



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

MURILO MARINS DA SILVA

FUTEBOL: RAZÕES ECONÔMICAS PARA O DESEMPENHO DOS CLUBES.
O CASO DO E.C. VITÓRIA E DO E.C. BAHIA

SALVADOR

2007

MURILO MARINS DA SILVA

**FUTEBOL: RAZÕES ECONÔMICAS PARA O DESEMPENHO DOS CLUBES.
O CASO DO E.C. VITÓRIA E DO E.C. BAHIA**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado no curso de Ciências Econômicas da
Universidade Federal da Bahia como requisito
parcial à obtenção do grau de Bacharel em
Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Dr. Hamilton Ferreira Junior

SALVADOR

2007

Ficha catalográfica elaborada por Joana Barbosa Guedes CRB 5-707

Silva, Murilo Marins

S586 Futebol: razões econômicas para o desempenho dos clubes. O caso do E.C. Vitória e do E. C. Bahia / Murilo Marins Silva. – Salvador, 2007.

91f. tab. il.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas da UFBA, 2007.

Orientador: Prof. Dr. Hamilton de Moura Ferreira Júnior.

1. Futebol. 2. Competitividade 3. Indicadores econômicos. 4. Gestão – Futebol. 5. Modelo da cinco forças. 7. Concorrência. I. Silva, Murilo Marins. II. Título.

CDD – 796.334

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer, primeiramente, à minha mãe, que me deu todo apoio na elaboração deste trabalho, inclusive na indicação de artigos e sites nos quais informações extremamente úteis foram extraídas por mim. Agradeço também à Hamilton Ferreira, meu orientador, pelo grande auxílio na elaboração desta monografia e na organização das idéias sobre o tema, e, principalmente, agradeço aos colegas de faculdade do ano de 2003, que em muito colaboraram com idéias e sugestões para o meu trabalho. Por fim, agradeço a todos que de alguma forma, direta ou indiretamente, colaboraram na execução deste trabalho monográfico.

RESUMO

Este trabalho mostra a importância do futebol para a sociedade como um todo, seja por questões de inclusão social, por outras ligadas à sensação de alegria e felicidade que desperta nos brasileiros, que muitas vezes vêm no futebol uma forma de "esquecer" a difícil realidade em que vivem, mas, principalmente, pela relação deste esporte com a economia como um todo. Será mostrado, brevemente, a evolução do futebol de esporte amador à esporte tratado de modo capitalista, com enorme crescimento dos valores envolvidos e da relevância dada por grandes empresas para esta atividade esportiva. Posteriormente, as ligações entre as técnicas para análise da concorrência de uma indústria serão correlacionadas com o futebol e, especificamente, com o desempenho das principais equipes baianas, quais sejam, o Esporte Clube Vitória e o Esporte Clube Bahia. Em seguida, será feita uma ligação entre a economia baiana e soteropolitana com a performance dessas agremiações, elencando-se as principais variáveis que interferem nisso e de que maneira elas atuam. Além disso, será feita uma breve análise sobre a gestão desses clubes e como ela influencia no resultado das equipes dentro de campo, além de se tratar, também de maneira resumida, ligações histórico-culturais da Bahia com o desempenho de suas duas principais instituições esportivas.

Palavras-chave: futebol. competitividade. indicadores econômicos. gestão. modelo das cinco forças. concorrência.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA E INDICADORES ECONÔMICOS	9
2.1	CONCEITO DE COMPETITIVIDADE	9
2.2	CONCORRÊNCIA: BENEFÍCIOS E IMPLICAÇÕES PARA O FUTEBOL	10
2.3	FATORES EMPRESARIAIS, ESTRUTURAIS E SISTÊMICOS	11
2.4	O MODELO DAS CINCO FORÇAS E SUA APLICAÇÃO AO ESPORTE	13
2.5	BENEFÍCIOS GERADOS POR UM “BOM” CONCORRENTE	18
2.5.1	Tamanho da firma	20
2.6	PADRÃO DE CONCORRÊNCIA E ESTRATÉGIA COMPETITIVA	21
2.7	RECEITAS E DESEMPENHO DOS CLUBES	23
2.8	INDICADORES ECONÔMICOS E DESEMPENHO	24
3	FUTEBOL: SUA IMPORTÂNCIA ECONÔMICA	27
3.1	EVOLUÇÃO E HISTÓRIA	27
3.2	A ERA DO FUTEBOL NEGÓCIO	29
3.2.1	Grandes empresas e o futebol	32
3.3	ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO ESPORTE NA EUROPA E NO BRASIL	33
3.4	FONTES DAS RECEITAS DOS CLUBES	35
3.4.1	O estádio como forma de otimizar e diversificar as receitas	37
3.5	O FUTEBOL BAIANO E SUA INSERÇÃO NO CENÁRIO BRASILEIRO	37
3.6	VANTAGENS COMPETITIVAS NO FUTEBOL	38
3.7	ADMINISTRAÇÃO DOS CLUBES	39

4	ASPECTOS ECONÔMICOS E DESEMPENHO DOS CLUBES	
	BAIANOS	41
4.1	RELACIONAMENTO COM TORCEDORES	41
4.1.1	Praças esportivas soteropolitanas e seleção dos compradores	42
4.1.2	Tamanho do mercado	43
4.2	RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES	45
4.3	ESTRUTURA E RIVALIDADE DO MERCADO	46
4.4	CONCENTRAÇÃO DO FUTEBOL LOCAL EM DUAS EQUIPES	48
4.5	VITÓRIA E BAHIA: BONS OU MAUS CONCORRENTES?	50
4.5.1	Estratégias adotadas	52
4.6	POSSIBILIDADES DE BENS SUBSTITUTOS AO FUTEBOL BAIANO	53
4.7	INDICADORES ECONÔMICOS LOCAIS E DESEMPENHO	54
4.8	GESTÃO DOS CLUBES	59
4.9	ASPECTOS HISTÓRICO-ECONÔMICOS	61
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
	APÊNDICE	68

1 INTRODUÇÃO

O tema futebol ultimamente vem despertando a atenção do mundo acadêmico. Basicamente, as razões para isto estão relacionadas: com as cifras movimentadas neste esporte, que se tornam cada dia mais altas e se evidenciam sob várias formas; com os investimentos e lucros obtidos pelas empresas que nele operam, por meio de administrações crescentemente profissionalizadas e sob bases fortemente capitalistas; e também pelo forte conteúdo de paixão e subjetividade que o tema suscita em bilhões de pessoas no planeta.

Este trabalho tem como objeto de estudo o futebol baiano. O problema a ser analisado são as razões do insucesso futebolístico dos dois grandes clubes do estado, o Esporte Clube Vitória e o Esporte Clube Bahia, a partir do ano de 2003. Este processo iniciado em 2003 culminou no rebaixamento destas equipes para a Série C do campeonato brasileiro ao final de 2005, desempenho não condizente com o histórico dos dois maiores clubes baianos.

A escolha deste tema é motivada pela grande paixão que sempre tive para com o futebol em geral, tendo preferência clubística pelo Esporte Clube Vitória e desde a infância freqüente estádios de futebol. Além disso, os ensinamentos sobre economia em conjunto com o acompanhamento desse esporte me fizeram notar grandes correlações entre os temas, motivando-me então a analisar de maneira científica quais seriam estas ligações.

O referencial utilizado será baseado na corrente econômica Neo-Schumpeteriana, procurando se estabelecer uma ligação entre suas idéias e conceitos com o desempenho de uma equipe de futebol. Ademais, demonstrar-se-á que tal desempenho possui explicações de ordem macroeconômica. Razões ligadas à administração do clube/empresa e outras ligadas ao elemento cultural local também serão consideradas.

O objetivo deste trabalho é: a compreensão de como economia forte facilita a competitividade de agremiações futebolísticas e a obtenção de bons resultados, o entendimento do porque o fortalecimento do Vitória e do Bahia provoca um círculo virtuoso no desenvolvimento destas agremiações, e a demonstração dos benefícios criados pelo estímulo a concorrência.

As hipóteses para explicar o problema são que tanto a economia baiana como a soteropolitana possuem relação com o desempenho dos clubes, assim como equívocos na administração. Além disso, a análise da concorrência do mercado baiano indica que ele é pouco competitivo e que existem erros nas estratégias adotadas.

No Capítulo 2 será abordado o referencial teórico do trabalho. Terão destaque temas como competitividade, análise da concorrência, modelo das cinco forças, padrão de concorrência, além de variáveis macroeconômicas ligadas à economia baiana e soteropolitana julgadas relevantes para o entendimento do problema. No Capítulo 3 será demonstrada a ligação entre o futebol e o referencial teórico utilizado, além de ser explicada a utilidade de se estudar o futebol sob a ótica econômica. No Capítulo 4 será feita uma correlação entre os aspectos econômicos baianos e soteropolitanos e o desempenho do Vitória e do Bahia.

2 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA E INDICADORES ECONÔMICOS

2.1 CONCEITO DE COMPETITIVIDADE

O conceito de competitividade gera certa dissonância entre os economistas. A Enciclopédia Larousse define ser competitivo desta maneira:

“Suscetível de suportar a concorrência de outros (...) ECONOMIA: Diz-se de um setor de atividade no qual as flutuações do proveito das empresas influenciam o aparecimento ou o desaparecimento destas: A concorrência só pode existir num setor determinado se este for competitivo” (ENCICLOPÉDIA LAROUSSE, 1998, p. 1525).

Ferraz (1995) entende competitividade como uma característica dinâmica e em constante evolução, contrapondo-se ao conceito estático de competitividade e a correlacionando com todos os participantes do mercado (produtores, consumidores, fornecedores, firmas rivais). O autor relaciona tal característica com a capacidade da firma em assimilar e ‘atender’ eficientemente o modo de concorrer naquele setor (preço baixo, produto diferenciado, recursos humanos qualificados, fornecedores mais eficientes, liderança tecnológica, etc.), estabelecendo assim estratégias competitivas em função do processo concorrencial. Ser competitivo é uma virtude que a firma tem que continuar aprimorando e investindo caso queira manter e ampliar a posição, pois os concorrentes estarão sempre buscando superá-la e, assim, suas antes vantagens competitivas acabariam se transformando em modos obsoletos de atuação.

(...) competitividade foi definida como a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. (FERRAZ, 1995, p. 3)

Segundo Porter (1990), competitividade é definida como a capacidade das empresas formularem estratégias que permitam o crescimento da sua fatia de mercado de maneira

sustentável. Baseando-se na tese de que a competitividade empresarial está atrelada à produtividade da firma, no que tange a preços, eficiência e qualidade, Porter defende a criação de vantagens competitivas como o modo mais eficaz de obter uma posição duradoura e sustentável na indústria, ainda que ele avalie a concorrência como algo dinâmico e em constante mudança.

A competição é uma paisagem que varia constantemente e onde surgem novos produtos, novas maneiras de comercializar, novos processos de produção e novos segmentos de mercado. (PORTER, 1990, p. 21)

2.2 CONCORRÊNCIA: BENEFÍCIOS E IMPLICAÇÕES PARA O FUTEBOL

O futebol é um dos poucos mercados em que um produtor individual possui interesse no fortalecimento dos seus rivais, pois isto torna o campeonato mais competitivo e, conseqüentemente, valoriza o produto do mercado em questão. De nada adianta um clube possuir uma equipe forte se seus oponentes não estiverem à sua altura, tendo em vista que o espetáculo produzido tende a ser menos interessante para o público em geral e para os patrocinadores. A qualidade de uma partida de futebol está atrelada à qualidade das duas equipes participantes, pois somente com equipes de bom nível técnico é possível que ocorram variações durante o jogo, incerteza sobre quem sairá vencedor, criação de jogadas bem trabalhadas e de lances de efeito, enfim, todos os componentes de um jogo qualificado.

Se por vários anos o mesmo time for campeão sem disputa acirrada, o torcedor perderá o interesse pelo futebol. Desta forma, a lógica da concorrência no mercado do futebol é diferente da lógica dos outros mercados. Os rivais são peça fundamental para o sucesso do clube. (AIDAR, 2002, p. 118)

Os clubes de futebol competem entre si de várias maneiras e não apenas sob a forma de simples partidas de futebol. Estas refletem em muito o modo como se dá o processo de concorrência entre as agremiações em vários aspectos, quais sejam: disponibilidade de

recursos financeiros; tamanho da torcida; contratações; estratégias de marketing adotadas; política gerencial interna. Em todas as formas de concorrência o agente econômico (clube) busca sempre possuir posição de liderança, isto é, ser mais eficiente e produzir os melhores resultados possíveis, ainda que seja praticamente nula a possibilidade de adquirir/comprar um rival por questões ligadas à paixão do torcedor. Possuir liderança ou maior eficiência técnica em cada um desses aspectos da concorrência cria vantagens competitivas para o clube em comparação aos seus rivais, além de servir como base de comparação para o clube sobre como proceder, que caminhos seguir e que objetivos devem ser perseguidos.

Um exemplo de competição global é a por jogadores. O alto valor dos salários e 'passes' dos jogadores faz o clube ter de lidar com alguma parte do valor daquele capital de torcedores e com a relação histórica que ele tem com eles. (AIDAR, 2002, p. 93)

Ao contrário da maior parte dos outros mercados, em que o sonho de um produtor individual é ficar sozinho no mercado, no futebol o sucesso de um clube está totalmente vinculado ao sucesso de seus concorrentes. Quanto mais disputa, maiores as receitas. (AIDAR, 2002, p. 118)

Considerando que o espetáculo desenvolvido pelas equipes participantes de um campeonato é o produto mais importante do futebol, a qualidade deste gera uma série de efeitos de proporção direta na indústria e, tendo em vista que quanto maior for a competitividade dos times maior será a qualidade do jogo, é possível inferir que ter rivais qualificados gera externalidades positivas para uma equipe.

As leis econômicas que regem o produto futebol são muito especiais, desde a combinação baixa elasticidade de preço da demanda com elevada elasticidade de renda, até uma estrutura de mercado que precise da competição entre os principais agentes, até para produzir seu produto para o rei que é o consumidor torcedor. (AIDAR, 2002, p. 119)

A idéia central considerada nesta análise é que possuir ao menos um rival forte e competitivo é primordial para o clube, pois é a partir deste parâmetro que ele analisará o seu desempenho e buscará maior eficiência. Os modos de comparação são os mais diversos possíveis, como; se o rival possui ou não estádio próprio e qual a qualidade deste; a qualidade dos jogadores adversários; os títulos conquistados pelo rival; as estratégias de marketing adotadas; o modo de administrar/gerir o clube, dentre outros elementos. Conviver num mercado com rivais fracos pode passar a falsa idéia de que a agremiação é competitiva e eficiente. Dado que ela conquistou a posição de firma líder e não possui problemas para manter tal posição, há uma tendência natural à acomodação, algo maléfico para a indústria e que certamente influenciará na produção de resultados insatisfatórios ao enfrentar ambientes com rivais mais qualificados e eficientes.

2.3 FATORES EMPRESARIAIS, ESTRUTURAIS E SISTÊMICOS

A competitividade não depende pura e simplesmente das ações empresariais, visto que o ambiente estrutural e o ambiente sistêmico também possuem enorme correlação com tal aspecto. No ambiente estrutural a firma pode controlar a indústria em que atua apenas parcialmente, pois neste ambiente a firma se relaciona com a estrutura de mercado, sendo estes seus elementos básicos; consumidores, fornecedores, concorrentes e distribuidores. A empresa tem como eleger um mercado consumidor ao qual seu produto será direcionado, contudo não tem como controlar as oscilações de demanda, mudanças nas preferências dos consumidores, ou o nível de renda dos mesmos, ou seja, existem variáveis exógenas à firma no ambiente estrutural. O mesmo raciocínio feito anteriormente é válido em relação aos fornecedores, concorrentes e distribuidores, tendo em vista que a firma não pode escolher se seus concorrentes serão éticos ou não, se serão fortes ou fracos, e tampouco pode controlar se existirá ou não um grande número de fornecedores qualificados e eficientes à sua disposição¹.

¹ O relacionamento com os fornecedores é, obviamente, regido por contratos entre as partes. Porém, não existe contrato perfeito, havendo sempre a possibilidade de falha na realização deste e, desse modo, comprometer a produção da firma de alguma maneira. Ademais, por menores que sejam existem Custos de Transação na elaboração dos contratos, de maneira que é preferível (mas não elegível) possuir

Evidentemente que as ações empresariais, como a gestão de RH, o marketing ou a gestão financeira são extremamente importantes para o desempenho de uma firma e também das agremiações de futebol, mas por si só não são suficientes na obtenção de êxito. Em um esporte cujo espetáculo produzido sempre possui no mínimo dois rivais é necessário que haja adversários fortes para que o produto seja de elevado nível de qualidade. Entretanto, por mais competente que seja a governança de uma instituição isto não implica no surgimento de um concorrente do mesmo nível nem no fortalecimento do mercado como um todo. Além disso, a conjuntura macroeconômica local possui forte correlação com as possibilidades de o clube auferir receitas e com seu desempenho, significando dizer que a boa administração é importante mas não é suficiente, e pode esbarrar em outras dificuldades econômicas as quais as instituições são incapazes de controlar.

A vantagem competitiva é criada e mantida através de um processo altamente localizado. Diferenças nas estruturas econômicas, valores culturais, e instituições histórias nacionais contribuem profundamente para o sucesso competitivo. (PORTER, 1990, p. 20)

O ambiente sistêmico relaciona-se com o país e como este interage com o resto do mundo, sendo que o poder de ação da empresa neste ambiente é praticamente nenhum. A eficiência das instituições que atuam no mercado, a eficiência da justiça, a carga tributária, o valor da moeda local em relação às outras, o nível de riqueza do país, a infra-estrutura local, a disponibilidade de mão-de-obra qualificada, o valor da taxa de juros, dentre outros, são aspectos que as empresas não podem controlar, mas que possuem grande interferência na indústria. Assim, os clubes não têm capacidade para interferir nas condições macroeconômicas de sua região, caso estas sejam desfavoráveis, e por melhor que seja a gestão da agremiação os resultados obtidos sempre serão inferiores àqueles obtidos em localidades com indicadores econômicos favoráveis. Certamente, ainda que um clube do Piauí, estado extremamente pobre, possua gestão

fornecedores profissionais e eficientes dado que nem sempre é possível solucionar falhas de eficiência ou falta de profissionalismo mediante simples contratos.

altamente eficiente e profissional, dificilmente terá condições de competir com Grêmio, São Paulo ou Vasco da Gama, pertencentes a estados ricos e com nível de renda bem mais elevado.

2.4 O MODELO DAS CINCO FORÇAS E SUA APLICAÇÃO AO ESPORTE

O Modelo das cinco forças, desenvolvido pelo economista estadunidense Michael Porter, possui grande utilidade ao buscarmos compreender as variáveis econômicas que influenciam no desempenho de um clube de futebol, considerando-se este como sendo um agente econômico que compete num mercado com outros rivais. As ‘cinco forças’ a que se refere são as forças competitivas que em conjunto determinarão a atuação de um produtor individual inserido dentro de certa indústria sem, contudo possuírem caráter determinístico. Isto significa que as forças determinam a ação da firma, mas em contrapartida são influenciadas pela ação dela, ou seja, não é uma ‘mão única’ e sim uma ‘mão dupla’ porque a firma pode alterar a composição das forças. As forças estão listadas abaixo, sejam elas:

1. Relacionamento com compradores
2. Existência de produtos substitutos
3. Concorrentes efetivos (rivalidade entre empresas existentes)
4. Relacionamento com fornecedores
5. Entrantes potenciais

As empresas, através de suas estratégias, podem influenciar as cinco forças. Se uma empresa pode modelar a estrutura, ela pode modificar fundamentalmente a atratividade de uma indústria para melhor ou para pior. Muitas estratégias de sucesso modificaram as regras da concorrência desta forma. (PORTER, 1989, p. 6)

Dos elementos listados acima apenas a existência de entrantes potenciais possui pouca correlação com o futebol. Para Porter (1990), a lucratividade da indústria é uma função direta das cinco forças competitivas, visto que fixam os preços que podem ser cobrados, os custos que os participantes têm que suportar, e o investimento requerido para competir. Além disso, ele considera cada indústria como sendo um objeto de estudo diferente, possuindo singularidades somente pertencentes a ela. Dessa maneira, é imperioso aliar o modelo desenvolvido com as peculiaridades e particularidades da indústria do futebol.

A ameaça de novas firmas entrarem no mercado é extremamente incomum e pouco provável no futebol. A maioria dos grandes clubes mundiais foi criada até meados da década de 30 do século XX, e desde os anos 70 não surgiu nenhuma agremiação com representatividade internacional. Nesse esporte existe um forte componente de tradição e história envolvidas na atividade, tornando complicado o surgimento de um novo concorrente hoje em dia. Para um novo clube entrar na indústria deste esporte, ter uma postura agressiva para com os concorrentes e atingir uma posição sustentável no longo prazo, este enfrentaria problemas como a inexistência de torcedores fiéis (falta de mercado consumidor), o reduzido espaço na mídia para equipes sem tradição, e, principalmente, a inexistência de infra-estrutura física, como estádio, centro de treinamento, clube social², dentre outros. Talvez o futebol seja a indústria em que o peso das barreiras é maior, pois a fidelização de um torcedor para com um clube muito provavelmente é maior que a fidelidade de um consumidor com outro produto qualquer: clubes e torcedores têm uma relação emocional, e não mercantil.

Os torcedores não mudam: podem trocar de esposa, de cidade, mas jamais de time. Por isso, o futebol não tem nada a ver com satisfação do produto. É uma relação emocional, na maioria das vezes de sofrimento, que pode ser convertida ou até explorada como uma relação comercial. (AIDAR, 2002, p. 91)

O relacionamento com os fornecedores engloba todos os profissionais envolvidos na atividade fim dos clubes que é a produção do time de futebol, além dos patrocinadores. Dessa forma, os fornecedores dos clubes são os recursos humanos envolvidos na atividade fim, ou seja, os atletas e comissão técnica, além dos patrocinadores e da empresa provedora de material esportivo³. A elaboração de contratos com cláusulas claras e com multa rescisória compatível com o valor do atleta e/ou da comissão técnica

² Clube social é toda a infra-estrutura física dos clubes de futebol que é voltada para o lazer dos sócios do clube, como piscinas, quadras de tênis, saunas, campos de futebol, enfim, elementos disponibilizados pelos clubes convencionalmente. O São Paulo - SP, o Flamengo - RJ, o Palmeiras - SP, o Cruzeiro - MG, dentre outros, possuem clube social para os associados à instituição.

³ Patrocinadores esportivos são as empresas que fornecem material esportivo para os clubes. Estas empresas têm o direito de fornecer equipamentos para serem utilizados nos jogos e nos treinos da equipe profissional e das divisões de base, além de explorarem comercialmente a venda de tais produtos para os torcedores. Dentre os fornecedores mais destacados estão: Nike, Adidas, Puma, Umbro, Diadora, Reebok.

pode constituir-se em um instrumento eficiente para a redução do poder destes fornecedores. A valorização do clube é essencial para reduzir o poder tanto das empresas que fornecem material esportivo, quanto das empresas patrocinadoras, considerando-se que somente dessa forma o clube poderá ter maior poder de barganha na elaboração dos contratos. Isto pode ser alcançado sob várias formas:

- a) através da freqüente disputa por títulos importantes.
- b) mediante administração séria e profissional.
- c) possuindo um grande número de torcedores
- d) pela contratação de atletas e comissão técnica respeitados pelo mercado.
- e) pela tradição e história da agremiação.

Segundo Porter (1989), os determinantes do poder do comprador em relação à sensibilidade ao preço dependem da existência de produtos substitutos, da identidade da marca e das diferenças dos produtos. É possível destacar os produtos substitutos como a principal ameaça para o produto futebol. A evolução da tecnologia da informação, dos meios de transmissão e da mídia elevou sensivelmente a possibilidade do torcedor de futebol eleger outros esportes e atrações para acompanhar pela televisão, principalmente pela televisão fechada, sem enumerar as diversas outras opções de lazer e entretenimento nas grandes cidades. O quesito sensibilidade ao preço relaciona-se com identidade da marca e diferenças dos produtos, pois produtos heterogêneos e/ou sem uma marca estabelecida no mercado conferem poder ao comprador, segundo Porter. Contudo, no futebol isto não sucede, visto que a marca do clube é completamente identificada com seus torcedores e o produto do clube é homogêneo, tendo em vista que cada clube oferece ao torcedor apenas uma alternativa clubística, isto é, uma mesma agremiação não possui dois ou mais times concorrendo entre si.⁴ Sobre a elasticidade-preço, de forma geral, estudos apresentados por Aidar (2002) demonstram que em geral o futebol tem baixa elasticidade-preço, pois quando o jogo é entre duas equipes de qualidade e se insere numa competição relevante, os torcedores se interessam em acompanhar a partida ao vivo pouco importando o preço do ingresso, evidenciando que a disposição a pagar dos consumidores é maior nas partidas com tais características. “Os

⁴ Seria como se o torcedor do Clube de Regatas do Flamengo, por exemplo, pudesse escolher entre torcer para o Flamengo A, o Flamengo B ou o Flamengo C, algo inimaginável no futebol pelo fato de cada equipe não poder ter outro concorrente exatamente com as mesmas identificações. Assim, só há um Flamengo-RJ no mundo, e nunca haverá outro, podendo sim existir agremiações de outras localidades que busquem imitá-lo, mas sem nunca poderem ser exatamente igual ao Flamengo-RJ.

torcedores não mudam: podem trocar de esposa, de cidade, mas jamais de time. Por isso, o futebol não tem nada a ver com satisfação do produto.” (AIDAR, 2002, p. 91)

O ideal para qualquer produtor é ter um produto que não sofre alterações de demanda quando o seu preço se altera e que, ao mesmo tempo, tem sua demanda incrementada quando a renda cresce. Na linguagem econômica dizemos que o produto deve ter elasticidade muito baixa com relação ao preço e alta elasticidade quanto à renda. (...) o futebol pode, se bem gerido, ter as duas condições desejadas: baixa elasticidade-preço e alta elasticidade-renda. (AIDAR, 2002, p. 115-116).

Sobre a ameaça de produtos substitutos Porter (1989) afirma serem três fatores os determinantes: custos de mudança, desempenho do preço relativo dos substitutos e propensão do comprador a substituir. Neste trabalho entende-se que os custos de mudança são elevados pela razão do futebol ser um esporte único, nenhum outro se assemelha a ele na forma de ser praticado, e é aquele que possui maior popularidade no planeta. O desempenho do preço relativo dos substitutos requer uma análise mais profunda, pois os substitutos são muitos, com variados preços, além do que, as classes de renda dos consumidores de futebol são extremamente variadas, assim como suas respectivas disposições a pagar. Sobre a propensão do comprador a substituir isto é difícil de ser analisado a priori, porém partindo do suposto que o torcedor de futebol é um indivíduo naturalmente conquistado sem a necessidade de campanhas de marketing para que ele goste ou se identifique com determinado clube, considerar-se-ia tal propensão como baixa. Entretanto, considerando-se que a infra-estrutura dos estádios brasileiros, na maioria dos casos, é precária e pouco confortável, que muitos jogos realizados são considerados de baixo nível técnico e com pequena atratividade, e que também existem outras formas de entretenimento, é necessário considerar-se a propensão dos torcedores a substituir o produto.

As emissoras de televisão são grandes compradores do produto futebol. O valor pago para transmitir os campeonatos atualmente é bastante superior ao se comparar com o preço pago nas primeiras transmissões via televisão⁵, e a participação da receita de

⁵ A TABELA 1, contida no Capítulo 2, trará informações sobre os valores dos direitos de transmissão de modo mais preciso.

televisão no orçamento dos clubes, principalmente os brasileiros, é bastante significativa. A transmissão dos jogos e a cobertura esportiva via televisão valoriza os campeonatos e gera mais receitas para as agremiações esportivas, pois os patrocinadores se dispõem a pagar mais e o espaço para publicidade estática⁶ nos estádios torna-se mais caro.

Os concorrentes efetivos e sua ação sobre o produtor individual também possuem enorme correlação com o esporte e, assim como nas outras indústrias, a criação de vantagem competitiva é o modo mais eficaz na meta de superar o rival. A rivalidade entre os participantes de uma indústria implica no quão eficiente eles devem ser para superar os rivais, nas estratégias adotadas, na busca maior ou menor por inovações, e na qualidade do produto/serviço ofertado. Quanto mais competitivo for o setor certamente maior deverá ser o esforço dos participantes para vencer os rivais, ocasionando inclusive em benefício para a sociedade advindo da competição entre os agentes e sua constante busca por eficiência.

Uma empresa jamais pode ser complacente com seus concorrentes ou parar de obter formas de vantagem competitiva. A vantagem competitiva sustentável é a única forma de se alcançar um desempenho superior. (PORTER, 1989, p. 188).

Porter (1989) apresenta os determinantes da rivalidade e dentre estes vários se enquadram no estudo futebolístico, quais sejam: interesses empresariais, crescimento da indústria, identidade de marca, concentração e equilíbrio, e diversidade de concorrentes. Interesse empresarial e rivalidade são diretamente proporcionais, haja vista que quanto maior a possibilidade de lucro do mercado mais indivíduos estarão dispostos em participar deste, movidos pelo desejo de acumular riqueza. O crescimento da indústria incorre num acirramento da competição entre os agentes, dado que isto provoca maiores rendimentos e conseqüentemente as firmas buscam maior eficiência com o intuito de apoderar-se destes ganhos; novas empresas que entram para uma indústria trazem o desejo de ganhar uma parcela do mercado e auferir grandes lucros. A concentração do mercado nas mãos de poucas firmas que não sejam díspares em tecnologia, assim como em fatia de mercado e capital, implica numa maior rivalidade devido a pouca

⁶ Esta publicidade localiza-se ao redor do gramado dos estádios nos dias de jogos.

diferenciação entre os produtos, de modo que somente buscando maior eficiência e inovação constante seria possível auferir lucros maiores.

2.5 BENEFÍCIOS GERADOS POR UM “BOM” CONCORRENTE

Possuir os concorrentes certos é benéfico para a empresa. Isto pode parecer um equívoco, à primeira vista, mas pelo contrário, muitas vezes possuir bons concorrentes é um elemento auxiliador na manutenção da posição competitiva da firma no longo prazo. De acordo com as idéias de Joseph Schumpeter, a competição é o motor da concorrência, de modo que quanto mais fortes e eficientes forem os rivais maior será o incentivo para a firma aperfeiçoar-se e vencê-la, considerando a ambição em vencer e acumular capital como fator fundamental neste processo. Porter (1989) elenca algumas características de um agente considerado como ‘bom concorrente’:

- a) compreende as regras e os sinais do mercado.
- b) formula hipóteses realistas, ou seja; não possui análises distorcidas sobre a indústria.
- c) é de confiança e viável. Possui recursos suficientes para realizar suas políticas e mantê-las no longo prazo.
- d) tem conhecimento dos custos: fixa os preços em função destes.
- e) deseja geração de caixa. Não perturbaria o equilíbrio da indústria com grandes investimentos, pois perderia recursos para distribuir aos acionistas.
- f) é adverso ao risco. Não faz investimentos distantes da sua realidade financeira para mudar sua posição

A maioria dos concorrentes possui características que o enquadram como ‘bons’ e ‘maus’, sendo pertinente que a firma faça uma seleção de tais características antes de tomar suas decisões.

Os concorrentes não são todos igualmente atrativos ou desinteressantes. Um bom concorrente é aquele que desafia a empresa a não ser complacente, mas é um concorrente com o qual a empresa pode atingir um equilíbrio industrial estável e rentável sem uma guerra prolongada. Maus concorrentes, de um modo geral, têm as características opostas. (PORTER, 1989, p. 196)

A característica mais destacada deste enfoque (neo-schumpeteriano) é que, em contraste com o enfoque estático tradicional, a concorrência na economia capitalista passa a ser vista como um processo evolutivo e, portanto,

dinâmico, gerado por fatores endógenos ao sistema econômico (...)
(KUPFER & HASENCLEVER, 2000, p. 415)

Sem a constante e potencial “ameaça” do oponente os agentes econômicos tenderiam a se acomodar com a situação de momento e assim deixariam de buscar vantagens competitivas, elemento fundamental para que a firma consiga superar os rivais. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição, havendo então uma forte competição por mercado dentro da indústria na qual as firmas tornam-se mutuamente dependentes. Porter (1989) cita três benefícios advindos da presença dos concorrentes certos, quais sejam: ampliar a vantagem competitiva, melhorar a atual estrutura industrial, ajudar no desenvolvimento do mercado.

Sobre a ampliação da vantagem competitiva, o autor entende que a existência de concorrentes qualificados impele a firma a aprimorar a habilidade de diferenciar-se, tomando como parâmetro a qualificação do rival naquela mesma habilidade e, além disso, corrobora em um possível incremento de motivação por parte dos funcionários da firma, constituindo-se a superação do oponente um fator motivador. Esta passagem ajuda a compreender a idéia: “O produto de um concorrente passa a ser um marco para medir o desempenho relativo, o que permite que uma empresa demonstre sua superioridade de um modo mais persuasivo” (PORTER, 1989, p. 189).

A melhoria na estrutura industrial se dá sob duas maneiras: aumento na demanda da indústria e no reforço de elementos convenientes da estrutura industrial. Concorrentes com marca forte e respeitada, ou que investem bastante em propaganda, por exemplo, podem implicar na criação de imagem positiva, e incremento nas vendas daquela indústria, situações estas que acarretariam em benefícios e externalidades para a empresa. A outra maneira é a ênfase dada pelo rival a determinado aspecto, como a publicidade, que pode ocasionar o estabelecimento de marcas fortes, identificadas e conhecidas pelo público, ou mesmo ao enfatizar-se a qualidade do produto, podendo implicar numa redução da elasticidade-preço dos consumidores.

Embora os concorrentes certamente possam representar ameaças, os concorrentes certos podem fortalecer ao invés de enfraquecer a posição competitiva de uma empresa em muitas indústrias. ‘Bons’ concorrentes podem atender vários propósitos estratégicos que ampliam a vantagem competitiva sustentável de uma empresa e melhoram a estrutura de sua indústria. Assim, normalmente é aconselhável uma empresa ter um ou mais ‘bons’ concorrentes (...). (PORTER, 1989, p. 187)

A ajuda no desenvolvimento do mercado decorrente de um concorrente qualificado emerge sob três fontes, dentre elas estão: promoção da imagem da indústria e ajuda na padronização ou legitimação de uma tecnologia. O primeiro item se aplica perfeitamente ao caso do futebol. A presença de um rival forte e com credibilidade entre a sociedade ajuda a criar uma imagem positiva em torno daquele mercado, algo que conseqüentemente estimula a sociedade a consumir aquele produto (freqüentar os estádios, comprar produtos licenciados, etc.), garante aos investidores que as regras e contratos serão cumpridos, e assegura aos torcedores/consumidores profissionalismo e coerência por parte dos agentes envolvidos na organização daquele mercado. Certamente não é interesse de uma firma possuir um competidor que polui o meio-ambiente, sonega impostos ou utiliza-se de mão-de-obra infantil, pois isso prejudicaria a imagem da indústria como um todo ainda que esta firma não possua nenhuma relação com tais situações. No que tange à padronização e legitimação de uma tecnologia, um concorrente forte pode conseguir melhores resultados com determinada tecnologia e, por conseguinte, induzir as outras firmas a adotarem a técnica mais eficiente, criando-se um padrão tecnológico para a indústria. “Os concorrentes podem ajudar no desenvolvimento do mercado em indústrias emergentes, ou em indústrias onde a tecnologia do produto ou do processo está evoluindo.” (PORTER, 1989, p. 193).

Os concorrentes certos podem promover a imagem de uma indústria. Companhias estabelecidas com reputações em outros ramos do negócio podem conferir credibilidade a uma indústria, assinalando que ela é legítima e que as promessas feitas serão cumpridas. (PORTER, 1989, p. 194)

2.5.1 Tamanho da firma

A estrutura de mercado de determinada indústria por si só não é capaz de determinar o padrão de concorrência nem as estratégias adotadas pelas firmas, pois os agentes econômicos que participam desta (tanto os consumidores quanto os produtores)

possuem papel extremamente relevante. Ao contrário do que expõe a Teoria Neoclássica da Firma, um mercado oligopolizado ou de concorrência monopolística pode ser eficiente sob várias formas, e uma delas seria considerar os ganhos de escala proveniente da existência de uma empresa grande, em oposição à idéia de firma pequena e de mercado com vários ofertantes. No futebol se torna imprescindível que os clubes sejam grandes porque esta é a melhor maneira de concorrerem de modo eficiente e superarem seus adversários, considerando que as características dos pequenos fazem os mesmos terem grande dificuldade em competir com os clubes maiores. Possuir considerável patrimônio físico, grande e complexa estrutura, mercado consumidor (torcedores) amplo, maior exposição na mídia, bom número de torcedores com bom nível de renda (torcedores situados nas classes A e B de acordo com as regras do IBGE), marca mais valorizada pelo mercado, etc., são itens que normalmente são comuns às grandes agremiações futebolísticas e que propiciam maior arrecadação de recursos por parte destas.

(...) As estruturas de mercado são relevantes, mas não são algo único nem imutável. Tanto podem condicionar, com maior ou menor intensidade, as condutas competitivas e as estratégias empresariais, como podem ser por estas modificadas (...) (KUPFER & HASENCLEVER, 2000, p. 420)

Embora o conjunto de formas possíveis de competição seja amplo, englobando preço, habilidade de servir ao mercado, qualidade, esforço de venda, diferenciação de produto e outras, em cada mercado predomina uma ou um subconjunto dessas formas como fatores críticos de sucesso competitivo. As regularidades nas formas dominantes de competição constituem o padrão de concorrência setorial. (FERRAZ, 1995, p. 6)

2.6 PADRÃO DE CONCORRÊNCIA E ESTRATÉGIA COMPETITIVA

O padrão de concorrência e a intensidade desta numa indústria dependem de uma série de fatores. As cinco forças competitivas influenciam decisivamente neste padrão e nas taxas de retorno auferidas pelos participantes. Para Porter (1989), as empresas almejam maior competitividade por se sentirem ameaçadas e pressionadas pelas rivais ou então por buscarem aumentar lucros e sua fatia de mercado, ou seja; a ambição possui papel central no processo. O tipo de indústria, o modo como os concorrentes atuam, o tipo de vantagem competitiva que as empresas possuem, a gestão, o perfil do mercado consumidor, dentre outros, determinam a maneira como sucede a dinâmica concorrencial, além é claro das características do próprio sistema econômico, como as

leis, as políticas de fomento, dentre outros. Assim, em mercados caracterizados por produção e venda em escala, alta elasticidade-preço, e consumidores pouco sensíveis à diferenciação, por exemplo, as firmas devem adotar estratégias competitivas condizentes com este cenário, como obtenção de vantagem competitiva nos custos e marketing realizado por meio de canais de informação com grande alcance popular. Assim Porter conceitua 'Estratégia Competitiva': "Estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá." (PORTER, 1986, p.16).

A intensidade da concorrência em uma indústria não é uma questão de coincidência ou de má sorte. Ao contrário, a concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai bem além do comportamento dos atuais concorrentes. (PORTER, 1986, p. 22)

A estratégia competitiva adotada é função direta do padrão de concorrência vigente no mercado, e as três estratégias genéricas são: liderança em custo, diferenciação do produto e enfoque, que procura combinar os dois aspectos anteriores em função do produto vendido e que tipo de demanda se busca atingir. Para Porter (1990), produto diferenciado é aquele que propicia ao consumidor um valor excepcional e superior em termos de qualidade do produto, serviços de assistência ou características especiais. Já o menor custo é a capacidade de desenvolver, produzir e comercializar um bem comparável com o dos seus rivais e com eficiência similar. Qualquer uma das duas vantagens competitivas acima citadas incorrerá em maior produtividade para a firma. A estratégia a ser utilizada será em função das especificações e peculiaridades da indústria em análise, contudo a firma não deve cometer um erro crucial na adoção da estratégia: ficar encravada no meio de duas estratégias ou usar todas simultaneamente. Esta idéia relaciona-se com o que Michael Porter chama de âmbito competitivo ou a extensão do alvo da empresa dentro da indústria, que essencialmente refere-se ao tipo de público que a empresa pretende vender seu produto e com quais concorrentes quer competir.

Os segmentos são importantes porque têm, freqüentemente, necessidades diversas; uma camisa comum e uma de *griffe* são ambas as camisas, mas vendidas a compradores com critérios de compra muito diferenciados. (PORTER, 1990, p. 49)

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais quanto econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete. (PORTER, 1986, p. 22)

O padrão de concorrência no futebol está baseado nos elementos que influenciam no desempenho e no próprio resultado obtido. Assim, para concorrer de modo superior é necessário:

- a) ter um estádio que otimize receitas e que estas estejam aliadas ao custo fixo e de manutenção do equipamento;
- b) ter planejamento financeiro feito de modo eficiente e profissional;
- c) ter infra-estrutura moderna e ampla
- d) ter boa política de incentivos para com atletas, comissão técnica e equipe de apoio, sempre cobrando desempenho mas sempre motivando a superação de desafios;
- e) ter torcida grande, fiel e com bom poder aquisitivo;
- f) expandir mercados nacionalmente e, a depender do tamanho do clube, internacionalmente;
- g) realizar planejamento financeiro e estratégico pensando no longo prazo.

“Um padrão de concorrência, por sua vez, corresponde ao conjunto de fatores críticos de sucesso em um mercado específico.” (FERRAZ, 1995, p. 3).

Equívoco na identificação do concorrente implica numa situação em que o clube tentaria competir com agremiações superiores e mais competitivas, e muito certamente não teria o sucesso esperado. No caso oposto (concorrentes inferiores), o clube estaria subestimando o seu potencial e entrando numa arriscada situação de acomodação, corroborando negativamente na evolução da agremiação em busca de horizontes maiores. Como exemplo disto, Vitória e Bahia não tem condições de concorrer com o Manchester United ou com o Real Madrid, e caso buscassem ter o mesmo desempenho certamente produziriam dívidas praticamente impagáveis já que não dispõem das mesmas fontes de receitas nem dos recursos que tais equipes.

2.7 RECEITAS E DESEMPENHO DOS CLUBES

Os recursos financeiros possuem papel decisivo em praticamente todos os setores da sociedade regida pelas regras capitalistas, e isto não seria diferente no setor futebolístico. Isto significa dizer que um clube de futebol dificilmente pode ter êxito se não possuir capital suficiente para realizar seus investimentos e cobrir suas despesas, algo que se acentua a partir da inserção do futebol em bases mercantis⁷. As agremiações que possuem maior volume de recursos apresentam, não por acaso, uma maior tendência a terem bons resultados⁸, pois dispor de capital é condição necessária para que uma série de eventos que influenciarão no resultado jogo aconteça. Após a criação da Lei Pelé⁹ e com a cada vez maior internacionalização do futebol, clubes de outros mercados como Europa, Oriente Médio, Japão, Coréia do Sul, e Rússia, vêm vencendo a concorrência com os clubes brasileiros no aspecto contratação de jogadores com elevados salários. As agremiações de tais regiões possuem capital suficiente para retirar as novas revelações brasileiras do país oferecendo salários superiores aos oferecidos no Brasil, assim como possuem capital para contratar jovens atletas em ascensão que estejam atuando no Brasil. Além do aspecto citado, os recursos financeiros são extremamente relevantes por influenciarem substancialmente em outras questões, tais como: estrutura física qualificada; construção de um estádio moderno; avançado centro de recuperação de atletas; salas de musculação; confortável concentração para jogos; fornecimento de boa alimentação aos atletas; equipe de apoio qualificada¹⁰. Enfim, os recursos financeiros podem proporcionar boa estrutura de trabalho para os atletas.

2.8 INDICADORES ECONÔMICOS E DESEMPENHO

⁷ A profissionalização do futebol, que se inicia nos anos 80 nos principais clubes europeus e, como se demonstrou no capítulo 1, eleva consideravelmente os valores envolvidos no esporte assim como as barreiras à entrada na indústria futebolística.

⁸ Como foi dito no capítulo 1, a variável econômica é de grande importância no desempenho de uma equipe, mas deve ser analisada em conjunto com a maneira com a qual o clube é gerido e com a cultura da sociedade em que a agremiação se insere.

⁹ A popularmente chamada “Lei Pelé”, em homenagem ao seu idealizador, corresponde à Lei Nº 9.615, de 24 de março de 1998. No seu conteúdo está, basicamente, o fim da antiga “Lei do Passe”, de modo que os atletas não são mais “propriedades” dos clubes como um ativo fixo e permanente, e sim, apenas possuem um vínculo contratual com multa de rescisão estipulada em função do salário principalmente.

¹⁰ Equipes de apoio são constituídas por profissionais que não se ligam diretamente com a parte técnica dos clubes, quais sejam: médicos, psicólogos, nutricionistas, fisioterapeutas, dentre outros.

Considerando-se que os recursos financeiros existem em maior ou menor proporção em determinados locais em função de variáveis ligadas à economia, torna-se primordial elencar quais são os indicadores que uma economia sinaliza como positivos e relevantes no que tange à geração de recursos para os clubes de futebol. Estas são as variáveis julgadas relevantes para a performance de um clube: PIB estadual; renda per capita (cidade e estado); nível de atividade industrial; taxa de desemprego; concentração de renda; porcentagem do trabalho informal na economia.

Como se sabe, PIB (Produto Interno Bruto) é a soma de toda riqueza produzida numa determinada região num determinado período de tempo, e é uma boa maneira de se mensurar a riqueza produzida. A existência de riqueza é benéfica para os clubes à medida que cria um círculo virtuoso no futebol da região, pois com maior riqueza há maior chance de vários fatores positivos envolvidos na aglutinação de recursos existirem, como por exemplo, a presença de empresas fortes dispostas a associarem sua marca a alguma agremiação local, ou mesmo um maior número de torcedores e sócios com poder aquisitivo elevado. O nível de atividade industrial é relevante porque a indústria é uma grande geradora de recursos para o estado em que está localizada, além de produzir uma série de externalidades positivas. Isto se evidencia em: maior arrecadação fiscal, ampliando os recursos do governo estadual e facilitando o desenvolvimento de parcerias com os clubes¹¹; geração de empregos e serviços diretos e indiretos para a população local; geração de renda; possibilidade da empresa fazer parcerias com as equipes locais visando a associar sua marca com as tradições do estado, e assim criar uma imagem positiva com os habitantes. Todas estas externalidades e benefícios produzirão, direta ou indiretamente, alguma vantagem para a agremiação.

A renda per capita também se relaciona com o desempenho clubístico. Com elevada renda dos habitantes de uma região, a venda de produtos licenciados tende a ser maior, é possível que ingressos mais caros sejam cobrados, a receita gerada no estádio em dias

¹¹ Existem alguns estados que desenvolvem parcerias e projetos com os clubes de futebol, como por exemplo: o Governo do Rio de Janeiro patrocina os clubes cariocas da 1ª divisão do Campeonato Brasileiro; o Governo de Pernambuco desenvolve um programa em que cada R\$100,00 em notas fiscais podem ser trocados por um ingresso de uma partida da Série A, e em contrapartida os clubes recebem compensação financeira do Estado; o Governo do Rio Grande do Sul patrocina desde 2004 o Grêmio e o Internacional através do Banrisul, banco de propriedade deste estado.

de jogos tende a ser maior, empresas dispostas a realizarem parcerias são mais facilmente atraídas, enfim, um mercado consumidor forte alavanca a arrecadação de recursos para as agremiações. Esta lógica é válida tanto para a renda per capita da cidade quanto do estado, sendo que neste caso estar numa cidade rica é mais importante. Situar-se num estado com alta renda per capita significa estar num estado com bom potencial de riquezas, incorrendo em maior facilidade de obtenção de firmas para parcerias, além do que os habitantes não residentes na cidade do clube são potenciais torcedores pelo sentimento de pertencerem a uma mesma região, entendendo o clube do estado como um elemento da cultura local. Isso gera um círculo virtuoso, pois uma cidade forte economicamente propicia a existência de um clube competitivo, aumentando a base de torcedores devido ao bom desempenho em campo do time de futebol, e assim captando mais e mais torcedores pelo interior do estado.

Taxa de desemprego e nível de atividade informal na economia relaciona-se inversamente com desempenho dos clubes. Desemprego elevado e informalidade acentuada numa região implicam em mercado consumidor reduzido e/ou com pouca renda, ocasionando maior dificuldade para o clube vender ingressos mais caros, oferecer serviços de melhor qualidade, possuir uma demanda mais uniforme durante o ano e menos elástica, vender produtos licenciados, carnês para sócios, etc. O mesmo raciocínio se aplica às localidades em que há elevada concentração de renda, tendo em vista que isto significa redução das possibilidades de consumo da maioria da população e, como no caso do futebol ter poucos torcedores/consumidores é desinteressante, todas as dificuldades enfrentadas pelos clubes no caso de desemprego elevado repetem-se num cenário de renda concentrada. Portanto, não basta que os torcedores sejam fanáticos e apaixonados pela sua agremiação, pois caso estes não possuam razoável nível de renda para o consumo de sua paixão esta se torna puramente emocional e pouco aproveitável sob a lógica comercial.

3 FUTEBOL: SUA IMPORTÂNCIA ECONÔMICA E SOCIAL

3.1 EVOLUÇÃO E HISTÓRIA

O futebol é considerado o esporte mais popular do mundo, tendo grande número de praticantes em todos os continentes do planeta. Para se ter idéia desta popularidade, existe mais nações filiadas à FIFA (Federação Internacional de Futebol Association), entidade máxima do futebol, do que a ONU (Organização das Nações Unidas), evidenciando o quão disseminado entre os países é a prática do futebol. Segundo Proni (2000), a origem desse esporte é difusa, mas é possível afirmar que na Itália do século XVI, mais especificamente em Florença, surgiu a versão mais incipiente do que se chama de “Futebol moderno”; o *Calcio*. Este jogo caracterizava-se pela violência com que era praticado, pela falta de regras claras e universais, pela limitação da prática aos nobres, e por ter objetivo semelhante com o futebol atual: fazer a bola passar por uma trave, que poderia ser até mesmo o portão da cidade¹². Contudo, foram os britânicos, em meados do século XIX, que deram um caráter “racional” ao futebol, criando regras e estabelecendo campeonatos com frequência definida. Com grande representatividade político-econômica naquela época, o jogo criado pelos ingleses tendia naturalmente a se espalhar para outras partes do planeta, à medida que estudantes de várias regiões do mundo iam estudar na “Terra da Rainha” além de haverem muitos países de colonização britânica no século XIX. (PRONI, 2000)

Inicialmente, o jogo de futebol era algo restrito às classes mais abastadas, pelo menos no Brasil e na Inglaterra, pois conferia “status social”, ajudaria a “modelar” o caráter, estimularia a vontade de vencer e o cavalheirismo, isto é: este esporte se distinguiria de um jogo qualquer em que as trapaças e a busca desmedida pela vitória seriam a tônica. Assim, passou a ter forte ligação com a moral e com valores éticos, surgindo a expressão *fair play*, que em português significa jogo limpo. (PRONI, 2000). Com o decorrer dos anos, esse esporte veio ganhando adeptos, mas somente nos anos 20 e 30

¹² Na época medieval as cidades possuíam portões enormes com o intuito de prevenir-se contra ataques bárbaros ou de povos inimigos.

do século XX foi se tornando, no Brasil, “o jogo das massas”, incluindo assim negros, pobres e mestiços na prática do jogo. A simplicidade das suas regras, a inexistência de biótipos específicos para praticá-lo, e o baixo custo na compra do material provocaram rápida aceitação dos indivíduos em relação ao jogo (AIDAR, 2002). No caso da Inglaterra, tal popularização se verificou anteriormente, até mesmo pelo fato do jogo ter sido criado na Grã-Bretanha.

(...) precisamos ponderar que, se no século XIX o futebol era visto como uma manifestação cultural ‘civilizada’, portadora dos valores de uma elite social, no século XX passa a ser entendido como uma modalidade esportiva propícia ao lazer popular e ao entretenimento das massas urbanas. (PRONI, 2000, p. 37)

O futebol no Brasil tem surgimento mais tardio que na Grã-Bretanha, havendo registro da criação de alguns clubes já na última década do século XIX, com um número muito mais significativo de clubes sendo fundados no início do século XX¹³. Os primeiros clubes brasileiros possuem origem elitista ou foram formados por descendentes de algum povo, como a colônia portuguesa sediada no Rio de Janeiro, fundadora do Vasco da Gama. Por último, vale ressaltar que a maioria desses clubes foram fundados para praticar-se não somente o futebol, e sim outros esportes de preferência das elites, como o remo e o cricket.

Pereira (2003) diferencia a origem dos clubes no Brasil e na Inglaterra, atribuindo relação com o modo como foram formados e como estes foram (e muitos ainda são) geridos:

Os clubes de futebol no Brasil, diferentemente da Inglaterra, não nasceram com uma proximidade a instituições que tivessem um mínimo de preocupação com a gestão. Enquanto na Inglaterra o futebol, e conseqüentemente os clubes de futebol, foram fundados a partir de

¹³ Dentre estes clubes, encontram-se o Flamengo – RJ (1895), o Vasco da Gama – RJ (1898), o Vitória – BA (1899), a Ponte Preta – SP (1900).

empresas/indústrias, como uma atividade de lazer para os operários, no Brasil os clubes foram fundados como associações esportivas sem nenhuma ligação com organizações empresariais. (PEREIRA, 2003, p. 220)

Na Bahia, o primeiro clube a ser criado foi o Esporte Clube Vitória, no dia 13 de maio de 1899. A sua origem liga-se à aristocracia baiana, que se inseria numa cidade ainda com traços coloniais embora já possuísse alguns sinais de urbanização e desenvolvimento nos bairros mais nobres (linhas de bonde, luz elétrica, serviço de água nas casas, etc.). O financiamento dos gastos com o clube era feito pelos sócios, pessoas ricas e pertencentes à elite local, situação esta que se verificava em muitos clubes do Brasil e não apenas no Vitória. Este clube foi criado para a prática de esportes que atendiam ao gosto das classes mais altas, como o cricket e o remo, sendo que o futebol foi mais um dos esportes em que o clube competia e não a “razão social” da criação do clube. O Esporte Clube Bahia foi fundado no ano de 1931 e, juntamente com o Vitória, maior rival na atualidade, possui a preferência da maioria dos torcedores baianos.

(...) o Vitória foi fundado por jovens de famílias aristocratas de Salvador (...) e a escolha do nome se deveu justamente ao local onde aconteceu a reunião de fundação do clube, no Corredor da Vitória, uma avenida tradicional da capital baiana, na época formada basicamente por casarões, onde residiam os soteropolitanos de maiores posses. (PEREIRA, 2003, p. 208-209)

3.2 A ERA DO FUTEBOL NEGÓCIO

A grande popularização do jogo foi, gradativamente, metamorfoseando o “modelo” de futebol, que foi se inserindo sob a lógica de consumo mercantil e o tornando numa fonte de negócios e de produção de fortunas. O futebol foi, dessa forma, se transformando de um esporte amador para chegar ao que hoje se convencionou chamar de “futebol-negócio”. O papel da mídia foi fundamental na disseminação do jogo, mediante a propaganda, produção de informações e a transmissão desse esporte via rádio, jornal e, mais tarde, televisão e internet contribuíram marcadamente neste fenômeno. Segundo Aidar (2002), esta fase se inicia na Europa, nos anos 80, período em que o esporte

torna-se um negócio institucionalizado, se caracterizando pelo profissionalismo que permeia suas relações e pelos elevados valores transacionados neste mercado.

O fenômeno do futebol como *business*, negócio institucionalizado, é, (...) muito mais recente. A transformação dos clubes, de associações sem fins lucrativos em empresas comerciais, notadamente na Europa, ocorreu nos anos de 1980 e 1990, culminando com o fenômeno eminentemente financeiro de colocação de ações de clubes de futebol em bolsas de valores. (AIDAR, 2002, p. 136-137)

Os interesses empresariais cresceram exponencialmente no esporte em análise, evidenciados pelos cada vez mais vultosos valores envolvidos em direitos de transmissão, patrocínio, salários, passes de atletas, estádios modernos com preços de ingressos elevados, e uma enorme evolução no marketing esportivo, que permite aos clubes auferirem altas quantias das mais variadas formas. Como exemplo dessa nova fase denominada de “futebol-negócio”, o lucro da FIFA na organização da Copa do Mundo vem crescendo significativamente, assim como os resultados financeiros desta entidade. Ao se analisar os valores dos direitos de transmissão desse campeonato percebe-se que estes assumem quantias cada vez mais estratosféricas, como mostra a TABELA 1.

TABELA 1

Ano	Sede	Valor dos direitos de transmissão (Em US\$ milhões)
1982	Espanha	30
1986	México	40
1990	Itália	76
1994	Estados Unidos	88
1998	França	184
2002	Japão e Coréia do Sul	1.040
2006	Alemanha	1.200

Fonte: PRONI, 2000, p. 78

Esta citação demonstra a grandiosidade dos números movimentados pela FIFA:

A FIFA deixou de ser simplesmente uma federação esportiva internacional. Hoje ela detém o monopólio de um negócio cujos valores vêm se multiplicando. O Mundial de 1998 teve um faturamento de US\$ 500 milhões e um lucro bruto de US\$ 100 milhões. Só os direitos de transmissão das Copas de 2002 e 2006 deverão render aos comitês organizadores mais de US\$ 2,3 bilhões. Somando-se aos contratos de patrocínios e licenciamento, as receitas previstas para a FIFA até 2006 giram em torno de US\$ 4 bilhões. (PRONI, 2000, p. 77)

Os clubes mais rentáveis do mundo e que possuem maiores receitas são os europeus. Conforme Pereira (2003), na temporada 1997/1998, o Manchester United, da Inglaterra, obteve um faturamento de US\$ 136,5 milhões; o Barcelona, da Espanha, de US\$ 91,5 milhões; o Real Madrid, também espanhol, de US\$ 86,5 milhões; e o Juventus, da Itália, faturou US\$ 82,5 milhões. Os clubes latino-americanos estão em um patamar financeiro inferior aos clubes europeus, e essa diferença cresceu significativamente após a entrada do esporte em definitivo na era do “futebol-negócio”.

Os fatores econômicos, preponderantemente, favorecem a posição privilegiada do futebol europeu. Existem motivações de outra ordem, como o pioneirismo desses clubes em tratar o futebol não mais de modo amador, e sim da maneira mais profissional possível. Há também a maior facilidade de obter significativo espaço na mídia internacional, tendo em vista que o maior desenvolvimento econômico da Europa em relação à América Latina incorre numa maior exposição mundial dos fatos ocorridos naquele continente. Há também causas de natureza administrativa, existindo maior profissionalização do futebol neste continente inclusive com alguns clubes negociando ações em bolsas de valores a partir da década de 90.

As vendas de jogadores assumem valores cada vez mais vultosos, os salários dos atletas crescem exponencialmente, as rendas de publicidade auferidas pelos clubes crescem anualmente, e os direitos de transmissão das partidas equivalem a cifras nunca vistas anteriormente. Segundo Proni (2000), no ano de 1999 as dez maiores contratações feitas por equipes européias, somadas, foram equivalentes a US\$ 300 milhões, ao passo que na temporada 1998/99 os clubes italianos da Série A despenderam, conjuntamente, US\$ 495 milhões com salários e premiações.

O futebol, que é o esporte mais popular no Brasil e no mundo, tem uma presença considerável na Economia, pois em seu ciclo circulam milhares de reais (...). O merchandising envolvido neste esporte pode ajudar as empresas a divulgarem seus negócios. (SERRA, 1996, p. 14)

Ainda segundo Proni (2000), os direitos de transmissão da temporada 1996/1997 da *Premier League*, a primeira divisão do campeonato inglês de futebol, foram vendidos por US\$ 270 milhões, enquanto que a receita bruta dos times ingleses daquele período foi de US\$ 766 milhões.

TABELA 2

Faturamento dos clubes europeus relativos a direitos de transmissão na temporada 96/97

Países	Valor (em milhões)	Nº de clubes	Média por clube
Inglaterra (Premiership)	£ 464.000,00	20	£ 23.200,00
Itália (Série A)	£ 377.000,00	18	£ 20.944,44
Espanha (Primelra Liga)	£ 232.000,00	20	£ 11.600,00
França (Division One)	£ 209.000,00	20	£ 10.450,00
TOTAL	£ 320.500,00		

Fonte: Deloitte & Touche Annual Review of Football Finance/1998 (dados relativos à 1996/1997)

3.2.1 Grandes empresas e o futebol

A relação de grandes empresas internacionais com o futebol é cada vez mais expressiva e estreita. A exposição da marca de uma multinacional na camisa dos clubes é um exemplo disso, embora hoje em dia esta prática seja uma estratégia de marketing que é muito mais ampla do que apenas expor a marca numa mídia valorizada. As empresas pagam aos clubes para terem exclusividade na venda de produtos no estádio, para que seu nome seja visualizado no *banner*¹⁴ e nos sites das equipes, ou mesmo para adquirir os direitos para poder associar a marca do clube a algum produto vendido pela empresa. O valor pago pela colocação de placas de publicidade nos estádios em torneios como a Copa do Mundo, a Copa dos Campeões da Europa, e a Taça Libertadores da América, atingem valores crescentes a cada contrato que é firmado. Para se ter uma idéia disto, na Copa do Mundo de 2006, as receitas da FIFA com placas publicitárias foram equivalentes a US\$ 174.268.629,00, distribuídos entre 15 patrocinadores oficiais.¹⁵

Os custos fixos e variáveis para a manutenção de clubes de futebol cresciam exponencialmente. Liderados por salários, prêmios e passes, atingiram uma espiral inflacionária sem precedentes, enquanto as receitas se mantinham mais ou menos fixas. O marketing entrou, então, como uma forma reativa de o futebol fazer frente aos custos que ele mesmo inflou. (AIDAR, 2002, p. 137)

O campeonato de futebol de 1996 dos Estados Unidos foi transmitido ao vivo pela ESPN e pela ABC¹⁶, e teve como empresas patrocinadoras a Kelloggs, a AT&T e a Budweiser, dentre outras, além de ter recebido investimentos de fortes patrocinadores esportivos como Nike, Puma, Reebok, Adidas e Umbro (PRONI, 2000). A dimensão

¹⁴ 'Banner' é um painel localizado na sala de imprensa com o nome do clube e das empresas patrocinadoras. O banner situa-se, não por acaso, atrás dos jogadores, diretores e comissão técnica das equipes, de modo que quando os mesmos concedem entrevistas à imprensa aparecem as marcas do clube e dos patrocinadores na televisão.

¹⁵ Fonte: Site oficial da FIFA – Relatório Financeiro (Acessado em 03/12/2006).

¹⁶ ESPN e ABC são duas das principais redes de televisão dos Estados Unidos. A ESPN é especializada na transmissão de esportes ao vivo, tendo o seu sinal obtido apenas em TV paga. A ABC (American Broadcasting Company) está entre as três emissoras de TV mais importantes dos EUA, exibindo programas de diversos conteúdos e possuindo enorme audiência neste país.

atual deste esporte para grandes empresas é enorme, pois elas vêem nesta atividade uma boa forma de dar visibilidade à marca e associá-la a algo com grande aceitação social. Grandes organizações como Coca-Cola, Adidas, Gillette, Toshiba, Philips, e Continental, todas elas grandes multinacionais, investiram elevados recursos para serem patrocinadoras oficiais do Mundial de 2006 realizado pela FIFA.

Sendo o futebol o esporte mais popular do mundo, esse naturalmente foi se metamorfoseando em acordo com as forças do mercado e se transformando em produto, visto que a enorme demanda existente por esse produto é um grande atrativo para o modo de consumo capitalista. Obviamente que o futebol possui enorme conteúdo de paixão e desperta os mais diversos sentimentos nos indivíduos, tanto aqueles ligados à tristeza e outros relacionados à felicidade. Assim, embora esteja organizado a partir de uma estrutura mercantil em que os profissionais envolvidos na atividade são remunerados, o futebol tem como essência ser um jogo que mexe com o lado emocional dos seres humanos, e é isso que engendra o funcionamento desta indústria.

A disputa de um jogo de futebol é apaixonante. Espectadores de qualquer origem cultural ou social comportam-se das formas mais esdrúxulas durante um jogo. A interação entre os atores dentro do campo e os espectadores é enorme, seja na geral, seja nas tribunas de honra. (AIDAR, 2002, p. 115-116)

3.3 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO ESPORTE NA EUROPA E NO BRASIL

A estrutura do futebol europeu é extremamente propícia para a obtenção de elevadas receitas e lucros por uma série de fatores, primordialmente pelo estágio superior de desenvolvimento econômico das nações européias. Dentre os outros fatores estão: os campeonatos nacionais ocorrem sempre num mesmo período há vários anos e com o mesmo sistema de disputa; as regras de acesso e descenso funcionam efetivamente; a forma de disputa do campeonato é clara, de fácil entendimento pelo público, e funciona sem alterações de caráter promíscuo; há profissionalismo na organização e promoção do espetáculo; os estádios onde os jogos são realizados são modernos e, assim, há maior interesse dos torcedores em frequentá-los. Tanto os campeonatos europeus interclubes como os torneios nacionais possuem estas mesmas características.

A organização da Premier League inglesa é, de longe, muito mais eficiente e eficaz que a do campeonato Brasileiro. O mesmo vale para a Copa dos Campeões da Uefa quando comparada com o seu correspondente sul-americano, a Copa Libertadores. (AIDAR, 2002, p. 139)

Na América do Sul, a estrutura obsoleta e pouco transparente da entidade responsável por organizar o esporte na região, a Confederação Sul-americana de Futebol (CSF), também prejudica os clubes, assim como a não integração do calendário futebolístico na América Latina ao contrário do que ocorre na Europa. A Taça Libertadores da América¹⁷, torneio de maior importância no continente, dura apenas cinco meses, enquanto que a Copa dos Campeões da UEFA¹⁸ é disputada entre oito e nove meses do ano, gerando assim maior receita em função da maior duração. A pouca integração entre os clubes sul-americanos favorece este quadro, de modo que há pouco intercâmbio de jogadores entre os clubes deste continente e os campeonatos nacionais não são transmitidos e divulgados para os países desta região.

O futebol brasileiro possui extremas dificuldades em competir com o futebol europeu, sendo que coexistem questões ligadas ao subdesenvolvimento econômico local e outras ligadas à má gestão dos clubes, da CBF¹⁹ e das federações, o que resulta em campeonatos mal organizados e pouco rentáveis. No Brasil o calendário futebolístico começa em janeiro, sendo que antes do campeonato nacional ter início são disputados os campeonatos estaduais. Tais campeonatos, inexistentes na Europa, em geral são extremamente deficitários, com jogos fracos, pouco público nos estádios, poucas receitas, e pouca ou nenhuma visibilidade internacional. Assim, os clubes grandes do

¹⁷ A Taça Libertadores da América é um torneio disputado pelos clubes sul-americanos segundo a colocação nos campeonatos nacionais e, desde 1997, equipes mexicanas também a disputam. Este campeonato é o mais rentável e importante do continente.

¹⁸ Copa dos Campeões é o principal torneio entre clubes da Europa e do mundo. Somente clubes europeus o disputam, sendo classificados segundo o desempenho nos campeonatos nacionais. A UEFA (União Européia de Futebol Association) é a entidade responsável por organizar todos os campeonatos entre clubes e nações do continente europeu.

¹⁹ CBF é a sigla para Confederação Brasileira de Futebol, entidade presidida pelo Sr. Ricardo Teixeira desde 1989.

Brasil²⁰ carecem de maiores receitas durante, aproximadamente, os quatro primeiros meses do ano, e enfrentam, por conseguinte, problemas ligados à oscilação da receita, algo que se acentua nas equipes que não são dos estados mais ricos do Brasil. O espaço na mídia nesse período é indubitavelmente menor para as agremiações não pertencentes ao eixo Rio - São Paulo. Como as competições são regionais e as principais emissoras de televisão do país situam-se nesses estados, há uma tendência da mídia em dar maior espaço para os torneios do Rio de Janeiro e de São Paulo.

O espetáculo esportivo moderno necessita de estádios e arenas esportivas que possam receber o público com todo o conforto e segurança. Isso inclui horário dos jogos, venda antecipada de ingressos, estacionamento no local, boas condições de transporte e de trânsito e calendário bem organizado. Os estádios esportivos modernos são praticamente inexistentes. Será necessário aumentar o investimento nessa área, construir novos estádios e arenas multiuso e reformar os existentes para que o Brasil possa melhorar as condições de geração de receitas para os clubes. (MELO, 2006)

O modo de organização do Campeonato Brasileiro e a estrutura interna do futebol no Brasil historicamente sempre possuíram uma série de falhas que contribuem para a inferioridade dos clubes locais em comparação com os europeus, como:

- a) Mudanças no regulamento²¹ para beneficiar certos times, desmoralizando o campeonato e as regras, além de retirar a credibilidade do esporte perante os torcedores e patrocinadores;
- b) Modificações anuais nos sistemas de disputa²²;
- c) Estádios desconfortáveis e inseguros;
- d) Alterações nas datas dos torneios e dos jogos;

²⁰ Entende-se por clubes grandes aqueles que possuem maior torcida, tradição, atenção da mídia e recursos, como Cruzeiro - MG, Atlético - MG, Atlético - PR, Flamengo-RJ, São Paulo - SP, Corinthians - SP, Grêmio - RS, Internacional - RS, Vitória - BA, Bahia - BA, dentre outros clubes também grandes e que habitualmente disputam a primeira divisão do Campeonato Brasileiro.

²¹ Tais mudanças ocorreram, por exemplo, em 2000, quando Bahia e Fluminense-RJ disputaram a Série A do Campeonato Brasileiro sem ter conseguido o índice técnico necessário no ano anterior para ascender da Série B para a Série A.

²² Somente em 2004 o campeonato passou a ter a mesma fórmula do ano anterior, algo que continua até o ano de 2007. Entre 2003 e 2007 o sistema de disputa do campeonato foi o de "pontos corridos", como é na Europa, e em 2008 esta fórmula será mantida.

- e) Campeonatos são criados e desfeitos aleatoriamente, impedindo que os mesmos se tornem importantes e entrem nas preferências dos torcedores;
- f) Horários inconvenientes das partidas, como 21h45min no meio de semana, ou 15:00h nos finais de semana na vigência do horário de verão, isto é, sob altas temperaturas, demonstrando total falta de respeito como os atletas e torcedores e produzindo um jogo de menor qualidade técnica.

3.4 FONTES DAS RECEITAS DOS CLUBES

A origem das receitas dos clubes é muito diversa em função da especificidade de cada entidade, dos torneios que este disputa, e da localização geográfica deste (regiões mais ou menos favorecidas economicamente). Basicamente, é possível dividir as origens desses recursos em oito categorias, quais sejam: direitos de transmissão dos jogos; patrocinadores; bilheteria e *merchandising*; loterias; licenciamento de produtos e placas de publicidade no estádio; sócios; venda de atletas; cotas pagas pelas federações quando da conquista de títulos. (AIDAR, 2002). Os que possuem maiores recursos são os clubes pertencentes ao G-14, grupo que congrega os catorze maiores clubes europeus.

É fato aceito e já justificado que o esporte é hoje um negócio e como tal deve ser encarado e tratado: o esporte é um bom negócio porque movimenta no Brasil R\$31 bilhões por ano, representando 3,3% do PIB; isto é, três vezes maior que o mercado publicitário; o esporte ocupa o quarto lugar na indústria nacional. (CARVALHO, 2002)

Segundo Aidar (2002), antigamente as maiores fontes de receitas provinham quase que exclusivamente das rendas de bilheterias. Essa situação vem se modificando devido à tendência dos clubes diversificarem as fontes de receitas e, assim, as rendas de bilheteria ficam com menor participação, ainda que possam ser majoritárias a depender do clube. Na Europa, as receitas de bilheteria possuem grande participação no total em caso de clubes grandes, como o Manchester United, da Inglaterra, em que 34% das receitas eram provenientes desta fonte na temporada 1997/98, o que equivale à maior

parcela. (AIDAR, 2002). De acordo com Pereira (2003), nos grandes clubes europeus a receita com bilheteria equivale à maior parcela dos recursos, ou pelo menos possui fatia considerável, enquanto que, em média, a receita originária dos direitos de transmissão é maior.

No caso brasileiro, os clubes possuem uma grande dependência das receitas das emissoras de televisão, isto é, do valor pago pelos direitos de transmissão das partidas, pois diversos fatores contribuem para que as receitas de outras fontes não sejam significativas. A TABELA 3 deixa claro que a média de público no Brasil é inferior aos maiores centros do futebol europeu.

TABELA 3 - Média de público por país

TEMPORADA	Alemanha	Espanha	França	Inglaterra	Itália	Brasil
2000/2001	30.755	24.408	22.913	32.907	31.000	11546
1999/2000	28.476	26.814	19.728	27.915	29.800	17.018
1998/1999	31.098	29.236	25.803	30.331	31.500	13.487
1997/1998	27.247	28.871	24.009	29.020	30.000	10.441
1996/1997	28.501	31.000	23.489	28.434	29.400	10.913
Média	29.215	28.066	23.188	29.721	30.340	12.681

Fonte: PEREIRA, 2003, p. 147

3.4.1 O estádio como forma de otimizar e diversificar as receitas

Os parques parados no tempo estão paulatinamente se afastando do público consumidor disposto a pagar mais por uma emoção diferenciada. Quem se dispõe a gastar mais, quer um lazer compatível com este acréscimo marginal de consumo. (PEREIRA, 2003, p. 187)

Atualmente os grandes clubes valorizam cada vez mais possuir um estádio próprio e moderno. Quanto mais diversificado e melhor for o serviço oferecido ao torcedor, tanto dentro do estádio quanto no acesso ao mesmo, maiores serão as receitas geradas, as quais podem se originar das seguintes fontes: ingressos mais caros (somente são possíveis caso seja oferecido conforto ao torcedor e este tenha renda disponível); existência de uma loja do clube que comercialize produtos licenciados; camarotes caros e extremamente confortáveis; comercialização de bebidas e alimentos; oferta de *tour* pelo estádio nos dias em que não houver jogos; museu do clube dentro do estádio com cobrança pelo acesso; exploração do estacionamento de modo comercial; aluguel do estádio para a realização de grandes shows e festivais. Há uma tendência no futebol moderno de associar o nome do estádio do clube ao nome de uma grande empresa, que teria inclusive participação na cessão dos recursos na construção da praça esportiva²³. Como exemplos disto, há o Phillips Arena, do PSV Eindhoven - HOL, o Emirates Stadium, de propriedade do Arsenal – ING, e no Brasil há a Kyocera Arena, do Atlético Paranaense.

O estádio do Atlético Paranaense, a Kyocera Arena, segue a tendência internacional de aliar marketing e serviços ao esporte. Os ingressos custam de 30 a 100 reais, e a ocupação média anual é de 50%. (ATHAYDE, 2007, p. 51)

3.5 O FUTEBOL BAIANO E SUA INSERÇÃO NO CENÁRIO BRASILEIRO

A estrutura do futebol baiano compõe-se de dois clubes considerados “grandes”, quais sejam Vitória e Bahia. A posição das duas agremiações é explicada pelo maior número de participações destas equipes nas decisões de campeonatos baianos, pelo maior número de torcedores que possuem, por terem estrutura física em muito superior ao ser comparada com outros clubes baianos, e por historicamente terem obtido melhor desempenho em campeonatos nacionais do que os outros times da Bahia.

²³ Tal participação pode ser total, parcial ou, como no caso do Atlético-PR, nenhuma, inclusive porque à época da construção da Arena a Kyocera não era patrocinadora da agremiação.

O cenário macroeconômico do estado da Bahia contribui para o insucesso dos clubes situados na Bahia. Problemas como renda concentrada e altos índices de desemprego implicam numa diminuição do mercado consumidor, isto é, dos torcedores-consumidores. Dessa forma, o número pouco expressivo de pessoas com renda disponível para consumo é desfavorável para as equipes baianas. Logo, os clubes baianos dispõem de menor receita oriunda dos torcedores que os clubes de outras localidades brasileiras, sem mencionar os clubes de outras cidades ricas da Europa, em que a renda dos torcedores é extremamente superior ao comparar-se com a dos torcedores baianos e brasileiros.

O resultado deste processo é o surgimento de um círculo vicioso, em que a totalidade dos problemas econômicos locais resulta numa escassez de recursos para as equipes. O valor econômico dos clubes se deprecia, tornando menos atrativo para as empresas investirem nestes clubes, que por sua vez terão sempre dificuldades em competir com as equipes dos centros mais ricos do Brasil. Por sua vez, as possibilidades de explorar a marca do clube tornam-se menores em função deste cenário macroeconômico adverso, tendo em vista que as estratégias de marketing utilizadas pelas agremiações objetivam estreitar a relação do torcedor com o clube e gerar um fluxo de renda deste para a instituição; no entanto, caso esse torcedor não disponha de renda para consumir, independente de que produto seja, certamente tal fluxo de renda fica muito mais difícil de ocorrer. Além disso, torcida pequena e/ou com baixo poder aquisitivo é um fator desestimulante para as empresas ao decidirem investir em certo clube, pois equipes com estas características têm uma imagem menos valorizada pelo mercado e são consumidores com menor potencial.

3.6 VANTAGENS COMPETITIVAS NO FUTEBOL

As vantagens competitivas, sua aplicabilidade e correlação com o futebol, residem em fatores que potencializam um clube a se tornar mais ou menos competitivo que os

outros. Tais vantagens expressam-se sob diversas formas, como: a existência de um moderno centro de recuperação de jogadores, como possui o São Paulo Futebol Clube²⁴; ter os mais competentes profissionais especializados na preparação física (preparadores físicos), recuperação física dos atletas (fisiologistas), psicólogos especializados no esporte; possuir estádio gerador de lucros elevados, tanto através de receitas de bilheterias, como venda de bebidas, alimentos, produtos licenciados e estacionamento para os torcedores²⁵; possuir gerentes de futebol, atribuindo um caráter técnico-profissional às decisões ligadas ao futebol, antes tomadas pelo presidente do clube, e agora tomadas por um profissional especializado na atividade; a existência de um departamento de marketing criativo, inovador e que saiba explorar ao máximo a marca do clube, obtendo o máximo possível de receita e divulgando-a em vários países; possuir uma torcida fiel, apaixonada, grande e, principalmente, com bom poder aquisitivo.

3.7 ADMINISTRAÇÃO DOS CLUBES

É primordial ressaltar que, de modo geral, problemas administrativos também possuem grande relação com o insucesso de clubes de futebol. Uma boa administração é fundamental, ainda mais na Era do futebol-negócio, para um bom desempenho da equipe em campo. A gestão moderna dos clubes de futebol significa a delegação de poderes para gestores especializados, em vez de centralizar o poder nas mãos de um dirigente responsável por tomar as mais variadas decisões, algo historicamente comum no Brasil, mas que vem mudando gradativamente em algumas equipes que, não por acaso, possuem melhor desempenho. A citação abaixo critica o modelo gerencial do futebol brasileiro e dos seus afiliados:

A responsabilidade pela precária situação financeira é, em grande medida, atribuída pela forma de gestão dos clubes, que ao contrário do que acontece em alguns países da Europa, é totalmente amadorística, e à conjuntura econômica e social do país. (PRONI, 2000, p. 155)

Mesmo tendo vencido cinco campeonatos mundiais e considerado o melhor futebol do mundo, a sua organização profissional ainda patina com vários

²⁴ Em 2005 foi inaugurado o REFIS, centro de recuperação de atletas situado entre os mais modernos e avançados de todo o mundo.

²⁵ O clube pode licenciar tais atividades para que uma empresa privada as realize. Como exemplo, No Morumbi, estádio do São Paulo Futebol Clube, a rede de fast food Habib's explora o setor de venda de alimentos nos dias de jogos.

problemas estruturais e não consegue estabelecer uma base gerencial que possa se igualar ao enorme talento de seus jogadores. (MELO, 2006)

Elementos simples como o pagamento de salários e prêmios por vitórias em dia, a contratação de gerente para as áreas de: futebol, marketing, financeira, dentre outras, e a existência de um ambiente tranquilo e estável para os profissionais trabalharem, certamente são componentes de uma administração eficaz. Tais práticas são básicas para clubes que pretendem serem vencedores, ainda que no Brasil os grandes clubes somente há poucos anos passaram a adotar esses procedimentos. Isso se verifica ao se acompanhar as notícias sobre futebol nos meios de comunicação, pois não raras vezes nos clubes brasileiros ocorrem situações como; atraso de salários; contratação de atletas e o não pagamento ao clube de origem do valor previamente acordado; profissionais que não respeitam a hierarquia administrativa e tomam decisões que não seriam de sua competência; presidentes de clubes que adotam práticas amadoras e comportamentos não condizentes com sua posição. Enfim, uma série de atitudes e práticas que certamente explicam a má situação financeira de muitos clubes brasileiros.

Na década de 30 do século XX, a solução encontrada para resolver a crise do futebol brasileiro foi a profissionalização dos jogadores. No início do século XXI é a profissionalização dos dirigentes e a adoção de um modelo empresarial que resguarde a história dos clubes e permita a sua modernização gerencial. (MELO, 2006)

4 ASPECTOS ECONÔMICOS E DESEMPENHO DOS CLUBES BAIANOS

4.1 RELACIONAMENTO COM TORCEDORES

O relacionamento com os compradores pode, muitas vezes, ser decisivo para o desempenho da firma. Segundo Porter (1986), os compradores não necessariamente terão um perfil homogêneo, podendo diferir em aspectos como volume de compras, fidelidade à marca, renda, nível de educação, nível de exigência quanto à qualidade, e potencial de crescimento. Escolher compradores-alvo se torna estratégico para o sucesso da empresa, mas no caso dos clubes de futebol isto não é tão simples porque um mesmo clube possui torcedores dos mais variados níveis sociais e com padrões de exigências distintos. É imprescindível tratar o torcedor com cordialidade e respeito, buscando oferecer conforto e comodidade para que o torcedor se mantenha fiel e satisfeito com o clube. Ademais, criar mecanismos que mantenham e aumentem a paixão do torcedor pelo clube é importante porque a motivação emocional e subjetiva dos torcedores é o que os faz demandar os produtos e serviços do clube, e não uma motivação de caráter mercantil entre ofertantes e consumidores. “Quando se deixa de considerar essa ligação primária entre torcedor e clube, o poder da torcida pode perder a intensidade, acarretando uma perda do valor global do mercado futebolístico.” (AIDAR, 2002, p. 92)

Realizar a ‘Seleção de compradores’ entre os torcedores do Vitória e do Bahia é difícil, pois cada segmento tem vantagens. Em geral, a parcela da torcida que possui menor renda apresenta menor disposição a pagar por conforto, serviços especiais, e produtos diferenciados dentro do estádio, além de disporem de menos renda para aquisição de produtos licenciados e pacotes de *Pay-Per-View*²⁶. No entanto, esta parcela da torcida é, em geral, mais fiel ao clube, é fundamental no crescimento da torcida no longo prazo, e frequenta jogos mesmo quando o clube está mal ou quando o jogo é ruim. A solução seria promover uma seleção dos produtos e serviços oferecidos aos torcedores em função da sua renda e da sua disposição a pagar, principalmente nos estádios em que os clubes mandam suas partidas.

²⁶ Pay-Per-View é uma expressão do inglês e significa ‘Pague para ver’. Neste sistema os canais pagos oferecem a possibilidade de o consumidor assistir determinado evento esportivo que não está sendo transmitido pelo canal por assinatura desde que se pague um adicional. Os clubes com maior torcida e maior compra de pacotes PPV pelos seus torcedores possuem maior poder de barganha ao negociar os direitos de transmissão.

Os compradores de uma indústria podem diferenciar-se também em suas necessidades de compras. Compradores diferentes podem requerer níveis diferentes de atendimento, qualidade ou durabilidade desejadas para o produto, necessidade de informações nas apresentações de venda, etc. Estas necessidades diferentes de compra são uma das razões pelas quais os compradores têm poder de negociação estrutural diferente. (PORTER, 1986, p. 115)

4.1.1 Praças esportivas soteropolitanas e seleção dos compradores

No estádio Manoel Barradas, de propriedade do Esporte Clube Vitória, existe apenas duas segmentações de acomodações para os torcedores, sendo que nenhuma das duas possui grande área coberta, praça de alimentação, serviços de alta qualidade, estacionamento fácil²⁷, dentre outras comodidades. O sistema de acesso ao estádio do Vitória é pouco eficiente devido à sua localização, afastada do centro, assim como pelas escassas linhas de transporte público para o local e pela inexistência do transporte via metrô em Salvador. A Fonte Nova, estádio do Governo da Bahia construído na década de 1950 e que no ano de 2006 foi interditado pelo Ministério Público por oferecer perigo à vida dos torcedores, é onde o Esporte Clube Bahia manda seus jogos. Nele existem apenas três segmentações de espaço para a torcida, a falta de manutenção e investimentos é evidente, e as características quanto ao atendimento e ao conforto dos demandantes não são boas.

Com as atuais condições físicas das arenas esportivas de Vitória e Bahia é impossível cobrar um preço maior pelo ingresso, além de ser complicado segmentar o estádio em mais setores e, dessa forma, cobrar preços diferenciados. A estrutura física do Manoel Barradas impede, ou pelo menos dificulta bastante, que muitos serviços sejam ofertados no estádio, como restaurantes, lanchonetes, museu com a história do clube, camarotes de alto nível, boutique com produtos licenciados da agremiação, utilização do espaço para a realização de grandes shows e eventos, dentre outros. As más condições dos estádios soteropolitanos contribuem negativamente para os clubes porque dificultam a geração de maiores receitas originárias das fontes já existentes, como bilheteria e bares, e impossibilitam que novas sejam criadas. Ademais, não colaboram com o incremento

²⁷ No Manoel Barradas há a possibilidade de estacionar o carro dentro do estádio, ainda que isto seja restrito a alguns, basicamente os sócios do clube, e seja feito de modo improvisado.

de valor da marca da agremiação detentora de uma arena moderna e confortável. A citação abaixo indica como um grande clube europeu seleciona seus demandantes:

Visitar a sede do Manchester United possibilita entender o que pode ser uma arena multiuso. O estádio de Old Trafford gera receita 365 dias por ano, apesar de ser utilizado para o futebol apenas entre 20 e 30 dias. Camarotes '*prestige*', alugados por empresas, restaurantes das mais variadas categorias, que acomodam até 4 mil pessoas sentadas e uma loja de produtos excepcional são apenas alguns exemplos deste potencial de geração de recursos. Vale notar que o estádio, apesar de ter passado por várias reformas, é antigo. Fica fácil imaginar o que pode acontecer com uma arena construída para ser multiuso. (AIDAR, 2002, p. 148)

Os clubes baianos não têm em mente que tipo de demanda eles estão buscando atingir e, por conseguinte, desconhecem quais são os produtos e serviços que devem ser disponibilizados diante da expectativa de atendimento que cada parcela desta demanda possui. Vitória e Bahia não atendem os diversos nichos de mercados dentro do universo de torcedores de modo diferenciado, de maneira que ofertam os mesmos serviços e produtos independentemente do perfil do consumidor. Um torcedor com alto poder aquisitivo, por exemplo, acostumado a frequentar restaurantes caros e ambientes confortáveis, provavelmente não se sentirá bem se estiver acomodado em um local pouco confortável e sem os serviços e produtos que está habituado a consumir. No Brasil, o Palmeiras – SP está compreendendo esta nova tendência e criou um espaço exclusivo dentro de sua praça esportiva, como fica demonstrado na citação logo abaixo:

Chegando ao estádio, o torcedor dirige-se à entrada exclusiva, passa na catraca o cartão de crédito utilizado na compra (não precisa levar comprovante algum) e encontra banheiros limpos, serviços de qualidade, um lounge de descanso e até televisores de plasma para acompanhar o replay dos lances decisivos. Utopia? Não para os torcedores do Palmeiras, que acabam de ganhar um espaço VIP na área central das arquibancadas do Estádio Palestra Itália. (KADOW, 2007, p. 18)

4.1.2 Tamanho do mercado

O mercado formado pelas duas maiores torcidas da capital baiana é considerável, pois Salvador (e região metropolitana) é a terceira maior capital do Brasil em população, com 3,5 milhões de pessoas em toda a RMS²⁸, o estado da Bahia possui aproximadamente 13,5 milhões de habitantes²⁹, e a torcida destes clubes em outras

²⁸ Fonte: SEI (Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia). Dados de 01/07/03.

²⁹ Fonte: SEI (Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia). Dados de 01/07/03.

idades do Brasil, apesar de pequena se medida por cidade, quando somada possui tamanho razoável. Batalhas de publicidade, introdução de produtos novos, aumento dos serviços oferecidos ao torcedor, além da criação de um ambiente agradável, descontraído e confortável na praça esportiva, podem ser boas maneiras de se conseguir novos torcedores (ampliar a fatia de mercado) e tornar os já existentes mais próximos e fiéis ao clube (fidelização do mercado consumidor). Aidar (2002) afirma que o relacionamento entre o torcedor e o clube é um patrimônio valorizado em função dos seguintes aspectos, quais sejam:

- a) Número de torcedores do clube
- b) Qual o retorno econômico de uma partida
- c) Quantas pessoas adoram o clube e qual a intensidade de tal devoção, isto é; se os torcedores são muito, pouco ou medianamente apaixonados
- d) Expansão demográfica da torcida

Vitória e Bahia possuem grandes torcidas nacionalmente, segundo as pesquisas realizadas pelo IBOPE (Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística), estando situadas entre as quinze maiores do Brasil. O retorno econômico dos jogos destas equipes é bom e os torcedores são apaixonados, tendo em vista que levam grandes públicos aos estádios mesmo quando as partidas não são decisivas ou de qualidade técnica elevada. Contudo, a expansão demográfica é apenas razoável, pois os clubes não possuem torcidas em todo o território nacional.³⁰ Tais características evidenciam que ambos os clubes possuem um bom potencial de demanda, demonstrando que um melhor desempenho no cenário nacional³¹ é factível e viável sob este aspecto. “O consumidor ou cliente final representa o princípio de tudo no mercado do futebol, pois foi a partir dele que todos os outros agentes se transformaram em consumidores intermediários.” (AIDAR, 2002, p. 83)

Se os times que ganham mais jogos nos gramados faturam mais que os vitoriosos do passado, a explicação está na multiplicação das fontes de faturamento. Décadas atrás, se um elenco era imbatível, ganhava, no máximo, mais dinheiro com mais ingressos porque mais gente estava interessada em ver os esquadres em ação. Hoje, quem faz mais gols e fatura

³⁰ Agremiações como Vasco da Gama, Flamengo, Corinthians, São Paulo e Grêmio possuem torcida em todo o território brasileiro. Estas são as cinco maiores torcidas do Brasil segundo as pesquisas realizadas pelos principais institutos de pesquisa nos últimos anos.

³¹ Entre 2005 e 2007 a Bahia esteve sem representantes na Série A, sendo que o Bahia esteve na 3ª divisão por 2 anos consecutivos (2006 e 2007).

mais partidas aparece mais na TV, que gera melhores contratos de patrocínio e *merchandising*. E mesmo a tradicional bilheteria dos estádios passou a valer mais, pois o torcedor que vê seu time ganhando não se contenta em pagar para ver os jogos ao vivo: ele quer, e pode, comprar centenas de produtos licenciados criados pelos departamentos de marketing dos novos clubes-empresas. (AIDAR, 2002, p. 108)

4.2 RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES

Valorizar a marca do clube e oferecer um bom ambiente de trabalho faz o atleta ter uma boa imagem da instituição e compreendê-la como uma boa vitrine para mostrar o seu desempenho. Da mesma maneira pensam os investidores que buscam estabelecer parcerias com instituições organizadas, profissionais e vencedoras, e não com clubes que tenham uma imagem corrupta, perdedora, manchada por algum escândalo, ou que tenha pouca repercussão na mídia e na sociedade. Considerando que os atletas, a comissão técnica e as empresas patrocinadoras constituem os principais fornecedores dos clubes, as equipes necessariamente devem almejar o melhor relacionamento possível com tais elementos. No caso do Bahia, os constantes atrasos de salários (desde 2003 o clube atrasa salários com certa frequência), o amadorismo e a incompetência dos dirigentes são fatores que afastam os grandes patrocinadores do clube assim como muitos jogadores, que têm receio de trabalhar e não receber o pagamento no final do mês. Além disso, cria-se uma imagem negativa da instituição, que passa a ser vista com desconfiança pelos fornecedores.

A antiga diretoria do Vitória, que governou o clube desde o início dos anos 90 até o ano de 2005, não raras vezes atrasou salários dos funcionários. Tanto esta equipe quanto o seu rival já tentaram, ou mesmo impediram, a entrada no clube de profissionais da imprensa simplesmente por não ‘aprovar’ as críticas feitas ao clube. Além de amadora e antiética, tal atitude impede que a marca dos patrocinadores dos clubes apareça na mídia, dado que o *Banner*³² do clube não foi mostrado quando atletas e comissão técnica concederam entrevistas. Tais comportamentos das diretorias das agremiações baianas conferem menor valor à marca dos clubes, afasta possíveis investidores, e também prejudica a imagem da instituição perante atletas, mídia e patrocinadores, que

³² Ver conceito de Banner no Capítulo 1.

certamente não gostariam de associar seu nome a uma empresa que pratica estes métodos de gestão.

4.3 ESTRUTURA E RIVALIDADE DO MERCADO

A intensidade da concorrência numa indústria depende fundamentalmente da estrutura desta e do comportamento particular dos concorrentes. No caso do futebol baiano, em que há um duopólio, a percepção de um agente sobre qualquer decisão ou ação de grande alcance tomada pelo rival é imediata, dado ser mais fácil notá-la quando há apenas um concorrente direto com quem preocupar-se. Assim que um dos clubes lança um novo projeto de marketing, estabelece alguma parceria, obtém bom desempenho em competição nacional/internacional, ou contrata um jogador famoso, a reação é bastante rápida, porém nem sempre eficiente. Não existe a chamada possibilidade de ‘retaliação via preços’, dado que agremiações futebolísticas não competem de tal maneira, mas há um ‘espelho’ natural no comportamento do rival ao se tomar decisões dependendo de quais ações o concorrente execute. A TABELA 4 mostra que o rendimento, ano após ano dos clubes, é bastante similar, denotando que o desempenho rival possui relação com o desempenho da equipe que, não por acaso, adota como meta superá-la no ano seguinte. A motivação para tal possui não somente caráter capitalista, mercantil ou econômica, ainda que tais motivações sejam bastante relevantes, mas o incentivo para suplantar o adversário é fundamentalmente emocional, pois a grande rivalidade existente entre estas agremiações e seus torcedores as motivam a buscarem sempre um desempenho superior.

Na maioria das indústrias, uma característica central da concorrência é que as empresas são mutuamente dependentes: elas sentem os efeitos dos movimentos das outras e tendem a reagir a eles. Nesta situação, que os economistas chamam de oligopólio, o resultado de um movimento competitivo de uma empresa depende, ao menos até certo ponto, das reações dos seus rivais. (PORTER, 1986, p. 97)

TABELA 4

Equipe	Série A		Colocação final no Campeonato Brasileiro X ANO							
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Vitória	9º	13º	4º	22º	16º	10º	16º	23º	NP	NP
Bahia	23º	NP	NP	14º	8º	19º	24º	NP	NP	NP

Equipe	Série B		Colocação final no Campeonato Brasileiro X ANO							
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Vitória	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	17º	NP
Bahia	NP	27º	3º	NP	NP	NP	NP	4º	18º	NP

NP = Não Participou

Entendendo a concorrência como o ‘motor’ básico da dinâmica capitalista e que induz os agentes a investirem e buscarem se desenvolver, se torna fundamental o fortalecimento tanto do Vitória quanto do Bahia para que ocorra um melhor resultado no mercado local. Em 2003, como mostra a TABELA 4, o Bahia foi rebaixado para a 2ª divisão do futebol nacional e em 2004 o mesmo ocorreu com o Vitória. O que ocorreu no ano de 2003 foi bastante prejudicial para a competitividade entre os clubes porque um deles perdeu o referencial de rival forte e competitivo no estado, foi criada uma forte diferença de receitas entre os clubes, e ocorreu uma tendência de nivelar em patamar inferior as exigências de desempenho dos torcedores, isto é: os torcedores do Vitória ficariam satisfeitos em apenas permanecer na Série A mesmo que fora da disputa do título, visto que seu rival estava numa situação muito pior. O rebaixamento do Bahia contribuiu para o pífio desempenho do Vitória em 2004³³ devido à criação de uma tendência à acomodação e da falsa idéia de superioridade por parte do Vitória, que por estar numa divisão superior à do rival entendeu que ganhos de eficiência e produtividade não seriam mais imprescindíveis para sustentar sua posição. No ano de 2006 ambas as agremiações disputaram a terceira divisão do futebol brasileiro, considerada no jargão popular como ‘porão do futebol nacional’ pelo fato de não existir divisão inferior. Naquele ano, ocorreu o ponto crítico do mau desempenho dessas agremiações, motivado pelo efeito espiral descendente criado no ano de 2003 com a queda de desempenho do Bahia. “A rivalidade também depende das situações particulares dos concorrentes individuais.” (PORTER, 1986, p. 99).

Ambientes de elevada rivalidade inter-empresarial favorecem a competitividade, pois submetem as empresas a esforços contínuos de melhoria da eficiência produtiva e de inovação nos produtos e métodos de produção. (FERRAZ, 1995, p. 23)

4.4 CONCENTRAÇÃO DO FUTEBOL LOCAL EM DUAS EQUIPES

³³ O Vitória foi penúltimo colocado no campeonato daquele ano.

Vitória e Bahia nem sempre foram as únicas e mais destacadas forças do futebol baiano. Durante as décadas de 30, 40, 50 e 60, outros clubes coexistiam com estes em equivalência de força. No entanto, com o passar dos anos alguns clubes foram sendo eliminados e a bipolarização do futebol baiano provocou os mais diversos resultados, como a quase extinção de clubes outrora tradicionais como Galícia, Botafogo e Ypiranga (hoje em dia nem sequer disputam a 1ª divisão do campeonato baiano), e a concentração da preferência clubística dos torcedores soteropolitanos entre Vitória ou Bahia. A aglutinação das forças do futebol baiano nestes dois grandes clubes mudou a estrutura de mercado do futebol local, passando para uma situação de concentração absoluta, isto é, uma situação na qual apenas dois agentes praticamente controlam todo o mercado. A TABELA 5 informa que entre 1970 e 2005 todos os campeões baianos foram ou Vitória ou Bahia, denotando não existir um terceiro clube para competir com estes. Em 2006 a equipe do Colo-Colo foi campeã, ano em que Vitória e Bahia disputaram a Série C do campeonato brasileiro no segundo semestre.

Sob a ótica Evolucionista³⁴ o referido processo simplesmente fez uma seleção dos agentes mais qualificados e aqueles que restaram são os melhores por terem sobrevivido à evolução deste mercado. Contudo, a existência de um terceiro clube forte no futebol baiano geraria uma externalidade positiva para o Vitória e para o Bahia. Com mais uma agremiação forte no estado a dupla teria mais um rival a suplantar e a tomar como parâmetro, e também seria mais uma opção local para se contratar bons atletas (desenvolvimento do mercado de jogadores entre estes clubes). As duas grandes agremiações não aceitariam facilmente um terceiro clube baiano que estivesse com um melhor desempenho, em uma divisão superior, e ganhando fatia de mercado, algo que as motivariam a buscar ganhos em eficiência e produtividade. Os jogos que envolvessem Vitória ou Bahia e a suposta terceira força baiana se tornariam mais atrativos, criando um círculo virtuoso em função disso (maior receita de bilheteria, maior espaço na mídia, maior valor pago pelos patrocinadores, etc.).

TABELA 5

Campeonato Baiano - Todos os campeões e vices desde 1951

³⁴ Os Evolucionistas entendem a concorrência como um processo dinâmico e necessário para o capitalismo, de modo que a eliminação de firmas é uma forma de selecionar as mais eficientes.

Ano	Campeão	Vice	Ano	Campeão	Vice
1951	Ypiranga	Indisponível	1981	Bahia	Vitória
1952	Bahia	Indisponível	1982	Bahia	Galícia
1953	Vitória	Bahia	1983	Bahia	Indisponível
1954	Bahia	Indisponível	1984	Bahia	Leônico
1955	Vitória	Bahia	1985	Vitória	Bahia
1956	Bahia	Fluminense	1986	Bahia	Catuense
1957	Vitória	Bahia	1987	Bahia	Catuense
1958	Bahia	Indisponível	1988	Bahia	Vitória
1959	Bahia	Indisponível	1989	Vitória	Bahia
1960	Bahia	Indisponível	1990	Vitória	Fluminense
1961	Bahia	Indisponível	1991	Bahia	Fluminense
1962	Bahia	Indisponível	1992	Vitória	Bahia
1963	Fluminense	Bahia	1993	Bahia	Vitória
1964	Vitória	Indisponível	1994	Bahia	Vitória
1965	Vitória	Indisponível	1995	Vitória	Galícia
1966	Leônico	Indisponível	1996	Vitória	Poções
1967	Bahia	Galícia	1997	Vitória	Bahia
1968	Galícia	Fluminense	1998	Bahia	Vitória
1969	Fluminense	Bahia	1999	Vitória e Bahia	Poções
1970	Bahia	Itabuna	2000	Vitória	Bahia
1971	Bahia	Fluminense	2001	Bahia	Juazeiro
1972	Vitória	Bahia	2002	Vitória	Fluminense
1973	Bahia	Atlético	2003	Vitória	Catuense
1974	Bahia	Vitória	2004	Vitória	Bahia
1975	Bahia	Vitória	2005	Vitória	Bahia
1976	Bahia	Vitória	2006	Colo-Colo	Vitória
1977	Bahia	Vitória	2007	Vitória	Bahia
1978	Bahia	Leônico			
1979	Bahia	Vitória			
1980	Vitória	Galícia			

Fonte: <http://www.comentarios.com.br/historico/historicoestbaiano.htm>

Acessado em 14/07/06

A primeira vez que um clube do interior levou o título de Campeão Baiano foi em 1963, com a equipe do Fluminense de Feira. Os tricolores de Feira de Santana repetiriam o feito em 1969, sagrando-se bicampeões. De lá para cá, o futebol foi se tornando cada vez mais profissional e os clubes ‘pequenos’ foram ficando para trás, não conseguindo acompanhar as transformações. Aos poucos, o futebol baiano ficou bipolarizado com dois clubes bem mais fortes que os demais, que aparecem apenas como figurantes. (LEAL, 2006).

4.5 VITÓRIA E BAHIA: BONS OU MAUS CONCORRENTES?

Certamente nem o Vitória nem o Bahia comportaram-se como bons concorrentes, em algumas ocasiões, por exemplo, quando não compreenderam a sinalização do mercado futebolístico a partir dos anos de 2002, 2003 e 2004, em que existiam sinais do surgimento de uma nova fase do futebol brasileiro. Nem o Vitória

nem o Bahia perceberam a mudança na dinâmica concorrencial entre os clubes brasileiros sucedida no começo do século XXI, que passou a ser mais agressiva, competitiva e difícil. Nesta fase não haveria mais espaço para descumprimento unilateral das regras de funcionamento do mercado, pois a regra do acesso e descenso à elite do futebol brasileiro mediante critérios técnicos (e não políticos como historicamente sucedeu) passou a valer e ser aceita por todos³⁵, exigindo assim maior eficiência daqueles que quisessem se manter na Série A. Outra sinalização do mercado ocorrida nessa fase foi a definitiva profissionalização do futebol e necessidade dos clubes brasileiros serem mais competentes em virtude do surgimento do campeonato de pontos corridos³⁶, no qual o grande número de partidas exige dos clubes ter um elenco grande e qualificado para poder resistir às eventuais contusões, expulsões e desgaste físico dos atletas, além da necessidade de uma grande infra-estrutura que proporcione suporte aos jogadores.

A disposição das firmas competirem nos mercados pode ser fortalecida se o regime de incentivos e regulação a que estão sujeitas for eficaz. Os incentivos visam aumentar a capacidade de resposta das empresas diante dos desafios impostos pela economia (...). (FERRAZ, 1995, p. 23)

O surgimento de novos mercados compradores de atletas brasileiros que atuavam no país, como Rússia, Ucrânia, Japão, Coreia do Sul e clubes pequenos de países como Espanha, Alemanha e Itália, que passaram a demandar atletas brasileiros, tornou cada vez mais complicado montar equipes fortes e mantê-las por todo o ano. A extinção da antiga ‘Lei do passe’³⁷ alterou a forma de contratar e vender atletas, que agora ocorre mediante a formulação de contratos de trabalho por tempo determinado e, em função do salário acordado é estipulada a multa de rescisão contratual. Muitos clubes demoraram a entender como funcionava a lei e terminaram perdendo atletas para outras equipes sem qualquer remuneração, pois como não mais existia o ‘passe’ ao término do contrato o jogador estava livre. As agremiações que mais rapidamente

³⁵ Em 2002 Botafogo-RJ e Palmeiras-SP foram rebaixados à segunda divisão do Campeonato Brasileiro, assim como o Grêmio-RS em 2004 e o Atlético-MG em 2005, todos estes, clubes extremamente tradicionais no cenário nacional. Em pleno ano 2000 critérios políticos ainda prevaleciam sobre critérios técnicos para definir quais times disputaram a Série A, pois Bahia-BA e Fluminense-RJ disputaram a primeira divisão deste ano por critérios meramente políticos.

³⁶ Campeonato de “pontos corridos” é aquele em que todos os times jogam contra si duas vezes no campeonato, uma como mandante e outra como visitante. A equipe que obtiver maior número de pontos é considerada campeã.

³⁷ Em 1998 foi criada a Lei nº 9.615/98, mais conhecida como Lei Pelé. Esta lei foi reformulada várias vezes e algumas leis e Medidas Provisórias foram sancionadas impedindo que alguns artigos entrassem em vigor. A Lei Pelé, dentre outros assuntos, acaba com o vínculo do jogador com os clubes, tornando o atleta um profissional livre para fechar contratos com o clube que lhe for mais conveniente.

entenderam a mudança institucional conseguiram realizar bons negócios, como o São Paulo-SP e o Internacional-RS. A criação da Lei Pelé exigiu maior competência dos clubes que quisessem evitar a saída de atletas sem retorno algum ou então vendidos por valores irrisórios, tendo em vista ter se tornado essencial estar atento ao prazo de vencimento dos respectivos contratos e sobre o valor das multas rescisórias. Logo, ficava evidente o ingresso do futebol brasileiro numa fase que demandava maior grau de organização interna e profissionalização, mas como Vitória e Bahia não estiveram atentos para isto foram, conseqüentemente, tendo sucessivas quedas de desempenho a partir do ano de 2003.

Sobre tomar decisões não condizentes com sua capacidade financeira e não poder sustentá-las no longo prazo toma-se o Vitória como exemplo, que contratou dois atletas pentacampeões mundiais³⁸ no ano de 2004 ainda que não dispusesse do capital necessário para arcar com o ônus desta decisão, quais sejam, os jogadores Edilson e Vampeta. Dessa forma, o Vitória se propôs a pagar salários bem acima da sua realidade financeira³⁹, pecando por não ter recursos suficientes para honrar os compromissos assumidos com aqueles profissionais e com os demais atletas e funcionários do clube. Ocorreram atrasos salariais em diversos setores da instituição, desde aqueles que respondiam por simples tarefas e auferiam salário mínimo, até mesmo os médicos, comportamento inadmissível na época do futebol profissional.

4.5.1 Estratégias adotadas

As firmas que operam na indústria do futebol devem comportar-se como em todos os outros setores da economia de bens de consumo final: quanto maior o nível de renda dos consumidores e maior o número destes, maior tende a ser a diversificação dos serviços oferecidos e dos produtos disponibilizados. Sobre a correta identificação dos concorrentes, as agremiações de futebol devem ter em mente com quais equipes buscam concorrer e a partir disto formular sua estratégia. “(...) embora presos a uma demanda

³⁸ Estes dois atletas participaram da campanha do Brasil na Copa do Mundo de 2002, realizada na Coréia do Sul e Japão, onde o Brasil sagrou-se pela quinta vez campeão mundial.

³⁹ Cogita-se que tanto Edilson quanto Vampeta ganhavam cerca de R\$120.000,00 por mês fora os prêmios e outros benefícios.

local, os grandes clubes competem com outros de envergadura semelhante em mercados regionais e nacionais.” (AIDAR, 2002, p. 93)

A estratégia adotada por um clube deve ser um plano de ação visando resultados no longo prazo, ao invés de resultados imediatos. No futebol baiano, entretanto, isto não parece ser óbvio porque as agremiações não possuem metas compatíveis com os métodos que utilizam para auferi-las. Um exemplo disto são as constantes trocas de treinadores que ocorrem em ambos os clubes, além da ida e vinda de jogadores no meio da temporada, enfim, alterações na equipe técnica. O Vitória, que em 2007 disputou a Série B do futebol nacional, trocou de treinador quatro vezes no mesmo ano e contratou e dispensou vários jogadores no meio da temporada, além de ter realizado outras mudanças na comissão técnica, demonstrando a baixa eficiência dos critérios de contratação de funcionários. Já o Milan – ITA, campeão da UEFA Champions League nas temporadas de 2002/2003 e 2006-2007, mantém o mesmo treinador desde 2001.

4.6 POSSIBILIDADES DE BENS SUBSTITUTOS AO FUTEBOL BAIANO

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 shows⁴⁰, praias, locais históricos, alguns parques, orla marítima com diversas opções de bares e churrascarias, dentre outros eventos. O recente desenvolvimento da indústria e conseqüente 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 seleta, além de novos centros comerciais e novas salas de cinema.

⁴⁰ Durante os meses de Outubro até o final de Fevereiro existe uma forte programação de shows e ensaios de bandas de Axé Music, atividade esta direcionada principalmente para os turistas e os jovens de classe média residentes em Salvador.

A propensão dos torcedores baianos em substituir o futebol por outro lazer é, em geral, baixa. Isto pode ser comprovado pela grande presença de público nos jogos dos grandes clubes da capital, inclusive quando os adversários são fracos e sem tradição e mesmo quando estas equipes estavam disputando a Série C, divisão em que o espetáculo é naturalmente menos interessante e de reduzida qualidade técnica. O torcedor baiano sempre dá demonstrações da sua fidelidade aos clubes, comparecendo em grande número aos estádios e denotando não substituir o futebol por outras opções de lazer facilmente.

Nas partidas de Vitória e Bahia o preço do ingresso é, em média, de R\$10,00, fora os outros custos envolvidos na ida de um indivíduo ao estádio de futebol como transporte, alimentação, bebidas e, a depender, estacionamento. Não obstante, há o custo de oportunidade do consumidor, dado existir inúmeras opções de lazer e, evidentemente, outras atribuições da vida cotidiana que poderiam estar sendo feitas naquele período de tempo. Há também o custo de transação do acesso aos estádios, que nos grandes jogos é de péssima qualidade, com trânsito engarrafado e lento, não existindo grandes 'bolsões' de estacionamento nem na Fonte Nova nem no Manoel Barradas, sem contar que Salvador não possui sistema de metrô ou transporte via trens⁴¹. O outro elemento é o custo de transação para adquirir o ingresso, pois em ambas as praças esportivas as filas das bilheterias são desorganizadas e sem indicação, as formas de pagamento não são diversificadas, e a compra pela internet ou em outros pontos de venda que não o estádio inexistem. Assim, ir a qualquer uma destas praças esportivas se transforma numa decisão que envolve uma série de variáveis além do simples preço do ingresso, pois o preço de R\$10,00 mais todos os outros custos (financeiros ou não) relacionados à tomada desta decisão pode afastar muitos torcedores das arenas tanto do Vitória quanto do Bahia.

4.7 INDICADORES ECONÔMICOS LOCAIS E DESEMPENHO

⁴¹ Existe uma linha de trens ligando a Estação da Calçada, na cidade Baixa, ao Subúrbio Ferroviário. Contudo, tal linha funciona precariamente e liga apenas uma pequena parte da cidade.

Quanto ao comportamento das variáveis macroeconômicas consideradas relevantes para o desempenho dos clubes baianos, tanto o Vitória quanto o Bahia enfrentam sérias dificuldades, mesmo que no século XXI o cenário econômico baiano venha se tornando menos desfavorável e apresentando um melhor desempenho. Os indicadores econômicos da Bahia e de sua capital, evidenciam o subdesenvolvimento baiano em relação a outros estados brasileiros.

TABELA 6

Períodos	RMS	Salvador	Demais municípios baianos
1º semestre 2003	28,6	27,6	33,0
2º semestre 2003	27,6	26,6	32,4
1º semestre 2004	26,2	25,3	30,0
2º semestre 2004	25,1	24,7	26,8
1º semestre 2005	25,3	24,6	28,4

Fonte: PED RMS-SEI/DIEESE

A Região Metropolitana de Salvador possui taxa de desemprego acima de 25% em praticamente todos os meses no período compreendido entre janeiro de 2003 até junho de 2005, como fica evidenciado na TABELA 6. É evidente que numa cidade na qual a taxa de desemprego é elevada o mercado consumidor se torna reduzido para uma série de atividades, apresentando uma tendência a não ser diversificado. Assim, como Vitória e Bahia podem obter maiores receitas de bilheteria, por exemplo, cobrando ingressos mais caros, se a taxa de desemprego da cidade é extremamente elevada? Disso decorre que uma série de serviços e produtos que poderiam ser oferecidos pelos clubes deixa de ser ofertado porque a demanda local é fraca, tornando mais difícil a venda de possíveis produtos criados pelo departamento de marketing. O futebol se encaixa na categoria lazer e entretenimento. Em uma sociedade em que a cada quatro pessoas uma está sem emprego é complicado esperar que lazer seja um item largamente consumido pelos habitantes, tendo em vista que necessidades básicas como saúde, alimentação e educação ainda não foram atendidas. A TABELA 7 demonstra o baixo rendimento médio real dos soteropolitanos ao ser comparado com de outras cidades. À exceção de Recife, Salvador apresenta o pior rendimento médio em todos os meses de 2006.

TABELA 7

Rendimento médio real do trabalho principal efetivamente recebido, no mês de referência, pelas pessoas de 10 anos ou mais de idade, ocupadas na semana de referência

Meses	Regiões metropolitanas					
	Recife	Salvador	Belo Horizonte	Porto Alegre	Rio de Janeiro	São Paulo
Janeiro	714,6	832,1	945,2	1.015,2	1.027,3	1.234,8
Fevereiro	754,6	833,9	946,9	1.000,2	992,1	1.209,2
Março	761,9	810,9	963,8	997,7	989,0	1.224,2
Abril	782,7	814,9	983,9	1.019,5	996,3	1.244,9
Mai	804,0	807,1	976,1	990,3	1.013,8	1.235,8
Junho	774,7	854,5	1.000,8	1.029,3	1.013,7	1.227,0
Julho	771,6	885,0	990,9	1.036,5	1.037,0	1.221,0
Agosto	743,1	898,4	978,2	1.042,8	1.042,1	1.196,2
Setembro	788,6	906,8	977,3	1.049,6	1.077,2	1.218,9
Outubro	810,2	909,4	981,6	1.058,7	1.043,4	1.248,7
Novembro	791,5	980,2	1.004,5	1.091,6	1.123,0	1.406,9
Dezembro	1.066,7	1.039,2	1.272,6	1.272,1	1.312,7	1.511,6

Fonte: IBGE

O nível de atividade industrial na Bahia, mesmo tendo crescido a partir do ano 2000, ainda é baixo ao ser comparado com outros estados do Brasil como Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais, Paraná, Rio Grande do Sul. A industrialização de uma região gera, indiscutivelmente, maior riqueza para a sociedade local e produz uma série de efeitos e externalidades positivas na economia, como aumento do número de pessoas com maior poder aquisitivo, incremento na disponibilidade de serviços e produtos em função do crescimento econômico, surgimento de outras indústrias em torno da indústria matriz para fornecer insumos indispensáveis à produção, dentre outros. Todos estes aspectos criados pela indústria são ainda incipientes na Bahia, estado de industrialização tardia, e contribuem negativamente para o desempenho do Vitória e do Bahia por diversos motivos, como: menor disponibilidade de obter empresas locais fortes dispostas a estabelecer parcerias com os clubes; menor geração de renda para população local (torcedores), implicando em menor renda disponível para consumir itens como ingressos mais caros, carnês para sócios, produtos licenciados, etc. A TABELA 8 refere-se à Taxa de Crescimento da Produção Física Industrial, e nela fica evidente a inferioridade da Bahia em relação ao crescimento do Nordeste, do Brasil, e de outros estados como São Paulo, Minas Gerais, Paraná, Goiás, dentre outros. Todos os estados com melhor desempenho industrial que a Bahia possuía pelo menos dois clubes na primeira divisão no ano de 2007, à exceção de Santa Catarina e Goiás que tinham somente uma equipe.

TABELA 8

Taxa de crescimento da produção física industrial até setembro de 2007

(em %)

Brasil, NE e unidades da federação	Mensal		Acumulado no ano		Acumulado 12 meses	
	Geral	De transformação	Geral	De transformação	Geral	De transformação
Brasil	5,6	5,7	5,4	5,3	4,8	4,7
Amazonas	2,1	2,1	1,8	1,9	0,5	0,6
Pará	-0,4	-4,7	2,6	-2,7	4,8	1,2
Nordeste	0,7	0,7	2,3	2,7	2,4	2,8
Bahia	-1,6	-1,7	1,0	1,1	0,8	1,0
Ceará	-0,2	-0,2	-0,4	-0,4	1,7	1,7
Pernambuco	-1,8	-1,8	4,9	4,9	5,1	5,1
Minas Gerais	6,5	6,1	8,4	8,2	7,7	7,4
Espírito Santo	-2,1	-8,3	5,8	1,8	6,8	2,7
Rio de Janeiro	-2,4	-1,9	1,4	2,0	1,1	1,3
São Paulo	8,5	8,5	5,2	5,2	4,5	4,5
Paraná	3,1	3,1	6,8	6,8	6,2	6,2
Santa Catarina	4,1	4,1	5,1	5,1	3,8	3,8
Rio Grande do Sul	1,0	1,0	7,3	7,3	5,8	5,8
Goiás	4,9	5,1	1,5	0,7	2,2	1,3

Fonte: IBGE/DPE/Departamento de Indústria

Elaboração: SEI/CAC

O índice de desenvolvimento humano (IDH) da Região Metropolitana de Salvador (RMS) está entre os piores do país. Este fator é prejudicial ao desenvolvimento econômico do estado, das empresas locais, e também dos clubes de futebol que, assim como as firmas, possuem seu desempenho atrelado tanto à pujança da economia e aos fatores sistêmicos de modo geral. Indivíduos com baixa instrução, habitando localidades sem condições mínimas de saneamento, sem expectativas positivas quanto às melhorias futuras na sua qualidade de vida e nos seus rendimentos, e sem renda suficiente para atender necessidades básicas, apresentam baixo nível de exigência quanto aos produtos consumidos. Disso decorre não haver uma “pressão” natural dos consumidores para que os clubes se empenhem ao máximo visando a atender aos anseios de uma demanda exigente e qualificada, oferecendo assim serviços de qualidade e formando equipes vencedoras. Torcedores que ainda não possuem as necessidades básicas já preenchidas certamente não irão se incomodar com condições ruins no estádio e provavelmente terão menor disposição a pagar por conforto e comodidade. A TABELA 9 mostra que no ano 2000 o IDH da RMS estava na 26ª posição dentre as regiões pesquisadas⁴²:

⁴² Para fins de praticidade algumas regiões menos significantes foram excluídas da TABELA 8.

TABELA 9

Índice de Desenvolvimento Humano das Regiões Metropolitanas do Brasil

Região Metropolitana	Colocação em 1991	IDHM ano 2000	Colocação em 2000
Florianópolis	2	0,859	1
Campinas	4	0,835	4
Porto Alegre	5	0,833	6
São Paulo	3	0,828	7
Curitiba	10	0,824	10
Baixada Santista	8	0,817	13
Rio de Janeiro	9	0,816	15
Goiânia	14	0,812	18
Belo Horizonte	12	0,811	20
Vale do Aço	22	0,803	22
Grande Vitória	23	0,798	24
Belém	13	0,797	25
Salvador	21	0,794	26
Recife	28	0,780	28
Fortaleza	31	0,767	29
Grande São Luís	29	0,766	30
Natal	30	0,762	31
Maceió	32	0,724	32

Fonte: PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento)

O PIB da Bahia⁴³ é o sexto maior do Brasil, porém, a renda do estado é extremamente concentrada, sendo que nesse índice a Bahia está atrás de todos os estados do Sul e Sudeste brasileiros. Renda concentrada implica em mercado consumidor diminuto, prejudicando o Vitória e o Bahia. A cidade de Salvador também possui elevada concentração de renda, sendo que, nas pesquisas divulgadas por órgãos oficiais, a capital baiana sempre aparece entre aquelas com maior concentração. Dessa forma, Vitória e Bahia se deparam com um mercado consumidor apaixonado, mas em sua maioria sem renda para consumir o produto futebol. A TABELA 10 mostra que a Bahia está na 17ª posição em relação ao estado com melhor distribuição de renda, evidenciando tal problema.

TABELA 10

Índice de Gini da distribuição do rendimento mensal das pessoas de 10 anos ou mais de idade com rendimento

Brasil e Unidade da Federação	Valor	Posição
Amapá	0,448	1
Amazonas	0,472	2
Santa Catarina	0,486	3
Pará	0,504	4
Rio Grande do Sul	0,510	5
Goiás	0,511	6

⁴³ Ver TABELA 11 no Apêndice deste trabalho.

São Paulo	0,518	7
Mato Grosso	0,520	8
Paraná	0,524	9
Minas Gerais	0,525	10
Espírito Santo	0,525	11
Tocantins	0,527	12
Mato Grosso do Sul	0,531	13
Rio de Janeiro	0,535	14
Rondônia	0,536	15
Ceará	0,536	16
Bahia	0,536	17
Sergipe	0,542	18
Brasil	0,547	XXXX
Rio Grande do Norte	0,549	19
Paraíba	0,559	20
Pernambuco	0,559	21
Acre	0,560	22
Roraima	0,560	23
Maranhão	0,587	24
Distrito Federal	0,589	25
Alagoas	0,592	26
Piauí	0,607	27

Fonte: IBGE - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - Censo 2003.

4.8 GESTÃO DOS CLUBES

A forma que Vitória e Bahia são geridos e os reais interesses dos dirigentes destas instituições possuem grande relação com a recente queda de desempenho destas. Muitos equívocos administrativos ao longo de vários anos se refletem num desempenho pífio das equipes baianas dentro de campo. Ao divulgar o resultado de auditoria realizada para o período 2001/2005 no Vitória S/A, o então presidente da entidade proferiu o seguinte parecer: “Os números são assustadores. O Vitória deve mais de R\$50 milhões, incluindo débitos fiscais e ações trabalhistas” (PORTELA, 2006).

Em abril deste ano, após reunião do Conselho Deliberativo, realizada no Fiesta Convention Center, o então presidente Alexi Portela Júnior apresentou o resultado da auditoria da gestão de Paulo Carneiro - que renunciou ao cargo após a queda do clube para a Série C -, para o período 2001/2005 no Vitória S/A. As irregularidades apresentadas na auditoria revelaram que o ex-cartola rubro-negro utilizou indevidamente os recursos do clube. As dívidas do rubro-negro ficaram estimadas em cerca de R\$ 52 milhões, incluindo débitos fiscais e ações trabalhistas. (BC MULTA Vitória, 2006, p. 4)

O modelo de gestão das entidades possui equívocos que comprometem o desenvolvimento do potencial das mesmas, tendo em vista que a inserção cada vez maior do futebol brasileiro num cenário profissional exige gestores profissionais e competentes. Atitudes amadoras dos dirigentes baianos não são raras. Exemplos de

amadorismo, indicadores de má administração, assim como a utilização de métodos de governança arcaicos, mostram que tais agremiações não se adaptaram ao modelo de futebol-negócio, um imperativo atualmente. Isto se verifica sob várias formas, como:

- a) misturar os bens do clube com os do presidente, descumprindo assim o princípio contábil da entidade⁴⁴;
- b) atrasar salários dos atletas e funcionários;
- c) não realizar planejamento estratégico;
- d) centralizar as decisões; esperar que pessoas ligadas ao clube emprestem seus recursos próprios para financiá-lo motivadas apenas pela paixão clubística;
- e) contratar e dispensar muitos profissionais durante a temporada sem critérios técnicos, o que além de criar um ambiente de incerteza entre os profissionais, impede que a equipe ganhe entrosamento e prejudica o trabalho da comissão técnica, que nas equipes vencedoras raramente é trocada⁴⁵. (FERREIRA, 2006);
- f) eternização de pessoas na direção das agremiações;
- g) invasões de campo durante partidas;
- h) contratações de profissionais em função de interesses de empresários de jogadores de modo que muitos atletas em fim de carreira ou com baixa produtividade no momento são contratados;
- i) falta de transparência nas contas dos clubes, elemento fundamental numa empresa ainda mais se for uma Sociedade Anônima, caso de Vitória⁴⁶ e Bahia;
- j) ausência de planejamento estratégico, com predominância do pensamento de curto prazo e sem visão estratégica de longo prazo, contrariando a tendência das empresas modernas atualmente: “(...) o pensamento no curto prazo, além de já estar ultrapassado nas empresas modernas, se mostra inadequado para a gestão dos clubes de futebol.” (AIDAR, 2002, p. 92).

“Em um mercado de estreita relação entre receitas e performance e entre gasto com salários e performance, mas com frágil ligação entre lucros e performance, a diferença está na eficácia da administração.” (AIDAR, 2002, p. 109).

⁴⁴ Segundo a Contabilidade, as empresas devem seguir o princípio da entidade, no qual fica explícito que o patrimônio dos sócios não se confunde com o da empresa.

⁴⁵ No Manchester United (ING), Alex Ferguson se mantém no cargo de treinador da equipe desde o ano de 1986. No Milan (ITA), Carlo Ancelotti está no cargo desde 2001. Já o Vitória possuiu 4 treinadores diferentes no ano de 2004, quando foi rebaixado para a 2ª divisão do campeonato brasileiro.

⁴⁶ Vitória e Bahia adotaram o modelo de S.A. e venderam a maioria das ações ordinárias para o Exxel Group da Argentina e para o Banco Opportunity, respectivamente. Atualmente o Bahia detém 30% das ações e o Opportunity 70%. O Vitória recomprou as ações do sócio majoritário em 2004 e atualmente o Esporte Clube Vitória é proprietário de 100% dos papéis.

O Esporte Clube Vitória, que há alguns anos atrás era modelo de administração, se tornou uma empresa com déficit anual previsto de R\$ 4 milhões no ano de 2006. (SANTOS, 2006). Segundo Jorge Goldenstein, porta-voz do Banco Oportunity, sócio majoritário do Bahia/SA, o clube precisa profissionalizar o departamento de futebol, pois este, segundo ele, é gerido de modo amador e por pessoas despreparadas. Além disso, ele entende que o Bahia não apresentou os resultados financeiros esperados, como esta passagem comprova: “O negócio se mostrou muito menos atraente do que foi avaliado no primeiro momento.” (GOLDENSTEIN, 2003, p. 27). Demonstrando desconfianças graves quanto ao futuro do clube, Goldenstein afirma ser necessário profissionalizar o departamento de futebol, já que o banco é responsável pelos departamentos financeiros e de marketing e controla o conselho de administração do clube, mas deixa o departamento de futebol e a presidência a cargo do sócio minoritário, o Esporte Clube Bahia. O não entendimento dos dirigentes baianos de que Vitória e Bahia devem ser rivais dentro de campo e fora devem ser parceiros também é outro elemento prejudicial ao futebol local.

Em resumo: vale o profissionalismo na gestão. Mesmo assumindo a tese de que esporte morre sem a paixão, deve-se admitir que a paixão fica para a torcida, não para a gestão. Uma gestão que deve ser remunerada, em tempo integral, focada na maximização das receitas e redução dos custos, e na obtenção de títulos. A estrutura gerencial tem de ser semelhante à de uma empresa normal, sem nenhum traço de amadorismo. (AIDAR, 2002, p. 112)

No nível das condutas, as estratégias devem ser aderentes ao padrão de concorrência relevante para a empresa. É necessário investir nas capacitações correspondentes e assegurar que o desempenho seja coerente com os fatores críticos de sucesso. Essas são as tarefas centrais da gestão empresarial competitiva. (FERRAZ, 1995, p. 14)

Concorrentes nacionais como São Paulo-SP, Internacional-RS, Santos-SP e Atlético-PR, por exemplo, estão numa fase mais evoluída em relação à Vitória e Bahia no que se refere ao modo como são administrados, e não é por acaso que nos últimos cinco anos todos foram campeões ou vice-campeões da Taça Libertadores da América, competição sul-americana extremamente concorrida. As palavras do presidente do Atlético-PR, expostas na citação abaixo, ilustram a idéia exposta acima:

Temos tudo informatizado; orçamento, fluxo de caixa, sistemas. A mudança de paradigma começou em 1995. Desde então, melhorou o nível de

informação entre todos os diretores e o comprometimento geral. Somos administrados como uma empresa, mas a satisfação do nosso sócio é a vitória e não o lucro. (PETRAGLIA, 2007, pág. 51)

4.9 ASPECTOS HISTÓRICO-ECONÔMICOS

Como a história da sociedade em muito se relaciona com a sua formação contemporânea, é indubitável que a atual cultura da sociedade baiana possui traços originados na época colonial e escravista. A lentidão dos dirigentes baianos em adaptarem-se à época do futebol-negócio pode ser correlacionada com a formação histórica local. Os dirigentes de Vitória e Bahia estão, obviamente, inseridos na cultura local, foram formados nela, e por ela são influenciados. Alguns traços da época em que as regras capitalistas ainda não eram predominantes na sociedade baiana, podem ser verificados nas atitudes dos dirigentes locais, como:

- a) informalidade nas relações que deveriam ser estritamente profissionais;
- b) mistura dos bens da instituição com os bens particulares;
- c) relaxamento da cobrança de profissionalismo e seriedade dos atletas;
- d) sinais de coronelismo na forma de governar as equipes, com dirigentes buscando se perpetuar no poder;
- e) aceitação de resultados medíocres como normais;
- f) falta de visão empresarial em conjunto com a inexistência de mentalidade gerencial e inovadora voltada para a superação dos limites.

A cultura e a evolução histórica da Bahia possuem características desfavoráveis ao desenvolvimento do estado sob bases capitalistas e, conseqüentemente, desfavorecem o desenvolvimento de Vitória e de Bahia. A Bahia situa-se numa região historicamente inserida em uma economia com as seguintes características: produtora de bens agrícolas para exportação, com baixa produtividade, sem incentivos à concorrência, com forte presença de preconceito, patriarcalismo e paternalismo; formada sob bases escravistas, e sem a existência de um regime de incentivos baseado na ideologia capitalista. Não se pode exigir (e nem esperar) que indivíduos formados e aculturados sob essas bases passem a ter uma mentalidade capitalista de modo espontâneo, e muito menos ter o acúmulo de capital como meta.

As formas que assumem os dois sistemas da economia nordestina – o açucareiro e o criatório - no lento processo de decadência que se inicia na segunda metade do século XVII, constituem elementos fundamentais na formação do que no século XX viria a ser a economia brasileira. (FURTADO, 1977, p. 61)

(...) No longo período, que se estende do último quartel do século XVII aos começos do século XIX, a economia nordestina sofreu um lento processo de atrofiamento, no sentido de que a renda real per capita de sua população declinou secularmente. É interessante observar, entretanto, que esse atrofiamento constituiu o processo mesmo de formação do que no século XIX viria a ser o sistema econômico do Nordeste brasileiro, cujas características persistem até hoje. (FURTADO, 1977,

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da década de 90 o futebol entrou num processo de internacionalização, em que os mercados de atletas e treinadores passaram a ser mundialmente integrados. Disso resulta que os valores dos salários e das contratações dos melhores jogadores, tendem a ser determinados pelos principais clubes europeus, situados em países como Espanha, Alemanha, Inglaterra e Itália, localidades onde se pagam os melhores rendimentos. Novos mercados surgiram recentemente, como Coreia do Sul, Japão, Rússia, França, Ucrânia e Portugal, e nesses países os salários pagos para os melhores atletas também são superiores àqueles pagos no Brasil. Neste processo, os grandes clubes, fundamentalmente os europeus, contratam profissionais de todas as nacionalidades e disputam por mercados não apenas em seu país ou continente, mas em todo o mundo.

O resultado disto é que a inserção dos clubes brasileiros, dentre estes, Vitória e Bahia, passa a ser periférica em relação aos grandes clubes europeus, principalmente, devido ao abismo financeiro que separa as duas realidades. Assim, as equipes brasileiras têm dificuldades enormes para competir com clubes mais ricos, como Barcelona, Milan e Bayern de Munique, por exemplo, de forma que os melhores jogadores brasileiros permanecem cada vez menos tempo no país porque as agremiações nacionais não dispõem de recursos suficientes para cobrir propostas de contratos milionários feitas por tais equipes. As agremiações brasileiras encontram-se diante de um mercado aberto, extremamente concorrencial, profissional, e que requer volume de recursos cada vez maiores para superar os concorrentes.

As recentes mudanças ocorridas no futebol brasileiro, como a criação do campeonato de pontos corridos, a moralização do sistema de acesso e descenso, e a criação da Lei Pelé, tornaram o futebol nacional mais competitivo e as barreiras à entrada neste mercado estão cada vez maiores. Assim, crescem as necessidades de profissionalização, de melhorias nas praças esportivas, de melhoria no tratamento aos torcedores-consumidores, de evolução dos métodos de gestão, e de formulação de estratégias de crescimento sustentáveis. O Vitória e o Bahia sempre foram equipes tradicionais do futebol baiano e brasileiro. A atual inserção de ambos os clubes no cenário esportivo nacional é secundária, pois os dois clubes estão fora da primeira divisão desde 2005, e muito menos tem disputados torneios nacionais importantes com chances reais de ser campeão no século XXI.

A eliminação dos laços com administrações arcaicas e mentalidades pouco profissionais se faz necessário para o sucesso do Vitória e do Bahia. Sem uma estrutura interna séria, transparente e profissional, torna-se complicada a obtenção de investidores e parceiros, visto que as empresas temem aplicar seus recursos em negócios mal geridos, arriscados, ou naqueles no qual o profissionalismo não seja característica básica. As duas principais instituições esportivas baianas já começam a demonstrar sinais de distanciamento frente a alguns clubes brasileiros, como Santos, São Paulo, Internacional, Atlético Paranaense. Estes clubes possuem modernos centros de treinamento, estádios consideravelmente melhores que os soteropolitanos, gestão profissional, e maior facilidade em atrair investimentos por questões de localização geográfica, que os beneficiam pela pujança econômica, possuem maior número de torcedores e maior espaço na mídia.

Há um grande potencial econômico e empresarial a ser explorado no futebol brasileiro, facilitado pela grande paixão suscitada por este esporte. Por conseguinte, há maior facilidade em se vender o produto futebol tendo em vista que o torcedor-consumidor já é uma demanda naturalmente “conquistada”, ou seja, os esforços para impelir as pessoas a demandarem o produto são menores que em outros tipos de mercados. O que deve ser objetivado é canalizar as emoções dos torcedores para algo organizado racionalmente e com continuidade, porém sem eliminar o fator “paixão” na mente dos torcedores, pois isto é o “combustível” do futebol.

O mesmo potencial se verifica no Vitória e no Bahia. Tais clubes possuem uma torcida grande e apaixonada, situam-se na terceira maior cidade do Brasil em termos populacionais e se localizam em um estado que vem obtendo maior crescimento econômico e maior geração de renda após o século XXI, além de investidores fortes estarem sendo atraídos para a Bahia. As equipes locais deveriam aproveitar as melhorias ocorridas na economia local e a vinda da Copa do Mundo para o Brasil, tendo Salvador como provável cidade-sede, para incrementar seu crescimento de forma sustentável e visando o longo prazo. Para tal, a construção de um estádio moderno deveria ser um dos objetivos da dupla, assim como a contratação de profissionais para gerir e administrar os clubes, em vez de delegar tal função a conselheiros que tomam decisões baseados em critérios emocionais e que por muitas vezes não tomam a melhor decisão possível. Ademais, tais instituições deveriam preocupar-se fortemente com o crescimento da torcida, buscando expandi-la por outros estados da região Nordeste em função de similaridades culturais e da carência de bons clubes nesta região. Com a crescente profissionalização e busca por mercados dos grandes clubes do eixo Sul-Sudeste, é primordial uma política agressiva para atrair novos torcedores e expandir o mercado com o intuito de não perder uma boa oportunidade de expansão do mercado consumidor.

Ainda há tempo para melhorias no futebol baiano, mas estas têm que ser rápidas e eficazes. Caso o distanciamento do futebol local em relação aos maiores clubes brasileiros persista, dificilmente Vitória e Bahia conseguirão recuperar o espaço perdido no mercado do futebol brasileiro e disputar títulos importantes com reais condições de saírem vencedores. A manutenção da atual estrutura do futebol baiano resultará numa tendência à persistência na produção de resultados pífios e conseqüente redução do número de torcedores destes clubes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIDAR, Antônio C.; LEONCINI, Marcio P.; OLIVEIRA, João J. **A nova gestão do futebol**. 2 ed. São Paulo: FGV, 2002.

ATHAYDE, de Phydia. Boleiros, sempre. **Carta Capital**, nº. 436, p. 51, 20 de mai. 2007.

BC MULTA Vitória em US\$ 300 mil por irregularidades. **A Tarde**. Salvador, 18 de jul. 2006, p. 4.

CARRERA-FERNANDEZ, José. **Curso básico de microeconomia**. Salvador, EDUFBA, 2001.

CARVALHO, Sérgio, MINELLO, Cláudia. **O Investimento no esporte em Santa Maria/RS**. Disponível em:
http://reposcom.portcom.intercom.org.br/bitstream/1904/19212/1/2002_COMUNICAC_OES_MINELLO.pdf. acesso em 4 de dez. 2007.

CLAY, VINÍCIUS. **Os donos da bola**. Disponível em:
<http://www.correiodabahia.com.br/2001/10/30/noticia.asp?link=not000037867.xml>
acesso em 19 de jun. 2006.

COMPETITIVIDADE. **Enciclopédia Larousse**. São Paulo, Nova Cultural, 1998.

FERRAZ, João; KUPFER, David; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro, Campus, 1995.

FERREIRA, Marcos Junior [vice-presidente da Federação Baiana de Futebol] **Entrevista ao autor**, 2006.

FURTADO, Celso. **Formação econômica do Brasil**. São Paulo, Nacional, 1977.

GOLDENSTEIN, Jorge. Opportunity reduz investimentos no Bahia S/A. **Carta Capital**, nº. 272, p. 27, 2003.

GURGEL, Ânderson. **Futebol: A economia em campo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

JÓIA, Sônia. Futebol movimenta milhões de dólares. **Rumos do desenvolvimento**, v. 24, nº170, p. 26, 2000.

KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro, Campus, 2000.

KADOW, Fábio. Estádio do Palmeiras ganha espaço VIP. **Carta Capital**, nº. 470, p. 18, 14 de nov. 2007.

LEAL, Ubiratan. **O processo de “ypiranguização” de Bahia e Vitória**. Disponível em: <http://www.distintivos.com.br/balipodo00001.asp> acesso em 28 de jun. 2006.

MELO, Luiz Martins de. **O país do futebol e a economia do futebol**. Disponível em: <http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/285/primeirocaderno/opiniaio/O+pais+d+o+futebol++e+a++economia+do+futebol,,,58,3880635.html?highlight=&newsid=3880635&areaid=58&editionid=1588> Acesso em 12 de set. de 2007

PEREIRA, Jovino Alberto. **Futebol**: de esporte amador a negócio de entretenimento e lazer em uma sociedade midiaticizada. Salvador, Tese de Mestrado em Administração de empresas, UFBA, 2003.

PETRAGLIA, Mario Celso. Boleiros, sempre. **Carta Capital**, nº. 436, p. 51, 20 de mai. 2007.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**. São Paulo: Campus, 1989.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**. São Paulo: Campus, 1986.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva das nações**. 13 ed. São Paulo: Campus, 1990.

PORTELA, Alexi. **Vitória deve mais de R\$50 milhões**. Disponível em: <http://www.barradaonline.com.br/noticia4480.htm> acesso em 25 de abr. 2006.

PRONI, Marcelo Weishaupt. **A metamorfose do futebol**. Campinas (SP): Unicamp, 2000.

RANGEL, Sérgio. No país do futebol, jogadores recebem menos que salário mínimo. **Folha de São Paulo**, São Paulo, p. 22, 4 de fev. 2002.

SANTOS, Luciano. **Diretoria rubro-negra apresenta resultado da auditoria**. Disponível em: <http://www.barradaonline.com.br/noticia4480.htm> acesso em 25 de abr. 2006.

SERRA, Edelcique. Futebol é fonte de renda para os mais pobres. **Conjuntura e Planejamento**, nº. 31, p. 14, 1996.

SEI, Superintendência de estudos econômicos e sociais da Bahia. Disponível em: www.sei.ba.gov.br acesso em 20 de jul. 2006.

APÊNDICE

Produto Interno Bruto do Brasil a preços correntes e por unidades da federação (1996 a 2004)

Grandes Regiões e Unidades da Federação	1996 R\$ Milhão	1997 R\$ Milhão	1998 R\$ Milhão	1999 R\$ Milhão	2000 R\$ Milhão	2001 R\$ Milhão	2002 R\$ Milhão	2003 R\$ Milhão	2004 R\$ Milhão
BRASIL	778.886	870.743	914.187	973.845	1.101.255	1.198.736	1.346.028	1.556.182	1.766.621
São Paulo	272.035	308.893	324.152	340.281	370.819	400.629	438.148	494.814	546.607
Rio de Janeiro	86.758	97.674	100.651	114.419	137.877	148.033	170.114	190.384	222.564
Minas Gerais	78.604	87.197	89.490	93.748	106.169	113.530	125.389	144.545	166.586
Rio Grande do Sul	63.263	69.221	70.542	75.450	85.138	94.084	104.451	128.040	142.874
Paraná	47.720	52.849	56.798	61.724	65.969	72.770	81.449	99.000	108.699
Bahia	32.990	37.021	38.759	42.040	48.197	52.249	62.103	73.166	86.882
Santa Catarina	29.454	31.875	32.434	35.682	42.428	46.535	51.828	62.214	70.208
Pernambuco	21.391	23.439	24.810	26.021	29.127	31.725	36.510	42.261	47.697
Distrito Federal	16.539	19.916	25.119	22.256	29.587	33.051	35.672	37.753	43.522
Goiás	14.592	16.025	17.428	17.920	21.665	25.048	31.299	36.835	41.316
Amazonas	14.090	14.411	15.107	15.555	18.873	20.736	25.030	28.063	35.889
Espírito Santo	14.909	16.198	17.369	18.772	21.530	22.538	24.723	28.980	34.488
Pará	13.855	14.717	15.572	16.674	18.914	21.748	25.530	29.215	34.196
Ceará	15.641	17.589	18.836	19.511	20.800	21.581	24.204	28.425	33.261
Mato Grosso	7.946	9.155	9.901	11.701	13.428	14.453	17.888	22.615	27.935
Mato Grosso do Sul	8.317	9.292	10.050	10.901	11.861	13.736	15.343	18.970	19.954
Maranhão	6.873	7.410	7.224	7.918	9.207	10.293	11.420	13.984	16.547
Rio Grande do Norte	5.876	6.669	6.844	7.648	9.293	9.834	11.633	13.696	15.906
Paraíba	6.549	6.989	7.262	7.937	9.238	10.272	11.634	13.711	14.863
Sergipe	4.304	4.843	5.031	5.434	5.921	8.204	9.496	11.704	13.121
Alagoas	5.072	5.756	6.141	6.429	7.023	7.569	8.767	10.326	11.556
Rondônia	3.639	4.198	4.611	5.023	5.625	6.083	7.284	8.492	9.744
Piauí	3.902	4.225	4.413	4.734	5.330	5.575	6.166	7.325	8.611
Tocantins	1.534	1.720	1.941	2.106	2.450	3.067	3.545	4.190	4.768
Amapá	1.340	1.526	1.501	1.584	1.968	2.253	2.652	3.083	3.720
Acre	1.148	1.314	1.454	1.557	1.703	1.921	2.259	2.716	3.242
Roraima	547	621	746	817	1.117	1.219	1.488	1.677	1.864

Fonte: IBGE - Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais.