em: 16 mai. 2016.
- BALE J.; GOWING, D. **Geography and football: the use ideas from football in the teaching of geography**. Teaching Geography, 1976.
- BARBIERI, José Carlos; ÁLVARES, Antônio Carlos Teixeira. Estratégia de patenteamento e licenciamento de tecnologia: conceitos e estudos de caso. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, p. 58-68, abr. 2005. Disponível em: [https://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/barbieri\\_-\\_estrategia-de-patenteamento-e-\\_6457.pdf](https://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/barbieri_-_estrategia-de-patenteamento-e-_6457.pdf). Acesso em: 02 out. 2019.
- BARRA FUTEBOL CLUBE. **Barra Futebol Clube, um novo conceito**. Disponível em: <<http://www.barrafc.net/index.php/o-clube/>>. Acesso em: 07 fev. 2017.
- BARCLAY, J. Predicting the Costs and Benefits of Mega-Sporting Events: Misjudgement of Olympic Proportions? **Economic Affairs**, v. 29, n. 2, p. 62-66, jun. 2009.
- BASEGGIO, Marcelo. Grêmio e São Paulo lideram receitas com licenciamento de marca no Brasil. **Gazeta Esportiva**. Rio de Janeiro, 27 out. 2017. Disponível em: <<https://www.gazetaesportiva.com/bastidores/gremio-e-sao-paulo-lideram-ranking-de-licenciamento-de-marca-no-brasil/>>. Acesso em: 28 dez. 2018.
- BATTITOSTTI, Francisco José. Entrevista concedida a Patrícia Volk Schatz, jun. 2017.
- BDO (Brasil). **Valor das Marcas**. 2011. Disponível em: < <https://www.bdo.com.br/pt-br/bdo-brazil>>. Acesso em: 20 dez. 2018.
- BDO (Brasil). **Valor das Marcas**. 2012. Disponível em: < <https://www.bdo.com.br/pt-br/bdo-brazil>>. Acesso em: 20 dez. 2018.

BDO (Brasil). **Valor das Marcas**. 2013. Disponível em: <https://www.bdo.com.br/pt-br/bdo-brazil>>. Acesso em: 20 dez. 2018.

BDO (Brasil). **Valor das Marcas**. 2014. Disponível em: < <https://www.bdo.com.br/pt-br/bdo-brazil>>. Acesso em: 20 dez. 2018.

BDO (Brasil). **Valor das Marcas**. 2015. Disponível em: < <https://www.bdo.com.br/pt-br/bdo-brazil>>. Acesso em: 20 dez. 2018.

BDO (Brasil). **Valor das Marcas**. 2016. Disponível em: < <https://www.bdo.com.br/pt-br/bdo-brazil>>. Acesso em: 20 dez. 2018.

BDO (Brasil). **Valor das Marcas**. 2017. Disponível em: < <https://www.bdo.com.br/pt-br/bdo-brazil>>. Acesso em: 20 dez. 2018.

BEHLING, Gustavo. **Figueirense Futebol Clube: um estudo de caso com os usuários do Futebol Card**. 2009. 87 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, 2009.

BEHS, Leandro. CT do Inter em Guaíba entra na fase de captação de recursos. **Gaúchazh**. Porto Alegre, 25 ago. 2017. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/esportes/inter/noticia/2017/08/ct-do-inter-em-guaiba-entra-na-fase-de-captacao-de-recursos-9879436.html>>. Acesso em: 01 out. 2019.

BERQUE, Augustin. Paysage, milieu, histoire. In: BERQUE, A. et al (orgs.) **Cinq propositions pour une théorie du paysage**. Paris: Champ Valon, 1994, pp. 13-29.

BERQUE, Augustin. Paisagem-marca, paisagem-matriz: elementos da problemática para uma geografia cultural. In: CORRÊA, R. e ROSENDAHL, Z. (orgs.) **Paisagem, tempo e cultura**. Rio de Janeiro: EdUERJ, 1998, pp. 84-91.

BETING, Erich. Brasil, enfim, chega à década de 1990. 2018. **Máquina do Esporte**. Disponível em: < [https://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/analise-brasil-enfim-chega-decada-de-1990\\_35233.html](https://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/analise-brasil-enfim-chega-decada-de-1990_35233.html)>. Acesso em: 20 ago. 2019.

BITTENCOURT, Cícero. Após greve, dirigente diz que BASE não comandará mais CT paranista. **Gazeta do Povo**. Porto Alegre, 13 mar. 2012. Disponível em: < <https://www.gazetadopovo.com.br/esportes/apos-greve-dirigente-diz-que-base-nao-comandara-mais-ct-paranista-7tatteox8ss1jlr9guntw8v2m/>>. Acesso em: 24 jan. 2019.

BNDES. **BNDES aprova R\$ 275,1 milhões para modernização do Beira-Rio**. 2012. Disponível em: <[https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/imprensa/noticias/conteudo/20121219\\_beira\\_rio](https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/imprensa/noticias/conteudo/20121219_beira_rio)>. Acesso em: 19 dez. 2012.

BOTÕES CLÁSSICOS (São Paulo-SP). **Quem somos**. 2018. Disponível em: <<https://www.botoesclassicos.com.br/quem-somos/>>. Acesso em: 27 dez. 2018.

BOUTON (Brusque-S.C.). **Empresa**. 2018. Disponível em: <<http://www.bouton.com.br/>>. Acesso em: 27 dez. 2018.

BRACOL (São Paulo-SP). **A Bracol**. Disponível em:  
<<http://www.bracolonline.com.br/quem-somos>>. Acesso em: 26 jun. 2019.

BRANCHI, Paulo. Entrevista concedida a Patrícia Volk Schatz, out. 2016.

BRANDÃO, C. **Território & desenvolvimento**. Campinas: Unicamp, 2012.

BRASIL. **Lei nº 6.354 de 2 de setembro de 1976** - Dispõe sobre as relações de trabalho do atleta profissional de futebol e dá outras providências. Diário Oficial da União 2 de Setembro de 1976.

BRASIL. **Lei nº 8.672/93 de 6 de julho de 1993** - Institui normas gerais sobre desportos, e dá outras providências. Diário Oficial da União 07 de Julho de 1993.

BRASIL. **Lei nº 8955 de 15 de dezembro de 1994**. Dispõe sobre o contrato de Franquia Empresarial (franchising) e da outras providencias. Diário Oficial da União, Brasília, n. 8955, 16 dez. 1994.

BRASIL. **Lei nº. 9.615, de 24 de março de 1998** - Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. Diário Oficial da União 25 de Março de 1998.

BRASIL. **Lei nº. 9.981, de 14 de julho de 2000** - Altera dispositivos da Lei 9615/98 e dá outras providências. Diário Oficial da União 15 de Julho de 2000.

BRASIL. **Lei nº. 10.672, de 15 de maio de 2003** - Altera dispositivos da Lei 9615/98 e dá outras providências. Diário Oficial da União 15 de maio de 2003.

BRASIL. **Lei nº 11.345, de 14 de setembro de 2006**. Diário Oficial da União 14 de setembro de 2006.

BRASIL. CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Projeto permite transformação de clube de futebol em sociedade anônima**. 2019. Disponível em:  
<<https://www.camara.leg.br/noticias/573319-projeto-permite-transformacao-de-clube-de-futebol-em-sociedade-anonima/>>. Acesso em: 20 ago. 2019.

BRASIL. Ministério dos Esportes. Disponível em: <[http://www.jogoslimpos.org.br/wp-content/uploads/2015/01/6\\_Balanco\\_Copa\\_dez\\_2014.pdf](http://www.jogoslimpos.org.br/wp-content/uploads/2015/01/6_Balanco_Copa_dez_2014.pdf)>. Acesso em: 31 out. 2016.

BRASIL. PORTAL DA COPA. **Mudança no potencial construtivo da Arena da Baixada é aprovada em primeiro turno na Câmara de Curitiba**. 2012. Disponível em:  
<<http://www.copa2014.gov.br/pt-br/noticia/mudanca-no-potencial-construtivo-da-arena-da-baixada-e-aprovada-em-primeiro-turno-na-camara>>. Acesso em: 11 set. 2019.

BRASIL. RECEITA FEDERAL. **Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral**. Vários anos. Disponível em: <  
[https://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/cnpj/cnpjreva/Cnpjreva\\_Comprovante.asp](https://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/cnpj/cnpjreva/Cnpjreva_Comprovante.asp)  
>. Acesso em: 07 jun. 2019.

BRASIL. RECEITA FEDERAL. **Emissão de comprovante de inscrição e de situação cadastral.** Disponível em: [http://servicos.receita.fazenda.gov.br/Servicos/cnpjreva/Cnpjreva\\_Solicitacao.asp?cnpj=>](http://servicos.receita.fazenda.gov.br/Servicos/cnpjreva/Cnpjreva_Solicitacao.asp?cnpj=>). Acesso em: 19 dez. 2019.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista:** a degradação do processo de trabalho no século XX. São Paulo: Zahar Editora, 1980.

BREDA, Thiago Santini. **A greve dos jogadores de futebol profissional no Uruguai: jornal El País (1948 – 1949).** 2015. 64 f. TCC (Graduação) - Curso de História, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015

BREJINSKY, Ricardo. Petraglia abandonar o barco do Atlético não é novidade. E saídas refletiram no clube. **Tribuna do Paraná.** Curitiba, 25 jul. 2017. Disponível em: <https://www.tribunapr.com.br/esportes/atletico/petraglia-abandonar-o-barco-do-atletico-nao-e-novidade-e-saidas-refletiram-no-clube/>. Acesso em: 15 jul. 2019.

BROMBERGER, C. Foreign footballers, cultural dreams and community identity in some north-western Mediterranean cities. In: Bale, J. & Maguire, J. (Eds). **The global sports arena: Athletic talent migration in an interdependent world.** London: Frank Cass, 1994.

BRUNORO, J.C; AFIF, A. Futebol 100% profissional. São Paulo: Ed. Gente, 1997.

CABO, Alvaro Vicente do. **Os primórdios do futebol uruguaio:** da English High School à celestial garra charrúa. In: Anais do XXVI Simpósio Nacional de História (ANPUH), São Paulo, 2011.

CACHECOLMANIA (Paraná). **Quem somos.** 2017. Disponível em: <http://cachecolmania.com.br/>. Acesso em: 27 dez. 2018.

CAF PARANÁ. **Quem somos.** [20--]. Disponível em: <http://www.cafparana.com.br/escola/>. Acesso em: 13 abr. 2019.

CAGNINI, Lariane. Atlético Tubarão abriga 92 garotos da categoria de base no CT. **NSC Total.** Florianópolis, 16 fev. 2019. Disponível em: <https://www.nscotal.com.br/noticias/ct-do-marcilio-dias-tem-aval-dos-orgaos-fiscalizadores>. Acesso em: 20 mar. 2020.

CALDAS, W. **O pontapé inicial:** memória do futebol brasileiro. São Paulo: Ibrasa, 1990.

CALDAS, W. **Aspectos sociopolíticos do futebol brasileiro.** Revista USP: Dossiê Futebol. São Paulo, n.22, 1994.

CÂMARA MUNICIPAL DE PALHOÇA (Município). Projeto de Lei nº 479, de 08 de outubro de 2011. Palhoça, SANTA CATARINA.

CAMPOS, Ciro. Clubes inovam e lucram ao criarem as próprias marcas de uniforme. **O Estadão.** São Paulo, 10 set. 2016. Disponível em: <https://esportes.estadao.com.br/noticias/futebol,clubes-inovam-e-lucram-ao-criarem-as-proprias-marcas-de-camisa,10000075203>. Acesso em: 15 set. 2018.

CAMPOS, Edson Telê. **A expansão urbana na região metropolitana de Florianópolis e a dinâmica da indústria da construção civil.** 2009. 215 f. Tese (Doutorado) - Curso de



Geografia, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

CAP S.A. ARENA DOS PARANAENSES. **Relatório anual da administração**. 2016. Disponível em: <<https://athletico.com.br/gestao/#grupo5>>. Acesso em: 19 set. 2019.

CAPELO, Rodrigo. Austeridade, eficiência e carisma – por que a Chape é referência para todo o futebol. **Época**, São Paulo, 29 nov. 2016. Disponível em: <<https://epoca.globo.com/esporte/epoca-esporte-clube/noticia/2016/11/austeridade-eficiencia-e-carisma-por-que-chape-e-referencia-para-todo-o-futebol.html>>. Acesso em: 07 jul. 2019.

CAPELO, Rodrigo. Por antecipar receitas e cair para a Série B, Cruzeiro deverá perder mais de 80% da cota de televisão. **Globo Esporte**. Disponível em: <<https://globoesporte.globo.com/blogs/blog-do-rodriigo-capelo/post/2019/12/09/por-antecipar-receitas-e-cair-para-a-serie-b-cruzeiro-devera-perder-mais-de-80percent-da-cota-de-televisao.ghtml>>. Acesso em: 28 jan. 2020.

CAPRARO, André Mendes. O Estádio Joaquim Américo: A "Arena da Baixada" E a Identidade Clubística do Torcedor do Clube Atlético Paranaense. **Campos - Revista de Antropologia**, [S.l.], jun. 2004. ISSN 2317-6830. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/campos/article/view/1639>>. Acesso em: 09 jan. 2019.

CARDIA, Wesley. **Marketing e Patrocínio Esportivo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CARDOSO, Aurélio. De mudança, Iraty quer transformação em Londrina. **Gazeta do Povo**. Curitiba, 26 mai. 2009. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/esportes/de-mudanca-iraty-quer-transformacao-em-londrina-blcb2cm130wlpb7k2a83rgx8u/>>. Acesso em: 14 jun. 2019.

CARDOSO, Aurélio. Grupo paulista pega o Londrina projetando a ressurreição do clube. **Gazeta do Povo**. Curitiba, 21 jan. 2010. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/esportes/grupo-paulista-pega-o-londrina-projetando-a-ressurreicao-do-clube-ai9qqe2b4cr5ml0no1lr2xh72/>>. Acesso em: 14 jun. 2019.

CARDOSO, Paulino de Jesus Francisco; RASCKE, Karla Leandro. Cidadania e expectativas no bairro da Figueira: o surgimento do Figueirense Foot-Ball Club (Florianópolis/S.C., 1921-1951). **Vozes, Pretérito & Devir**, Piauí, v. 01, p.99-121, 2016. Disponível em: <<http://revistavozes.uespi.br/ojs/index.php/revistavozes/article/view/95/108>>. Acesso em: 26 out. 2019.

CARLEZZO, Eduardo. **Direito Desportivo Empresarial**. São Paulo: Editora Juarez de Oliveira, 2004.

CARODOS, Ana Paula. Antenor Angeloni completa um ano no comando do Criciúma. **Diário Catarinense**, Florianópolis, 02 mar. 2011. Disponível em: <<http://pioneiro.clicrbs.com.br/rs/noticia/2011/03/antenor-angeloni-completa-um-ano-no-comando-do-criciuma-3226545.html>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

CARRIL, Juan A. Capelán. **Nueve décadas de gloria**. Montevideú: Estampas SRL Realizaciones, 1990.

CASTRO, A. B. O Plano Real e o Reposicionamento das Empresas. In: VELLOSO, J.P.R. (Coord.). **Brasil desafios de um país em transformação**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.

CASTRO, J. A. **Histórias da bola: 135 anos da história do futebol**. São Paulo: Edipromo, 1998.

Categoria de base: parceria para formar jogadores. **Diário da Manhã**. 05 jan. 2017. Disponível em: <<http://diariodamanhapelotas.com.br/site/categoria-de-base-parceria-para-formar-jogadores/>>. Acesso em: 24 fev. 2017.

CAVALIERI, Marcia Maria. **Para além do concreto e da cor: a dimensão imaterial na arquitetura de Ayrton Lolô Cornelsen**. 2016. 237 f. Tese (Doutorado) - Curso de Arquitetura e Urbanismo, Programa de Pós-graduação em Arquitetura e Urbanismo, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016.

CBF. **Resolução da Presidência - Certificado de Clube Formador**. 2012. Disponível em: <[https://conteudo.cbf.com.br/cdn/201907/20190703151246\\_739.pdf](https://conteudo.cbf.com.br/cdn/201907/20190703151246_739.pdf)>. Acesso em: 17 fev. 2020.

CBF. **Certificado de Clube Formador**. 2019. Disponível em: <<https://www.cbf.com.br/a-cbf/informes/registro-transferencia/certificado-de-clube-formador>>. Acesso em: 08 out. 2019.

CBF. **Certificado de Clube Formador**. 2020. Disponível em: <<http://portaldegovernanca.cbf.com.br/certificado-clube-formador>>. Acesso em: 15 fev. 2020.

CBF. **Regulamento Nacional de Intermediários**. 2020. Disponível em: <<http://portaldegovernanca.cbf.com.br/regulamento-nacional-intermediarios>>. Acesso em: 05 mar. 2020.

CEBOLA E TATUAPÉ PRODUTOS LICENCIADOS (São Paulo-SP). **Clubes**. 2018. Disponível em: <<http://www.cebolabrindes.com.br/clubes.html>>. Acesso em: 27 dez. 2018.

CECCHIN, Cristiane. O "fenômeno verde e branco". In: VAZ, Alexandre Fernando; DALLABRIDA, Norberto (Org.). **O futebol em Santa Catarina: História de clubes (1910-2014)**. Florianópolis: Editora Insular, 2014. p. 77-116.

CHANDLER, A.D. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise**. Cambridge: M.I.T. Press, 1962.

CHESNAIS, François. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

CHESNAIS, François. **A Mundialização Financeira: gênese, custos e riscos**. São Paulo: Xamã, 1998.

CHESNAIS, François. **O capital portador de juros: acumulação, internacionalização, feitos econômicos e políticos**. In: A finança mundializada – raízes sociais e políticas, configuração, consequências. Org. François Chesnais. São Paulo: Boitempo, 2005.

CHOLLEY, A. **Observações sobre alguns pontos de vista geográficos**. Boletim Geográfico, Rio de Janeiro, n. 180, p. 267-276, 1964b.

CLUBE NÁUTICO MARCÍLIO DIAS. **História**. [20--]. Disponível em: <<http://cnmd.com.br/v2/historia.php>>. Acesso em: 25 jul. 2019.

CLUB ATHLETICO PARANAENSE. **A Baixada do Água Verde**. [20--a]. Disponível em: <<https://athletico.com.br/historia/a-baixada-do-agua-verde/#1>>. Acesso em: 12 set. 2019.

CLUB ATHLETICO PARANAENSE. **Centro Administrativo e Técnico Alfredo Gottardi**. [20--b]. Disponível em: <<https://athletico.com.br/cat/>>. Acesso em: 24 jan. 2019.

CLUB ATHLETICO PARANAENSE. **Demonstrações Contábeis**. Vários anos. Disponível em: <<https://www.athletico.com.br/gestao/#grupo5>>. Acesso em: 25 jan. 2019.

CLUB ATLÉTICO PARANAENSE. **Relatório anual da administração – exercício 2007**. 2007. Disponível em: <[http://s3-sa-east-1.amazonaws.com/atleticopr-www-static/wp-content/uploads/2017/12/05143842/ATLETICO\\_DIARIO\\_OFICIAL\\_DO\\_PARANA.pdf](http://s3-sa-east-1.amazonaws.com/atleticopr-www-static/wp-content/uploads/2017/12/05143842/ATLETICO_DIARIO_OFICIAL_DO_PARANA.pdf)>. Acesso em: 10 maio 2019.

CLUB ATLÉTICO PARANAENSE. **Representantes de Curitiba assinam acordo financeiro para viabilizar obras da Arena 2014**. 2010. Disponível em: <<https://athletico.com.br/noticia/19724-representantes-de-curitiba-assinam-acordo-financeiro-para-viabilizar-obras-da-arena-2014/>>. Acesso em: 19 set. 2019.

CLUB ATHLETICO PARANAENSE. **Atlético Paranaense recebe Certificado de Clube Formador**. 2012. Disponível em: <<https://athletico.com.br/noticia/28578-atltico-paranaense-recebe-certificado-de-clube-formador/>>. Acesso em: 24 jan. 2019.

CLUB ATHLETICO PARANAENSE. **CAP faz parceria com a Associação Ferroviária de Esportes**. 2013. Disponível em: <<https://athletico.com.br/noticia/31698-cap-faz-parceria-com-a-associao-ferroviria-de-esportes/>>. Acesso em: 24 jan. 2019.

CLUB ATLÉTICO PARANAENSE. **Execução da Fomento – Nota do CAParanaense**. 2015a. Disponível em: <<https://athletico.com.br/noticia/38173-execuo-da-fomento-nota-do-caparanaense/>>. Acesso em: 19 set. 2019.

CLUB ATHLETICO PARANAENSE. **Atlético Paranaense firma parceria com o Guaratinguetá**. 2015b. Disponível em: <<https://athletico.com.br/noticia/38074-atltico-paranaense-firma-parceria-com-o-guaratinguet/>>. Acesso em: 24 jan. 2019.

CLUB ATHLETICO PARANAENSE. **Relatório anual da administração – exercício de 2018**. 2018. Disponível em: <[https://static.athletico.com.br/wp-content/uploads/2017/12/12105645/RelatorioAnual2018.pdf?\\_ga=2.151926969.1634398211.1576345976-1508435420.1576345976](https://static.athletico.com.br/wp-content/uploads/2017/12/12105645/RelatorioAnual2018.pdf?_ga=2.151926969.1634398211.1576345976-1508435420.1576345976)>. Acesso em: 14 dez. 2019.

CLUB ATHLETICO PARANAENSE. **Leia o discurso de posse de Aguinaldo Farias, presidente do Conselho Deliberativo**. 2019a. Disponível em: <<https://www.athletico.com.br/noticia/leia-o-discurso-de-posse-de-aguinaldo-farias-presidente-do-conselho-deliberativo/>>. Acesso em: 17 dez. 2019.

CLUB ATHLETICO PARANAENSE. **Digi+Furacão estampou a camisa do Furacão pela primeira vez**. 2019b. Disponível em: <<https://www.athletico.com.br/noticia/digifuracao-estampou-a-camisa-do-furacao-pela-primeira-vez/>>. Acesso em: 20 mai. 2019.

CLUB ATHLETICO PARANAENSE. **Athletico Paranaense lança o “Furacão Play” com jogos ao vivo**. 2020a. Disponível em: <<https://www.athletico.com.br/noticia/athletico-paranaense-lanca-o-furacao-play-com-jogos-ao-vivo/>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

CLUB ATHLETICO PARANAENSE. **Encontre uma Escola Furacão**. 2020b. Disponível em: <<https://athletico.com.br/escola-furacao/>>. Acesso em: 10 mar. 2020.

CLUBE ESPORTIVO AIMORÉ. **Categoria de Base**. [20--]. Disponível em: <<http://www.ceaimore.com.br/avaliacao.html>>. Acesso em: 22 jan. 2019.

CLUBE ATLÉTICO TUBARÃO. **Tubarão terá elenco remodelado e novo material esportivo para o Catarinense**. 2019. Disponível em: <<https://www.catubarao.com.br/single-post/2019/12/03/Tubar%C3%A3o-ter%C3%A1-elenco-remodelado-e-novo-material-esportivo-para-o-Catarinense>>. Acesso em: 09 jan. 2020.

COELHO, P.V. **Bola fora: o êxodo do futebol brasileiro**. São Paulo: Panda Books, 2009.

COMITÊ POPULAR DA COPA DE CURITIBA. **Copa do Mundo e Violações de Direitos Humanos em Curitiba**. 2013. Disponível em: <[https://terradedireitos.org.br/wp-content/uploads/2013/09/Dossi%c3%aa\\_relat%c3%b3rio-executivo.pdf](https://terradedireitos.org.br/wp-content/uploads/2013/09/Dossi%c3%aa_relat%c3%b3rio-executivo.pdf)>. Acesso em: 23 set. 2019.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL - CBF. Disponível em: <<http://www.cbf.com.br/noticias/a-cbf/transferencias-internacionais-numeros-de-2015#.V8caofnIafg>>. Acesso em: 31/08/2016.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL- CBF. **Diretoria de Registro de Transferência da Confederação Brasileira de Futebol**. Disponível em: <<http://www.cbf.com.br/noticias/a-cbf/relatorio-da-diretoria-de-registro-e-transferencia?ref=bigfeatured#.V8YvAvnIafg>>. Acesso em: 30 ago. 2016.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL - CBF. **Regulamento Nacional de Registro e Transferência de Atletas de Futebol**. 2015. Disponível em: <[http://cdn.cbf.com.br/content/201503/20150319143412\\_0.pdf](http://cdn.cbf.com.br/content/201503/20150319143412_0.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2017.

CONSTURSI, Ernani Bevilaqua. **Marketing Esportivo**. Rio de Janeiro: Sprint, 1996.

COPETTI, Américo. **Monografia da Indústria de Calçados do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: CORAG, 1976.

CORDEIRO, Janaína Martins. **Lembrar o passado, festejar o presente: as comemorações do Sesquicentenário de Independência entre consenso e consentimentos (1972)**. 2012. 333 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós Graduação em História, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <<https://www.historia.uff.br/stricto/td/1377.pdf>> Acesso em: 29 jun. 2018.

CORITIBA FC. **Balancos Anuais**. Vários anos. Disponível em: <<https://www.coritiba.com.br/editorialistagem/120>>. Acesso em: 25 jan. 2019.

CORITIBA FC. **CT Bayard Osna**. [20--a]. Disponível em: <<https://www.coritiba.com.br/editorialistagem/84>>. Acesso em: 24 jan. 2019.

CORITIBA FC. **CT de Campina Grande do Sul**. [20--b]. Disponível em: <<https://www.coritiba.com.br/editorialistagem/85>>. Acesso em: 24 jan. 2019.

CORITIBA FC. **Novas etiquetas.** 2007. Disponível em: <[https://www.coritiba.com.br/artigo/14580/novas\\_etiquetas](https://www.coritiba.com.br/artigo/14580/novas_etiquetas)>. Acesso em: 15 ago. 2018.

CORITIBA FC. **Coritiba recebe certificado de clube formador de atletas.** 2013. Disponível em: <[https://www.coritiba.com.br/artigo/18872/coritiba\\_recebe\\_certificado\\_de\\_clube\\_formador\\_de\\_atletas](https://www.coritiba.com.br/artigo/18872/coritiba_recebe_certificado_de_clube_formador_de_atletas)>. Acesso em: 24 jan. 2019.

CORITIBA FC. **Clube Formador.** 2015. Disponível em: <[https://www.coritiba.com.br/artigo/24350/clube\\_formador](https://www.coritiba.com.br/artigo/24350/clube_formador)>. Acesso em: 24 jan. 2019.

CORITIBA FC. **Torcida abraça novo projeto 1909.** 2018a. Disponível em: <[https://coritiba.com.br/artigo/33701/torcida\\_abraca\\_novo\\_projeto\\_1909](https://coritiba.com.br/artigo/33701/torcida_abraca_novo_projeto_1909)>. Acesso em: 15 ago. 2018.

CORITIBA FC. **Novas camisas do Coritiba.** 2018b. Disponível em: <[https://www.coritiba.com.br/artigo/33645/novas\\_camisas\\_do\\_coritiba](https://www.coritiba.com.br/artigo/33645/novas_camisas_do_coritiba)>. Acesso em: 07 ago. 2018.

CORITIBA FC. **Referência de clube formador.** 2019. Disponível em: <[https://www.coritiba.com.br/artigo/34768/referencia\\_de\\_clube\\_formador](https://www.coritiba.com.br/artigo/34768/referencia_de_clube_formador)>. Acesso em: 17 fev. 2020.

CORITIBA FC. **Torne-se um parceiro.** 2020a. Disponível em: <<https://www.coritiba.com.br/Content/Arquivos/pdfs/propostacomercial.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2020.

CORITIBA FC. **MarjoSports é patrocinador do Coritiba.** 2020b. Disponível em: <[https://www.coritiba.com.br/artigo/35984/marjosports\\_e\\_patrocinador\\_do\\_coritiba](https://www.coritiba.com.br/artigo/35984/marjosports_e_patrocinador_do_coritiba)>. Acesso em: 21 jan. 2020.

CORITIBA FC. **Unidades da Escola Coxa.** 2020c. Disponível em: <<http://escolacoxa.com.br/>>. Acesso em: 13 mar. 2020.

CORRÊA, Floriano Peixoto. **Grandeza e Misérias do Nosso Futebol.** Rio de Janeiro: Hermanos Editores, 1933.

CORRÊA, Roberto Lobato. **Corporação e espaço:** uma nota. Revista Brasileira de Geografia, Rio de Janeiro, v. 53, n. 1, 1991.

CORRÊA, Roberto Lobato. **Corporação, práticas espaciais e gestão do território.** Revista Brasileira de Geografia, Rio de Janeiro, v. 54, n. 3, 1992.

CORRÊA, Roberto Lobato. **Identificação dos centros de gestão do território.** Revista Brasileira de Geografia, Rio de Janeiro, v. 57, n. 1, 1995.

CORRÊA, Roberto Lobato. Os centros de gestão do território: uma nota. **Revista Território**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p.23-30, jul. 1996.

**CORREIO DO ESTADO.** Mato Grosso, 19 out. 2018. Disponível em: <<https://www.correiodoestado.com.br/esportes/clubes-dispensam-grandes-marcas-e-lucram-com-fabricacao-propria-de/339019/>>. Acesso em: 12 dez. 2018.

COSTA, Maurício da Silva Drumond. Os gramados do catete: futebol e política na Era Vargas (1930-1945). In: SILVA, Francisco Carlos Teixeira da; SANTOS, Ricardo Pinto dos (Org.). **Memória social dos esportes: futebol e política**. Rio de Janeiro: Mauad Editora, 2006. p. 107-132.

COUTO, Euclides de Freitas. **Belo Horizonte e o futebol: integração social e identidades coletivas (1897-1927)**. Dissertação (mestrado)- Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós Graduação em Ciências Sociais. Belo Horizonte, MG, 2003.

COUTO, Euclides de Freitas. **Conflito e integração social: paradoxos do futebol em Belo Horizonte (1908-1927)**. In: XXIV Simpósio Nacional de História (ANPUH), 2007.

COUTO E SILVA, Golbery do. **Geopolítica do Brasil**. 2.ed. Rio de Janeiro: Livraria José Olympio Editora, 1967.

CRICIÚMA ESPORTE CLUBE. **Demonstrativos Financeiros**. Vários anos. Disponível em: <<https://www.criciumaec.com.br/portal-transparencia#demonstrativos-financeiros>>. Acesso em: 06 jun. 2018.

CRICIÚMA ESPORTE CLUBE. **Cronologia histórica dos uniformes**. [20--a]. Disponível em: <<http://www.criciuma.com.br/historia/uniformes>>. Acesso em: 11 dez. 2018.

CRICIÚMA ESPORTE CLUBE. **Linha do Tigre ampliada**. 2013. Disponível em: <<http://www.criciumaec.com.br/noticias/o-clube/linha-do-tigre-ampliada>>. Acesso em: 16 jan. 2020.

CRICIÚMA ESPORTE CLUBE. **Estatuto Social**. 2015. Disponível em: <<http://www.criciumaec.com.br/upload/EstatutoSocial.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2019.

CRICIÚMA ESPORTE CLUBE. **Tigre e Embratex ampliam contrato de parceria**. 2017. Disponível em: <<http://www.criciumaec.com.br/noticias/o-clube/tigre-e-embratex-ampliam-contrato-de-parceria>>. Acesso em: 13 set. 2018.

CRICIÚMA ESPORTE CLUBE. **Centro de Treinamentos**. 2018a. Disponível em: <<http://www.criciumaec.com.br/estrutura/centro-de-treinamentos>>. Acesso em: 21 jan. 2018.

CRICIÚMA ESPORTE CLUBE. **Projeto de franquias**. 2018b. Disponível: <<http://criciuma.com.br/franquias-escolinha.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2020.

CRICIÚMA ESPORTE CLUBE. **Tigre passa a contar com nova fornecedora de material esportivo**. 2019. Disponível em: <<http://www.criciumaec.com.br/noticias/o-clube/tigre-passa-a-contar-com-nova-fornecedora-de-material-esportivo>>. Acesso em: 09 jan. 2020.

CRICIÚMA ESPORTE CLUBE. **Escolinha**. 2020. Disponível em: <<http://www.criciumaec.com.br/equipes/escolinha>>. Acesso em: 28 fev. 2020.

CRUZ, Lúcio Flávio. SM relata dificuldades financeiras e propõe zerar repasse ao Londrina. **Folha de Londrina**, Londrina, 05 dez. 2018. Disponível em: <<https://www.folhadelondrina.com.br/esporte/sm-relata-dificuldades-financeiras-e-propoe-zerar-repasse-ao-londrina-1021750.html>>. Acesso em: 18 jun. 2019.

CRUZ, Lúcio Flávio. Londrina inicia processo de transformação em S.A. **Folha de Londrina**, Londrina, 12 set. 2019. Disponível em: <

<https://www.folhadelondrina.com.br/esporte/londrina-esporte-clube/londrina-inicia-processo-de-transformacao-em-sa-2962401e.html>>. Acesso em: 20 dez. 2019.

DADDA, Mariana A. **A terceira modernidade urbana e o setor terciário**: como Porto Alegre (RS-Brasil) se preparou para receber a Copa do Mundo de 2014. In: Porto Alegre: os impactos da Copa do Mundo 2014/ Paulo Roberto Rodrigues Soares [Org.] – Porto Alegre: Deriva, 2015.

DALLABRIDA, Norberto. “Cada derrota um estímulo; cada vitória uma glória”: o futebol no Colégio Catarinense (1944-1954). In: VAZ, Alexandre Fernandez; DALLABRIDA, Norberto (Org). **O Futebol em Santa Catarina**: Histórias de clubes (1910-2014). Florianópolis: Insular, 2014, p. 245-273.

DAMATTA, Roberto. **Universo do futebol**: esporte e sociedade brasileira. Rio de Janeiro: Pinakotheke, 1982.

DAMO, Arlei. **Do dom à profissão**: uma etnografia do futebol espetáculo a partir da formação de jogadores no Brasil e na França. Tese (doutorado)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, 2005.

**DASS NORDESTE CALÇADOS E ARTIGOS ESPORTIVOS S.A.** 2018. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/fatos-relevantes/pdf/27832867.pdf>>. Acesso em: 26 fev. 2018.

DAZN. **O que é o DAZN?** Disponível em: <<https://watch.dazn.com/pt-BR/sports/>>. Acesso em: 28 jan. 2020.

DEBONA, Darci. Plínio De Nês, o mecenas do esporte chapecoense. **Diário Catarinense**. Florianópolis, p. 1-1. 20 jan. 2015. Disponível em: <<http://dc.clicrbs.com.br/sc/esportes/noticia/2015/01/entrevista-plinio-de-nes-o-mecenas-do-esporte-chapecoense-4684151.html>>. Acesso em: 18 dez. 2018.

DEBORD, G. **A sociedade do espetáculo**. (1967). Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.

DECCA, Maria Auxiliadora G. **A vida fora das fábricas. Cotidiano operário em São Paulo (1920-1934)**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1967.

DEFINO, Ângelo Luiz de Col. **Imortal Operário Ferroviário**: as histórias do Fantasma de Vila Oficinas. Ponta Grossa: Estrategium Comunicação, 2012.

DELOITTE. **Football Money League, 2016**. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/consumer-business/articles/Deloitte-Football-Money-League.html>>. Acesso em: 28/10/2016.

DELOITTE. **Football Money League, 2019**. 2019. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/consumer-business/articles/Deloitte-Football-Money-League.html>>. Acesso em: 07 ago. 2019.

DELOITTE. **Football Money League 2020**. 2020. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/consumer-business/articles/Deloitte-Football-Money-League.html>>. Acesso em: 21 mai. 2020.

DIETSCHY, Paul; HOLT, Richard. **História dos Esportes na França e na Grã-Bretanha:** agendas nacionais e perspectivas europeias. *Recorde: Revista de História do Esporte*, vol. 6, n.1, janeiro-junho de 2013, p. 1-30.

**DOMENICCA**. 2018. Disponível em: <<https://www.domenicca.com.br/>>. Acesso em: 27 dez. 2018.

DUARTE, Orlando. **Palmeiras: O Alviverde Imponente**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2008.

DRUMOND, Maurício. **Estado Novo e esporte:** a política e o esporte em Getúlio Vargas e Oliveira Salazar (1930-1945). Rio de Janeiro: 7Letras, 2014.

**EATON**. Disponível em: <<http://www.eaton.com.br/EatonBR/OurCompany/AboutUs/index.htm>>. Acesso em: 19 dez. 2018.

ESCOLA COXA- CENTRO DE FORMAÇÃO DE ATLETAS. **A Escola**. 2019. Disponível em: <<http://escolacoxa.com.br/wp-content/uploads/2019/01/Apresenta%C3%A7%C3%A3o-Escola-Coxa-2019.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2019.

ESPÍNDOLA, Carlos José. O impacto geoeconômico da reestruturação tecnico-econômica nas estruturas produtivas catarinense. **Formação (online)**, [s.l.], v. 25, n. 44, p.97-117, 22 maio 2018.

ESPN. **Avai lança novo produto: 'Água Mineral do Leão da Ilha'**. 2010. Disponível em: [http://www.espn.com.br/noticia/122340\\_avai-lanca-novo-produto-agua-mineral-do-leao-da-ilha](http://www.espn.com.br/noticia/122340_avai-lanca-novo-produto-agua-mineral-do-leao-da-ilha). Acesso em: 15 abr. 2017.

ESPORTE CLUBE INTERNACIONAL. **Vendas da camisa 2015 do Inter de Lages começam nesta quarta-feira**. 2015. Disponível em: <<http://www.interdelages.com.br/noticias/641/Vendas+da+camisa+2015+do+Inter+de+Lages+comecam+nesta+quarta+feira>>. Acesso em: 10 fev. 2015.

ESPORTE CLUBE INTERNACIONAL. 2018. Disponível em: <<http://www.interdelages.com.br/negocios>>. Acesso em: 28 dez. 2018.

ESPORTE CLUBE JUVENTUDE. **Centro de Formação de Atletas e Cidadãos**. [20--a]. Disponível em: <http://www.juventude.com.br/noticias/id/59/centro-de-forma%C3%A7%C3%A3o-de-atletas-e-cidad%C3%A3os>. Acesso em: 22 jan. 2019.

ESPORTE CLUBE JUVENTUDE. **Escola de Futebol**. [20--b]. Disponível em: <<http://www.juventude.com.br/futebol-de-campo>>. Acesso em: 08 mar. 2020.

ESPORTE CLUBE JUVENTUDE. **Notícias: Centro de Formação de Atletas e Cidadãos**. 2012. Disponível em: <<http://www.juventude.com.br/noticias/id/59/centro-de-forma%C3%A7%C3%A3o-de-atletas-e-cidad%C3%A3os>>. Acesso em: 08 out. 2019.

ESPORTE CLUBE JUVENTUDE. **Uma nova marca. Um novo manto**. 2016. Disponível em: <<http://www.juventude.com.br/noticias/id/4716/uma-nova-marca-um-novo-manto>>. Acesso em: 19 ago. 2019.



ESPORTE CLUBE JUVENTUDE. **Obras do CFAC do Verdão entram em sua última fase.** 2018. Disponível em: <http://www.juventude.com.br/noticias/id/5550/obras-do-cfac-do-verd%C3%A3o-entram-em-sua-%C3%BAltima-fase>. Acesso em: 22 jan. 2019.

ESPORTE CLUBE JUVENTUDE. **Refinaria de atletas: 1º edição do processo seletivo de 2020.** 2020. Disponível em: < <http://www.juventude.com.br/noticias/id/6385/refinaria-de-atletas-1%C2%AA-edi%C3%A7%C3%A3o-do-processo-seletivo-de-2020>>. Acesso em: 15 fev. 2020.

ESPORTE CLUBE NOVO HAMBURGO. **Categorias de Base.** [20--]. Disponível em: <http://www.ecnh.com.br/site/equipe.php?categoria=13&tit=Infantil>. Acesso em: 22 jan. 2019.

ESPORTE CLUBE SÃO JOSÉ. **Elenco.** [20--]. Disponível em: <http://saojosefutebol.com.br/atletas>. Acesso em: 22 jan. 2019.

ESPORTE CLUBE SÃO LUIZ. **Categorias de Base.** [20--]. Disponível em: <http://www.ecsaoluiz.com/Site/Internas/C/16>. Acesso em: 22 jan. 2019.

ESPORTE INTERATIVO. **Quais times terão jogos transmitidos no Brasileirão 2020 pelo Esporte Interativo Plus e TNT? 2020.** Disponível em: < <https://suporte.esporteinterativo.com.br/hc/pt-br/articles/360022631032-Quais-times-ter%C3%A3o-jogos-transmitidos-no-Brasileir%C3%A3o-2020-pelo-Esporte-Interativo-Plus-e-TNT->><http://www.ecsaoluiz.com/Site/Internas/C/16>. Acesso em: 22 mar. 2020.

ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (Estado). **Decreto nº 13924, de 17 de janeiro de 2012.**

ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (Estado). **Decreto nº 53.255, de 17 de outubro de 2016.**

ESTRELLA, Leonardo Mosimann. **Planejamento Estratégico de Marketing para o Figueirense Futebol Clube.** 2002. 73 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Centro Sócio-econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

**EXAME.** São Paulo: Editora Abril, 27 jun. 2011. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/marketing/figueirense-lanca-celular-do-time/>>. Acesso em: 24 dez. 2018.

FAVERO, Paulo Miranda. **Os donos do campo e os donos da bola: alguns aspectos da globalização do futebol.** Dissertação (mestrado)- Universidade de São Paulo, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Programa de Pós Graduação em Geografia Humana. São Paulo, SP, 2010.

FELIPPE, Fábio. **“No coração da torcida”: a fundação do figueirense Foot-Ball Club na década de 1920.** 2001. 50 f. Trabalho de conclusão de Curso (graduação) - Universidade do Estado de Santa Catarina.

FERNANDES, Luiz F.F. **A gestão dos clubes de futebol como clube-empresa: estratégias de negócio.** Dissertação (mestrado)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Administração, Programa de Pós Graduação em Administração. Porto Alegre, RS, 2000.

FERNANDES, F.C. **O modelo UEFA e lições para o modelo esportivo brasileiro.** In: Esporte Bizz- Negócios e Esporte, 2002.

FERNANDES, Luis. **Para além dos jogos**: os grandes eventos esportivos e a agenda do desenvolvimento nacional. In: Brasil em jogo: o que ficou da Copa e das Olimpíadas. São Paulo: Boitempo, 2012.

FERNANDES, Rodrigo. ‘Esporte Interativo será sufocado pela Globo no Brasileirão 2019’, diz especialista. **Gazeta do Povo**. Porto Alegre, 13 mar. 2018. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/blogs/blog-do-brasileirao/2018/03/13/esporte-interativo-globo-brasileirao/>>. Acesso em: 03 jan. 2019.

FERRAZ, Luiz. “Sem Petraglia”, Atlético revive cenário de luta contra rebaixamento. **Tribuna do Paraná**. Curitiba, 25 jul. 2017. Disponível em: <<https://www.tribunapr.com.br/esportes/atletico/sem-petraglia-atletico-revive-cenario-de-luta-contrarebaixamento/>>. Acesso em: 15 jul. 2019.

FERRAZ, Luiz. Atlético lança novo escudo e nova camisa. **Tribuna do Paraná**. Curitiba, 11 dez. 2018. Disponível em: <<https://www.tribunapr.com.br/esportes/atletico/atletico-lanca-novo-escudo-e-nova-camisa/>>. Acesso em: 15 jul. 2019.

FERRAZ, Luiz. Curitiba negocia terreno de Campina Grande do Sul. **Tribuna do Paraná**. Curitiba, 04 abr. 2019. Disponível em: <<https://www.tribunapr.com.br/esportes/coritiba/coritiba-negocia-terreno-em-campina-grande-do-sul/>>. Acesso em: 10 out. 2019.

FIGUEIREDO, Diego. **A profissionalização das organizações do futebol**: um estudo de casos sobre estratégia, estrutura e ambiente dos clubes brasileiros. Dissertação (mestrado)-Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas. Belo Horizonte, MG, 2011.

FIGUEIRENSE PARTICIPAÇÕES S.A. **Figueirense: uma década de conquistas**. Florianópolis: Líder Comunicações e Marketing Esportiva Ltda., mar. 2010.

FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE. **História**. [20--a]. Disponível em: <<http://figueirense.com.br/institucional/historia/>>. Acesso em: 25 jul. 2019.

FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE. **Planos Corporativos**. [20--b]. Disponível em: <<http://figueirense.com.br/negocios/planos-corporativos/>>. Acesso em: 10 jan. 2020.

FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE. **Figueirense divulga balanço 2010 e Planejamento Estratégico**. 2011a. Disponível em: <<http://figueirense.com.br/noticia/figueirense-divulga-balanco-2010-e-planejamento-estrategico/>>. Acesso em: 04 abr. 2019.

FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE. **Figueirense terá controle de vídeo game licenciado**. 2011b. Disponível em: <<http://www.figueirense.com.br/noticia/figueirense-tera-controle-de-video-game-licenciado/>>. Acesso em: 20 dez. 2018.

FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE. **Relógio do Figueirense será companheiro para toda hora**. 2011c. Disponível em: <<http://www.figueirense.com.br/noticia/relogio-do-figueirense-sera-companheiro-para-toda-hora/>>. Acesso em: 20 dez. 2018.

FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE. **Figueirense firma parceria com o Laticínio Cordilat.** 2011d. Disponível em: <<http://www.figueirense.com.br/noticia/figueirense-firma-parceria-com-o-laticinio-cordilat-2/>>. Acesso em: 20 dez. 2018.

FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE. **Figueirense invade o mercado alimentício.** 2011e. Disponível em: <<http://www.figueirense.com.br/noticia/figueirense-invade-o-mercado-alimenticio/>>. Acesso em: 20 dez. 2018.

FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE. **Nota Oficial.** 2012a. Disponível em: <<http://figueirense.com.br/noticia/nota-oficial-2/>>. Acesso em: 04 abr. 2019.

FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE. **Figueirense é o primeiro clube do Brasil a possuir um inovador sistema antipirataria.** 2012b. Disponível em: <<http://www.figueirense.com.br/noticia/figueirense-e-o-primeiro-clube-do-brasil-a-possuir-um-inovador-sistema-antipirataria/>>. Acesso em: 20 dez. 2018.

FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE. **Licenciamento da Água Mineral Figueirense.** 2012c. Disponível em: <<http://www.figueirense.com.br/noticia/licenciamento-da-agua-mineral-figueirense/>>. Acesso em: 20 dez. 2018.

FIGUEIRENSE FC. **Figueirense é o primeiro clube do país a receber certificado de clube formador de atletas.** 2012d. Disponível em: <<http://www.figueirense.com.br/noticia/figueirense-e-o-primeiro-clube-do-pais-a-receber-certificado-de-clube-formador-de-atletas/>>. Acesso em: 04 mar. 2019.

FIGUEIRENSE FC. **Estatuto Social.** 2013a. Disponível em: <[http://www.figueirense.com.br/wp-content/uploads/2014/05/figueirense-estatuto\\_2013.pdf](http://www.figueirense.com.br/wp-content/uploads/2014/05/figueirense-estatuto_2013.pdf)>. Acesso em: 15 mar. 2017.

FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE. **Figueirense agradece patrocinadores de 2013.** 2013b. Disponível em: <<http://www.figueirense.com.br/noticia/figueirense-agradece-patrocinadores-de-2013/>>. Acesso em: 10 dez. 2018.

FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE. **Balço Patrimonial 2014.** 2014a. Disponível em: <<http://www.figueirense.com.br/wp-content/uploads/2015/04/DEMONSTRA%C3%87%C3%95ES-FINANCEIRAS-FIGUEIRENSE-2015.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2019.

FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE. **Figueirense abre novas oportunidades de franquias.** 2014b. Disponível em: <http://www.figueirense.com.br/noticia/figueirense-abre-novas-oportunidades-de-franquias/>. Acesso em: 10 dez. 2018.

FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE. **Bilu Alimentos apresenta embalagem personalizada do Figueirense.** 2014c. Disponível em: <<http://www.figueirense.com.br/noticia/bilu-alimentos-apresenta-embalagem-personalizada-do-figueirense/>>. Acesso em: 10 dez. 2018.

FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE. **Lupo é a nova fornecedora de material esportivo do figueirense.** 2015a. Disponível em: <<http://figueirense.com.br/noticia/lupo-e-a-nova-fornecedora-de-material-esportivo-do-figueirense/>>. Acesso em: 11 jan. 2020.

FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE. **Vice-presidentes do Figueirense visitam escolinha feras em Tijucas.** 2015b. Disponível em: <<http://www.figueirense.com.br/noticia/vice-presidentes-do-figueirense-visitam-escolinha-feras-em-tijucas/>>. Acesso em: 01 mai. 2019.

FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE. **Figueira renova contrato com a Caixa e homenageia instituição.** 2016a. Disponível em: <<http://figueirense.com.br/noticia/figueirense-renova-contrato-com-a-caixa-e-homenageia-instituicao/>>. Acesso em: 13 jan. 2020.

FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE. **Balço Patrimonial 2016.** 2016b. Disponível em: <<http://www.figueirense.com.br/arquivos/balanco2017.pdf>>. Acesso em 03 jan. 2019.

FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE. **Balço Patrimonial 2017.** 2017. Disponível em: <<http://www.figueirense.com.br/arquivos/balanco2017.pdf>>. Acesso em 03 jan. 2019.

FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE. **Balço Patrimonial 2018.** 2018a. Disponível em: <<http://www.figueirense.com.br/wp-content/uploads/2019/04/BALAN%C3%87O-FIGUEIRENSE-FUTEBOL-CLUBE-ASSOCIA%C3%87%C3%83O.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2019.

FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE. **Figueirense e Grupo Nexxera lançam aplicativo Sou Figueira.** 2018b. Disponível em: <<http://www.figueirense.com.br/noticia/figueirense-e-grupo-nexxera-lancam-aplicativo-sou-figueira/>>. Acesso em: 20 dez. 2018.

FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE. **Nota oficial – Associação Figueirense.** 2019a. Disponível em: <<http://figueirense.com.br/noticia/nota-oficial-associacao-figueirense/>>. Acesso em: 04 jun. 2019.

FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE. **Figueirense cria Comitê Gestor do futebol; diretorias passam por ajustes estratégicos.** 2019b. Disponível em: <<http://figueirense.com.br/noticia/figueirense-cria-comite-gestor-do-futebol-diretorias-passam-por-ajustes-estrategicos/>>. Acesso em: 04 jun. 2019.

FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE. **Nota oficial.** 2019c. Disponível em: <<http://figueirense.com.br/noticia/nota-oficial-6/>>. Acesso em: 19 dez. 2019.

FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE. **Em reunião extraordinária do conselho deliberativo, Francisco de Assis Filho é aclamado presidente do Figueirense até fevereiro de 2020.** 2019d. Disponível em: <<http://figueirense.com.br/noticia/em-reuniao-extraordinaria-do-conselho-deliberativo-francisco-de-assis-filho-e-aclamado-presidente-do-figueirense-ate-fevereiro-de-2020/>>. Acesso em: 19 dez. 2019.

FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE. **Em reunião extraordinária do Conselho Deliberativo, Norton Boppré é aclamado presidente do Figueirense.** 2020a. Disponível em: <<https://figueirense.com.br/em-reuniao-extraordinaria-do-conselho-deliberativo-norton-boppre-e-aclamado-presidente-do-figueirense/>>. Acesso em: 09 mar. 2020.

FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE. **Figueirense define logomarca da 1921**. 2020b. Disponível em: < <http://figueirense.com.br/noticia/figueirense-define-logomarca-da-1921/>>. Acesso em: 09 jan. 2020.

FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE. **Asfig**. 2020c. Disponível em: < <https://figueirense.com.br/institucional/asfig/>>. Acesso em: 27 fev. 2020.

FILHO, Júlio. Entenda por que o investimento na Atletas Brasileiros S/A não deu certo. **Gazeta do Povo**. Porto Alegre, 02 dez. 2015. Disponível em: < <https://www.gazetadopovo.com.br/esportes/futebol/parana-club/entenda-por-que-o-investimento-na-atletas-brasileiros-sa-nao-deu-certo-c7squnh69o5m6ne63tmiq81ky/>>. Acesso em: 29 jan. 2019.

FILHO, Julio. Paraná e russos: categorias de base, dívida e os bastidores da reunião do Deliberativo. **Gazeta do Povo**. Porto Alegre, 20 fev. 2020. Disponível em: < <https://www.gazetadopovo.com.br/esportes/parana-club/parana-club-parceria-russos-tsi/>>. Acesso em: 22 fev. 2020.

FINANCE FOOTBALL. **Empresário chinês compra Aston Villa por 78 milhões de euros**. 2016. Disponível em: <<http://financefootball.com/2016/05/19/chines-compra-aston-villa-78-milhoes-euros/>>. Acesso em: 11 nov. 2019.

FIRKOWSKI, Olga Lúcia Castreghini de Freitas; BALISKI, Patricia; FERREIRA, Alexandre Gomes. Copa do Mundo no Brasil: entre expectativas elevadas e benefícios imprecisos. **Turismo e Sociedade**, Curitiba, p.41-63, jan. 2014.

FIRKOWSKI, Olga Lúcia Castreghini de Freitas. A Copa do Mundo de 2014 e as transformações em Curitiba: intenções e ações. In: FIRKOWSKI, Olga Lúcia Castreghini de Freitas; BALISKI, Patricia (Org.). **Curitiba: os impactos da copa do mundo 2014**. Curitiba: Kairós Edições, 2015. p. 19-35.

FOOT, John. **Calcio, 1898-2007: Storia dello sport che ha fatto l'Italia**. Milano, 2007.

FOLHA DE CIANORTE. Cianorte, 01 dez. 2018. Disponível em: <<https://folhadecianorte.com/cianorte-fc-se-reapresenta-no-ct-universidade-positivo-para-2019/>>. Acesso em: 31 jan. 2019.

FOLHA DE LONDRINA. **Bastidores FC**. Londrina, 29 ago. 2019. Disponível em: < <https://www.folhadelondrina.com.br/colunistas/bastidores-fc/bastidores-fc-1013953.html>>. Acesso em: 18 jun. 2019.

FOLHA DE SÃO PAULO. São Paulo, 14 jan. 2018. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/esporte/2019/01/nova-distribuicao-do-brasileiro-na-tv-forca-clubes-a-reorganizar-financas.shtml>>. Acesso em: 01 set. 2019.

FOLHA DE SÃO PAULO. São Paulo, 30 abr. 2005. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi3004200517.htm>>. Acesso em: 18 dez. 2018.

**FOLHA DE SÃO PAULO.** São Paulo, 09 ago. 2018. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/esporte/2018/08/esporte-interativo-deixa-tv-e-tera-brasileiro-e-champions-em-canais-da-turner.shtml>>. Acesso em: 03 jan. 2019.

FREITAS JUNIOR, M.A. **Administração futebolística em equipes de pequeno porte: uma análise do Operário Ferroviário Esporte Clube.** 2000. 196 f. Dissertação (Mestrado)-Curso de Ciências Sociais Aplicadas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual de Ponta Grossa, Ponta Grossa, 2000.

FRANCO JÚNIOR, Hilário. **A dança dos deuses: futebol, cultura, sociedade.** São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

FRANZINI, Fábio. **Futebol, identidade e cidadania no Brasil dos anos 30.** XIX Simpósio Nacional de História da ANPUH. Belo Horizonte, MG, 1997.

FREEMAN, C.; PEREZ, C. Structural Crises of Adjustment, Business Cycles and Investment Behaviour. In: DOSI, G. et alli (Eds.). **Technical Change and Economic Theory.** London: Pinter Pub, 1998.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **A Economia da Inovação Industrial.** Campinas. Unicamp, 2008.

FREMONT, T. **La région espace vécu.** PUF, Paris, 1976.

FREYRE, G. Futebol brasileiro e dança. In: FREYRE, G. Seleta para jovens. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 1971.

FRYDENBERG, Julio. **Espacio urbano y práctica del fútbol, Buenos Aires 1900-1915.** Lecturas: Educación Física y Deportes, año 4, n. 13, 1999. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/>>. Acesso em: 11/07/2016.

FRYDENBERG, Julio. **Historia Social del Fútbol: del amateurismo a la profesionalización.** Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores, 2011.

FURTADO, Celso. **Formação econômica do Brasil.** São Paulo: Ed. Nacional, 1959.

FURTADO, Celso. **A economia latino-americana: formação histórica e problemas contemporâneos.** São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1978.

FURTADO, Celso. **Teoria e política de desenvolvimento econômico.** São Paulo: Paz e Terra, 2000.

FUTEBOL CLUBE CASCAVEL. **O FC CASCAVEL.** [20--]. Disponível em: <<https://fccascavel.com.br/o-clube/historia>>. Acesso em: 31 jan. 2019.

GALEANO, Eduardo. **Futebol ao sol e à sombra.** Porto Alegre: L&PM, 2010.

GAMBETA, Wilson Roberto. **A bola rolou: o Velódromo Paulista e os espetáculos de futebol (1895-1916).** Tese (doutorado)- Universidade de São Paulo, Faculdade de Filosofia,

Letras e Ciências Humanas. Programa de Pós Graduação em História Social. São Paulo, SP, 2013.

GAMMARO, Victor. O exemplo mora ao lado. **Correio Braziliense**. Brasília, 2018. Disponível em: <<http://especiais.correiobraziliense.com.br/futebol-bons-trabalhos-categorias-base>>. Acesso em: 24 jan. 2019.

GAVIN, T. **Up from the mines and out from the steelworks?** A study of regional variations in the production of professional football in Great Britain. *South Hampshire Geographer*, 11, 1, pp. 22-34, 1979.

**GAZETA DO POVO**. Paraná, 25 jul. 2009. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/esportes/empresarios-sem-experiencia-na-bola-comandam-o-ressurgimento-bqx5wx31t2xyhsxlx4vwxukb2/>>. Acesso em: 30 jun. 2019.

**GAZETA DO POVO**. Paraná, abr. 2018. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/blogs/arquibancada-virtual/umbro-atletico-coritiba/>>. Acesso em: 09 nov. 2018.

**GAZETA DO POVO**. Paraná, 30 abr. 2019. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/vozes/blog-do-brasileirao/divida-athletico-arena-baixada-balanco-2018/>>. Acesso em: 19 set. 2019.

**GAZETA DO POVO**. Paraná, 12 dez. 2019. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/esportes/parana-clube/marca-propria-parana-clube-balanco/>>. Acesso em: 03 jan. 2020.

GERMER, Claus M. **O sistema de crédito e o capital fictício em Marx**. Ensaio FEE, Porto Alegre, v. 15, n. 1, 1994, p. 179-201.

GIBSON, Owen. **Portsmouth fans celebrate 'historic day' as deal done for Fratton Park**. 2013. Disponível em: <<https://www.theguardian.com/football/2013/apr/10/portsmouth-future-fratton-park-ownership>>. Acesso em: 11 nov. 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Atlas: São Paulo 1994.

GINI, Paulo; RODRIGUES, Rodolfo. **A história das camisas dos 12 maiores times do Brasil**. São Paulo: Panda Books, 2009.

GIULIANOTTI, Richard. **Sociologia do futebol: dimensões históricas e socioculturais do esporte das multidões**. São Paulo: Nova Alexandria, 2002.

GIULIANOTTI, Richard. Fanáticos, seguidores, fãs e flaneurs: uma taxonomia de identidades do torcedor no futebol. *In: Recorde: revista de História do esporte*, UFRJ, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 1-35, jun. 2012. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/Recorde/article/view/703> Acesso em: 10 mai. 2018.

GLOBO ESPORTE. **Advogado explica que Angeloni deixa Criciúma, mas empresa continua**. 2015. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/sc/futebol/times/criciuma/noticia/2015/10/advogado-explica-que-angeloni-deixa-criciuma-mas-empresa-continua.html>>. Acesso em: 23 dez. 2019.

GOIG, Ramón Llopis. **Claves etnoterritoriales de la historia del fútbol español**. In: X Congresso de História del Esporte. Sevilha, 2005. Disponível em: <<http://www.cafyd.com/HistDeporte/htm/pdf/2-24.pdf>>. Acesso em: 11 set. 2016.

GOMES, Eduardo de Souza. **Caminhos da profissionalização: migração, política e nacionalismo na profissionalização do futebol colombiano (1948-1951)**. In: Anais do XV Encontro Regional de História da ANPUH, Rio de Janeiro, 2012.

GONÇALVES, Emerson. **Dívida da Timemania de 25 clubes atinge 1,4 bilhão de reais**. 2013. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/platb/olharcronicoesportivo/2013/05/29/divida-da-timemania-de-25-clubes-atinge-14-bilhao-de-reais/>>. Acesso em: 13 jan. 2020.

GOOGLE. Google Earth. Disponível em: <<https://earth.google.com/web/@-30.06418565,-51.23804287,2.28410063a,1070.53363438d,35y,0.00000001h,45.00106717t,0.00000121r>>. Acesso em: 01 out. 2019.

GOUSSINSKY, Eugênio. **A inevitável profissionalização do futebol na década de 1930**. Disponível em: <[www.cidadedofutebol.com.br](http://www.cidadedofutebol.com.br)>. Acesso em: 19 set. 2016.

GOVERNO DO ESTADO RIO GRANDE DO SUL. **Leite encaminha à Assembleia projeto para doar área ao Inter em troca de reformas em escolas**. 2019. Disponível em: <<https://www.estado.rs.gov.br/governador-encaminha-a-assembleia-projeto-para-doar-area-ao-inter-em-troca-de-reformas-de-escolas>>. Acesso em: 02 out. 2019.

GRAÇA, A.S.F; KASZNAR, I.K. **O esporte como indústria: solução para criação de riqueza e emprego**. Rio de Janeiro: Confederação Brasileira de Voleibol, 2002.

GRÊMIO ESPORTIVO BRASIL. **Categorias de Base**. [20--]. Disponível em: <http://www.gebrasil.com.br/categorias-de-base/>. Acesso em: 22 jan. 2019.

GRÊMIO ESPORTIVO BRASIL. **Fortalecendo a base**. 2018. Disponível em: <http://www.gebrasil.com.br/2018/05/24/fortalecendo-a-base-2/>. Acesso em: 22 jan. 2019.

GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE. **Balancos Patrimoniais**. Vários anos. Disponível em: <<https://gremio.net/governanca/>>. Acesso em: 02 nov. 2019.

GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE. [20--a]. **Fundação**. Disponível em: <<https://www.gremio.net/conteudo/index/44>>. Acesso em: 02 set. 2018.

GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE. [20--b]. **CT Cristal**. Disponível em: <<https://www.gremio.net/conteudo/index/21>>. Acesso em: 17 jan. 2019.

GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE. [20--c]. **CFT Pres. Hélio Dourado**. Disponível em: <<https://www.gremio.net/conteudo/index/20>>. Acesso em: 17 jan. 2019.

GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE. [20--d]. **CT Pres. Luiz Carvalho**. Disponível em: <<https://www.gremio.net/conteudo/index/19>>. Acesso em: 17 jan. 2019.

GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE. **Categorias de Base**. [20--e]. Disponível em: <<https://www.gremio.net/conteudo/index/84>>. Acesso em: 22 jan. 2019.



GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE. **Escola de Futebol** [20--f]. Disponível em: <<https://www.gremio.net/escola>>. Acesso em: 22 jan. 2019.

GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE. **Projeto Lapidar é novidade no Departamento de Formação**. 2013. Disponível em: <<https://gremio.net/noticias/detalhes/16297/projeto-lapidar-e-novidade-no-departamento-de-formacao>>. Acesso em: 22 jan. 2019.

GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE. **Grêmio lança novo aplicativo com possibilidade de associação ao Clube**. 2016. Disponível em: <<https://www.gremio.net/noticias/detalhes/19257/gremio-lanca-novo-aplicativo-com-possibilidade-de-associacao-ao-clube>>. Acesso em: 24 out. 2018.

GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE. **Licenciamento**. 2019. Disponível em: <<https://www.gremio.net/conteudo/index/15>>. Acesso em: 27 dez. 2018.

GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE. **Escolas Conveniadas**. 2020. Disponível em: <<https://www.gremio.net/escola/conveniadas>>. Acesso em: 10 mar. 2020.

GRUPO MM (Ponta Grossa). **Empresas do Grupo**. Disponível em: <<http://www.grupomercadomoveis.com.br/empresas>>. Acesso em: 02 jul. 2019.

GRUPO NEXXERA. **Sobre o Grupo**. Disponível em: <https://www.nexxera.com/o-grupo.html>. Acesso em: 26 nov. 2019.

GUEDES, Simoni Lahud. **O futebol Brasileiro. Instituição Zero**. Dissertação (mestrado)-Museu Nacional/Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, RJ, 1977.

GUEDES, Simoni Lahud. **O Brasil no campo de futebol: estudos antropológicos sobre os significados do futebol brasileiro**. Niterói: EDUFF, 1998.

GUTERMAN, Marcos. **O futebol explica o Brasil: uma história da maior expressão popular do país**. São Paulo: Contexto, 2010.

HALL, R. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8.ed. Rio de Janeiro: Pretext-Hall do Brasil, 2004.

HAMIL, S; MICHIE, J.; OUGHTON, C; WARBY, S. **Football in the digital age? Whose game is it anyway?** Mainstream Publishing Co: Edinburgh, 2000.

HARDMAN, Francisco F. **Nem Pátria, nem patrão. Vida operária e cultura anarquista no Brasil**. São Paulo: Braziliense, 1983.

HART, O. **Corporate governance: some theory and implications**. In: The Economic Journal, 105, p. 678-689, 1995.

HAT TRICK. 2018. Disponível em: <<https://www.usehatrick.com.br/>>. Acesso em: 27 dez. 2018.

HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

HAVIARAS, Nicolau. Entrevista concedida a Patrícia Volk Schatz, jun. 2017.

HELAL, Ronaldo. **Passes e impasses: futebol e cultura de massas no Brasil**. Petrópolis: Vozes, 1997.

HERCÍLIO LUZ FC. **História**. [20--]. Disponível em: <<http://www.hercioluzfc.com.br/clube/>>. Colocar 200- Acesso em: 25 jul. 2019.

HILFERDING, R. **O capital financeiro**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

HOBSBAWM, E. **A Era dos Impérios (1875-1914)**. Paz e Terra, 1988.

HOBSBAWM, E. **Era dos extremos. O Breve século XX (1914-1991)**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HOBSBAWM, E. **Mundos do trabalho: novos estudos sobre a história do operariado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

HOBSBAWM, E. **A produção em massa de tradições: Europa, 1870-1914**. In: Hobsbawm, E & Ranger, T (org). **A invenção das tradições**. Paz e Terra, 1984.

HOBSBAWM, E. **Da Revolução Industrial Inglesa ao Imperialismo**. 5 ed. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 2000.

HOBSON, John Atkinson. **Estudio del imperialismo**. Madrid: Alianza Editorial, 1981.

HUBNER, Daniel Otto Dessoy. **A questão esportiva interligada a captação de atletas no futebol: contextualização e apresentação de proposta para a prospecção de atletas**. 2012. 59 f. TCC (Graduação) - Curso de Educação Física, Escola de Educação Física, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

IASNOGROSKI, Fábio Utz. **O Inter e seu torcedor: um plano de marketing para fidelização de colorados do interior do estado**. 2010. 116 f. TCC (Graduação)- Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

IBGE. **Divisão do Brasil em Microrregiões Homogêneas 1968**. Rio de Janeiro: Ministério do Planejamento e Coord. Geral /Fundação IBGE. 1970.

IBGE. **Divisão regional do Brasil em mesorregiões e microrregiões geográficas**. v. I. Rio de Janeiro, 1990. Disponível em: <[http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/monografias/GEBIS%20-%20RJ/DRB/Divisao%20regional\\_v01.pdf](http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/monografias/GEBIS%20-%20RJ/DRB/Divisao%20regional_v01.pdf)>. Acesso em: 11 out. 2019.

IBOPE/REPUCOM. **Mapa dos patrocinadores dos clubes da Série A do campeonato brasileiro de 2017**. 2018. Disponível em: <<http://www.iboperepucom.com/media/2017/12/IBOPE-Repucom-O-mapa-do-patroc%C3%ADnio-2017-Futebol.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2018.

IBOPE/REPUCOM. **Mapa do patrocínio de uniforme de futebol no Brasil em 2018**. 2018. Disponível em: <<http://www.iboperepucom.com/br/estudos/mapa-do-patrocinio-de-uniforme-de-futebol-no-brasil-em-2018/>>. Acesso em: 05 jan. 2019.

IBOPE/REPUCOM. **Mapa dos patrocinadores dos clubes da Série A do campeonato brasileiro de 2019**. 2019. Disponível em: <<http://www.iboperepucom.com/media/2019/12/IBOPE-Repucom-O-mapa-do-patroc%C3%ADnio-2019-Futebol.pdf>>. Acesso em: 14 jan. 2020.

IGBC. **Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações**. Disponível em: <[https://www.ibgc.org.br/userfiles/files/2014/files/Arquivos\\_Site/GUIA\\_3SETOR\\_2016.pdf](https://www.ibgc.org.br/userfiles/files/2014/files/Arquivos_Site/GUIA_3SETOR_2016.pdf)>. Acesso em: 03 jul. 2019.

INVERNIZZI, Lizandra. **Ser "daqui" ou "de fora": hierarquias, descontinuidades e trânsitos no futebol não profissional de Florianópolis**. 2018. 304 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós Graduação em Educação, Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

JACOBS, Claudia Silva; DUARTE, Fernando. **Futebol exportação**. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2006.

JACOBSEN, Gabriel; WEBER, Jéssica Rebeca. Projeto do Inter prevê construção de prédio mais alto do RS ao lado do Beira-Rio. **GauchaZH**. Porto Alegre, 22 jul. 2019. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/porto-alegre/noticia/2019/07/projeto-do-inter-preve-construcao-de-predio-mais-alto-do-rs-ao-lado-do-beira-rio-cjyeoybms01ey01pbh7rxsu2j.html>>. Acesso em: 11 set. 2019.

JOINVILLE ESPORTE CLUBE. **Estrutura do CT Morro do Meio**. 2015. Disponível em: <[encurtador.com.br/dexUZ](http://encurtador.com.br/dexUZ)>. Acesso em: 06 jan. 2017.

JOINVILLE ESPORTE CLUBE. **Nota de esclarecimento sobre os novos uniformes**. 2017. Disponível em: <<http://jec.com.br/nota-de-esclarecimento-sobre-os-novos-uniformes/>>. Acesso em: 06 jan. 2017.

JOINVILLE ESPORTE CLUBE. **Atletas que disputaram Copa SP de Futebol Júnior são promovidos para o time profissional**. 2020. Disponível em: <<https://www.jec.com.br/2020/01/17/fabinho-santos-promove-subida-de-atletas-que-disputaram-copa-sp-de-futebol-junior/>>. Acesso em: 06 fev. 2020.

JOKL E. & KARVONEN M., KIHILBERG J., KOSKELA A. & NORO L. **Sports in the Cultural Pattern of the World**. Helsinki, Institute of Occupational Health, 1956.

JORNAL PARANÁ NOTÍCIAS. Maringá, 30 out. 2018. Disponível em: <<http://maringapesquisas.com.br/2018/10/30/destaques-da-base-sao-promovidos-ao-profissional-do-maringa-futebol-club/>>. Acesso em: 31 jan. 2019.

JÚNIOR, Miguel A.F; HIRATA, Edson. **Bastidores do jogo: as interferências na elaboração da Lei Pelé**. Projeto História, São Paulo, n. 49, p. 119-155, 2014.

JUNIOR, Nei Jorge dos Santos. **Quando a fábrica cria o clube: o processo de organização do Bangu Athletic Club (1910)**. In: Recorde Revista de História do Esporte, vol. 6, n.1, jan-jul, 2013, p. 1-19.

KARILU SPORTS. Disponível em: <<https://www.karilu.com.br/clubes/>>. Acesso em: 11 dez. 2018.

KLINTOWITZ, Jacob. **A implantação de um modelo alienígena exótico e outras questões pertinentes:** a Seleção Brasileira de futebol-1978. In: Encontros com a Civilização Brasileira, nº 5, Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1978.

KOMMERS, Jorge. **Futebol como mídia: relação entre futebol, televisão e patrocinadores.** 2016. 93 f. Monografia (Especialização) - Curso de Comunicação Social, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LA SPORTS (Curitiba). **Quem somos- LA Sports.** Disponível em: <<http://lasports.com.br/futebol/quem-somos/>>. Acesso em: 01 jul. 2019.

LAIBIDA, L. D. J. A Construção Histórico-Sociológica de Ideologias e Classes no Futebol de Curitiba. In: **I Seminário Nacional de Sociologia e Política da UFPR**, 2009, Curitiba. I Seminário Nacional de Sociologia e Política da UFPR, 2009.

LAIBIDA, L. D. J. Futebol, Poder e Genealogia: A tríade estruturante da doxa do campo futebolístico de Curitiba. **Sociologias Plurais**, v. 2018, p. 46-62, 2018.

LANDES, D. **Prometeu desacorrentado:** transformação tecnológica e desenvolvimento industrial na Europa Ocidental, desde 1750 até nossa época. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LAPYDA, Ilan. **A “financeirização” no capitalismo contemporâneo:** uma discussão das teorias de François Chesnais e David Harvey. Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-30092011-095732/pt-br.php>>. Acesso em: 13 jun. 2017.

LARA, Luiz Marcelo de. **Violência na torcida organizada de futebol: estudo de caso da torcida Trem Fantasma (2009-2013).** 2014. 109 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Sociais Aplicadas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual de Ponta Grossa, Ponta Grossa, 2014. Disponível em: <<http://tede2.uepg.br/jspui/bitstream/prefix/360/1/luiz%20Marcelo%20de%20Lara.pdf>> Acesso em: 29 jun. 2019.

LARA, Márcio. Entrevista concedida a Patrícia Volk Schatz. Curitiba, 20 nov. 2018.

LAURINDO, Jean. CT do Marcílio Dias tem aval dos órgãos fiscalizadores. **NSC Total**. Florianópolis, 16 fev. 2019. Disponível em: <<https://www.nsctotal.com.br/noticias/ct-do-marcilio-dias-tem-aval-dos-orgaos-fiscalizadores>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

LEFEBVRE, Henri. **O pensamento de Lenine.** Lisboa: Moraes Ed. 1969.

LEHRMAN H. **The geographic origin of professional baseball players.** Journal of Educational Research, 34, pp. 130-138, 1940.

LEISTER FILHO, Adalberto. **Donos do West Ham rejeitam oferta de venda do clube para Red Bull.** 2016. Disponível em: <[https://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/donos-do-west-ham-rejeitam-oferta-de-venda-do-clube-para-red-bull\\_31717.html](https://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/donos-do-west-ham-rejeitam-oferta-de-venda-do-clube-para-red-bull_31717.html)>. Acesso em: 11 nov. 2019.

LEITE LOPES, José S. **A vitória do futebol que incorporou a pelada**. Revista da USP, nº 22, 1994.

LEITE LOPES, José S. Classe, etnicidade e cor na formação do futebol brasileiro. In: Batalha, C.H.M; Da Silva, F.T; FORTES, A. (org). **Cultura de classe**. Campinas: Ed. Campinas, 2004, p. 121-166.

LENCIONI, Sandra. Uma Nova Determinação do Urbano: o desenvolvimento do processo de metropolização do espaço. In: CARLOS, A. F. A. e LEMOS, A. I. G. (orgs.) **Dilemas Urbanos: novas abordagens sobre a cidade**. São Paulo: Contexto. 2003b.

LENIN, V. I. **Imperialismo, estágio superior do capitalismo**: ensaios. São Paulo: Expressão Popular, 2012.

LEONCINI, M.P; SILVA, M.T. **Entendendo o futebol como um negócio**: um estudo exploratório. In: Revista Gestão & Produção, São Paulo, v.12, n. 1, p.11-23, 2005.

LEVER, Janet. **Soccer Madnes**. Chicago: University of Chicago Press, 1983.

LIMA, A., LUNA, R., DE SOUSA, A.. Evolução do Sistema de Franquias no Brasil. **Revista Brasileira de Marketing**, 11, mai. 2012. Disponível em: <<http://www.revistabrasileirmarketing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/view/2261/2090>>. Acesso em: 12 Mar. 2020.

LLOPIS, R. **Claves etnoterritoriales de la historia del fútbol español**. In: X Congresso de História del Esporte. Sevilha, 2005.

LOJÃO DO KEIMA (Ponta Grossa). **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.keima.com.br/quem-somos>>. Acesso em: 02 jul. 2019.

LONDRINA ESPORTE CLUBE. **Estatuto Social**. 2015. Disponível em: <<https://www.londrinaesporteclube.com.br/clube/estatuto>>. Acesso em: 23 out. 2017.

LONDRINA ESPORTE CLUBE. **Felipe Prochet é eleito presidente do Londrina**. 2019. Disponível em: <<https://www.londrinaesporteclube.com.br/noticia/2019/11/15/felipe-prochet-e-eleito-presidente-do-londrina>>. Acesso em: 12 dez. 2029.

LONDRINA ESPORTE CLUBE. **Escolinha de Base**. 2020. Disponível em: <<http://www.londrinaesporteclube.com.br/futebol/escolinha>>. Acesso em: 10 mar. 2020.

LOPES, Duda. Com departamento de licenciados, Criciúma abre loja. Disponível em: <[https://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/com-departamento-de-licenciados-criciuma-abre-loja\\_17103.html](https://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/com-departamento-de-licenciados-criciuma-abre-loja_17103.html)>. Acesso em: 16 jan. 2020.

LOPES, Rafael Magalhães. **Análise econômica de 12 clubes de futebol no Brasil (2012-2014)**. 2015. 61 f. TCC (Graduação) - Curso de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2015.

LOVISOLO, H. Sociologia do esporte (futebol): conversações argumentativas. In: HELAL, R.; LOVISOLO, H.; SOARES, A. **Futebol, jornalismo e ciências sociais: interações**. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2011, p. 11-32.

LOVISOLO, H. **Sociologia do esporte: viradas argumentativas**. Anais do XXVI Encontro Anual da Anpocs. Caxambu, 2002.

LUCA, Tania Regina de; MARTINS, Ana Luiza. **Imprensa e cidade**. São Paulo: Editora UNESP, 2006.

LUCENA, Ricardo de F. **Esporte, cidade e modernidade**: Recife. In: Os sports e as cidades brasileiras: transição dos séculos XIX e XX/ org: Victor Andrade de Melo. Rio de Janeiro: Apicuri, 2010.

LUXEMBURG, Rosa. **A acumulação do capital**: contribuição ao estudo econômico do imperialismo. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

LUZURIAGA, Juan Carlos. **El football del novecientos**: Origénes y desarrollo del fútbol en el Uruguay (1875-1915). Montevideú: Ediciones Santillana, 2009.

LUZURIAGA, Juan Carlos. **Albion Football Club**: profetas del sport en Uruguay. In: Revista Digital, nº 120, Buenos Aires, 2008. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/efd120/albion-football-club.-profetas-del-sport-en-uruguay.htm>>. Acesso em: 06 jun. 2016.

MACHADO, Bianca. **Operário apresenta projeto das categorias de base**. 2015. Disponível em: <<http://www.operarioferroviario.com.br/arquivos/noticias/operario-apresenta-projeto-das-categorias-de-base>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

MACHADO, Bianca. **Operário anuncia patrocínio da Caixa para as categorias de base**. 2018. Disponível em: <<http://www.operarioferroviario.com.br/arquivos/noticias/operario-anuncia-patrocínio-da-caixa-para-as-categorias-de-base>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

MACHADO, Felipe Santos. **Gestão de pessoas internacional no contexto esportivo brasileiro**: uma análise dos processos de expatriação e repatriação de jogadores em um clube de futebol gaúcho. Dissertação (mestrado)- Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2013.

MAGEE J.; SUGDEN, J. **The world at their feet**: professional football and international labor migration. Journal of Sport & Social Issues, v. 26, nº4, 2002.

MAGRI, Diogo. **Aposta de Rodrigo Maia por clube-empresa aproxima o futebol brasileiro da Europa, mas exige cautela**. 2019. Disponível em: <[https://brasil.elpais.com/brasil/2019/08/23/deportes/1566576543\\_963699.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2019/08/23/deportes/1566576543_963699.html)>. Acesso em: 11 nov. 2019.

MALLET, Guilherme. Entrevista concedida a Patrícia Volk Schatz, out. 2017.

MALUCELLI, Daniel. Atlético anuncia parceria com empresa francesa de moeda virtual. **Gazeta do Povo**. Porto Alegre, 29 jun. 2018. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/esportes/atletico-pr/atletico-anuncia-parceria-com-empresa-francesa-de-moeda-virtual-0p3da0noevpzl4q3gmx9lmsa/>>. Acesso em: 28 dez. 2018.

MALUCELLI, Daniel. Athletico leva calote e suspende parceria com empresa de moeda virtual. **Gazeta do Povo**. Porto Alegre, 19 mar. 2019. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/esportes/athletico/athletico-leva-calote-e-suspende-parceria-com-empresa-de-moeda-virtual-2a1uz7aefmbvkh06zgisgcsvs/>>. Acesso em: 22 out. 2019.

MALUCELLI, Daniel; HARADA, Hugo. 'Futuro' do Coritiba, novo CT na RMC sofre com abandono do clube. **Gazeta do Povo**. Porto Alegre, 19 fev. 2018. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/esportes/coritiba/futuro-do-coritiba-novo-ct-na-rmc-sofre-com-abandono-do-clube-3yvtsadf7vd7ie665lyxatw42/>>. Acesso em: 24 jan. 2019.

MAMIGONIAN, Armem. A indústria de Santa Catarina: dinamismo e estrangulamento. In: MAMIGONIAN, Armem (Org.). **Santa Catarina: Estudos de Geografia Econômica e Social**. Florianópolis: GCN/CFH/UFSC, 2011. p. 73-121.

MÁQUINA DO ESPORTE. **Globo determina a clubes nova divisão de cotas de TV**. 2017. Disponível em: <<https://maquinadoesporte.uol.com.br/media/jornal/boletim0723.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2019.

MÁQUINA DO ESPORTE. **Reebok, EUA e China levam Adidas a faturar mais de 20 bi**. 2018. Disponível em: <<https://maquinadoesporte.uol.com.br/media/jornal/boletim0960.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2018.

MÁQUINA DO ESPORTE. **Coritiba anuncia marca própria de material esportivo**. 2018. Disponível em: <[https://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/coritiba-anuncia-marca-propria-de-material-esportivo\\_34629.html](https://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/coritiba-anuncia-marca-propria-de-material-esportivo_34629.html)>. Acesso em: 04 jun. 2018.

MÁQUINA DO ESPORTE. **Criciúma e GolStore lançam água oficial do clube**. 2012. Disponível em: <[https://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/criciuma-e-golstore-lancam-agua-oficial-do-clube\\_21044.html](https://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/criciuma-e-golstore-lancam-agua-oficial-do-clube_21044.html)>. Acesso em: 23 dez. 2018.

Marca própria do Paraná completa seis meses: confira balanço. **Gazeta do Povo**. Paraná, 12 dez. 2019. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/esportes/parana-clube/marca-propria-parana-clube-balanco/>>. Acesso em: 09 jan. 2020.

MAR UM SPORTS. **Mar Um**. Disponível em: <<http://marumsports.com.br/categoria-produto/camiseta/>>. Acesso em: 14 abr. 2019.

MARICATO, Ermínia. **A Copa do Mundo no Brasil: tsunami de capitais aprofunda a desigualdade urbana**. In: Brasil em jogo: o que ficou da Copa e das Olimpíadas. São Paulo: Boitempo, 2012.

MARINGÁ FUTEBOL CLUBE. **Maringá Futebol Clube anuncia melhoras e novo nome do centro de treinamento do clube**. 2017. Disponível em: <<http://maringafc.com/noticias/4>>. Acesso em: 31 jan. 2019.

MARINGÁ FUTEBOL CLUBE. **Destaques da base são promovidos ao profissional do Maringá Futebol Clube.** 2018. Disponível em: < <http://maringafc.com/noticias/209>>. Acesso em: 31 jan. 2019.

MARINGÁ FUTEBOL CLUBE. **Maringá Futebol Clube completa nove anos e vê 2020 como recomeço dentro de campo.** 2019. Disponível em: < <https://www.maringafc.com/noticias/343>>. Acesso em: 22 fev. 2020.

MARINGÁ FUTEBOL CLUBE. **Diretoria.** 2020. Disponível em: < <https://www.maringafc.com/diretoria/>>. Acesso em: 22 fev. 2020.

MARINHO, Bruno; CAPELO, Rodrigo. Para vestir clubes, empresas impõem novas regras. E eles têm que vender. **O Globo.** Rio de Janeiro, p. 1-1. 10 mar. 2018. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/esportes/para-vestir-clubes-empresas-impoem-novas-regras-eles-tem-que-vender-22476790>>. Acesso em: 15 set. 2018.

MARKUSEN, Ann. **Mudança econômica regional segundo o enfoque centrado no ator.** In: DINIZ, C. C e LEMOS, M. B. Economia e território. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

MARKUSEN, Ann. **Sticky places in slippery: a typology of industrial districts.** **Economic Geography**, v. 72, Issues 3, p. 293-313, 1996.

MARTENDAL, Luan. Sem alvarás, JEC busca regularizar o Centro de Treinamento. **NSC Total.** Florianópolis, 16 fev. 2019. Disponível em: < <https://www.nscotal.com.br/noticias/sem-alvaras-jec-busca-regularizar-o-centro-de-treinamento>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

MASCARENHAS, Gilmar. **À Geografia dos Esportes. Uma introdução.** In: Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales. Universidad de Barcelona, nº 35, 1 de marzo de 1999.

MASCARENHAS, Gilmar. A mutante dimensão espacial do futebol: forma simbólica e identidade. **Espaço e Cultura**, Rio de Janeiro, v. 19-20, p.61-70, jan./dez. 2005. Disponível em: <<https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/espacoecultura/article/viewFile/3492/2420>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

MASCARENHAS, Gilmar. A via platina de introdução do futebol no Rio Grande do Sul. **Lecturas: Educación Física y Deportes. Revista Digital.** Buenos Aires, Ano 5, n. 26, out. 2000.

MASCARENHAS, Gilmar. Considerações teórico-metodológicas sobre a difusão do futebol. In: **Revista Eletrônica de Geografia e Ciências Sociais**, Universidade de Barcelona, n. 69, 1 ago. 2000.

MASCARENHAS, Gilmar. **A bola nas redes e o enredo do lugar:** uma geografia do futebol e seu advento no Rio Grande do Sul. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, 2001.



MASCARENHAS, Gilmar. Futebol, globalização e identidade local no Brasil. **Revista Digital- Buenos Aires-** Ano 8- n° 57, 2003. Disponível em: <http://www.efdesportes.com/>.

MASCARENHAS, Gilmar; BIENENSTEIN, Glauco; SANCHEZ, Fernanda (Org.). **O jogo continua:** megaeventos esportivos e cidades, Rio de Janeiro: Ed. Uerj, 2011.

MASCARENHAS, Gilmar. O futebol no Brasil: reflexões sobre paisagem e identidade através dos estádios. In: BARTHE-DELOIZY, F., and SERPA, A., orgs. **Visões do Brasil:** estudos culturais em Geografia [online]. Salvador: EDUFBA; Edições L'Harmattan, 2012, pp. 67-85.

MASCARENHAS, Gilmar. **Entradas e bandeiras:** a conquista do Brasil pelo futebol. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2014.

MATHIEU, D.; PRAICHEUX, J. **Atlas de l'atlas de France:** Sports en France, Fayard-Reclus, Paris, 1987.

MCCRAW, T. R. (org). **Alfred Chandler:** ensaios para uma teoria da grande empresa. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1998.

MELO NETO, Francisco Paulo M. **Marketing esportivo.** Rio de Janeiro: Record, 1995.

MELO NETO, F. **Administração e marketing de clubes esportivos.** Rio de Janeiro: Sprint, 1998.

MELO NETO, Francisco Paulo M. **Marketing de patrocínio.** Rio de Janeiro: Editora Sprint, 2003.

MELO, Victor Andrade de. **Esporte, cidade e modernidade:** Rio de Janeiro. In: Os sports e as cidades brasileiras: transição dos séculos XIX e XX/ org: Victor Andrade de Melo. Rio de Janeiro: Apicuri, 2010.

MÉRCIO, Roberto. **A história dos campeonatos cariocas de futebol.** Rio de Janeiro: Studio Alfa, 1985.

MINTZBERG H. **Criando organizações eficazes:** estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 2003.

MOHR, Nei Roque. Entrevista concedida a Patrícia Volk Schatz. Chapecó, 24 jul. 2017.

MONBEIG, Pierre. Aspectos geógrafos do crescimento de São Paulo. **Boletim de Geografia**, ano XII, n° 119, março de 1954. Disponível em: [http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/19/bg\\_1954\\_v12\\_n119\\_mar\\_abr.pdf](http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/19/bg_1954_v12_n119_mar_abr.pdf). Acesso em: 10 jun. 2018.

MONBEIG, Pierre. **Novos estudos de Geografia Humana brasileira.** São Paulo: Difusão Europeia de Livros, 1957.

MONTAGNER, Paulo Cesar; SILVA, Caio Cezar Oliveira. Reflexões acerca do treinamento a longo prazo e a seleção de talentos através de “peneiras” no futebol. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, Campinas, v. 24, p.187-200, jan. 2003. Disponível em: <<http://revista.cbce.org.br/index.php/RBCE/article/view/366/320>>. Acesso em: 27 set. 2019.

MORAES NETO, Geneton. **Dossiê 50**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2000.

MORGAN, S. **National disgrace**. In: FourFourTwo, 1999.

MURAD, Mauricio. **Dos Pés à Cabeça**. Elementos Básicos de Sociologia do Futebol. Rio de Janeiro: Irradiação Cultural, 1996.

MURAD, Fernando. **SPR e Inter criam rede de franquia de lojas**. 2012. Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2012/06/29/spr-e-inter-criam-rede-de-franquia-de-lojas.html>>. Acesso em: 17 jan. 2020.

NASCIMENTO, Edson Arantes. **Exposição de motivos nº 22/gmee**, 15 de setembro de 1997. Diário da Câmara dos Deputados, 29 de novembro de 1997.

NEQUESAURT, Tiago. **Jogador, dirigente e empresário de futebol: relações que transcendem a bola**. Especialização – Universidade Federal do Rio Grande do Sul- Programa de Pós Graduação, Escola de Administração. Rio Grande do Sul, 2007.

NETO, Amarildo Ferreira (org). **Pesquisa histórica na educação física**. CEFD/UFES, Volume 1 e 2. Vitória, 1996.

NETO, Martins. CT do Cianorte FC deve ser concluído até novembro. **Tribuna de Cianorte**. Cianorte, 09 ago. 2018. Disponível em: <<https://www.tribunadecianorte.com.br/noticia/ct-do-cianorte-fc-deve-ser-concluido-ate-novembro>>. Acesso em: 15 fev. 2020.

NEVES, Gustavo Silva. **Impacto da lei Pelé na reorganização estrutural – funcional do Figueirense Futebol Clube**. 2004. 99 f. TCC (Graduação) - Curso de Curso de Automação de Escritórios e Secretariado, Universidade do Vale do Itajaí, São José, 2004.

NOGUEIRA, Alberto. Tecnologia, estética e conforto determinam mudanças nas camisas. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 18 maio 2018. Disponível em: <<https://temas.folha.uol.com.br/evolucao-do-futebol/equipamentos/tecnologia-estetica-e-conforto-determinam-mudancas-nas-camisas.shtml>>. Acesso em: 29 out. 2018.

**OLD Football Shirts**. Vários anos. Disponível em: <<https://www.oldfootballshirts.com/en/teams/l/londrina-esporte-clube/old-londrina-esporte-clube-football-shirts-t1637.html>>. Acesso em: 18 dez. 2018.

OLIVEIRA, Randolfó Gustavo de. **Marketing Esportivo: Elaboração de um plano de gestão e marketing para o Sport Club Juiz de Fora**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2010.

OPERÁRIO FERROVIÁRIO EC. **Estatuto Social do Operário Ferroviário EC.** 2004. Disponível em: < <https://www.operarioferroviario.com.br/wp-content/uploads/2019/02/Estatuto-OFEC.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2018.

OPERÁRIO FERROVIÁRIO EC. **David Aroldo é o novo presidente do Operário Ferroviário.** 2018. Disponível em: <<http://www.operarioferroviario.com.br/arquivos/noticias/david-aroldo-e-o-novo-presidente-do-operario-ferroviario>>. Acesso em: 29 jun. 2019.

OPERÁRIO FERROVIÁRIO EC. **Identidade e Estrutura Organizacional.** 2019a. Disponível em: <<https://www.operarioferroviario.com.br/wp-content/uploads/2019/08/2.DIRETORIA-BIENO-2019.20.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2019.

OPERÁRIO FERROVIÁRIO EC. **UEPG e Operário firmam contrato para construção de CT.** 2019b. Disponível em: <<http://www.operarioferroviario.com.br/arquivos/noticias/uepg-e-operario-firmam-contrato-para-construcao-de-ct>>. Acesso em: 28 jan. 2019.

OPERÁRIO FERROVIÁRIO EC. **UEPG e Operário lançam projeto de avaliação de atletas.** 2019c. Disponível em: <<https://www.operarioferroviario.com.br/arquivos/noticias/uepg-e-operario-lancam-projeto-de-avaliacao-de-atleta>>. Acesso em: 19 fev. 2020.

OPERÁRIO FERROVIÁRIO EC. **Operário seleciona atletas para as categorias de base.** 2020. Disponível em: <<https://www.operarioferroviario.com.br/arquivos/noticias/operario-seleciona-atletas-para-as-categorias-de-base>>. Acesso em: 18 fev. 2020.

OURIQUES, Nilson. **O gol contra do rei: a Lei Pelé e suas consequências.** Montrevivência, n. 12, maio de 1999.

PACE, T.H.; HARDT, L. P. A. **Megaeventos esportivos: reflexões sobre sustentabilidade e suas relações com o turismo.** Turismo e Sociedade. Curitiba, v. 7, n. 1, p. 16-40, 2014.

PAOLI, Próspero Brum. **Os estilos de futebol e os processos de seleção e detecção de talentos.** 2007. 187 f. Tese (Doutorado) - Curso de Educação Física, Universidade Gama Filho, Rio de Janeiro, 2007.

PARANÁ CLUBE. **Demonstrações Financeiras.** Vários anos. Disponível em: <https://www.paranaclube.com.br/clube/balanco>>. Acesso em: 29 jan. 2019.

PARANÁ CLUBE. **Revelações.** [20--]. Disponível em: <https://www.paranaclube.com.br/futebol/revelacoes>>. Acesso em: 29 jan. 2019.

PARANÁ CLUBE. **Escolinhas PRC.** 2020. Disponível em: <<http://www.paranaclube.com.br/futebol/escolinhas-prc>>. Acesso em: 13 mar. 2020.

PARENT, M.M. Stakeholder perceptions on the democratic governance of major sports events. **Sport Management Review**, 19, p. 402-416, 2016.

PERAZZINI, Vinicius. Mais uma perda da Topper: Brasil de Pelotas terá nova fornecedora para 2020. Lance!. Rio de Janeiro, 29 nov. 2019. Disponível em: <

<http://blogs.lance.com.br/segunda-pele/mais-uma-perda-da-topper-brasil-de-pelotas-teranova-fornecedora-para-2020/>>. Acesso em: 09 jan. 2020.

PEREIRA, Leonardo Affonso de Miranda. **Footballmania**: uma história social do futebol no Rio de Janeiro, 1902-1938. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

PEREIRA, Marvio Leoncini. **Entendendo o negócio futebol**: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol. Tese (doutorado)- Universidade de São Paulo, Escola Politécnica. São Paulo, SP, 2001.

PERGER, Alexandre. **Glória e Fracasso**: a história de uma paixão. Blumenau: Nova Letra, 2010.

PESSOA, Eneuton; MARTINS, Marcilene. **Teoria do ciclo do produto**: o que está superado e o que permanece vivo? Disponível em: <[www.ufrgs.br/decon/publionline/textosdiscussao/texto032006.doc](http://www.ufrgs.br/decon/publionline/textosdiscussao/texto032006.doc)>. Acesso em: 20 fev. 2017.

**Petraglia quer mudar o nome do Atlético pra ser diferente dos outros do Brasil**. Tribuna do Paraná. 31 dez. 2015. Disponível em: <<https://www.tribunapr.com.br/esportes/atletico/petraglia-quer-mudar-o-nome-do-atletico-pra-ser-diferente-dos-outros-do-brasil/>>. Acesso em: 17 dez. 2019.

PETROCCHI, Thiago. **Quais são as marcas dos fornecedores de material esportivo dos clubes brasileiros?** 2020. Disponível em: <<https://ataquemarketing.com/licenciamento/quais-as-marcas-dos-fornecedores-de-material-esportivo/>>. Acesso em: 09 jan. 2020.

PILLSBURYI, R. **Carolina Thunder**: a geography of southern stock-car racing. *Journal of Geography*, 22, 1, pp. 39-46, 1974.

PIMENTA, Carlos Alberto Máximo. Novos processos de formação de jogadores de futebol e o fenômeno das “escolinhas”: uma análise crítica do possível. In: ALABARCES, Pablo (Org.). **Peligro de gol**: estudos sobre deporte y sociedade en America Latina. Buenos Aires: CLACSO, 2000.

PITTS, Brenda; STOTLAR, David. **Fundamentos de marketing esportivo**. São Paulo: Phorte, 2002.

PLÁ, Daniel. **Tudo sobre franchising**. Rio de Janeiro: SENAC, 2001.

POLIDORO JUNIOR, Juarez Seara. **Marketing esportivo e o Avaí Futebol Clube**: ações, estratégias e benefícios. 2005. 99 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Centro Sócio-econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

PORTO ALEGRE. CÂMARA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE. **Aprovado projeto Gigante para Sempre**. 2008. Disponível em: <<http://www.camarapoa.rs.gov.br/noticias/aprovado-projeto-gigante-para-sempre>>. Acesso em: 11 set. 2019.

PORTO ALEGRE. Câmara Municipal de Porto Alegre. **Projeto viabiliza empreendimento em área vizinha ao Beira-Rio**. 2019. Disponível em: <<http://camarapoa.rs.gov.br/noticias/projeto-viabiliza-empreendimento-em-area-vizinha-ao-beira-rio>>. Acesso em: 11 set. 2019.

POZZI, Luís Fernando. **A grande jogada: teoria e prática do marketing**. São Paulo: Globo, 1998.

PRISMA INFORMÁTICA LTDA. (Paraná). **Quem somos**. Disponível em: <<http://prismainformatica.com.br/quem-somos>>. Acesso em: 08 jul. 2019.

PRO TORK. 2018. Disponível em: < <https://www.protork.com/times-de-futebol> >. Acesso em: 27 dez. 2018.

PRODONOV, Cléber Cristiano. **O futebol no extremo sul do Brasil e sua chegada na região alemã de Novo Hamburgo**. Buenos Aires, ano 13, n° 122, 2008.

PRODONOV, Cléber Cristiano; FERNANDES, Luiz F.F. **O futebol no Rio Grande do Sul e sua identidade: dos portos e fronteiras para as regiões coloniais**. In: Simpósio Nacional de História (ANPUH). Fortaleza, 2009. Disponível em: <<http://anais.anpuh.org/wp-content/uploads/ANPUH.S25.pdf>>. Acesso em: 27 mai. 2016.

PRONI, M. W. Megaeventos esportivos e acumulação de capital. In: CAPELA, P.; TAVARES, E. (Org.). **Os megaeventos esportivos: suas consequências, impactos e legados para a América Latina**. Florianópolis: Insular, 2014. p. 91-108.

PRONI, Marcelo W. **A metamorfose do futebol**. São Paulo: UNICAMP, 2000.

PRONI, Marcelo W. **Esporte-espetáculo e futebol-empresa**. Tese (doutorado)- Universidade Estadual de Campinas. Campinas, SP, 1998.

PRONI, Marcelo W.; LIBANIO, João Pedro M. **O futebol brasileiro na Bolsa de Valores?** Instituto de Economia, UNICAMP, 2016. Disponível em: < [www.eco.unicamp.br/docprod/downarq.php?id=3469&tp=a](http://www.eco.unicamp.br/docprod/downarq.php?id=3469&tp=a) >. Acesso em: 09 fev. 2017.

PSTC. **Sobre o PSTC**. [20--]. Disponível em: < <http://www.pstc.com.br/o-clube/sobre/> >. Acesso em: 20 fev. 2020.

PUGLIESI, André. História: lembre como nasceu o casamento de 20 anos entre Atlético e Petraglia. **Gazeta do Povo**. Curitiba, 12 dez. 2015. Disponível em: < <https://www.gazetadopovo.com.br/esportes/futebol/atletico-pr/historialembre-como-nasceu-o-casamento-de-20-anos-entre-atletico-e-petraglia-5coxthcyomfamutk8vxmbrsve/> >. Acesso em: 12 jul. 2019.

QUADROS, Alexandre Gonçalves. **A Gestão Estratégica do Patrocínio Esportivo: Um estudo de caso da Caixa Econômica Federal**. 2014. 69 f. TCC (Graduação) - Curso de Comunicação Social, Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

RAEDER, Savio. **Conflitos no ordenamento territorial em grandes eventos esportivos**. In: MASCARENHAS, Gilmar; BIENSTEIN, Glauco; SÁNCHEZ, Fernanda. (Org.). **O jogo continua: megaeventos esportivos e cidades**. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2011.

RAMOS, Raphael. Empresários tiraram Chapecoense da beira da falência. **O Estado de São Paulo**. São Paulo, p. 1-1. 30 nov. 2016. Disponível em: <<https://esportes.estadao.com.br/noticias/futebol,empresarios-tiraram-clubes-da-beira-da-falencia,10000091537>>. Acesso em: 06 jul. 2019.

RAVENEL, Loïc. **La géographie du football en France**. Press universitaires de France, 1998.

RECLUS E. **Géographie Universelle La terre et les hommes**. L'Europe du Nord-Ouest, Librairie Hachette et Cie, Paris, 1879.

REDAÇÃO EM CAMPO. **Presidente do Londrina fala sobre parceria com a SM Sports**. 2018. Disponível em: <<http://redacaoemcampo.com.br/presidente-do-londrina-fala-sobre-parceria-com-a-sm-sports/>>. Acesso em: 19 jun. 2019.

REINECKEN, Márcio. Aquilino tem participação nos direitos de atletas do próprio Paraná. **Gazeta do Povo**. Porto Alegre, 25 abr. 2011. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/esportes/aquilino-tem-participacao-nos-direitos-de-atletas-do-proprio-parana-44qax84bvlk3mrk26vaignuq6/>>. Acesso em: 28 jan. 2019.

REIS, Cláudio José Oliveira dos. **Parcerias público-privadas na provisão de arenas esportivas para a Copa do Mundo Brasil 2014**. 2015. 214 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2015.

REIS, Kadu. ASFIG planeja melhorias no CFT do Cambirela e irá doar ambulância para o Figueirense. **NSC Total**. 2019. Disponível em: <<https://www.nscototal.com.br/noticias/asfig-planeja-melhorias-no-cft-do-cambirela-e-ira-doar-ambulancia-para-o-figueirense>>. Acesso em: 27 fev. 2020.

REISCH, Matilde. **Movimiento clubista y desarrollo deportivo en Uruguay**. In: A romper la red: abordajes en torno al fútbol uruguayo. Cuaderno de Historia 8, pp. 19-33, 2012.

REOLON, Maurício. Dôssie Ca-Ju: Com poucos recursos financeiros, Juventude tem o desafio de manter a sua grande estrutura. **Pioneiro ClicRBS**. Caxias do Sul, 11 nov. 2014. Disponível em: <<http://pioneiro.clicrbs.com.br/rs/esportes/noticia/2014/11/dossie-ca-ju-com-poucos-recursos-financeiros-juventude-tem-o-desafio-de-manter-a-sua-grande-estrutura-4640406.html?impressao=sim>>. Acesso em: 15 fev. 2020.

**RÊVE D'OR SPORT**. 2018. Disponível em: <<http://revedor.com.br/>>. Acesso em: 27 dez. 2018.

**REVISTA PLACAR**. São Paulo: Editora Abril, nº 67, 25 jun. 1971. Semanal.

**REVISTA PLACAR**. São Paulo: Editora Abril, nº 78, 10 set. 1971. Semanal.

**REVISTA PLACAR**. São Paulo: Editora Abril, nº 91, 10 dez. 1971. Semanal.

**REVISTA PLACAR**. São Paulo: Editora Abril, nº 168, 01 jun. 1973. Semanal.

**REVISTA PLACAR**. São Paulo: Editora Abril, nº 185, 28 jul. 1973. Semanal.

**REVISTA PLACAR.** São Paulo: Editora Abril, nº 311, 26 mar. 1976. Semanal.

**REVISTA PLACAR.** São Paulo: Editora Abril, nº 387, 23 set. 1977. Semanal.

**REVISTA PLACAR.** São Paulo: Editora Abril, nº 354, 04 fev. 1977. Semanal.

**REVISTA PLACAR.** São Paulo: Editora Abril, nº 390, 14 out. 1977. Semanal.

**REVISTA PLACAR.** São Paulo: Editora Abril, nº 436, 01 set. 1978. Semanal.

**REVISTA PLACAR.** São Paulo: Editora Abril, nº 532, 11 jul. 1980. Semanal.

**REVISTA PLACAR.** São Paulo: Editora Abril, nº 539, 29 ago. 1980. Semanal.

**REVISTA PLACAR.** São Paulo: Editora Abril, nº 629, 11 jun. 1982. Semanal.

**REVISTA PLACAR.** São Paulo: Editora Abril, nº 640, 27 ago. 1982. Semanal.

**REVISTA PLACAR.** São Paulo: Editora Abril, nº 703, 11 nov. 1983. Semanal.

**REVISTA PLACAR.** São Paulo: Editora Abril, nº 707, 09 dez. 1983. Semanal.

**REVISTA PLACAR.** São Paulo: Editora Abril, nº 731, 25 mai. 1984. Semanal.

**REVISTA PLACAR.** São Paulo: Editora Abril, nº 805, 25 out. 1985. Semanal.

**REVISTA PLACAR.** São Paulo: Editora Abril, nº 849, 01 set. 1986. Semanal.

**REVISTA PLACAR.** São Paulo: Editora Abril, nº 922, 05 fev. 1988. Semanal.

**REVISTA PLACAR.** São Paulo: Editora Abril, nº 1084, jul. 1993. Semanal.

**REVISTA PLACAR.** São Paulo: Editora Abril, nº 1087, set. 1993. Semanal.

**REVISTA PLACAR.** São Paulo: Editora Abril, nº 1092, mar. 1994. Semanal.

**REVISTA PLACAR.** São Paulo: Editora Abril, nº 1097, out. 1994. Semanal.

**REVISTA PLACAR.** São Paulo: Editora Abril, nº 1106, ago. 1995. Semanal.

**REVISTA PLACAR.** São Paulo: Editora Abril, nº 1125, mar. 1997. Semanal.

**REVISTA PLACAR.** São Paulo: Editora Abril, nº 1132, out. 1997. Semanal.

**REVISTA PLACAR.** São Paulo: Editora Abril, nº 1154, ago. 1999. Semanal.

**REVISTA PLACAR.** São Paulo: Editora Abril, nº 1160, fev. 2000. Semanal.

**REVISTA PLACAR.** São Paulo: Editora Abril, nº 1168, out. 2000. Semanal.

**REVISTA PLACAR.** São Paulo: Editora Abril, nº 1178, mai. 2001. Semanal.

**REVISTA PLACAR.** São Paulo: Editora Abril, nº 1186, jul. 2001. Semanal.

**REVISTA PLACAR.** São Paulo: Editora Abril, nº 1202, out. 2001. Semanal.

**REVISTA PLACAR.** São Paulo: Editora Abril, nº 1210, 21 dez. 2001. Semanal.

**REVISTA PLACAR.** São Paulo: Editora Abril, nº 1248, out. 2002. Mensal.

**REVISTA PLACAR.** São Paulo: Editora Abril, nº 1263, out. 2003. Mensal.

**REVISTA PLACAR.** São Paulo: Editora Abril, nº 1268, mar. 2004. Mensal.

**REVISTA PLACAR.** São Paulo: Editora Abril, nº 1270, mai. 2004. Mensal.

**REVISTA PLACAR.** São Paulo: Editora Abril, nº 1271, jun. 2004. Mensal.

**REVISTA PLACAR.** São Paulo: Editora Abril, nº 1336, nov. 2009. Mensal.

**REVISTA PLACAR.** São Paulo: Editora Abril, Edição Especial, 2005.

**REVISTA PLACAR.** São Paulo: Editora Abril, nº 1290, jan. 2006. Mensal.

**REVISTA PLACAR.** São Paulo: Editora Abril, nº 1293, abr. 2006. Mensal.

**REVISTA PLACAR.** São Paulo: Editora Abril, nº 1304, mar. 2007. Mensal.

**REVISTA PLACAR.** São Paulo: Editora Abril, nº 1321, ago. 2008. Mensal.

**REVISTA PLACAR.** São Paulo: Editora Abril, nº 1332, jul. 2009. Mensal.

**REVISTA PUBLICITTÀ.** Disponível em:

<<http://www.revistapublicitta.com.br/atitude/pesquisas/times-europeus-faturam-20-mais-em-2015/>>. Acesso em: 29 out. 2016.

REZENDE, Amaury José; PEREIRA, Carlos Alberto. **A gestão de contratos de jogadores de futebol: uma análise de decisões identificadas no caso do Clube Atlético Paranaense.** In: XI Congresso Internacional de Custos, Florianópolis, SC, 2005.

RIAL, Carmem. **Rodar: a circulação de jogadores de futebol no exterior.** Horizontes antropológicos, Porto Alegre, ano 14, n. 30, p. 21-65, jul./dez. 2008.

RIBEIRO, Adriano. **Funcionários do CT Ninho da Gralha paralisam as atividades.**

**Gazeta do Povo.** Porto Alegre, 10 mar. 2015. Disponível em: <

<https://www.gazetadopovo.com.br/esportes/funcionarios-do-ct-ninho-da-gralha-paralisam-as-atividades-dvh5zuyyotun1tdjvidowv3gu/>>. Acesso em: 25 jan. 2019.

RIO DESERTO. **Sobre a Rio Deserto.** 2019. Disponível em:

<<http://www.riodeserto.com.br/sobre-nos>>. Acesso em: 26 jun. 2019.

ROCCO JÚNIOR, Ary José. Clubes esportivos. **Gv-executivo**, [s.l.], v. 6, n. 3, p.54-58, 3 out. 2007. Fundação Getúlio Vargas. Disponível em:

<<http://dx.doi.org/10.12660/gvexec.v6n3.2007.34595>>. Acesso em: 11 ago. 2018.

ROCHE, Maurice. **Mega events and urban policy.** Annals of Tourism Research, Nova York: Pergamon; Elsevier, v.21, p.1-19, 1994.



RODRIGUES FILHO, Mario. **O negro no futebol brasileiro**. 4ª edição. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

RODRIGUES, Emília Amélia Pinto Costa. **Os espaços das cidades e os megaeventos esportivos: uma análise da Copa do Mundo de Futebol 2014 na região Sul do Brasil**. 2016. 202 f. Tese (Doutorado) - Curso de Educação Física, Setor de Ciências Biológicas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016.

RODRIGUES, Francisco Xavier Freire. **A formação do jogador de futebol no Sport Clube Internacional (1997-2002)**. Dissertação (Mestrado)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós Graduação em Sociologia. Porto Alegre, RS, 2003.

RODRIGUES, Francisco Xavier Freire. **O fim do passe e a modernização conservadora no futebol brasileiro (2001-2006)**. Tese (doutorado)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós Graduação em Sociologia. Porto Alegre, RS, 2007.

RODRIGUES, Marcio Silva. **Os mercadores de emoção: um estudo sobre a empresarização de clubes de futebol no Brasil e sua configuração estrutural**. Dissertação (Mestrado)- Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós Graduação em Administração. Florianópolis, Santa Catarina, 2006.

RODRIGUES, Márcio Silva; SILVA, Rosimeri C. A estrutura empresarial nos clubes de futebol. **Organizações e Sociedades**, Bahia, v. 16, n. 48, p.17-37, mar. 2009.

RODRIGUES, Marilita Aparecida Arantes. **Esporte, cidade e modernidade: Belo Horizonte**. In: Os sports e as cidades brasileiras: transição dos séculos XIX e XX/ org: Victor Andrade de Melo. Rio de Janeiro: Apicuri, 2010.

ROONEY J. **Up from the mines and out from the prairies: some geographical implications of football in de US**. *Geographical Review*, LIX, 4, pp. 471-492, 1969.

ROONEY J. **A geography of American sport**. Addison Wesley, Reading, Massachussets, 1974.

ROONEY J. **The Recruiting Game**. Lincoln, University of Nebraska Press, 1980.

ROONEY J. **American sports regions**. *American Demographics*, 1992.

ROONEY J.; PILLSBURY R. **Atlas of American sport**. Mc Millan, New York, 1992.

ROSENBERG, Nathan. **Por dentro da caixa-preta: tecnologia e economia**. Campinas: Unicamp, 2006.

ROSENFELD, Anatol. **O futebol no Brasil**. *Argumento*, São Paulo, n. 4, ano I, 1974.

RSSSF Brazil - Historical Results. Disponível em:  
<<http://www.rsssfbrasil.com/miscellaneous/pubcampnac.htm>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

RUDNICK, Fernando. Dívida do Atlético com reforma da Arena cresce 78% e alcança R\$ 520 milhões". **Gazeta do Povo**. Porto Alegre, 12 set. 2018. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/esportes/atletico-pr/divida-do-atletico-com-reforma-da-arena-cresce-78-e-alcanca-r-520-milhoes-0ioc5pud8qvyecnsccu0v5tse/>>. Acesso em: 10 jan. 2019.

RUDNICK, Fernando. "Vai fechar? Saiba como está a negociação entre Globo e Athletico pelo PPV do Brasileirão. **Gazeta do Povo**. Curitiba, 27 maio 2019. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/esportes/athletico/vai-fechar-saiba-como-esta-a-negociacao-entre-globo-e-athletico-pelo-ppv-do-brasileirao/>>. Acesso em: 31 ago. 2019.

SAAR, Jefferson Ferreira. **As Estratégias de Comunicação da Liga Futsal 2008: Comunicação e Negócios versus Futebol Arte**. 2009. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) - Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, 2009.

SALGADO, Diego; FERNANDES, Renan. Para presidente da Chapecoense, jogador caro não é solução. **O Estado de São Paulo**. São Paulo, 17 set. 2014. Disponível em: <<https://esportes.estadao.com.br/noticias/futebol,para-presidente-da-chapecoense-jogador-caro-nao-e-solucao,1561484>>. Acesso em: 07 jul. 2019.

SANTOS, Anderson David Gomes dos. **Os direitos de transmissão do Campeonato Brasileiro de Futebol**. Curitiba: Appris, 2019. 357 p.

SANTOS, Henrique Sena dos. **Entre negros e brancos: considerações sobre a formação da cultura futebolística em Salvador, 1901-1902**. In: Recorde: Revista de História do Esporte, volume 2, nº 1, 2009. Disponível em: <[http://www.sport.ifcs.ufrj.br/recordede/pdf/recordedeV2N1\\_2009\\_15.pdf](http://www.sport.ifcs.ufrj.br/recordede/pdf/recordedeV2N1_2009_15.pdf)>. Acesso em: 05/09/2016.

SANTOS, Joel Rufino. **Na CBD até o papagaio bate continência**. In: Encontros com a Civilização Brasileira, nº 5, Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1978.

SANTOS, Luiz Marcelo Vídero Vieira. **A evolução da gestão no futebol brasileiro**. Dissertação (mestrado)- FGV/EAE, São Paulo, 2002.

SANTOS, Milton. **Espaço e Sociedade**. 1. ed. Petrópolis: Vozes, 1977.

SANTOS, Milton. **O espaço do cidadão**. São Paulo: Nobel, 1987.

SANTOS, Milton. **Técnica, espaço, tempo: globalização e meio técnico-científico-informacional**. São Paulo: Hucitec, 1996.

SANTOS, Milton. **A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção**. São Paulo: Edusp, 2006.

SANTOS, M; SILVEIRA, M. L. **O Brasil: território e sociedade no início do século XXI**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SANTOS NETO, José Moraes dos. **Visão do jogo: primórdios do futebol no Brasil**. São Paulo: Cosac & Naify, 2002.

SARMENTO, Carlos Eduardo. **A regra do jogo: uma história institucional da CBF.** Rio de Janeiro: CPDOC, 2006.

SAVIANI, RODRIGO. **Impasse com renovação do patrocínio da Caixa coloca em alerta clubes das séries A e B.** 2019. Disponível em: < <https://globoesporte.globo.com/pr/futebol/noticia/impasse-com-renovacao-do-patrocínio-da-caixa-coloca-em-alerta-clubes-das-series-a-e-b.ghtml>>. Acesso em: 14 jan. 2020.

SCAGLIA, Alcides José. **O futebol que se aprende e o futebol que se ensina.** Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação Física. São Paulo, SP, 1999.

SCHATZ, Patrícia Volk. **A estatização do futebol: da Copa do Mundo de 1970 a Mini-Copa de 1972.** 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em História) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências Humanas e da Educação, 2012.

SCHATZ, Patrícia Volk. **A Pátria de chuteiras: a Copa do Mundo de 2014 e os investimentos do PAC em Porto Alegre.** 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Geografia) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Florianópolis, 2014.

SCHATZ, Patrícia Volk. **A imprensa escrita entra em campo: relações entre política e futebol através da análise da revista Placar (1974-1982).** Dissertação (mestrado)- Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós Graduação em História. Florianópolis, SC, 2015.

SCHATZ, Patrícia Volk; ESPÍNDOLA, Carlos José. Jogos e estratégias: o Campeonato Brasileiro de Futebol na década de 1970 e a política de integração nacional. **Geo Uerj**, [s.l.], n. 29, p.302-324, 31 dez. 2016. Universidade de Estado do Rio de Janeiro.

SCHATZ, Patrícia Volk; ESPÍNDOLA, Carlos José. O JOGO CONTINUA: O LEGADO PÓS-COPA DO MUNDO DE 2014 EM PORTO ALEGRE - RS. **Boletim de Geografia**, [s.l.], v. 36, n. 3, p.17-34, 20 nov. 2018.

SCHUMPETER, J. A. **Business Cycles.** New York, NY: McGraw-Hill, 1939.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia.** Rio de Janeiro: Zahar. 1984.

**Sem eleição, Petraglia é aclamado presidente do Athletico.** Tribuna do Paraná. 06 dez. 2019. Disponível em: < <https://www.tribunapr.com.br/esportes/petraglia-presidente-athletico/>>. Acesso em: 17 dez. 2019.

SERENI, E. **La categoría de Formación Económico-social.** Cuadernos de Passado y Presente, Cordoba, Argentina: Siglo XXI. 1976.

SEVCENKO, Nicolau. **Futebol, metrópoles e desatinos**. In: Revista USP, nº 22, São Paulo, 1994, p. 30-37.

SILVA, Daniel. Figueirense assina nesta quarta-feira com empresários Juan Figer e Sérgio Malucelli em São Paulo. **Notícias do Dia**. Florianópolis, 28 jul. 2015. Disponível em: <<https://ndmais.com.br/esportes/figueirense-assina-nesta-quarta-feira-com-empresarios-juan-figer-e-sergio-malucelli-em-sao-paulo/>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

SIMMONS, R. **Implications of the Bosman Ruling for football Transfer Markets**. Economic Affairs, nº 17, 1997.

SIMSON, V; JENNINGS, A. **Os senhores dos anéis: poder, dinheiro e drogas nas Olimpíadas Modernas**. Editora Best Seller, 1992.

SMITH, Oliver. **The return of King Kenny**. Londres: Punked Books, 2011. 251 p. Disponível em: <[encurtador.com.br/vwPZ2](http://encurtador.com.br/vwPZ2)>. Acesso em: 11 nov. 2019.

SOARES, M. L. **A miopia do marketing esportivo dos clubes de futebol no Brasil: proposta de um modelo de gestão de marketing esportivo para os clubes brasileiros**. Tese (doutorado)- Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Programa de Pós Graduação em História em Administração, São Paulo, SP, 2007.

SOARES, Paulo Roberto Rodrigues. **Del presupuesto participativo a los megaproyectos: la producción del espacio urbano en Porto Alegre en el siglo XXI**. Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales. Barcelona: Universidad de Barcelona, 1 de agosto de 2010, vol. XIV, nº 331(28).

SOARES, Paulo Roberto Rodrigues. **A Copa do Mundo de 2014 e a reestruturação urbana em Porto Alegre: o megaevento em três tempos**. In: Porto Alegre: os impactos da Copa do Mundo 2014/ Paulo Roberto Rodrigues Soares [org.] – Porto Alegre: Deriva, 2015.

SOARES, Paulo Roberto Rodrigues. **Megaeventos esportivos e o urbano: a Copa do Mundo de 2014 e seus impactos nas cidades brasileiras**. In: Revista FSA, Teresina, v.10, n. 4, art. 11, p. 195-214, Out./Dez. 2013. Disponível em: <[www2.fsanet.com.br/revista](http://www2.fsanet.com.br/revista)>. Acesso em: 16 mai. 2017.

SOCIEDADE ESPORTIVA E RECREATIVA CAXIAS DO SUL. **Categorias de Base**. [20--]. Disponível em: [http://www.sercaxias.com.br/imprensa/noticias\\_detalhes/2233](http://www.sercaxias.com.br/imprensa/noticias_detalhes/2233). Acesso em: 22 jan. 2019.

**SPIELER SPORTS**. 2019. Disponível em: <<http://www.spieler.com.br/marca-propria/>>. Acesso em: 09 jan. 2020.

SPORT CLUB INTERNACIONAL. **Demonstrações Financeiras**. Vários anos. Disponível em: < <http://transparencia.internacional.com.br/category/2>>. Acesso em: 11 fev. 2019.

SPORT CLUB INTERNACIONAL. **Escola Rubra**. [20--a]. Disponível em: < <https://internacional.com.br/escola-rubra>>. Acesso em: 10 mar. 2019.

SPORT CLUB INTERNACIONAL. **CT de Alvorada**. [20--b]. Disponível em: <<https://www.internacional.com.br/conteudo?modulo=3&setor=26&secao=285>>. Acesso em: 17 jan. 2019.

SPORT CLUB INTERNACIONAL. **CT Parque Gigante**. [20--c]. Disponível em: <<https://internacional.com.br/patrimonio/ct-parque-gigante>>. Acesso em: 17 jan. 2019.

SPORT CLUB INTERNACIONAL. **Parque Gigante**. [20--d]. Disponível em: <<https://internacional.com.br/patrimonio/parque-gigante>>. Acesso em: 17 jan. 2019.

SPORT CLUB INTERNACIONAL. **Genoma Colorado** [20--e]. Disponível em: <<http://www.internacional.com.br/conteudo?modulo=3&setor=26&secao=234&subsecao=75>>. Acesso em: 20 ago. 2019.

SPORT CLUB INTERNACIONAL. **CT Cidade do Inter**. 2009. Disponível em: <<http://dev.internacional.com.br/conteudo?modulo=1&setor=279&secao=291>>. Acesso em: 11 fev. 2019.

SPORT CLUB INTERNACIONAL. **Por uma gestão profissional**. 2011a. Disponível em: <<http://www.internacional.com.br/home/#por-uma-gestao-profissional!13334>>. Acesso em: 10 jul. 2019.

SPORT CLUB INTERNACIONAL. **Biscoitos recheados são lançados com a marca do Inter**. 2011b. Disponível em: <<https://www.internacional.com.br/home#biscoitos-recheados-sao-lancados-com-a-marca-do-inter!14712>>. Acesso em: 17 jan. 2020.

SPORT CLUB INTERNACIONAL. **Receita dos produtos licenciados do Inter é destaque**. 2011c. Disponível em: <<https://www.internacional.com.br/home#receita-dos-produtos-licenciados-do-inter-e-destaque!14137>>. Acesso em: 17 jan. 2020.

SPORT CLUB INTERNACIONAL. **Clube apresenta o projeto Inter Shop**. 2012. Disponível em: <<https://www.internacional.com.br/home#clube-apresenta-o-projeto-inter-shop!17958>>. Acesso em: 22 jan. 2020.

SPORT CLUB INTERNACIONAL. **Inter engajado no combate à pirataria dos seus produtos**. 2013. Disponível em: <<https://www.internacional.com.br/view.php?page=22076>>. Acesso em: 10 dez. 2018.

SPORT CLUB INTERNACIONAL. **Sinopse do contrato de reformas e obras do Beira Rio**. 2015. Disponível em: <[http://transparencia.internacional.com.br/files/sinopse\\_do\\_contrato\\_de\\_reformas\\_e\\_obras\\_d\\_o\\_beira\\_-\\_rio.pdf](http://transparencia.internacional.com.br/files/sinopse_do_contrato_de_reformas_e_obras_d_o_beira_-_rio.pdf)>. Acesso em: 07 set. 2019.

SPORT CLUB INTERNACIONAL. **Inter fecha acordo com a Globo para todas as mídias entre 2021 e 2024**. 2016. Disponível em: <<http://www.internacional.com.br/conteudo?modulo=2&setor=18&codigo=36097>>. Acesso em: 01 set. 2019.

SPORT CLUB INTERNACIONAL. **Adidas será a fornecedora de material esportivo do Internacional**. 2019a. Disponível em: <<https://www.internacional.com.br/home#adidas-sera-a-fornecedora-de-material-esportivo-do-internacional!45111>>. Acesso em: 08 jan. 2020.

SPORT CLUB INTERNACIONAL. **Com case das Gurias Coloradas, Inter vence Top de Marketing 2019**. 2019b. Disponível em: <http://www.internacional.com.br/conteudo?modulo=2&setor=18&codigo=46177>>. Acesso em: 22 jan. 2020.

SPORT CLUB INTERNACIONAL. **Licenciamento de marca**. 2020a. Disponível em: <<http://www.internacional.com.br/conteudo?modulo=11&setor=135>>. Acesso em: 18 fev. 2020.

SPORT CLUB INTERNACIONAL. **Inter assina escritura de doação do terreno de Guaíba para construção do novo CT**. 2020b. Disponível em: <<https://www.internacional.com.br/home#inter-assina-escritura-de-doacao-do-terreno-de-guaiba-para-construcao-do-novo-ct!46651>>. Acesso em: 08 fev. 2020.

SPORTS VALUE. **Finanças dos clubes brasileiros em 2018**. 2019. Disponível em: <<http://www.sportsvalue.com.br/wp-content/uploads/2019/05/SportsValue-Finan%C3%A7as-clubes-2018-Maio-2019-3.pdf>>. Acesso em: 07 ago. 2019.

SPORTS VALUE. **Maiores receitas com matchday do esporte global**. 2019. Disponível em: <<http://www.sportsvalue.com.br/wp-content/uploads/2019/02/SportsValue-Receitas-de-matchday-Fev-2019-1.pdf>>. Acesso em: 05 set. 2019.

SPORTS VALUE. **Finanças dos clubes brasileiros em 2019**. 2020. Disponível em: <<https://www.sportsvalue.com.br/clubes-brasileiros-aumentaram-receitas-viram-custos-dispararem-e-dividas-superaram-os-r-8-bilhoes-em-2019/>>. Acesso em: 21 mai. 2020.

STADNIK, Nelson. Entrevista concedida a Patrícia Volk Schatz, jun. 2017.

STÉDILE, Miguel Enrique Almeida. **Da fábrica à várzea: clubes de futebol operários em Porto Alegre**. Dissertação (mestrado)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós Graduação em História. Porto Alegre, RS, 2011.

SZYMANSKI, S. & KUYPERS, T. **Winners and Losers – The Business Strategy of**

SERRATO, Rafaela. Grupo de gestão 'Amigos do Operário' tem 33 empresários". **Diário dos Campos**. Ponta Grossa, 20 set. 2014. Disponível em: <<https://www.diariodoscamos.com.br/noticia/grupo-de-gestao-amigos-do-operario-tem-33-empresarios>>. Acesso em: 01 jul. 2019.

SILVA, Marcelo Dias e. **Marketing no futebol o caso do Figueirense Futebol Clube**. 2007. 126 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Adm293742.PDF>>. Acesso em: 18 out. 2019.

SILVA, Maria Gizele da. Livre de punição, Operário desenha retorno aos gramados. **Gazeta do Povo**. Curitiba, 24 jan. 2009. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/esportes/livre-de-punicao-operario-desenha-retorno-aos-gramados-be0pe9fmv39n4tfi9nk58107i/>>. Acesso em: 30 jun. 2019.

SM SPORTS. **Quem somos.** Disponível em: <<http://www.smsports.com.br/empresa/quem-somos.html>>. Acesso em: 17 jun. 2019.

TEDESCO, Odirlei Acir. **Os efeitos da abertura indireta de capital no gerenciamento de uma organização: o caso de um clube de futebol.** 2014. 117 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Contabilidade e Finanças, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

TERMOLAR. 2018. Disponível em: <<https://www.termolar.com.br/times-do-coracao>>. Acesso em: 27 dez. 2018.

TIGRE, P. B. **Inovação e teorias da firma em três paradigmas.** Revista de Economia Contemporânea, Rio de Janeiro, n. 3, 1998.

TOLEDO, Luiz Henrique de. **Lógicas no futebol:** dimensões simbólicas de um esporte nacional. Tese (doutorado)- Universidade de São Paulo. Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social. São Paulo, SP, 2000.

TOLEDO, Luiz Henrique de. **Lógicas no futebol.** São Paulo: Hucitec/Fapesp, 2002.

TOLEDO, Luiz Henrique de. **A cidade e o jornal: A Gazeta Esportiva e os sentidos da modernidade na São Paulo da primeira metade do século XX.** In: O esporte na imprensa e a imprensa esportiva no Brasil. Organizadores: Bernardo Borges Buarque de Hollanda, Victor Andrade de Melo. Rio de Janeiro: 7Letras, 2012.

TOMLINSON, R. **A geography of flat-racing in Great Britain.** Geography, 71, 3, pp. 228-239, 1986.

TORRES, Fábio. Homens do futebol. **Gazeta do Povo.** Curitiba, 15 jan. 2010. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/esportes/homens-do-futebol-d38y3flfz9uelvpi61hhz9glq/>>. Acesso em: 30 jun. 2019.

TUBINO, M.J.G. **500 anos de Legislação Esportiva Brasileira:** do Brasil Colônia ao início do século XXI. Rio de Janeiro: Schape, 2002.

TV, Brand Bola. **Marcas próprias nos grandes clubes?** 2018. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=T1ML3kRgTYE>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

UOL ESPORTES. **2019 chegou: como está a situação de seu clube para o Brasileirão na TV.** 2019. Disponível em: <<https://uolesportevetv.blogosfera.uol.com.br/2019/01/02/2019-chegou-como-esta-a-situacao-de-seu-clube-para-o-brasileirao-na-tv/>>. Acesso em: 30 ago. 2019.

VARGAS, Jonas Moreira. Os charqueadores de Pelotas, suas estratégias familiares e a transmissão de patrimônio (1830-1890). In: XXVI SIMPÓSIO NACIONAL DE HISTÓRIA, 25, 2011, São Paulo. **Anais.....** São Paulo: Anpuh, 2011. p. 1 - 17.

VASQUEZ-RIAL, Horácio. **Buenos Aires:** la capital de un imperio imaginado. Madri: Alianza Editorial, 1996.

VAZ, Alexandre Fernandez; BOMBASSARO, Ticiane. Esporte, cidade e modernidade: Florianópolis. In: MELO, Victo Andrade de. **Os Sports e as cidades Brasileiras na transição dos séculos XIX e XX**. Rio de Janeiro: Apicuri, 2010, p. 193-212.

VEBLEN, T.B. **The Theory of Business Enterprise** (1ª edição: 1904). New York: Charles Scribner's Sons. 1932.

VEBLEN, T.B. **Teoria da Classe Ociosa**: um estudo econômico das instituições. (1ª edição em inglês: 1899). Tradução: Olívia Krähenbühl. São Paulo: Livraria Pioneira Editora. 1965.

VEIGA, Mauricio de Figueiredo Corrêa da. **Entenda a Lei da Sociedade Anônima Esportiva**. Disponível em: <<https://revistavisaojuridica.com.br/2017/11/09/entenda-a-lei-da-sociedade-anonima-esportiva/>>. Acesso em: 09 nov. 2017.

**Veja até quando vai o contrato do fornecedor com seu time do coração**. Lance!. Rio de Janeiro, mar. 2018. Disponível em: <<https://www.lance.com.br/futebol-nacional/qual-duracao-contrato-dos-fornecedores-com-times-serie.html>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

VERANÓPOLIS ESPORTE CLUBE RECREATIVO E CULTURAL. **Elenco**. [20--]. Disponível em: <http://www.vec.net.br/elenco>. Acesso em: 22 jan. 2019.

VIEIRA, Ceres. Amigos do Operário querem garantir futuro do time. **Diário dos Campos**. Ponta Grossa, 19 set. 2014. Disponível em: <<https://www.diariodoscamos.com.br/noticia/amigos-do-operario-querem-garantir-futuro-do-time>>. Acesso em: 01 jul. 2019.

VIGEVANI, Tullo; JÚNIOR, Haroldo Ramanzini. Pensamento brasileiro e integração regional. In: **Contexto Internacional**, v. 32, n. 2. jul./dez. 2010.

**Vila Olímpica completa 33 anos de história retomando sua tradição**. Tribuna do Paraná. 07 set. 2016. Disponível em: <<https://www.tribunapr.com.br/esportes/paranaclub/vila-olimpica-completa-33-anos-de-historia-retomando-sua-tradicao/>>. Acesso em: 17 jan. 2019.

WAGNER, P. **Sport: Culture and Geography**. In: PRED A. (ed.), *Space and Time in Geography*, Lund, Gleerup, pp. 85-108, 1981.

WAHL, Alfred. **Le Footballeur Français: de l'Amateurisme au Salarat (1890-1926)**. In: *Le Mouvement Social*, n° 135, 1986.

WALTERSPIELER, M. **Le football lorrain: L'espace géographique d'un sport regional**. *Revue Géographique de l'Est*, 22, 3-4, pp. 307-313, 1982.

WOOD, Ellen Meiksins. **O império do capital**. São Paulo: Boitempo, 2014.

YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZIRPOLI, Cassio. **As cotas de TV no Brasileiro de 2006 a 2017, com Fla, Sport, Náutico e Santa**. 2017. Disponível em: <<http://blogs.diariodepernambuco.com.br/esportes/2017/01/17/as-cotas-de-tv-no-brasileiro-de-2006-a-2017-com-fla-sport-nautico-e-santa/>>. Acesso em: 22 ago. 2019.



ZIRPOLI, Cassio. **Os 45 clubes formadores certificados pela CBF em 2018, com 5 no Nordeste.** 2018. Disponível em: <<https://cassiozirpoli.com.br/os-45-clubes-formadores-certificados-pela-cbf-em-2018-com-5-no-nordeste/>>. Acesso em: 20 fev. 2020.

ZIRPOLI, Cassio. **O ranking do patrocínio da Caixa em sete anos. A lista final?** 2019. Disponível em: <<https://cassiozirpoli.com.br/o-ranking-de-patrocínio-da-caixa-economica-em-7-anos-a-lista-final/>>. Acesso em: 13 jan. 2020.

4ALL. **Parceiros.** Disponível em: <https://4all.com/parceiros/inter/>. Acesso em: 14 jan. 2020.