

O CLUBE DOS 13 E O NOVO CENÁRIO DO FUTEBOL BRASILEIRO: UMA ANÁLISE A PARTIR DOS CAMPEONATOS BAIANO, GOIANO, PARANAENSE E PERNAMBUCANO

DR. ANTONIO DE SOUZA SILVA JÚNIOR
Centro Acadêmico do Agreste, Universidade Federal de Pernambuco
(Caruaru – Pernambuco – Brasil)
E-mail: silvajunior.as@gmail.com

MS. VIVIANE SANTOS SALAZAR
Departamento de Hotelaria e Turismo, Centro de Ciências Sociais Aplicadas,
Universidade Federal de Pernambuco
(Recife – Pernambuco – Brasil)
E-mail: viviane_salazar@yahoo.com.br

DR. MARCOS GILSON GOMES FEITOSA
Departamento de Ciências Administrativas; Programa de Pós-Graduação em Administração,
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco
(Recife – Pernambuco – Brasil)
E-mail: feitosam@terra.com.br

RESUMO

Clubes de futebol são geridos como empresas e devem obter recursos que gerem vantagem competitiva, sendo seu plantel de jogadores um recurso essencial. Uma das principais fontes de receitas para contratações de jogadores são cotas de televisionamento, recurso acessível aos times associados ao Clube dos 13. O artigo investiga a relação entre número de títulos estaduais e participação dos times nesta associação. Foram coletados dados de quatro campeonatos, Baiano, Goiano, Paranaense e Pernambucano, e feitas correlações lineares entre a participação no Clube dos 13, o número de títulos conquistados e crescimento da torcida. Concluiu-se que verbas das cotas de televisão são recursos inigualáveis e que podem gerar vantagem competitiva aos times que as recebem.

PALAVRAS-CHAVE: Esporte; futebol; recursos; televisão.

INTRODUÇÃO

O Brasil é o país do futebol. Não há dúvida que o futebol é um mapa alternativo que possibilita o sentimento da nação. Observa-se que o futebol teve importante papel na construção da identidade nacional brasileira, na medida em que foi se transformando numa “paixão nacional”. E, assim como o carnaval e o samba, o futebol é um dos patrimônios culturais brasileiros (MACHADO, 2000; RIBEIRO, 2003).

Visto como negócio, o esporte em geral e o futebol especificamente movimentam bilhões de dólares em todo o mundo. A partir da “Lei Pelé”, aprovada em 1998, que obrigou os clubes de futebol a se transformarem em empresas, surge o chamado futebol-negócio. Como empresas, os clubes são obrigados a gerarem receitas por meio de cotas de patrocínio, cotas de televisionamento, renda dos jogos, comercialização de jogadores, receita das lojas do clube, mensalidade dos associados e, assim, contratar os melhores profissionais e apresentar resultados favoráveis tanto nos campeonatos nacionais, mas principalmente, nos certames estaduais. Com vistas a alcançar esta gestão profissional, os clubes devem implementar estratégias que lhes gerem vantagem competitiva sustentável e assim obtenham o resultado maior de uma equipe de futebol, que é ser campeã do campeonato ao qual participa, tenha uma torcida forte e, conseqüentemente, receitas geradas a partir do consumo de produtos licenciados do clube e mensalidades de sócios.

A literatura especializada advoga que as vantagens competitivas sustentáveis são implementadas através de estratégias de diferenciação perante seus concorrentes, a fim de modificar o equilíbrio de mercado (CHANDLER, 1998). A RBV – *Resourced based view* – defende que as firmas precisam combinar seus recursos para enfrentar os seus concorrentes (WERNERFELT, 1984; GRANT, 1991; BARNEY, 1991) e obter vantagem competitiva por meio da construção de competências que assegurem uma posição sustentável no ambiente.

No cenário do futebol brasileiro, um dos recursos mais importantes é o recurso financeiro, pois graças a este recurso é possível que o clube contrate bons profissionais – jogadores e comissão técnica. Até recentemente, um dos meios de obter grande parte do recurso financeiro de uma parte dos clubes brasileiros era por meio da participação no Clube dos 13 (C13), pois, apenas os seus associados tinham maior acesso às receitas pagas pela televisão para transmitir os jogos dos campeonatos.

Neste sentido, este artigo é um estudo de caso quantitativo que tem por objetivo analisar os resultados de quatro campeonatos estaduais no Brasil a fim de identificar as variações que ocorreram no rol de campeões estaduais, na evolução da torcida, a partir da participação das equipes no C13 nos campeonatos estaduais Baiano, Goiano, Paranaense e Pernambucano.

UM BREVE HISTÓRICO DO FUTEBOL BRASILEIRO

A história do futebol no Brasil pode ser dividida em cinco fases:

a) primeira fase, de 1894 a 1904, marcada pela chegada do futebol ao país e pela criação de clubes urbanos por imigrantes europeus que aqui residiam. Nesta fase, o futebol era praticado, mais frequentemente, nos colégios da elite paulista e carioca, além de outros estados;

b) a segunda fase amadora, que ocorreu entre 1905 a 1933, é caracterizada pelo elitismo na plateia e na composição dos times. Havia forte racismo, eram proibidos negros na seleção brasileira e em vários outros times de elite.

c) a terceira fase, do início do profissionalismo, de 1933 a 1950, é marcada pela regulamentação do jogador de futebol como profissional pela legislação social e trabalhista do governo Vargas 1930-1936. Com isso, foram Consolidadas as Leis do Trabalho (CLT), e as relações entre os clubes e os atletas passam a ser reguladas. Nesta fase, buscou-se estruturar os principais organismos oficiais do futebol, criar confederações, federações e associações, disciplinando o relacionamento entre os clubes e atletas.

d) a quarta fase, entre 1950 a 1970, foi a etapa do reconhecimento. Nesta, o Brasil consolida seu estilo de jogar o futebol-arte, feito de “ginga” e improvisos. Esta fase se caracteriza pela crescente comercialização do futebol. Em termos de regulamentação, foram criados o Código Brasileiro de Futebol e o Código Brasileiro Disciplinar de Futebol e, em 1964 (Decreto nº 53.820), surgem regras específicas para a profissão de atleta do futebol.

e) a quinta e última fase, da modernização, pós-1970, é marcada pelo incremento significativo de recursos financeiros no futebol, televisionamento das partidas, crescimento do nível salarial dos jogadores e pelo êxodo de jogadores brasileiros, principalmente para o futebol europeu. Nesta época de futebol negócio, em 1982, iniciou-se o uso de publicidade nas camisas dos times (RODRIGUES; CAETANO, 2009).

Nesta última fase é promulgada também a “Lei Pelé”, que obrigou os clubes a se tornarem empresas. A partir desta época, o futebol passou a ser responsável não só pela geração da maior parte das receitas destes clubes, mas também o principal elemento de formação e manutenção de uma imagem forte da marca, hoje o maior patrimônio dos clubes. Como empresas, os clubes brasileiros possuem quatro principais fontes de receitas: a receita de bilheteria dos jogos, as cotas de televisão, os patrocínios e o fornecimento de material esportivo, além do uso da marca e da remuneração por cessão de jogadores (SOUZA, 2004). Adicionam-se, ainda, as receitas provenientes das mensalidades pagas pelos associados. Até meados de

2011, coube ao C13 a tarefa de negociar com a televisão os direitos de transmissão dos jogos do Campeonato Brasileiro da série A.

O CLUBE DOS 13

O Clube dos 13 é uma associação que representa alguns clubes de futebol do Brasil. Fundado em 11 de julho de 1987, inicialmente tinha treze clubes membros: Atlético/MG, Bahia/BA, Botafogo/RJ, Corinthians/SP, Cruzeiro/MG, Flamengo/RJ, Fluminense/RJ, Grêmio/RS, Internacional/RS, Palmeiras/SP, São Paulo/SP, Santos/SP e Vasco/RJ.

Esta entidade foi criada com o objetivo não só de defender os interesses do futebol brasileiro, mas também de tornar os jogos de futebol um espetáculo ainda maior para o público, e consequentemente mais rentável para os clubes.

Em 1997 a associação firmou um contrato com a TV Globo para transmissão das partidas do Campeonato Brasileiro de Futebol no triênio de 97 a 99. Neste mesmo ano, mais três clubes se juntaram aos fundadores: Coritiba/PR, Goiás/GO e Sport/PE. E em 1999, mais quatro clubes também se aliaram à entidade: Atlético/PR, Guarani/SP, Portuguesa/SP e Vitória/BA, completando o grupo dos 20 clubes que faziam parte da elite do futebol brasileiro.

Em 2001 o C13 redefiniu a forma de divisão das cotas de televisão, para a transmissão dos jogos. No grupo 1 entraram Corinthians/SP, São Paulo/SP, Palmeiras/SP, Flamengo/RJ e Vasco/RJ. No grupo 1a, Santos/SP. No grupo 2, Fluminense/RJ, Botafogo/RJ, Atlético/MG, Cruzeiro/MG, Internacional/RS e Grêmio/RS. No grupo 3, o Bahia/BA. E, finalmente, no grupo 4, Goiás/GO, Sport/PE, Portuguesa/SP, Coritiba/PR, Atlético/PR e Vitória/BA. As cotas de patrocínio variam de acordo com cada um desses grupos, sendo maior evidentemente para os clubes do grupo 1. Todos os outros times do campeonato brasileiro da primeira divisão recebem uma verba bem menor. Em setembro de 2008 a entidade firmou o maior contrato de transmissão televisiva dos jogos do Campeonato Brasileiro, para o triênio 2009 a 2011, no valor de 1,4 bilhões de reais. Todavia, após muitas discussões, em 2011 alguns times integrantes do C13 decidiram negociar os seus direitos de imagem direto individualmente.

A partir deste contexto alguns questionamentos surgem. Este recurso financeiro sobressalente dos times associados ao C13 permite maiores conquistas do que seus adversários? Seria este recurso raro, valioso ou mesmo difícil de imitar? Com vistas a responder estas questões, o próximo subitem trata da *Resourced Based View* ou Visão Baseada nos Recursos.

VISÃO BASEADA EM RECURSOS: POR QUE AS EMPRESAS SÃO DIFERENTES

Como contraponto à análise externa que orienta a tipologia de Porter (1980), surge na década de 90 a teoria da *Resource Based View*, baseada na exploração dos recursos e competências da empresa (análise interna) como fonte de vantagem competitiva. A partir dos conceitos seminais de Edith Penrose em 1959 no livro *The Theory of the Growth of the Firm* e utilizados inicialmente por Wernerfelt (1984), a RBV sugere que a firma é um feixe de recursos valiosos, escassos, sem substitutos e de difícil imitação que seriam a causa da diferença na rentabilidade das mesmas (BARNEY, 1991).

Para Penrose (2009) a função econômica da empresa é adquirir e organizar os recursos humanos e físicos de maneira rentável para suprir o mercado com produtos e serviços. Nesta abordagem, a autora propõe que os serviços (usos) que são obtidos dos recursos são os verdadeiros insumos nos processos de produção, e não os recursos por eles mesmos. A partir da década de 80, esses estudos foram resgatados por diversos autores na intenção de explicar por que as características das empresas tinham uma influência mais significativa sobre suas rentabilidades relativas do que a influência da indústria à qual estas empresas pertenciam.

Um dos primeiros trabalhos da RBV foi o de Wernerfelt (1984), que sugere analisar a firma mais em termos de seus recursos do que de seus produtos, sugerindo uma nova perspectiva para a formulação das estratégias, especialmente em firmas diversificadas. Assim, a estratégia consiste em alcançar um equilíbrio entre a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos.

Um dos autores mais proeminentes da RBV é Jay Barney (1991), que define os recursos de uma firma como sendo ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informação, conhecimento, controlados pela empresa, e que lhe permite compreender e colocar em ação as estratégias capazes de incrementar sua eficácia e eficiência. Para construir um modelo de Vantagem Competitiva Sustentável é preciso que os recursos sejam heterogêneos e imóveis. Nem todos os recursos têm o potencial de tornar-se uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Para ser um recurso potencialmente vantajoso e competitivo, ele deve apresentar quatro atributos: valioso no sentido de explorar, oportunidades; ele deve ser raro; deve ser impossível de imitar; e não deve existir equivalente para este recurso. Os recursos são impossíveis de imitar por uma combinação das seguintes razões: forma pela qual a firma obtém seus recursos é relacionada a sua condição histórica; os recursos que geram uma vantagem competitiva tem ambiguidade causal; ou são socialmente complexos (BARNEY, 1991).

A maior contribuição dos modelos baseados em recursos é que eles explicam as diferenças da lucratividade das empresas em longo prazo que não podem ser

atribuídas a diferenças nas condições da indústria, sendo um complemento teórico a outras abordagens voltadas ao ambiente (PETERAF, 1993).

A RBV ajuda os gestores a diferenciar recursos importantes de outros menos valiosos ou auxiliando-os na tomada de decisões. O ponto fundamental é a análise das condições para alcance e manutenção da vantagem competitiva sustentável. Seria o recurso financeiro recebido pelos clubes integrantes do C13 um recurso capaz de gerar vantagem competitiva sustentável? Seria este recurso raro ou difícil de imitar?

MÉTODO DE PESQUISA

Este artigo é uma pesquisa quantitativa que tem por objetivo analisar a relação existente entre a participação do time no Clube dos 13, o número de títulos estaduais de futebol conquistados e a evolução do número de torcedores.

UNIVERSO E AMOSTRAGEM

O conjunto universo considerado para esta pesquisa compreende todas as equipes do futebol brasileiro. A amostra, por sua vez, representa um subgrupo da população, selecionado para participar do estudo, os times vencedores de títulos estaduais (MALHOTRA, 2006). Para a primeira etapa da análise da pesquisa, foi selecionada uma amostra de 54 equipes de futebol dos Campeonatos Baiano, Paranaense, Pernambucano e Goiano. A escolha por estes campeonatos se deu pelo fato de nestas ligas jogarem times que participam dos grupos 3 e 4 do C13. Apesar da Portuguesa/SP e Guarani/SP fazerem parte do grupo 4, o Campeonato Paulista não foi analisado, pois neste jogam equipes dos grupos 1, 1a e 2 do C13, que não são, neste momento, objetos de análise.

Foi realizado um levantamento dos títulos conquistados por cada equipe nos quatro campeonatos citados ao longo da sua história, fazendo os recortes temporais, tendo como marcos a profissionalização dos campeonatos e o ingresso das equipes no C13. A coleta de dados foi realizada durante o mês de fevereiro de 2012 por meio de consulta aos sites das respectivas federações de futebol. Depois de concluído o levantamento, foi comparado com os resultados da pesquisa Lance!Bope realizada nos anos de 1998, 2001, 2004 e 2010. A opção pela comparação com estas pesquisas se dá pelo fato destas apresentarem uma série temporal compatível com o período de títulos a ser analisado, bem como pela estratificação da amostra por faixa etária.

ANÁLISE DOS DADOS

Nesta etapa, cada campeonato estadual foi analisado individualmente através de séries temporais que variaram em cada um deles. Cada série foi assim dividida:

primeiramente foi analisado o período de tempo total, do início do campeonato até o ano de 2011, o que indica o número de títulos totais dos clubes; depois no intervalo de tempo de 1934, ano da profissionalização dos campeonatos estaduais estudados, até a entrada da equipe local no C13; por fim, o ano posterior à entrada da equipe no C13 até 2011. O limite do intervalo estudado, o ano de 2011, se deu, pois a partir deste ano, cada clube passou a negociar seu contrato de televisionamento individualmente. Nos campeonatos em que mais de uma equipe entrou no C13, analisou-se o período da entrada do primeiro time, o número de conquistas até a entrada do segundo, e por fim, o número de títulos a partir desta segunda entrada, até o presente ano. Com estes dados em mãos foram feitos os estudos das correlações lineares entre o número total de títulos conquistados e a participação desta equipe no C13, bem como o número de títulos conquistados após seu ingresso e a relação com este. Em virtude do fato da variável participar do C13 ser nominal e dicotômica, o teste de correlação calculado foi o de *Spearman*.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

CAMPEONATO BAIANO

O estado da Bahia possui dois times integrantes do C13, Bahia/BA e Vitória/BA, cujas entradas ocorreram em momentos distintos. A Tabela 1 mostra número total de títulos conquistados pelas equipes no campeonato baiano desde o seu início em 1905.

Tabela 1. Número Total de Títulos Estaduais do Campeonato Baiano

Time	N. de títulos	Time	N de Títulos
Bahia/BA	43	Santos Dumont/BA	01
Vitória/BA	26	Bahiano Tenis/BA	01
Ypiranga/BA	10	Internacional/BA	01
Botafogo/BA	07	Atlético/BA	01
Galícia/BA	05	Colo Colo/BA	01
Fluminense/BA	02	Guarany/BA	01
Fluminense de Feira/BA	02	Internacional de Cricket/BA	01
São Salvador/BA	02	Palmeiras Nordeste/BA	01
AAB/BA	01	Republica/BA	01
Leoncio/BA	01	Sport Bahia/BA	01
Bahia de Feira/BA	01		

Fonte: Adaptado de Federação Baiana de Futebol, 2012.

O primeiro período de tempo analisado compreende desde o início da profissionalização do campeonato baiano até a co-fundação do Bahia/BA no C13. Entre 1934 e 1987, os principais vencedores são, o Bahia/BA com 33 títulos, 61% dos títulos disputados, o Vitória/BA tem 8 títulos, 15%, e o Galícia 5, 9%, conforme Tabela 2.

Tabela 2. Número de Títulos Estaduais do Campeonato Baiano entre 1934 e 1987

Times	Nº de Títulos	Percentual de Títulos	Time	Nº de Títulos	Percentual de Títulos
Bahia/BA	33	61	Fluminense de Feira/BA	02	04
Vitória/BA	08	15	Ypiranga/BA	02	04
Galícia/BA	05	09	Leôncio/BA	01	02
Botafogo/BA	02	04	Guarany/BA	01	02

Fonte: Adaptado de Federação Baiana de Futebol, 2012.

O segundo período de tempo foi entre 1988 e 1999, último ano em que o Bahia/BA era o único integrante baiano desta instituição. Conforme Tabela 3, apenas o Bahia/BA e o Vitória/BA foram campeões baianos. O Vitória/BA conquistou 7 títulos, 58% do total, ao passo que o Bahia/BA conquistou 5, o que representa 42%. O título de 1999 foi dividido entre os dois times.

Tabela 3. Número de Títulos Estaduais do Campeonato Baiano entre 1988 e 1999

Times	Nº de Títulos	Percentual de Títulos
Vitória/BA	07	58
Bahia/BA	05	42

Fonte: Adaptado de Federação Baiana de Futebol, 2012.

No ano de 1999 o Vitória/BA ingressou como membro do C13, e a partir deste marco tem-se o terceiro período de tempo de análise, de 2000 a 2011. Neste período observa-se que quatro times conquistaram o campeonato. O Vitória/BA foi o maior vencedor com 8 títulos, 61% dos títulos disputados no período, o Bahia/BA vem atrás com 2, 15% do total, o Colo Colo/BA, o Palmeiras Nordeste/BA e o Bahia de Feira/BA conquistaram 1 título cada, 8%. Observa-se que o Vitória, em comparação com o período de tempo anterior, obteve maior número de títulos e, proporcionalmente, conquistou mais títulos que seus adversários. O campeonato de 2002 teve dois campeões, Vitória/BA e Palmeiras do Nordeste/BA.

Tabela 4. Número de títulos estaduais do Campeonato Baiano entre 2000 a 2011

Time	Nº de Títulos	Percentual de Títulos
Vitória/BA	08	61
Bahia/BA	02	15
Colo Colo/BA	01	08
Palmeiras Nordeste/BA	01	08
Bahia de Feira/BA	01	08

Fonte: Adaptado de Federação Baiana de Futebol, 2012.

Para identificar a relação que existe entre o time participar do C13 e os títulos conquistados após sua entrada, foram calculados os índices de correlação de Spearman. Através deste é possível saber a intensidade da relação linear entre as duas variáveis estudadas. Os resultados estão representados na Tabela 5.

Tabela 5. Correlação de Spearman entre as variáveis no Campeonato Baiano de Futebol

Correlação de spearman (R) entre as variáveis PR		
	Títulos a partir de 2000	Total de Títulos Estaduais
Participa do C13	0,69	0,56

Valores em Vermelho: $p \leq ,05$

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

A partir da análise das Tabelas acima, percebe-se que no período de tempo em que o Bahia/BA era o único time baiano integrante do C13, o Vitória/BA conquistou mais títulos. Todavia, após a entrada do Vitória/BA na referida instituição, este ganhou muito mais campeonatos. A Tabela 5 demonstra que há relação entre o time participar do C13 e vencer o campeonato Baiano no período de 2000 a 2011, pois este fato catalisou as conquistas do Vitória/BA.

RANKING DE TORCIDAS NA BAHIA

O Quadro 1 mostra a evolução do percentual de torcedores dos times do Bahia/BA e do Vitória/BA, de acordo com as pesquisas realizadas pelo Lance! Ibope (1998; 2001; 2004; 2010). Percebe-se que o percentual referente à torcida do Bahia/BA cresce ao longo das quatro amostras, todavia o percentual da torcida do Vitória/BA cresce mais e, em 2010, estão tecnicamente empatados.

Quadro 1. Evolução do ranking de torcida na Bahia

Times	Ano			
	1998	2001	2004	2010
Bahia/BA	0,9%	1,1%	1,1%	1,6%
Vitória/BA	0,6%	0,7%	1%	1,6%

Fonte: Adaptado de Lance!Bope (1998, 2001, 2004, 2010).

O crescimento da torcida do Vitória/BA é observado mais especificamente no Quadro 2. Na faixa etária que vai até os 15 anos, os rubro-negros são 2,8% da torcida brasileira; os tricolores, 2,1%. Na faixa etária acima dos 50, os Tricolores são 1,5% e os rivais, apenas 0,2%. O torcedor mais novo tende a escolher o Vitória/BA como seu time.

Quadro 2. Evolução do ranking de torcida na Bahia por faixa etária

Times	Até 15 anos	Acima de 50 anos
Vitória/BA	2,8%	1,5%
Bahia/BA	2,1%	0,2%

Fonte: Adaptado de Lance!Bope (2010).

CAMPEONATO PARANAENSE

A análise do campeonato paranaense de futebol também foi realizada em três períodos de tempo distintos, pois há dois times associados ao C13 que ingressaram nesta instituição em momentos distintos. A Tabela 5 mostra o número de títulos estaduais, desde o início das disputas do Campeonato Paranaense em 1915 até 2011.

Tabela 6. Número Total de Títulos Estaduais do Campeonato Paranaense

Time	Nº de Títulos	Time	Nº de Títulos
Coritiba/PR	35	Internacional/PR	01
Atlético/PR	22	Paraná/PR	01
Ferroviário/PR	08	Paranaíba/PR	01
Paraná/PR	07	Água Verde/PR	01
Britânia/PR	07	América/PR	01
Grêmio Maringá/PR	03	Cascavel/PR	01
Londrina/PR	03	Comercial/PR	01
Palestra Itália/PR	03	Iraty/PR	01
Pinheiros/PR	02	Monte Alegre/PR	01
Colorado/PR	01		

Fonte: Adaptado de Federação Paranaense de Futebol, 2012.

Já a Tabela 7 mostra que entre 1934 e 1997, ano do ingresso do Coritiba/PR no C13, este mesmo time conquistou 25 campeonatos, o que representa 38% dos campeonatos disputados, o Atlético/PR 13, 20%.

Tabela 7. Número de Títulos Estaduais do Campeonato Paranaense entre 1934 a 1997

Times	Nº de Títulos	Percentual de Títulos	Times	Nº de Títulos	Percentual de Títulos
Coritiba/PR	25	38	Pinheiros/PR	02	03
Atlético/PR	13	20	Colorado/PR	01	02
Ferrovário/PR	08	12	Água Verde/PR	01	02
Paraná/PR	06	09	Cascavel/PR	01	02
Grêmio Maringá/PR	03	05	Comercial/PR	01	02
Londrina/PR	03	05	Monte Alegre/PR	01	02

Fonte: Adaptado de Federação Paranaense de Futebol, 2010.

Nos campeonatos disputados em 1998 e 1999, apenas o Coritiba/PR figurava no C13; este e o Atlético/PR ganharam um campeonato cada no período citado. O último período a ser considerado foram os anos de 2000 e 2011, quando o Atlético/PR já era membro do C13.

Tabela 8. Número de títulos estaduais do Campeonato Paranaense entre 2000 a 2011

Time	Nº de Títulos	Percentual de Títulos
Coritiba/PR	05	39
Atlético/PR	05	39
Paraná/PR	01	07
Paranavaí/PR	01	07
Iraty/PR	01	07

Fonte: Adaptado de Federação Paranaense de Futebol, 2012.

Neste período, conforme Tabela 8, o Coritiba/PR e o Atlético/PR conquistaram 5 campeonatos cada, juntos representam 78% dos campeonatos disputados.

A análise do campeonato paranaense foi reduzida a apenas um período, pois passaram apenas dois anos entre o ingresso do Coritiba/PR e do Atlético/PR no C13. Para efeito de análise tomaremos como referência a entrada no Atlético/PR neste grupo. Neste sentido, na tabela 15, observa-se que há uma concentração maior do número de títulos a partir de 2000 entre o Coritiba/PR e o Atlético/PR. E a tabela 9 mostra que há uma relação estatisticamente significativa entre os números de títulos totais da equipe e a sua participação no C13.

Tabela 9. Correlação de Spearman entre as variáveis no Campeonato Paranaense de Futebol

Correlação de spearman (R) entre as variáveis PR		
	Títulos a partir de 2000	Total de Títulos Estaduais
Participa do C13	0,69	0,56

Valores em Vermelho: $p \leq ,05$

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

RANKING DE TORCIDAS NO PARANÁ

O Quadro 3 evidencia um equilíbrio entre as torcidas dos dois times, pois nas duas primeiras amostras apenas um dos dois aparece. Nas demais o Atlético/PR leva certa vantagem. No ranking de torcidas por faixa etária, até os 15 anos, 1,4% dos brasileiros torcem pelo Atlético/PR. Acima de 50, apenas 0,1%. O Coritiba possui 1% dos torcedores jovens.

Quadro 3. Evolução do ranking de torcida no Paraná

Time	Ano			
	1998	2001	2004	2010
Atlético/PR	0,4%	-	-	0,6%
Coritiba/PR	-	0,4%	0,3%	0,3%

Fonte: Adaptado de Lance!bope (1998; 2001; 2004; 2010).

Quadro 4. Evolução do ranking de torcida no Paraná por faixa etária

Times	Até 15 anos	Acima de 50 anos
Atlético/PR	1,4%	0,1%
Coritiba/PR	1,0%	-

Fonte: Adaptado de Lance!bope (2010).

CAMPEONATO PERNAMBUCANO

A Tabela 10 relata o número total de títulos pernambucanos conquistados desde seu início em 1915 até o campeonato disputado em 2011.

Tabela 10. Número Total de Títulos Estaduais do Campeonato Pernambucano

Times	Nº de Títulos	Times	Nº de Títulos
Sport/PE	39	Torre/PE	03
Santa Cruz/PE	25	Tramways/PE	02
Santa Cruz/PE	21	Flamengo/PE	01
América/PE	06		

Fonte: Adaptado de Federação Pernambucana de Futebol, 2012.

O histórico do Campeonato Pernambucano foi dividido em dois períodos. A Tabela 11 representa o número de títulos estaduais conquistados pelos times no período de 1934 a 1997, do ano da profissionalização do campeonato até a entrada do Sport/PE no C13.

No período assinalado, 5 times sagraram-se campeões. Os maiores vencedores são o Sport/PE com 24 títulos, o que representa 36% dos campeonatos disputados, seguido pelo Santa Cruz/PE com 20 títulos e 31% e pelo Náutico/PE com 18 e 28%. Os números indicam certo equilíbrio entre os principais times vencedores.

Tabela 11. Número de Títulos Estaduais do Campeonato Pernambucano entre 1934 e 1997

Time	Nº de Títulos	Percentual de Títulos
Sport/PE	24	36
Santa Cruz/PE	20	31
Náutico/PE	18	28
Tramways/PE	02	03
América/PE	01	02

Fonte: Adaptado de Federação Pernambucana de Futebol, 2012.

A partir de 1998, quando o Sport/PE disputou o seu primeiro campeonato pernambucano como membro do C13, até 2011, último campeonato registrado no banco de dados, percebe-se uma disparidade entre o número de títulos conquistados por este e os outros times. Neste intervalo de tempo, apenas três times foram campeões. De acordo com a Tabela 12, o Sport/PE conquistou 9 títulos, 64% dos campeonatos disputados, o Náutico/PE aparece com 3 conquistas, o que representa 21% e o Santa Cruz/PE com 2 título, 15%.

Tabela 12. Número de títulos estaduais do Campeonato Pernambucano a partir de 1998

Time	Nº de Títulos	Percentual de Títulos
Sport/PE	09	64
Sport/PE	03	21
Sport/PE	02	15

Fonte: Adaptado de Federação Pernambucana de Futebol, 2012.

Na Tabela 13, observa-se que há relação positiva entre o número de títulos estaduais conquistados e a participação do time no C13. Observa-se que o Sport/PE obteve um percentual de títulos maior após o ingresso na referida instituição.

Tabela 13. Correlação de Spearman entre as variáveis no campeonato Pernambucano de futebol

	Correlação de spearman (R) entre as variáveis PR	
	Títulos a partir de 1998	Total de Títulos Estaduais
Participa do C13	0,59	0,40

Valores em Vermelho: $p \leq ,05$

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

RANKING DE TORCIDAS EM PERNAMBUCO

Em relação ao ranking de torcidas, observa-se que na evolução o Sport/PE aparece como a preferência dos torcedores, tendo em 2010 sua maior vantagem sobre os demais times pernambucanos.

Quadro 5. Evolução do ranking de torcida em Pernambuco

Time	Ano			
	1998	2001	2004	2010
Sport/PE	1,2%	1,1%	1,0%	1,7%
Santa Cruz/PE	0,5%	0,6%	0,5%	0,6%
Náutico/PE	-	-	-	0,5%

Fonte: Adaptado de Lance!Bope (1998; 2001; 2004; 2010).

Na distribuição por faixa etária, como observado no Quadro 6, entre os que têm mais que 50 anos, as três torcidas são equivalentes, com desvantagem de 0,1% para o Náutico. Entre os mais novos, a diferença para os rivais aumenta. Com 3,4% de preferência entre os jovens, a torcida do Sport é maior do que a do Santa Cruz, com 1,2%, e do que a do Náutico, com 0,3%.

Quadro 6. Evolução do ranking de torcida em Pernambuco por faixa etária

Times	Até 15 anos	Acima de 50 anos
Sport/PE	3,4%	0,8%
Santa Cruz/PE	1,2%	0,8%
Náutico/PE	0,3%	0,7%

Fonte: Adaptado de Lance!Bope (2010).

CAMPEONATO GOIANO

O campeonato goiano de futebol foi analisado apenas em dois períodos. A Tabela 14 mostra o número total de títulos conquistados por cada equipe entre 1944 e 2011.

Tabela 14. Número total de títulos estaduais do Campeonato Goiano

Times	Nº de Títulos	Times	Nº de Títulos
Goiás/GO	22	CRAC/GO	02
Vila Nova/GO	15	Goiatuba/GO	02
Goiânia/GO	14	Anápolis/GO	01
Atlético/GO	12	Itumbira/GO	01

Fonte: Adaptado de Federação Goiana de Futebol, 2012.

Assim, o primeiro período de tempo a ser analisado é do seu início em 1944 até 1997, ano do ingresso do Goiás/GO no C13, conforme Tabela 15.

Tabela 15. Número total de títulos estaduais do Campeonato Goiano de 1944 a 1997

Times	Nº de Títulos	Percentual de Títulos	Times	Nº de Títulos	Percentual de Títulos
Goiás/GO	15	28	CRAC/GO	01	02
Goiânia/GO	14	26	Goiatuba/GO	01	02
Vila Nova/GO	13	25	Anápolis/GO	01	02
Atlético/GO	09	17			

Fonte: Adaptado de Federação Goiana de Futebol, 2012.

A partir de 1998 tem-se o seguinte cenário, Tabela 16. O Goiás/GO conquistou 7 títulos, o Atlético/GO 3, o Vila Nova/GO 2, o CRAC/GO e o Itumbiara 1 título cada.

Tabela 16. Número de títulos estaduais do Campeonato Goiano a partir de 1998

Time	Nº de Títulos	Percentual de Títulos
Goiás/GO	07	50
Atlético/GO	03	22
Vila Nova /GO	02	14
CRAC/GO	01	07
Itumbiara/GO	01	07

Fonte: Adaptado de Federação Goiana de Futebol, 2012.

Tabela 17. Correlação de Spearman entre as variáveis no campeonato Goiano de futebol

CORRELAÇÃO DE SPEARMAN (R) ENTRE AS VARÁVEIS GO		
	Títulos a partir de 1998	Total de Títulos Estaduais
Participa do C13	0,60	0,59

Valores em Vermelho: $p \leq ,05$

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

No campeonato Goiano, apesar de ter havido um maior percentual de conquistas de títulos pelo Goiás, 28% antes da entrada desta equipe no C13 contra 59% depois do seu ingresso, como demonstrado nas Tabelas 15 e 16, esta diferença não é estatisticamente significativa, de acordo com o resultado do cálculo da correlação de Spearman e apresentado na Tabela 17.

RANKING DE TORCIDAS EM GOIÁS

Nas pesquisas do Lance/lbope (1998; 2001; 2004; 2010) não houve relatos ou o percentual de respondentes foi insignificante em todas as amostras realizadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo de se estudar a Visão Baseada nos Recursos é que estes modelos explicam as diferenças da lucratividade das empresas em longo prazo, e que não podem ser atribuídas a diferenças nas condições de mercado, pois através desta abordagem os gestores podem diferenciar os recursos importantes de outros menos valiosos ou auxiliando-os na tomada de decisões, a fim de se diferenciar dos seus concorrentes (GRANT, 1991; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; PENROSE, 2009).

Dessa maneira, o melhor estímulo ao contínuo crescimento da firma se dá à medida que a administração procura aproveitar da melhor maneira possível os recursos disponíveis, especialmente os recursos internos que a esta dispõe (PENROSE, 2009). As firmas com recursos raros e valiosos geralmente implementam estratégias diferentes das outras firmas, de modo que a forma pela qual a firma obtém seus recursos é relacionada à sua condição histórica e idiossincrática. Neste trabalho, a cota de televisionamento obtida pelos times de futebol, membros do C13, foi o recurso analisado. Este pode ser percebido como tal por ser um ativo controlado pela empresa e que é capaz de dar a ela condição para implementação da estratégia. Além disso, existe uma barreira de recursos, uma vez que nem todos os times têm acesso a estes, e a entrada de novos membros precisa ser aprovada pelos membros antigos (WERNERFELT, 1984; GRANT, 1991; BARNEY, 1991).

A Visão Baseada em Recursos advoga que a obtenção da Vantagem Competitiva se dá através da construção de competências que asseguram uma posição sustentável no ambiente. Para Barney (1991), a vantagem competitiva sustentável existe quando a estratégia de valor criada pela firma não pode ser simultaneamente copiada por um atual ou potencial concorrente, e quando estes concorrentes não são capazes de imitar os benefícios da estratégia implementada pela empresa. Em tese, os times que não são membros do C13 têm a possibilidade de imitar os benefícios financeiros obtidos pelos associados desta instituição, através de receita de patrocínios, mensalidade de sócios, a receita de bilheteria e o fornecimento de material esportivo, além do uso da marca e da remuneração por cessão de jogadores (SOUZA, 2004). Todavia, ao acompanhar os resultados dos campeonatos estaduais, percebe-se a dificuldade dos times não integrantes do C13 em conquistar títulos e perceber a evolução da sua torcida. Provavelmente, por não obterem verbas que possibilitem igualar as receitas com os membros daquela instituição.

Os resultados da pesquisa apontaram uma maior concentração na conquista de títulos estaduais pelo Vitória/BA, Sport/PE, Goiás/GO, Coritiba/PR e o Atlético/PR a partir da entrada destes clubes no C13. Paralelo a isto, a torcida destes times cresceu na evolução das pesquisas realizadas, exceto a do Goiás/GO por não ter sido representado na pesquisa Lance!lbope.

Isto demonstra que o ingresso no C13 e o conseqüente recebimento de verbas referentes às cotas de televisão, de fato são recursos inigualáveis e que parecem gerar uma vantagem competitiva para os times analisados nestes quatro estados. Além disso, o fato do clube pertencer ao C13 o leva a ganhar mais títulos estaduais, e isso acarreta num crescimento da sua torcida, o que num futuro pode levar a uma vantagem competitiva sustentável.

Enquanto fenômeno social, o esporte sempre esteve em consonância com a forma de a sociedade se organizar, assim como expressa elementos da cultura da população que o pratica. O futebol, portanto, fornece subsídios para que, a partir do seu estudo, possamos ter um melhor entendimento da sociedade brasileira e sua forma de organização (RINALDI, 2000). A partir deste estudo, pode-se perceber que a divisão de cotas de televisão manifesta a própria divisão de recursos e oportunidades na sociedade brasileira que, por mais que nos últimos anos tenha diminuído a sua concentração, ainda impõe um abismo entre as classes altas e as classes baixas. No caso do futebol, separa quem é e quem não é do C13.

Todavia, por si só, poucos recursos são produtivos. Para que estes dêem resultados faz-se necessário uma atividade produtiva de cooperação e coordenação do conjunto de recursos organizacionais. A criação desta habilidade envolve mais do que a união dos recursos, um verdadeiro padrão complexo de coordenação

entre pessoas e outros recursos (GRANT, 1991). Então, não é apenas o fato do time ingressar no C13 que fará dele um vencedor no âmbito estadual, mas sim a habilidade deste na coordenação dos seus recursos. Neste sentido, seria interessante pesquisar os balanços financeiros das equipes analisadas nesta pesquisa, a fim de identificar o percentual financeiro dos recursos recebidos da cota de televisão, bem como analisar os desdobramentos disto. Além disso, observar a evolução do percentual de torcedores realizada por outros institutos de pesquisa.

The Club of 13 and the New Brazilian Soccer Scene: an Analysis of the Championships Baiano, Goiano, Paranaense e Pernambucano

ABSTRACT: Football clubs are run as businesses and must obtain resources to create competitive advantage, and their team of players is an essential resource. A major source of income for hiring players is selling television quotas, accessible resource to the teams associated with the Club of 13. This paper investigates the relationship between the number of state titles and participation of teams in this association. Data were collected from four championships, Bahia, Goiás, Paraná and Pernambuco, and made linear correlations between participation in Club of 13, the number of titles won and growth of the fans. It was concluded that funds from television quotas are resources which can generate competitive advantage for teams that receive them.

KEYWORDS: Sports; Soccer; Resources; Television.

El Club 13 y el nuevo fútbol brasileño: Un análisis desde los campeonatos Baiano, Goiano, Paranaense y Pernambucano

RESUMEN: Los clubes de fútbol se gestionan como empresas y deben obtener los recursos que crean una ventaja competitiva, y su equipo de jugadores es un recurso esencial. Una fuente importante de ingresos para la contratación de jugadores son las cuotas televisivo, recurso accesible a los equipos asociados con el Club 13. El trabajo investiga la relación entre el número de títulos del estado y la participación de los equipos en esta asociación. Se recogieron datos de cuatro campeonatos, Bahía, Goiás, Paraná y Pernambuco, e hizo una correlación lineal entre la participación en el Club 13, el número de títulos conseguidos y el crecimiento de la multitud. Se concluyó que las cuotas de televisión son las capacidades que pueden generar una ventaja competitiva para los equipos que los reciben.

PALABRAS CLAVE: Deportes; fútbol; recursos; televisión.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Stillwater, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

CHANDLER, A. D. Introdução a strategy and structure. In: _____. *Ensaios para uma teoria histórica da grande empresa*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998. p. 119-140.

FEDERAÇÃO BAIANA DE FUTEBOL. Disponível em: <<http://www.fbf.org.br/>>. Acesso em: 13 dez. 2010.

FEDERAÇÃO PARANAENSE DE FUTEBOL. Disponível em: <<http://www.federacaopr.com.br/>>. Acesso em: 17 fev. 2012.

FEDERAÇÃO GOIANA DE FUTEBOL. Disponível em: <<http://www.fgf.esp.br/>>. Acesso em: 17 fev. 2012.

FEDERAÇÃO PERNAMBUCANA DE FUTEBOL. Disponível em: <<http://www.fpf-pe.com.br/>>. Acesso em: 17 fev. 2012.

GRANT, R. M. The resource: based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, Berkeley, v. 33, p. 114-135, Spring, 1991.

LANCE! Ibope. *Números da 4ª pesquisa de torcidas*. Disponível em: <<http://www.lancenet.com.br/futebol/noticias/10-05-31/763912.stm?futebol-veja-os-numeros-da-4-pesquisa-lance-ibope-de-torcidas>>. Acesso em: 15 dez. 2010.

MACHADO, I. J. R. Futebol, clãs e nação. *Dados*, Rio de Janeiro, v. 43, 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-5258200000100006&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 13 dez. 2010.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2006.

PENROSE, E. T. *A teoria do crescimento da firma*. Campinas: Ed. da Unicamp, 2009. Prefácios. cap. I – III, p. 1-86.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, Sussex, v. 14, p. 179-191, 1993.

RODRIGUES, F. X. F.; CAETANO, S. M. C. Modernização do futebol brasileiro e a transferência internacional de jogadores brasileiros. *Textos para Discussão*, n. 5, set. 2009. Disponível em: <http://www.poseconomia.ufv.br/docs/RODRIGUES_%20F_e_CAETANO_S_%20_2009_TD-5.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2010.

RIBEIRO, L. C. Brasil: futebol e identidade nacional. *Revista Digital*, Buenos Aires, ano 8, n. 56, jan. 2003. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/RevEducFis/article/view/3804/2618>>. Acesso em: 13 dez. 2010.

RINALDI, W. Futebol: manifestação cultural e ideologização. *Revista da Educação Física/UEM*, Maringá, v. 11, n. 1, p. 167-172, 2000. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/RevEducFis/article/view/3804/2618>>. Acesso em: 13 dez. 2010.

SOUZA, F. A. P. *Um estudo sobre a demanda por jogos de futebol nos estádios brasileiros*. São Paulo: FEA/USP, 2004.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Sussex, v. 5, p. 171-180, 1984.

Recebido em: 13 jul. 2012

Aprovado em: 14 jan. 2013

Endereço para correspondência:

Viviane Santos Salazar

Rua Real da Torre, 1433 apto 302 B

Bairro Torre

Recife-PE

CEP: 50710-100