



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE ECONOMIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

YURI SILVA NOVAES

**A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO
FUTEBOL: UMA ANÁLISE DO DESEMPENHO DOS CLUBES NORDESTINOS
ENTRE 2003 E 2019**

SALVADOR

2020

YURI SILVA NOVAES

**A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO
FUTEBOL: UMA ANÁLISE DO DESEMPENHO DOS CLUBES NORDESTINOS
ENTRE 2003 E 2019**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

Área de Concentração: Organização Industrial

Orientador: Prof. Dr. Hamilton de Moura Ferreira Júnior

SALVADOR

2020

Ficha catalográfica elaborada por Valdinea Veloso CRB 5/1092

Novaes, Yuri Silva

N935 A estrutura organizacional e as estratégias competitivas no futebol:
uma análise do desempenho dos clubes nordestinos entre 2003 e 2019/
Yuri Silva Novaes. - Salvador, 2020

49f. tab.; fig.; graf.

Trabalho de conclusão de Curso (Graduação em Economia) -
Faculdade de Economia, Universidade Federal da Bahia, 2020

Orientador: Prof. Dr. Hamiton de Moura Ferreira Júnior

1. Futebol - Negócio 2. Gestão esportiva 3. Economia - Futebol
I. Ferreira Júnior, Hamilton de Moura II. Título III. Universidade
Federal da Bahia

CDD 330.981

YURI SILVA NOVAES

**“A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO
FUTEBOL: UMA ANÁLISE DO DESEMPENHO DOS CLUBES NORDESTINOS”**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Ciências Econômicas.

Aprovado em 14 de dezembro de 2020

Banca Examinadora

Prof. Dr. Hamilton de Moura Ferreira Júnior
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Prof. Dr. Leonardo Bispo de Jesus Júnior
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Prof. Dr. Bernardo Pereira Cabral
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

RESUMO

O presente trabalho se propõe a discutir os motivos que levam clubes da região Nordeste enfrentarem tantas dificuldades para obter desempenhos regularmente satisfatórios no contexto atual do futebol brasileiro e como a gestão é caminho mais factível para atenuar as grandes diferenças orçamentárias. A partir de uma análise das estruturas locais vigentes e as possíveis estratégias a serem adotadas pela gestão dos clubes nordestinos para diminuir a diferença para as regiões mais valorizadas do Brasil, este trabalho relaciona tais conceitos através de uma observação do paradigma de Estrutura-Conduto-Desempenho apresentado por Mason e Bain demonstrando que as estruturas defasadas da região limitam os clubes nas suas estratégias. Serão apresentadas ações que os clubes devem e tem adotado no sentido de suprir tais carências e elevarem o nível do seu desempenho.

Palavras-chave: Futebol-Negócio. Gestão Esportiva. Economia do Futebol. Futebol Nordeste.

ABSTRACT

This paper aims to discuss the reasons that lead clubs in the Northeast region to face so many difficulties to obtain regularly satisfactory performances in the current context of Brazilian football and how management is the most feasible way to mitigate large budget differences. Based on an analysis of the current local structures and the possible strategies to be adopted by the management of the northeastern clubs to reduce the difference for the most valued regions of Brazil, this work relates these concepts through an observation of the Structure-Conduct-Performance paradigm presented by Mason and Bain demonstrating that the region's lagging structures limit clubs in their strategies. Actions that clubs must and have taken in order to address these needs and raise the level of their performance will be presented.

Keywords: Football-Business. Sports Management. Soccer Economics. Northeastern Soccer.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	O MODELO ESTRUTURA CONDUTA DESEMPENHO	9
3	CONTEXTO HISTÓRICO	14
3.1.	TRANSFORMAÇÃO DO FUTEBOL EM PRODUTO DE MÍDIA	14
3.2.	REGIONALISMO	19
3.3.	O BRASIL NO CONTEXTO DO FUTEBOL-NEGÓCIO	22
4	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: O TERRENO DE JOGO	27
4.1.	ESTRUTURAS DE MERCADO	27
4.2.	DISTRIBUIÇÃO E ORGANIZAÇÃO DO PRODUTO	29
5	ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS	32
5.1.	FONTES DE RENDA	33
5.2.	DESPESAS E COMPETITIVIDADE	37
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
	REFERÊNCIAS	47

1 INTRODUÇÃO

O futebol, numa visão simplista, pode ser compreendido como um simples confronto entre duas equipes, onde cada uma delas tem onze jogadores, e têm-se como objetivo fazer mais gols – colocar a bola dentro da baliza adversária – que o seu oponente. Mas quando observamos com um pouco mais de afinco, conseguimos perceber o quanto ele move as pessoas, constrói e destrói relações, educa, ensina muitas vezes reflete a sociedade na qual ele está inserido.

Questões culturais são expressas através do futebol, e é possível explicar isso apontando alguns exemplos: a garra da seleção argentina em campo e sua paixão pelo jogo dentro e fora das quatro linhas; o jogo direto e pragmático inglês e claro; a seleção brasileira destilando a alegria e expressividade do seu povo.

No Brasil, o futebol tem além da expressão cultural, o seu grau de fenômeno social bem acentuado. Dada a desigualdade social bem presente no país, muitas crianças depositam no futebol uma esperança de melhores condições de vida para si e para a família. Outro ponto que reforça laços não só no Brasil, mas em todo o mundo é a paixão por clubes, onde muitas vezes esta é fruto de uma herança familiar que estreita laços e gera reações e experiências únicas (GONÇALVES; CARVALHO, 2006).

O futebol é o esporte mais popular do mundo, e isso se notabiliza pelo grande volume de audiência nas principais competições pelo mundo. Com a cada vez maior força da mídia e das redes sociais no século XXI, o futebol de alto nível se tornou um produto de cadeia bastante complexa e muito bem remunerada nas principais ligas do mundo, deixando de ser fruto apenas do que acontece em campo.

Esse novo modo de abordagem trouxe um novo nicho de possibilidades para jogadores, clubes e ligas do mundo, mas, paradoxalmente, foi cruel com quem demorou a se adaptar a este novo modelo de negócio que chegara ao futebol. A diferença entre as ligas que melhor se utilizaram desta diferenciação aumentaram também a distância técnica em relação a outras ligas menos desenvolvidas.

A lógica é simples: as melhores ligas trabalham melhor seu produto, agregando mais valor a ser pago pelas grandes mídias e gerando maior visibilidade e, conseqüentemente, maior consumo do público. Isto, por sua vez, fornece melhores condições para que os clubes possam

contratar os melhores jogadores e treinadores, o que, também, ajuda no crescimento da audiência.

Os clubes são, portanto, como aponta Nakamura (2014) parte integrante da engrenagem que rege a cadeia de negócios do futebol e se eles não se adaptarem à estas mudanças, ou vão sucumbir internamente, ou puxarão para baixo todo o contexto local.

Futebol e economia têm muito mais em comum do que se pode imaginar. Conceitos como incerteza, expectativa e concorrência, presentes na ciência econômica, estão igualmente atrelados ao esporte e saber lidar com estes é tão importante quanto em qualquer outra área da ciência social.

Estes conceitos tornam os trabalhos diretivos de gestão dos clubes muito mais complexos do que parecem ser. Como afirma Alvito (2006) a paixão envolvida neste trabalho, gerará pressões constantemente, muitas vezes desproporcional e caberá a gestão avaliar de forma racional as áreas que precisam ser repensadas. No fim, se todos os 20 clubes do Campeonato Brasileiro Serie A fizerem uma gestão excelente, ou mesmo uma gestão péssima, ainda assim, somente 1 será campeão e 4 serão rebaixados, por isso é preciso ponderar mais que um resultado para uma melhor tomada de decisão.

Este trabalho propõe-se, portanto, a discutir como o contexto do Brasil nessa nova perspectiva futebol-negócio e produto de mídia impacta nos clubes nordestinos sob o prisma do paradigma de Estrutura-Conduta-Desempenho (E-C-D) onde a estrutura local se reflete na organizacional e quais estratégias estes clubes estão adotando para tentar reduzir este *gap* estrutural para clubes de outras regiões e obter melhores desempenhos.

A questão trivial é que a defasagem na estrutura e na arrecadação da região Nordeste, reforçada com um certo desprezo histórico por políticas públicas que reduzam a desigualdade social no Brasil, impactam diretamente nas possibilidades dos clubes da região em almejar uma disputa mais igualitária a nível nacional, basicamente pela diferença de recursos. Daí a importância de uma gestão que saiba manipular estes poucos recursos da melhor maneira para extrair o máximo desempenho possível.

Para enriquecer toda esta discussão, vamos utilizar além do ideário do modelo E-C-D apontado por Mason e reforçado por Bain, e contribuições de Soriano, gestor do *Futbol Club* Barcelona entre 2003 e 2008, além de uma gama de artigos, periódicos e outros trabalhos acadêmicos que

possuem relação com os temas futebol e economia. Para conectar a questão estrutural com o debate, vamos trazer dados de Produto Interno Bruto e também do Ranking de Competitividade dos Estados.

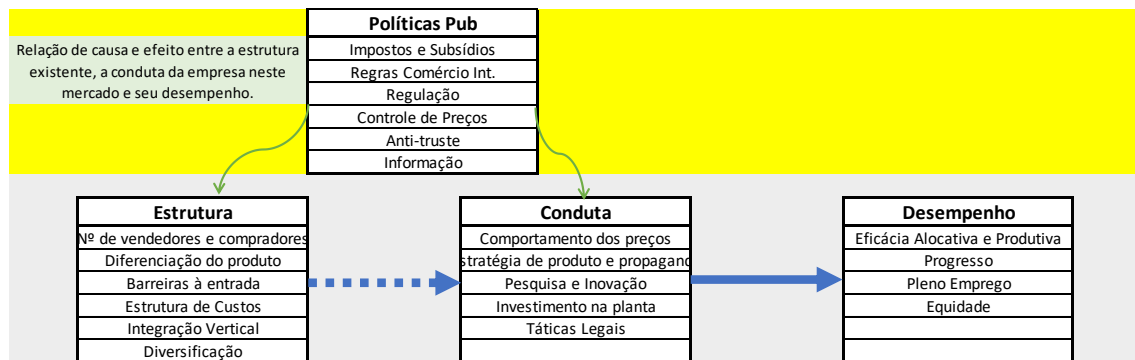
O trabalho será dividido em 5 seções, para além desta. Vamos começar com uma apresentação do modelo ECD no segundo capítulo, trazendo sua importância e de uma forma inicial apresentar a sua relação com o tema. Logo após, vamos trazer uma contextualização histórica, com uma discussão de como se deu a transformação do futebol em produto de mídia, contextualizando com a acentuação da desigualdade regional e como o Brasil, especificamente, se inseriu nesse novo molde de futebol. Na seção 4, vamos entender como estas estruturas físicas e o atraso brasileiro no contexto futebol negócio faz com que o produto futebol no país seja defasado. Já no capítulo 5, vamos pontuar as estratégias possíveis para os clubes extraírem o máximo em termos de recursos e contextualizar com exemplos de ações clubes Nordestinos vem fazendo nos últimos anos. E por fim, as considerações finais, na seção 6.

2 O MODELO ESTRUTURA CONDUTA DESEMPENHO

O modelo de Estrutura - Conduta - Desempenho (E-C-D) representa a relação causal entre estes termos e foi apresentado por Mason em 1939 e ao longo dos anos foi amplamente debatido e utilizado sobretudo na Organização Industrial.

O modelo E-C-D estabelece uma relação de causalidade entre a estrutura de mercado, a conduta adotada pela firma no seu nicho e o seu desempenho, como resultado de tais comportamentos. As chamadas condições básicas, como podemos ver na Figura 3, abaixo, exercem influência sob a estrutura de mercado e também sobre a conduta tal como em Silva (2003).

Figura 3 – O Modelo ECD



Fonte: Elaboração Própria, 2019.

Nesse contexto, pode-se apontar a estrutura de mercado como sendo o número de firmas e suas respectivas parcelas de mercado, grau de concentração, estrutura de produção, perfil de demanda e os canais de distribuição; a conduta, por sua vez, pode ser relacionada à política de preços e produção, bem como a cooperação e a interação estabelecidas pela firma e; finalmente, o desempenho seria o resultado das firmas nas alterações das parcelas de mercado, faturamento e lucro. Sendo estas impactadas sempre pelo nível de condições básicas oferecidas por tais mercados e como as políticas públicas interferem nele.

Como aponta Silva (2003) O modelo de Mason foi pensado para analisar o comportamento das empresas industriais bem como o ambiente que às cercam, ou seja, como estes ambientes forçava as firmas a adotarem algum tipo de adequação nas suas estratégias para melhor se adaptar aos mercados.

A chance de uma firma representativa grande exercer influência sobre as condições do mercado, através da política de preços está ligada diretamente ao nível de controle que ela tem deste

mercado. O volume de vendas e aquisições da empresa é um bom indicador deste controle, bem como o tamanho da firma. E estas especificidades apontam o poder de modificar comportamentos de outras firmas no mercado. Sendo que, nem sempre firmas menores conseguem conceber estas tais modificações que grandes firmas trazem ao mercado. O que gera uma clara vantagem para as grandes empresas. (MASON, 1939)

Como apresenta Silva (2003) isto causa um choque de realidade pois contrapõe uma visão neoclássica, onde a firma representativa era apontada como de ação independente e incapaz de modificar o mercado. Mason em sua obra aponta e comprova que o tamanho da firma afeta o escopo e a estrutura de mercado na qual ela está inserida.

Mason faz perceber que a estrutura é um elemento fundamental para definir a conduta da firma (estratégias competitivas) e estas por sua vez são responsáveis pelos diversos resultados apontados pelas firmas no mercado tal como aponta Ramos (2008).

Bain contribuiu na discussão acerca do paradigma E-C-D apontando que as barreiras à entrada são contempladas pelo simples fato de já haver firmas no mercado, o que lhes garante vantagem em relação às que pleiteiam entrar. (BAIN apud SILVA, 2003)

A diferenciação de produtos e preços bem como as variações de custos levam à considerarmos a existência clara de diferenças entre as empresas, tanto as entrantes como as já estabelecidas no mercado. (BAIN, 1958)

Bain apontou três vantagens que podem ser refletidas pelas empresas já estabelecidas sobre as possíveis entrantes no mercado:

- Vantagem absoluta de custo: por já estar no mercado as firmas podem ter menores custos pelo melhor controle de insumos, técnicas e conhecimento de modo geral do mercado além do acesso mais fácil ao crédito;
- Vantagem de diferenciação do produto: alguns consumidores não estão dispostos à experimentar o novo, ao menos não de imediato. Essa preferência pelos produtos já existentes se torna uma vantagem clara para as empresas estabelecidas no mercado e;
- Economias de Escala: as quais são frutos do crescimento da produção e resultam em uma queda nos custos. (BAIN apud SILVA, 2003)

Bain aponta que a clara relação causal entre estrutura, conduta e desempenho é clara e admite que as dificuldades de estabelecer padrões de conduta e apresentá-los sob descrições de forma detalhada e minuciosa se dá pelo fato de não ser interessante para as firmas divulgar seus objetivos e motivações para determinada conduta, fazendo dessa assimetria de informação uma força perante os concorrentes. (BAIN apud SILVA, 2003)

Neste contexto, o paradigma E-C-D (Estrutura – Conduta – Desempenho) aparece como um bom norte para os clubes que, como os nordestinos, visam reduzir as diferenças para os seus concorrentes, ou mesmo quebrar barreiras que são apontadas como limitantes para o seu desempenho.

Trazendo para o futebol, pode-se apontar que as condutas dos clubes dependem, também, das condições de mercado que lhes são oferecidas como o número de habitantes, a renda per capita, o número de rivais, sendo estas, sem dúvida, limitantes, de alguma forma, das suas ações. Estas condições de mercado são influenciadas basicamente pelas condições do mercado de matéria-prima, disponibilidade de tecnologia.

Este modelo se encaixa perfeitamente na discussão do presente trabalho, se observarmos que, o modelo aponta fases do trabalho que auxiliam e como cada clube pode evoluir, pautado na observação da estrutura vigente, com suas oportunidades e ameaças, traçando estratégias que visam atenuar tais discrepâncias e observando o comportamento dos outros clubes para identificar possíveis adaptações a serem utilizadas para um melhor desempenho.

Essa conjuntura, na qual o modelo E-C-D está pautado, possui duas vertentes, que parecem se contrapor, mas na verdade, fazem parte do mesmo espectro o qual é premissa básica do paradigma apontado por Mason (1939) e executado por empresas dos mais diversos ramos, e também pode ser utilizado no futebol.

A primeira vertente expõe a necessidade de não somente observar e compreender as estruturas vigentes nos respectivos mercados, mas observar os modelos de gestão de sucesso e fracasso do ramo, para, a partir disto, adotar estratégias interessantes a serem seguidas pelo clube. (BAIN apud SILVA, 2003)

Isso torna a rivalidade muito importante para a evolução dos clubes de futebol, tanto dentro, como fora de campo, pois, a gestão pode se beneficiar de um concorrente que tome boas decisões, gerando a fuga da zona de conforto e saída da inércia, muitas vezes de modo que um

contribui para elevar o nível do outro, como apontam os presidentes do Fortaleza Esporte Clube e Ceará *Sporting Club*, maiores rivais do estado do Ceará, respectivamente.

O Ceará começou um pouco antes da gente, deu um passo um pouco antes de um modelo organizacional, quitaram dívidas trabalhistas, investiram em estrutura e depois colheram resultado de algum sucesso esportivo. E o Fortaleza estava vendo isso, o Ceará crescendo, se organizando e o Fortaleza não conseguia fazer a mesma coisa. E a gente conseguiu fazer esse passo. Acho que nosso passo foi mais rápido que o deles, a gente acelerou um pouco. E sem dúvida um puxa o outro. Porque "Ah o balanço foi publicado, tem que publicar o outro também. "Ah, lançou o produto novo, então tem que lançar o daqui também", então, o torcedor cobra(...) Têm suas particularidades, mas a gestões tem primado por seguir um modelo de austeridade financeira, de controle de custos e de investimento em estrutura de só gastar o que pode e isso tem se revertido em resultado esportivo dessas instituições. É inegável que o futebol cearense cresceu a partir destas últimas gestões. (PAZ, 2020. Min. 37:00).

Acho que impulsiona, nós começamos este processo em 2008, o Fortaleza já começou depois da gente (...) e eles mesmo disseram que se espelharam muito no nosso modelo (...) como também tem determinadas ações que o Fortaleza faz, que a gente vê que é bacana e tenta fazer porque ninguém vai inventar nada (...) temos que copiar e até aperfeiçoar. Eu acho que um puxa o outro é importante os rivais estarem competindo dentro e fora de campo. Quando você está sozinho gera uma acomodação acho que natural. Então é bom você ter essa "rivalização" inteligente. Eu e o Marcelo Paz temos reuniões quase que semanais para pensar o futebol cearense com pleitos comerciais para gerar mais receitas, pleitos para diminuir receitas comuns, fazendo as vezes aquisições em conjunto (CASTRO, 2020. Min. 1:06:00).

As frases dos presidentes dos maiores clubes do estado do Ceará são emblemáticas ao apontar tal importância de uma boa rivalidade entre clubes, em que um impulsiona o outro a buscar melhorar. Fortaleza e Ceará, hoje estão na primeira divisão e são referências de gestão, sobretudo no contexto de clubes emergentes, que buscam quebrar barreiras impostas pela diferença histórica amplificada pela desigualdade socioeconômica do país e que se estende também ao futebol.

A segunda vertente é aquela à qual aponta que nem tudo que seus rivais fazem – ainda que para eles de alguma forma funcione – serve para ser copiado. Esta fase de avaliação serve para compreensão do funcionamento e possibilidade de utilização ou adaptação ao seu clube. Pensar “fora da caixa” pode dar ganhos extremamente interessantes aos clubes e é exatamente o que aponta o presidente do Esporte Clube Bahia, Guilherme Bellintani, que conseguiu transformar uma receita de 800 mil anuais em 4 milhões, transformando um modelo utilizado por diversos clubes.

Nós lançamos a nossa própria em setembro de 2018, a gente tem torno de 4 milhões de resultado líquido para o clube, juntamente com a loja e antes, com a marca anterior a gente tinha em torno de 800 mil reais de receitas (...) é uma coisa meio preguiçosa (não fazer isso). Dá muito trabalho fazer essas coisas. É muito mais confortável ficar esperando cheque no final do ano, dá um trabalho, mas é absolutamente decisivo na

política econômica e de negócios do clube ter este tipo de comportamento. A gente busca terceirizar a menor quantidade possível de coisas, porque a gente sabe que fazendo a gente cria muito mais a gente tem cérebro internalizado tem mobilidade e comanda o nosso projeto, agora, naturalmente, dá mais trabalho. (BELLINTANI, 2020 Min. 33:00).

3 CONTEXTO HISTÓRICO

3.1 TRANSFORMAÇÃO DO FUTEBOL EM PRODUTO DE MÍDIA

Tal como aponta Alvito (2006) futebol nos últimos anos deixou de ser um mero entretenimento e passou a ser um negócio. Um negócio com cadeia de valor complexa, mas que pode ser muito bem remunerada.

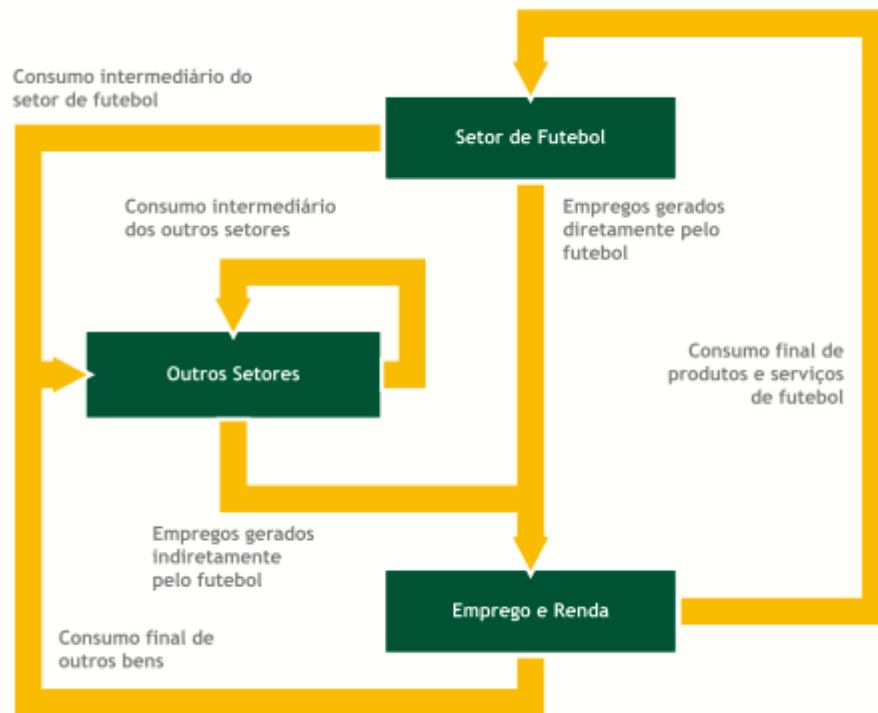
Figura 1 – Cadeia de valor simplificada do futebol



Fonte: SORIANO, 2010.

Na Figura 1, acima, tem-se um conjunto de entidades que representam os elementos da cadeia de valor do futebol. Num extremo, estão os jogadores, que podem ser compreendidos como as grandes estrelas do negócio; passando pelas competições, que organizadas pelas suas respectivas ligas e confederações podem ter significativa rentabilidade; os clubes, que em sua imensa maioria são organizações sem fins lucrativos; os patrocinadores, que de modo geral ganham uma quantia similar à recebida em outros investimentos publicitários e; por fim, no outro extremo, a TV e a Mídia, que pagam valores elevadíssimos para garantir os direitos audiovisuais, ainda que, muitas vezes, não rentabilize esse investimento, pois é um conteúdo que gera bastante audiência, o que impacta diretamente na cota de mercado que ela atinge.

Figura 2 – O Futebol no Contexto da matriz insumo-produto



Fonte: BLUMENSCHNEIN; NEDAL, 2010, p. 41.

Essas mudanças e todo esse valor agregado ao futebol não se resumem a ele e geram diversos impactos na economia, como se pode observar na Figura 2, acima, com uma cadeia que, de alguma forma, também, retroalimenta-se através de consumo, empregos gerados direta e indiretamente e externalidades que tendem a acontecer pela presença do futebol.

A movimentação direta de recursos em função do futebol tem também como consequência impactos indiretos sobre outros setores da economia, visto que clubes, patrocinadores e outros agentes do futebol consomem insumos (materiais de trabalho, equipamentos etc.), produzidos por outras empresas, e empregam mão de obra, que, por sua vez, transforma parte dessa renda em consumo. Assim, ocorre um efeito multiplicador, no qual o valor agregado pelo setor termina por reverberar indiretamente, em maior ou menor grau, por todos os segmentos da economia. (BLUMENSCHNEIN; NEDAL, 2010, p. 41).

Certamente o futebol mudou, aspectos físicos e táticos ganharam enorme relevância no campo de jogo, o que faz sem dúvidas com que os clubes menores se igualem brevemente com outros maiores na vontade de vencer e disciplina em campo. Mas, distante destas exceções, encontram-se elementos de gestão e comportamento das firmas (clubes) muito similares entre si, para estabelecer-se como modelos no esporte.

Os clubes que não se propuserem a romper com um passado marcado por gestões não profissionais e incipientes estarão fadados a se tornarem coadjuvantes num ambiente de futebol que não tolerará a falta de competência gerencial e visão estratégica para administrar o “negócio futebol”. (NAKAMURA, 2014, p. 50).

O trecho acima cita que clubes que persistirem com modelos arcaicos de gestão, não se adaptando ao novo modo de pensar o futebol, vai, certamente, deixar de ser competitivo no certame. Isso é emblemático, pois fica enfatizado, inclusive, num momento recente vivenciado pelo Esporte Clube Bahia, que passou por gestões temerárias na década passada, tendo ações julgadas na justiça até o presente momento, e hoje experimenta um momento completamente diferente, com uma gestão mais atenta às necessidades do novo modelo de negócio exigido pelo futebol, mais transparente e mais profissional.

O Esporte Clube Vitória, ao contrário, teve uma breve passagem do clube como empresa – o caso do Vitória S/A – e experimentou gestões profissionais, inclusive antes da mudança em 2003, mas hoje vive momentos conturbados nos bastidores, com gestões questionadas por decisões que fogem ao contexto do novo modelo de futebol.

A partir desta nova perspectiva de observar o futebol, analisar-se-á como a estrutura organizacional interfere nas estratégias que os clubes da região nordeste, de modo geral, têm de adotar e como estas impactaram no desempenho esportivo ao longo dos últimos quinze anos. Certamente, ao longo desse período, os clubes experimentaram diferentes maneiras de se posicionar no mercado, até porque, por algum tempo, toda essa mudança foi uma novidade que representava incertezas acerca de suas tendências para o futuro.

A solução para os problemas, porém, não é tão simples quanto pode parecer à primeira vista. Exigiria dos clubes mudanças significativas no âmbito nacional e que surtiriam efeito apenas a longo prazo. Entretanto, mantendo-se a atual conjuntura, a tendência é se ter cada vez mais campeonatos com nível de qualidade questionável, com estádios vazios e comércio intenso de venda de jogadores para o exterior. É isso que apontam José Carlos Brunoro e Antônio Carlos Kfourir Aidar, conhecedores da área e que falam com autoridade sobre o tema. Ambos têm um histórico de pesquisa e atuação importante no campo da gestão esportiva. (VALENTE; SERAFIM, 2006, p. 131).

O trecho citado acima demonstra que, já em 2006, apresentavam-se evidências de que haveria uma tendência ao declínio técnico das competições esportivas e, conseqüentemente, perda de público e poder de barganha na comercialização dos campeonatos no Brasil, o que de fato veio a ocorrer, dada a negligência dos gestores não só das autarquias futebolísticas do Brasil, mas, dos responsáveis por cada clube, em particular os de maior prestígio no cenário nacional.

Entrelaçado nesta cadeia de inimaginável valor agregado apontada por Soriano (2010), encontra-se o consumidor, que, no futebol têm características peculiares em relação aos demais

mercados, sendo diferenciado desde o seu nome: torcedor. E o que move fundamentalmente este consumidor é a paixão, sendo assim, a racionalidade fica ainda mais limitada e suas ações como agentes de mercado passam a ser recheadas de imprevisibilidade.

Através dessas percepções, é possível constatar o que se tornou o chamado futebol-negócio: um produto de mídia. E, com isso, o nível de investimentos no futebol brasileiro e mundial no século XXI aumenta exponencialmente ano após ano, mas os resultados disso no Brasil e no mundo são bem distintos. Enquanto ligas e clubes ficam cada vez mais fortes economicamente e esportivamente no mundo em geral, o Brasil, outrora grande potência e berço dos melhores jogadores do mundo, tem uma queda acentuada no nível técnico do seu campeonato e dos seus clubes. (ALVITO, 2006)

Essa gradual transformação pela qual passou o futebol nas últimas décadas fez com que, junto aos montantes investidos viessem a exposição junto à mídia, em especial nos anos 2000 e acelerada nos últimos anos com a explosão das mídias digitais e cadeias globalizadas de valor, com cada vez menos barreiras no acesso à informação. (ALVITO, 2006). Ainda que esta velocidade de transformação seja desigual nos diferentes países ao redor do mundo, seu crescimento exponencial traz à tona todas as virtudes e defeitos de pessoas, instituições numa velocidade muito acima do que antes já havia sido observado.

O Brasil sentiu dificuldades em se adaptar a este novo modelo de gestão, perdendo tempo e espaço, como em outros ramos, na hora de se qualificar. Em que se pese, no futebol, o Brasil têm ativos únicos, seus jogadores são reconhecidamente talentosos e isso, por si só, atija o interesse do mercado internacional no país. Isso, contudo, nunca foi tão bem aproveitado como poderia, dada a organização do produto, que será abordada mais adiante, e a dificuldade dos dirigentes nacionais de entenderem o funcionamento do futebol como negócio e produto de mídia, com cadeia complexa e bem remunerada.

Frente ao crescimento do ‘negócio futebol’ e a competição com times estrangeiros pelos melhores talentos, os clubes têm-se visto crescentemente dispostos – ou obrigados, – a remunerar seus atletas e treinadores com somas vultosas. Assim, este mercado se transformou em uma indústria de altíssima lucratividade, superaquecida e repleta de especulação – fato evidenciado pelos inúmeros casos de jogadores com contratos milionários cuja performance se revela aquém das expectativas. (BLUMENSCHNEIN; NEDAL, 2010, p. 40).

Com este volume de investimento e a transformação do futebol em negócio, os clubes passaram a ser limitados, de alguma forma, pela parcela de mercado que ocupam. Certamente, o futebol, por envolver questões emocionais, é um ramo extremamente difícil para perder clientes

(torcedores) no curto prazo, mas isso não altera a dificuldade de expandir o negócio ou mesmo quebrar barreiras impostas pelos contextos locais, como se pode ver no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – PIB per capita Brasileiro por Estados em 2015

ESTADOS	PIB (Em bilhões R\$)
São Paulo	43,694.94
Rio de Janeiro	39,827.07
Minas Gerais	24,885.17
Rio Grande do Sul	33,961.02
Bahia	16,117.12
Ceará	14,670.16
Pernambuco	16,796.23

Fonte: IBGE, 2018.

Essa limitação imposta desde o mercado onde se está inserido, com estruturas vigentes dificultando um crescimento maior, torna-se propício a instalação de duopólios na maioria dos estados, excetuando-se São Paulo, por ter um volume de investimentos muito grande; ajuda, também, o fato de um dos quatro grandes clubes não pertencer à capital, descentralizando um pouco a lógica de mercado ali presente. Nos demais estados, fica perceptível o melhor encaixe de duopólios como em Minas Gerais, com Cruzeiro Esporte Clube e Clube Atlético Mineiro; Rio Grande do Sul, com Sport Club Internacional e Grêmio Football Porto Alegrense; Bahia, através dos rivais Esporte Clube Bahia e Esporte Clube Vitória e; Ceará, com Ceará Sporting Clube e Fortaleza Esporte Clube.

Em contraponto, os casos do Rio de Janeiro e Pernambuco, onde se tem mais do que duas grandes forças, tal como acontece em São Paulo, é perceptível as limitações dos clubes em relação aos investimentos disponíveis pois, na história, são raríssimos os momentos em que mais de dois destes clubes estão bem, o que pode ser explicado pela limitação de recursos imposta pelas próprias estruturas vigentes.

3.2 REGIONALISMO

O futebol é um reflexo da sociedade brasileira, representado e explicitado não somente na alegria do seu povo, mas, também, na fragilidade das instituições e na desigualdade socioeconômica. No país, que possui dimensões continentais, o atraso na gestão do futebol é um processo com determinantes exógenas e endógenas. (AZEVEDO, 2009)

O regionalismo é um dos fatores históricos e exógenos fulcrais para compreensão do porquê das gritantes diferenças de resultados entre os clubes do Nordeste e de outras regiões do Brasil. Numa simples observação do PIB de cada região já se torna perceptível a discrepância entre os valores da amostra.

Quadro 2 – PIB Brasileiro por Regiões em 2015

REGIÕES	PIB (Em bilhões R\$)
Norte	320,4
Nordeste	848,1
Centro Oeste	579,7
Sudeste	3238,5
Sul	1007,9

Fonte: IBGE, 2018.

Ao observar o Quadro 2, acima, fica evidente a disparidade e se começa a elucidar a questão da dificuldade maior da região Nordeste, terceira que menos arrecada e, também, a maior região em quantidade de unidades federativas, sendo oito estados. É interessante observar, também, a liderança indiscutível da região Sudeste – que possui quatro unidades federativas vinculadas -, com PIB maior que todas as outras somadas, e com certa folga.

Quadro 3 – PIB per capita Brasileiro por Regiões em 2015

REGIÕES	PIB per capita (Média)
Norte	R\$ 18.996,39
Nordeste	R\$ 14.766,05
Centro Oeste	R\$ 41.099,43
Sudeste	R\$ 34.753,11
Sul	R\$ 34.746,97

Fonte: IBGE, 2018.

Para incrementar a discussão e ampliar as observações se pode adicionar os dados do PIB per capita como no Quadro 3, acima, em que o valor do PIB é dividido pelo número de habitantes da região, o que nos trará uma noção monetária mais clara acerca dos desafios encontrados pela região Nordeste na busca pelo protagonismo no “futebol moderno”. Esse dado é bastante relevante para se observar a dificuldade de desenvolvimento ainda maior do Nordeste, pela sua grande população. Estes desafios se estendem aos clubes e ficarão ainda mais claros no decorrer do trabalho.

Contudo, para se aproximar cada vez mais do universo do futebol-negócio se acrescentará dados do *Ranking* de Competitividade dos Estados, cuja intenção é auxiliar a administração pública e o cidadão, fornecendo dados relevantes para a avaliação da gestão estatal.

O *Ranking* de Competitividade é uma ferramenta que objetiva pontuar o grau de competitividade dos estados brasileiros e apontar as ameaças e oportunidades alicerçados em seus dez pilares capilarizados em diversos indicadores que podem auxiliar líderes públicos ou mesmos curiosos a observar sob uma melhor perspectiva.

Os dados utilizados no presente trabalho são normalizados entre 0 e 100, como acontece em diversos índices e *rankings*, como, por exemplo, o IDH, e obedece ao critério de quanto mais próximo de 100 melhor. Ou seja, para indicadores inversamente proporcionais, quanto menos, melhor.

No Quadro 4, abaixo, pode-se observar o *ranking* geral, já sob perspectiva dos seus 10 pilares: potencial de mercado, infraestrutura, capital humano, educação, sustentabilidade social,

segurança pública, solidez fiscal, eficiência da máquina pública, inovação e sustentabilidade ambiental; bem como seus respectivos indicadores.

Quadro 4 – Ranking Geral de Competitividade dos Estados 2019

Estados	Pontuação	Região
São Paulo	87.43	<i>Sudeste</i>
Santa Catarina	74.37	<i>Sul</i>
Distrito Federal	71.84	<i>Centro Oeste</i>
Paraná	70.97	<i>Sul</i>
Mato Grosso do Sul	64.31	<i>Centro Oeste</i>
Espírito Santo	62.37	<i>Sudeste</i>
Rio Grande do Sul	55.07	<i>Sul</i>
Minas Gerais	54.26	<i>Sudeste</i>
Mato Grosso	52.81	<i>Centro Oeste</i>
Rio de Janeiro	50.18	<i>Sudeste</i>
Paraíba	49.58	<i>Nordeste</i>
Ceará	49.57	<i>Nordeste</i>
Goiás	49.04	<i>Centro Oeste</i>
Alagoas	48.23	<i>Nordeste</i>
Rio Grande do Norte	46.99	<i>Nordeste</i>
Amazonas	43.29	<i>Norte</i>
Pernambuco	42.49	<i>Nordeste</i>
Rondônia	42.12	<i>Norte</i>
Tocantins	41.72	<i>Norte</i>
Bahia	36.91	<i>Nordeste</i>
Roraima	36.60	<i>Norte</i>
Sergipe	35.44	<i>Nordeste</i>
Piauí	35.01	<i>Nordeste</i>
Amapá	34.38	<i>Norte</i>
Pará	34.06	<i>Norte</i>
Maranhão	31.24	<i>Nordeste</i>
Acre	30.23	<i>Norte</i>

Fonte: Ranking de Competitividade dos Estados, 2019.

Fica notório a disparidade do Estado de São Paulo neste ranking, o que começa a explicar o fato deste ser um dos palcos de único sucesso correlato de mais de dois clubes de um mesmo estado e; fica deflagrado, também, a dificuldade da região Nordeste como um todo, tal como na questão do PIB per capita ocupando lugares bem abaixo na tabela, com seu primeiro representante na posição 12 (doze) do *ranking*, com índice de mais de 30 pontos de inferioridade.

O *ranking* segue quatro critérios na ponderação dos indicadores:

- i) Penalizar redundância: através de testes de correlação entre indicadores. Indicadores que possuem alta correlação com algum outro indicador dentro do pilar são penalizados;
- ii) Penalizar indicadores com grande dispersão: a fim de evitar influência desproporcional no indicador final. Como um dos objetivos do *ranking* é estimular a competição entre as UFs, os indicadores que possuem baixo coeficiente de variância foram bonificados;
- iii) Bonificar indicadores com maior carência: indicadores que se encontram muito longe da fronteira recebem mais peso, tendo como base o *benchmark* internacional, mais especificamente da média OCDE para grande parte dos indicadores; e
- iv) Avaliação de especialistas: critério normativo, bastante utilizado em outros *rankings*. Foram consultados especialistas das diversas áreas para avaliarem se os pesos atribuídos são consistentes, tendo em vista a vasta experiência deles no estudo destas áreas.

Além do *Ranking* Geral, observa-se, separadamente, alguns dos seus pilares ou mesmo indicadores, conforme for pertinente, ou seja, que se relacionam diretamente com a questão do investimento privado e, principalmente, quando esta questão tenha impacto em áreas da gestão do futebol e que podem ter impacto nos resultados desportivos dos clubes.

3.3 O BRASIL NO CONTEXTO DO FUTEBOL-NEGÓCIO

Em 2002, o futebol brasileiro, através da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), optou por fazer uma mudança gerencial: modificava o sistema de disputa do Campeonato Brasileiro, de “mata-mata” para pontos corridos, visando trazer mais “justiça” à competição.

De fato, a ideia tem algum sentido, visto que, em competições de pontos corridos, é premiado o clube mais regular ao longo de toda a temporada, já que todas as rodadas possuem a mesma pontuação. Neste tipo de competição, é mais viável observar e analisar o desempenho de uma gestão do clube, pela redução dos impactos dos acasos, que em partidas de “mata-mata”, podem se resumir em apenas duas, ou mesmo uma partida.

Após essa mudança, somente clubes do Sudeste – região mais forte do país, economicamente – sagraram-se vencedores e, clubes do Nordeste, por exemplo, jamais atingiram as quatro posições mais altas da tabela, mesmo estando sempre representadas por, pelo menos, um clube.

O Quadro 5, abaixo, sintetiza os resultados dos Campeonatos Brasileiros por região, após a mudança no sistema de disputa para pontos corridos, em que se premia a equipe mais regular ao longo de todo o campeonato. Nela, é possível observar tendências curiosas que merecem uma maior atenção.

Quadro 5 – Qualificações via Campeonato Brasileiro entre 2003 e 2019 por região

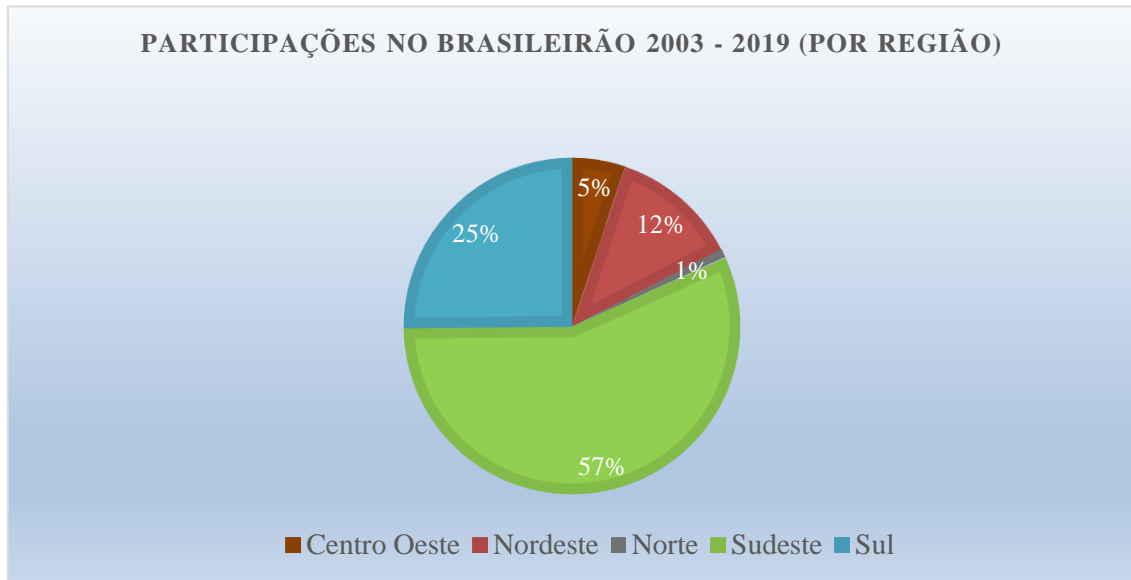
Regiões Participantes	Total de Participações	Participações em Libertadores	% Participação em vagas na Libertadores	Rebaixamento	Rebaixamentos por Participação
Centro Oeste	18	1	1%	5	28%
Nordeste	43	0	0%	18	42%
Norte	3	0	0%	1	33%
Sudeste	198	60	71%	22	11%
Sul	88	24	28%	20	23%

Fonte: Confederação Brasileira de Futebol e footstats, 2020. Elaboração Própria.

Numa breve análise dos campeonatos pós mudança no sistema de disputa, é possível constatar, através dos resultados, que apesar de aparentemente premiar os mais regulares ao longo do campeonato, não necessariamente pode-se dizer um sistema justo.

Isso porque, fica claro que as regiões economicamente mais favorecidas do país têm obtido vantagem ano após ano no campeonato. Desde as participações no campeonato, em que a região Sudeste tem 198 participações, mais que todas as outras regiões somadas. O segundo lugar fica com a região Sul, com 88 participações. A região Nordeste, tem 43 e, por fim, as regiões Centro Oeste e Norte, com 18 e 3 participações, respectivamente, conforme se pode observar no Gráfico 1, a seguir.

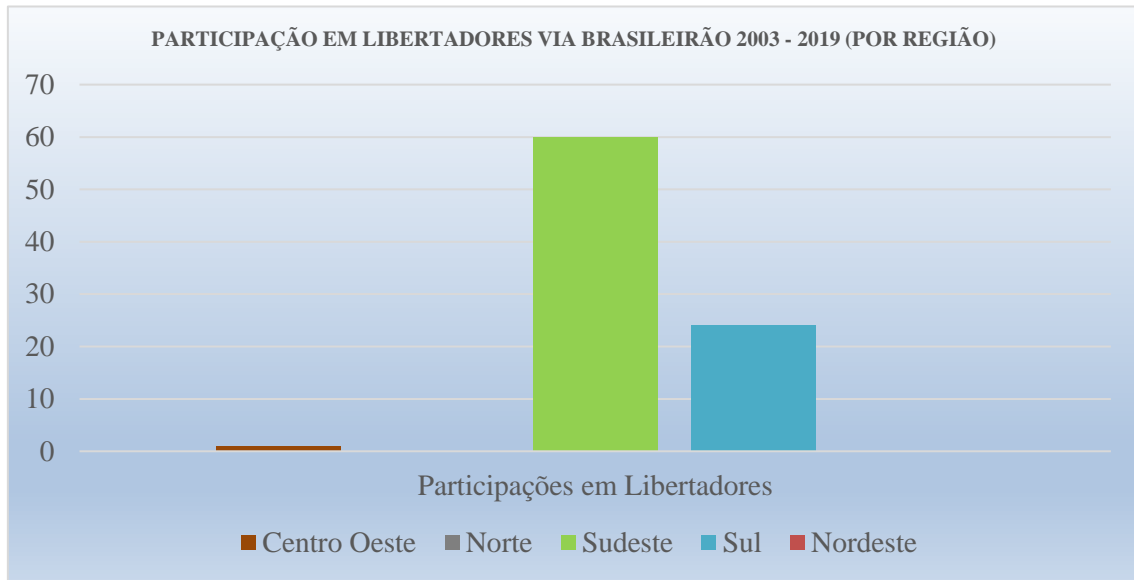
Gráfico 1 - Participações dos Clubes no Brasileirão entre 2003 e 2019 por regiões



Fonte: Elaboração Própria

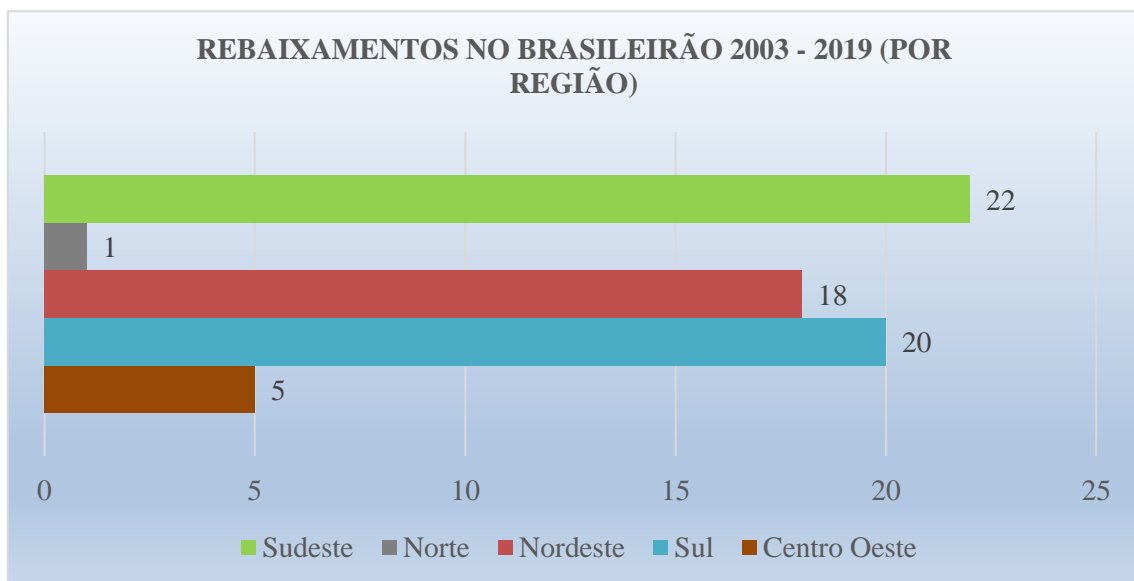
Entre os campeões, todas as equipes pertencem à região Sudeste. Nas participações em libertadores, o que normalmente acontece com os quatro primeiros colocados, mais uma “goleada”. Das 85 vagas concebidas via classificação no Campeonato Brasileiro¹, a região Sudeste tem 60 participações no torneio, seguido pela região Sul, com 24, e a região Centro Oeste, com 1 participação. As regiões Norte e Nordeste nunca obtiveram classificação necessária para qualificar para libertadores através do Campeonato Brasileiro de pontos corridos, como se pode ver no Gráfico 2, a seguir.

¹ Existem outras formas de classificação para a Taça Libertadores da América como, por exemplo, ser campeão da Copa do Brasil, feito conseguido em 2008 pelo Sport Clube do Recife, equipe pernambucana que participou, portanto, da competição continental em 2009.

Gráfico 2 - Participações em Libertadores via Brasileirão entre 2003 e 2019 por regiões

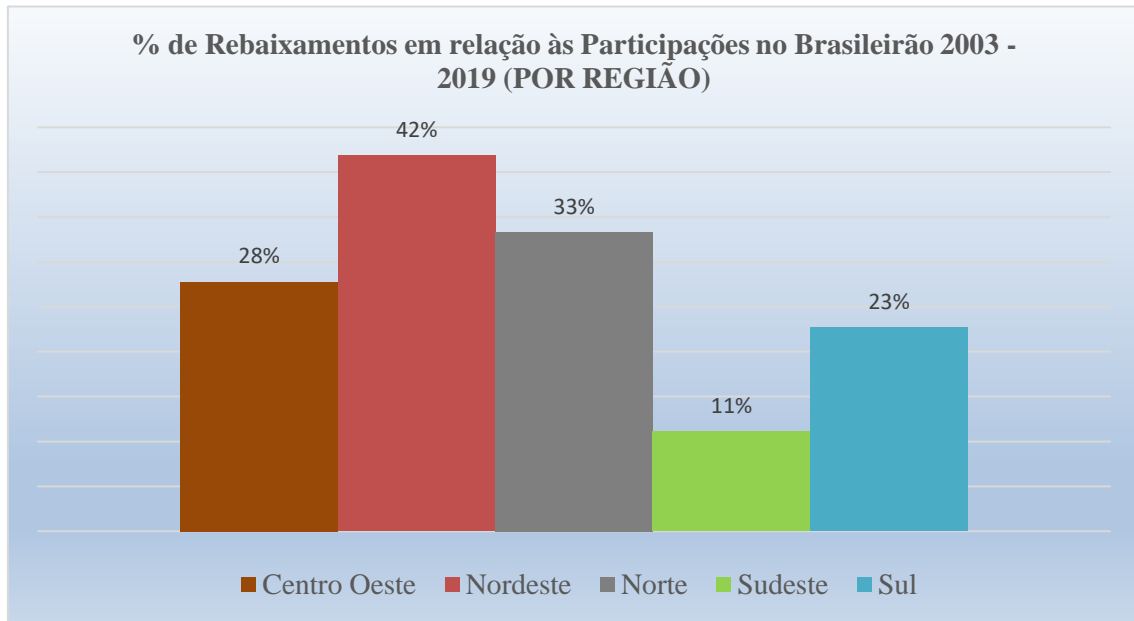
Fonte: Elaboração Própria

Olhando por outra perspectiva, a do rebaixamento, os dados corroboram da mesma tese. Analisando os dados relativos à participação em rebaixamentos, o que ocorre geralmente com os quatro últimos do campeonato, pode-se ver nos dados do Gráfico 3, a seguir, que a região Sudeste lidera os números absolutos, com 22 clubes rebaixados, seguida de perto pela região Sul, que têm 20 rebaixamentos ao longo dos 17 anos analisados e, também, da região Nordeste, com 18. As regiões Centro Oeste e Norte, respectivamente, com 5 e 1 rebaixamentos, finalizam as primeiras observações.

Gráfico 3 - Participações em Rebaixamentos entre 2003 e 2019 por regiões

Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 4 - Rebaixamentos por Participações entre 2003 e 2019 por regiões



Fonte: Elaboração Própria

O Gráfico 4, acima, impede que os números absolutos possam “maquiar”, de alguma forma, a análise. Nele, observa-se a quantidade de rebaixamentos por regiões relacionando-os com o número de participações que esta mesma região tem no campeonato. Para evitar que, por exemplo, uma região com muitas participações no campeonato seja apontada como um problema, mas, na verdade, tenha números absolutos altos apenas por ter muitos clubes disputando o Brasileirão ao longo dos 17 anos.

Neste contexto o Nordeste aparece com 42% de clubes rebaixados em relação ao número de participações no campeonato, a região Norte vem em seguida, com 33%, acompanhado de perto pela região Centro Oeste, com 28%. As regiões Sul e Sudeste, com, respectivamente, 23% e 11% encerram as observações.

Com relação aos clubes nordestinos que participaram do Campeonato Brasileiro, os principais objetos de estudo neste trabalho, no período referido, é possível apontar, também, que, em apenas quatro dos 17 anos, não houve o rebaixamento de pelo menos um time nordestino.

4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: O TERRENO DE JOGO

4.1 ESTRUTURAS DE MERCADO

A infraestrutura existente é sem dúvida um afetante direto da capacidade empreendedora e, nesse contexto, a desigualdade regional, já apontada até aqui, presente e incipiente no Brasil, torna as coisas ainda mais difíceis para o Nordeste, que possuiu o pior PIB per capita dentre todas as regiões nacionais.

De acordo com Kunze (2010, *apud* MENDONÇA, 2014, p. 2), gastos públicos em infraestrutura afetam diretamente a produtividade dos fatores de produção. Dessa forma, uma elevação no gasto com infraestrutura pública ampliaria a produtividade dos fatores de produção, incentivando, assim, o investimento privado.

O futebol, ao contrário do que muitos imaginam, não faz parte de uma “bolha” e se insere em todo este contexto de desigualdade. Os clubes nordestinos tiveram, ao longo da sua história, e ainda têm muitas dificuldades acentuadas por tais discrepâncias regionais e pré-estabelecidas nas estruturas vigentes nos seus respectivos estados: Bahia, Ceará, Fortaleza, Sport, Vitória e tantos outros sofrem diuturnamente com seus gestores, tendo que pensar formas de superar essas desigualdades e com uma margem de erro pequena, dado investimento menor na região.

Para melhor visualizar algumas dessas dificuldades, o Quadro 6, a seguir, representa um comparativo entre os estados de São Paulo, Bahia e Ceará sob a perspectiva do pilar de Infraestrutura e seus respectivos indicadores do *Ranking* de Competitividade dos Estados de 2019.

Quadro 6 – Indicadores de São Paulo, Bahia e Ceará do Ranking de Competitividade 2019

Indicadores do Pilar Infra-Estrutura do Ranking de Competitividade dos Estados 2019			
Indicadores	São Paulo	Bahia	Ceará
Acessibilidade do Serviço de Telecomunicações	85,6	19,0	23,6
Acesso à Energia Elétrica	99,6	75,6	92,7
Backhaul de Fibra Ótica (2020)*	86,0*	53,3*	84,2*
Custo da Energia Elétrica	84,5	66,8	74,4
Custo de Combustíveis	100,0	72,9	61,0
Custo de Saneamento Básico	77,2	58,0	79,5
Diponibilidade de Voos Diretos	100,0	15,4	9,5
Qualidade da Energia Elétrica	94,1	88,7	93,9
Qualidade das Rodovias	100,0	55,5	42,3
Qualidade do Serviço de Telecomunicações	69,3	58,6	88,7

O valor zero pode indicar tanto uma nota baixa para o indicador, quanto a inexistência de dados

*A categoria foi adicionada em 2020 (dados de 2020)

Fonte: Ranking de Competitividade dos Estados, 2019. Elaboração Própria.

Ao se observar estes indicadores, é possível constatar a dificuldade dos clubes Nordestinos, tanto com afetantes diretos ao campo, como em Qualidade das Rodovias ou Disponibilidade de Voos Diretos. Em Qualidade das Rodovias, onde o Ceará tem índice de 42,3; a Bahia de 55,5 e São Paulo possui a melhor nota do país, ficando com 100. Estes números impactam diretamente no desempenho em campo, sobretudo ao longo do primeiro semestre, em que se concentram as competições locais (estaduais e regionais) e que, apesar de não serem o alvo das discussões deste trabalho, esse acúmulo de desgaste certamente chega até o final do ano, principalmente com os problemas de calendário já conhecidos do cenário brasileiro. Já em Disponibilidade de Voos Diretos, além da própria distância percorrida pelos clubes da região Nordeste e Sul serem em geral maiores que as do Sudeste, a maior ausência de voos diretos também traz à tona o acúmulo de cansaço que, ao final do campeonato, gera um desgaste e discrepância em campo.

Neste quesito, os índices alcançados por Ceará, Bahia e São Paulo foram, respectivamente, 9,5; 15,4 e; 100.

Sob perspectivas mais gerenciais, também fica claro a discrepância e os desafios dos clubes da região Nordeste. Indicadores diversos como custos de combustíveis, da energia elétrica e de saneamento básico têm sempre um dos estados nordestinos com o pior índice dentre os três, sendo a Bahia em Energia e Saneamento, com respectivos 66,8 e 58,0, e o Ceará em Combustíveis, com 61.

Dois pontos que seriam interessantes, sobretudo no atual momento de Pandemia do Covid-19, seriam os bons índices do Ceará, em Qualidade do Serviço de Telecomunicações, com 88,7, e *Backhaul* de Fibra Ótica, com 84,2; o que poderia permitir estratégias diferenciadas no serviço de *streaming* e criação de conteúdo de modo geral, visto que, o contexto não tem permitido público nos estádios e o acesso têm sido restrito em alguns casos, até mesmo para a imprensa nos treinos e atividades internas dos clubes.

Contudo, o indicador Acessibilidade do Serviço de Telecomunicações apresenta o verdadeiro tom da dificuldade: não adianta ter serviço e estratégias neste sentido, se seu torcedor tem dificuldade no acesso destes, e é o que aponta Marcelo Paz, presidente do Fortaleza Esporte Clube, clube cearense que disputa a Série A do Campeonato Brasileiro pelo segundo ano seguido.

A questão de acesso à internet (...) aqui no nosso estado esse número é ainda pior. Pessoas que tem acesso à internet, são menos do que a média nacional. Como você vai vender conteúdo de *streaming* para quem não tem acesso à internet? O cara não vai conseguir nem acessar. Então tem algo estrutural grande a ser feito ainda a nível de Brasil. (PAZ, 2020. Min. 25:30).

4.2 DISTRIBUIÇÃO E ORGANIZAÇÃO DO PRODUTO

No Brasil, a discrepância nos valores de comercialização repassado aos clubes certamente é um ponto vital histórico a ser debatido e pleiteado pelos clubes. É seguramente muito mais difícil gerir um clube situado na base da pirâmide de arrecadação do que participar da gestão de um clube de ponta, valores estes sem qualquer meritocracia, visto que, até 2019, o Flamengo ganhava mais que todos os clubes independentemente do seu desempenho no campeonato. Esta é, certamente, uma estrutura que dá privilégios aos mais tradicionais clubes e das regiões mais fortes economicamente do país.

Um modelo de distribuição mais justo seria algo similar ao da *Premier League* – a primeira divisão de futebol da Inglaterra –, tido como o campeonato mais competitivo do mundo, com maiores resultados financeiros e entre os maiores em termos de diversidade esportiva entre os vencedores. Os valores de distribuição seguem três critérios: 50% do valor é distribuído igualmente entre os 20 clubes; 25% é dividido proporcional ao desempenho (posição) no campeonato e; 25% restantes são distribuídos através da audiência que os clubes geram por partidas transmitidas. (LOBO, 2014)

Sobre a distribuição e organização do produto Campeonato Brasileiro, faz-se necessário pontuar uma divisão de responsabilidades em primeiro plano. A CBF, responsável pelo Campeonato Brasileiro de Futebol, por muitos anos permitiu um modelo de divisão pouco igualitário e que acentuava discrepâncias socioeconômicas provindas de contextos macroeconômicos ineficientes e desiguais do Brasil, pontuados ao longo deste trabalho.

Mas não somente isso, o produto futebol no Brasil demorou muito para entrar no contexto de futebol-negócio como apresentado por Nakamura (2014). A criação de uma marca, padronização dos eventos e a organização da competição nunca foi uma prioridade da CBF e só agora parece dar os primeiros passos no caminho de uma valorização do futebol brasileiro como produto que impacta os clubes.

Não se pode deixar de lado, no entanto, os clubes. Estes são, também, corresponsáveis neste esquecimento e na transformação do entretenimento em negócio. Os clubes têm poder, pois elegem e votam nas federações dos seus respectivos estados e estas, por sua vez, votam na presidência da CBF e levam a debate suas pautas. Nesse contexto, não se pode eximir os clubes de culpa, até porque, estes, na representação dos seus dirigentes, por muito tempo se preocuparam mais consigo que com o coletivo, preferindo prejudicar o clube rival do que fortalecer a estrutura da região.

Até o ano de 2018, os valores pagos, referentes aos direitos televisivos – fonte de receita extremamente importante para os clubes –, eram fruto de negociações unilaterais entre clubes e emissoras, o que assegurava benefícios independentemente de desempenho do clube em questão. A partir de 2019, apesar de ainda serem feitas negociações individuais e não coletivas, como na maioria dos países, através de uma liga que representa os interesses coletivos dos clubes, o modelo avançou no sentido de criar metas para uma divisão menos desigual. (ZIRPOLI, 2019)

Ainda fruto do seu atrasado interesse em profissionalização e adequação ao modelo de futebol-negócio como produto de mídia, o futebol brasileiro possui uma certa complexidade no quesito distribuição de direitos televisivos, os quais não são objetos de debate no presente trabalho, mas podem ser sintetizados da seguinte maneira: duas grandes emissoras criaram os seguintes moldes para distribuir o dinheiro investido na competição e nos clubes, como se pode ver na Quadro 7, abaixo.

Quadro 7 – Distribuição de Cotas Televisivas a partir de 2019 entre clubes do Brasileirão

Grupo Globo		Turner	
Investimento TV Aberta	R\$ 600 Mi	Investimento TV Aberta	-
Investimento TV Fechada	R\$ 500 Mi	Investimento TV Fechada	R\$ 520 Mi
Parâmetros de Distribuição			
40% Distribuídos Iguamente		50% Distribuídos Iguamente	
30% Conforme nº de jogos transmitidos		25% Conforme a audiência dos jogos	
30% De acordo com a Classificação		25% De acordo com a Classificação	

Fonte: Globoesporte.com, 2019. Elaboração Própria.

Atualmente, os clubes do Nordeste, de modo geral, podem ser considerados exemplos em valorização de uma competição e pensamento coletivo – ainda que haja exceções. A Liga do Nordeste, entidade que reúne os 15 maiores clubes nordestinos e organiza, desde 2013, a Copa do Nordeste, é a única liga de clubes do Brasil e, além do sucesso da competição regional, trouxe laços frutíferos entre os mandatários da maioria dos clubes do Nordeste, deixando de lado o ego e a rivalidade para crescer juntos, com um produto atrativo e que gera melhorias para todos os envolvidos.

Este bom relacionamento tem se estendido inclusive para outras discussões, como foi o caso recente da Medida Provisória 984/2020 (MP do Futebol) expedida pelo presidente Jair Bolsonaro após algumas conversas com o presidente Rodolfo Landim do Clube de Regatas do Flamengo, que modificava a lógica de venda de direitos televisivos, passando a ser de responsabilidade exclusiva do mandante, o que têm sido visto pelos dirigentes nordestinos como boa oportunidade para negociações conjuntas.

5 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Feito o primeiro esforço, situando-se no mercado e conhecendo as regras do jogo é a hora de se posicionar. Neste momento, os clubes tendem a olhar para dentro, ainda que se busque comparações com concorrentes para decidir que rumo seguir, os levantamentos de dados devem ser precisos para uma boa definição de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças.

Num clube de futebol existem três fontes fundamentais de renda: a venda de ingressos (dos jogos) e passes (dos jogadores); os direitos de televisão e o *marketing*. A manipulação adequada destes é de suma importância para o bom funcionamento do clube. (SORIANO, 2010)

Com relação à venda de ingressos, pode-se destacar o estádio, que, além de ser uma fonte de renda natural, através dos ingressos, pode gerar outras rendas interessantes ou mesmo impactar em outra fonte, como o *marketing*, através da venda do *naming rights*, da construção de lojas, museus temáticos ou mesmo no aluguel do estádio para eventos empresariais de outros ramos.

Tal como discute Coutinho (2018), o preço dos ingressos é um ponto fulcral na arrecadação. Existe a necessidade de atender a todos: em geral, existem torcedores que não tem condições de dispor uma parte do seu orçamento significativa para acompanhar futebol – principalmente em países não desenvolvidos, como o Brasil – mas, em contrapartida, existem, também, torcedores dispostos a pagar valores bastante altos em troca de benefícios.

O *marketing* é outro ponto que merece destaque, talvez sendo o de maior potencial pelas possibilidades criadas através da expansão global. Dentro dele, pode-se subdividir em três grupos: os patrocinadores, o *merchandising* e os amistosos.

Os patrocinadores são aqueles que, em geral, utilizam a camisa como recurso a publicidade na camisa do clube. Enquanto na Europa as equipes tendem a apresentar um grande patrocinador, muitas vezes sendo empresas multinacionais de grande porte, no Brasil não é incomum ver camisas com diversos patrocinadores e inúmeras vezes com o patrocínio estatal como a maior fonte de renda.

O *merchandising* pode ser sintetizado com a venda de réplicas dos uniformes de jogo, com o nome dos jogadores nas costas, que, em geral, são produzidas e distribuídas pelas empresas de roupas esportivas vinculadas aos clubes.

E, por fim, as turnês e amistosos surgem como não só fontes de renda, mas, também, a possibilidade de abrir mercados estratégicos para o clube. Enquanto clubes mundialmente conhecidos podem optar por fazer turnês e amistosos na Ásia ou nos EUA, talvez seja mais interessante para a maioria dos clubes brasileiros focalizar seus esforços no próprio país. Ou seja, pensar primeiro na interiorização da marca, avançando em áreas carentes de clubes e com potencial exploratório, para, daí então, fortalecer-se internacionalmente.

Por outro lado, pode-se citar outras três grandes fontes de custos, que requerem igual dedicação para o êxito, sendo elas: os salários, que representam a maior parte destes custos; as amortizações, que podem ser compreendidas como as compras de passes de jogadores (amortizadas ao longo do tempo de contrato) e os custos de operação (bem similares aos de uma empresa de outro ramo). (SORIANO, 2010)

A principal fonte de gastos é, sem dúvidas, o salário dos jogadores. E é bastante lógico, afinal, são eles os responsáveis diretos pelo desempenho do time em campo. Segundo Ferran Soriano (2009), na indústria do futebol se fala que os salários devem representar entre 50% e 65% da renda. Essa é uma proporção que mostra boa gestão e saúde econômica de um clube.

Essa lógica explica a necessidade de se ter uma liga forte economicamente, para que seus clubes, também, possam se tornar fortes, e assim, poder pagar os melhores salários do mercado. É o que vem acontecendo ano após ano na Inglaterra.

5.1 FONTES DE RENDA

Sobre as principais fontes de renda de um clube, a questão dos direitos televisivos foi sucintamente explicada, e após um longo tempo de poucos debates e acentuação de desigualdades, parece ter finalmente chegado num ponto de evolução com os novos modelos de distribuição destas importantes receitas.

Sobra, então, basicamente, três fontes de renda, em que os clubes nordestinos e seus gestores podem e devem focar seus esforços para diminuir a distância imposta por todo o contexto histórico e social apontado até aqui neste trabalho: receita com jogadores, bilheteria e *marketing* como descreve Soriano (2010).

Engana-se, no entanto, quem pensa que estes poucos pontos tornam o trabalho menos difícil. Aqui o trabalho não só efetivamente começa, mas o ambiente único e, por vezes “intoxicado” pelo imediatismo de avaliações da gestão e dos próprios atletas a cada semana, a cada resultado,

ou mesmo a cada decisão dentro da partida, proporciona uma pressão que pode colocar tudo a perder, tal como aponta Soriano (2009).

Dado que dificilmente os times nordestinos têm caixa para fazer investimentos significativos em jogadores de alto calibre e com idade interessante para uma potencial venda, as categorias de base são o ponto de maior relevância para conseguir gerar importantes receitas a serem reinvestidas. Divisão de base é um assunto delicado: extenso e extremamente complexo, como tudo que lida com pessoas, sobretudo tão jovens. E quando isto está imerso no mundo do futebol, as coisas tomam proporções que, por vezes, podem ser pesadas demais.

Nesse contexto, existem três atores fundamentais: os jogadores, os treinadores e os clubes, cada um com seus desafios na linha tênue entre o sucesso e o fracasso. Dois deles não são o alvo do presente trabalho, portanto, focar-se-á em discorrer sobre os clubes e o seu papel neste contexto.

Os clubes, muitas vezes, passam por situações complicadas na relação contratual dos seus atletas, sendo este, sem dúvida, um dos grandes desafios por parte deles, que têm o papel mais complexo dentro da cadeia, mas, também, pode ser quem mais se beneficia de um processo bem feito em suas categorias de base, tanto esportivamente, como financeiramente.

Lembrando das mais recentes façanhas do Esporte Clube Vitória, tanto em 1993, quando foi finalista do Campeonato Brasileiro, como nas campanhas recentes de destaque, em 2010, na Copa do Brasil, e, também, em 2013, pode-se observar que o clube baiano sempre teve em seu elenco, ainda que com diferentes níveis de qualidade, atletas oriundos das suas divisões de base.

O Vitória esqueceu um pouco a sua veia de formação e voltou a ser um clube contratador e aí não tem perdão. Você contrata em função do seu orçamento (...) se você tem um orçamento médio, você contrata jogadores médios (...) você só tem uma forma de enfrentar os grandes, que é tendo jogador se time grande, com salário pequeno porque é formado no clube. Isso é uma questão elementar. Você precisa é ter qualidade na formação. (CARNEIRO, 2020. Min. 04:11).

No Brasil existe por volta de 800 clubes profissionais registrados, e deles apenas 26 possuem o certificado de clube formador da CBF. Isso, por si só, diz muito sobre as condições dadas aos jogadores e profissionais das divisões de base. As exigências para se ter este certificado são:

- Treinadores e preparadores físicos exclusivos;
- Assistência médica e educacional;

- Participação em competições oficiais; e
- Programa de treinamento (local com os respectivos laudos técnicos, horários, faixa etária, atividade escolar).

Ou seja, nem 10% dos clubes brasileiros possuem estes pontos básicos para um desenvolvimento digno dos seus atletas e quando adicionamos a isso a falta de estrutura como país, onde a grande maioria da sociedade e dos jovens que chegam aos clubes não têm uma base familiar sólida, as coisas se agravam ainda mais. (GARCIA, 2018)

Soma-se ainda a pressão por resultados, que recai sobre treinadores e jogadores, pois, estes passam a perder a intenção de desenvolvimento e aprendizado, que é fundamental aos atletas de divisão de base, e passam a fazer de tudo pelo resultado, o que, muitas vezes, passa por um futebol ruim, voltado puramente para individualidades e pouco contextualizado com o time em si.

O *marketing* é outro ponto de receitas extremamente relevante para o debate e que pode angariar não só retorno financeiro, mas, também, pode melhorar a imagem do clube como um todo e adicionar credibilidade à marca, o que impacta numa boa visão de clubes, atletas e empresários – profissionais, de um modo geral –, os quais passam a ver ali um bom alicerce para seguimento da carreira no futebol.

Este é sem dúvida um dos pontos que as gestões dos clubes nordestinos de um modo geral estão evoluindo e não tem como não pontuar aqui a desenvoltura do Esporte Clube Bahia, com campanhas de marketing que tem aproximado o torcedor de baixa renda novamente ao clube e inclusive ao estádio, que após a criação das arenas tem se tornado pouco acessível aos mais pobres. É possível citar campanhas para descontos em cerveja para sócios e programas de associação popular especial para torcedores que comprovem sua condição de renda. Mas, para além de tudo isso, o Núcleo de Ações Afirmativas (NAA) foi uma criação peculiar, e que inseriu o clube no radar de grandes veículos de comunicação mundiais e nas redes sociais. Mais que isso, é uma inserção do clube em pautas sociais e identitárias que movimentam não só o futebol, mas o mundo, em algo similar ao que acontece com o Barcelona, do slogan “Mais que um clube”, em tradução livre.

(...) a gente decidiu ser mais do que um clube... O torcedor faz do Bahia um clube além das quatro linhas, é uma torcida muito heterogênea, muito plural, diversificada

(...) a torcida do Bahia é isso! O que a gente fez foi sistematizar isso num mecanismo de comunicação bem feito, na nossa análise (...) a gente não diz nada que já não tenha sentido para esse torcedor, que o Bahia tem espaço para todo mundo: para os gays, para indígena, para as mulheres. Então foi só sistematizar uma lógica já reconhecida pela própria torcida como algo natural. (BELLINTANI, 2020. Min. 51:50).

A receita de bilheteria apontada por Soriano (2010) é um ponto sensível na discussão acerca do futebol brasileiro, por ser contra cultural a questão da associação em massa, com exemplos de sucesso raros, tal como o Internacional de Porto Alegre, que possui mais de 100 mil sócios no seu quadro e recentemente e a Sociedade Esportiva Palmeiras, bem como ser pouco usual a compra de carnês de temporada, o que impacta na arrecadação fixa dos clubes.

No Nordeste, essa questão se acentua em pontos conflitantes, onde ao mesmo tempo existem torcidas apaixonadas como as do Bahia e do Santa Cruz, já premiadas por estádios lotados mesmo em divisões inferiores, mas também sofrem por fazer parte da região de menor PIB per capita e consequente desigualdade social, com a maior parte dos seus torcedores com menos renda e assim sendo, com o orçamento sensível para gastos com o futebol.

Algumas cidades do Nordeste, até pelo desempenho em campo ser aquém, sofre forte concorrência para o consumo de futebol, e apesar de nem por isso representar um afastamento do público de modo geral, é sem dúvida parte do desafio dos dirigentes nordestinos.

Há uma série de opções de entretenimento em Salvador que podem levar os torcedores a substituírem o futebol, os fazendo deixar de frequentar o estádio. Sendo a terceira capital do Brasil em termos de população e com uma forte vocação para o turismo, esta cidade possui uma infinidade de opções de lazer, como shows, praias, locais históricos, alguns parques, orla marítima com diversas opções de bares e churrascarias, dentre outros eventos. O recente desenvolvimento da indústria e consequente incremento de pessoas com poder aquisitivo diversificou as opções de lazer, propiciando o surgimento de novos bares e restaurantes de alto nível, voltados obviamente para um público seletivo, além de novos centros comerciais e novas salas de cinema. (SILVA, 2007 p. 56).

É necessário, portanto, encaixar alguns pontos que vão desde a organização do clube, para que o torcedor veja como válido o investimento no clube, seja como associado ou consumidor de produtos, ou mesmo de ingresso avulso. O Fortaleza é um dos clubes que mais cresceu neste quesito nos últimos anos. Com certeza, a forma do time em campo é mais que motivo para este aumento, mas engana-se quem pensa que é apenas fruto das vitórias dentro de campo.

Eu chamo bilheteria aqui de *matchday*, porque aqui a gente tem bilheteria, bares, estacionamento, lojas dentro do estádio dia de jogo, camarote, ativações comerciais. Então tudo isso gira em torno do jogo do Fortaleza hoje, saímos daquele modelo do borderô, transformar num espetáculo que gere mais engajamento, mais presença e presença essa que foi confirmada com a segunda média de público no ano passado, atrás apenas do Flamengo (Campeão). (PAZ, 2020. Min. 15:30).

5.2 DESPESAS E COMPETITIVIDADE

Sob a ótica das despesas, tem-se, sem dúvidas, um grande problema no futebol brasileiro, que, assim como outras anomalias tratadas ao longo deste trabalho, também têm sua origem há um bom tempo atrás, majorada pela inconsequência de dirigentes dos clubes e das federações nacionais e que tomou proporções absurdas com a chegada do futebol-negócio ao país. (NAKAMURA, 2014)

As dívidas dos clubes brasileiros, de modo, geral são um grande problema, que foi amplificado com a transformação do futebol em negócio e que demorou a ser tratado com a devida seriedade, tanto por parte da União, como pelos dirigentes do meio do futebol como discutido por Robinson de Castro (2020).

Esse pensamento começou a prosperar a partir da chegada do Programa de Modernização da Gestão de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT), que visava melhorar o gerenciamento financeiro dos clubes brasileiros, permitindo o refinanciamento das dívidas e modernizando as suas respectivas gestões.

Os clubes nordestinos experimentaram de tudo ao longo deste novo contexto de gerenciamento ainda mais necessário da dívida, trazido pelo contexto de futebol-negócio exposto ao longo do presente trabalho. Desde experiências pioneiras, como a do Vitória S/A, ainda no início dos anos 2000, e que não vingou, em que, curiosamente, o presidente do clube era o mesmo do atual momento. Também experimentou gestões temerárias, como a do Sport Club do Recife, Santa Cruz e Bahia. No caso do Santa Cruz, com o não reconhecimento de dívidas trabalhistas, o que impediu, inclusive, o acesso do clube ao patrocínio estatal da Caixa Econômica Federal durante algumas temporadas e, no caso do Bahia, com gestões contestadas até hoje em juízo, com auditoria apontando improbidades administrativas e que levou à destituição do clube e implementação da democracia, em 2013.

Nesse contexto, torna-se interessante observar, mais detalhadamente, o que aconteceu até o presente momento com o PROFUT, podendo, assim, traçar um comparativo e estabelecer alguns parâmetros para um melhor debate do que realmente precisa ser feito.

O PROFUT entrou em vigor em agosto de 2015, oferecendo um parcelamento de dívidas em até 240 meses, descontos de 70% das multas e 40% dos juros, além de isentar os encargos

legais. Em contrapartida, o programa previa exigências aos clubes que deveriam cumprir um programa de austeridade fiscal e transparência.

Pela lei, as equipes precisam comprovar a existência de um conselho fiscal autônomo e atuante (formado por membros eleitos e alheio à diretoria executiva), manter obrigações tributárias e trabalhistas em dia e dar transparência a resultados contábeis (balancetes).

Também, é necessário estar previsto em estatuto o afastamento imediato de administradores que pratiquem gestões irregulares. A legislação prevê, ainda, que os clubes tenham folha de salário e o pagamento de direito de imagem no máximo em até 80% do total das receitas com o futebol profissional, além de manutenção de investimento mínimo na formação de atletas e no futebol feminino.

Três anos e oito meses após o programa, ao menos 18 clubes (oito da Série A do Brasileirão e dez da Série B) voltaram a se endividar com a União.

Considerando todas as dívidas acumuladas, o passivo supera R\$ 2,2 bilhões. Esse valor é a soma dos débitos em situação irregular (inscritas na Dívida Ativa e que ainda estão em cobrança pela Procuradoria) e regular (foram parceladas em programas de benefícios fiscais ou estão em discussão na Justiça).

Existe a expectativa de um novo financiamento, vamos buscar discutir o que deu certo e o que nem tanto no primeiro programa, propondo um breve debate acerca dos novos termos ou mesmo se é válido um novo financiamento.

Como aponta Robinson de Castro (2019), as grandes dívidas contraídas ao longo do tempo pelos clubes brasileiros, como se pode ver na Figura 4, a seguir, os deixam engessados para investimentos no futebol, o que impossibilita um crescimento do produto como um todo, e foi a partir dessa premissa que o PROFUT apareceu como uma boa possibilidade de atenuar esses números.

Figura 4 – Ranking de Dívidas dos Clubes da Série A e B do Brasileirão 2019



Fonte: Globoesporte.com, 2019.

Este engessamento tende a prejudicar ainda mais os clubes com menos fluxo de receitas e capital de giro, como é o caso dos clubes nordestinos. Por isso, faz-se ainda mais necessário que as gestões destes ataquem os problemas com as dívidas, e o PROFUT, neste sentido, surge como importante válvula de escape. O caso do Santa Cruz é emblemático pois, devido ao não reconhecimento interno de suas dívidas, dava uma falsa impressão que as coisas estavam a melhorar, atingindo, inclusive, a Primeira Divisão do Campeonato Brasileiro, em 2016, depois de muitos anos fora. Ainda naquele ano, problemas de salários atrasados, ao longo do ano, culminaram na queda livre do “Santinha”, que hoje figura na Terceira Divisão, mas reconheceu diversas dívidas e, apesar do aumento de mais de 100% do passivo com as despesas antes não reconhecidas, agora caminha para resolução e organização para voltar a crescer.

A diferença é essa. Você hoje administra, quando você sai da série A e cai para série B com essa diferença de caixa, principalmente da sua principal receita, que é a televisão, você começa a passar dificuldades. E aí vem, passivo trabalhista que você não consegue controlar por causa da legislação; não consegue controlar passivo fiscal porque você não tem liquidez. Então, vira uma bola de neve. Você só sai desse ciclo vicioso, se você formar jogadores de expressão. (CARNEIRO, 2020. Min. 06:18).

Mas, no Nordeste, também, é notório o avanço no quesito. Ainda que haja exemplos no Nordeste como o do Vitória, que sofre com constantes atrasos salariais e uma grave crise financeira provocada por altos investimentos no futebol e queda para a segunda divisão num momento de redução de receitas para clubes que descendessem da elite do futebol brasileiro, outros clubes como Bahia, Fortaleza e Ceará Sporting Club são referências no modelo de renegociação de dívidas e adequação dos gastos salariais responsáveis, com o alvinegro cearense sendo expoente no quesito.

A importância de você ter responsabilidade e disciplina financeira (...) e você tem que fazer investimentos no clube que os recursos que entrem no clube precisem ser divididos em investimentos, pagamento de dívidas e investimento no futebol, não pode jogar tudo no futebol que ali é uma loteria, Ali é um jogo. Ali é onde está o risco. Mas na hora que você consegue fazer essa divisão você cria musculatura para mesmo nos momentos de dificuldade você conseguir cair em pé. É o grande segredo, eu acho! Cair em pé... A pandemia é um bom exemplo todos vão cair, alguns vão cair de pé, outros vão cair deitados. (CASTRO, 2020. Min. 49:00).

Hoje, em 2020, ainda é perceptível as dificuldades dos clubes de cumprir com os compromissos assumidos com o PROFUT, podendo, através do regulamento, ser excluídos do programa, o que traria consequências desportivas e impactaria na gestão administrativa. Temos agora que compreender-se-á melhor a Lei 13.155/2015, que versa sobre o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro, bem como as consequências de ser excluído dele.

O PROFUT entrou em vigor em 2015, visando constituir uma forma de parcelamento especial para clubes de futebol, em que houvesse uma recuperação das dívidas com o governo federal. Previu-se, também, com o programa, a criação da Autoridade Pública de Governança do Futebol (APFUT), como um órgão fiscalizador das obrigações dos clubes que escolhessem aderir ao programa de financiamento e que estabelecessem as práticas e princípios de gestão transparente e responsabilidade fiscal sobre os “associados”.

Inicialmente, para que o clube pudesse se beneficiar do financiamento das dívidas, através do PROFUT, é exigido a apresentação do seu estatuto social, os demonstrativos contábeis e financeiros e a relação de operações de receitas antecipadas, o que é muito comum entre os clubes, para financiamento de déficits de gestão.

Além disso, o clube precisa, também, comprometer-se com o cumprimento de uma série de itens, como:

- Manter em dia as suas obrigações trabalhistas e tributárias federais;
- Possuir o mandato de presidentes ou dirigentes por no máximo 4 anos, com a possibilidade de reeleição;
- Possuir conselho fiscal totalmente autônomo;
- Vetar a antecipação de receitas para além do período do mandato;
- Diminuir o seu déficit na forma em que a lei determinar;
- Manter expostos seus demonstrativos contábeis;
- Prever em estatuto que dirigentes com gestão temerária serão afastados por pelo menos cinco anos e;
- Manter os investimentos na formação das categorias de base e do futebol feminino.

É perceptível a forma com que tal procedimento se apresenta como uma boa política, visto que, além de garantir os pagamentos, obriga os clubes a realizarem outros investimentos modernizadores que podem expandir o valor do futebol brasileiro como um todo.

Além destas modernizações, o programa permitiu que os clubes tivessem suas grandes dívidas parceladas, trazendo um fôlego com as reduções das taxas e descontos nos cinco primeiros anos de financiamento, possibilitando desta maneira, um maior fluxo de caixa, e podendo fazer com que o clube investisse esse dinheiro em outras áreas, para possibilitar uma elevação no nível técnico, como aponta Pimentel Jr. (2016).

Contudo, se forem verificadas, ao longo do processo, irregularidades no balanço apresentado pelo clube, dá-se início ao procedimento administrativo contra o clube que descumpriu os compromissos legais assumidos na sua adesão. Caso sejam constatadas irregularidades, é iniciado o processo que pode levar o clube à exclusão do PROFUT.

Emerge, daí, o grande problema de toda a discussão, que pode ser compreendido pelo conceito de *enforcement*. As instituições e cada uma de suas regras do jogo se entrelaçam, criando uma dificuldade no cumprimento de tais regulamentos de forma conjunta (NORTH, 1994).

As instituições representam restrições às interações humanas, sendo estas formais (tais como regras, leis, constituições e etc.) e informais (tais como normas de comportamento, convenções, códigos de condutas auto impostos, etc.). (CUNHA, 2010, p. 11).

Atualmente, alguns clubes, com grandes dificuldades financeiras, estão em vias de serem excluídos, com exemplos da Primeira Divisão do Campeonato Brasileiro, inclusive. Caso isto venha a ocorrer, é apurado o valor original do débito e seus acréscimos legais na época da adesão, deduzindo apenas o valor já pago, tendo, assim, a dívida atualizada, acumulada no trâmite original.

Em casos como o do futebol é ainda mais importante que a “tabelinha” entre governo e setor privado seja fruto de uma boa relação que se estende desde o planejamento até o monitoramento e as avaliações de uma política e isso, sem dúvida, vai exigir um maior discernimento e diálogo jurídico.

Aquele direito privado que fizera do contrato o instrumento por excelência da vida econômica e a expressão insubstituível da autonomia privada, e, da propriedade, um direito natural do homem sobre o qual se apoiaria a vida econômica da sociedade e dele próprio, não mais existe onde já se implantou a nova economia coordenada e dirigida pelo Estado (GOMES; VARELA, 1977, p. 23).

Em que pese se discutir muito sobre a maneira pela qual os clubes atualmente são administrados e a iminente necessidade de profissionalização da sua gestão, com políticas mais responsáveis que busquem sanar, ou ao menos controlar, inicialmente o endividamento, é preciso compreender que práticas de administração mais responsáveis não podem ser impostas de qualquer forma aos clubes pelo legislador.

Em concordância com os termos do art. 24, da Lei do PROFUT, cuja constitucionalidade foi chancelada pelo STF, até porque eles encontram-se totalmente alinhados com o disposto no art. 50, do Código Civil, tem-se que: os dirigentes que praticarem atos ilícitos, tais como o de gestão temerária ou de gestão irregular, ou ainda, simplesmente, contrários ao estatuto social do clube,

devem sim responder com seus bens pessoais pelos prejuízos que venham a ser causados à entidade desportiva.

Porém, como recentemente se posicionaram os ministros do STF, “Não se pode pretender através de exigências de natureza tributária e trabalhista tolher a autonomia dos clubes, impedindo que eles realizem regularmente suas atividades naturais”. Portanto, o impedimento de sua participação em competições esportivas ou mesmo a imposição de rebaixamento e da perda de pontos por critério não técnico, tais como o não cumprimento de um plano de financiamento é uma clara e indevida forma de coerção ao pagamento de débitos.

As Autoridades Fazendárias dispõem de meios aptos para cobrar tais débitos, seja pelo protesto de títulos ou pela propositura de feito executivo, não se justificando a criação de óbices indiretos à realização da atividade profissional das entidades desportivas.

Embora o PROFUT esteja pendido na busca do alcance de um objetivo desejado pela ordem não só jurídica, mas também desportiva e social – gestão profissional e responsável dos clubes de futebol –, a restrição trazida assume uma dimensão que inviabiliza o exercício de outra garantia – no caso, o direito de livre iniciativa –, igualmente assegurada pela ordem constitucional, em que se pode perceber um claro problema de *enforcement* novamente. (MELO, 1983).

Dessa maneira, apresenta-se como coerente o posicionamento assumido pelos ministros do STF no julgamento da ADIn 5450/DF, ao decidirem pela inconstitucionalidade do art. 40 da Lei do PROFUT, vedando a necessidade de comprovação por parte dos clubes de futebol da sua regularidade fiscal e trabalhista para que eles possam participar de competições oficiais em território nacional.

Um alerta feito pelo ex-ministro Orosimbo Nonato parece ser perfeitamente coerente com o tal momento, no RE 18.331/SP: “o poder de tributar não pode chegar à desmedida do poder de distribuir”, pois como reforça Bilac Pinto, tal prerrogativa estatal se apresenta como “um poder que somente pode ser exercido dentro dos limites que o tornem compatível com a liberdade de trabalho, de comércio e de indústria e com o direito de propriedade” (RF 82/547-562).

Na área econômica, a economia liberal é substituída pela economia dirigida, modificação direcionada em duplo sentido: a) limitação da atividade econômica privada que passa a ser fiscalizada e controlada pelo Estado, correspondendo esta etapa ao objeto do Direito Regulamentar Econômico, na classificação de Chenot; b) exercício de atividades econômicas por pessoas de direito público, tornando-se o Estado poderoso empresário, fase examinada pelo Direito Institucional Econômico, na mencionada classificação (MELO, 2010, p. 87-88).

Ao observar este problema, pode-se perceber uma característica bem peculiar do planejamento brasileiro: a dificuldade de monitoramento e avaliação. Muitas vezes, o planejamento feito se torna alvo de críticas muito mais pela falta de cumprimento dos termos e conseqüentemente pela falta de penalizações do que por ser, de fato, ruim para o público-alvo.

Dessa maneira, o *enforcement*, no Brasil, é muito complicado de ser executado, como é claramente o caso do PROFUT, em que as penalizações desportivas não são cumpridas pelas instituições responsáveis pelo futebol – em especial a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) –, por dissonâncias em relação a outros termos de lei como aponta Melo (1983). Isso, no fim, prejudica todo o contexto do futebol no Brasil, com um produto subvalorizado, clubes atolados em dívidas e escândalos de corrupção por todos os lados.

Pensar num novo financiamento parece, portanto, insistir num erro, visto que o primeiro ainda sequer pode-se dizer que está consolidado, além do mais, seria totalmente injusto para com os clubes que cumprem com as obrigações do primeiro. Seria dar o aval para o descumprimento desse possível PROFUT 2 ou qualquer outro programa de auxílio aos clubes.

O projeto de clube-empresa, apesar de não ser o objetivo fundamental deste artigo, segue na mesma linha de raciocínio. É preciso deixar claro as regras do jogo, mas, também, e principalmente, executá-las para que não restem dúvidas na necessidade de cumprimento delas e na execução das penas. O caso do Lehman's Brothers na crise bancária norte americana é um bom exemplo para traçarmos um comparativo. (GOMES *apud* VARELA, 1977)

Por fim, o PROFUT, de fato, apresenta-se como uma solução interessante e uma política que dá, sem dúvidas, perspectivas melhores aos clubes, como têm acontecido, principalmente, no Nordeste, onde clubes como Bahia, Fortaleza e Ceará reduziram significativamente as suas dívidas, modernizando, também, a sua gestão, o que deixa o horizonte ainda mais esperançoso. No entanto, houve falha das instituições responsáveis pelo monitoramento deste programa, o que ainda permite casos como o do Cruzeiro Esporte Clube ou mesmo a possibilidade de criação de outro programa, dando permissividade e aval para os que desrespeitam o programa em curso.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O futebol é uma extensão da sociedade. Sob hipótese alguma se pode crer que este ambiente seja de fato uma bolha, quando seus principais agentes estão inseridos dentro do contexto social do seu país, ou, no caso do presente trabalho, da sua região. Os torcedores, assim como as pessoas de modo geral, costumam acreditar em receitas simples para problemas complexos, e isso torna as coisas ainda mais difíceis no futebol, pois faz as pessoas se apegarem a essa tal receita: a fórmula do sucesso.

Como foi abordado ao longo deste trabalho, as gestões recentes dos clubes nordestinos têm apontado bons caminhos para o futuro do futebol da região. A forma de profissionalização das diretorias, tal como o Fortaleza Esporte Clube fez, a redução das dívidas e consciência na utilização dos recursos de forma racional realizado pelo Ceará Sporting Club, além de lidar com a rivalidade de uma forma positiva, como aponta o modelo Estrutura-Condução-Desempenho, são trunfos discutidos e apontados pelos presidentes dos clubes cearenses, Marcelo Paz e Robinson de Castro.

A busca pela inovação, através das áreas de receitas também têm sido ponto de debate e inovação no Nordeste, podendo ser exemplificada pelo *marketing* do Esporte Clube Bahia, com o Núcleo de Ações Afirmativas e a criação da marca própria (Esquadrão). Ou, ainda, o empenho em alcançar a excelência na formação de atletas no próprio clube, para gerar retornos financeiro e esportivo, como é de intenção do Esporte Clube Vitória, representados pelos presidentes Guilherme Bellintani e Paulo Carneiro.

O horizonte dos clubes nordestinos parece ter um certo grau de alento e otimismo, visto que, mesmo os clubes pernambucanos mais “atrasados” nessa entrada no modelo de futebol-negócio e em um nicho mais complexo pelo fato de haver três clubes na disputa da hegemonia, demonstram estar saindo da inércia gerencial e são início a uma caminhada, ajudados pelos exemplos que andam lado a lado e hoje, ainda mais juntos, na única liga de clubes do Brasil (Liga do Nordeste).

Contudo, este trabalho apresentou dados que demonstram que o desempenho é fruto, também, de estruturas vigentes e poderio financeiro, que fazem parte de um contexto histórico e cultural no país. Para superar estes elementos é necessário um trabalho, que, por vezes, tem resultados gradativos e, como tudo no futebol, podem oscilar, até pela fragilidade econômica. E neste

contexto de dificuldades (atenuadas por boas gestões), é que, também, surgem boas oportunidades (que são asseguradas por boas gestões).

É indispensável estar preparado, criar condições nas quais acredita-se serem ideais para atingir determinado objetivo. Não adianta esperar alcançar determinado resultado sem esforço, pois ele não vem. Contudo, tão importante quanto isso, é fundamental entender que nessa tal fórmula para o sucesso que tanto procura-se, existe o papel do acaso. Sempre. No futebol e na vida, sistematicamente todos são afetados por questões que estão além da responsabilidade de cada indivíduo.

Na análise, é necessário identificar e inserir os acasos nos seus respectivos contextos e quanto menos tempo de observação, mais é difícil fazer isso da forma ideal. Por isso, tentar analisar um trabalho por um ou três jogos, ou até mesmo em poucos meses, é longe do ideal e nos aproxima cada vez mais da possibilidade destes acasos. Mas é também por isso que a profissionalização de um clube contribui: para que essas análises possam ser feitas de forma o mais racional possível.

Dito isso, há alguns pontos determinantes: haverá erros, acertos, por vezes debates sem chegar a qualquer tipo de consenso; e no fim, não há uma fórmula exata e pronta para o sucesso. Existem várias delas. Todas, é claro, cheias de acasos. Porque futebol é isso, a vida é isso, e se há uma boa gestão, está tudo bem.

REFERÊNCIAS

ALVITO, M. "A parte que te cabe neste latifúndio": o futebol brasileiro e a globalização. **Análise Social**, v.41, n. 179, p. 451-474, 2006.

ALVITO, Marcos. **Programa Diálogos**. [28 de julho, 2014]. São Paulo: Globonews. Entrevista concedida a Mario Sergio Conti.

AZEVÊDO, Paulo Henrique. O esporte como negócio: uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais. **Estudos**, Goiânia, v. 36, n. 9/10, p. 929-939, set./out. 2009.

BLUMENSCHNEIN, F.; NEDAL, R. K. **A Importância do Futebol na Economia Brasileira**. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/6920/794.pdf>. Acesso em: 04 de fevereiro de 2020.

CBF. Disponível em: < <https://www.cbf.com.br/futebol-brasileiro/competicoes/campeonato-brasileiro-serie-a>>. Acesso em: 08 de maio de 2018.

COUTINHO, Pablo Ruan Reis. "**Estamos contigo em qualquer lugar**"? um estudo sobre o comportamento econômico dos torcedores do Esporte Clube Vitória. 2018. 97 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade de Economia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

CUNHA, Christiano França da. **Custo de Transação e Mensuração Nas Relações Contratuais Entre Supermercados e Produtores Agrícolas Convencionais e Orgânicos no Brasil e nos EUA**. 2010. 151f. Trabalho de conclusão de curso (Pós-Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo, 2010.

FINANÇAS, elenco, marca própria, democracia.. Bellintani contou como funciona a gestão do Bahia. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=vsJl3hVSebA&t=3229s>>. Acesso em: 13 de outubro de 2020.

FINANÇAS no Futebol (Dia 1) | Web Seminário de Gestão do Futebol da UFRPE. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=U2f95s5SzS0&t=4101s>>. Acesso em: 06 de julho de 2020.

FRANCO Jr., Hilário. **A dança dos deuses: futebol, sociedade, cultura**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

FRANCO Jr., Hilário. **Ensaio Bibliográfico**. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/revhistoria/article/download/19182/21245>. Acesso em: 12 de julho de 2018.

GARCIA, Diego. **De fiascos na Europa à consagração, saiba como Alemanha 'copiou' Barcelona e quer o mundo**. Disponível em: http://www.espn.com.br/noticia/425100_de-fiascos-na-europa-a-consagracao-saiba-como-alemanha-copiou-barcelona-e-quer-o-mundo. Acesso em: 28 de abril de 2018.

GASPAR, L.; BARBOSA, V. **O Futebol Brasileiro, 1894 a 2013: Uma Bibliografia**. Disponível em:

http://www.fundaj.gov.br/images/stories/meca/futebol_no_brasil_pesquisa.pdf. Acesso em: 12 de julho de 2018.

GESTÃO em campo - entrevista com Marcelo Paz - presidente do Fortaleza Esporte Clube. 2020. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=Nwtt1oBzZN8&t=1566s>>. Acesso em: 13 de outubro de 2020.

GOMES, Orlando; VARELA, Antunes. **Direito Econômico**. São Paulo: Saraiva, 1977.

GONÇALVES, Júlio César de Santana; CARVALHO, Cristina Amélia. A mercantilização do futebol brasileiro: instrumentos, avanços e resistências. Cadernos EBAPE, v. 4, n. 2, Jun. 2006.

GURGEL, Anderson. **Futebol S/A, A Economia em Campo**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

LOBO, Felipe. **Audiência conta, mas sucesso da *premier league* tem a ver com divisão das cotas de tv**. Disponível em: <http://trivela.uol.com.br/divisao-de-tv-campeonato-ingles-2013-2016/>. Acesso em: 21 de junho de 2018.

MELO, A. **O Intervencionismo Estatal na Economia**. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/sequencia/article/view/16766/15337>. Acesso em: 08 de novembro de 2019.

NAKAMURA, W. T. **Reflexões Sobre a Gestão de Clubes de Futebol no Brasil**. Disponível em: www.ibrif.org/ojs/index.php/jofi/article/download/10/pdf_3. Acesso em: 08 de maio de 2018.

PAULO Carneiro: como o Vitória pretende chegar ao topo. 2020. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=DRIs7URixiA&t=253s>>. Acesso em: 14 de outubro de 2020.

PIMENTEL JUNIOR, Sérgio Casaes. **Futebol: uma análise do futebol brasileiro e os seus resultados como modelo de negócio**. 2016. 42 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade de Economia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2016.

RANKING de Competitividade dos Estados. Disponível em: <<http://www.rankingdecompetitividade.org.br>>. Acesso em: 11 de agosto de 2018.

SILVA, Ademir Luiz da. **Resenha Futebol Científico**. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/ran/article/download/88837/91711/126340>. Acesso em: 16 de julho de 2019.

SILVA, Ana Lúcia Gonçalves da. **Concorrência sob condições Oligopolísticas: contribuição das análises centradas no grau de atomização/concentração dos mercados**. Tese (Doutorado em Economia) Unicamp, 2003.

SORIANO, Ferran. **A Bola não Entra por Acaso: Estratégias inovadoras de gestão inspiradas pelo mundo do futebol**. São Paulo: Editora Larousse, 2010. 190 p.

STELLA, Nico de Oliveira. **Economia do Futebol: Equilíbrio Competitivo e Desequilíbrio Causado Por Participações Em Competições Internacionais**. 2010. 69f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas, UFRGS, Porto Alegre, 2010.

VALENTE, R.; SERAFIM, M. C. **Gestão Esportiva: novos rumos para o futebol**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v46n3/v46n3a08.pdf>. Acesso em: 05 de maio de 2018.