



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

RODRIGO NOGUEIRA COELHO

A EXPERIÊNCIA DO CLUBE-EMPRESA NO FUTEBOL: O CASO ESPORTE CLUBE
BAHIA S/A

SALVADOR

2008

RODRIGO NOGUEIRA COELHO

**A EXPERIÊNCIA DO CLUBE-EMPRESA NO FUTEBOL: O CASO ESPORTE CLUBE
BAHIA S/A**

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

RODRIGO NOGUEIRA COELHO

A EXPERIÊNCIA DO CLUBE-EMPRESA NO FUTEBOL: O CASO ESPORTE CLUBE BAHIA S/A

Aprovada em julho de 2008

Orientador: _____

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

Eco. Luís Alberto Lima Teixeira
Co-orientador

Luís Alberto Bastos Petitinga
Prof. da Faculdade de Economia da UFBA

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por permitir, mesmo diante de tantas dificuldades, a conclusão deste trabalho monográfico de maneira satisfatória.

Agradeço aos meus pais, Lielson Coelho e Maria Helena Nogueira, pelo carinho e apoio demonstrados durante toda a caminhada , inclusive nos momentos de desânimo.

Agradecimentos especiais ao meu orientador, Antônio Plínio Pires de Moura e aos participantes da banca prof. Teixeira (Co-orientador) e prof. Petitinga por suas importantes contribuições e valiosos conselhos para o desenvolvimento do trabalho e a todos os professores da Faculdade de Ciências Econômicas da UFBA, que de alguma forma contribuíram para a minha formação acadêmica.

Agradeço aos meus amigos da faculdade por compartilharmos grandes momentos ao longo dos anos em especial a Armando Afonso Neto pelas importantes discussões e conselhos a respeito do trabalho monográfico e que foram fundamentais para a sua conclusão.

A todos muito obrigado!!!

RESUMO

O futebol é uma importante atividade esportiva que devido a sua popularização, profissionalismo e regularidade de eventos, representa uma importante atividade econômica movimentando bilhões de dólares anualmente. Este trabalho tem como objetivo analisar a evolução do futebol como negócio, focando a transformação do Esporte Clube Bahia em empresa e seu conseqüente declínio esportivo, buscando identificar as principais razões que o levaram à adotar de forma pioneira o modelo de clube-empresa no Brasil e que fatores contribuíram para o seu fracasso. Para tanto analisaremos as recentes transformações econômicas ocorridas no futebol Brasileiro, e suas conseqüências para o futuro dos clubes.

Palavras-chave: Futebol - Administração. Futebol – Aspectos Econômicos - Bahia. Clubes de futebol- Competitividade. Esporte Clube Bahia - História.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	A EVOLUÇÃO DO FUTEBOL COMO ESPORTE E SUA TRANSFORMAÇÃO EM OPORTUNIDADE DE NEGÓCIOS	9
2.1	BREVE CARACTERIZAÇÃO SOBRE ORIGEM E EVOLUÇÃO DO FUTEBOL	9
2.2	PRINCIPAIS ASPECTOS DA TRANSFORMAÇÃO DO FUTEBOL NUMA ATIVIDADE EMPRESARIAL. ASPECTOS ECONÔMICOS E MUDANÇAS NA LEGISLAÇÃO	16
2.3	PRINCIPAIS RESULTADOS: A EXPERIÊNCIA INGLESA E A BRASILEIRA	21
3	OS CONCEITOS DE PORTER SOBRE VANTAGENS COMPETITIVAS, ESTRATÉGIAS E EMPRESAS COMPETITIVAS	25
3.1	O MODELO DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS APLICADAS AO FUTEBOL	26
3.2	ESTRATÉGIAS E FATORES COMPETITIVOS IMPORTANTES NO MUNDO DO FUTEBOL	29
4.0	A CRIAÇÃO DO ESPORTE CLUBE BAHIA S/A: FATORES DETERMINANTES, ASPECTOS EVOLUTIVOS, PRINCIPAIS RESULTADOS	37
4.1	ORIGENS E EVOLUÇÃO RECENTE	37
4.2	TRANSFORMAÇÃO DO BAHIA EM CLUBE-EMPRESA: FATORES DETERMINANTES	40
4.3	ANÁLISE DOS FATORES DETERMINANTES DO FRACASSO DO BAHIA COMO CLUBE – EMPRESA	42
4.4	SITUAÇÃO ATUAL E PERSPECTIVAS	43
5	CONCLUSÕES	45
	REFERÊNCIAS	47

1 INTRODUÇÃO

O futebol é hoje uma importante fonte de mobilização social e econômica, bem como de afirmação da identidade nacional. É o esporte mais popular do mundo, haja vista que em grande parte dos países ele é praticado e possui ligas e confederações, sendo capaz de mobilizar ricos e pobres em prol de um único objetivo: Vibrar pelas vitórias de sua seleção nacional e seu time favorito.

O futebol brasileiro pentacampeão mundial tem atravessado uma grande crise na última década, apesar das recentes conquistas mundiais de 1994 nos (Estados Unidos) e 2002 (Japão, Coreia do Sul). Os clubes brasileiros, salvo raras exceções, apresentam um quadro crítico, mergulhados em crises financeiras e envoltos em volumosas dívidas com o governo.

Com o futebol brasileiro cada dia mais competitivo, clubes tradicionais, acostumados com títulos, estádios lotados e muito sucesso, hoje apenas brigam para se manterem na divisão de elite ou disputam os torneios em divisões inferiores (segunda e terceira divisões). Em comum entre estes clubes, o fato de terem firmado parcerias com bancos de investimento ou terem transformado-se em empresas.

Nos últimos dez anos, assistimos uma mudança estrutural na organização do futebol no Brasil. Com a aprovação da lei Pelé, que exigia que todos os clubes de futebol do Brasil se transformassem em empresas, assistiu-se a grandes mudanças neste esporte preferido nacional. Com isso os clubes passaram a ter de se adequar a uma nova realidade: o futebol entretenimento empresarial, formado cada vez mais por organizações complexas que estabelecem estratégias de longo prazo e criam meios de geração de receitas que vão muito além da arrecadação das bilheterias.

Surgiram novos fatores que juntamente com novas diretrizes gerenciais contribuíram para transformar o futebol em um produto global que associado ao capital financeiro, o transformou em futebol-empresa, apesar de algum atraso em relação aos principais centros esportivos localizados na Europa. Este atraso deve-se em parte a questão paternalista, autoritária e arcaica com que algumas clubes de futebol são dirigidos.

O futebol hoje é visto como um produto e a valorização deste produto tem deslocado o “negócio” futebol além das quatro linhas e enveredado para o ambiente de mercado, onde prevalece os cálculos econômicos, identificação da demanda e a racionalidade administrativa.

Escolhi essa temática, pois sempre tive interesse em entender os assuntos relacionados ao futebol, especialmente referentes ao Esporte Clube Bahia. Este estudo também me ajudará a analisar os problemas do Bahia, relacionados à sua transformação em empresa, entendendo o porque do Bahia, um clube de tantas tradições e grande torcida, encontrar-se atolado em dívidas e até recentemente na última divisão do futebol brasileiro.

Se analisarmos bem, perceberemos que não há muita compatibilidade entre as palavras clube e empresa.

Segundo (MICHAELIS, 1998), a definição de clube é: 1- Sociedade recreativa; 2- Grêmio; 3- Associação Política; 4- Local em que se reúnem essas agremiações.

Já com relação a palavra empresa, a definição é a seguinte: 1- Empreendimento, Cometimento, negócio; 2- Sociedade organizada para a exploração de uma indústria ou comércio; 3- Organização do capital e do trabalho, empenhado em atividade econômica.

Ou seja, há uma certa incompatibilidade na medida em que imaginamos o clube como um local de lazer, para encontro dos amigos, com o objetivo de gerar diversão e alegria aos seus visitantes, sem fins lucrativos ao passo que a empresa é vista como um local para a geração de lucro como grande objetivo.

No segundo capítulo farei algumas considerações sobre a questão do futebol, apresentando sua evolução como esporte e enfocando sua transformação em oportunidade de negócio a partir da análise do contexto em que se deu esta transformação e esclarecendo todas as recentes mudanças que fizeram com que o futebol passasse a ser visto não só como o principal esporte nacional, mas também como um produto capaz de movimentar quantias milionárias de dinheiro.

Posteriormente, no terceiro capítulo, transportarei a teoria das vantagens competitivas de Michael Porter para o ambiente futebolístico, descobrindo que tipo de vantagens fizeram com que determinados clubes apresentassem desempenhos esportivos e econômicos tão superiores à

outros times, ou seja, que fatores tornam uma empresa competitiva. No quarto capítulo analiso o caso concreto do Esporte Clube Bahia S/A verificando quais foram os fatores determinantes que impossibilitaram a transformação do Bahia em um clube-empresa competitivo e avaliando em que medida estas transformações foram importantes para o fracasso do time dentro de campo, haja vista que o outrora campeão brasileiro de 1988 encontra-se atualmente na segunda divisão e por fim, apresento às conclusões do trabalho.

2 A EVOLUÇÃO DO FUTEBOL COMO ESPORTE E SUA TRANSFORMAÇÃO EM OPORTUNIDADE DE NEGÓCIOS

2.1 BREVE CARACTERIZAÇÃO SOBRE ORIGEM E EVOLUÇÃO DO FUTEBOL

É inegável que o futebol, visto como esporte moderno, ou seja, formado por regras que inclusive se perpetuam, até hoje, surgiu na Inglaterra, mas também é verdade que diversos historiadores dão conta do surgimento de algumas atividades primitivas com bola, jogadas com os pés e as mãos, em diferentes regiões do planeta, bem anteriores, e que tinham por objetivos não o lazer e a diversão mas sim a celebração de rituais religiosos e a preparação militar.

Existem muitas divergências a respeito, de onde os primeiros sinais referentes a este jogo tão popular poderia ter surgido. Muitos pesquisadores, afirmam que o futebol teria surgido na China entre 3000 e 2500 A. C, durante a dinastia do imperador Chinês Huang- Ti, onde era costume do exército, chutar os crânios dos inimigos derrotados.

Com o passar dos tempos, os crânios foram substituídos por bolas de couro, que eram chutadas pelos soldados chineses entre duas estacas (que seriam as traves) ligadas por um fio de cera, como parte do treinamento militar, com o esporte recebendo o nome de Tsu- Chu¹. Este esporte fazia parte do treinamento militar da guarda do Imperador Huang- Ti e era jogado em um campo quadrado com 14 metros de cada lado, sendo que oito jogadores de cada time tentavam passar a bola através dos limites demarcados pelas estacas cravadas no chão. (AQUINO, 2002).

Uma outra variação do Tsu- Chu surgiu no Japão, onde o esporte ficou conhecido como Kemari², e era praticado por integrantes da corte do imperador japonês. A bola era feita de bambu e o contato físico entre os jogadores era proibido sendo o objetivo do jogo não deixar a bola tocar no chão. Segundo (AQUINO, 2002), a prática do Kemari estava associada a religião, no caso o xintoísmo, predominante no Japão e era praticado em volta de uma cerejeira, que para os japoneses é uma árvore cheia de simbolismo.

¹ Tsu-Chu, em chinês significa lançar com o pé (tsu), uma bola recheada feita de couro (Chu).

² Kemari significa, chutar (ke), bola (mari). Ou seja chutar a bola

Também há registros do jogo de bola na Europa, primeiro na Grécia, onde o esporte ficou conhecido como Episkiros e era jogado pelos soldados gregos. As regras do Episkiros eram muito semelhantes as regras do atual futebol americano, haja vista, que o jogo consistia de um campo retangular delimitado por três linhas, sendo uma central e as outras duas eqüidistantes da linha do meio e o objetivo de cada time era fazer com que a bola cruzasse a linha de fundo adversária e para isto valia de tudo, inclusive jogadas com os pés e com as mãos. A bola era feita de bexiga de boi e recheada com areia e era jogado por quinze jogadores de cada lado. (DUARTE, 2004)

Com o crescimento do Império Romano e o seu posterior domínio sobre a Grécia, eles também passaram a jogar o Episkiros. Segundo (DUARTE, 2005) no Império Romano o nome Episkiros foi latinizado e ficou conhecido como Harpastum que também era um exercício militar, e era jogado com bastante violência, tendo inclusive relatos que atestam a existência de mortes durante as disputas dos jogos.

Já na Itália medieval, o futebol ficou conhecido como Gioco Del Calcio, que era um esporte jogado com os pés e cada time jogava com 25 jogadores. O Calcio era praticado em praças com dois postes em cada extremo que funcionavam como balizas e o objetivo de cada equipe era levar a bola até a baliza adversária. O Calcio foi muito importante para o desenvolvimento do futebol na Itália, sendo inclusive este o nome italiano de futebol até os dias de hoje. Foi através do Calcio que o futebol chegou à Inglaterra, pois o rei da Inglaterra na época, Carlos II, após ser deposto, fugiu para a Itália onde acabou conhecendo o Calcio. Com a restauração do trono inglês no século XVII, ele levou a novidade para a Inglaterra, ganhando regras e sendo melhor organizado e disciplinado iniciando assim sua trajetória vencedora. (FRISSELLI, 1999)

Na França, o jogo de bola ficou conhecido como Soule. Segundo (FRISSELLI, 1999), o esporte muito violento ficou conhecido como Soule pela nobreza, já os pobres o conheciam como Choule.

Alguns estudiosos acreditam na existência de indícios de futebol nas comunidades dos Incas e Maias. Aquino (2002), afirma que os jogadores da equipe vencedora eram sacrificados aos

deuses e seus corpos pintados com uma faixa vermelha. O sangue derramado constituía uma oferenda aos deuses.

Com todos estes exemplos, nota-se que o futebol praticamente teve sua origem em diferentes pontos do planeta, explicando assim o porque do futebol ser considerado o principal esporte mundial.

Os primeiros sinais do futebol na Inglaterra, surgiram em 1175, quando os Ingleses saíram as ruas chutando um bola de couro, que simbolizava a cabeça do invasor, para comemorar a expulsão dos Dinamarqueses.

Com o passar dos anos, este ritual foi deixando de ser uma comemoração e tornando-se mais popular, mas devido a falta de um padrão de regras, muitos são os registros de um esporte altamente violento inclusive com fraturas de perna, dentes quebrados e roupas rasgadas. Diante deste quadro, em 1700 foram proibidas as formas violentas do esporte.

Em 1710, algumas escolas Inglesa passaram a adotar o futebol como atividade física, ganhando com isso novos adeptos, que migravam de esportes como o tiro e a esgrima. Com o aumento da difusão do esporte entre os colégios, o problema passou a ser de necessidade de padronização das regras, já que cada escola adotava um conjunto de regras diferente.

Um das correntes de adeptos do *football*, era representada pelos alunos dos colégios *Eton*, *Oxford* e *Cambridge*, que introduziram regras para que o futebol fosse jogado só com os pés, sendo proibido o uso das mãos e o outro conjunto que aceitava a utilização não só dos pés como também das mãos defendida pelos alunos do colégio *Rugby*.

Com a separação da regras, surgiram então dois novos esportes em 1846: O Football e o Rugby³.

³ Esporte coletivo originário da Inglaterra, muito parecido com o futebol americano, disputado por duas equipes de 15 jogadores cada, com o objetivo de marcar o maior número de pontos.

Segundo (LIMA, 2002), a burguesia industrial inglesa utilizou a regulamentação do futebol para controlar a classe operária, já que esta encontrava-se praticamente consolidada e já iniciava um processo de ter a sua consciência de classe. Serviu também para controlar e melhorar a produtividade do operariado, haja vista que a violência e a falta de regras das disputas contribuía para a queda de produtividade deste, afetando constantemente o operário com a fadiga física e as contusões, prejudicando assim os lucros da burguesia industrial.

Podemos perceber que a regulamentação das regras do futebol, e outros jogos, veio em um momento histórico onde o operariado começa a reivindicar os seus direitos e começavam a se tornar uma classe política. Nada melhor para a burguesia industrial do que controlar, a partir da criação de regras, um jogo em que a maioria proletária praticava. (LIMA, 2002, p. 6).

O grande avanço, para o desenvolvimento do futebol na Inglaterra e no mundo se deu com a criação da *The International Football Association Board* em 1886. O órgão é até hoje soberano em suas decisões, além disso é uma entidade normativa do futebol em nível mundial, sendo responsável pelo gerenciamento do esporte através da criação de regras, tabelas e datas dos jogos .

“É a entidade que continua como “guardiã das regras do futebol”. Fundada no dia 2 de junho de 1886, em Londres, tem por finalidade discutir e decidir modificações nas regras do jogo e outros assuntos que afetam a associação de futebol” (DUARTE, 2005, p. 15)

Em 1904, surge a Federação Internacional de Futebol Associado (FIFA). Órgão máximo do futebol mundial, a FIFA foi fundada com o intuito de organizar as regras, padronizar punições e principalmente organizar um campeonato que envolvesse seus países membros. Somente em 1930, ocorreu a primeira copa do mundo, realizada no Uruguai, terminou com a vitória uruguaia, derrotando a Argentina na final. A partir de então foram disputadas até o momento dezoito copas do mundo, realizadas de quatro em quatro anos, sendo que em 1942 e 1946 o torneio não foi disputado em razão da Segunda Guerra Mundial.

Assim como a origem do futebol no mundo mostrara muitas divergências, no Brasil não foi diferente. Muitos acreditam que o responsável por sua introdução foi Charles Miller, que de volta ao Brasil após concluir os estudos na Europa em 1894, trouxe consigo uma bola , um conjunto de uniformes e as regras do novo jogo, sendo inclusive esta a história oficial, acerca das origens do futebol tupiniquim.

Para Duarte (2004), Charles Miller não foi apenas o introdutor do futebol no Brasil, ele também deu sua contribuição como jogador, sendo inclusive o responsável pela criação da jogada “chaleira”⁴. “ Foi um ótimo jogador, artilheiro, estimulador da prática do futebol, criador da jogada “Charles”, que depois virou “chaleira” (DUARTE, 2004, p 216).

Nesta época o futebol já era um esporte consolidado na Inglaterra, tendo inclusive perdido seu caráter elitista, penetrando nas camadas mais populares e expandido-se para outros países europeus, principalmente aqueles que mantinha com a Inglaterra algum tipo de relação comercial.

Charles Miller, organizou o primeiro clube em 1895, que ficou conhecido como São Paulo Athletic Club, que apesar do mesmo nome do campeão brasileiro de 2006, não apresenta nenhuma relação.

No retorno ao Brasil, Charles Miller emprega-se na São Paulo Railway, que era uma empresa ferroviária, e convence seus companheiros de trabalho a praticarem este novo esporte.

Outra corrente acredita que foram os ingleses que trabalhavam nas empresas ferroviárias e os marinheiros que aportavam no porto de Santos que trouxeram o futebol para o Brasil.

Mas independente da real origem do futebol, é indiscutível que as empresas ferroviárias no Brasil, tiveram um papel de destaque para o desenvolvimento e consolidação do esporte, visto que, estas empresas empregavam muitos trabalhadores ingleses.

⁴ Toque com o calcanhar na bola.

O primeiro jogo de futebol no Brasil, foi disputado entre os funcionários da Companhia de Gás contra os funcionários da Companhia Ferroviária São Paulo Railway e ocorreu no dia 15 de abril de 1895. O placar final terminou com a vitória dos funcionários da empresa ferroviária por 4x2. As duas equipes eram formadas por ingleses que trabalhavam em São Paulo. Em 1902, foi fundada a liga paulista e realizado o primeiro campeonato daquele Estado.

O futebol no Brasil, desde o seu início foi limitado aos ricos, em uma fase branca e inglesa, enquanto os pobres e negros que enfrentavam fortes preconceitos raciais e sociais e que não tinham dinheiro para comprar uniformes, bolas e ingressos, ficavam de fora da prática do jogo. Os negros e pobres só começaram a serem aceitos no futebol a partir de 1924, quando o Vasco da Gama foi campeão carioca com um time formado exclusivamente por pobres e negros.

O Corinthians Inglês em 1910, numa excursão ao Brasil, goleou o Paulistano por 7 a 0 e o Fluminense do Rio por 8 a 1, sendo estas vitórias muito comemoradas pelos pobres e negros que estavam excluídos do esporte. Com isso foi criado o Sport Club Corinthians Paulista, considerado o primeiro time do povo no Brasil, formado basicamente por operários, artesãos e pequenos comerciantes. A partir deste acontecimento, outros clubes populares foram surgindo, principalmente nas capitais, como o Internacional de Porto Alegre, o Atlético Mineiro, o Flamengo, o Santa Cruz e o Bahia.

A popularização, se deu a partir da grande greve de 1917, quando os governantes e os industriais, perceberam a necessidade da criação de um “esporte de massa”, que permitisse que os operários tivessem alguns momentos de lazer, com isso os municípios isentaram os campos de futebol de impostos e os industriais começaram a construir campos para o lazer dos operários.

A partir da popularização do futebol, ficava claro, a necessidade da criação de uma estrutura oficial que permitisse a padronização das regras. Então em 1914, surge a Federação Brasileira de Sports que no futuro viria a dar origem a atual Confederação Brasileira de Futebol (CBF).

No início da década de 1920, o futebol finalmente se consolidava como o esporte mais popular do Brasil e na década de 1930, ele já lotava estádios e estimulava a rivalidade dos seus torcedores, iniciando a partir de então seu processo de profissionalização..

Na Bahia segundo Clay (2001), o futebol chegou oficialmente em outubro de 1901, e o responsável foi o jovem José Ferreira Filho, mais conhecido como Zuza Ferreira⁵. Ele foi para a Bahia o que Charles Miller havia sido para o Brasil anteriormente.

Vivendo na Europa, Zuza Ferreira entrou em contato com esta nova modalidade, a identificação foi imediata e acabou se apaixonando pelo esporte, sendo inclusive jogador na equipe do colégio. Na sua volta ao Brasil, trouxe uma bola de futebol, duas câmaras de ar e uma bomba de ar. Assim que chegou a Bahia convidou seus amigos para conhecerem o novo jogo que rapidamente caiu nas graças dos garotos haja vista que era um esporte de regras fáceis e que podia ser jogado em qualquer lugar.

Até então, o Cricket⁶ era o grande esporte jogado na Bahia, principalmente pelos descendentes dos ingleses, mas com o surgimento do futebol, rapidamente perdeu adeptos, já que diferente da nova modalidade, era um jogo de regras complicadas.

No início o futebol era jogado apenas por ingleses e brasileiros descendentes de famílias tradicionais e da alta sociedade que já haviam estudado na Inglaterra e falavam inglês fluente.

Clay (2001), também afirma que a primeira partida oficial do campeonato baiano, foi realizada no campo dos Mártires⁷, hoje mais conhecido como Campo da Pólvora, onde está localizado o fórum da cidade de Salvador. Esta partida reuniu os times do Vitória e o Club Internacional de Cricket e foi realizada em 9 de abril de 1905, com o placar terminando com a vitória do Club Internacional de Cricket por 3 x 1.

⁵ O troféu Zuza Ferreira é distribuído para os destaques em cada posição do campeonato baiano de futebol.

⁶ Esporte parecido com o baseball, muito popular atualmente no Reino Unido e na Índia.

⁷ Local de execução dos inimigos da coroa portuguesa.

O campeonato baiano de futebol é o mais antigo do nordeste e o segundo em antigüidade entre todos os estaduais do Brasil. Surgiu em 1905 e desde então disputado ininterruptamente. Seu primeiro campeão foi o Club Internacional de Cricket, que disputou o título contra apenas 3 outros clubes: Vitória, São Salvador e Clube Bahiano de Tênis. O campeonato baiano só passou a ser disputado por clubes do interior a partir de 1954.

Segundo Clay (2001), algumas curiosidades marcavam o futebol baiano no início do século XX; Uma delas é que o arremesso lateral passou a ser feito com as mão em virtude da falta de espaço para que estes fosse realizados com os pés, já que os torcedores ficavam extremamente próximos do campo. As linhas que demarcavam a pequena área também não existiam e os juizes permaneciam fora do campo e só intervinham em lances duvidosos.

2.2 PRINCIPAIS ASPECTOS DA TRANSFORMAÇÃO DO FUTEBOL NUMA ATIVIDADE EMPRESARIAL. ASPECTOS ECONÔMICOS E MUDANÇAS NA LEGISLAÇÃO

O produto futebol, no ambiente capitalista pode ser compreendido como algo altamente rentável, haja vista a sua natureza econômica. Para se ter uma idéia da importância do futebol para a economia, a copa de 2006 gerou um lucro de 155 milhões de euros, cerca de R\$ 434 milhões.

Entre 1894 e 1932, o futebol era considerado amador, só a partir 1933 surge o profissionalismo. Mas só a partir da década de 1980 é que o futebol passa a ser visto como uma oportunidade de negócio. Durante a fase amadora o que havia entre os jogadores e os clubes era um vínculo de amor e não comercial como ocorre atualmente.

Reforçando a tese de que o futebol começou a ser encarado como negócio a partir dos anos 1980, Aidar, Leoncini e Oliveira (2002) comentam que o início da década de 1980 ficou conhecida como a era dos patrocinadores, período em que as empresas investiram em patrocínios nas camisas e placas publicitárias gerando novas receitas para os clubes. A década de 1980 também ficou conhecida como a era da mídia, momento em que a TV passa a pagar verdadeiras fortunas para transmitir os jogos.

Submetido à lógica de mercado, o futebol moderno assiste a transformação de jogadores em mercadorias, dos torcedores em clientes e do jogo em um espetáculo, formando assim um grande negócio lucrativo de entretenimento.

Antigamente, o jogador de futebol era mais conhecido por suas habilidades técnicas e seu amor ao clube que defendia. Estes, mesmo após as aposentadorias continuavam identificados ao clube que os havia revelado, como Zico no Flamengo, Pelé no Santos e Roberto Dinamite no Vasco. Neste período dificilmente um jogador trocava de clube em virtude de propostas financeiras melhores. A transformação do futebol em negócio revela uma nova faceta, o jogador transformado em mercadoria, ou seja, o jogador é visto por parte da mídia e da torcida como um mercenário, preocupado apenas com a remuneração, pouco identificado com o clube. Hoje não é costume encontrar atletas que jogam por amor ao time, sendo que alguns costumam jogar por até quatro clubes diferentes no intervalo de um ano, tornando a relação entre clube e jogador extremamente comercial.

Em um ambiente em que o jogo é transformado em espetáculo e o torcedor é um cliente, surge a necessidade de se modernizar as estruturas dos estádios. Este deixa de ser o espaço físico exclusivo do jogo de futebol e transforma-se em uma arena multiuso. As arenas são vistas como centros de lazer, dotadas de estacionamentos, restaurantes, lojas temáticas, museus, teatros e inclusive hotelaria, ou seja, passa a gerar receita durante os 365 dias do ano e não apenas durante os jogos de futebol, contribuindo para o aumento dos lucros..

Atualmente no Brasil, os estádios de futebol estão muito longe do considerado ideal no que diz respeito as arenas multiuso. A principal fonte de receitas dos estádios brasileiros, segue sendo a bilheteria, com alternativa de locação para eventos musicais.

Destoando da realidade brasileira, está o estádio do Atlético-PR. O time paranaense conta com um estádio moderno nos moldes do padrão europeu, com camarotes, restaurantes e lojas, sendo que cedeu o nome do estádio para uma fabricante de aparelhos eletrônicos, a Kyocera.

Aidar, Leoncini e Oliveira (2002) comentam que diante de tanta complexidade, surge a necessidade de novas diretrizes que administrem as constantes mudanças que ocorrem no ambiente futebolístico. Neste ponto torna-se imprescindível a contratação de profissionais que

tenham conhecimento técnico e que dediquem-se em tempo integral às atividades dos clubes, sendo portanto remunerados. Este primeiro requisito derruba a tese de que os dirigentes de futebol deveriam conciliar a tarefa de administrar o clube com outras atividades não ligadas ao esporte (profissional liberal, empresário, etc..).

No mundo econômico, o ideal para qualquer produtor é ter um produto que não sofre alterações de demanda quando seu preço se altera e que ao mesmo tempo, tem sua demanda incrementada quando a renda cresce. Neste caso, o produto apresenta baixa elasticidade em relação ao preço e alta elasticidade em relação a renda. O produto futebol se enquadra perfeitamente nesta definição pois apresenta uma elasticidade-preço da demanda por futebol baixa, ou seja, variações nos preços dos ingressos acarretam em efeitos menores de variações na demanda, como podemos comprovar nos jogos da copa do mundo, aonde os ingressos eram vendidos com valores abusivos e mesmo assim todos os ingressos eram vendidos. Isto ocorre com o produto futebol, porque este é encarado como uma paixão e o torcedor não vive sem ele, inclusive deixando de proporcionar alimento à família para assistir a jogos de futebol.

Nosso folclore aponta vários casos em que chefes de família mais humildes deixam de comprar até leite para seus filhos para poder assistir a uma final de campeonato. A última Copa do Mundo disputada na França, com toda a desorganização na venda dos ingressos, provocou verdadeiras batalhas na porta dos estádios. E ingressos com valor de face de US\$70 chegaram a ser vendidos por US\$3 mil.(AIDAR; LEONCINI; OLIVEIRA; 2002, p.116)

Já com relação a elasticidade – renda, o futebol é um produto altamente elástico, ou seja com o aumento da renda dos torcedores estes passam a demandar não só jogos de futebol como também produtos que levem a marca do seu time favorito, pacotes de TV a cabo e uma série de itens diretamente ligados ao futebol.

Isto deve-se ao forte grau de paixão que advém das arquibancadas. Muitas pesquisas já provaram que o torcedor esta apto a pagar mais.

Em Salvador, apesar do preço dos ingressos estarem congelados deste 1994, época da implantação do plano real, o time do Bahia apresentou em 2007 uma média de público superior a

35 mil pagantes por jogo e o Vitória da Bahia apresentou média de 15 mil pagantes. Mesmo com o congelamento de preços sendo um fator estimulante para o torcedor, deve-se levar em consideração que o Bahia estava disputando a terceira divisão e o Vitória a segunda divisão, jogando contra adversários desconhecidos e sem qualquer atrativo para o grande público, reforçando a tese que futebol é paixão.

No campo jurídico, era necessário a criação de leis e medidas que possibilitassem o pleno desenvolvimento do negócio futebol. Sendo assim a lei Zico e a lei Pelé, surgiram como precursoras de uma série de conceitos que vieram a ser incorporados mais tarde tais como a gestão profissional do esporte.

Em 1993 foi dado o primeiro passo para a criação do clube-empresa com a promulgação da lei 8.672 de seis de julho de 1993, assinada pelo então ministro de esportes, Arthur Antunes Coimbra, também conhecido como Zico. A lei Zico apresentava entre os seus principais pontos:

- Facultar as entidades de prática e de gestão do esporte a possibilidade de manter suas atividades sob responsabilidade de sociedades com fins lucrativos.
- A possibilidade de criação de ligas regionais e nacionais.
- O direito de arena foi devidamente regulamentado no contexto de uma legislação especificamente voltada para o esporte.
- Regulamentação da justiça desportiva

A lei 9.615, conhecida como lei Pelé foi promulgada em 24 de março de 1998, e foi responsável por muitas transformações no cenário nacional. Era repleta de questões polêmicas como: o fim do passe dos jogadores, que obrigou aos clubes a desenvolverem fontes de receitas alternativas, a criação das ligas de futebol e a obrigação de transformar todos os clubes em empresa.

Santos (2002), explica que Pelé também foi responsável por alterações na lei do passe em 1996. Segundo esta alteração os jogadores não pertenceriam mais aos clubes, eles seriam seus próprios donos, mas a forte pressão exercida pelos dirigentes de futebol muitos dos quais deputados e senadores, fez com que ocorresse alterações na proposta original. Assim ficava criada uma tabela decrescente de idade e carência de anos para a sua aplicação, e com isso, apenas

adquiriram direito ao passe livre, em 1997, os jogadores com idade de 30 anos; em 1998, os jogadores com 27 anos; em 1999 os jogadores com 26 anos; e no ano 2000, todos os jogadores com 25 anos completos

A lei desde o início desagradou aos dirigentes de futebol que reagiram com a Lei 9.981/2000, que acabava por alterar diversos pontos da lei original. Em treze de março de 2001, foi emitida a Medida Provisória 2.193/2001, posteriormente revogada pela Lei 10.672/2003, uma espécie de meio-termo entre a lei original e sua alteração. As principais mudanças ocorridas em relação a original Lei Pelé foram:

1-Termina a obrigatoriedade da transformação dos clubes esportivos em empresas, diferentemente do que propunha a lei Pelé, na qual todo esporte coletivo teria de ser administrado por uma sociedade comercial ou sociedade civil com fins econômicos.

2- Os clubes não podem colocar seu patrimônio como capital do clube-empresa, divergindo da Lei Pelé que garantia que os clubes poderiam colocar seus bens patrimoniais e esportivos nas mãos do clube- empresa.

Outro ponto importante foi a obrigatoriedade do comando estar com o clube e não com os investidores como determinava a lei Pelé. Cada empresa só poderia participar da administração de um clube de futebol e não mais de vários como era estabelecido anteriormente. O clube tem que manter pelo menos 51% do capital votante.

Com estas medidas as parcerias com bancos de investimento, instituições financeiras e empresas de marketing desportivo ficaram prejudicadas, já que se alegava risco de manipulação de resultados desportivos.

Um ponto fundamental para um clube conseguir êxito no futebol capitalizado é reformular sua administração e eliminar técnicas arcaicas de gerenciamento. Antigamente, os clubes ganhavam dinheiro com as receitas de venda de ingressos e com a venda de jogadores para outros clubes, mas hoje a realidade é outra, ou seja, a maior parcela da receita advém dos direitos de

transmissão pagos pelas emissoras de televisão e da gestão empresarial adotada, haja vista que apenas a redução dos custos do negócio, principalmente salários, poderá acarretar em queda do desempenho da equipe em campo.

2.3 PRINCIPAIS RESULTADOS: A EXPERIÊNCIA INGLESA E A BRASILEIRA

O futebol inglês é considerado o mais rico do mundo, tanto no campo esportivo, onde três clubes (Manchester, Chelsea e Liverpool) atualmente disputam a semi-final da Liga dos Campeões, principal torneio de clubes do mundo, tanto no campo econômico onde seis clubes (Manchester, Chelsea, Liverpool, Arsenal, Tottenham e Newcastle) integram a lista dos vinte clubes com o maior faturamento na temporada 2006/2007.

No cenário mundial um bom exemplo da nova forma de gestão do futebol é o Manchester United. O time inglês da cidade de Manchester, é considerado atualmente o clube mais rico do mundo, comprovando a importância da gestão profissional em um clube de futebol.

Possui uma estrutura sólida, formada por executivos financeiros e estrategistas de renome internacional, sendo muito mais que um time de futebol, uma marca internacional, que vende qualquer coisa, em qualquer lugar do mundo. Conhecidos como os diabos vermelhos, o Manchester é atualmente o clube inglês com maior média de público da liga inglesa.

O clube é um sucesso dentro e fora dos campos, com um faturamento anual de 315,2 milhões de euros na temporada 2006/2007, ficando atrás apenas do Real Madrid que faturou 351 milhões de euros.

O Manchester United foi fundado em 1878, com o nome inicial de Newton Heath LYR e era formado por operários da companhia ferroviária de Lancashire e Yorkshire. Apenas em 1902 o time adotou o nome atual de Manchester United. “Este primeiro nome durou até 1902, quando o clube quase faliu, mas foi salvo por um rico fabricante de cerveja local (J.H. Davies), passando então a se chamar Manchester United Football Club (LEONCINI, 2001).

Em abril de 1989, uma tragédia chocou a Inglaterra e o mundo, resultando na morte de cem torcedores pisoteados durante o jogo entre o Nottingham Forest e o Liverpool, quando a polícia para conter um tumulto entre torcedores do Liverpool que estavam do lado de fora e sem ingressos, resolveu abrir os portões do estádio, permitindo assim a entrada em massa da torcida que terminou imprensada contra os alambrados. Naquela época, os estádios ingleses eram dotados de alambrados que tinham como principal função o controle da torcida, evitando assim invasões de campo e agressões aos jogadores.

A tragédia teve repercussão imediata, com o governo britânico instalando um inquérito que resultou em um documento conhecido com *Taylor Report*. Este trabalho foi produzido por Peter Taylor e identificava os principais problemas inerentes ao futebol britânico refletindo a necessidade de sua modernização. Representou assim uma intervenção do governo inglês que obrigou os clubes a efetuarem melhorias nas condições dos serviços prestados aos torcedores, incluindo melhorias nos estádios, adaptando-os as novas necessidades econômicas.

As principais medidas do *Taylor Report* foram: Substituição dos *Terraces*, locais onde a torcida assiste o jogo em pé, normalmente atrás do gol e que seria o equivalente as gerais brasileiras, por arquibancadas com assentos e numeradas; Eliminação de alambrados pontiagudos que ultrapassassem a altura de 2.2 metros; Introdução de leis para combater o racismo em letras de música; Punir o arremesso de objetos ao gramado; Identificação eletrônica de Hooligans⁸.

A necessidade de tornar os estádios mais confortáveis e seguros acabou refletindo em mudanças significativas na composição social dos torcedores, haja vista que as gerais foram proibidas e as arquibancadas ganharam assentos. Com isso o valor dos ingressos aumentaram consideravelmente, tendo como efeito imediato o afastamento de grande parcela de torcedores que não possuíam meios de arcar com os ingressos mais caros. Sendo assim, um novo tipo de torcedor começou a comparecer aos estádios, ou seja, torcedores de maior poder aquisitivo que estavam afastados dos estádios em virtude da violência e da falta de conforto e que agora estavam dispostos a pagar valores mais altos em troca de conforto e segurança.

Para se adequar ao *Taylor Report*, ou seja, garantir as reformas no estádio que dariam mais conforto aos torcedores, o *Manchester United* foi obrigado em 1991 a lançar ações na bolsa de

valores e conseguir bons contratos televisivos, já que o patrono do clube, Martin Edward estava falido e sem condições financeiras para manter o clube.

O *Taylor Report* surgiu como uma necessidade natural de organização dos clubes, assim como foi a Lei Pelé em um primeiro momento, como destacou Leoncini (2001).

O *Taylor Report* está para os clubes ingleses assim como a lei Pelé está para os clubes de futebol brasileiro. Apesar das idiossincrasias de cada “Lei” e de cada ambiente, no fundo elas refletem o descontentamento da sociedade com os resultados proporcionados e com os caminhos escolhidos pelos clubes (e seus diretores) na condução deste “negócio” chamado futebol. (LEONCINI, 2001)

O *Taylor Report* produziu a volta dos torcedores aos estádios e um incremento nas receitas dos clubes, o que contribuiu para valorizar o futebol inglês, que passava por um período de decadência agravada pela ação dos hooligans que assustava a Europa.

No Brasil, o processo de transformação do futebol em negócio gerou a partir da década de 1990, novos modelos de gerenciamento dos clubes, com os seguintes formatos de gestão profissional :

1- Co-Gestão- Representou o início da gestão profissional de clubes de futebol no Brasil. Um grande exemplo é a parceria de sucesso entre o Palmeiras e a Parmalat, iniciada em 1992. Essa união vitoriosa contribuiu para a quebra de um jejum de 16 anos sem títulos, conquistando o título paulista e o título brasileiro em 1993. Este modelo é caracterizado pela parceria na administração da atividade profissional de futebol. Neste caso, o clube entra com toda a estrutura, incluindo jogadores, estádio, centro de treinamento e a empresa entra com o apoio financeiro para que o departamento de futebol se desenvolva. Este tipo de gestão esportiva é caracterizada pelo estabelecimento de direitos e deveres de ambas as partes. Como exemplos podemos citar: Fornecer verbas para o pagamento de bichos⁹, despesas com os jogadores, reforma do estádio, contratação de novos jogadores, etc.

⁸ Como são conhecidos os torcedores violentos na Inglaterra.

⁹ Remuneração extra por vitória ou objetivo alcançado.

- 2- Terceirização do departamento de futebol- Este modelo consiste na cessão por parte dos clubes de futebol de 100% do seu departamento de futebol para o investidor. Como exemplos o Corinthians e a MSI.
- 3- Compra- Clube e investidor formam uma nova empresa S.A, com a nova organização sendo a controladora e proprietária do time de futebol. Este procedimento possibilita o lançamento de ações em Bolsa de Valores. Como exemplos de Clube-Empresa, temos o Bahia S.A e o Vitória S.A.
- 4- Criação de um Time- O investidor cria um novo time já como empresa. Este time nasce sem torcida, tendo que investir em estrutura, formação e contratação de jogadores. São basicamente criados com o intuito de revelarem novos jogadores com perspectivas de boas negociações, mas sem muitas pretensões de conquista de títulos ou novos torcedores. Como exemplo temos o CFZ (Clube de Futebol Zico), de propriedade de Arthur Antunes Coimbra , o Zico.
- 5- Licenciamento da Marca- Neste caso o clube de futebol, cede seus direitos comerciais a uma empresa, que fica responsável pelo controle dos negócios, como contratos de TV, bilheteria dos jogos, vendas de produtos oficiais com a marca do clube, etc. Enquanto o clube, fica responsável pelo departamento de futebol ou seja o clube continua com autonomia nas decisões do futebol. Como exemplo temos o Flamengo em 2001 que firmou parceria com a empresa suíça de marketing esportivo, a ISL, criando a Flamengo Licenciamentos.

3 OS CONCEITOS DE PORTER SOBRE VANTAGENS COMPETITIVAS, ESTRATÉGIAS E EMPRESAS COMPETITIVAS

O ambiente futebolístico passou a ser muito semelhante ao ambiente empresarial a partir do momento em que o futebol passou a ser visto como um negócio e os torcedores como clientes, que para tal precisam ser conquistados e bem tratados. O que se observa claramente é um processo de “empresariamento” dos clubes, ou seja, uma tendência de que estes atuem cada vez mais seguindo modelos de gestão profissional.

Encarando o futebol como negócio altamente lucrativo que é, devemos acreditar que certos clubes de futebol apresentam determinadas vantagens competitivas em relação a outros times, que os fazem estar sempre buscando os maiores retornos financeiros e posições destacadas nas mais importantes competições. Os clubes de futebol hoje buscam o estabelecimento de vantagens competitivas a partir da transparência e eficiência na relação com os parceiros, características pouco prováveis em clubes amadores de futebol mas presente no cenário empresarial. Com isso, é muito importante estudar a transformação dos clubes em empresas a partir da teoria das vantagens competitivas de Michael Porter. A partir da análise da obra de Porter, buscaremos caracterizar o que seria uma empresa competitiva, ou seja, o que seria necessário para um clube de futebol torna-se competitivo.

As idéias de Michael Porter serão utilizadas como base para o reconhecimento das fraquezas e dos pontos fortes da empresa em relação ao ambiente em que ela esta inserida.

Porter (1997, p-1), inicia o primeiro capítulo da sua obra , Vantagem Competitiva das Nações, colocando a seguinte questão: Porque algumas nações têm êxito e outras fracassam na competição internacional? Mas na verdade a questão foi mal colocada e ele imediatamente conserta: Porque algumas empresas em determinados setores da atividade conseguem criar e manter uma vantagem competitiva?

3.1 O MODELO DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS APLICADAS AO FUTEBOL

Para se conquistar vantagens competitivas as empresas precisam formular estratégias e para formular estas estratégias com eficiência é necessário o perfeito conhecimento das estruturas que este mercado apresenta. Na indústria do futebol, o modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter, pode ser perfeitamente utilizado para se compreender a diferença de rentabilidade econômica e desempenho esportivo que envolve os clubes do futebol brasileiro.

As cinco forças que podem determinar o crescimento de um clube em relação ao outro tanto economicamente quanto no campo esportivo são: Concorrência potencial, ou seja, risco de novos concorrentes; ameaça de novos produtos e serviços; concorrência efetiva (rivalidade já existente); poder de negociação dos fornecedores; poder de negociação dos compradores. Segundo Porter, a análise dessas cinco forças competitivas é que irá determinar a estratégia a ser adotada.

A intensidade com que as cinco forças competitivas podem influenciar no desenvolvimento e lucratividade da empresa, depende da indústria a que estas empresas estão inseridas, portanto as cinco forças variam de importância dependendo da indústria analisada, pois cada setor apresenta particularidades próprias.

O vigor coletivo destas cinco forças competitivas determina a habilidade de empresas em uma indústria para obter, em média, taxas de retorno sobre investimento superiores ao custo de capital. O vigor das cinco forças varia de indústria para indústria, podendo modificar-se a medida que uma indústria evolui. O resultado é que todas as indústrias não são semelhantes do ponto de vista de rentabilidade inerente. (PORTER, 1989, p.3).

Cada uma das cinco forças pode influenciar na lucratividade e na estratégia competitiva a ser usada pelos agentes econômicos, isto é, os clubes de futebol no ambiente futebolístico.

A entrada de novos concorrentes não possui grande correlação com a indústria do futebol, visto que, o surgimento de um novo clube competitivo não é muito comum no cenário nacional, pois este encontraria barreiras naturais ao seu crescimento e desenvolvimento como: Falta de apoio de torcedores fiéis, que possibilitariam um aumento na renda proveniente das bilheterias dos

jogos, bem como um mercado consumidor para adquirir seus produtos. Estes clubes também encontrariam dificuldades de crescimento em virtude da falta de infra-estrutura física como estádios e centros de treinamento, além da falta de tradição, o que tornaria o clube pouco procurado por patrocinadores e pouco divulgado na imprensa. De qualquer maneira esta força competitiva não deve ser considerada irrelevante no ambiente do futebol, haja vista, que nos últimos 20 anos alguns clubes surgiram e obtiveram excelentes resultados mesmo não contando com o apoio de torcedores. Como exemplo temos: O Ipatinga- MG, atualmente disputando a primeira divisão nacional foi fundado em 1998, sendo campeão mineiro em 2005 e vice em 2006. O São Caetano fundado em 1989, foi campeão paulista em 2004 e vice campeão brasileiro em 2001. O Paraná Clube foi fundado em 1989, tendo conquistado diversos campeonatos paranaenses e o campeonato brasileiro da série B em 1992 e permanecido na série A até 2007 tendo inclusive disputado a Taça Libertadores da América no mesmo ano.

Com relação a ameaça de produtos substitutos, Porter (1989), apresenta três fatores determinantes: Custo de mudança, desempenho do preço relativo dos substitutos e propensão do comprador a substituir.

Considerando a indústria do futebol, os custos de mudança devem ser considerados altos, haja vista, que o futebol é o esporte mais popular do mundo, jogado praticamente em todos os países e sem outros esportes similares que pudessem competir com ele a médio prazo. Já o desempenho do preço relativo dos substitutos revela uma análise mais completa, já que existem muitos produtos substitutos como praia, cinema e outras opções de lazer que poderiam ameaçar o produto futebol mas não o fazem em virtude de o custo para assistir ao jogo de futebol ainda é inferior ao custo de ir ao cinema, sendo que o torcedor ainda conta com a possibilidade de assistir ao jogo pela TV, no conforto de sua casa com o custo praticamente zero. Já com relação ao fator propensão do comprador a substituir, a análise deve ser mais cuidadosa, pois o consumidor do produto futebol é proveniente das mais diversas classes de renda e levando-se em consideração a paixão dos torcedores para com o futebol, alguns aspectos como a infra-estrutura precária dos estádios que não contam com estacionamentos, banheiros e lanchonetes em condições mínimas de higiene, o baixo nível técnico das partidas ocasionado pela transferência em massa dos melhores jogadores para atuarem no exterior, a violência entre torcidas organizadas e o

surgimento de novas formas de entretenimento acarreta na real possibilidade de ocorrer uma migração de compradores do produto futebol para outras formas de entretenimento.

Na indústria do futebol, o papel dos compradores e fornecedores pode exercer grande impacto na dinâmica das relações econômicas do esporte. Como principais compradores temos as redes de TV que a cada ano estão dispostas a pagar um valor maior pela transmissão dos jogos, empresas que patrocinam os clubes de futebol e os torcedores. Hoje, a principal receita dos clubes é proveniente dos direitos de transmissão dos jogos. Em 1997, os direitos de transmissão dos jogos foram negociados por 10,8 milhões de reais, hoje estes mesmos direitos podem ser negociados por até 450 milhões de reais, o que mostra a força do futebol e seu potencial de crescimento e transformação em oportunidade de negócio. A transmissão dos jogos via televisão contribui para valorizar os times e por consequência seus jogadores, que com isso tornam-se mais motivados já que serão observados em todo país e também no exterior o que poderá acarretar em uma futura convocação para a seleção brasileira ou até uma transferência para clubes do exterior o que finalizará em lucros financeiros para o clube. A transmissão televisiva contribui para a atração de novos parceiros que poderão estampar sua marca nas camisas dos times e placas publicitárias dos estádios. Para se ter uma idéia, a Rede Globo atual detentora das transmissões em TV aberta do campeonato brasileiro acaba de renovar para as temporadas de 2009 a 2011, pagando a quantia de 220 milhões de reais anuais, podendo este valor aumentar para 450 milhões de reais anuais com a formalização da venda dos direitos para canais a cabo e pay-per-view. Este valor ainda é inferior ao oferecido pela Rede Record de meio milhão de reais, mas por força de contrato, em que a Globo detinha preferência na renovação, os clubes acabaram fechando com a Globo. Portanto pode-se perceber que o poder de barganha dos compradores é alto o que tende a prejudicar as equipes que são os principais agentes econômicos desta indústria. Já os principais fornecedores são os jogadores que normalmente exercem um poder de barganha alto, principalmente os atletas que já defenderam a seleção, times do exterior ou grandes clubes do eixo Rio-São Paulo.

Para Porter (1997), a concorrência efetiva é muito importante e pode ser considerado um fator positivo, pois cria pressões, força as empresas a estarem crescendo, inovando tecnologicamente e promovendo políticas de diferenciação dos seus produtos e serviços para assim manterem sua posição no mercado ou até ampliarem. A rivalidade interna cria uma pressão para a inovação de

maneiras que aperfeiçoam as vantagens competitivas das empresas. Não havendo rivalidade não haverá estímulo para a conquista de novos mercados.

A rivalidade interna, como qualquer rivalidade, cria pressões sobre as empresas para que melhorem e inovem. Os rivais locais pressionam-se mutuamente para reduzir custos, melhorar qualidade e serviços e criar novos produtos e processos. Embora as firmas possam não preservar vantagens por longos períodos, a pressão ativa dos rivais estimula a inovação tanto pelo medo de ficar para trás quanto pelo impulso para adiantar-se. (PORTER, 1997, p. 137)

Este tipo de rivalidade faz com que as outras empresas estejam sempre atentas às inovações contribuindo para que elas percebam que o crescimento e desenvolvimento aparentemente impossível, torne-se possível ou seja, a motivação estimulada pelo adversário, o que também acaba por estimular a entrada de novas empresas no mercado.

A rivalidade interna muitas vezes vai além do plano econômico, transformando-se em uma batalha pessoal e emocional, já que ocorrerão disputas por pessoas, tecnologias e consumidores locais, como confirma Porter (1997) na citação abaixo:

Os rivais nacionais lutam não só pelo mercado, mas também pelas pessoas, pelas descobertas técnicas e, mais geralmente, pelo “direito de orgulhar-se”. Em contraste, os rivais estrangeiros tendem a ser vistos de maneira mais analítica. Seu papel como sinalizador ou estimulador de empresas internas é menos efetivo, porque seu sucesso está mais distante e é atribuído, em muitos casos a vantagens “injustas”. Com os rivais locais não há desculpas. (PORTER, 1997, p.138)

3.2 ESTRATÉGIAS E FATORES COMPETITIVOS IMPORTANTES NO MUNDO DO FUTEBOL

Porter sugere três estratégias para a empresa ter vantagens competitivas que são: Liderança em custos ou seja a empresa tenta reduzir ao mínimo seus custos para assim oferecer preços mais baixos e obter mais lucros. Normalmente esta estratégia é adotada quando os produtos e serviços tem baixo valor agregado e são difíceis de diferenciar. Outra estratégia a ser adotada é a

diferenciação e inovação do produto onde busca-se através do lançamento de produtos exclusivos obter uma valorização maior no mercado. Outra estratégia é o enfoque que consiste na segmentação do mercado com o objetivo de atender melhor o consumidor e obter liderança dentro desse segmento alvo.

As empresas criam vantagens competitivas através da inovação que pode acontecer não só a partir de aperfeiçoamento da tecnologia mas também através da mudança na maneira de se realizar determinada atividade. Será este pioneirismo na adoção de novas estratégias competitivas que irão permitir a obtenção de vantagens competitivas. A adoção do modelo de clube-empresa no futebol brasileiro pode ser entendido como uma estratégia competitiva pioneira resultante da natural evolução do futebol como negócio.

Porter (1997), define competitividade como sendo a capacidade que as empresas têm de formularem estratégias que permitam a elas manterem ou ampliarem suas posições no mercado de forma sustentável e estratégias competitivas são ações de curso específico que são designadas para criar vantagens competitivas. Ou seja que tipo de vantagem competitiva uma equipe de futebol deve buscar a fim de construir uma equipe suficientemente competitiva para ganhar títulos e porque não gerar resultados que contribuam para melhorar o desempenho do time?

A vantagem competitiva no ambiente do futebol ocorre quando uma equipe apresenta um desempenho acima da média e isto pode se dar por uma série de fatores que analisaremos durante este capítulo. Os fatores que podem estabelecer vantagens competitivas são:

A- Localização

B- Força de trabalho (jogadores)

C- Estrutura Física

D- Rivalidade Interna

E- Torcida

F- Tradição (títulos)

G- Competência Administrativa

H- Parceiros Fortes

Uma série de fatores são responsáveis por determinar ou não as vantagens competitivas no ambiente futebolístico. Um dos mais importantes para o cenário nacional acaba sendo a localização, haja vista que os clubes do sul e sudeste do Brasil acabam tendo desempenhos muito superiores em relação aos clubes do norte e nordeste.

Neste ponto a maior concentração industrial da região sudeste acaba influenciando positivamente o desenvolvimento do esporte nesta região. As grandes empresas preferem investir nos clubes do sudeste, pois a marca da empresa estará constantemente nas camisas dos clubes e será mostrada para todo o Brasil através das transmissões de TV, enquanto que os clubes baianos não contam com transmissão de TV, ficando restritos a reportagens regulares mas de alcance apenas local.

Os melhores jogadores almejam jogar no sudeste, onde terão mais oportunidades de chegarem à seleção brasileira, uma vez que como não há transmissão televisiva, o técnico da seleção brasileira jamais terá a oportunidade de acompanhar uma partida dos clubes baianos e por consequência não ficará sabendo dos bons jogadores que aqui se encontram, aliada a isto some-se o preconceito natural e histórico dos dirigentes brasileiros para com o futebol nordestino.

A mão de obra é outro fator que influencia positivamente. No caso do ambiente futebolístico, a mão de obra seria os jogadores. O clube que normalmente forma seus próprios jogadores adquire vantagens competitivas em relação aos outros, na medida em que obterá lucros relativos a negociações futuras e não arcará com custos de contratar jogadores de outros clubes.

Na Bahia, isto é um grande exemplo. O Esporte Clube Bahia foi campeão brasileiro em 1988 com o time formado quase que exclusivamente por jogadores das divisões de base do clube e principalmente nascidos na Bahia a exemplo de Charles, Bobô, Sandro, Claudir, Ronaldo, etc. O Vitória da Bahia quando foi vice campeão brasileiro em 1993, também tinha por característica principal o fato da maioria dos seus jogadores serem baianos e formados nas divisões de base do clube a exemplo de Dida, Vampeta, Alex Alves, Rodrigo etc. Com a capitalização do futebol é cada dia mais difícil para o clube usufruir dos seus jogadores, pois basta um pequeno destaque do jogador que rapidamente um clube com melhores condições o compra por valores abaixo do

mercado (em virtude das dificuldades financeiras e a necessidade constante de dinheiro para contratações imediatas) e os revende para o exterior por quantias astronômicas. Sendo assim, restam aos clubes baianos contarem com jogadores em fim de carreira, atletas juniores nada promissores, jogadores renegados no sul e sudeste brasileiro.

A infra-estrutura física que engloba os estádios de futebol e os centros de treinamento é uma importante forma de se avaliar a competitividade do clube. Aqueles que contam com estádios próprios tendem a obter vantagens significativas, haja vista, que escapam dos custos de aluguel de um estádio público, custos estes que podem até chegar ao percentual de 50% da arrecadação de um jogo, sem contar que o estádio pode se transformar em uma fonte extra de receitas através do seu aluguel para shows musicais e jogos de outros times, como exemplo o São Paulo que costuma alugar o seu estádio para outros clubes paulistas. O centro de treinamento também é um meio importante de conseguir vantagens, já que é no centro de treinamento que o clube oferece o conforto necessário para que novos jogadores sejam revelados e os jogadores profissionais podem encontrar a estrutura necessária para melhorar o seu desempenho.

A torcida sempre foi um fator de destaque para qualquer clube, pois grandes patrocinadores sempre buscam alianças com clubes de grandes torcidas, haja vista que assim estarão alcançando um mercado consumidor maior e por conseqüência terão maior visibilidade para os seus produtos. A torcida também é responsável por incrementos na receita dos clubes, pois como consumidores adquirem os produtos licenciados pelo clube, compram pacotes *pay per view* de TV a cabo e freqüentam o estádio. Clubes de grande torcida dificilmente apresentam um desempenho esportivo insatisfatório.

A tradição é outro fator que agrega vantagens competitivas aos clubes, apesar deste item ser bastante contestado, principalmente em virtude do rebaixamentos nos últimos anos de clubes tradicionais como Botafogo, Fluminense, Bahia, Palmeiras, Grêmio, Atlético-MG e mais recentemente o Corinthians mas se analisarmos melhor, perceberemos que todos os clubes com exceção do Bahia regressaram à primeira divisão no ano seguinte ao rebaixamento ou seja a tradição e a “força da camisa” foram fundamentais para o sucesso dos clubes jogando contra times de pouca tradição da segunda divisão.

A competência administrativa é provavelmente uma das mais importantes vantagens competitivas buscadas pelos clubes de futebol. Através da inovação na forma de comandar administrativamente um clube, este pode obter um acréscimo na receita e uma redução nos custos de manutenção do clube. Mas para isso é necessário dirigentes com uma nova mentalidade e que se dediquem em tempo integral às atividades dos clubes.

A escolha de parceiros fortes pode tornar os clubes competitivos através da injeção monetária, fundamental para a aquisição de novos jogadores. Como exemplo temos o caso do Palmeiras que depois de muitos anos sem conquistar títulos, firmou uma parceria com a Parmalat ou o Flamengo que na década de 1980 era patrocinado pela Lubrax

Se analisarmos o futebol baiano, constataremos que a falta de outras equipes que possam rivalizar com a dupla Bahia e Vitória no cenário local, pode ser considerada um dos mais importantes fatores para o baixo nível técnico da competição baiana e por consequência o baixo nível técnico dos times locais quando disputam as competições nacionais.

Para se ter uma idéia a última vez que um time diferente da dupla BA-VI havia conquistado o campeonato baiano ocorreu no longínquo ano de 1969, tendo o Fluminense de Feira de Santana sido o responsável por tal proeza.

É bem verdade que agora em 2006 um outro clube conquistou o campeonato baiano de futebol, trata-se do Colo Colo de Ilhéus. A conquista deu-se mais pela deficiência dos grandes de Salvador, que se encontravam disputando a terceira divisão, do que por méritos técnicos do time ilheense, tanto que meses depois a equipe do sul da Bahia acabou por decepcionar na disputa da terceira divisão brasileira sendo eliminada ainda na primeira fase.

Para se ter uma idéia, o campeonato paulista que é considerado a principal competição de futebol em nível estadual, apresentou nos últimos 11 campeonatos, a expressiva marca de 6 campeões estaduais diferentes, mostrando que a rivalidade interna ajuda ao fortalecimento dos clubes.

Na esfera nacional, a força paulista é indiscutível, para se ter uma ideia, nos últimos 11 anos, o futebol paulista esteve presente em todas as finais e produziu 6 campeões nacionais. O que contribui para comprovar a importância das vantagens competitivas para o futebol.

Tabela 1 – Campeões Estaduais

ANO	BAHIA	SÃO PAULO
1996	Vitória	Palmeiras
1997	Vitória	Corinthians
1998	Bahia	São Paulo
1999	Bahia e Vitória	Corinthians
2000	Vitória	São Paulo
2001	Bahia	Corinthians
2002	Vitória	Ituano
2003	Vitória	São Paulo
2004	Vitória	São Caetano
2005	Vitória	São Paulo
2006	Colo-Colo (Ilhéus)	Santos
2007	Vitória	Santos
2008	Vitória	Palmeiras

Fonte: Wikepedia

Tabela 2- Campeonato Brasileiro Série A

ANO	Campeão	Vice-Campeão
1996	Grêmio (RS)	Portuguesa (SP)
1997	Vasco (RJ)	Palmeiras (SP)
1998	Corinthians (SP)	Cruzeiro (MG)
1999	Corinthians (SP)	Atlético (MG)
2000	Vasco (RJ)	São Caetano (SP)
2001	Atlético (PR)	São Caetano (SP)
2002	Santos (SP)	Corinthians (SP)
2003	Cruzeiro (MG)	Santos (SP)
2004	Santos (SP)	Atlético (PR)
2005	Corinthians (SP)	Internacional (RS)
2006	São Paulo (SP)	Internacional (RS)
2007	São Paulo (SP)	Santos (SP)

Fonte: Wikipedia

É da constatação da falta de rivalidade interna que surge a idéia das ligas de futebol, como forma de tornar as competições mais competitivas. Como exemplo temos a Liga do Nordeste, formada pelos principais clubes da região como Bahia, Vitória, Sport de Recife, Náutico, Santa Cruz,

Fortaleza, Ceará , América RN, ABC de Natal, CRB, CSA entre outros que formaram a liga de maior sucesso, com altas médias de público e transmissão pela TV.

Mas é importante que se tenha em mente que para que exista esta rivalidade interna deve haver uma demanda exigente, o que não ocorre com os torcedores baianos, que pouco reivindicam mudanças nas estrutura arcaica dos clubes.

Mas isto não significa dizer que a competitividade depende única e exclusivamente do que as empresas fazem. Depende também do ambiente em que esta empresa esta inserida. Para Porter, são três os ambientes: Empresarial, Estrutural e Sistêmico. No ambiente empresarial a empresa tem controle total das variáveis que afetam sua competitividade ou seja salários, investimentos em marketing, etc... No ambiente estrutural a empresa não tem o controle total sobre as decisões pois envolve fornecedores, concorrentes, distribuidores e clientes. No ambiente sistêmico não há qualquer tipo de controle, são as externalidades ou seja envolvem a infra-estrutura, a parte social, econômica, política, etc... Uma autêntica competitividade depende na verdade da combinação destes três ambientes.

4.0 A CRIAÇÃO DO ESPORTE CLUBE BAHIA S/A: FATORES DETERMINANTES, ASPECTOS EVOLUTIVOS, PRINCIPAIS RESULTADOS

O Esporte Clube Bahia é um tradicional clube de futebol do Brasil e localiza-se na cidade de Salvador. Formado por um torcida apaixonada e fiel, estimada em 5 milhões de torcedores espalhados por todo país, segundo levantamento feito pelo próprio clube. A torcida do Bahia é considerada a maior da região Norte-Nordeste e quinta maior do Brasil.

O Esporte Clube Bahia S/A possui como patrimônio o Centro de Treinamentos conhecido como Fazendão, construído em uma área de 120 mil m² que conta com quatro campos de treinamento sendo três de medidas oficiais. O Centro de Treinamento ainda engloba a sede administrativa do clube e hotelaria das divisões de base. O clube também conta com uma sede de praia localizada na orla de Salvador.

O Bahia como grande clube do futebol brasileiro, apresenta uma respeitável galeria de conquistas que incluem o bicampeonato brasileiro(1959, 1988), bicampeonato do nordeste(2001 e 2002) e 43 títulos estaduais.

Mas todas estas glórias não foram suficientes para evitar que o clube enfrentasse um processo lento e agonizante de decadência. Um clube acostumado com o sucesso na primeira divisão do futebol brasileiro, chegou a jogar a terceira divisão nacional no ano de 2006 e 2007, sendo que hoje amarga um jejum de seis anos sem títulos e o ostracismo da segunda divisão brasileira.

4.1 ORIGENS E EVOLUÇÃO RECENTE

O Esporte Clube Bahia, surgiu basicamente da fusão de dois dos principais clubes sociais baianos na década de 1920. “Sabe-se, sem qualquer dúvida, que o acontecimento básico, determinante do surgimento desta glória do deporte brasileiro foi exatamente a extinção dos planteis de futebol pelos clubes Bahiano de Tênis e Associação Atlética” (REIS & CASAES, 2000)

São duas as versões levantadas para o fim da atividade futebolística nos clubes Bahiano de Tênis e Associação Atlética da Bahia segundo Reis & Casaes (2000). A primeira têm cunho racista e consta que o clube Bahiano de Tênis desistiu da prática futebolística quando os negros começaram a entrar no futebol. A outra versão é de que ambos os clubes deixaram de praticar o esporte devido ao regime profissional que estava chegando na Bahia.

Com o fim das atividades futebolísticas por parte das duas principais equipes da época, abriu-se uma lacuna expressiva, já que os bons jogadores da época não tinha mais onde jogar. Com isso, os jogadores para não perderem totalmente a forma e abandonarem o esporte, passaram então a realizar excursões para o interior e recôncavo baiano com o intuito de realizarem jogos amistosos, sendo que os atletas reclamavam das dificuldades que as viagens traziam, já que utilizavam barcos para chegarem ao recôncavo, e esta travessia não era muito segura.

O campeonato Baiano de 1930 foi realizado com apenas 5 equipes e foi um verdadeiro fiasco, já que como não contava com bons jogadores a torcida ficou ausente dos estádios. Naquela época, era evidente que o campeonato baiano acabaria se não fosse criado um time de expressão que contasse com bons jogadores e obtivesse a simpatia da torcida.

Sendo assim, foi criado em 1º de Janeiro de 1931, o Sport Club Bahia, com a presença de muitos desportistas, alguns destes ainda com trajes a rigor, haja vista, que muitos saíram das festas de Reveillon direto para a reunião de criação do clube. Nesta reunião foram aprovados o modelo da bandeira, a flâmula, o uniforme dos jogadores, e o escudo, idealizado a partir do escudo do Corinthians Paulista, substituindo a âncora do clube paulista pela bandeira da Bahia. Na bandeira, a frase “Nasceu para Vencer”, marcava não só a fusão entre os clubes mas também o entusiasmo que tomava conta dos novos desportistas responsáveis pela fundação do clube.

Foram sugeridas as cores azul, vermelho e branco para a bandeira. A concepção das cores do uniforme foi uma mescla de homenagens as cores do Estado representado no uniforme número 2, com camisas listradas verticalmente nas cores azul vermelho e branco e calção azul, sendo que este uniforme número 2 é considerado pelos torcedores mais fanáticos e supersticiosos a vestimenta que traz sorte para o Esquadrão de aço. Já o seu uniforme número 1, é composto por

camisa branca em homenagem ao Clube Baiano de Tênis e o calção azul em referência as cores da Associação Atlética da Bahia, clubes que deram origem ao tricolor a partir de uma fusão.

O Bahia sempre foi um clube de muitas glórias, uma prova disso é o seu lema “Nasceu para vencer” e a força da sua torcida conquistada a partir de títulos expressivos como o nacional de 1959 contra o Santos de Pelé, considerado na época imbatível. Porém, o grande momento da história do Esporte Clube Bahia, ocorreu na tarde do dia 19 de fevereiro de 1989, quando a equipe sagrou-se bicampeã brasileira empatando em zero a zero com Internacional de Porto Alegre em pleno estádio da Beira Rio, após ter vencido o primeiro jogo das finais por 2x1 no estádio da Fonte Nova. A equipe campeã contava com jogadores em sua maioria formados na sua própria divisão de base. Em 1994, o Bahia conquistou o título estadual com um gol salvador aos 47 minutos do segundo tempo, abafando uma crise que começava a se agravar no clube. Em 1997, após uma péssima campanha no campeonato nacional, o Bahia foi rebaixado para a segunda divisão, após um empate em 0x0, com o até então desconhecido Juventude de Caxias do Sul, sendo que o tricolor necessitava apenas de uma vitória simples para se manter na primeira divisão. Depois de amargar os anos de 1998 e 1999 disputando a segunda divisão, retornou à primeira divisão em 2000, convidado pelo clube dos 13 para disputar a Copa João Havelange, que foi uma forma encontrada pelo clube dos 13 para garantir a volta dos seus membros (Bahia e Fluminense), apesar dos fracassos em campo. Em 2003, o Bahia voltou a ser rebaixado para a segunda divisão do campeonato brasileiro e em 2005 foi novamente rebaixado mas desta vez para a terceira divisão. O último título baiano conquistado ocorreu no ano 2001, ou seja já se vão sete anos de fracasso estadual, agravado pelo fato de que o campeonato baiano apresenta apenas duas grandes forças: Bahia e Vitória. Neste período de jejum de títulos o Bahia passou por diversas humilhações jamais imaginadas por seu fanático torcedor, dentre elas podemos lembrar da eliminação na primeira rodada da Copa do Brasil de 2006 e 2008 respectivamente para os modestos Ceilândia-DF e Icasa-CE , o nono lugar no desprestigiado campeonato baiano de 2003, dentre outras.

4.2 TRANSFORMAÇÃO DO BAHIA EM CLUBE-EMPRESA: FATORES DETERMINANTES

Durante a década de 1990 a profissionalização dos clubes de futebol era vista como algo inevitável em virtude da própria evolução do futebol como negócio. A torcida, inspirada no sucesso da parceria entre o Palmeiras e a Parmalat exigia uma nova mentalidade empresarial por parte dos dirigentes. Sendo assim a transformação do clube em empresa surgiu como um processo natural diante da crise econômica e esportiva, inclusive agravada com o rebaixamento para a segunda divisão do campeonato brasileiro.

A principal dificuldade de transformar os clubes em empresa é o pouco interesse dos dirigentes que perderiam regalias como: manipular dinheiro sem o devido esclarecimento aos torcedores, sócios e acionistas. A grande verdade é que o futebol brasileiro e principalmente o baiano, ainda é dirigido por um grupo de cartolas, que conduzem o futebol de forma amadora e com paixão clubística além de utilizarem o futebol como palanque eleitoral.

A transformação dos clubes em empresa também viabilizaria a transparência destas entidades futebolísticas, já que estariam sujeitas aos mecanismos de fiscalização, ao contrário do que ocorre hoje, em que os clubes são geridos por administrações fechadas o que desestimula a confiança de possíveis investidores.

Em 1997, com a queda do Bahia para a série B do campeonato Brasileiro, uma grave crise tomou conta do clube, que resultou no pedido de licenciamento do presidente Antônio Pithon, com a indicação do vice-presidente administrativo Marcelo Guimarães para concluir o mandato e sendo este posteriormente eleito para presidente do clube.

O próximo passo foi procurar enquadrar o Bahia na lei Pelé, sendo iniciada então uma busca por investidores que estivessem a fim de investir no clube. Uma série de parceiros investidores foram contatados, com a escolha do Banco Opportunity, grupo de renome internacional, do banqueiro baiano Daniel Dantas. Em 1998, o Banco Opportunity injetou R\$ 12 milhões no clube e iniciou a parceria:

A parceria surgiu em decorrência da lei Pelé e da Medida Provisória do futebol, publicada em 2002, cuja principal exigência foi a transformação dos clubes em empresa. Curiosamente esta parceria surgiu 2 meses após o primeiro rebaixamento da história do clube para a segunda divisão. Com isso o clima de revolta e insatisfação era grande entre a torcida, o que provavelmente favoreceu a aceitação por parte da torcida da nova parceria que prometia um Bahia moderno e campeão.

Sendo assim, em 10 de fevereiro de 1998, nascia o primeiro clube-empresa do Brasil, o Esporte Clube Bahia S.A. "Na composição acionária da nova empresa criada, o Esporte Clube Bahia participava de 49% do seu capital votante, cuja integralização foi lastreada nos passes dos atletas de todas as suas divisões. Os bens imóveis do Esporte Clube Bahia, ou seja, centro de treinamento Osório Villas Bôas (Fazendão), sede de praia Paulo Maracajá e um conjunto de salas no Ed. Saga, na rua Carlos Gomes, foram preservados durante as negociações continuando a fazer parte do seu patrimônio. (REIS ; CASAES, 2000, p. 196 - 197).

Também ficou decidido que o Esporte Clube Bahia arrendaria sua marca por um período de 25 anos, recebendo proporcionalmente à sua participação acionária, receitas de royalties. Com o acordo o Bahia teve suas dívidas de curto e médio prazos totalmente liquidadas e as de longo prazo que são basicamente encargos sociais e impostos foram renegociadas.

A parceria prometia uma nova realidade, aonde todas as ações seriam baseadas em planejamento estratégico com o objetivo de valorizar a marca Bahia. Um contrato de 25 anos foi firmado entre as partes, com o Bahia S/A, assumindo parte das dívidas do Esporte Clube Bahia, além do investimento financeiro de R\$ 12 milhões de reais.

O Esporte Clube Bahia S/A, é uma sociedade de capital fechado, cujos sócios são: o Esporte Clube Bahia (com 33,34% de participação) e a Liga Futebol S/A (com 66,66% de participação). Já a composição acionária da Liga Futebol S/A é: Spacetel S/A (56%, empresa do grupo Opportunity); Opportunity Invest II Ltda. (4,8%) ; CVC/Opportunity E. Partners LP (39,2 %, fundo controlado pelo Citigroup).

4.3 ANÁLISE DOS FATORES DETERMINANTES DO FRACASSO DO BAHIA COMO CLUBE – EMPRESA

“As empresas criam vantagem competitiva percebendo (ou descobrindo) maneiras novas e melhores de competir numa indústria e levando-as ao mercado, o que em última análise constitui ato de inovação” (PORTER, 1997).

Segundo Porter (1997), esta inovação seria algo no sentido mais amplo, que incluiria melhorias na tecnologia como melhores métodos ou maneiras de se fazer algo. No caso do ambiente futebolístico, podemos entender a transformação do Bahia em empresa como exemplo desta inovação defendida por Porter, já que o clube foi pioneiro nesta transformação a nível nacional. A transformação do clube baiano em empresa surge como uma tentativa de reduzir a sua desvantagem competitiva em relação aos clubes do sul e do sudeste.

No caso do clube baiano, esta inovação pode ter sido muito mais superficial do que uma mudança radical, já que a estrutura arcaica e atrasada foi mantida. Portanto os efeitos esperados pela torcida não ocorreram, mergulhando o clube em grave crise esportiva e econômica.

Portanto podemos considerar que o efeito da inovação na forma de se gerir um clube de futebol foi completamente anulado por um série de fatores que contribuíram para que a transformação do Esporte Clube Bahia em empresa se constituísse em uma mera formalidade, o que agravou e propiciou o fracasso da parceria com o Banco Opportunity.

O Esporte Clube Bahia apresenta uma estrutura organizacional mínima, apresentando em sua cúpula apenas as figuras do presidente, do diretor de futebol e de um outro diretor que responde conjuntamente pelas áreas de marketing e financeira, o que reflete a inexistência de um modelo organizacional, já que há um acúmulo de funções em poucas pessoas.

Primeiramente, não houve uma qualificação dos dirigentes responsáveis pela transformação do clube em empresa. Os diretores não possuíam experiência profissional nem tão pouco formação acadêmica compatíveis com o projeto de transformação do clube em empresa. Sendo assim não havia planejamento para a realização das atividades o que contribuiu para o agravamento dos problemas já existentes. Os famosos cartolas do Bahia continuaram os mesmos, o que contribuiu para a ineficiência da profissionalização do clube. Segundo Aidar, Leoncini e Oliveira (2002), os

antigos dirigentes que costumam se perpetuar nos cargos são antônimos da profissionalização e da nova gestão do futebol.

“No futebol brasileiro, profissionalização virou antônimo de “cartolas”, sócios de clubes que alternam suas vidas profissionais – como empresários, empreendedores ou liberais – entre a fonte de renda oficial e a gestão do esporte” (AIDAR; LEOCINI; OLIVEIRA; 2002 p. 102)

Outro fator que contribuiu para o fracasso deste modelo, foi a falta de mecanismos de controle e fiscalização reais da atividade econômica e esportiva do clube como a Assembléia Geral e os Conselhos Deliberativo e Fiscal. Na prática estes mecanismos não são eficientes, pois não existe acesso aos nomes dos membros do conselho nem tão pouco a documentação contábil. Outro aspecto que prejudica a lisura das decisões do Conselho é a escolha de seus membros que na maioria são parentes ou empregados dos dirigentes.

Na verdade o que ocorreu foi uma transformação pró forma ou seja por mera formalidade, muito em função do processo histórico que ocorre no Bahia há pelo menos 30 anos que é a partidização do clube e uma associação aos interesses do grupo dominante no Estado. Fica constatado um baixo nível de gerenciamento empresarial, aliado a estatutos desatualizados no qual os sócios elegem o Conselho que então escolhe o presidente.

4.4 SITUAÇÃO ATUAL E PERSPECTIVAS

Depois de muitos fracassos e equívocos, a parceria tricolor dá sinais de estar perto do fim. O banqueiro Daniel Dantas reconhece que o projeto não deu certo e estaria decidido a desfazer o contrato.

Com isso, a oposição e a situação já se articulam para tentar adquirir as ações da Liga Futebol S/A, que é uma empresa do grupo Opportunity e detém cerca de 66,6% das ações do Bahia S/A. A dívida do Bahia, junto ao Banco Opportunity é de aproximadamente 15 milhões em 2006, mas como as ações não possuem nenhum valor comercial, não haveria necessidade de um pagamento à vista para a recompra das ações, portanto ambos os grupos propõem pagar esta dívida de R\$

15 milhões em longas prestações, tirando proveito de recursos como o Timemania (loteria criada pelo Governo Federal para equacionar dívidas fiscais dos clubes com a Receita Federal e o INSS). Mas ambos os grupos dependem de um parceiro investidor forte que viabilize o pagamento da dívida.

Segundo site Bahia Livre, o último balanço trimestral da Liga Futebol S.A(detentora de 2/3 das ações do Bahia S.A), no primeiro trimestre de 2006, o Bahia acumulou um prejuízo de cerca de R\$ 1, 647 milhão, elevando o déficit do patrimônio líquido(passivo a descoberto) de R\$ 36,843 milhões no final de 2005 para R\$ 38,490 milhões no final de março de 2006. Se mantiver este, o Bahia S.A deverá encerrar o ano com prejuízo, o que na verdade tem sido regra desde a sua fundação em 1998.

Um possível entrave para a dissolução da parceria entre o Esporte Clube Bahia e o Banco Opportunity, é a questão judicial que impede o grupo Opportunity de negociar suas ações na Brasil Telecon ou em outras empresas que façam parte da carteira do antigo CVC International, fundo do Citigroup. O problema é que o CVC possui cerca de 40% das ações da Liga Futebol S/A, que é a empresa controladora do Bahia S.A, ou seja, o Banco Opportunity não poderá negociar as ações do Bahia S.A pelo menos até que a decisão da justiça seja revogada.

No campo esportivo o Bahia obteve o acesso para a série B do campeonato brasileiro, mas atravessa uma grave crise financeira, agravada pela interdição do estádio da Fonte Nova¹⁰, que determinou a transferência dos jogos do Bahia como mandante para as cidades de Camaçari e Feira de Santana, afastando assim seus torcedores e gerando um novo problema, que é a baixa receita da bilheteria. Para se ter uma idéia, em 12 partidas com o mando de campo do Bahia, incluindo a partida contra o Icasa-CE pela Copa do Brasil, o clube obteve uma renda líquida de aproximadamente R\$ 189.297,97 (cento e oitenta e nove mil, duzentos e noventa e sete reais e noventa e sete centavos), enquanto que em apenas um jogo, Bahia x Vila Nova-GO, jogo que garantiu a volta do Bahia a série B, a renda foi de 568.480 reais.

¹⁰ No dia 25/11/2007, minutos antes do encerramento da partida entre Bahia 0X 0 Vila Nova-GO, parte da arquibancada do estádio da Fonte Nova desabou matando sete torcedores na maior tragédia ocorrida em estádios brasileiros.

5 CONCLUSÕES

Com o desenvolvimento do trabalho monográfico, fica evidente a importância do futebol para a economia, haja vista, o volume de recursos aplicados e a complexidade das novas relações.

Nos últimos anos, o processo de mercantilização do futebol, gerou a partir da década de 1990 novos modelos de gestão profissional e a necessidade de mudanças na administração dos clubes de futebol como solução para o incremento do desempenho esportivo e por consequência do desempenho econômico de modo sustentável.

Nesta nova conjuntura, em que os clubes de futebol são geridos como empresas a teoria de Porter ajuda a compreender a diferença de rentabilidade econômica e desempenho esportivo dos times.

O Esporte Clube Bahia adotou de forma pioneira o modelo de clube-empresa, mas esta transformação ocorreu por mera formalidade, pois não houve uma transformação na forma de gerir o clube

Esta bastante claro que o Esporte Clube Bahia necessitará buscar um novo modelo de gestão, diferente do seu atual, que é baseado em gestões pouco transparentes e perpetuação dos dirigentes no poder.

Acredito que o modelo de clube-empresa é de grande importância para o desenvolvimento e crescimento dos clubes de futebol profissional, como exemplo temos as experiências vitoriosas de times europeus como o Arsenal e o Manchester United (Inglaterra) e Juventus (Itália), só para citar alguns bons exemplos. Contudo é importante se levar em conta que os times europeus estão inseridos em outro patamar de desenvolvimento.

Para que este sistema de clube-empresa obtivesse sucesso no Brasil, o clube deveria estar em um patamar superior de desenvolvimento, liderando vantagens competitivas no setor nacional. Um bom exemplo seriam os clubes paulistas a exemplo do São Paulo Futebol Clube.

Fica evidente que o Bahia mesmo com a adoção do modelo de clube empresa, na prática permaneceu sendo gerido de forma amadora por profissionais não capacitados, o que tem

contribuído para o atraso no pagamento do salário dos jogadores e funcionários impactando diretamente no desempenho esportivo do clube.

Diante de tantos fracassos tanto no campo esportivo quanto no campo econômico, só resta ao nosso glorioso Bahia uma reestruturação completa, começando com um diagnóstico de falhas, levantando todos os erros administrativos do passado e trabalhando em cima de um planejamento estratégico visando o futuro.

REFERÊNCIAS

AQUINO, Rubim Santos Leão de. **Futebol: uma paixão nacional**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

AIDAR, Antônio Carlos; LEONCINI, Marvio Pereira; OLIVEIRA, João José de. **A nova gestão do futebol**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

CLAY, Vinícius. **Os donos da bola**. Disponível em: <http://www.correiodabahia.com.br/2001/10/30/noticias.asp?link=not000037867.xml>. Acesso em: 25 out. 2006.

DUARTE, Orlando. **Futebol, regras e comentários**. São Paulo: Senac, 2005.

DUARTE, Orlando. **História dos esportes**. São Paulo: Senac, 2004.

FRISSELLI, Ariobaldo; MANTOVANI, Marcelo. **Futebol**. teoria e prática. Phorte, 1999.

LEONCINI, Marvio Pereira. **Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol**. 2001. 177 f. Tese (Doutorado em Engenharia) - Escola Politécnica, USP, São Paulo, 2001.

LIMA, Marcos Antunes. **As origens do futebol na Inglaterra e no Brasil**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PRONI, Marcelo .W. **A Metamorfose do Futebol**. Campinas (SP): Unicamp, 2000.

REIS, Normando; CASAES, Carlos. **Esporte clube Bahia: uma história de lutas e glória**. Salvador: Contexto e Arte, 2000.

SANTOS, L. M.V.V. **A evolução da gestão no futebol brasileiro**. São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas. 2002.

OUTROS TEXTOS CONSULTADOS

ASSOCIAÇÃO BAHIA LIVRE. **Material de apoio para a conferência gigante tricolor.** Salvador, 2008. 21 f.

KRUGMAN, P. R; OBSTELD, M. **Economia internacional:** teoria e prática. São Paulo: Makron Books, 2001.

SILVA, Murilo Marins da. **Futebol:** razões econômicas para o desempenho dos clubes: O caso do EC. Vitória e do EC. Bahia. 2007. 91f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação)- Faculdade de Ciências Econômicas, UFBA, Salvador, 2007.

Wikipedia. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/campeonato_brasileiro>. Acesso em: 10 maio. 2006