



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTÁBEIS E
ATUÁRIAS
Departamento de Economia

VICTOR RAPHAEL SANTANA

Futebol: da gênese ao mercado global - Uma análise estrutural

Monografia de Bacharelado em Ciências Econômicas

São Paulo

Julho/2024

VICTOR RAPHAEL SANTANA

Futebol: da gênese ao mercado global - Uma análise estrutural

Monografia submetida à apreciação de banca examinadora do Departamento de Economia, como exigência parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas, elaborada sob a orientação do Professor Ricardo Carlos Gaspar.

Julho/2024

O autor desta obra autoriza sua publicação eletrônica na Biblioteca Digital da PUC-SP. Este trabalho é somente para uso privado de atividades de pesquisa e ensino. Não é autorizada sua reprodução para quaisquer fins lucrativos. Esta reserva de direitos abrange a todos os dados do documento bem como seu conteúdo. Na utilização ou citação de partes do documento é obrigatório mencionar nome da pessoa autora do trabalho e demais itens da referência bibliográfica.

Santana, Victor Raphael.

Futebol: da Gênese ao Mercado Global - Uma Análise Estrutural / Victor Raphael Santana – São Paulo, 2024, 58 p.

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Ciências Econômicas
Orientador: Ricardo Carlos Gaspar.

1. A gênese do futebol e seu processo de democratização, profissionalização e transformação em negócio 2. A Indústria do Esporte, sua estrutura de mercado, e seus modelos de competição 3. Modelos de Gestão, os tipos de investidores e as receitas dos clubes.

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

Futebol é uma arte onde, em um segundo, você pode criar uma obra-prima ou o fiasco da sua vida.

AGRADECIMENTOS

Há muitos que devem ser agradecidos nesta jornada, e por isso, gostaria de expressar minha profunda gratidão a todos vocês: minha querida família, meus amigos leais, meu amado time de coração e meu estimado orientador. A vocês, meu sincero agradecimento pelo apoio incondicional, pela inspiração e pela orientação ao longo desse caminho.

Sem vocês, nada disso seria possível.

Santana, Victor Santana. **Futebol: da Gênese ao Mercado Global - Uma Análise Estrutural**. São Paulo, 2024. Monografia de Bacharelado (Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

Resumo: Desde suas origens até sua atual estrutura como negócio globalizado, o futebol passou por um processo de democratização, profissionalização e transformação em negócio lucrativo. Este estudo explora essa evolução, desde as origens do futebol até sua chegada ao Brasil, destacando a profissionalização do esporte e sua transformação em uma indústria lucrativa. Analisa-se a indústria esportiva em sua estrutura de mercado, diferentes modelos de organização do esporte, gestão adotada pelos clubes, tipos de investidores e fontes de receita. Além disso, são discutidas as perspectivas de evolução do futebol brasileiro, equilibrando tradições com a necessidade de modernização, oferecendo uma visão abrangente da evolução do futebol como negócio e as tendências que moldarão seu futuro.

Palavras-chave: evolução do futebol, profissionalização, indústria esportiva, modelo de negócios, gestão de clubes, investidores, receitas, futuro do futebol brasileiro.

Abstract: *From its origins to its current structure as a globalized business, football has undergone a process of democratization, professionalization, and transformation into a lucrative industry. This study explores this evolution, starting with the origins of football and its arrival in Brazil, highlighting the professionalization of the sport and its transformation into a profitable industry. The sports industry is analyzed in its market structure, different models of sports organization, club management, types of investors, and sources of revenue are discussed. Additionally, the future of Brazilian football is considered, balancing traditions with the need for modernization, offering a comprehensive view of the evolution of football as a business and the trends that will shape its future.*

Keywords: *football evolution, professionalization, sports industry, business model, club management, investors, revenue, future of Brazilian football.*

Sumário

Introdução.....	8
1 - A gênese do futebol e seu processo de democratização, profissionalização e transformação em negócio.....	10
1.1 - Origens do Futebol.....	13
1.2 – A chegada do futebol no Brasil e seu processo de democratização e profissionalização.....	14
1.3 - O Futebol como negócio.....	20
2 – A Indústria do Esporte, sua estrutura de mercado, e seus modelos de competição.....	23
2.1 - Estrutura de Mercado.....	25
2.1.1 – Produtores.....	26
2.1.2 - Intermediários.....	28
2.2.1 - Intermediários Industriais.....	28
2.2.2 - Intermediários de Revenda.....	30
2.1.2 - Consumidores Finais.....	32
2.2 - Modelos de Organização do Esporte.....	33
2.2.1 - Modelo Norte-americano.....	34
2.2.2 - Modelo Europeu.....	36
2.2.3 - O futuro.....	37
2.3 - Cenário Brasileiro.....	39
2.4 - Case para o Campeonato Brasileiro.....	40
3 – Modelos de Gestão, os tipos de investidores e as receitas dos clubes.....	43
3.1 - Modelos de Gestão.....	43
3.1.1 - Modelo de Cogestão.....	43
3.1.2 - Modelo de Licenciamento de Marca.....	44
3.1.3 - Modelo de Participação Acionária.....	45
3.1.4 - Modelo de Sócios.....	46
3.1.5 - Modelo de lançamento de ações.....	48
3.1.6 - SAF (Sociedade Anônima do Futebol).....	49
3.2 - Tipos de Investidores.....	50
3.3 – O Futuro do Futebol Brasileiro: Entre Tradições e Modernidade.....	51
Considerações Finais.....	53
Referências.....	56

Introdução

O futebol, esporte que pulsa ao ritmo da paixão e da emoção, transcende fronteiras e une multidões em um espetáculo que mescla adrenalina, estratégia e beleza. Sua trajetória, marcada por transformações profundas, o moldou naquilo que conhecemos hoje: uma indústria bilionária com impacto social e cultural inegável. Esta monografia se propõe a desvendar os meandros dessa história fascinante, desde suas origens até sua ascensão ao status de gigante global, explorando seus aspectos históricos, mercadológicos e gerenciais com rigor técnico e aprofundamento acadêmico.

Em nosso primeiro capítulo, embarcaremos em uma viagem pelas raízes do futebol, traçando sua gênese na Inglaterra do século XIX, onde se formaram as primeiras regras e times. Desvendaremos como, impulsionado por um processo gradual de democratização, o futebol se libertou das amarras elitistas e se tornou um esporte acessível às massas, conquistando o coração do povo. A partir daí, acompanharemos sua disseminação por todo o globo, com destaque para a chegada ao Brasil em meados do século XIX. Analisaremos a evolução do futebol brasileiro, desde sua fase inicial como um esporte praticado por imigrantes e classes populares até sua ascensão ao posto de paixão nacional, impulsionado por figuras lendárias como Pelé e Garrincha. Examinaremos como o futebol se tornou um elemento fundamental da identidade brasileira, moldando a cultura popular e servindo como ferramenta de inclusão social.

No segundo capítulo, mergulharemos na dinâmica da indústria do esporte, desvendando sua estrutura de mercado complexa e multifacetada. Analisaremos os diversos agentes que interagem e impulsionam o setor, desde os clubes e jogadores até as federações, empresas de mídia e patrocinadores. Descreveremos a cadeia de valor do futebol, detalhando as diferentes fontes de receita que geram os bilhões de dólares que movimentam a indústria.

Em seguida, abordaremos os modelos de competição que norteiam as disputas acirradas entre clubes, revelando as estratégias por trás do sucesso e da falha. Examinaremos os principais torneios nacionais e internacionais, como o

Campeonato Brasileiro Série A, a Liga dos Campeões da Europa e a Copa do Mundo da FIFA, traçando um panorama das diferentes formas de organização e disputa que caracterizam o futebol em diferentes partes do mundo.

O terceiro e último capítulo se concentrará nos modelos de gestão que moldam os clubes de futebol, desde os tradicionais modelos associativos, onde os sócios detêm o controle, até as modernas Sociedades Anônimas do Futebol (SAFs), que permitem a entrada de capital privado. Exploraremos os tipos de investidores que financiam o futebol, desde os apaixonados torcedores até grandes empresas multinacionais, detalhando seus objetivos e expectativas.

Analisaremos as diversas fontes de receita que garantem a sustentabilidade das equipes, como direitos de transmissão, venda de produtos licenciados e bilheteria. Discutiremos os desafios e oportunidades que o futebol brasileiro enfrenta em termos de gestão, buscando identificar as melhores práticas para garantir a prosperidade das equipes e a sustentabilidade do esporte no longo prazo.

Por fim, lançaremos um olhar para o futuro do futebol brasileiro, ponderando como conciliar as tradições que tanto o caracterizam com as demandas da modernidade para garantir sua prosperidade e relevância no cenário global.

1 - A gênese do futebol e seu processo de democratização, profissionalização e transformação em negócio

O futebol, indiscutivelmente, é muito mais do que apenas um jogo. Ao longo das décadas, ele se transformou em uma verdadeira paixão global que transcende fronteiras, idiomas e culturas. É um espetáculo que cativa milhões de pessoas em todo o mundo, unindo-as em torno de clubes, seleções nacionais e jogadores icônicos. E, como era de se esperar, onde há paixão, também há negócios.

Quando se observa o futebol profissional, a magnitude dos negócios relacionados a esse esporte se torna ainda mais evidente. Grandes clubes, ligas e federações movimentam cifras astronômicas, seja por meio de contratos de patrocínio, direitos de transmissão ou transferências de jogadores. Os salários dos jogadores de elite muitas vezes alcançam valores que rivalizam com os de celebridades de outras áreas. É um mundo onde os números são grandes e as apostas são altas.

"o espetáculo é o capital em tal grau de acumulação que se torna imagem." [Debord, 1997, p. 25]

O futebol é um exemplo vívido da interconexão entre o espetáculo e o dinheiro na sociedade contemporânea, e a frase de Guy Debord ganha relevância quando observamos o esporte mais popular do mundo. O futebol transcende as linhas de um simples jogo esportivo e se torna um espetáculo global, onde paixão, entretenimento e negócios se entrelaçam de maneira intrincada.

Quando olhamos para o futebol profissional, a relação entre o espetáculo e o dinheiro é mais evidente do que nunca. Os grandes clubes, as ligas e as federações se transformaram em verdadeiros impérios econômicos, movimentando cifras que rivalizam com algumas das maiores corporações do mundo. Contratos de patrocínio, direitos de transmissão televisiva e transferências de jogadores são apenas algumas das muitas fontes de receita que alimentam esse fenômeno esportivo. É um mundo onde os números são realmente astronômicos, e as apostas envolvidas são imensas.

O espetáculo esportivo é uma forma extrema de distanciamento do princípio inicial do jogo, que é o de celebrar o espaço do não-sério, do lúdico e do amador na

sociedade. A seriedade do futebol aproxima-o, cada vez mais, do trabalho profissional focado em performance e isso acontece em sua plenitude quanto maior a dimensão econômica que o esporte alcança. [Gurgel, 2006, p.87-88]

No âmbito das atividades esportivas com relevância econômica, é possível estabelecer uma distinção entre duas categorias distintas, segundo Heinemann (2001). A primeira delas abrange a prática esportiva da população em geral, com seus interesses e as consequências econômicas que emanam dessas atividades. Esse âmbito engloba desde as pequenas ligas locais até as associações esportivas amadoras e as atividades recreativas que envolvem as pessoas em suas comunidades. Os efeitos econômicos dessa prática incluem a movimentação financeira gerada pela compra de equipamentos esportivos, taxas de participação em eventos locais, gastos em instalações esportivas e academias, além do fomento de empregos relacionados à indústria esportiva em nível local.

Por outro lado, o segundo grupo de repercussões econômicas do esporte está relacionado aos grandes eventos esportivos. Esses eventos são caracterizados por sua natureza temporária e pela sua capacidade de gerar resultados distintos em diversas regiões geográficas. Quando um evento de grande porte acontece em uma determinada localidade, ele tende a ter um impacto significativo na economia local, desde a hotelaria e a indústria de alimentos até o turismo e o comércio local. No entanto, a natureza efêmera desses eventos significa que os benefícios econômicos são geralmente de curto prazo e podem variar amplamente de acordo com a localização e a capacidade de planejamento eficiente das autoridades locais e organizadores. Portanto, é importante compreender essas duas categorias de atividades esportivas para avaliar adequadamente seu impacto econômico em diferentes contextos. De acordo com Gurgel, esses dois tipos de atividades dão a amplitude do impacto da economia do esporte quando cruzadas com as quatro categorias de efeitos econômicos, citados a seguir.

1. Valor econômico de oferta e de demanda: ou seja, os aspectos mais diretamente relacionados ao consumo de produtos e acessórios esportivos.

2. Importações e exportações: o esporte também influi na balança de pagamentos de um país. Além de venda e compra de jogadores; há todo um universo de produtos/marcas que são comercializados mundialmente, como os da Nike e Adidas, por exemplo.

3. Mercado de trabalho: não vamos esquecer que esse setor ocupa diretamente um grande número de pessoas.

4. Efeitos externos: é o item mais difícil de se mapear, porque refere-se a ganhos e perdas de valor associados aos aspectos econômicos do esporte. Assim, por exemplo, a construção de um estádio pode valorizar ou desvalorizar todos os imóveis vizinhos a ele; jogos à noite, como no caso da Copa de 2002, geram aumento do consumo de energia, entre outros.” [Gurgel, 2006, p.89]

Sob essa perspectiva, o futebol não é apenas uma competição esportiva; ele é uma mercadoria valiosa que gera lucros significativos. Os jogadores de elite, frequentemente, são tratados como ícones culturais, e seus salários são comparáveis aos de estrelas de cinema e empresários de sucesso. O espetáculo que envolve o futebol não está mais restrito ao campo, estendendo-se para a arena midiática e publicitária, onde os jogadores e os clubes são promovidos como marcas globais.

No cenário brasileiro, essa relação entre o futebol e a economia é particularmente evidente. De acordo com o Relatório de Impacto do futebol brasileiro de 2018 (CBF & EY, 2018), o futebol desempenha um papel substancial no cenário econômico do país. Ele contribui com 0,72% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, representando quase 1% da riqueza nacional. Além disso, a indústria do futebol gera empregos, movimenta bilhões em transações comerciais e contribui significativamente para os cofres públicos por meio de impostos. Portanto, o futebol brasileiro transcende seu papel como um esporte e se torna uma força econômica indelével, afetando positivamente a vida de muitos brasileiros e contribuindo para o desenvolvimento econômico do país como um todo. O espetáculo do futebol no Brasil não é apenas um entretenimento, mas também um motor econômico vital.

A partir disso, o objetivo deste capítulo é explicitar as origens do futebol no Brasil e no Mundo, passando desde o processo de chegada ao processo de democratização, profissionalização e sua estruturação para um modelo de negócio pautado pela espetacularização do esporte. Além disso analisaremos a estrutura de mercado em que o futebol está inserido, analisando sua cadeia produtiva e seus modelos de competição.

1.1 - Origens do Futebol

O futebol, ao longo dos séculos, evoluiu de uma simples atividade de lazer para uma paixão global que transcende fronteiras e culturas. Desde as antigas civilizações que jogavam jogos de bola até os primórdios do futebol moderno no século XIX, testemunhamos uma transformação incrível nesse esporte apaixonante. Com a crescente popularidade e organização do futebol, surgiram as regras, as ligas profissionais e os torneios internacionais, elevando-o a um patamar de competição e entretenimento sem precedentes.

Hoje, o futebol é praticado em todos os cantos do mundo, desde os campos profissionais dos grandes estádios até as ruas e terrenos improvisados das comunidades mais remotas. Sua capacidade de unir pessoas, independentemente de sua origem ou condição social, é notável, poucos esportes conseguem alcançar, o futebol transcende barreiras linguísticas e políticas.

Além de sua popularidade como atividade recreativa, o futebol também se tornou uma indústria de proporções colossais. Clubes e seleções movimentam bilhões de dólares em transferências de jogadores, patrocínios, direitos de transmissão e vendas de produtos relacionados.

A gênese do futebol remonta a séculos de história e evolução, com raízes em várias formas de jogos com bola em culturas antigas. O "Cuju" na China antiga (século II a.C.) envolvia chutar uma bola de couro em gols. Na Roma Antiga, o "Harpastum" usava mãos e pés para controlar uma bola. O "Calcio Storico" na Itália do século XVI era violento e tinha áreas designadas no campo adversário como objetivo. A Inglaterra tinha o "Mob Football" na Idade Média, precursor do futebol e do Rugby.

A padronização do futebol moderno começou no século XIX com a criação da Football Association (FA) na Inglaterra, estabelecendo regras como a proibição de usar as mãos e a definição de linhas de lateral e de fundo. A FA influenciou a governança do futebol ao redor do mundo.

O futebol se espalhou, adaptando-se às culturas locais, mas mantendo as regras básicas da FA. A FIFA (Fédération Internationale de Football Association ou Federação Internacional de Futebol) foi fundada em 1904, baseando-se nas regras da FA, com o objetivo de centralizar a organização do esporte globalmente. As competições da FIFA, como a Copa do Mundo de 1930, ajudaram a popularizar o futebol em todo o mundo, e a FIFA se tornou a principal entidade reguladora do esporte.

1.2 – A chegada do futebol no Brasil e seu processo de democratização e profissionalização

O processo de introdução do futebol no Brasil ocorreu em um contexto de intensa influência cultural inglesa, em meio a grandes transformações sociais, políticas e econômicas. Naquela época, o Reino Unido era o principal parceiro comercial do Brasil. Como resultado, muitos jovens de famílias abastadas tinham o privilégio de estudar no exterior, onde tiveram seus primeiros contatos com o esporte.

Charles Miller, um estudante paulista amplamente reconhecido como o 'pai do futebol no Brasil', foi um desses jovens. Em 1894, ele trouxe o esporte da Inglaterra, marcando o início de sua disseminação no país. Inicialmente, de acordo com Brunoro e Afif (1997:13), o futebol era praticado de maneira predominante por jovens pertencentes à elite social, que fundaram clubes e escolas associados às colônias de imigrantes e à indústria controlada pela aristocracia europeia.

A prática do futebol entre os menos privilegiados tornou-se inevitável devido à facilidade de assimilação do jogo. O futebol podia ser jogado de forma improvisada, em qualquer lugar e com qualquer número de jogadores. Nos bairros operários, o esporte se tornou um divertimento acessível e popular, sendo preferido pelos meninos descalços. Esse crescimento do futebol entre diferentes grupos sociais provocou mudanças na estrutura e na dinâmica do esporte.

Com o surgimento de campos de futebol por toda a cidade, principalmente nos bairros operários, inúmeros clubes de várzea foram estabelecidos. Além de manter equipes de futebol, esses clubes promoviam atividades sociais, como bailes e piqueniques, permitindo a participação de mulheres e crianças. Gradualmente, essas equipes começaram a competir com os clubes da elite, causando desconforto e preconceito por parte desses clubes estabelecidos.

O The Bangu Athletic Club, apesar da “nobreza” do nome escrito em inglês. Ainda que fundado por altos funcionários ingleses da Cia. Progresso Industrial do Brasil, o Bangu, pela própria condição geográfica, sempre teve tendências proletárias. Localizada na periferia distante, num bairro proletário, a Cia. Progresso iria estimular o futebol entre seus executivos, como forma de lazer. Mas, como formar dois times para competirem, se o número de funcionários mais graduados e interessados nesse esporte não chegava a tanto? A alternativa seria aceitar operários para completar as duas esquadras. O critério de escolha, para isso, obedecia a algumas exigências administrativas na empresa, tais como: o desempenho profissional, o tempo de serviço e o comportamento pessoal. Surgiria assim, o primeiro time de futebol no Brasil não inteiramente elitizado. Mas, como se vê, por questões meramente circunstanciais (CALDAS, 1994, p.40-49).

Assim, marcando o início da inclusão dos trabalhadores no futebol, ainda que por circunstâncias fortuitas. Esse fenômeno foi crucial para a democratização do futebol no Brasil, que se tornou progressivamente mais inclusivo e refletiu a diversidade socioeconômica do país. No entanto, a postura conservadora de alguns dirigentes esportivos e o racismo arraigado nas elites fizeram com que o esporte permanecesse em um estado amador.

A disseminação do futebol também ocorreu em outras regiões do Brasil. Sendo criada em 1914, a Confederação Brasileira de Desportos (CBD), que unificou as federações criadas no Rio de Janeiro e em São Paulo, e se tornou a responsável pela organização e administração do futebol no país, sendo inclusive reconhecida pela FIFA, como a única entidade oficial do Brasil, marcando o início da participação do futebol brasileiro em competições internacionais.

A popularização do futebol gerou uma nova possibilidade profissional para muitos operários. Nas fábricas, o apoio dos patrões aos clubes de futebol favoreceu a consolidação de um profissionalismo específico, atingindo seu auge nas décadas de 40 e 50. Inicialmente, o incentivo restringia-se ao auxílio financeiro para compra de equipamentos e pagamento de despesas. Contudo, a concorrência nos campeonatos levou muitas fábricas a montarem equipes mais competitivas, preferindo bons futebolistas a bons operários.

Estes operários-jogadores recebiam remuneração especial, além de seu salário na fábrica, fortalecendo a competição por posições no time, o que por vezes gerava conflitos entre os trabalhadores. O futebol passou a ser encarado com mais seriedade, levando à exclusão daqueles que jogavam por diversão. Muitos desses operários-jogadores vislumbravam uma carreira profissional no futebol, e apesar da maioria não conseguir ingressar nos grandes clubes, mantinham o futebol como uma atividade profissional paralela, que complementava sua renda mensal.

Na década de 1970, o profissionalismo no futebol brasileiro continuou a se consolidar, e a profissão de jogador de futebol foi regulamentada em 1976, fornecendo direitos trabalhistas aos atletas, como férias e Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS). No entanto, as mudanças mais significativas na legislação do futebol brasileiro ocorreram em 1993, com a "Lei Zico". Ela permitiu a criação de clubes-empresas no Brasil, representando uma transformação importante na estrutura do futebol brasileiro.

Em 1996, o ministro extraordinário dos Esportes, Pelé, por meio da Resolução 1/96, fez alterações na lei do passe, concedendo aos jogadores o direito de serem "donos" de seus próprios passes, com uma tabela decrescente de idade. Isso permitiu que jogadores adquirissem o passe livre a partir de 1997, impulsionando ainda mais a profissionalização do futebol.

Em setembro de 1997, o Projeto Pelé foi entregue ao Congresso, abordando questões como a transformação dos departamentos de futebol dos clubes em empresas, o fim do passe de jogadores em dois anos, a criação de empresas de prestação de serviços de arbitragem e a proibição da filiação das ligas às federações.

As décadas seguintes serviram para consolidar o profissionalismo e o papel das federações, com os campeonatos estaduais ganhando força e atraindo grandes públicos. O futebol brasileiro continuou a evoluir e a produzir talentos de classe mundial, solidificando sua posição como um dos principais países do futebol.

A estrutura do futebol brasileiro também foi moldada pelas realidades socioeconômicas do país. A falta de infraestrutura adequada e de recursos em muitas regiões levou à formação de ligas e torneios de maneira descentralizada, cada estado brasileiro tendo sua própria federação e organizando seu próprio campeonato. Este modelo descentralizado permitiu que o futebol se enraizasse em todas as partes do Brasil, desde as metrópoles mais populosas até as áreas rurais mais remotas. Porém, esse modelo, inchou o calendário esportivo, não atendendo grande parte dos clubes e sendo até mesmo prejudicial para os atletas.

Diante dessa situação, poucas agremiações conseguem equilibrar os gastos e a receita. A maioria vive outra realidade, participando de torneios deficitários, prestigiados por um público reduzido, e não consegue remunerar adequadamente seus jogadores. (Brunoro & Afif, 1997, p.20)

Já em outros países, como a Inglaterra, a estruturação do futebol ocorreu de maneira centralizada e altamente estruturada, tudo sob tutela da FA. Em outras esferas, as entidades esportivas já estavam estabelecidas há mais de quatro décadas, enquanto o cenário do futebol passava por mudanças significativas, isso atrasou em muito o desenvolvimento do futebol no Brasil, no âmbito de gestão, estrutura competitiva e como produto.

Na década de 1980, uma revolução nos bastidores do futebol se desenrolou, com a introdução dos contratos de direitos de transmissão televisiva, o influxo de patrocinadores e o início das vultuosas negociações financeiras. Tudo isso graças ao legado deixado desde 1930 por Mario Filho, que foi um dos precursores do futebol e da mídia esportiva profissionais, começou a promover a interação entre essas duas esferas, estudiosos têm se empenhado em compreender como esse entusiasmo competitivo se transformou em uma das mais significativas manifestações da identidade nacional. Mário Filho, pioneiro

nessa empreitada, enquanto jornalista, ele desempenhou um papel fundamental ao impulsionar a competição de futebol no Rio de Janeiro e, ao mesmo tempo, ao ampliar a cobertura da imprensa esportiva que destacava as façanhas futebolísticas.

Este fenômeno revelou uma simbiose intrincada, na qual o crescimento das competições de futebol alimentou a expansão da cobertura midiática, e, por sua vez, um jogo de qualidade superior gerava maior interesse da imprensa e, conseqüentemente, despertava a curiosidade dos leitores, desencadeando um ciclo contínuo de crescimento e interesse mútuo. A influência de Mário Filho perdura como um legado duradouro. Sua visão audaciosa não apenas contribuiu para a consolidação do esporte como um elemento fundamental da cultura brasileira, mas também desempenhou um papel significativo na criação de um mercado de mídia esportiva próspero e em constante expansão, gerando novas oportunidades de receita ao esporte. (Gurgel, 2006)

Outro fator de suma importância que contribuiu para a estruturação do mercado futebolístico foram desregulamentações no âmbito de transferências ou troca de jogadores entre clubes, em detrimento da Lei Bosman (1995), que derrubou as restrições ao movimento de jogadores de futebol dentro da União Europeia. Dessa forma, globalizando o esporte, aumentando a competitividade entre os clubes e elevando o poder de barganha dos jogadores (Brunoro & Afif, 1997).

Esse período testemunhou a transferência de inúmeros jogadores brasileiros para clubes europeus, inaugurando uma era de globalização do esporte. O futebol, portanto, começou a se converter em um lucrativo mercado financeiro de grande escala, que não apenas atraiu investimentos substanciais, mas também promoveu uma interconexão global sem precedentes entre os principais clubes e ligas de futebol.

Essa metamorfose, marcada pela convergência entre esporte e negócios, gerou benefícios econômicos inquestionáveis para o futebol. No entanto, também trouxe consigo desafios relacionados à gestão, à equidade e à integridade do esporte, que continuam a ser debatidos e abordados na atualidade. Dentre eles, temos a formação de oligopólios, um fenômeno que teve sua origem e

implicações diretamente relacionados à fundação do Clube dos 13, um marco importante na história do futebol brasileiro.

Em 1987, durante a ditadura militar, a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) implementou medidas coercivas, alinhando-se aos interesses do regime autoritário e, inadvertidamente, desconsiderando as regulamentações previamente estabelecidas para o campeonato nacional. Essa ação unilateral da CBF acarretou a modificação das regras da competição em pleno desenrolar do torneio, resultando em uma distorção das regras em favor de determinados clubes, motivada por considerações de ordem política.

Foi nesse contexto, em 1987, que se deu a fundação do "Clube dos 13". Este consórcio opositor foi composto pelos preeminentes clubes de futebol do Brasil, a saber: São Paulo, Palmeiras, Santos, Corinthians, Flamengo, Fluminense, Vasco, Botafogo, Cruzeiro, Atlético, Grêmio, Internacional e Bahia. Sua constituição não apenas expressava a rejeição à postura arbitrária da CBF, mas também representava um tímido, porém inicial, afastamento da tradicional estrutura hierárquica que caracterizava o relacionamento entre os clubes e a entidade que os governava.

Este momento de ruptura e contestação, além de sua significância intrínseca, teve implicações de longo alcance para o cenário do futebol brasileiro. Em particular, abriu caminho para a ascensão do marketing esportivo e, de modo mais amplo, para a privatização da gestão dos clubes de futebol. Os clubes viram-se compelidos a buscar fontes alternativas de recursos e a explorar novos domínios de conhecimento, como a mercadologia, a administração de recursos humanos e as finanças, entre outros, a fim de atingir seus objetivos e garantir sua estabilidade financeira e competitiva.

O advento do marketing esportivo tornou-se uma ferramenta crucial nesse processo de transformação, permitindo que os clubes ampliassem suas fontes de receita e diversificassem suas estratégias de negócios. Como Lois e Carvalho (1998) destacaram, essa busca por recursos e conhecimentos em áreas diversas proporcionou o desenvolvimento do esporte, culminando na consolidação do marketing esportivo como um campo de estudo e prática fundamental no contexto esportivo contemporâneo. Nesse contexto, o marketing

esportivo passou a englobar não apenas estratégias de captação de recursos financeiros, mas também a gestão de marcas, a fidelização de torcedores e a criação de parcerias comerciais, tornando-se uma força motriz na evolução do cenário esportivo brasileiro e internacional.

1.3 - O Futebol como negócio

A transformação do esporte em um negócio robusto é um fenômeno que evoluiu ao longo do tempo, especialmente intensificando-se nas últimas décadas. Originalmente, o esporte era visto principalmente como uma atividade de lazer ou competição, mas com o passar dos anos, especialmente após a Revolução Industrial no século 19, começou a se entrelaçar mais profundamente com a economia.

Essa mudança se acelerou significativamente entre 1984 e 1986. Durante esse período, testemunhamos um ponto de virada na maneira como o esporte é percebido e gerido, marcando o início da sua era moderna como um negócio lucrativo. Um exemplo notável foi a privatização do financiamento dos Jogos Olímpicos em Los Angeles. A exploração comercial dos símbolos olímpicos e a criação de um programa mundial de marketing dos Jogos Olímpicos representaram uma nova era de comercialização e corporativização do esporte.

A desregulamentação que ocorreu nesse período também teve um impacto profundo, não apenas no esporte, mas em vários outros setores, como rádio, televisão e comunicação. Esta liberalização abriu caminho para que o esporte se tornasse mais do que uma atividade, se transformando em um produto comercializável.

Vários exemplos ilustram essa transformação. A liberalização da circulação dos esportistas, como visto no decreto Bosman de 1995, permitiu uma maior movimentação e transferência de jogadores, tornando-os peças centrais em um grande mercado esportivo. Outro exemplo, a tentativa de compra do Manchester United pelo grupo Murdoch em 1998, a cotação de cerca de quarenta clubes de futebol na bolsa de valores, e os contratos de direitos de transmissão multimilionários, como o da NBC para os Jogos Olímpicos, são exemplos claros de como o esporte se tornou um negócio gigantesco.

Além disso, a magnitude das receitas geradas por atletas individuais, como Michael Jordan, cuja renda em 1998 era majoritariamente proveniente de contratos publicitários, destaca a influência do marketing e da publicidade no esporte.

“o nível de renda do jogador de basquete Michael Jordan, 410 milhões de francos em 1998, dos quais 60% provem de contratos publicitários, a queda de 5% das ações da Nike em Wall Street no dia do anúncio da aposentadoria de Jordan.” (Bourg, 2001, p.16)

A queda das ações da Nike em Wall Street após o anúncio da aposentadoria de Jordan demonstra ainda mais como o valor de mercado e a percepção pública de uma empresa podem estar intrinsecamente ligados a figuras esportivas individuais. Ou seja, de modo geral, o esporte evoluiu de uma atividade puramente competitiva ou de lazer para se tornar uma indústria global e lucrativa, impulsionada por marketing, publicidade, direitos de transmissão e a comercialização de atletas e equipes.

A transformação do esporte, conforme discutido anteriormente, é ainda mais evidenciada pela emergência de relações mercantis entre a televisão e o esporte, primeiramente nos Estados Unidos nos anos 30 e posteriormente na Europa nos anos 60. Com o desenvolvimento dessas relações nos anos 70, formaram-se dois mercados distintos no âmbito esportivo: o mercado primário e o mercado secundário.

No mercado primário, os telespectadores, que demonstram um grande apreço por programas esportivos, representam a demanda, enquanto as empresas de televisão, que transmitem esses programas, constituem a oferta. Esse mercado de programas esportivos pode ser visto como o produto final, onde a interação direta ocorre entre os difusores (empresas de televisão) e os consumidores (telespectadores).

Por outro lado, no mercado secundário, o mesmo setor de difusores (canais de TV) interage com o movimento esportivo, incluindo clubes, ligas e federações. Neste mercado de transmissões esportivas, considerado um bem intermediário,

os canais de televisão solicitam o direito de transmitir eventos esportivos aos organizadores, que então se tornam a oferta.

Essa estrutura cria duas ofertas distintas, duas demandas e dois sistemas de troca e de preço. A primeira relação se estabelece entre a sociedade de televisão e o telespectador, envolvendo fatores como o tempo no ar dedicado ao esporte, o nível de audiência e o custo de acesso a esses programas. A segunda relação é entre o canal de televisão e o organizador esportivo, envolvendo a quantidade de eventos comprados e o montante dos direitos de transmissão.

Portanto, ao observar esses dois mercados, fica claro que o esporte não é apenas uma indústria lucrativa, mas também uma complexa rede de relações comerciais e contratuais, abrangendo desde a transmissão televisiva até os detalhes dos contratos de atletas e patrocínios. Essa interconexão entre esporte, mídia e economia ressalta a profundidade da transformação do esporte em um negócio global e multifacetado, um fenômeno que vai além do campo de jogo e penetra na esfera do entretenimento e do comércio mundial.

2 – A Indústria do Esporte, sua estrutura de mercado, e seus modelos de competição

A indústria do esporte, um setor em constante evolução e expansão, representa uma força econômica significativa no cenário global. Sua origem remonta ao período pós-Revolução Industrial, especificamente na Inglaterra do século XIX, onde começaram a surgir interações mais complexas entre economia e esporte. Inicialmente, a bilheteria era a principal fonte de receita, mas a partir da década de 1980, a indústria esportiva começou a se profissionalizar e a ingressar de maneira mais efetiva no mercado.

*“a partir de meados dos anos 80, o esporte profissional entrou verdadeiramente na era do mercado, com todas as consequências que isso implica quanto a seu financiamento, sua midiáticação, sua organização...”
(Bourg ,2001, p.15)*

Este avanço se deu em parte devido à privatização do financiamento das Olimpíadas de Los Angeles e à exploração comercial dos símbolos olímpicos, juntamente com o desenvolvimento de um programa mundial de marketing dos jogos. Além disso, a mudança do monopólio das televisões públicas (especialmente na Europa) para uma oferta diversificada de canais de televisão privados também desempenhou um papel crucial.

Com o advento da televisão por satélite e, posteriormente, do sistema digital pay-per-view, a indústria esportiva experimentou um crescimento ainda mais acelerado. Esse desenvolvimento foi impulsionado pela expansão dos contratos de patrocínio e direitos de transmissão televisiva, gerando receitas significativas para a indústria. A internet também contribuiu para esse crescimento, apesar de em uma escala menor em comparação com outros meios.

A indústria do esporte atualmente é vista como um setor em constante crescimento, movimentando cerca de US\$ 16 trilhões por ano. Esse crescimento é atribuído à versatilidade do esporte, que parece prosperar tanto em tempos econômicos bons quanto ruins. Em períodos de prosperidade, as pessoas têm mais recursos para gastar em esportes, enquanto em tempos de crise, há uma tendência ao aumento da prática esportiva e ao consumo de artigos esportivos.

Portanto, a indústria do esporte não é apenas um fenômeno cultural, mas também um gigante econômico, com implicações profundas nas esferas sociais e financeiras em todo o mundo.

<i>Oferta</i> <i>Demanda</i>	<i>Um vendedor</i>	<i>Alguns vendedores</i>	<i>Inúmeros vendedores</i>
um comprador	monopólio bilateral	monopsônio contrariado	monopsônio
alguns compradores	monopólio contrariado	oligopólio bilateral	oligopsônio
inúmeros compradores	monopólio	oligopólio	concorrência

Figura 1 - Tipologia das estruturas de mercado [Bourg & Gouguet, 2001]

O quadro acima ilustra a tipologia das estruturas de mercado na indústria esportiva. Este quadro é relevante para entender como a cooperação entre os clubes pode maximizar seus ganhos financeiros, especialmente no contexto das negociações com os demandantes, como emissoras de TV aberta, canais fechados, pay-per-views e sites na Internet.

Neste cenário, os clubes, ao se unirem, formam um tipo de monopólio, onde eles são os únicos vendedores. Isso significa que os demandantes, que são os compradores dos direitos de transmissão dos eventos esportivos, têm apenas um vendedor (os clubes unidos) para negociar. Essa união dos clubes altera a dinâmica do mercado, passando de uma concorrência entre vários vendedores para um monopólio ou oligopólio, dependendo do número de compradores.

Esta estratégia de mercado é particularmente importante no contexto da indústria esportiva, pois reflete a tendência de profissionalização e comercialização do esporte, mencionada anteriormente. A formação de um monopólio ou oligopólio pelos clubes pode levar a um aumento significativo nas receitas geradas por direitos de transmissão e patrocínios, contribuindo para o crescimento econômico substancial do setor.

Além disso, este quadro evidencia a complexidade da indústria esportiva, que vai além do aspecto puramente atlético, abrangendo sofisticadas estratégias comerciais e de negociação. Isso demonstra como o esporte se tornou um negócio global influente, com implicações significativas não apenas para os clubes e atletas, mas também para os meios de comunicação, patrocinadores e, em última análise, os fãs. (Bourg & Gouguet, 2001)

2.1 - Estrutura de Mercado

Na visão abrangente de Aldar (2000) sobre o mercado de futebol, identificamos uma estrutura complexa onde os produtores, intermediários e consumidores finais interagem em um ciclo contínuo de criação, promoção e consumo de conteúdo esportivo. Este esquema captura a essência de um sistema dinâmico e interligado, onde cada tipo de agente desempenha um papel fundamental na perenidade e prosperidade da indústria.

Começando com as entidades que organizam e geram o esporte, passando pelos canais que o comercializam, e terminando com os fãs que apoiam e consomem o produto final, a estrutura delineada por Aldar fornece um roteiro para entender como o valor e a paixão pelo futebol fluem dentro do mercado. Nas seções seguintes, exploraremos cada um desses componentes com mais detalhes, desdobrando o papel vital que cada um desempenha dentro do cenário do futebol global.

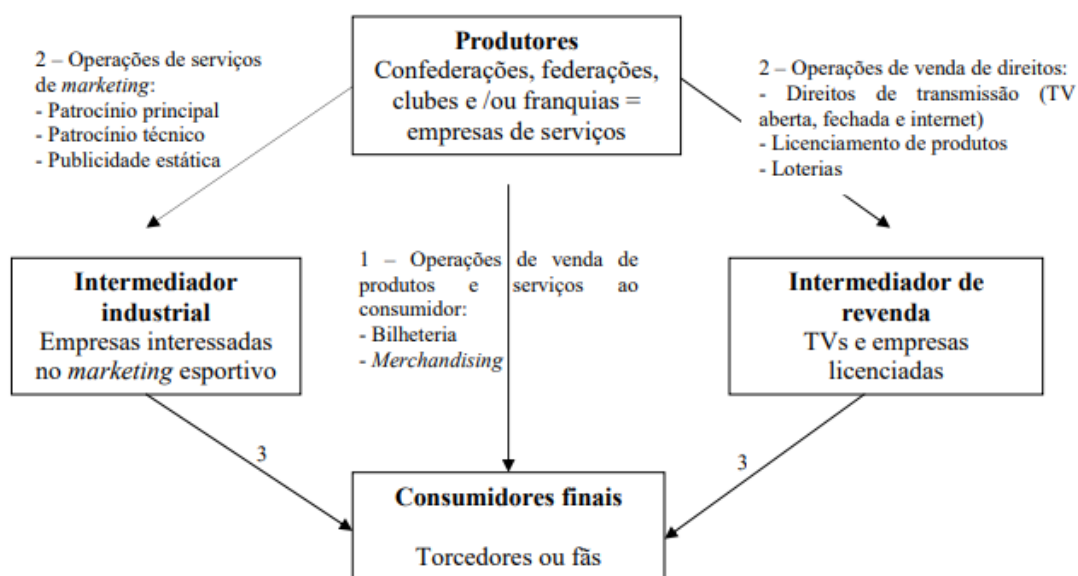


Figura 2 - Organograma do Mercado Futebolístico [Aldar, 2000]

2.1.1 – Produtores

Na indústria do futebol, os produtores são entidades vitais que incluem confederações, federações, clubes e franquias. Estas organizações são os núcleos de criação do produto esportivo, responsáveis por organizar competições, desenvolver talentos e garantir a realização dos jogos de futebol. Seu papel é multifacetado e abrangente, indo desde a gestão estratégica e operacional dos times e torneios até o engajamento com a base de fãs e a comunidade.

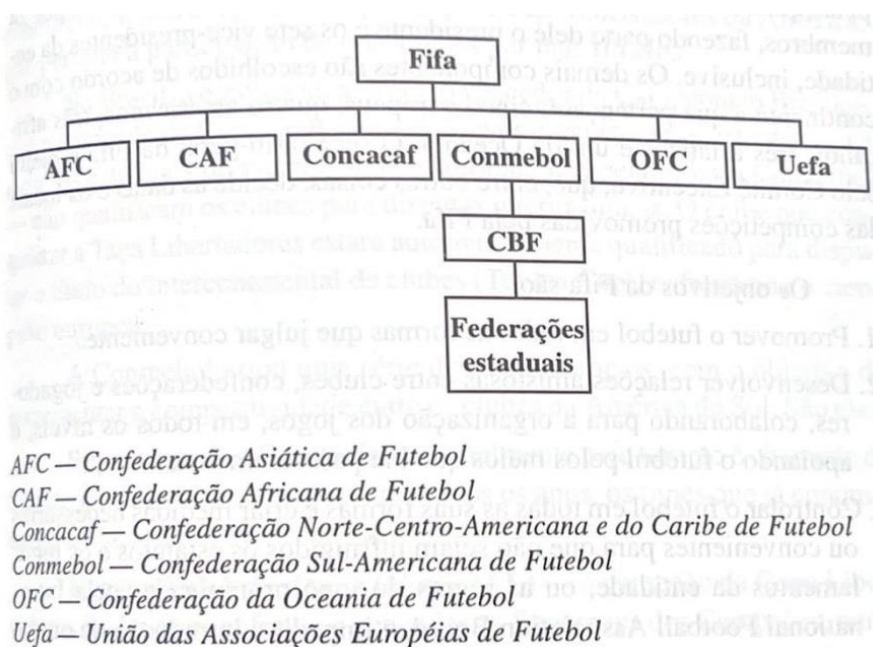


Figura 3- Instituições do Futebol [Brunoro & Afif, 1997]

Começando no topo da hierarquia, temos a FIFA, a entidade máxima que governa o futebol mundial. Abaixo dela estão as confederações, que são responsáveis por administrar o futebol em um nível continental, como a UEFA na Europa ou a CONMEBOL na América do Sul. Elas são encarregadas de regular as questões relacionadas ao futebol em seus respectivos territórios e organizar competições entre seleções nacionais e clubes.

As federações nacionais, por sua vez, cuidam da governança do futebol dentro de um país. Elas são responsáveis por estabelecer regras, organizar ligas

domésticas, copas nacionais e supervisionar todos os aspectos do jogo. Também são elas que gerenciam as seleções nacionais, desde a base até a equipe principal.

Os clubes de futebol, como protagonistas no ecossistema esportivo, têm um papel vital na formação de equipes, contratação de jogadores e participação em ligas e torneios. Sua conexão direta com os fãs é fortalecida pela identidade local ou regional e uma base de apoio apaixonada. Além do aspecto esportivo, os clubes funcionam como empresas, gerenciando orçamentos significativos e buscando aumentar a rentabilidade e sustentabilidade.

Neste contexto, empresas de materiais esportivos como Nike e Adidas desempenham um papel crucial. Elas colaboram estreitamente com os clubes para melhorar sua aproximação com os consumidores locais. Isso é realizado através de estratégias de marketing e branding bem elaboradas, que incluem o design e a venda de uniformes e outros produtos licenciados. Estas empresas utilizam sua expertise em marketing global para aumentar a visibilidade dos clubes, ajudando-os a se conectar com os fãs em um nível mais profundo, tanto local quanto globalmente.

Esta parceria é benéfica para ambas as partes: os clubes aproveitam a experiência e o alcance global dessas marcas para expandir sua base de fãs e aumentar as receitas de merchandising, enquanto as marcas esportivas se beneficiam da associação com equipes populares e apaixonadas, reforçando sua posição no mercado esportivo. Além disso, essas colaborações muitas vezes incluem iniciativas de sustentabilidade e responsabilidade social, que são cada vez mais importantes tanto para os clubes quanto para as empresas.

Franquias são um conceito particularmente prevalente no esporte norte-americano, onde os clubes operam sob um sistema de franquias dentro das ligas. No contexto do futebol, isso é menos comum, mas o termo pode ser usado para descrever clubes que operam sob um modelo de negócios similar, com foco em marca e expansão comercial.

Esses produtores estão na vanguarda da oferta de produtos e serviços relacionados ao futebol, que incluem não apenas a venda de ingressos para jogos, mas também a comercialização de direitos de transmissão, merchandising

e experiências exclusivas para os fãs. Através da venda de ingressos, eles geram receitas que são fundamentais para a sustentabilidade financeira. Por meio de merchandising, eles capitalizam na lealdade dos torcedores, que expressam seu apoio adquirindo produtos licenciados. Estas atividades, combinadas, solidificam sua posição como os criadores e disseminadores primários do esporte que cativa milhões globalmente.

2.1.2 - Intermediários

Dentro do vibrante ecossistema da indústria do futebol, os intermediários surgem como figuras indispensáveis, agindo como pontes essenciais entre a produção de conteúdo esportivo e o fervor dos consumidores finais. Essas entidades, essenciais na cadeia de valor do futebol, são segmentadas em dois grupos distintos: os intermediários industriais e de revenda. Eles transcendem o papel tradicional de distribuidores, posicionando-se como elementos chave que ampliam o alcance do futebol, tornando-o acessível e atraente para uma audiência global diversificada.

Por meio de suas atividades, esses intermediários não apenas viabilizam recursos financeiros cruciais para o esporte, mas também potencializam seu crescimento e popularidade. Suas operações garantem que jogos e produtos relacionados ao futebol cheguem a todos os cantos do mundo, sustentando assim um ciclo de receita benéfico para todas as partes envolvidas. Eles são a força motriz que mantém a indústria do futebol próspera e vibrante, assegurando que o esporte mais amado do mundo continue a cativar e inspirar gerações.

2.2.1 - Intermediários Industriais

Os intermediários industriais na indústria do futebol são corporações e negócios que se engajam de forma estratégica com o esporte para alavancar suas marcas e expandir seu alcance de mercado através do marketing esportivo. Essas empresas reconhecem a popularidade incomparável do futebol e sua

capacidade de capturar a atenção de milhões ao redor do mundo, tornando-o uma plataforma ideal para a promoção de produtos e serviços.

Esses intermediários industriais estabelecem parcerias com clubes e organizações de futebol por meio de várias formas de patrocínio. Um patrocínio principal, por exemplo, pode envolver a colocação da marca da empresa na camisa de um time, o que garante uma visibilidade significativa sempre que o time joga e é mencionado na mídia. O patrocínio técnico, frequentemente associado a marcas de artigos esportivos, envolve fornecer equipamentos e vestuário para os clubes, criando uma associação direta entre o desempenho dos atletas e a marca em questão.

Além disso, a publicidade estática dentro dos estádios e arenas, em placas ao redor do campo, ou em painéis eletrônicos, oferece exposição contínua durante as transmissões dos jogos. Esta exposição não se limita apenas ao tempo de jogo, mas também a repetições e destaques que são transmitidos repetidamente, ampliando ainda mais o alcance da marca.

Estes intermediários também podem se envolver em ações de marketing mais diretas, como experiências exclusivas para fãs, promoções vinculadas a eventos de futebol e campanhas publicitárias que utilizam jogadores como embaixadores da marca. Eles podem organizar eventos de engajamento de fãs, clínicas de futebol e outras atividades promocionais que ajudam a fortalecer o vínculo emocional entre a marca e os consumidores.

As parcerias entre intermediários industriais e a indústria do futebol são mutuamente benéficas. Enquanto os produtores de futebol, como clubes e federações, recebem fundos vitais que apoiam suas operações e investimentos em talentos e infraestrutura, os intermediários conseguem alavancar a paixão global pelo esporte para construir reconhecimento de marca, lealdade e, em última instância, impulsionar as vendas.

Essa relação também tem uma dimensão estratégica de longo prazo. Um compromisso contínuo com o futebol pode ajudar uma marca a se estabelecer firmemente na consciência do consumidor e a cultivar uma imagem associada à vitalidade, internacionalização e espírito de equipe - qualidades intrinsecamente ligadas ao esporte. Ao se alinhar com o futebol, os intermediários industriais não

apenas se beneficiam de uma poderosa ferramenta de marketing, mas também contribuem para a sustentabilidade e o crescimento contínuo do esporte.

2.2.2 - Intermediários de Revenda

Os intermediários de revenda na indústria do futebol são atores cruciais que asseguram que o conteúdo gerado pelos produtores – jogos, torneios e produtos licenciados – alcance o consumidor final. Eles funcionam como canais de distribuição para os direitos de transmissão e produtos licenciados, atuando como pontes entre os criadores do esporte e os fãs.

Um dos principais componentes dessa categoria de intermediários são as emissoras de televisão e plataformas de streaming que adquirem os direitos de transmissão dos jogos. Isso envolve negociações complexas e muitas vezes contratos multimilionários, onde as emissoras pagam uma quantia substancial antecipadamente com a expectativa de recuperar esse investimento (e potencialmente lucrar) através da venda de publicidade e assinaturas. A aquisição desses direitos é estratégica, pois o futebol tem a capacidade de atrair grandes audiências, criando uma oportunidade valiosa para as emissoras aumentarem seu alcance e fortalecerem sua base de assinantes.

Além da televisão, as empresas que adquirem licenças para produzir e vender mercadorias oficiais de futebol são também intermediários de revenda. Isso inclui uma ampla gama de produtos, desde réplicas de uniformes e equipamentos até itens de coleta e acessórios temáticos. Esses produtos licenciados são uma fonte significativa de receita tanto para os clubes quanto para os fabricantes e varejistas, aproveitando a lealdade e o entusiasmo dos fãs para impulsionar as vendas.

O papel dos intermediários de revenda é amplificado pela globalização do futebol. Com clubes e jogadores ganhando seguidores em todo o mundo, a demanda por conteúdo relacionado ao futebol e produtos licenciados se estende além das fronteiras nacionais. Isso cria um mercado internacional para os direitos

de transmissão e mercadorias, permitindo que esses intermediários operem em escala global.

Estes intermediários também desempenham um papel vital na promoção do futebol, utilizando suas plataformas para aumentar o interesse e a visibilidade do esporte. Por meio de estratégias de marketing e promoção cuidadosamente elaboradas, eles incentivam o engajamento dos fãs e atraem novas audiências, o que, por sua vez, gera mais valor para o conteúdo que eles distribuem.

Na visão de Westerbeek e Smith (2003), os intermediários de revenda podem ser segmentados em 3 categorias, a primeira é a categoria de "Espetáculo", composta por organizações que geram receitas tanto direta quanto indiretamente dos espectadores. Neste segmento, os atletas são profissionais, e exemplos típicos incluem clubes e ligas esportivas. Estas organizações concentram-se em fornecer entretenimento esportivo de alto nível para o público. A segunda categoria é a dos "Participantes", que engloba entidades que oferecem oportunidades para que as pessoas se envolvam em atividades esportivas de forma não profissional. Esta categoria inclui clubes amadores, escolas de ginástica e comunidades esportivas. O foco aqui está na participação e no engajamento direto com o esporte, em vez de apenas assistir como espectador. Por último, existe a categoria "Híbrido", que combina elementos das duas primeiras categorias. As organizações nesta categoria oferecem uma mistura de espetáculo e oportunidades de participação. Exemplos podem incluir órgãos governamentais que trabalham para desenvolver a participação em massa no esporte, enquanto também promovem atletas que têm potencial para se destacar em nível de elite. Esta categoria reflete um equilíbrio entre apoiar o esporte de alto rendimento e incentivar a participação esportiva mais ampla na comunidade.

Finalmente, a natureza do relacionamento entre os intermediários de revenda e os produtores de futebol é de interdependência. Enquanto os produtores dependem desses intermediários para maximizar a distribuição e a monetização de seu conteúdo, os intermediários de revenda contam com um produto esportivo atraente e de alta qualidade para satisfazer seus clientes e sustentar seus modelos de negócios. Esta simbiose sustenta a economia do futebol,

assegurando que o jogo continue a florescer tanto em termos de popularidade quanto de viabilidade financeira.

2.1.2 - Consumidores Finais

No epicentro da indústria do futebol estão os torcedores e fãs, cuja paixão pelo jogo constitui a força vital que impulsiona o mercado esportivo. Esses consumidores finais assumem um papel ativo e multifacetado, participando como espectadores nos estádios e como audiência para as transmissões ao redor do mundo. A compra de ingressos é apenas uma das maneiras pelas quais eles contribuem financeiramente, embora seja uma das mais diretas e palpáveis formas de interação com o esporte.

Esses aficionados por futebol estendem seu apoio além das arquibancadas, engajando-se com o esporte por meio de várias plataformas de mídia. Com a evolução tecnológica, eles podem acompanhar equipes e ídolos de qualquer canto do globo, intensificando a conectividade e a dimensão internacional do futebol. Além disso, sua dedicação se manifesta na compra de mercadorias oficiais, um ato que reflete mais do que o suporte a um time; é uma expressão da própria identidade do torcedor.

O envolvimento dos fãs se estende a aspectos lúdicos e sociais, como participação em jogos de fantasia e loterias esportivas, que reforçam ainda mais a relação com o esporte. Através destas atividades, eles não só geram receitas adicionais para as organizações de futebol, mas também se aprofundam na cultura e na comunidade que envolve o esporte.

Além do impacto econômico direto, o entusiasmo dos fãs cria uma atmosfera inigualável nos eventos ao vivo e alimenta o ciclo contínuo de conteúdo nas redes sociais e outras plataformas digitais. Eles não são meros consumidores passivos; pelo contrário, são participantes ativos que influenciam tendências e decisões dentro da indústria.

A robustez do futebol enquanto fenômeno global é inextricavelmente atrelada a esses consumidores finais. Sua contínua dedicação não apenas assegura a

proeminência do esporte, mas também garante a prosperidade econômica de todos os agentes envolvidos. Em resumo, sem o fervor e a fidelidade dos fãs, o futebol não teria o mesmo impacto cultural ou econômico que ostenta hoje.

2.2 - Modelos de Organização do Esporte

O mundo do esporte profissional, com suas diversas facetas e complexidades, transcende a mera competição atlética, revelando-se como um microcosmo onde economia, cultura e sociedade convergem. No coração dessa convergência estão os modelos de organização do esporte profissional, cada um refletindo não apenas uma abordagem estratégica para a gestão e promoção de esportes, mas também espelhando as nuances econômicas e culturais das regiões onde são praticados.

Nos Estados Unidos, o esporte profissional é visto predominantemente através de uma lente comercial, onde a maximização do lucro é a pedra angular. As ligas operam em um sistema fechado, priorizando a estabilidade econômica e o equilíbrio competitivo. Este modelo, adotado por organizações como a NFL, NBA e MLB, representa uma abordagem corporativa ao esporte, caracterizada por mecanismos de regulamentação econômica sofisticados.

Em contraste, o modelo europeu historicamente colocou uma maior ênfase no aspecto competitivo do esporte. Caracterizado por uma estrutura piramidal com promoção e rebaixamento baseados no desempenho esportivo, este modelo reflete uma abordagem mais tradicional, onde os resultados esportivos têm precedência sobre as considerações financeiras. No entanto, as mudanças nas realidades econômicas globais estão desafiando essa abordagem, levantando questões sobre a sustentabilidade e a evolução futura do modelo.

Este capítulo explora esses dois modelos distintos, suas características, desafios e o impacto de cada um na paisagem global do esporte profissional. Ele não apenas ilumina as diferenças entre os modelos americano e europeu, mas também contempla como cada um pode evoluir no futuro, dada a crescente interseção entre o esporte, a economia e a cultura global.

2.2.1 - Modelo Norte-americano

O modelo norte-americano de organização do esporte profissional representa uma abordagem única que combina esporte e negócios de uma maneira altamente estruturada e lucrativa.

“O modelo americano constituiu-se sobre uma lógica resolutamente econômica, sendo o objetivo das ligas e clubes maximizar o lucro. Nesse contexto, a originalidade do modelo americano foi implantar instrumentos para regular a concorrência econômica entre os clubes a fim de não comprometer a competição esportiva.” (Bourg, 2001, p. 87)

Este modelo, predominantemente adotado por grandes ligas como a NFL (Futebol Americano), NBA (Basquete) e MLB (Beisebol) é moldado por uma filosofia que enfatiza a maximização do lucro e a estabilidade econômica das franquias envolvidas.

Esporte	Ano de criação	Nº de equipes	Capacidade média do estádio (espectadores)	Divisão de receitas guichês (a)	Número de deslocamentos 1953 - 1995 (b)	Valor franquia (em milhões de dólares) (c)
Beisebol (MLB)	1876	30	40000	80-20% ou 95-5%	10	130
Futebol Americano (NFL)	1920	31	70000	60-40%	8	530
Basquete (NBL/NBA) (d)	1898/1949	29	17000	100-0%	13	120
Hóquei (NHL)	1912	27	14000	100-0%	5	80

(a) entre os times da casa e visitante

(b) decisão de proprietários de clubes de se instalarem numa outra cidade

(c) montante das últimas franquias acordadas pelas ligas

(d) NBA = Fusão entre NBL e BAA

Figura 4 - Principais Ligas nos EUA [Bourg & Gouquet, 2001]

No cerne deste modelo está o conceito de um sistema de liga fechado. Diferentemente do modelo europeu, onde o desempenho esportivo determina a ascensão ou a queda das equipes nas diferentes divisões, no modelo americano, as equipes são parte de uma liga estável, sem o risco de rebaixamento. Esta abordagem elimina a incerteza econômica associada ao desempenho esportivo e garante uma forma de estabilidade financeira para as franquias. Isso é essencial para o planejamento a longo prazo e para a manutenção de um modelo de negócios viável.

Além disso, este modelo implementa várias estratégias para manter um equilíbrio competitivo. Uma das mais notáveis é o draft, um processo anual pelo qual novos jogadores são distribuídos entre as equipes. O draft é projetado de tal forma que as equipes com pior desempenho na temporada anterior têm a chance de escolher os melhores novos talentos, promovendo assim uma forma de paridade entre as equipes. Outro aspecto importante é o teto salarial (salary cap), que limita o total que cada equipe pode gastar em salários. Isso impede que equipes com maiores recursos financeiros acumulem todos os melhores jogadores, mantendo assim a competitividade entre as equipes.

O modelo americano também se destaca pelo seu tratamento de direitos de transmissão e acordos de patrocínio. Estes são frequentemente negociados e vendidos em um nível de liga, em vez de individualmente por cada equipe. Isso garante que uma grande parte das receitas seja distribuída de maneira mais uniforme entre as franquias, fortalecendo o aspecto coletivo do negócio. Além disso, o merchandising e a comercialização dos esportes são altamente desenvolvidos, gerando uma fonte significativa de receita. (Bourg & Gougnet, 2001)

Em essência, o modelo de esporte profissional da América do Norte exemplifica uma fusão eficaz entre os aspectos comerciais e atléticos, equilibrando com habilidade a rentabilidade com a justa competição. Esta abordagem não só assegura a estabilidade financeira dos times e ligas, mas também sustenta uma alta competitividade esportiva. Através de uma combinação de regulamentações como o teto salarial e o sistema de draft, o modelo consegue manter uma paridade entre as equipes, garantindo que o sucesso esportivo não seja monopolizado por poucos. Além disso, a gestão coletiva de direitos de transmissão e acordos comerciais reforça a unidade e o equilíbrio econômico dentro das ligas. Este modelo, portanto, não é apenas um pilar para a sustentabilidade econômica das franquias, mas também um catalisador para manter o entusiasmo e a lealdade dos fãs, desempenhando um papel crucial na configuração da paisagem do esporte profissional global.

2.2.2 - Modelo Europeu

O modelo europeu de organização do esporte profissional, comumente observado em esportes como futebol, rugby e basquete, apresenta uma abordagem que difere significativamente do modelo norte-americano, com uma ênfase mais acentuada nos aspectos tradicionais e competitivos do esporte. Este modelo é intrinsecamente ligado a uma estrutura piramidal, onde a mobilidade ascendente e descendente das equipes nas ligas é determinada primariamente pelo desempenho esportivo, através de sistemas de promoção e rebaixamento.

“No modelo europeu, o clube não é mais um maximizador de lucro, mas antes um maximizador de vitórias na medida em que, contrariamente às ligas fechadas americanas, o acesso a um nível de competição dado não se faz por critérios financeiros, mas em vista dos resultados esportivos, além do mais com uma possibilidade de rebaixamento à divisão inferior no fim da temporada esportiva.” (Bourg, 2001, p. 102)

A característica mais marcante deste modelo é a sua natureza competitiva aberta. As equipes competem anualmente não apenas pelo sucesso na liga em que estão, mas também pela oportunidade de ascender a uma liga superior ou, inversamente, pelo risco de cair para uma liga inferior. Este aspecto torna cada temporada esportiva dinâmica e imprevisível, gerando grande entusiasmo e lealdade entre os torcedores. Este sistema de promoção e rebaixamento tem profundas raízes históricas e culturais na Europa, refletindo uma perspectiva em que a meritocracia esportiva é valorizada acima dos interesses comerciais.



Figura 5 - Estrutura das competições no modelo europeu [Bourg & Gouguet, 2001]

No entanto, ao longo dos anos, o modelo europeu tem enfrentado desafios significativos devido à crescente influência econômica no esporte. A globalização e a comercialização do esporte têm levado a um aumento substancial nas receitas, especialmente de direitos de transmissão e patrocínios. Essa realidade tem mudado gradualmente o cenário, com clubes e ligas buscando um equilíbrio entre manter as tradições esportivas e adaptar-se às realidades econômicas modernas. A disparidade financeira entre os clubes, especialmente evidente no futebol, tem sido uma preocupação, com os clubes mais ricos muitas vezes dominando as competições nacionais e continentais.

Apesar dessas mudanças, o modelo europeu ainda tenta preservar seu ethos esportivo. A ênfase na competição aberta e no desempenho esportivo mantém a imprevisibilidade e a emoção nas competições, aspectos que são caros aos torcedores e fundamentais para a identidade do esporte europeu. No entanto, a crescente necessidade de competitividade financeira e sustentabilidade econômica está desafiando as ligas e clubes a encontrar novas formas de se adaptar, sem perder os valores fundamentais que definem o esporte europeu.

Assim, o modelo europeu de esporte profissional representa um equilíbrio delicado entre a tradição e a modernidade, entre a paixão pelo esporte e as realidades econômicas. Ele reflete uma abordagem em que o sucesso no campo é a chave para a progressão, mas onde as pressões econômicas contemporâneas não podem ser ignoradas, moldando assim a forma como o esporte é jogado, gerenciado e experimentado em toda a Europa.

2.2.3 - O futuro

A discussão sobre os desafios e perspectivas futuras do esporte profissional, bem como os aspectos econômicos e regulatórios e a influência do entorno e desregulamentação, revela uma complexa teia de fatores que moldam o panorama atual e futuro do esporte global.

Os desafios e as perspectivas futuras do esporte profissional estão intrinsecamente ligados à forma como as ligas e clubes navegam entre a necessidade de sustentabilidade econômica e a preservação da integridade e

tradição esportivas. Um dos desafios mais prementes é encontrar um equilíbrio entre a rentabilidade e a manutenção de um campo de jogo nivelado, onde o sucesso não é exclusivamente determinado por recursos financeiros. Este desafio é agravado pela crescente comercialização e globalização do esporte, que, embora traga benefícios financeiros significativos, também cria disparidades econômicas entre os clubes e ligas. Além disso, há a questão de preservar as tradições esportivas e a identidade cultural, enquanto se adapta às novas realidades econômicas e expectativas dos fãs.

“Trata-se, portanto, de formas de regulamentação permitindo ao mesmo tempo garantir o equilíbrio competitivo e respeitar a organização piramidal do sistema” (Bourg, 2001, p. 88)

No que diz respeito aos aspectos econômicos e regulatórios, o esporte profissional enfrenta uma série de questões complexas. Os direitos de transmissão televisiva, por exemplo, tornaram-se uma fonte crucial de receita, mas também levantaram questões sobre distribuição equitativa de receitas e a influência dos meios de comunicação nas decisões esportivas. Além disso, os regulamentos, como os tetos salariais e as regras de transferência de jogadores, são vitais para manter a competitividade, mas também devem ser equilibrados com a liberdade dos jogadores e a dinâmica do mercado.

A influência do entorno e a desregulamentação também desempenham papéis críticos. As coletividades territoriais, como cidades e regiões, frequentemente têm interesses atrelados ao sucesso e à promoção de equipes locais, o que pode influenciar as políticas esportivas. Além disso, o ambiente regulatório está em constante evolução. Decisões judiciais, como o famoso caso Bosman na União Europeia, que mudou as regras de transferência de jogadores na Europa, exemplificam como a desregulamentação pode ter um impacto profundo e duradouro.

Olhando para o futuro, o esporte profissional provavelmente continuará a experimentar uma tensão entre a tradição e a inovação. As ligas e clubes enfrentarão o desafio contínuo de adaptar-se a um ambiente global em constante

mudança, equilibrando as pressões econômicas com a necessidade de manter a competitividade esportiva e a lealdade dos fãs. A evolução das tecnologias digitais e das plataformas de mídia também desempenhará um papel significativo, influenciando não apenas as estratégias de marketing e comunicação, mas também a forma como os fãs interagem com o esporte. Em suma, o futuro do esporte profissional dependerá de quão bem ele pode integrar as demandas econômicas, as regulamentações legais, e as expectativas dos fãs, mantendo ao mesmo tempo a essência do que torna o esporte tão cativante e único.

2.3 - Cenário Brasileiro

A inclusão do futebol brasileiro nesta análise de desafios e perspectivas futuras, aspectos econômicos e regulatórios, e a influência do entorno e a desregulamentação traz uma dimensão adicional interessante, considerando que o futebol no Brasil é profundamente enraizado na cultura nacional e apresenta características distintas quando comparado aos modelos europeu e norte-americano.

O futebol brasileiro, enfrenta desafios significativos, especialmente no que diz respeito à gestão econômica e administrativa. A sustentabilidade financeira dos clubes brasileiros tem sido uma preocupação constante, com muitos enfrentando dívidas substanciais e dificuldades em gerar receitas comparáveis às dos principais clubes europeus. Isso é em parte devido à estrutura econômica do futebol no país, que historicamente não maximizou as receitas de transmissão televisiva e patrocínios, elementos-chave na geração de receitas em modelos mais comerciais.

Do ponto de vista regulatório, o futebol brasileiro tem experimentado mudanças significativas. Medidas como a Lei Pelé e o Profut (Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro) foram introduzidas para reformar o sistema de transferências e melhorar a gestão financeira dos clubes. Estas leis visam não apenas regulamentar as transferências de jogadores e as relações contratuais, mas também impor uma

maior responsabilidade fiscal aos clubes. No entanto, a implementação efetiva dessas regulamentações continua sendo um desafio.

A influência do entorno no futebol brasileiro também é significativa. A paixão dos torcedores pelo esporte é imensa, mas isso frequentemente vem acompanhado de altas expectativas e pressões sobre os clubes e jogadores. Além disso, fatores como a política, a economia nacional e as condições sociais têm um impacto direto na forma como o futebol é gerenciado e consumido no país.

Em termos de perspectivas futuras, o futebol brasileiro está em uma encruzilhada. Existe um potencial enorme para crescimento e desenvolvimento, especialmente se os clubes puderem adotar modelos de gestão mais eficientes e sustentáveis, aproveitando melhor as oportunidades de marketing e engajamento de fãs. A evolução do cenário de mídia e transmissão, com a crescente importância das plataformas digitais, oferece uma avenida promissora para a expansão da marca do futebol brasileiro globalmente.

Por fim, o futebol brasileiro, com seu rico patrimônio e status icônicos, enfrenta o desafio de equilibrar sua identidade cultural única e a paixão pelo jogo com a necessidade de adaptação às realidades econômicas modernas e às práticas de gestão eficazes. Como um dos berços do futebol mundial, as decisões tomadas no Brasil terão um impacto significativo não só na saúde do esporte no país, mas também em sua influência e prestígio no cenário global do futebol.

2.4 - Case para o Campeonato Brasileiro

A Premier League, principal liga de futebol da Inglaterra, oferece um estudo de caso exemplar para o desenvolvimento de ligas esportivas no Brasil, conforme discutido no Relatório Convocados 23 (Galapagos Capital, 2023). Desde a sua criação, a Premier League experimentou um crescimento financeiro notável, com as vendas anuais dos clubes aumentando 32 vezes, um testemunho da sua estratégia bem-sucedida e da capacidade de criar valor substancial.

O surgimento da Premier League foi uma resposta direta às necessidades de melhoria da infraestrutura e da organização no futebol inglês. Essa necessidade

tornou-se particularmente evidente após a tragédia do estádio de Hillsborough. A fundação da liga foi profundamente influenciada pela relação entre o futebol e os direitos de transmissão televisiva, uma dinâmica que já mostrava sinais de sucesso com o programa "Match of the Day" da BBC.

Um aspecto crucial na ascensão da Premier League foi o desenvolvimento dos direitos de transmissão. O ponto de virada veio com a oferta significativa de Rupert Murdoch em 1992, que representou um aumento de 264% em relação ao ciclo anterior de direitos de transmissão. Esta evolução destacou a importância crescente da televisão e das transmissões ao vivo no mundo do futebol. Murdoch, em particular, teve um papel transformador, não só na Premier League, mas também na NFL, ao converter estas ligas em produtos de entretenimento altamente valiosos, com um foco na qualidade e na geração de receita.

No contexto brasileiro, a formação de uma liga semelhante poderia trazer benefícios comparáveis. A ideia é que uma liga bem-organizada, com uma negociação coletiva de direitos de transmissão e propriedades comerciais, poderia não só fortalecer os clubes, mas também toda a cadeia esportiva do país. Tal abordagem promete criar maior valor e equidade entre os clubes, um aspecto fundamental para o sucesso de qualquer liga esportiva.

Cenário Atual Brasileiro vs Outras Ligas						
Campeonatos	Brasileiro	Inglês	Espanhol	Italiano	Alemão	Francês
Negociação dos direitos de transmissão	Descentralizado	Centralizado	Centralizado	Centralizado	Centralizado	Centralizado
Diferença entre clubes que recebem maior fatia e clubes que recebem menor fatia	7,9x	1,6x	3,5x	4,4x	1,9x	2,1x
% direitos internacionais	-	41%	42%	33%	17%	9%
Divisão de receita - Distribuído igualmente, performance, visibilidade (em %)	40-30-30	50-25-25	50-25-25	50-25-25	50-25-25	50-25-25

Figura 6 - Impactos de uma liga no Brasil [Report Convocados, 2023]

Além disso, o relatório aponta para a necessidade de um alinhamento estratégico de longo prazo e o desenvolvimento de segurança jurídica para atrair investimentos eficazes no futebol. Esses aspectos são cruciais para criar um ambiente propício ao crescimento e à sustentabilidade financeira das ligas, algo que a Premier League demonstrou com excelência ao longo de sua história.

O poder de organização de uma Liga faz com que os times possam efetivamente focar em seu principal core business, estando amparados para terem maior poder de barganha em negociações comerciais e fazendo parte de uma estrutura que aborde todas as complexidades que envolvem a indústria de forma profissional. (Galapagos Capital, 2023, p.274)

Ou seja, a trajetória da Premier League oferece insights valiosos para o futebol brasileiro. A adoção de estratégias semelhantes, adaptadas às condições locais, poderia potencialmente transformar a estrutura do futebol no Brasil, replicando o sucesso financeiro e organizacional visto no futebol inglês.

3 – Modelos de Gestão, os tipos de investidores e as receitas dos clubes

3.1 - Modelos de Gestão

O futebol brasileiro, enfrenta constantes desafios e evoluções no âmbito da gestão esportiva. De acordo com Aidar e Leoncini (2002), a transição do amadorismo para o profissionalismo e a crescente influência econômica do esporte exigiram a adoção de modelos de gestão mais estruturados e eficientes. Iremos explorar os diversos modelos de gestão implementados no futebol brasileiro, cada um refletindo diferentes estratégias e objetivos. Desde parcerias com empresas a modelos de participação acionária, estes sistemas demonstram como o futebol no Brasil está se adaptando às demandas de um mercado globalizado e financeiramente exigente. A análise destes modelos oferece uma visão abrangente da dinâmica atual do futebol brasileiro, destacando tanto suas inovações quanto os desafios enfrentados na busca por sucesso esportivo e estabilidade financeira.

3.1.1 - Modelo de Cogestão

O modelo de cogestão no futebol, exemplificado pela parceria histórica entre o Palmeiras e a Parmalat nos anos 90, representa uma estratégia inovadora na gestão esportiva. Essencialmente, este modelo é uma colaboração entre um clube de futebol e um parceiro comercial externo, com ambos compartilhando responsabilidades e benefícios.

Neste arranjo, o clube de futebol, como o Palmeiras, traz sua marca, base de fãs, história e infraestrutura, incluindo estádios e instalações de treinamento. Por outro lado, o parceiro comercial, como a Parmalat, contribui com investimento financeiro significativo. Este investimento é usado para melhorar a qualidade da equipe, seja através da contratação de jogadores de alto nível, melhorando as instalações ou investindo em categorias de base.

A cogestão vai além de um simples patrocínio. Enquanto um patrocinador tradicionalmente fornece fundos em troca de publicidade, um parceiro de cogestão está envolvido mais profundamente nas decisões operacionais e

estratégicas do clube. Isso pode incluir aspectos como marketing, estratégia de marca, e até mesmo influência nas decisões esportivas, como contratações de jogadores e técnicos.

Um aspecto crucial deste modelo é o equilíbrio de poder e controle. Embora o investimento do parceiro comercial traga benefícios financeiros, o clube precisa manter uma certa autonomia para preservar sua identidade e conexão com os torcedores. Ao mesmo tempo, o parceiro comercial busca um retorno sobre seu investimento, não apenas em termos financeiros, mas também no aumento do valor da marca e na exposição global.

O sucesso do modelo de cogestão depende fortemente da compatibilidade entre o clube e seu parceiro, bem como de uma visão compartilhada para o futuro do clube. Quando bem executado, como no caso do Palmeiras e Parmalat, este modelo pode levar a um período de grande sucesso esportivo, transformando o clube em uma potência tanto no cenário nacional quanto internacional. No entanto, também há riscos, como dependência financeira do parceiro e potenciais conflitos de interesse, que devem ser cuidadosamente gerenciados para garantir a sustentabilidade a longo prazo do clube.

3.1.2 - Modelo de Licenciamento de Marca

O modelo de licenciamento de marca no futebol é uma abordagem de gestão que permite a um clube ceder os direitos de sua marca a um investidor externo. Este modelo tem sido particularmente relevante no contexto brasileiro, onde diversos clubes enfrentam desafios financeiros significativos. (Aidar & Leoncini, 2002)

Neste arranjo, um clube de futebol licencia sua marca, símbolos, e até mesmo possivelmente os direitos de operar a equipe de futebol, para um investidor ou empresa. Em troca, o investidor assume a responsabilidade de gerenciar e financiar as operações de futebol do clube, incluindo a contratação de jogadores, pagamento de salários, e outras despesas operacionais. O investidor, ao adquirir esses direitos, busca capitalizar sobre a marca do clube, utilizando-a para gerar receitas através de merchandising, patrocínios, e outras iniciativas comerciais.

Uma das principais vantagens deste modelo é a injeção de capital e know-how de gestão que pode ajudar um clube a estabilizar suas finanças e melhorar seu desempenho no campo. O investidor, muitas vezes com maior expertise em gestão empresarial, pode trazer uma abordagem mais profissional e orientada para resultados, focando na geração de lucro e sustentabilidade financeira.

Por outro lado, o modelo de licenciamento de marca também apresenta riscos e desafios. Há uma preocupação com a perda de controle do clube sobre sua própria identidade e operações esportivas. Os torcedores podem se sentir alienados se sentirem que o clube está sendo gerido primariamente com um foco no lucro, em vez de valores esportivos e culturais. Além disso, o sucesso do modelo depende fortemente da capacidade do investidor de gerar receita através da marca do clube sem prejudicar sua imagem e conexão com a base de fãs.

O modelo de licenciamento de marca no futebol requer um equilíbrio delicado. De um lado, a necessidade de estabilidade financeira e gestão profissional; de outro, a manutenção da identidade do clube e sua relação com os torcedores. Quando bem executado, pode proporcionar uma base sólida para o sucesso tanto dentro quanto fora do campo. No entanto, a gestão inadequada pode levar a conflitos de interesse, problemas financeiros e danos à reputação do clube.

3.1.3 - Modelo de Participação Acionária

O modelo de participação acionária no futebol é uma estratégia de gestão que envolve a transformação de um clube de futebol em uma entidade empresarial, com a venda de ações para investidores. Este modelo representa uma mudança significativa na forma como um clube é estruturado e gerenciado, alinhando-se mais estreitamente com práticas corporativas tradicionais.

Neste sistema, o clube é convertido em uma sociedade anônima ou uma empresa de responsabilidade limitada. Isso permite que ele ofereça ações ao público, a investidores privados, ou a um grupo restrito de acionistas. Os acionistas, em troca de seu investimento, recebem uma participação na propriedade do clube e, dependendo da estrutura acionária, podem ter influência nas decisões de gestão e estratégia do clube. (Aidar & Leoncini, 2002)

A principal vantagem desse modelo é a capacidade de levantar capital através da venda de ações. Isso pode fornecer ao clube recursos financeiros substanciais, que podem ser usados para investir em jogadores, melhorar instalações, ou amortizar dívidas. Além disso, a participação acionária traz uma camada de governança corporativa, que pode levar a uma gestão mais transparente e responsável.

Por outro lado, o modelo de participação acionária no futebol também carrega desafios e riscos. Um dos riscos é a possibilidade de conflitos entre os objetivos financeiros dos acionistas e os objetivos esportivos e culturais do clube e seus torcedores. Além disso, a abertura de capital pode levar à perda de controle por parte dos gestores tradicionais do clube, com decisões importantes sendo influenciadas ou determinadas por acionistas que podem não ter uma conexão profunda ou entendimento da cultura do clube.

Outra consideração importante é a volatilidade do mercado. O valor das ações do clube pode flutuar com base no desempenho esportivo, decisões de gestão, e fatores econômicos externos. Isso pode levar a uma instabilidade financeira se o clube se tornar excessivamente

O modelo de participação acionária oferece uma oportunidade para os clubes de futebol se capitalizarem e modernizarem suas estruturas de gestão. No entanto, exige uma consideração cuidadosa sobre como equilibrar os interesses financeiros com a paixão e a tradição que são fundamentais para a identidade de um clube de futebol. A chave para o sucesso neste modelo é uma gestão que consiga harmonizar as expectativas dos acionistas com as dos torcedores e a comunidade do clube.

3.1.4 - Modelo de Sócios

O modelo de sócios no futebol, amplamente adotado em clubes europeus e em algumas partes da América Latina, representa uma abordagem tradicional e comunitária de gestão esportiva. Neste modelo, o clube é essencialmente de propriedade e operado por seus membros, que são frequentemente os torcedores e apoiadores locais.

No modelo de sócios, os membros pagam uma taxa anual ou mensal para se tornarem sócios do clube. Estes sócios não são apenas apoiadores; eles têm um papel ativo na governança do clube. Dependendo das regras específicas de cada clube, os sócios podem votar em questões importantes, como a eleição do presidente ou da diretoria, e em algumas decisões estratégicas maiores. Esta abordagem promove um senso de comunidade e pertencimento, com os torcedores tendo um papel direto na direção do clube.

Uma das maiores vantagens do modelo de sócios é a manutenção da identidade e dos valores do clube. Como os sócios são frequentemente torcedores de longa data e profundamente investidos no clube, há uma menor probabilidade de decisões que alienem a base de fãs ou desviem da tradição do clube. Além disso, esse modelo pode promover uma maior transparência e responsabilidade na gestão, já que os dirigentes são diretamente responsáveis perante os sócios.

No entanto, o modelo de sócios também enfrenta desafios, especialmente no contexto econômico atual do futebol. Um deles é a limitação na geração de receita. Ao contrário de modelos que atraem grandes investimentos externos, o modelo de sócios depende primariamente das taxas pagas pelos membros e de receitas tradicionais como bilheteria e merchandising. Isso pode limitar a capacidade do clube de competir financeiramente com clubes que têm acesso a fundos de investidores ou a grandes patrocínios.

Outro desafio é a gestão eficaz. Com muitos sócios participando das decisões, pode ser difícil alcançar consenso ou tomar decisões rápidas em um ambiente de futebol cada vez mais dinâmico e orientado para resultados. Além disso, a gestão por sócios pode, em alguns casos, levar a uma politização excessiva do clube, onde decisões são tomadas com base em alianças internas e não necessariamente no melhor interesse esportivo ou financeiro do clube.

O modelo de sócios oferece uma abordagem mais democrática e comunitária à gestão de clubes de futebol, com um forte enfoque na manutenção da identidade do clube e na inclusão dos torcedores nas decisões. Embora possa enfrentar limitações financeiras e desafios de gestão, este modelo é apreciado por preservar o aspecto cultural e emocional do futebol, mantendo os clubes

enraizados em suas comunidades e fiéis aos seus valores tradicionais. (Aidar & Leoncini, 2002)

3.1.5 - Modelo de lançamento de ações

O modelo de lançamento de ações no futebol é uma estratégia de gestão financeira que envolve a oferta pública de ações de um clube de futebol no mercado de capitais. Este modelo representa uma forma de captação de recursos financeiros, proporcionando ao clube uma alternativa para financiar suas operações, investir em infraestrutura, e reforçar o time, entre outras necessidades.

Neste modelo, um clube de futebol realiza uma Oferta Pública Inicial (IPO), onde uma porção de suas ações é disponibilizada para compra pelo público em geral, investidores institucionais ou investidores privados. Ao comprar ações do clube, os investidores se tornam acionistas, possuindo uma participação na entidade e, em alguns casos, direitos de voto em assembleias de acionistas, dependendo da estrutura de governança do clube.

O principal benefício do lançamento de ações é a injeção de capital. A venda de ações pode gerar um fluxo substancial de recursos, que pode ser crucial para clubes que buscam expandir suas operações, investir em novos talentos ou melhorar suas instalações. Além disso, estar listado em uma bolsa de valores pode aumentar a visibilidade e o prestígio do clube, atraindo mais patrocinadores e parcerias comerciais.

Contudo, este modelo também apresenta desafios significativos. O desempenho das ações no mercado pode ser volátil, influenciado não apenas pelo desempenho financeiro do clube, mas também pelos resultados esportivos. Essa volatilidade pode levar a uma pressão constante por resultados imediatos, às vezes em detrimento do planejamento de longo prazo e da estabilidade financeira.

Além disso, a gestão de um clube listado em bolsa requer transparência e aderência a regulamentos rigorosos do mercado de capitais. Isso implica em

responsabilidades adicionais para os dirigentes do clube, que devem equilibrar os interesses dos acionistas com as necessidades esportivas e culturais do clube e de seus torcedores.

O modelo de lançamento de ações, portanto, oferece uma via para os clubes ampliarem suas fontes de receita e investirem em seu crescimento. Contudo, exige uma gestão cuidadosa, com atenção às flutuações do mercado e às expectativas dos acionistas, ao mesmo tempo em que se mantém fiel aos valores e tradições do clube. É um modelo que combina aspectos de gestão esportiva tradicional com práticas modernas de gestão corporativa, representando um equilíbrio entre as demandas financeiras e a paixão intrínseca ao futebol.

3.1.6 - SAF (Sociedade Anônima do Futebol)

A Sociedade Anônima do Futebol (SAF) é um modelo de gestão no futebol que pode ser considerado uma variante do modelo de participação acionária. Este modelo foi introduzido no Brasil com a Lei nº 14.193/2021, conhecida como a "Lei do Clube-Empresa". A SAF permite que os clubes de futebol se transformem em sociedades anônimas, possibilitando a captação de investimentos através da venda de ações.

A SAF difere dos modelos tradicionais de clubes associativos ou de propriedade familiar. Ela oferece uma estrutura corporativa formal, com maior transparência na gestão financeira e na governança corporativa. Este modelo visa trazer mais estabilidade financeira para os clubes, através de investimentos de acionistas e a possibilidade de emitir títulos de dívida, como debêntures.

A semelhança com o modelo de participação acionária é clara, já que ambos envolvem a transformação de clubes em entidades empresariais com ações negociáveis. No entanto, a SAF é uma adaptação específica à realidade do futebol brasileiro, projetada para superar os desafios financeiros e estruturais enfrentados pelos clubes no país.

A SAF é uma abordagem moderna e adaptada que encaixa dentro do espectro do modelo de participação acionária, mas com características e regulações específicas que refletem as necessidades e o contexto do futebol brasileiro.

3.2 - Tipos de Investidores

O Relatório Convocados 23 aponta 5 perfis de investidores que fazem parte da criação de valor no esporte global, e explora os diferentes tipos de investidores que influenciam o mundo do esporte, particularmente no futebol. Estes perfis são cruciais para entender como o capital é injetado e gerenciado nos clubes e ligas esportivas ao redor do mundo.

Primeiramente, temos o investidor individual, que geralmente possui equity em apenas um clube. Este perfil pode incluir aqueles que têm uma afinidade pessoal ou um apelo emocional com o clube, ou aqueles que estão entrando no mercado esportivo pela primeira vez.

Em seguida, o relatório discute o conceito de Multi Club Ownership (MCO), onde investidores possuem participações em vários clubes de futebol. Isso pode incluir tanto investidores que administram seus clubes para realizar negócios entre si quanto entusiastas do esporte que investem tanto em clubes de alto perfil quanto em times de divisões inferiores em diferentes países.

O terceiro perfil é o Multi Sport Ownership (MSO), que descreve investidores com participações em diferentes modalidades esportivas. Estes são geralmente investidores experientes no mercado esportivo que buscam diversificar seu portfólio, defendendo, por exemplo, equipes de diferentes esportes, mas na mesma cidade.

O quarto tipo é o Private Equity, que abrange fundos de investimento com participações em clubes de futebol. Esses investidores buscam diversificar seu portfólio com investimentos no mercado esportivo, seja em um único clube ou em múltiplos, se enquadrando também nas categorias MCO ou MSO.

Por fim, há os Consórcios, que são grupos de investidores que se unem para adquirir equity em um clube específico. Esses grupos geralmente são formados

por indivíduos com o desejo comum de serem proprietários de um time específico, juntando-se para captar o capital necessário.

Além disso, observa-se um aumento significativo de clubes pertencentes a MCOs desde outubro de 2021, com quase metade desses clubes não fazendo parte das séries mais altas das ligas de seus respectivos países, devido ao alto investimento para a aquisição da equity, demonstrando dessa forma que se trata de um investimento a longo prazo [Galapagos Capital, 2023].

3.3 – O Futuro do Futebol Brasileiro: Entre Tradições e Modernidade

O futebol brasileiro se encontra em um momento crucial de sua história. A profissionalização crescente do esporte, a globalização do mercado e a necessidade de sustentabilidade financeira exigem dos clubes uma redefinição de seus modelos de gestão e a busca por novas fontes de receita.

Ao longo deste capítulo, exploramos os diversos modelos de gestão implementados no futebol brasileiro, cada um com suas características, vantagens e desafios. A análise dos modelos de cogestão, licenciamento de marca, participação acionária, modelo de sócios, lançamento de ações e SAF demonstra a diversidade de caminhos que os clubes podem tomar para se adequarem às novas realidades do futebol.

A escolha do modelo de gestão ideal depende das características e objetivos específicos de cada clube, levando em consideração fatores como cultura organizacional, base de fãs, situação financeira e perspectivas de crescimento. Não existe uma fórmula mágica que funcione para todos, e o sucesso está na capacidade de cada clube encontrar um modelo que se alinhe à sua identidade e atenda às suas necessidades específicas.

No cenário atual, a captação de investimentos através de diferentes tipos de investidores torna-se crucial para o sucesso dos clubes no cenário futebolístico. Os perfis de investidores individuais, multi clubes, multi esportes, private equity e consórcios representam diferentes oportunidades de aportes financeiros que podem impulsionar o crescimento e a profissionalização dos clubes.

A Lei do Clube-Empresa (Lei nº 14.193/2021) surge como um marco regulatório importante, introduzindo a SAF como um modelo de gestão inovador e adaptado à realidade do futebol brasileiro. A SAF visa profissionalizar a gestão dos clubes, atrair investimentos e aumentar a transparência, o que pode contribuir para a construção de um futuro mais sólido e sustentável para o futebol brasileiro.

É importante ressaltar que a adoção de modelos de gestão modernos e a captação de investimentos não devem significar o abandono das tradições e da cultura que definem o futebol brasileiro. A paixão dos torcedores, a identidade dos clubes e a importância social do esporte devem ser sempre considerados e preservados.

O futuro do futebol brasileiro depende da capacidade dos clubes de se adaptarem às novas realidades do mercado sem perderem de vista sua essência. Encontrar o equilíbrio entre tradição e modernidade, profissionalismo e paixão, será fundamental para o sucesso do futebol brasileiro no cenário nacional e internacional.

A busca por um futuro próspero para o futebol brasileiro exige um esforço conjunto de clubes, dirigentes, torcedores, autoridades e investidores. Através de uma gestão responsável, transparente e inovadora, o futebol brasileiro pode superar os desafios do presente e construir um futuro promissor, onde a paixão pelo esporte se une à sustentabilidade financeira e à profissionalização, consolidando o Brasil como uma das principais potências futebolísticas do mundo.

Considerações Finais

O futebol brasileiro se encontra em um momento de profunda transformação, impulsionado por novas legislações e pela crescente profissionalização do esporte. A introdução da Sociedade Anônima do Futebol (SAF) emerge como um marco histórico, abrindo portas para investimentos e modernizando a gestão dos clubes.

A Lei nº 14.193/2021 estabelece um modelo de gestão empresarial para os clubes de futebol, abrindo caminho para maior transparência, profissionalismo e atratividade para investidores. Essa mudança de paradigma busca romper com os modelos tradicionais de gestão, marcados por amadorismo e instabilidade financeira.

Diversos clubes já adotaram a SAF, como Cruzeiro, Botafogo e Vasco da Gama. A experiência do Cruzeiro demonstra o potencial da SAF para auxiliar na recuperação financeira dos clubes, enquanto o Botafogo, sob nova gestão, busca recolocar a equipe entre as principais forças do futebol nacional.

Uma segunda onda de adesões à SAF está em curso, com clubes como Bahia e Coritiba buscando se beneficiar da nova estrutura. O Bahia firmou parceria com um conglomerado esportivo global, visando expertise em gestão e acesso a novas oportunidades de mercado. Já o Coritiba atraiu um investidor inusitado: um fundo de investimento sem experiência prévia no futebol, mas com expertise em gestão de risco e retorno financeiro. Essa movimentação demonstra a crescente confiança no potencial do mercado futebolístico brasileiro.

O mercado brasileiro oferece um terreno fértil para investimentos no futebol, com cerca de 100 milhões de torcedores apaixonados e um mercado pouco explorado de relacionamento direto com o consumidor (B2C). Essa paixão nacional pelo futebol se traduz em um enorme potencial de consumo, abrangendo desde produtos licenciados até a venda de ingressos e pacotes de hospitalidade.

Além disso, a formação de jovens talentos no Brasil também apresenta oportunidades de lucro através de transferências para mercados internacionais. Promessas como Endrick, do Palmeiras, e Vinicius Jr., do Real Madrid,

demonstram o potencial brasileiro de revelar craques que podem gerar retornos milionários para os clubes formadores.

A criação de uma liga nacional, pode impulsionar ainda mais o mercado, proporcionando melhor governança e retornos financeiros para os clubes. Uma liga bem estruturada permitiria a implementação de um calendário mais equilibrado, a profissionalização da gestão de marketing e a negociação centralizada de direitos de transmissão, gerando mais recursos para os clubes e consequentemente para o futebol brasileiro.

Apesar das promessas empolgantes, o mercado de investimentos no futebol brasileiro também apresenta desafios e riscos que precisam ser cuidadosamente considerados. O arcabouço jurídico ainda está em desenvolvimento e precisa ser aprimorado para oferecer mais segurança aos investidores. A falta de clareza em leis e regulamentações pode gerar insegurança jurídica e dificultar a captação de investimentos.

Os desafios operacionais também são relevantes. O calendário brasileiro de futebol é considerado um dos mais congestionados do mundo, com os clubes disputando diversas competições ao longo do ano. Essa maratona de jogos pode prejudicar o desempenho das equipes e aumentar o risco de lesões entre os jogadores. Além disso, a infraestrutura de muitos estádios brasileiros está defasada, o que pode afastar torcedores e dificultar a geração de receita.

A alta competitividade do futebol brasileiro também é um fator a ser ponderado pelos investidores. O risco de rebaixamento para divisões inferiores é sempre presente, o que pode afetar significativamente o retorno do investimento. Clubes tradicionais como Atlético-MG e Vasco da Gama já experimentaram o amargo sabor do rebaixamento nos últimos anos, servindo como um lembrete dos riscos inerentes ao esporte.

Por fim, a gestão dos clubes precisa se profissionalizar para se adaptar ao modelo de SAF. Muitos clubes brasileiros ainda possuem uma cultura de amadorismo e falta de transparência na gestão, o que pode dificultar a transição para um modelo mais profissional e corporativo. Será fundamental que os clubes invistam em profissionalização da gestão, com a contratação de gestores

experientes e a implementação de processos modernos de governança corporativa.

O futuro do futebol brasileiro se apresenta promissor, com a possibilidade de um crescimento sustentável impulsionado por novos modelos de gestão, investimentos e profissionalização. No entanto, é fundamental que os stakeholders do futebol brasileiro estejam cientes dos desafios que precisam ser superados. O aprimoramento do arcabouço jurídico, a modernização da infraestrutura, a implementação de um calendário equilibrado e a profissionalização da gestão dos clubes serão fundamentais para o sucesso do modelo de SAF e para a retomada do protagonismo do Brasil no cenário futebolístico mundial.

Além disso, será crucial encontrar um equilíbrio entre o anseio por profissionalização e o aspecto cultural do futebol brasileiro. A paixão dos torcedores e a tradição dos clubes são elementos fundamentais que não podem ser negligenciados. O desafio é construir um modelo que permita a entrada de investimentos e a gestão profissional sem descaracterizar a essência do futebol brasileiro, que encanta e mobiliza milhões de pessoas.

Com uma visão estratégica, planejamento de longo prazo e comprometimento de todos os envolvidos, o futebol brasileiro tem o potencial de trilhar um caminho de sucesso, tornando-se não apenas uma paixão nacional, mas também um modelo de gestão esportiva lucrativo e sustentável. O futuro do futebol brasileiro está sendo escrito agora, e as escolhas feitas hoje determinarão se o país retomará a glória do passado e se consolidará como uma potência global do esporte.

Referências

AIDAR, Antonio Carlos Kfourir; LEONCINI, Marvio Pereira. A nova gestão do futebol. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

ANTUNES, Fatima Martin Rodrigues Ferreira. Futebol de fábrica em São Paulo. Orientador: Profa. Dra. Heloisa Rodrigues Fernandes. 1992. 190 p. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1992.

ANTUNES, F. M. R. F. O futebol nas fábricas. Revista USP, [S. l.], n. 22, p. 102-109, 1994. DOI: 10.11606/issn.2316-9036.v0i22p102-109. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/revusp/article/view/26963>. Acesso em: 18 jun. 2023.

BOURG, Jean-François; GOUGUET, Jean-Jacques. Economia do Esporte. Bauru: Editora da Universidade do Sagrado Coração, 2005. 184 p. ISBN 85-7460-282-5.

BRANDÃO, Antonio Reinaldo. O endividamento dos clubes de futebol no Brasil. 2012. 153 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, [S. l.], 2012.

BRUNORO, José Carlos; AFIF, Antonio. Futebol 100% Profissional. 1. ed. [S. l.]: Editora Gente, 1997. 251 p. ISBN 85-7312-149-1.

CALDAS, W. Aspectos sociopolíticos do futebol brasileiro. Revista USP, [S. l.], n. 22, p. 40-49, 1994. DOI: 10.11606/issn.2316-9036.v0i22p40-49. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/revusp/article/view/26958>. Acesso em: 18 jun. 2023.

CAPELO, Rodrigo. Como a desigualdade pode tirar do futebol brasileiro o status de mais competitivo: O Brasil ainda tem a competição mais disputada entre as maiores ligas do planeta, mas a diferença em dinheiro entre os clubes mais ricos e os mais pobres aumentou. Época Esporte Clube, São Paulo, 27 maio 2016. Disponível em: <https://epoca.globo.com/vida/esporte/noticia/2016/05/como-desigualdade-pode-tirar-do-brasileiro-o-status-de-mais-competitivo-do-mundo.html>. Acesso em: 23 out. 2023.

ERNST & YOUNG. Relatório de Impacto do Futebol Brasileiro. Rio de Janeiro, 2018.

GALAPAGOS CAPITAL. Relatório Convocados 23. São Paulo, 2023.

GURGEL, Anderson. Futebol S/A: a economia em campo. São Paulo: Saraiva, 2006. 248 p. ISBN 85-02-05734-0.

NETO, A.A.M. SANTOS. A estrutura organizacional do futebol profissional no Brasil e o clube dos 13: análise comparativa entre os modelos de organização do futebol brasileiro, europeu e das ligas nos EUA. 2009. 62 p. Dissertação (Bacharelado em Ciências Econômicas) - UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, Salvador, 2009.

NASCIMENTO, Antonio Rodrigues do. Futebol & Relação de Consumo. Editora Manole, 2013. E-book. ISBN 9788520449295. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520449295/>. Acesso em: 03 jun. 2023.

OLIVEIRA, Alex Fernandes de. Origem do futebol na Inglaterra e no Brasil. Periódico do Instituto Brasileiro de Pesquisa e Ensino em Fisiologia do Exercício, São Paulo, v. 4, n. 13, p. 170-174, 2012.

OLIVEIRA, Nathalia Barbosa de. Economia do esporte: gestão no futebol brasileiro. 2017. 62 p. Dissertação (Bacharelado em Economia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

SILVA, Claudio Vicente Di Gioia F. Administração esportiva: uma comparação da competitividade do futebol brasileiro com o futebol europeu (g-5) usando métodos quantitativos. 2006. 113 p. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, São Paulo, 2006.

WESTERBEEK, Hans; SMITH, Aaron. Sport Business in the Global Marketplace. 1. ed.: Palgrave MacMillan, 2003. 241 p. ISBN 978-1349508457.