



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

**VITOR SILVANY RAMOS**

**DETERMINANTES PARA AS DIFERENÇAS DE DESEMPENHO ESPORTIVO  
E FINANCEIRO ENTRE OS CLUBES DE FUTEBOL DO NORDESTE E  
SUDESTE BRASILEIRO: UMA ANÁLISE DO ESPORTE CLUBE BAHIA E DO  
SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE DE 2002 A 2008**

**SALVADOR  
2008**

**VITOR SILVANY RAMOS**

**DETERMINANTES PARA AS DIFERENÇAS DE DESEMPENHO ESPORTIVO  
E FINANCEIRO ENTRE OS CLUBES DE FUTEBOL DO NORDESTE E  
SUDESTE BRASILEIRO: UMA ANÁLISE DO ESPORTE CLUBE BAHIA E DO  
SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE DE 2002 A 2008**

Versão Final do 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. Antônio Plínio Pires de Moura

**SALVADOR  
2008**

VITOR SILVANY RAMOS

DETERMINANTES PARA AS DIFERENÇAS DE DESEMPENHO ESPORTIVO E FINANCEIRO ENTRE OS CLUBES DE FUTEBOL DO NORDESTE E SUDESTE BRASILEIRO: UMA ANÁLISE DO ESPORTE CLUBE BAHIA E DO SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE DE 2002 A 2008.

Aprovada em 02 dezembro de 2008.

Orientador:

---

Prof. Antônio Plínio Pires de Moura  
Faculdade de Economia da UFBA

---

Bouzid Izerrougene  
Prof. Dr. da Faculdade de Economia  
da UFBA

---

Luiz Antônio Teixeira  
Economista

## **AGRADECIMENTOS**

Eu gostaria de agradecer à minha família, que me deu e dá todo o apoio para estudar. Agradeço também a meus amigos, que colaboraram muito comigo. O professor Liélson Coelho também merece ser citado, já que me ajudou bastante na elaboração do projeto e da monografia com sua experiência e dicas. Meu agradecimento especial, porém, vai para meu professor orientador Antônio Plínio Pires de Moura, pessoa que dispensa comentários sobre sua vida acadêmica, que contribuiu bastante na pesquisa e na elaboração da monografia, dando idéias e sugestões. Enfim, agradeço a todos que de uma maneira ou de outra me ajudaram.

## **RESUMO**

Este trabalho monográfico ressalta a importância econômica do esporte futebol, pela grande quantidade de recursos que ele movimenta. Aqui, a história do futebol é contada desde os esportes que eram parecidos com ele até o seu surgimento oficial. Também se demonstra como o futebol passou do amadorismo (apenas lazer, algo lúdico) para o empreendedorismo (um negócio altamente lucrativo, que interessa a muitas empresas). O futebol brasileiro é o destaque, trata-se da Lei Pelé e a sua importância, mas, sobretudo, esta pesquisa aborda principalmente a diferença de desempenho esportivo e financeiro entre os clubes de futebol do Sudeste e do Nordeste brasileiro através da análise de dois clubes, o São Paulo Futebol Clube e o Esporte Clube Bahia. O modelo E-C-D (estrutura, conduta e desempenho) foi o escolhido para ser utilizado nessa análise.

Palavras-chave: Futebol. Futebol negócio. Lei Pelé. Estrutura Regional. Conduta administrativa. Desempenho Esportivo e Financeiro.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>UM ESPORTE CHAMADO FUTEBOL</b>	<b>11</b>
2.1	HISTÓRICO	11
2.2	O FUTEBOL COMO UM NEGÓCIO: DO AMADORISMO AO EMPREENDEDORISMO	15
<b>3</b>	<b>FUTEBOL NO BRASIL</b>	<b>19</b>
3.1	ANTES E DEPOIS DA LEI PELÉ	19
3.2	O FUTEBOL NA REGIÃO NORDESTE	21
3.3	O FUTEBOL NA REGIÃO SUDESTE	23
<b>4</b>	<b>CONHECENDO OS CLUBES</b>	<b>26</b>
4.1	O ESPORTE CLUBE BAHIA	26
4.2	O SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE	27
<b>5</b>	<b>O MODELO E-CD</b>	<b>30</b>
5.1	CONCEITOS FUNDAMENTAIS	30
5.2	O MODELO	30
<b>6</b>	<b>UMA ANÁLISE DO E.C. BAHIA E DO SÃO PAULO F.C. ATRAVÉS DO MODELO E-C-D</b>	<b>35</b>
6.1	A ESTRUTURA ECONÔMICA NA QUAL OS CLUBES ESTÃO INSERIDOS (NORDESTE E SUDESTE)	35
6.2	A ADMINISTRAÇÃO DOS CLUBES (CONDUTA)	38
6.3	DESEMPENHO ESPORTIVO E DESEMPENHO FINANCEIRO	43
6.4	RELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS ESTRUTURA, CONDUTA E DESEMPENHO	47
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>49</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>52</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O futebol sempre foi um esporte que com a paixão das multidões, seu caráter essencialmente lúdico e os valores ligados a ele (como a construção de laços afetivos e de identidade entre os indivíduos) favorecem a isso. (GONÇALVES; CARVALHO, 2006).

Na atualidade, o futebol se tornou um grande negócio, e não mais uma mera diversão. Grandes empresas e empresários começaram a explorá-lo, justamente por perceberem um potencial nele, e hoje, o esporte movimenta bilhões de dólares anualmente e envolve milhões de pessoas. Por ser tão relevante economicamente, foi que se pensou em tratar de um tema que estivesse ligado ao futebol.

O povo brasileiro é apaixonado por futebol, apesar disso, o Brasil engatinha na exploração do esporte como um negócio. Dentro do Brasil, há poucos clubes ricos e muitos clubes pobres e pode-se observar uma grande diferença de riqueza entre os clubes de futebol da região Sudeste e da região Nordeste. Tal fato merece uma investigação melhor.

Resolveu-se então, tratar dos determinantes para as diferenças de desempenho esportivo e financeiro entre os clubes de futebol do Nordeste e Sudeste brasileiro, dando foco aos clubes Bahia (representante nordestino) e São Paulo (representante do sudeste). O período que se escolheu para estudar compreende os anos de 2002 a 2008, porque abrange a pior e a melhor fase do Bahia e do São Paulo, respectivamente.

A Região Sudeste é o centro econômico e financeiro brasileiro, concentra as principais empresas e é muito populosa. O Nordeste por sua vez apesar de ter riquezas naturais não é tão desenvolvido no campo econômico e possui uma população grande, porém muito pobre em sua maioria. Nota-se que há grandes diferenças sociais e econômicas entre as regiões, mas isso é suficiente para justificar a supremacia tanto financeira quanto de resultados alcançados esportivamente pelos clubes do Sudeste? Qual o motivo de tanta diferença entre as equipes? Só se poderá responder a essas questões pesquisando.

As receitas são importantíssimas para qualquer empresa, para os clubes de futebol não é diferente, analisá-las pode fornecer uma série de informações a respeito dos clubes, mas o objetivo deste trabalho é investigar o que é determinante para a diferença de desempenho esportivo e financeiro dos clubes das regiões escolhidas, em especial Bahia e São Paulo. Dentro da Região Nordeste escolheu-se o Esporte Clube Bahia por ser o de maior torcida e regionalmente o mais vencedor no âmbito nacional, além de ser o clube de coração do autor. Dentro da Região Sudeste optou-se pelo São Paulo Futebol Clube, por ser um exemplo para todos os outros do país tanto administrativamente quanto esportivamente: é um grande vencedor e captador de recursos. Escolheu-se esse período entre 2002 e 2008 porque ele engloba justamente a pior fase do Bahia e a consolidação do São Paulo como maior clube do país. Pode parecer tendencioso fazer isso, mas o autor acredita que se trata de uma realidade dura que traz muitos ensinamentos.

A maioria dos brasileiros é fanática por futebol. O torcedor do Esporte Clube Bahia nesses últimos anos tem acompanhado a deterioração do seu clube, que chegou a passar dois anos na terceira divisão do futebol nacional, conseguindo o acesso para segunda divisão no ano passado. Há algum tempo, tem se observado que o futebol nordestino está muito mal, muitos clubes sem dinheiro e endividados, o que sugeriria que a supremacia das agremiações do Sudeste no futebol brasileiro, dever-se-ia ao sucesso financeiro e esportivo fruto de um bom trabalho fora dos campos.

O referencial teórico utilizado no trabalho foi o modelo E-C-D (estrutura, conduta e desempenho) criado por Mason e que teve importante contribuição de Bain, posteriormente. Analisar-se-á a estrutura econômica (não a concorrencial) em que os clubes estão inseridos, a conduta (administração) dos clubes e o desempenho esportivo e financeiro.

O objetivo do trabalho é demonstrar a influência da estrutura e da conduta no desempenho dos clubes. A hipótese para explicar o problema é a de que a estrutura econômica (no caso as regiões Nordeste e Sudeste) e a conduta são decisivas para determinar o desempenho dos clubes.

O capítulo 1 contém a introdução. No capítulo 2 tratar-se-á da história do esporte, abordando do seu surgimento até a sua chegada ao Brasil, e da sua caminhada do



amadorismo para o empreendedorismo. No capítulo 3 irá ser dada atenção ao futebol brasileiro, ressaltando a Lei Pelé e o futebol nas regiões Nordeste e Sudeste. No capítulo 4 será contada de forma breve a história do Esporte Clube Bahia e do São Paulo Futebol Clube e suas situações atualmente. No capítulo 5 o modelo E-C-D é o destaque, o referencial teórico do trabalho será apresentado. No Sexto capítulo, uma análise dos clubes (Bahia e São Paulo) será realizada com base no modelo E-C-D. Finalmente, no sexto capítulo com a apresentação das considerações finais.

## 2 UM ESPORTE CHAMADO FUTEBOL

### 2.1 HISTÓRICO

O esporte denominado futebol não nasceu da forma que é hoje. Existem registros em diversos locais sobre esportes que precederam o futebol moderno, consolidado pelos ingleses.

#### NA CHINA

Na China Antiga, há 4 mil anos, os militares chineses praticavam um jogo, o qual se jogava com os pés. Esse jogo normalmente era disputado após guerras, e os soldados formavam equipes para chutar os crânios dos mortos inimigos, o objetivo era fazer com que passassem por dois bambus presos ao chão e distanciados entre eles 40 cm. Com o passar do tempo, as cabeças dos inimigos foram substituídas por bolas de couro revestidas com cabelo. O esporte era chamado de tsu-chu (tsu significa “lançar com o pé” e chu é algo como “bola recheada feita de couro”), e surgiu como forma de treinamento militar, mas depois se firmou como diversão, sendo praticado até mesmo por mulheres. (VIEIRA; FREITAS, 2006)

#### NA AMÉRICA DO NORTE

Há mais ou menos 1300 a.C., civilizações antigas que habitavam região correspondente ao México atualmente, também costumavam utilizar uma esfera de borracha para praticar um jogo, no qual se usava as mãos e os pés. Mais tarde, os maias criaram uma nova versão do esporte, cercada de rituais. A bola representava o sol, o poder e a fertilidade. Havia dois templos na linha de fundo de cada equipe. Os participantes tinham que fazer a bola passar por um furo circular no meio de seis placas quadradas de pedras. O capitão do derrotado era sacrificado aos deuses. (VIEIRA; FREITAS, 2006)

#### NO JAPÃO

O tsu-chu chegou ao Japão Antigo, onde dois imperadores criaram e difundiram o Kemari (ke = chutar, mari = bola), uma nova variação do jogo. O kemari era praticado

por integrantes da corte do imperador japonês, era jogado em um campo quadrado demarcado por quatro árvores, a bola era feita de fibras de bambu e pele de cervo, havia duas equipes de 8 jogadores e existia entre as regras uma que proibia o contato físico e a participação de mulheres. (VIEIRA e FREITAS, 2006)

## NA GRÉCIA

Na Grécia antiga, os gregos disputavam um jogo que se chamava Epyskiros. Nele soldados gregos dividiam-se em duas equipes de nove a quinze jogadores cada e jogavam em um terreno retangular. Utilizavam uma bola feita de bexiga de boi cheia de areia ou terra. Era permitido usar os pés e também as mãos. Quando os romanos dominaram a Grécia, conheceram o Epyskiros. (VIEIRA; FREITAS, 2006)

## EM ROMA

Os romanos, por volta de 200 a.C., criaram o harpastum (“jogo da bola pequena”, já que a bola tinha apenas 20 cm de diâmetro) uma versão deles para o Epyskiros, porém era muito violento. Era praticado por militares e disputado em um campo retangular. O objetivo do jogo era ultrapassar a linha final do adversário. O harpastum se parecia mais com o rúgbi do que com o futebol moderno. (VIEIRA; FREITAS, 2006)

Com a expansão do Império Romano, o harpastum chegou até a área que corresponde atualmente à França. Lá os celtas deram origem ao soule (ou choule), que era disputado por 27 jogadores em cada equipe, e esses tinham funções diferentes. O soule era uma versão muito mais violenta do harpastum, já que eram permitidos socos, pontapés, rasteiras e outros golpes violentos. Jogadores já morreram durante partidas, e devido a esse excesso de violência o soule foi proibido de ser praticado pelo rei Filipe V, em 1319. (VIEIRA; FREITAS, 2006)

## NA ITÁLIA

Em meados do século XVI, surgiu em Florença um outro jogo em que o entrosamento entre pés e bola era fundamental, o calcio (“jogo de chute”), como até hoje os italianos costumam denominar o futebol. As regras do novo esporte foram estabelecidas em 1580

por Giovanni di Bardi. As equipes não possuíam limite de integrantes, podia-se tocar a bola tanto com os pés quanto com as mãos, e a partida era vigiada de perto por dez juízes, para evitar o descumprimento das regras. O calcio espalhou-se rapidamente por toda a Itália, e até hoje é disputado em festas de aniversário em pequenas cidades. (VIEIRA; FREITAS, 2006)

## NA INGLATERRA

Anteriormente a invenção do calcio, habitantes da ilha correspondente ao Reino Unido hoje, já se divertiam e se matavam correndo atrás de uma bola. Um jogo semelhante ao futebol era praticado em terras britânicas (foi citado no livro *Descriptio Nobilissimae Civitatis Londinae*, de Willian Fitzstephe, em 1175), era denominado de mass football ou folk-football. Nesse jogo, habitantes de cidades chutavam bolas de couro para simbolizar a cabeça dos inimigos; era uma forma de comemorar a expulsão de invasores nórdicos. As equipes eram constituídas por centenas de jogadores, que tinham que levar a bola até marcos que distavam cerca de 2 quilômetros um do outro, os participantes percorriam ruas e vielas das cidades. As partidas podiam durar o dia todo, a disputa pela bola era acirrada, mais tarde o que deveria ser apenas brincadeira ou comemoração transformou-se em violência desmedida, devido à grande rivalidade entre as equipes. Devido ao excesso de violência, o rei Edward III decidiu proibir o esporte em 1311, os que persistiam em jogar ficavam presos por uma semana e pagavam penitência na Igreja. A política contra esse esporte foi mantida pelos governantes seguintes durante mais de quatro séculos, havia uma dura vigia sobre os praticantes. Isso dificultou o desenvolvimento do velho e violento esporte bretão. (VIEIRA; FREITAS, 2006)

Ainda assim, a força da lei não conseguiu sufocar totalmente a paixão inglesa pela bola. Como solução, foram desenvolvidas formas mais pacíficas do esporte. A participação de três escolas tradicionais inglesas (Covent Garden, Strand e Fleet Street) foi crucial. Elas adotaram o esporte como atividade física no começo do século XIX, e logo o football se espalhou por diversas escolas. O objetivo (goal, em inglês) era o mesmo, fazer a bola passar por entre as marcas. Cada escola tinha suas regras, e quando surgiram os primeiros campeonatos entre elas começou a confusão quanto a que regras seguir. Assim, as escolas dividiram-se em dois grupos: aquelas nas quais os praticantes utilizariam os pés e as mãos (dando origem ao rúgbi), e aquelas nas quais os jogadores

podiam usar só os pés (dando origem ao futebol). Ambos eram chamados de football, só mais tarde houve mudança no nome. Décadas depois o futebol e o rúgbi passaram a ter ligas e regras independentes. (VIEIRA; FREITAS, 2006)

A necessidade de haver uma uniformidade de regulamento para o mesmo jogo, o futebol, culminou numa reunião para consolidar um conjunto de leis que possibilitasse a disputa de campeonatos. O futebol havia se tornado muito popular na Inglaterra, assim era crucial a unificação e preservação das regras do jogo. Em 1848, houve uma tentativa frustrada, mas no dia 23 de outubro de 1863, representantes de 12 clubes e escolas londrinas encontraram-se num bar (Freemason Tavern) e fundaram a Football Association, que em 8 de dezembro do mesmo ano, divulgou o primeiro conjunto de regras universais para o futebol. Vinte e quatro anos depois, ainda existiam algumas divergências, assim a Football Association convidou as outras três associações britânicas (a irlandesa, a escocesa e a galesa) para unificar as regras na ilha. Então, em 1877 surgia o embrião da International Football Association Board, que foi oficializada em 1886, essa instituição existe até hoje e é a responsável pelas regras do jogo. Daí em diante, o futebol não parou mais de se espalhar pelo mundo, e logo se tornaria o mais popular dos esportes. (VIEIRA; FREITAS, 2006)

## BRASIL

No século XIX, durante o chamado ciclo da borracha brasileiro, os índios já se divertiam com esferas feitas de borracha. Mas, o futebol moderno só chegaria mais tarde. A versão mais conhecida, e que é a única oficialmente confirmada, é a de que Charles Miller (com 20 anos na época), no ano de 1894, foi responsável por apresentar o futebol aos brasileiros. No dia 18 de fevereiro de 1894, esse brasileiro que havia ido estudar na Inglaterra aos 9 anos, desembarcou no porto de Santos trazendo na bagagem: duas bolas de couro, uma agulha, uma bomba de ar, dois jogos de uniformes de clubes ingleses e um livro de regras. Charles Miller aprendeu a jogar no colégio Banister Court em Southampton, onde se destacou por marcar muitos gols. Ao chegar de volta, ele percebeu que havia trazido uma novidade, e tratou de juntar os amigos e colegas de trabalho para jogar bola (“bater um bába”, jogar uma pelada, como queiram), ensinando os fundamentos e regras do esporte. Em abril de 1895, um ano depois, foi disputada a primeira partida de futebol que se têm notícia no país, nela se enfrentaram os

funcionários de empresas inglesas que trabalhavam em São Paulo. A São Paulo Railway (que contava com a participação de Charles Miller) venceu a Companhia de Gás (Gazz Team) por 4 a 2, diante de um público de 18 pessoas. (VIEIRA; FREITAS, 2006)

Foi assim sem muito alarde, que o futebol chegou ao Brasil, país que se tornaria mais tarde reconhecido mundialmente como o mais vencedor do esporte.

## A FUNDAÇÃO DA FIFA

Com o crescimento da prática do futebol pelo mundo, houve a necessidade de criação de uma entidade maior que a Football Association, e assim foi feito. No dia 21 de maio de 1904, foi fundada a FIFA (Federação Internacional de Futebol Association), os setes países fundadores foram: Bélgica, França, Dinamarca, Holanda, Espanha, Suécia e Suíça (país sede da entidade). No dia 1º de setembro do mesmo ano, a FIFA começou a funcionar oficialmente, foi acordado que ela seria a única entidade autorizada a organizar uma competição internacional e as partidas seriam disputadas de acordo com as regras estabelecidas pela Football Association (guardiã das regras do jogo). Menos de um ano depois, a Inglaterra, País de Gales, Irlanda e Escócia também se associaram. A FIFA existe até hoje, cada dia que passa está mais forte, mais organizada e muito mais rica, a competência dela é inegável, assim como seu sucesso em organizar competições e espalhar o esporte por todos os cantos do planeta. Atualmente, a FIFA tem mais de duzentos países filiados. (VIEIRA; FREITAS, 2006)

## 2.2 O FUTEBOL COMO NEGÓCIO: DO AMADORISMO AO EMPREENDEDORISMO

O futebol no fim do século XX início do XXI se tornou um grande negócio, isso é mais visível a cada dia. Um volume cada vez maior de dinheiro circula no meio futebolístico, hoje, um número grande de empresas e pessoas que nunca foram ligadas à área se interessam em associar suas marcas e nomes ao esporte. De acordo com dados da FGV do ano de 2000, que inclui os agentes diretos, como clubes e federações, e indiretos, como indústrias de equipamentos esportivos e a mídia, o futebol mundial movimenta, em média, cerca de 250 bilhões de dólares anuais. (LEONCINI; DA SILVA, 2003)

Por que tem tanta gente querendo entrar no mercado do futebol? Certamente porque enxergam oportunidades de ganho, ninguém vai se arriscar à toa ou porque é bonzinho, isto não existe, no sistema capitalista o dinheiro faz as regras e dita as tendências. O futebol tem atraído muitos investidores de passado e fortuna duvidosos, mas como para muitos o dinheiro é sempre igual, o futebol não os rejeita.

Os clubes de futebol, agora, não visam somente bons resultados, como empresa que quase a totalidade deles agora é, eles visam lucros também. Para ficar claro o fato do futebol atual ser um grande negócio (óbvio que a parte competitiva, que inclui os super craques e a conquista de títulos, não ficou de lado, muito pelo contrário, ela termina puxando mais pessoas e dinheiro) basta olhar o exemplo da Copa do Mundo de 2006 na Alemanha, onde só com licenciamento de produtos com a logomarca oficial, mascotes, associação da imagem do mundial, a FIFA arrecadou US\$ 1,5 bi (BATISTA; LEOPORACE, 2006)

As grandes fontes de receita dos clubes são: a negociação de atletas, as cotas de TV, patrocinadores, bilheteria e produtos licenciados. Mas, a tônica do mundo do futebol para captar sempre mais recursos é aprender a ganhar dinheiro em cima da paixão dos torcedores, eles com certeza são grandes financiadores dos seus clubes.

Nem sempre o mercado futebolístico foi tão rico. “No tempo em que se amarrava cachorro com lingüiça” (expressão utilizada pelo treinador campeão do mundo Luiz Felipe Scolari) o futebol era bem amador, os jogadores jogavam muito mais por amor ao clube e ao esporte do que por dinheiro, se pagava muito pouco ou nada. Não se tinha uma mentalidade de ganhar dinheiro com o esporte. Os clubes eram mantidos por doações, não havia essa associação com as empresas.

No Brasil, o futebol mudou bastante após alterações na legislação (a Lei Pelé), os clubes viram-se praticamente obrigados a se profissionalizarem de vez no que tange a suas administrações, pois ou eles se adaptavam à nova realidade (futebol negócio) ou caminhariam para a extinção. Essa questão legislativa gerou muita confusão aqui, no entanto, é inegável que essas mudanças refletiram significativamente na administração das agremiações e na organização e funcionamento de competições esportivas. Desde

então, pode-se dizer que o futebol brasileiro começou a entrar na era do futebol negócio, quando os lucros são tão importantes quanto os resultados.

Na Europa, essa saída do amadorismo para o futebol negócio aconteceu antes. Na Itália, os clubes estavam falidos e cheios de dívidas na década de 1970, e isso forçou o governo italiano a decretar medidas exigindo uma administração mais responsável, ordenando que as equipes se tornassem empresas dirigidas por pessoas remuneradas e profissionais. Com isso, percebeu-se que se as atitudes deveriam ser semelhantes a de qualquer outro tipo de empresa, e assim dever-se-ia praticar atitudes comerciais para com seus torcedores. Os clubes implantaram campanhas de marketing e passaram a respeitar mais o torcedor, isso aliado às suas administrações mais capacitadas em princípios estruturais básicos de como planejar e organizar (já que foram trazidos profissionais competentes do plano administrativo), acabaram trazendo grandes benefícios, e hoje os clubes italianos são bastante bem sucedidos. (WEISHAUPT, 1998 apud PORCARI, 2001)

Já na Espanha, os clubes estavam acomodados com suas grandes dívidas, essa acomodação era tamanha que o governo espanhol era um mero financiador das contas das equipes. Quando o governo socialista resolveu intervir, o conflito de muitas práticas amadoras com a exigência de práticas empresariais foi inevitável. Equipes de grande apelo popular, como o Barcelona e o Real Madrid, logo optaram para a transformação de seus departamentos de futebol em organismos empresariais, o que foi responsável por um crescimento econômico devido à rápida aceitação de seus dirigentes, que compreenderam o potencial econômico que as receitas de uma instituição futebolística bem administrada podem gerar. Hoje, é impossível falar de clubes ricos e bem administrados no futebol e não citar Barcelona e Real Madrid, isso se deve claramente ao fato de eles terem entendido muito cedo o lado empresarial do esporte. (WEISHAUPT, 1998 apud PORCARI, 2001)

Por fim, na Inglaterra, o desconforto dos estádios (fato que gerou muitas mortes em incidentes por lá), o péssimo calendário e os contratos de valores baixos com emissoras de TV e patrocinadores, além da excessiva violência dos torcedores (os chamados rulligans, internacionalmente conhecidos), faziam com que os clubes ingleses e todo o futebol daquele país vivesse numa crise estrutural sem precedentes. A solução foi a



união dos clubes ingleses para a fundação de uma liga independente, tendo uma empresa de auditoria e estratégia de mercado assessorando as equipes, orientando-as a utilizar planos de marketing e reconstruir a imagem de suas equipes. Um fato importante é que o governo inglês deu um prazo para os clubes tornarem seus estádios confortáveis e seguros, além de financiar a construção. Essas mudanças no futebol inglês se deram no fim da década de 1980 início da década de 1990. Atualmente, a Inglaterra tem excelentes estádios e os clubes ingleses são os mais ricos do mundo. Percebe-se então que tudo isso é consequência da profunda transformação estrutural forçada pela qual passaram as equipes da terra da rainha. (WEISHAUPT, 1998 apud PORCARI, 2001)

Os clubes do futebol mundial, em geral, mudaram bastante dos anos 1970 para cá. Deixaram de se preocupar apenas com a parte esportiva e passaram a se interessar também por toda parte administrativa e financeira (o lado de fora dos gramados). Como resultado das mudanças, o que se vê atualmente são clubes que funcionam como empresas. Na Europa principalmente, a maioria é muito bem administrada, e no Brasil, pelo processo ter sido realizado tardiamente, ainda se busca evoluir nessa parte, mas alguns clubes já apresentam uma administração de respeito.

### **3 O FUTEBOL NO BRASIL**

#### **3.1 ANTES E DEPOIS DA LEI PELÉ**

No Brasil, o futebol, apesar de todos os títulos conquistados pela seleção e pelos clubes no cenário mundial, nunca teve um tratamento condizente com a sua importância. A desorganização, a irresponsabilidade e a incompetência administrativa reinaram absolutas durante muitos e muitos anos. Ele foi administrado de forma amadora desde a sua chegada ao país (1894), mas após a chamada Lei Pelé, essa situação começou a mudar, e já é notável a diferença.

Basicamente, a 1ª versão da Lei Pelé obrigava a transformação de clubes (entidades de prática desportiva) em empresas (entidades com fins lucrativos). Mas, essa Lei não foi muito bem aceita, assim em julho de 2000 a segunda versão da Lei Pelé que substituiu a primeira, que colocava a transformação dos clubes em empresas como facultativa e exigia que a entidade de prática desportiva que se transformasse em empresa mantivesse a propriedade de, no mínimo 51% do capital com direito a voto e tivesse o efetivo poder de gestão da nova sociedade, sob pena de ficar impedida de participar de competições desportivas profissionais. (PORCARI, 2001)

Após a Lei Pelé (1998) muitas parcerias foram feitas entre clubes brasileiros e grupos de investidores ou bancos. Porém, esse processo não foi muito bem conduzido e não trouxe muitos benefícios para os clubes, vale ressaltar que no curto prazo muitos deles conquistaram títulos importantes, mas quando as parcerias foram desfeitas só restaram dívidas. A Tabela 1 mostra algumas parcerias e dá uma noção da quantidade de recursos que foi injetada nos clubes brasileiros. (GURGEL, 2006)

Tabela 1 – Transações envolvendo investidores externos no Futebol Brasileiro – 1998/2000

CLUBE	MODELO DE PARCERIA	PÉRIODO	PARCEIRO	APORTE INICIAL (EM MILHÕES US\$)	DIVISÃO DAS COTAS	PART. NAS VENDAS
Flamengo	Direitos	15 anos	ISL	80	25% Flamengo 75% ISL	Sim
Grêmio	Direitos	15 anos	ISL	30	40% Grêmio 60% ISL	Sim
Vasco	Direitos	98 anos	Nations Bank	30	Dividido Iguamente	Sim
Cruzeiro	Direitos	10 anos	Hicks Muse	40	20% Cruzeiro 80% Hicks Muse	Sim
Corinthians	Direitos	10 anos	Hicks Muse	55	15% Corinthians 85% Hicks Muse	Sim
Bahia	Licenciamento	Indefinido	Opportunity	12	51% Bahia 49% Opportunity	Sim
Vitória	Licenciamento	Indefinido	Excel	18	67% Vitória 33% Excel	Sim

Fonte: GURGEL, 2006.

A mudança mais significativa e polêmica colocada pela Lei Pelé (lei 9.615, de 24 de março de 1998), foi a extinção do chamado passe. O fim do passe, por expressa disposição legal (art. 93 da Lei 9.615/98), deu-se a partir de 26 de março de 2001. A chamada morte do passe foi um marco para o futebol brasileiro, já que o clube de futebol deixou de ter direitos sobre o jogador após o término contratual, ou seja, com o fim do contrato o jogador estaria livre para assinar por outro clube, sem seu clube anterior ter direito a receber nada. Se o contrato estiver em vigência o clube receberá indenização acordada em contrato ou abaixo disso se ele aceitar. (CARLEZZO, 2001)

Por que tal mudança levaria a uma transformação no futebol brasileiro? Porque forçou os clubes a gerirem bem os contratos com seus jogadores, já que se este vencer o clube corre o risco de perder o atleta. Essa melhor gestão de contratos é uma grande evolução administrativa. Outro ponto é que os clubes teriam que deixar de depender tão desesperadamente dos ganhos fruto da venda dos atletas, e buscar novas fontes de receita, pois ao fim do contrato não há mais garantias de ganhos. Como após o fim do seu contrato o jogador não está mais preso ao clube, existe uma maior liberdade para ele, e isso traz conseqüentemente, ares mais profissionais para o esporte aqui no Brasil. Outra vantagem para os futebolistas é que muitos deles passaram a ganhar mais, já que as cláusulas de rescisão estão relacionadas aos salários, os clubes para se protegerem de futuras perdas durante a vigência dos contratos aumentam os salários dos atletas.

No entanto, essa lei propiciou a entrada de um elemento que é muito mal visto pelos clubes de futebol, os empresários. Essa é uma questão muito polêmica, os empresários dizem que trazem benefícios para os atletas nas negociações e os clubes reclamam que os empresários dificultam. Os empresários diminuem os ganhos dos clubes nas vendas de jogadores, pois muitos deles detêm parte dos direitos federativos dos atletas. Apesar de toda a turbulência nessa relação entre clubes e empresários, o futebol brasileiro tem conseguido evoluir bastante em termos de administração, e hoje já temos clubes tão bem administrados quanto os europeus.

Os clubes reclamaram bastante da Lei Pelé, mas inegável que ela através de medidas um pouco mais drásticas trouxe mais eficiência administrativa para o futebol brasileiro, tornando-o mais atrativo também fora de campo (com competições mais organizadas), até porque dentro do campo ninguém discute a qualidade dele.

### 3.2 O FUTEBOL NA REGIÃO NORDESTE

O Nordeste é uma região marginalizada, pobre financeiramente e socialmente, e tratada com descaso por muitos políticos. Mesmo assim, os clubes da região já conquistaram importantes títulos e conseqüentemente respeito no futebol brasileiro. Mas, é difícil ser um clube potência numa região desprezada. O reflexo disso foi que nos últimos anos, as agremiações da região (Bahia, Vitória-BA, Sport-PE, Náutico-PE e Santa Cruz-PE) passaram e passam por situação muito delicada. Alguns deles chegaram ao fim do poço do futebol nacional, a temida e desorganizada Série C (terceira divisão). Foi necessária a revisão da conduta por parte dos dirigentes das agremiações, pois se não certamente esses clubes de enormes e fanáticas torcidas, seriam extintos. Isso aconteceu, com o Vitória, o Sport e o Náutico que estão, atualmente (2008), disputando a primeira divisão do futebol brasileiro (Série A), o Sport (de Pernambuco) sendo inclusive o atual campeão da Copa do Brasil (2008) e já classificado para a principal competição do continente, a tão almejada, Copa Libertadores da América. O Bahia está na Série B (segunda divisão) e o Santa Cruz, que não aprendeu com os rebaixamentos dos seus conterrâneos, está na Série D (nova e última divisão. Outras instituições futebolísticas

importantes, como Fortaleza, Ceará, América-RN e ABC-RN, também estão na segunda divisão nacional.

Tabela 2 – Número de Clubes da Região Nordeste nas Séries A e B do Campeonato Brasileiro - 2008

CAMPEONATO BRASILEIRO	NORDESTE
SÉRIE A	3
SÉRIE B	5
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>

Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados do Portal da Internet Terra.

Um futebol que tinha tudo para estar muito mal, devido aos problemas sócio-econômicos regionais e a falta de apoio de patrocinadores e investidores fortes, vem conseguindo galgar um lugar de respeito no cenário futebolístico do país.

Os resultados dentro de campo são consequência da melhora na competência dos dirigentes (claro que ainda existe a necessidade de evolução administrativa, mas já melhorou sensivelmente). Salários atrasados e dívidas ainda fazem parte da realidade desses clubes. Como o futebol do nordeste não é composto só de grandes equipes, como as citadas anteriormente, observa-se que no geral ele é muito amador, a grande maioria tem administrações precárias e os atletas dessas equipes passam por constrangimentos, ganham mal e não recebem em dia. O futebol nordestino seria mais forte se as equipes pequenas fossem também mais fortes. Elas ajudam a elevar o nível das competições regionais e isso torna o futebol da região mais atraente, o que pode trazer um volume maior de capital.

Um ponto que não pode deixar de ser citado é a falta de estrutura física dos clubes nordestinos, mesmo os maiores não tem bons estádios e centros de treinamento, seus patrimônios nunca foram muito valorizados, as administrações passadas nunca se preocuparam em agregar valor ao patrimônio. Nessa nova era do futebol negócio é fundamental investir em estrutura física, principalmente em estádios multiusos que são grandes fontes de receita para os clubes. Também se deve salientar que os torcedores fanáticos e apaixonados por seus clubes do coração merecem locais bem agradáveis e seguros para curtirem o espetáculo (os jogos). Torcedor bem tratado e feliz é sinônimo de financiador do seu clube, já que ele sabe que a quantia que ele paga retornará em forma de diversão e conforto. As grandes fontes de receita dos clubes nordestinos são as

cotas televisivas e a venda de atletas, isso precisa mudar, diversificar as fontes de receita é muito importante.

A situação do futebol nordestino ainda é crítica, com clubes endividados, sem estrutura e sem organização, entretanto, nos últimos anos observa-se uma melhora surpreendente. Essa melhora alimenta esperanças e anima os nordestinos que sonham com agremiações tão boas e vencedoras quanto as do sul e sudeste.

### 3.3 O FUTEBOL NA REGIÃO SUDESTE

A Região Sudeste do Brasil é, indiscutivelmente, a mais próspera economicamente do país, além de apresentar bons indicadores sociais em grande parte dela. Esse desenvolvimento social e econômico se reflete no futebol. A maioria dos principais clubes do país é da região (Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo, os estados que têm expressão no futebol), os responsáveis pelos grandes títulos nacionais e internacionais, ou seja, os grandes vencedores.

Essas grandes agremiações sofreram durante anos com administrações desastrosas, que apesar dos títulos acumularam também muitas e grandes dívidas. Nos anos 1990, muitas empresas fizeram parcerias com os clubes da região, o que rendeu mais títulos e mais dívidas também. Há alguns anos muitos desses clubes mudaram bastante, e apresentam uma organização administrativa exemplar (São Paulo, Santos e Cruzeiro-MG, exemplo), com suas dívidas controladas e grandes fontes de receita, até lucros são obtidos.

Alguns clubes importantes do Sudeste apresentam uma boa estrutura, com patrimônios muito bons, bons estádios e centro de treinamento (São Paulo, Santos, Palmeiras e o Cruzeiro, que não tem estádio, mas ostenta um Centro de treinamento excelente). É verdade que a maioria deles, não possui estádio, mas os que possuem investem na qualidade dos mesmos. Os estádios são grandes fontes de receitas, mas não são muito bem explorados também pelos clubes da região. Assim, eles continuam dependentes de cotas televisivas, negociação de atletas e patrocinadores (os clubes da região apresentam

contratos muito melhores com seus patrocinadores e suas receitas são bem significantes para os clubes).

Tabela 3 – Número de Clubes da Região Sudeste nas Séries A e B do Campeonato Brasileiro - 2008

<b>CAMPEONATO BRASILEIRO</b>	<b>SUDESTE</b>
<b>SÉRIE A</b>	<b>11</b>
<b>SÉRIE B</b>	<b>7</b>
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>

Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados do Portal da Internet Terra.

Os clubes do Sudeste vêm se consolidando como as grandes potências do futebol brasileiro, são os mais ricos e mais vencedores. De 2002 a 2007, todos os campeões brasileiros eram representantes da região (Santos em 2002 e 2004, Cruzeiro em 2003, Corinthians em 2005, e São Paulo em 2006 e 2007), esses resultados dentro de campo são fruto de administrações mais competentes, que têm sabido melhorar a situação financeira dos clubes, reduzindo suas dívidas e aumentando seus patrimônios. Atualmente, dos 20 clubes que disputam a primeira divisão nacional, 11 são da região (Atlético-MG, Cruzeiro, Ipatinga, São Paulo, Palmeiras, Santos, Portuguesa, Fluminense, Botafogo, Vasco e Flamengo). Na Série B, o sudeste tem sete representantes, todos paulistas (Barueri, Bragantino, Corinthians, Marília, Ponte Preta, São Caetano e Santo André). O Corinthians já garantiu o acesso para série A 2009, junto com o Santo André e o Barueri.

Tabela 4 – Campeões Brasileiros da série A desde 2002

<b>ANO</b>	<b>CAMPEÃO</b>	<b>ESTADO</b>
<b>2002</b>	<b>SANTOS</b>	<b>SP</b>
<b>2003</b>	<b>CRUZEIRO</b>	<b>MG</b>
<b>2004</b>	<b>SANTOS</b>	<b>SP</b>
<b>2005</b>	<b>CORINTHIANS</b>	<b>SP</b>
<b>2006</b>	<b>SÃO PAULO</b>	<b>SP</b>
<b>2007</b>	<b>SÃO PAULO</b>	<b>SP</b>

Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados do site da CBF.

Os clubes da região que servem de modelo para todos os outros do Brasil são: Cruzeiro, São Paulo e Santos. Esses conciliam bons resultados financeiros com bons resultados dentro de campo. O Corinthians-SP, apesar de ser o clube dono da segunda maior torcida do país (perdendo apenas para o Flamengo-RJ, também da região sudeste), envolveu-se em escândalos ao se associar com parceiros de fortuna duvidosa, até conquistou um título do campeonato brasileiro da série A, mas ao fim da parceria terminou rebaixado para a segunda divisão, e apresenta uma administração obscura, porém a queda parece que o ajudou a se reorganizar internamente (no ano atual, 2008, o clube já conseguiu chegar à final da Copa do Brasil, segunda competição mais importante do futebol nacional, mesmo estando na segunda divisão).

Devido ao poderio econômico regional, observa-se que até mesmo as pequenas equipes são fortes e bem geridas, tem condições financeiras para fazer bons negócios, e conseguem disputar a primeira divisão nacional (Ipatinga - MG, encontra-se na série A 2008), o São Caetano anos atrás amedrontava os grandes clubes do futebol brasileiro, chegando a disputar a final da cobiçada Copa Libertadores da América (em 2002).

A situação do futebol na Região Sudeste é animadora, os clubes têm demonstrado uma melhoria nas gestões, preocupadas em aliar desempenho empresarial (gastos menores que receitas) e resultados esportivos (conquista de títulos). A região consolida-se, sem dúvidas, como o pólo futebolístico do país, onde se encontram os melhores profissionais dentro e fora dos campos, onde os clubes conseguem captar muitas receitas e mostram para o resto do país que o futebol não é só um esporte, mas também um negócio de grande valor, e o São Paulo, o Cruzeiro e o Santos são grandes responsáveis por isso (o Grêmio-RS, o Internacional-RS e o Atlético-PR, também se incluem nessa lista, mas são clubes da região Sul).



## 4 CONHECENDO OS CLUBES

### 4.1 O ESPORTE CLUBE BAHIA

O Esporte Clube Bahia surgiu a partir do interesse dos ex-jogadores do Clube Bahiano de Tênis Carlos Koch, Eugênio Walter de Oliveira (Guarany), Fernando Tude de Souza e Júlio Almeida; e Waldemar de Azevedo Costa ex-Associação Atlética da Bahia (AAB), em formarem um novo de futebol para poderem jogar, pois as agremiações que defendiam haviam terminado com os departamentos de futebol em 1930. (FERNANDES, 2003)

Uma reunião foi feita no dia 12 de dezembro de 1930 para definir os rumos do novo clube, nela estiveram presentes mais de 70 pessoas, a maioria ex-atletas das agremiações que tiveram seus departamentos de futebol extintos. A assembléia foi presidida por Otávio Carvalho e secretariada por Fernando Tude e Aroldo Maia. Nessa reunião, foram escolhidas as cores da Bahia para o novo clube – uniforme com a camisa branca e o calção azul com uma faixa vermelha na cintura, e Otávio Carvalho foi nomeado presidente provisoriamente. (FERNANDES, 2003)

No dia 1º de janeiro de 1931, é fundado oficialmente o Esporte Clube Bahia. sob o slogan "Nascido para vencer". O grupo de fundadores era composto de integrantes considerados da "pequena-burguesia" soteropolitana da época, profissionais liberais, funcionários públicos, jornalistas, micro-empresários e estudantes. O Bahia, desde o início nunca foi um clube de grã-finos, possuindo sempre ligações muito fortes com as camadas populares. O distintivo do Bahia foi baseado no distintivo do Corinthians Paulista e valoriza a bandeira do Estado. (FERNANDES, 2003)

Também em janeiro, os estatutos do clube foram aprovados e a primeira diretoria oficial do novo clube foi eleita, sendo o médico Waldemar Costa eleito o primeiro presidente do Clube. Depois de aprovado no dia 16 de janeiro, os estatutos foram publicados no Diário Oficial, e o clube passou a existir legalmente. No dia 22 de fevereiro, O Esporte Clube Bahia filiou-se à Liga Bahiana de Desportos Terrestres, atual Federação Bahiana de Futebol.

O primeiro jogo oficial do Esporte Clube Bahia, o tricolor de aço, foi contra o Ypiranga, no dia 1º de março de 1931, partida válida pelo torneio inicial do campeonato estadual; o Bahia venceu por 2x0, num jogo que teve apenas 20 minutos de duração. (FERNANDES, 2003)

Do ano da sua fundação (1931) até hoje foram muitos títulos e glórias. O Bahia já ganhou: quarenta e três títulos de campeonato estadual, um campeonato Brasileiro, uma Taça do Brasil (antigo campeonato brasileiro), quatro campeonatos Norte-Nordeste, dois campeonatos do Nordeste, e inúmeros outros títulos de menor expressão. Nos últimos anos o Bahia tem aparecido muito mais por acontecimentos fora dos gramados do que por suas conquistas. (FERNANDES, 2003)

Administrações amadoras e desastrosas fizeram também parceria com empresa de capital duvidoso (1997 com o Opportunity do Banqueiro Daniel Dantas), o que levou o clube a ser alvo de investigação da Polícia Federal num esquema de lavagem de dinheiro. Essas administrações afundaram o clube em dívidas e o encaminharam à 3ª divisão do Campeonato brasileiro mais recentemente (divisão quase que amadora). O Bahia também foi mencionado nos noticiários por um acidente na Fonte Nova (dezembro de 2007), quando sete torcedores perderam a vida, e nesse ano, houve também uma confusão lamentável, torcedores invadiram o Centro de treinamento e entraram em conflito com os jogadores.

O tricolor da Boa Terra não possui um patrimônio digno da sua história, tem apenas a sede de praia e o centro de treinamento em Itinga, não possuindo um estádio próprio, algo fundamental para geração de receitas.

Apesar de tudo isso, sua torcida continua fiel, e é ela que pode ajudar o clube a recuperar seu prestígio, seja apoiando o dentro de campo ou protestando para que a administração do clube seja profissional.

#### 4.2 O SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE

A história do São Paulo contada a seguir está de acordo com o site oficial do clube. O São Paulo Futebol Clube começou com o Clube Atlético Paulistano (1900), que era o grande ganhador de títulos do Estado, entretanto o clube não aceitava a profissionalização dos atletas e extinguiu o departamento de futebol para não abandonar a liga amadora à qual pertencia.

Situação idêntica havia acabado também com o futebol da Associação Atlética das Palmeiras (clube alvinegro que só tem o mesmo nome parecido com O Palmeiras de hoje). Assim, os jogadores dos clubes que extinguíram, se juntaram, e em 1930, surgiu o São Paulo da Floresta, com jogadores e as cores vermelha e branca oriundos do Paulistano, e com o branco e o negro cedido pelo A.A. Palmeiras. Da união, também veio o nome: São Paulo da Floresta.

No ano de fundação, um vice-campeonato já dava sinais da glória destinada ao clube. E na temporada seguinte, chegaria o primeiro troféu. Em 1933, o São Paulo da Floresta bateria o Santos por 5 x 1 na primeira partida de futebol profissional do Brasil.

Devido à compra de uma sede na Rua Conselheiro Crispiniano o São Paulo da Floresta se complicou com dívidas e viu-se obrigado a procurar uma união com o Tietê, que exigiu que não se utilizassem cores, uniformes e vários outros símbolos do São Paulo da Floresta. No dia 14 de maio de 1935, dia oficial da extinção do clube, sócios apaixonados pela entidade a mantiveram viva, criando o São Paulo de hoje. Em 4 de junho daquele ano, nascia o Clube Atlético São Paulo, que em 16 de dezembro, passaria a ser o São Paulo Futebol Clube.

O primeiro presidente foi Manoel do Carmo Meca, e os outros fundadores do tricolor da capital paulista foram: Cid Mattos Viana, Francisco Pereira Carneiro, Eólo Campos,

Manoel Arruda Nascimento, Izidoro Narvais Caro, Francisco Ribeiro Carril, Porphírio da Paz, Eduardo Oliveira Pirajá, Frederico A G. Menzen, Francisco Bastos, Sebastião Gouvêa, Dorival Gomes dos Santos, Deocleciano Dantas de Freitas e Carlos A. Azevedo  
Salles  
Jr.

O primeiro jogo do novo clube foi contra a Portuguesa Santista, no dia 25 de janeiro (aniversário da cidade) de 1936. O primeiro título do clube só veio em 1943, após a contratação em 1942 de Leônidas da Silva, grande craque da época apelidado de “Diamante Negro”.

Depois do primeiro título o São Paulo deu início a sua trajetória vencedora, e tornou-se um clube potência no país. Ostenta grandes conquistas: vinte e dois campeonatos Paulistas, cinco Campeonatos Brasileiros, três Libertadores da América, três Mundiais de Clubes, um torneio Rio-São Paulo, uma Conmebol, e muitos outros títulos nacionais e internacionais. As maiores conquistas do São Paulo são recentes, da década de 1990 para cá.

O São Paulo vem se consolidando nacional e internacionalmente, é um que consegue aliar grandes conquistas com administrações profissionais e responsáveis. Possui um patrimônio invejável, com um excelente estádio, um centro de treinamento que é referência internacional e ainda possui uma estrutura para a divisão de base fantástica, onde os novos talentos recebem um tratamento muito digno. O clube dificilmente aparece associado a polêmicas fora dos campos, é lembrado pelas suas conquistas, o que é muito bom. Essa responsabilidade tem atraído patrocinadores fortes, e o clube tem conseguido vender muito bem sua imagem.

O São Paulo é um clube que alia as conquistas dentro de campo aos resultados financeiros, ou seja, concilia títulos e lucros, isso se deve as boas administrações.

## **5 O MODELO E-C-D**

### **5.1 CONCEITOS FUNDAMENTAIS**

Para compreender o modelo E-C-D é necessário conhecer três conceitos básicos: o de Estrutura, Conduta e Desempenho. O Dicionário Silveira Bueno define Estrutura da seguinte maneira: “Disposição e ordem das partes constitutivas de um todo.” (Minidicionário da Língua Portuguesa Silveira Bueno, 2000, p.333)

Já o Dicionário de Economia define como sendo: “Conjunto de elementos relativamente estáveis que se relacionam no tempo e no espaço para formar uma totalidade econômica.” (SANDRONI, 2005, p. 317)

De acordo com Mason, (criador do modelo E-C-D), a estrutura se resume ao tipo de mercado no qual a firma se encontra. (MASON apud SILVA, 2003)

O conceito posterior, mas não menos importante, é o de Conduta. O Dicionário Silveira Bueno define Conduta assim: “Modo de agir; comportamento.” (SILVEIRA BUENO, 2000, p.186)

O dicionário de economia não apresenta uma definição para Conduta, mas, segundo Mason, a conduta é a forma como a firma age perante o mercado (estrutura) no qual ela está inserida.

O último conceito importante para a compreensão do modelo é o de Desempenho. O Dicionário Silveira Bueno apresenta o seguinte significado para Desempenho: “Exercício; apresentação; execução.” (Minidicionário da Língua Portuguesa Silveira Bueno, 2000, p.237)

Também não se encontra no dicionário de economia uma definição para Desempenho, porém, Mason, considera que desempenho é o resultado obtido pela firma a partir da sua conduta.

## 5.2 O MODELO

O modelo, que apresenta uma relação de causalidade entre Estrutura, Conduta e Desempenho (conhecido como E-C-D), foi desenvolvido na década de 1930 por Edward Mason, e ficou marcado como uma teoria importante da organização industrial, já que ajudou a popularizá-la. Mason sugeriu que fossem feitos inúmeros estudos de casos sobre as políticas de preços e produção das firmas que trabalham em grande escala, a fim de encontrar generalizações simples (construir uma teoria), para reunir as firmas baseando-se nas estruturas e condições parecidas de mercado. Ou seja, tal modelo foi construído visando principalmente analisar o ambiente de atuação das empresas industriais, portanto, aos ajustamentos feitos pelas firmas industriais para melhor se adaptarem aos mercados nos quais se localizam. Mais tarde, Joe Bain também contribuiu para a melhoria do modelo. (SILVA, 2003)

Para Mason, a possibilidade de a grande empresa exercer influência sob as condições do mercado, através de sua política de preços e produção, estava ligada estreitamente ao grau de controle de mercado que ela tem. Logo era necessário distinguir a estrutura de mercado na qual a firma encontrava-se. Para ele, o volume de compras e vendas em relação ao total de transações era um bom indicador do controle de mercado da empresa. O tamanho absoluto da firma, medido pelo volume de ativos ou de vendas, ou

número de empregados, consistia num segundo fator relevante para a política de preços e produção. O tamanho teria ascendência sobre a reação da empresa em determinadas circunstâncias, o que destacaria o papel ativo da empresa que produz em grande escala, particularmente o seu poder de modificar ações e prováveis reações das rivais. Outro fato, é que práticas comuns em grandes empresas são inacessíveis as firmas menores, o que traz uma vantagem para as maiores. (MASON apud SILVA, 2003)

A firma retratada pelos neoclássicos, caracterizada pela ação totalmente independente e pela incapacidade de modificar o ambiente em que atua, passou então a ser vista com estranheza, após várias comprovações de que o tamanho da firma afetava o escopo e a estrutura de mercado. (SILVA, 2003)

Mason, diferentemente da microeconomia tradicional, pensava que as diferenças na conduta (por exemplo, política de preços) eram consequência das diferenças nas estruturas de mercado. Por conseguinte, as diferentes estratégias (condutas) levariam aos diversos níveis de desempenho na economia, evidenciando uma cadeia de causalidade que passa da estrutura para a conduta, e dessa para o desempenho. (MASON apud SILVA, 2003)

As denominadas condições básicas (para a oferta: condições do mercado de matéria-prima, disponibilidade de tecnologia, sindicalização; para a demanda: elasticidade-preço, produtos substitutos, etc), exercem influência sob a estrutura de mercado e a conduta. (SILVA, 2003)

Bain, também considerava a concentração econômica como fator base da estrutura de mercado. Sua inovação foi na escolha da condição de entrada de novas empresas (a chamada concorrência potencial) como variável-síntese das características estruturais, essa que também pode ser interpretada como barreiras à entrada. Ele reconhecia que a chamada concorrência efetiva (aquela que já existe) era crucial, porém seu objetivo era comprovar a importância da condição de entrada como reguladora da conduta e do desempenho das firmas. Seus estudos foram importantes para o estudo de mercados oligopolísticos. (BAIN apud SILVA, 2003)

A principal idéia de Joe Bain é de que as barreiras à entrada existem pelo simples fato de haver firmas já situadas no mercado, isso garante a elas vantagens (conhecimento tácito, diferenciação, conhecimento da demanda e oferta, entre outros) sobre as entrantes. Assim percebe-se que primordialmente, a condição à entrada revela uma condição estrutural, que não é um conceito ligado a condições que mudam rapidamente, e variáveis de curto prazo, e sim ao longo prazo. A condição de entrada pode ser analisada de forma quantitativa, dessa forma expressa no percentual superior ao nível de preço competitivo que as firmas já situadas podem manter, durante alguns anos, sem atrair novas firmas. (BAIN apud SILVA, 2003)

O que vem a ser nível competitivo de preços?

É definido como o mínimo custo médio possível de produção, distribuição e venda do produto em questão, incluindo a taxa de retorno normal do investido (ou custo de oportunidade). Equivale ao nível de preços hipoteticamente atribuído ao equilíbrio de longo prazo em concorrência pura. (SILVA, 2003, p.63)

Esse nível de preço competitivo vem a ser útil para avaliar a condição de entrada, já que a entrada simples ou sem empecilho envolveria a impossibilidade de aumentar o preço neste nível sem chamar a atenção para novos entrantes. O oposto, a possibilidade de exceder o preço de forma contínua neste nível sem atrair qualquer entrada, significaria uma dificuldade para entrar. Assim quanto maior o percentual de exagero, maiores empecilhos à entrada. (SILVA, 2003)

Em suma, a condição de entrada pode ser avaliada pela relação média entre o “preço real ou possível” (um preço-limite que corresponderia à altura das barreiras à entrada) e o “preço competitivo” que pode ser mantida, de forma persistente, sem atrair entrada. (SILVA, 2003, p.64)

O percentual de diferença entre o preço competitivo e o preço cobrado pode variar entre zero e um valor muito alto, a depender da dificuldade para entrada.

Bain acrescentou à sua análise a diferença de custos e a diferenciação de produtos e preços, mudando assim o conceito de condição de entrada, de forma a considerar a existência de diferenças entre as firmas estabelecidas, bem como entre as possíveis entrantes. Bain apontou três principais vantagens das empresas situadas frente às



possíveis entrantes e é claro que as firmas estabelecidas podem ter uma, todas ou até nenhuma dessas vantagens a depender da indústria delas. (BAIN apud SILVA, 2003)

A primeira delas foi a vantagem absoluta de custo. As empresas estabelecidas podem ter menores custos que as potenciais entrantes devido: ao controle de melhores técnicas de produção, controle de insumos, conhecimento sobre o mercado de fatores (saber onde comprar mais barato; imperfeições do mercado de insumos que pode privilegiar os mais antigos), além do fato de conseguir acesso mais barato ao capital (juros menores) por ser mais conhecida. (BAIN apud SILVA, 2003)

A segunda é a vantagem de diferenciação do produto. Os consumidores possuem uma preferência pelos produtos já existentes, nem todos estão dispostos a experimentar o novo, há um certo conservadorismo, que beneficia as firmas já situadas no mercado. (BAIN apud SILVA, 2003)

A terceira vantagem são as economias de escala. As economias de escala representam uma queda nos custos unitários de produção e distribuição, com o crescimento da produção. O Dicionário de Economia define economia de escala da forma abaixo:

Produção de bens em larga escala com vistas a uma considerável redução nos custos. Também chamadas de economias internas, as economias de escala resultam da racionalização intensiva da atividade produtiva, graças ao empenho sistemático de novos engenhos tecnológicos e de processos avançados de automação, organização e especialização do trabalho. (SANDRONI, 2005, p. 272)

Frente à escala dos concorrentes já estabelecidos, as firmas entrantes se confrontam com o dilema de entrar no mercado com uma escala menor que a mínima eficiente, o que resultaria em custos mais elevados, e conseqüentemente preços mais altos e menos competitivos. Ou então, entrar com uma grande escala e não ter a certeza de comercializar a produção, mas é preciso ter capital para entrar no mercado produzindo em grande escala. Esse volume de capital necessário muitas vezes inibe a entrada de novas firmas. Por isso, essa vantagem é considerada a determinante maior da condição de entrada. (BAIN apud SILVA, 2003)

Bain, ao final do seu trabalho, conclui que somos capazes de perceber apenas os modos superficiais de coordenação entre firmas na conduta de mercado, porém inaptos para descobrir os objetivos ou princípios que orientam essas maneiras de coordenação. Portanto, os reais padrões de conduta de mercado não podem ser descritos minuciosamente o suficiente para possibilitar uma associação significativa entre a conduta e o desempenho de mercado ou entre a estrutura e conduta de mercado. (BAIN apud SILVA, 2003)

Em suma, as ligações de causalidade estrutura -> conduta e conduta -> desempenho podem induzir a predições ambíguas. Por esta razão, Bain evitou qualquer tentativa de especificar um critério operacional de condições de conduta para a concorrência “viável”, direcionando sua atenção sobre as condições estruturais e seus efeitos. (SILVA, 2003, p.102)

Joe Bain, sabia que havia uma relação de causalidade entre essas três variáveis do modelo, e realmente há, porém existe a dificuldade de identificar os objetivos e a conduta da empresa para atingí-los (pois tratam de informações restrita as firmas). (BAIN apud SILVA, 2003)

A intenção ao apresentar esse modelo é enfatizar a relação de causalidade do modelo. Percebe-se que a estrutura é um elemento fundamental para a definição da conduta da firma (suas estratégias), e essa por sua vez, é determinante para o resultado que a firma venha a alcançar. No caso, do Esporte Clube Bahia e do São Paulo Futebol Clube, a estrutura analisada será a região de cada agremiação, no caso, o nordeste e o sudeste, respectivamente. As condutas e os desempenhos também serão analisados.

## **6 UMA ANÁLISE DO E.C. BAHIA E DO SÃO PAULO F.C. ATRAVÉS DO MODELO E-C-D**

### **6.1 A ESTRUTURA ECONÔMICA NA QUAL OS CLUBES ESTÃO INSERIDOS (NORDESTE E SUDESTE)**

A região Sudeste do Brasil é indiscutivelmente a mais desenvolvida economicamente. Ela tem uma área de 924.266 km<sup>2</sup>, equivalentes a 10,86% do território nacional. É a

responsável por mais da metade do PIB brasileiro (56,78%), totalizando R\$1.345.510 milhões (2006), e o centro financeiro do país onde as grandes empresas do país estão sediadas. O forte da região sudeste é a atividade industrial. O estado que mais se destaca na região é São Paulo, o mais próspero do país, produz um terço do PIB nacional (R\$ 802.552 milhões em 2006). A capital, São Paulo abriga na atualidade, uma das maiores Bolsa da América, a BOVESPA, e por isso, as principais empresas do país concentram seus departamentos financeiros lá. (IBGE,2006)

Tabela 5 - Produto Interno Bruto do Brasil a Preço Corrente - 2006

REGIÕES/ ESTADOS	2006 (%)	2006 (R\$ Milhão)
<b>SUDESTE</b>	<b>56,78</b>	<b>1.345.510</b>
Minas Gerais	9,06	214.814
Espírito Santo	2,23	52.782
Rio de Janeiro	11,62	275.363
São Paulo	33,87	802.552
<b>NORDESTE</b>	<b>13,13</b>	<b>311.175</b>
Maranhão	1,21	28.621
Piauí	0,54	12.790
Ceará	1,95	46.310
Rio Grande do Norte	0,87	20.557
Paraíba	0,84	19.953
Pernambuco	2,34	55.505
Alagoas	0,66	15.753
Sergipe	0,64	15.126
Bahia	4,07	96.559
<b>SUDESTE + NORDESTE</b>	<b>69,91</b>	<b>1.656.685</b>
<b>BRASIL</b>	<b>100,00</b>	<b>2.369.797</b>

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados do IBGE.

O Nordeste, por sua vez, não é tão desenvolvido como o Sudeste nem o Sul do país. Ocupa uma área grande do território nacional, 1.561.177,8 km<sup>2</sup>, equivalente a 18,3% do país. É responsável por 13,13% do PIB do Brasil (R\$311.175 milhões em 2006) o que lhe assegura a 3º posição entre as regiões do país. Apesar de não ter a riqueza do sudeste, tem uma beleza natural extraordinária, assim o turismo na região é muito forte, e uma das principais fontes de renda. É claro que há atividade industrial, que vem se desenvolvendo bastante, inclusive atraindo grandes empresas (montadoras de veículos, fábricas de pneus, entre outras). O estado mais forte da região, a Bahia, produz 4,07% do PIB brasileiro (cerca de R\$96.559 milhões em 2006), possui importantes pólos industriais e petroquímicos, apesar destes não serem tão fortes quanto no passado (Aratu

e Camaçari). Alguns anos atrás a Ford chegou ao estado, e ajudou a aumentar a desenvolver a economia. Sua capital, Salvador é a maior cidade da região, porém, depende muito do chamado setor terciário, principalmente turismo, já que a produção industrial foi deslocada para cidades vizinhas. (IBGE,2006)

O sudeste é a região mais populosa do Brasil, possui cerca de 79 milhões de habitantes (42,6% da população do Brasil, em 2006). O estado de São Paulo mais uma vez se destaca, abrigando uma população de mais de 40 milhões de habitantes (quase 22% da população do país, em 2006). (IBGE,2006)

Tabela 6 - População do Brasil, por Grandes Regiões e Unidades da Federação - 2006

Regiões / Estados	2006
<b>SUDESTE</b>	<b>79.561.095</b>
Minas Gerais	19.479.356
Espírito Santo	3.464.285
Rio de Janeiro	15.561.720
São Paulo	41.055.734
<b>NORDESTE</b>	<b>51.609.027</b>
Maranhão	6.184.538
Piauí	3.036.290
Ceará	8.217.085
Rio Grande do Norte	3.043.760
Paraíba	3.623.215
Pernambuco	8.502.603
Alagoas	3.050.652
Sergipe	2.000.738
Bahia	13.950.146
<b>BRASIL</b>	<b>186.770.562</b>

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados do IBGE.

A região Nordeste, é menos populosa que a Sudeste, porém é a segunda em população no país. Abriga mais de 51 milhões de pessoas (27,63% da população brasileira, em 2006). O Estado da Bahia é o que possui mais habitantes, quase 14 milhões (7,47% da população do Brasil, em 2006). (IBGE,2006)

Com base no indicador PIB per capita, a região Sudeste apresenta o melhor resultado entre as regiões (R\$16.912,00 por pessoa, em 2006), já o Estado de São Paulo, potência econômica do país apresenta um PIB per capita de R\$19.548,00 (o segundo maior do país, atrás apenas do Distrito Federal que é de R\$37.600,00). (IBGE, 2006).

Tabela 7 – Produto Interno Bruto Per Capita do Brasil, por Grandes Regiões e Unidades da Federação - 2006

REGIÕES/ ESTADOS	2006 (R\$)
<b>SUDESTE</b>	<b>16.912</b>
Minas Gerais	11.028
Espírito Santo	15.236
Rio de Janeiro	17.695
São Paulo	19.548
<b>NORDESTE</b>	<b>6.029</b>
Maranhão	4.628
Piauí	4.213
Ceará	5.636
Rio Grande do Norte	6.754
Paraíba	5.507
Pernambuco	6.528
Alagoas	5.164
Sergipe	7.560
Bahia	6.922
<b>BRASIL</b>	<b>12.688</b>

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados do IBGE.

O Nordeste, em se tratando de PIB per capita, possui o pior do país (R\$6.029,00), atrás inclusive da região Norte (R\$7.989). A Bahia possui o segundo melhor indicador da região (R\$6.922) e Sergipe o melhor (R\$7.560). (IBGE,2006)

O IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) que tem como finalidade ser uma medida geral, simples, do desenvolvimento humano. Ele leva em consideração o PIB per capita, a educação e longevidade da população, fazendo as devidas ponderações, variando seus valores entre 0 e 1. (SANDRONI, 2005)

Observando os IDH's das regiões, observa-se que o Sudeste Brasileiro apresenta o segundo IDH do país (0,824 em 2005), atrás apenas da região Sul (0,829 em 2005). O Estado de São Paulo apresenta o 3º IDH do Brasil (0,833), um índice muito bom, que reflete a melhor qualidade de vida de seus habitantes.

Tabela 8 – Índice de Desenvolvimento Humano do Sudeste e Nordeste - 2005

REGIÕES/ ESTADOS	IDH	RANKING NACIONAL
<b>SUDESTE</b>	<b>0,824</b>	<b>2º</b>

Minas Gerais	0,800	10º
Espírito Santo	0,802	7º
Rio de Janeiro	0,832	4º
São Paulo	0,833	3º
<b>NORDESTE</b>	<b>0,720</b>	<b>5º</b>
Maranhão	0,683	26º
Piauí	0,703	25º
Ceará	0,723	22º
Rio Grande do Norte	0,738	21º
Paraíba	0,718	24º
Pernambuco	0,718	23º
Alagoas	0,677	27º
Sergipe	0,742	20º
Bahia	0,742	19º
<b>BRASIL</b>	<b>0,790</b>	<b>---</b>

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.

O Nordeste apresenta os piores IDH's do país, dentre os vinte e sete estados da Federação, os nove piores são nordestinos. O IDH da região é 0,720, o que retrata de certa forma as más condições de vida da população. A Bahia e Sergipe apresentam os dois melhores índices da região, ambos com 0,742.

## 6.2 A ADMINISTRAÇÃO DOS CLUBES (CONDUTA)

O São Paulo Futebol Clube e o Esporte Clube Bahia possuem formas distintas de gestão. O tricolor paulista busca depender cada vez menos da venda de jogadores e cotas televisivas (diversificando suas fontes de receita). Segundo matéria de Ricardo Perrone publicada no jornal Folha de São Paulo no dia 6 de julho de 2007, assim como o Bahia, a grande maioria dos clubes brasileiros tem mais da metade das suas receitas provenientes da negociação de atletas e das cotas televisivas. A ilustração da composição média das receitas dos clubes brasileiros, pode ser vista na Tabela 9.

Tabela 9 – Composição média das receitas dos Clubes de Futebol do Brasil - 2005 e 2006

<b>FONTES</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Cotas de TV	26%	29%
Negociação de Atletas	31%	23%
Patrocínio e Publicidade	15%	17%
Social e Amador	9%	11%
Bilheteria	6%	8%

Outras Receitas

13%

12%

<b>RECEITA TOTAL DOS CLUBES</b>	<b>R\$1,065 BILHÃO</b>	<b>R\$987,64 MILHÕES</b>
---------------------------------	------------------------	--------------------------

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados do Jornal Folha de São Paulo, 06/07/2007.

O São Paulo é uma exceção, segundo Amir Somoggi, especialista em gestão de clubes de futebol, pois ele consegue se diferenciar em função de um potencial de negócios gerados pelo Morumbi e por sua marca.

Assim como os grandes clubes do futebol europeu, o São Paulo busca valorizar a sua marca, para poder negociá-la e conseguir mais dinheiro. Como se valoriza uma marca? Com títulos e principalmente, com seriedade administrativa, cumprindo suas obrigações (pagando suas despesas em dia) e não envolvendo o nome do clube em escândalos. O tricolor da capital paulista, também investe no seu patrimônio, seu estádio está sempre impecavelmente bem cuidado, pois ele é uma grande fonte de riqueza para a agremiação, através da renda dos jogos, contribuição dos sócios (os sócios do clube são muito importantes, pois se constituem em uma fonte de receita certa e constante para o clube), visitas turísticas (tem um museu com as conquistas do clube), aluguel de camarotes a empresas, publicidade, e não é incomum abrigar grandes eventos musicais (grandes bandas internacionais se apresentam por lá). O estádio também abriga uma loja que vende produtos licenciados da equipe.

Recentemente, segundo notícia do seu site oficial, o São Paulo em parceria com a Reebok, sua fornecedora de material esportivo, lançou a grife “SAO Store” que terá uma rede de lojas para comercializar roupas, acessórios e jóias, para atrair o público de alto poder aquisitivo, mais uma forma de diversificar as fontes de receitas do clube. Esse tipo de atitude demonstra claramente que um clube de futebol não pode depender somente das receitas geradas diretamente pelo futebol (patrocínios, cotas televisivas e venda de atletas), é fundamental arrecadar de outras maneiras (grifes de roupa, aluguel do estádio para shows entre outras). O São Paulo é um clube que utiliza muito bem a imagem dos seus ídolos para gerar recursos.

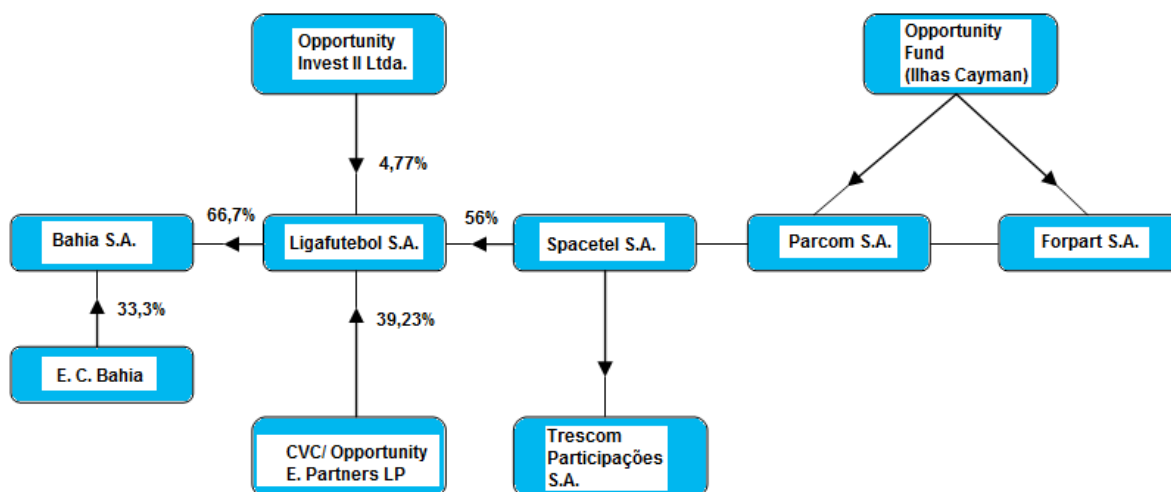
O São Paulo é gerido por profissionais especializados em suas áreas, há vários departamentos, de acordo com as informações sobre a diretoria que constam no site oficial do clube são dezessete diretores (Diretor de Futebol, Diretor Secretário Geral,

Diretor Jurídico, Diretor de Planejamento e Desenvolvimento, Diretor de Relações Internacionais, Diretor Administrativo, Diretor Financeiro, Diretor Social, Diretor de Esportes Amadores, Diretor de Futebol de Campo Social Diretor de Tênis, Diretor de Futebol Amador, Diretor de Manutenção, Diretor de Obras, Diretor de Marketing, Diretor de Comunicações e Diretor de Estádio), um presidente e seis vice-presidentes (Vice-Presidente, Vice-Presidente Administrativo, Vice-Presidente Social e de Esportes Amadores, Vice-Presidente de Patrimônio, Vice-Presidente de Comunicações e Marketing e Vice-Presidente de Futebol e Diretor de Orçamento e Controle), dessa maneira uma pessoa só não é responsável por todas as decisões. Hoje em dia são muito importantes três departamentos: o de futebol, o financeiro e o de marketing.

Segundo consta no site oficial do Bahia, são as quatro pessoas responsáveis pela administração do clube inteiro: o presidente e mais três diretores (Diretor de Marketing/Financeiro, Diretor Administrativo e Diretor de Futebol). Dessa forma as decisões do clube são tomadas a partir de somente quatro dirigentes, pois esses poucos dão as ordens e a torcida não pode fazer nada, apenas protestar, mas de nada adianta. O estatuto do clube prevê eleições diretas, com a participação dos sócios, mas isso nunca ocorreu e não se sabe quando ocorrerá.

O que falar da administração do Esporte Clube Bahia? Não se pode esquecer os problemas que envolvem a instituição, o Esporte Clube Bahia está sendo alvo de investigação da Polícia Federal, devido à obscuridade da relação de parceria entre o clube e o banco Opportunity. O clube pode está envolvido num esquema de lavagem de dinheiro que inclui o banqueiro Daniel Dantas. A relação entre o Opportunity e o clube, envolve uma complexa rede de empresas, é difícil entender quem é realmente o controlador do Bahia. Observe o Organograma 1. (BARROS NETO, 2008)





Organograma 1 – Estrutura Societária do Bahia

Fonte: A Tarde, 11/07/2008.

Percebe-se que a Ligafutebol é a detentora das ações do tricolor baiano.

“A Ligafutebol S.A. tem como objetivo a participação no Esporte Clube Bahia S.A. mediante a utilização de instrumentos de mercado, tais como ações, bônus de subscrição, debêntures e outros títulos e valores mobiliários, créditos, direitos, contratos e transações relacionadas ao exercício do desporto de rendimentos, na área de futebol, nos modos profissional e não profissional, compreendendo a sua exploração comercial.

Como parte dos termos dessa associação, o Esporte Clube Bahia, sociedade civil, integralizou, no exercício de 1998, a sua participação com os créditos decorrentes da transferência de atestados liberatórios de todos os seus atletas, cujo montante líquido, depois de deduzidas as dívidas de curto prazo estimada em R\$ 2.900 mil, conforme estabelecido no protocolo de intenções, foi avaliado em R\$ 6.000 mil.” ( DEMONSTRAÇÕES ... 2006/2007, p.6)

De acordo com as informações que constam nas Demonstrações Financeiras Consolidadas da Ligafutebol S.A. de 2006/2007, em 2006, o Esporte Clube Bahia acertou que comprará de volta as ações que estão nas mãos da Ligafutebol S.A. até o ano de 2023. O Bahia pagará 4,6 milhões de reais, para readquirir as ações. Esse montante será pago mediante a cessão em pagamento, do valor correspondente ao percentual de 10%, nos anos de 2006 e 2007, e de 20%, em 2008, e 30%, a partir de 2009 até 10 de fevereiro de 2023, dos direitos federativos relativos aos atletas profissionais vinculados ao Esporte Clube Bahia S/A e eventualmente ao Esporte Clube Bahia. O Bahia só ficará livre da parceria em 10 de fevereiro de 2023, ou seja, hoje o parceiro ainda tem poder para mandar no clube.

Mesmo com a parceria, que foi feita com objetivo de modernizar a agremiação, o clube é gerido por poucas pessoas, indicadas por afinidade e com a competência questionada por muitos grupos de torcedores (Associação Bahia Livre, Bahêa Minha Porra, Revolução Tricolor) e pela imprensa esportiva em geral. O clube que é a paixão de milhões se encontra em uma situação financeira periclitante. Afundado em dívidas e sem estádio, o clube é completamente dependente dos direitos televisivos e da negociação de jovens talentos (que são vendidos a preços baixos devido ao desespero). Os salários dos atletas e funcionários vivem atrasados, não há compromisso em honrar suas obrigações.

A torcida, o chamado Fazendão (Centro de Treinamento do Clube) e a Sede de Praia constituem o patrimônio do clube. Principalmente a torcida, que literalmente tirou o clube da 3ª divisão enchendo o estádio em todos os jogos e gerando receita para ele se custear. Há algum tempo, a diretoria lançou um programa para atrair sócios torcedores, pessoas que estariam sempre contribuindo com uma quantia fixa todo mês, em troca elas teriam acesso aos jogos sem precisar adquirir ingressos (segundo consta nas demonstrações financeiras consolidadas da Ligafutebol S.A de 2004/2005, o objetivo do programa era arrecadar cerca de 200 mil reais por mês). O programa é um fiasco, os torcedores não querem se associar sem saber a destinação dos recursos.

A direção tem tentado diversificar as fontes de receita. Por exemplo, abriu uma loja para vender produtos licenciados do clube, e até lançou um terceiro uniforme, para estimular os torcedores a consumirem produtos com a marca Bahia. Mas, a marca Bahia está desvalorizada, o clube se meteu em escândalos (associou-se com empresa de capital duvidoso e está sendo investigada pela polícia federal; e também esteve envolvido na maior tragédia do futebol brasileiro, o incidente da Fonte Nova), ficando difícil negociar bons contratos de patrocínio, fonte importante de capital para muitos clubes.

A grande perspectiva de geração de receita para o Bahia é a abertura do Estádio de Pituaçu. Assim, sua torcida lotando o estádio conseguirá ajudar o clube a obter mais recursos. É óbvio que não adianta ter recursos se não souber administrá-los, se torna imprescindível então a implantação de uma gestão profissional, ou seja, o Bahia tem que ser gerido como uma empresa grande, por profissionais especializados, com

habilidade e competência nas suas respectivas áreas. Há a expectativa de mudança da direção em breve, muitos torcedores agregam movimentos contra os dirigentes tricolores a fim de haver mudanças no estatuto do clube e na direção também, o movimento é por eleições diretas urgentemente, segundo o microempresário e sócio do Bahia, Edmilson Gouveia, há uma ditadura no Bahia atualmente.

### 6.3 DESEMPENHO ESPORTIVO E DESEMPENHO FINANCEIRO

Em si tratando de Bahia e São Paulo, os desempenhos esportivo e financeiro dos dois clubes são distintos. Enquanto o São Paulo é um grande conquistador de títulos e uma das agremiações que mais arrecada no Brasil, o Bahia amarga um jejum de títulos desde 2002 (o último foi o campeonato do Nordeste), sendo que títulos estaduais não ganha desde 2001, além de que seu desempenho financeiro têm sido muito sempre deficitário.

De 2005 para cá, o São Paulo ganhou uma Libertadores da América (título continental), um Mundial de clubes (vencendo um jogo que poucos apostaram nele, contra o Liverpool) e dois Campeonatos Brasileiros (2006 e 2007). Nesse período, ele ainda foi vice da Copa Libertadores em 2006, e esse ano (2008) ainda briga pelo título de campeão do Brasil (encontra-se dividindo a liderança com o Grêmio). Mostra-se um clube bastante competitivo.

Os resultados fora de campo trouxeram também retornos financeiros grandes, através de premiações, cotas televisivas e bilheteria (benefícios diretos), houve também uma melhora na imagem do clube, o que culminou em melhores patrocínios e publicidade. Sabe-se que o sucesso do São Paulo não é por acaso, nem recente, desde a década de 1990 que ele tem conquistado títulos importantes nacional e internacionalmente.

O tricolor da capital paulista é também um clube extremamente transparente no que tange as suas informações financeiras, disponibilizando no seu site oficial balanços e demonstrações. Observando-se a Tabela 10, tem-se uma noção de quanto o clube vem arrecadando.

Tabela 10 – Receitas do São Paulo - 2006 e 2007 (em milhares de reais)

<b>RECEITAS</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
<b>FUTEBOL PROFISSIONAL E DE BASE</b>	<b>146.425</b>	<b>97.766</b>
Negociação de Atletas	76.105	21.789
Direitos Televisivos	24.855	27.780
Premiações em Campeonatos	1.650	2.250
Publicidade e Patrocínio	19.628	18.249
Projeto Sócio Torcedor	3.534	3.048
Arrecadação de Jogos	12.464	18.536
Licenciamento da Marca	5.174	3.857
Outras Receitas	3.015	2.259
<b>SOCIAIS E ESPORTES AMADORES</b>	<b>15.940</b>	<b>14.072</b>
Contribuições e Taxas	12.182	11.099
Departamentos e Esportes Amadores	3.080	2.529
Festas e Eventos Sociais	304	262
Aluguéis	374	182
<b>ESTÁDIO</b>	<b>14.203</b>	<b>10.462</b>
Camarotes e Cadeiras Cativas	7.129	4.795
Publicidade	2.142	2.327
Aluguéis	3.670	2.277
Outras Receitas	1.262	1.063
<b>RECEITA TOTAL</b>	<b>R\$176.569</b>	<b>R\$122.302</b>

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados do Balanço do São Paulo Futebol Clube 2007.

O São Paulo tem aumentado suas receitas, principalmente devido a melhores negociações dos seus atletas (os atletas são vendidos a preços altos, porque são mais valorizados) e também devido a uma melhor exploração do seu estádio para gerar receitas. O clube tem obtido lucros nos últimos exercícios, suas receitas tem superado suas despesas. Conforme na Tabela 11.

Tabela 11 – Despesas e Resultado Final do São Paulo - 2006 e 2007 (em milhares de reais)

DESPESAS	2007	2006
FUTEBOL PROFISSIONAL E DE BASE	(110.709)	(70.279)
SOCIAIS E ESPORTES AMADORES	(14.456)	(15.732)
ESTÁDIO	(6.532)	(5.828)
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	(11.402)	(13.872)
<b>DESPESA TOTAL</b>	<b>(143.099)</b>	<b>(105.711)</b>
OUTRAS RECEITAS E (DESPESAS) OPERACIONAIS	234	(14.103)
<b>RESULTADO OPERACIONAL ANTES DOS EFEITOS TRIBUTÁRIOS PELA ADESÃO AO CONCURSO “MANIA”</b>	<b>33.704</b>	<b>2.488</b>
PROVISÃO TRIBUTÁRIA PELA ADESÃO AO CONCURSO	(29.858)	-
RESULTADO OPERACIONAL	3.846	2.488
RESULTADO NÃO OPERACIONAL	2	(2)
<b>SUPERÁVIT DO EXERCÍCIO</b>	<b>3.848</b>	<b>2.486</b>

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados do Balanço do São Paulo Futebol Clube 2007.

Analisando-se as demonstrações financeiras do São Paulo, observa-se que se o clube não tivesse que pagar débitos anteriores de INSS e COFINS, que ele antes de se organizar sonou como todos os clubes do futebol brasileiro fizeram durante muitos anos, seus lucros seriam muito grandes, mas agora ele tem que pagar essa dívida e os juros da mesma, por isso há aquele valor altíssimo no seu balanço. Mesmo honrando suas obrigações, o tricolor paulista ainda consegue ter lucro, algo raro no futebol brasileiro, onde a maioria dos clubes termina o ano com prejuízo.

O Esporte Clube Bahia não tem conquistados títulos, apenas acumulado rebaixamentos. Em 1997, o caiu pela primeira vez para a Série B, subindo no ano 2000, graças a expedientes extra campo. A instituição não aprendeu, e caiu novamente em 2003, no ano seguinte não conseguiu voltar para Série A. Em 2005 foi rebaixado para a Série C (última divisão do futebol brasileiro até esse ano, já que foi criada a série D). O Bahia não subiu em 2006 para a Série B, sofreu mais um ano na C, e somente em 2007, como

Vice-Campeão, voltou à Série B. Esse sobe e desce dos últimos anos impactou nas receitas do clube, pois na Série B se recebe menos da TV e na Série C menos ainda.

Diferentemente do tricolor da capital paulista, o tricolor da boa terra não divulga muito bem suas informações financeiras. Segundo Edmilson Gouveia, microempresário membro da Frente Única Tricolor, o clube diz ser auditado pela Deloitte, no entanto, não entrega documentos necessários para este fim desde 2006. Balanços muito questionáveis são postos em circulação (eram divulgados porque os clubes são obrigados a divulgar), mas esses não são disponibilizados no site oficial, há uma dificuldade de acessá-los. Como o Bahia está associado com o Banco Opportunity, e está sendo investigado num caso de lavagem de dinheiro, há um sigilo nas informações.

Tabela 12 – Receitas, Despesas e Resultados do Bahia com o Futebol - 2005 e 2006 (em milhões de reais)

	2005	2006
<b>RECEITA TOTAL</b>	<b>9.9</b>	<b>9.1</b>
<b>DESPESA TOTAL</b>	<b>12.6</b>	<b>9.8</b>
<b>PREJUÍZO</b>	<b>(2.7)</b>	<b>(0.7)</b>

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados da Associação Bahia Livre.

As receitas e despesas acima mostram que o Bahia só vem obtendo prejuízos ultimamente, graças a sucessivos rebaixamentos e escândalos, que conseqüentemente atingem as receitas do clube. Os números acima são apenas com relação ao futebol e não tem dados de 2007. Abaixo, na tabela 13 são apresentados os resultados líquidos do clube em todas as atividades de 2006 e 2007.

Tabela 13 – Prejuízos Líquidos do Esporte Clube Bahia - 2006 e 2007 (em milhares de reais)

	2006	2007
<b>PREJUÍZO LÍQUIDO</b>	<b>(4.756)</b>	<b>(6.267)</b>

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados das Demonstrações Financeiras da Ligafutebol 2006/2007.

Os prejuízos foram grandes e são justificados pela passagem do clube na 3ª divisão nesses anos. Podiam ser piores, se a torcida não comparecesse ao estádio, lotando-o sempre e trazendo boas receitas (segundo a Associação Bahia Livre foi a principal fonte

de receita do clube no período), a torcida do Bahia no ano passado teve a maior média de público do Brasil, cerca de 40.4 mil pagantes por partida (COBOS, 2007).

Tabela 14 – Patrimônio Líquido do Bahia - 2006 e 2007 (em milhares de reais)

	2006	2007
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>(41.599)</b>	<b>(47.867)</b>

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados das Demonstrações Financeiras da Ligafutebol 2006/2007.

O patrimônio do Esporte Clube Bahia é bastante negativo, e a degradação do patrimônio vem piorando a cada ano. Nas contas exibidas na tabela acima não constam os débitos referentes INSS e COFINS, assim percebe-se que a situação é pior que a apresentada. Segundo Edmilson Gouveia a dívida total atual do clube está em 87 milhões de reais.

Em 2008 a situação do clube é calamitosa, pois por não ter estádio em Salvador (onde se concentra a grande maioria da sua torcida) para jogar a torcida não comparece aos jogos em Feira de Santana (100 quilômetros da capital). Logo os ganhos com bilheteira, que vinham sendo a principal fonte de receita do Bahia nos anos de 2006 e 2007 quando esteve na 3ª divisão, caíram bastante. Conseqüentemente, os desempenhos financeiro e esportivo do Bahia hoje são decepcionantes, e a dívida só tende a crescer.

#### 6.4 RELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS ESTRUTURA, CONDUTA E DESEMPENHO

A variável estrutura claramente afeta a conduta e conseqüentemente o desempenho. O São Paulo por estar inserido numa estrutura mais favorável economicamente, se beneficia disso e adota uma conduta que lhe permite arrecadar mais. O clube tem uma maior exposição na mídia, já que se encontra no eixo econômico do país. Essa exposição lhe favorece e ajuda no que diz respeito às receitas (maiores contratos de patrocínio e publicidade, os jogadores se tornam mais valorizados por terem uma grande visibilidade). Seus torcedores possuem um bom poder aquisitivo e ajudam o clube enchendo o estádio, ou através do projeto de sócio- torcedor. Por ter mais verbas o clube

tem melhores jogadores e conquista mais títulos, por ganhar mais títulos a equipe ganha mais dinheiro com premiações e cotas televisivas, e tem mais exposição, é um ciclo, onde dinheiro atrai mais dinheiro. É lógico que as despesas crescem também, mas o clube consegue ter lucros.

O Bahia está inserido numa estrutura onde há uma falta de recursos, a conduta a ser tomada é outra, e a administração do clube não se adapta bem a realidade, e não consegue arrecadar capital. A exposição do clube na mídia nem se compara a do São Paulo, assim nem bons contratos de patrocínio e publicidade são negociados. O clube não tem uma boa imagem devido ao seu envolvimento em problemas, o que denigre a imagem da instituição. Seus torcedores não podem ajudar o porque não apóiam a direção, e não podem lotar o estádio porque o clube joga longe.

O ciclo do Bahia é o seguinte: pobreza aliada a uma gestão não condizente com estágio atual do futebol traz prejuízos e dívidas, e prejuízos e dívidas trazem mais prejuízos e dívidas. Assim, o clube encontra-se numa situação muito difícil dentro e fora de campo.



## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Futebol é um esporte fantástico, capaz de nos surpreender sempre com muita emoção e resultados inesquecíveis. Ele não é fantástico apenas dentro do gramado, mas também pela quantidade de dinheiro que ele movimenta em todo o mundo, cerca de 250 bilhões de dólares anuais, quase 25% do PIB brasileiro.

O Brasil está entrando agora na era do futebol profissional. A criação da Lei Pelé foi fundamental para isso, forçou as instituições futebolísticas a se profissionalizarem, e o São Paulo já se adaptaram muito bem ao chamado futebol negócio. Porém, praticamente dez anos depois dessa lei, muitos ainda buscam se inserir nesse novo modelo de futebol, onde os clubes têm que funcionar como empresas (ou seja, não só os resultados dentro de campo são importantes, mas também os resultados financeiros, os lucros), o Bahia é um deles. O que atrapalhou muitas agremiações de se profissionalizarem de forma responsável, foram parcerias desastrosas feitas no início da Lei Pelé, elas trouxeram muito mais malefícios do que benefícios e os atingidos tentam se recuperar até hoje.

É sabido que o Brasil é um país desigual econômica e socialmente. Comparando-se as regiões Sudeste e Nordeste percebe-se claramente isso, o Sudeste é o centro econômico e financeiro e o Nordeste é o pólo turístico, porém muito pobre.

A diferença de desempenho esportivo e financeiro entre os clubes das Regiões Sudeste e Nordeste é clara, o sudeste possui dez dos maiores clubes do país (em São Paulo: São Paulo, Corinthians, Santos e Palmeiras; no Rio de Janeiro: Flamengo, Fluminense, Botafogo e Vasco; em Minas Gerais: Cruzeiro e Atlético), a presença desses grandes clubes traz uma grande visibilidade nacional para o futebol deles. Esse ambiente com vários rivais do mesmo nível ajuda, pois eles nunca ficam parados, buscam sempre ser melhores que o outro (há um dinamismo), tornam-se mais eficientes. No nordeste, os grandes clubes são na Bahia: Bahia e Vitória; em Pernambuco: Sport, Náutico e Santa Cruz (em decadência, está na 4ª divisão do futebol brasileiro); e no Ceará: Ceará e Fortaleza. Esses não chamam muito a atenção da mídia nacional.

Em 2008, o Nordeste possui apenas três clubes na série A do futebol Brasileiro (sendo apenas um da Bahia: o Vitória), enquanto o Sudeste possui onze (sendo quatro do

Estado de São Paulo: Palmeiras, Portuguesa, São Paulo e Santos), mais da metade dos participantes da primeira divisão são do sudeste. Na série B do campeonato nacional, têm-se cinco clubes do Nordeste (sendo um da Bahia: o Bahia) e sete do Sudeste (todos de paulistas: Barueri, Bragantino, Corinthians, Marília, Ponte Preta, São Caetano e Santo André). Esses números mostram que uma supremacia do Sudeste também dentro de campo, com dezoito agremiações disputando as duas principais divisões do futebol brasileiro, e principalmente do estado de São Paulo (Estado mais rico do país) que possui onze. O Nordeste por sua vez possui apenas oito nas duas divisões, e a Bahia (Estado mais rico da região) possui apenas dois clubes, um em cada série.

Desde o ano de 2002, só clubes da região sudeste conquistam o título de campeão nacional, sendo que dos seis últimos campeonatos, cinco foram para o Estado de São Paulo. Observando-se o desempenho dos clubes dessas regiões, é impossível negar que a estrutura na qual eles se encontram exerce influência no seu desempenho.

Mas, não só a estrutura influencia no desempenho dos clubes, a conduta (a administração) competente é fundamental. As instituições futebolísticas do Sudeste são melhores administradas, como empresas, possuindo profissionais especializados em cada área. Todos tentam diversificar as fontes de receita dos clubes a fim de que eles sejam unidades superavitárias (tenham lucro). A boa gestão permite contratar bons jogadores, e dá a esses condições de trabalho, oferecendo ótimas instalações de treinamento e pagando seus salários em dia. Assim, os resultados são vistos dentro de campo. Desde 2002 que só os do sudeste vencem a primeira divisão, sendo que cinco são paulistas. Esse domínio dentro de campo é fruto da união entre um ambiente economicamente privilegiado (a Região e Estado) e de uma gestão mais profissional nos últimos tempos.

O Nordeste, mesmo não sendo desenvolvido economicamente até consegue ganhar títulos nacionais, esse ano o Sport de Pernambuco conquistou a Copa do Brasil (2º campeonato mais importante do país) e se classificou pra copa Libertadores da América. Porém, isso é algo raro, e não é à toa. A gestão dos clubes aqui não é muito bem feita, e os clubes invariavelmente terminam seus exercícios no vermelho.

O Esporte Clube Bahia e o São Paulo Futebol Clube, instituições mais importantes de suas regiões, apresentam resultados muito diferentes, tanto no âmbito esportivo como no empresarial. O Bahia não tem conquistado títulos (nem mesmo no Estado, onde sempre dominou) e tem acumulado dívidas, não possui sequer um estádio (fonte de receita importantíssima atualmente). Por sua vez, o São Paulo tem conquistado títulos nacionais e internacionais e conseguido ganhar cada vez mais dinheiro, a ponto de ser um lucrativo, ele possui algo chave para um clube de futebol hoje: um excelente estádio.

Apesar da estrutura regional e estadual na qual eles estão inseridos ser completamente diferente, principalmente do ponto de vista econômico (o Sudeste é muito desenvolvido que o Nordeste, e São Paulo é muito privilegiado economicamente que a Bahia), e esta ter grande impacto nas receitas do clube, uma administração profissional bem feita é capaz de diminuir essa disparidade de desempenho esportivo e financeiro das equipes. No aspecto financeiro, é difícil o Bahia conseguir igualar as receitas do São Paulo, mas pode conseguir terminar seus exercícios como unidade superavitária, ou seja, arrecadar mais do que gastar. Essa deve ser a idéia básica da administração. O Bahia possui um grande patrimônio, a sua torcida fanática e apaixonada, que está disposta a ajudar seu clube de coração desde que tenha certeza de que será recompensada com um digno, que cumpra suas obrigações e não apareça na TV por estar envolvido em situações desagradáveis.

Portanto, os dois fatores determinantes para o desempenho dos clubes são: a estrutura na qual eles estão fixados e a conduta administrativa posta em prática por seus dirigentes. Uma boa gestão, coerente com o ambiente, é capaz de minimizar os impactos da estrutura sob o desempenho. A idéia do modelo de causalidade E-C-D é muito válida, já que a estrutura afeta a conduta e esta, por sua vez, afeta o desempenho.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BAHIA LIVRE. Disponível em <http://www.associacaobahialivre.com.br/> acesso em 20 de set. 2008.

BARROS NETO, Nelson. PF rastreia R\$51 mi para o Bahia. **A Tarde** 11/07/2008.

BATISTA, Vera; LEOPORACE, Camila. **Futebol**: um grande negócio, 20/06/2006. Disponível em: <http://opiniaoenoticia.com.br/interna.php?id=4085> acesso em 30 set. 2007.

CARLEZZO, Eduardo. Lei Pelé, Caso Bosman e o Mercosul . **Jus Navigandi**, v. 5, n. 51, out. 2001. Disponível em: <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=2229> acesso em 26 jun. 2008.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. Disponível em <http://www.cbf.com.br/> acesso em 18 de set. 2008

COBOS, Paulo. **Bahia é dono da melhor média de público do Brasil em 2007** (Reportagem). Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/esporte/ult92u348537.shtml> acesso em 25 de out. 2008.

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS CONSOLIDADAS DA LIGAFUTEBOL S.A. 2004/2005. Rio de Janeiro, 2006.

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS CONSOLIDADAS DA LIGAFUTEBOL S.A. 2006/2007. Disponível em: <http://www.bovespa.com.br/empresas/consbov/ArquivosExibe.asp?site=B&protocolo=154670> acesso em 10 de out. 2008.

DINIZ, Edgar Chagas; CÉSAR, Leonardo Lenz. **A dinâmica da indústria do futebol** (Texto). Disponível em: <http://cev.ucb.br/qq/gilson/adinfut.htm> acesso em 25 ago. 2007.

ESPORTE CLUBE BAHIA. Disponível em <http://www.esporteclubebahia.com.br/> acesso em 1 de set . de 2008.

FERNANDES, Bob. **Bora Bahêee!** : a História do Bahia contada por quem a viveu. São Paulo: Editora DBA, 2003.

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, IBGE. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br> acesso em 20 set.2008.

ISHIKURA, Edison Ryu; SOMOGGI, Amir. **Gestão de Clubes de Futebol**. Disponível em:

[http://www.crasp.com.br/convivencia/administracao\\_esportiva/Art\\_Gestao\\_de\\_Clubes\\_de\\_Futebol\\_CRA\\_Edison\\_Ishikura\\_e\\_Amir\\_Somoggi.doc](http://www.crasp.com.br/convivencia/administracao_esportiva/Art_Gestao_de_Clubes_de_Futebol_CRA_Edison_Ishikura_e_Amir_Somoggi.doc) acesso em 20 de Nov. 2007.

ISHIKURA, Edison Ryu; SOMOGGI, Amir; Aragaki, Carlos. **Lista da Casual Auditores de Clubes** – Exercícios de 2005 e 2004. Disponível em: <http://contasabertas.uol.com.br/noticias/imagens/Clubos%20balan%C3%A7os.pdf> acesso em 15 out. 2007.

LEONCINI, Marvio Pereira; DA SILVA, Márcia Terra. **Entendendo o Futebol com um negócio**: Um estudo exploratório. São Paulo, 2003.

NARAZAKI, Fernando; MATTOS, Fábio. **Abandonado, Nordeste sai do purgatório na base da luta** (Reportagem). Disponível em: <http://www.gazetaesportiva.net/reportagem/futebol/rep533.php> acesso em 27 nov. 2007.

PERRONE, Ricardo. Hoje, TV rende mais que atletas aos clubes. **Folha de S.Paulo** 06/07/2007.

PORCARI, Rafael. Funcionamento Estrutural do Futebol brasileiro e a Utilização do Marketing. **Revista Nife**, São Paulo, v.8 , n. 7, p. 47-54, Mar. 2001.

PORTAL TERRA. Disponível em: <http://www.terra.com.br/esportes> acesso em 26 set. 2008.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. Disponível em: <http://www.pnud.org.br> acesso em 20 set. 2008.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Economia do Século XIX**. Editora Record, 2005.

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

SILVEIRA BUENO, Francisco. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Editora FTD, 2000.

SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE. Disponível em <http://www.spfc.com.br/> acesso em 20 de set.2007.

VIEIRA, Sílvia; FREITAS, Armando. **O que é Futebol**. Rio de Janeiro: Editora Casa da Palavra, 2006.

