

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA E
DESENVOLVIMENTO

Fabiana Barros Correia

**O MERCADO DO FUTEBOL: DIMENSÕES INSTITUCIONAIS
E DESEMPENHO ECONÔMICO**

Santa Maria, RS

2020

Fabiana Barros Correia

**O MERCADO DO FUTEBOL: DIMENSÕES INSTITUCIONAIS
E DESEMPENHO ECONÔMICO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Economia e Desenvolvimento, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Economia e Desenvolvimento**.

Orientador: Prof. Dr. Júlio Eduardo Rohenkohl

Santa Maria, RS

2020

This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Finance Code 001

Correia, Fabiana Barros
O MERCADO DO FUTEBOL: DIMENSÕES INSTITUCIONAIS E
DESEMPENHO ECONÔMICO / Fabiana Barros Correia.- 2020.
140 p.; 30 cm

Orientador: Julio Eduardo Rohenkohl
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Economia e Desenvolvimento, RS, 2020

1. Mercado do Futebol 2. Indústria Esportiva 3.
Cadeia Produtiva I. Rohenkohl, Julio Eduardo II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

Declaro, FABIANA BARROS CORREIA, para os devidos fins e sob as penas da lei, que a pesquisa constante neste trabalho de conclusão de curso (Dissertação) foi por mim elaborada e que as informações necessárias objeto de consulta em literatura e outras fontes estão devidamente referenciadas. Declaro, ainda, que este trabalho ou parte dele não foi apresentado anteriormente para obtenção de qualquer outro grau acadêmico, estando ciente de que a inveracidade da presente declaração poderá resultar na anulação da titulação pela Universidade, entre outras consequências legais.

Fabiana Barros Correia

**O MERCADO DO FUTEBOL: DIMENSÕES INSTITUCIONAIS
E DESEMPENHO ECONÔMICO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Economia e Desenvolvimento, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM-RS), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Economia e Desenvolvimento.

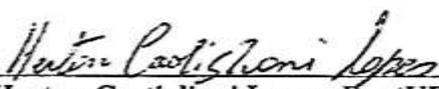
Aprovado em 25 de março de 2020:



Júlio Eduardo Rohenkohl, Dr. (UFSM) – Parecer
(Presidente/Orientador)



Orlando Martinelli Júnior, Dr. (UFSM) – Parecer



Herton Castiglioni Lopes, Dr. (UFSM) – Parecer

Santa Maria, RS
2020

*À Deus, o autor e consumidor da minha fé.
Aos meus pais, Das Neves e Everaldo,
e meus irmãos, Hosana e Matheus.*

AGRADECIMENTOS

*Porque dele e por ele, e para ele, são todas as coisas;
glória, pois, a ele eternamente. Amém.*

Rm. 11.36

Ao Deus Soberano, que me concedeu a graça de testemunhar da sua bondade e do seu amor, eu agradeço de todo o meu coração. Obrigada, meu Paizinho, por sustentar a minha fé!

Aos meus pais, Das Neves e Everaldo, pelos ensinamentos e lições de vida. Em especial à minha mãe, mulher virtuosa e aguerrida, por se manter perseverante e por sonhar comigo. Obrigada, mainha, pela dedicação incondicional para que eu pudesse chegar até aqui!! Aos meus irmãos, Hosana e Matheus, pela constante disposição em me ouvir e me ajudar. Pelo companheirismo, e brincadeiras e resenhas que me fizeram espairecer, e que me levaram acreditar que a distância era só um detalhe. À minha família, que sempre esteve na torcida, obrigada por cada oração, por cada mensagem enviada, por cada ligação... obrigada por TODO apoio de vocês!! Isso é fundamental pra mim!! Aos irmãos da Igreja Filadélfia e da Assembleia de Deus – SM, pelas constantes orações e por cada palavra de incentivo.

À Angel e a Elisangela, por caminharem comigo nesses dois longos anos. Muito obrigada, meninas! Aos demais colegas do mestrado, pela convivência e pelos laços de amizade construídos. A Bruna, pela amizade formada, por fazer questão de acompanhar tudo de perto e por ser instrumento de Deus! A Libania, Analu e Giovana, que ouviram tantas histórias, mas nunca hesitaram. Obrigada pela sensatez, pela paciência e por partilhar tantos sentimentos!

Ao meu orientador, professor Julio, que se dedicou com afinco na construção desse trabalho. Pela paciência (preciso frisar isso, rs), cooperação, e todo encorajamento que dispensou a mim, gratidão! Obrigada por me aceitar como orientanda, por aceitar trabalhar com esse tema, e por todos os esforços empenhados em desvendar o universo do futebol. Agradeço também aos professores Orlando e Herton, por aceitarem o convite para participar da banca e pela significativa colaboração. Aos demais membros do corpo docente do PPGE&D-UFSM, agradeço por toda contribuição para minha formação. A Fabi, pelas palavras certas nas horas certas! Obrigada por ser tão amável e solícita, e por sempre nos encorajar. Não sei como seria a secretaria do PPGE&D sem seus caprichos! Agradeço também a CAPES, pelo financiamento de um mês de bolsa de estudo.

Extasiada e grata, externo meus sinceros sentimentos.

Bora, Bahêa!!!

RESUMO

O MERCADO DO FUTEBOL: DIMENSÕES INSTITUCIONAIS E DESEMPENHO ECONÔMICO

AUTORA: Fabiana Barros Correia
ORIENTADOR: Julio Eduardo Rohenkohl

A presente pesquisa tem o propósito de analisar como ocorreu o processo de formação e desencadeamento do mercado do futebol e quais suas implicações quanto ao cenário brasileiro. É uma pesquisa teórica, complementada por dados disponibilizados em bases públicas e privadas. A pesquisa é descritiva, visto que pretende caracterizar o mercado de futebol brasileiro, e é explicativa por identificar as condições e os fatores causais, originados no passado, que implicam os padrões inerentes ao mercado brasileiro. O futebol é uma atividade esportiva de origem imprecisa, mas suas características iniciais remontam ideias voltadas a aspectos lúdicos, com a presença de laços afetivos, diversão e lazer. No processo histórico de desenvolvimento, o esporte passou a ser visto como uma atividade de ostentação, uma vez que se tornou uma atividade de proeza, praticada essencialmente pela classe ociosa. A partir do sentimento de emulação da proeza no esporte, emanado pelas classes comuns, houve a popularização dessa atividade esportiva, transformando-a em um esporte das massas. Por intermédio da popularização, e da subsequente profissionalização, foi criado um mercado específico, destinado à exploração da proeza e do status social demandado pelo novo viés adquirido pelo esporte. A organização, mediante alterações e criações legais, mudanças estruturais, e mecanismos, condicionam a renovação do esporte e sua transformação em um mercado rentável com cifras financeiras significativas. O produto futebol resulta da interação de agentes da cadeia produtiva hierárquica do futebol, comprometidos nos processos produtivos, organização e gestão do produto espetáculo. O produto futebol é criado a partir da participação conjunta das equipes, os times individualmente pouco concorrem economicamente entre si, mas sim, todos eles conjuntamente. É a liga que concorre como cadeia produtiva com outras ligas. Aqui, a concorrência ocorre entre esportes, e demonstra, seja por aspectos sazonais ou por classes sociais, as preferências do consumidor-torcedor. Os produtos substitutos próximos entre si são os esportes, como produtos ofertados por cada Liga. O interesse das equipes é conseguir bons desempenhos esportivos e financeiros, e conquistar a fidelização ao futebol, especificamente. A pretensão, portanto, é proporcionar jogos competitivos e atrativos a fim de conquistar a fidelização de seu consumidor/torcedor para os jogos de futebol, isto é, a liga de futebol, em detrimento à outras ligas. Ao buscar entender o cenário do futebol brasileiro, nota-se aumento das receitas oriundas de publicidade, bilheteria, transmissões de jogos e negociação de atletas, mesmo em um período com registro de estagnação econômica nacional. Isso atesta para o sucesso dos mecanismos de esforços de venda aplicados pela cadeia produtiva de futebol. A concorrência entre Ligas recai na dinâmica dos esforços de vendas, que reflete elevação da audiência das transmissões dos jogos, majoração dos ingressos, contratos de publicidade e propaganda mais rentáveis, entre outras formas de elevação de receitas e de lucros. Essa condição revela um mercado promissor, com potencial de crescimento, visto que mesmo diante de uma situação de estagnação econômica, o fluxo financeiro do futebol é mantido.

Palavras-chave: Mercado do Futebol. Indústria Esportiva. Cadeia Produtiva.

ABSTRACT

THE FOOTBALL MARKET: INSTITUTIONAL DIMENSIONS AND ECONOMIC PERFORMANCE

AUTHOR: Fabiana Barros Correia
ADVISOR: Julio Eduardo Rohenkohl

This research aims to analyze how the process of formation and triggering of the football market occurred and what its implications for the Brazilian scenario. It is a theoretical research, complemented by data made available on public and private bases. The research is descriptive, since it intends to characterize the Brazilian soccer market, and it is explanatory for identifying the conditions and causal factors, originated in the past, which imply the patterns inherent to the Brazilian market. Soccer is a sporting activity with an imprecise origin, but its initial characteristics go back to ideas focused on playful aspects, with the presence of affective ties, fun and leisure. In the historical development process, sport came to be seen as an ostentatious activity, since it became an activity of prowess, practiced essentially by the idle class. From the feeling of emulation of the feat in sport, emanated by the common classes, there was the popularization of this sports activity, transforming it into a sport of the masses. Through popularization, and subsequent professionalization, a specific market was created, aimed at exploring the feat and social status demanded by the new bias acquired by sport. The organization, through legal changes and creations, structural changes, and mechanisms, conditions the renewal of the sport and its transformation into a profitable market with significant financial figures. The soccer product results from the interaction of agents in the hierarchical productive chain of soccer, committed to the production processes, organization and management of the spectacle product. The football product is created from the joint participation of the teams, the teams individually do not compete economically with each other, but rather, all of them together. It is the league that competes as a production chain with other alloys. Here, competition occurs between sports, and demonstrates, whether by seasonal aspects or by social classes, consumer-fan preferences. The substitute products next to each other are sports, as products offered by each League. The teams' interest is to achieve good sporting and financial performances, and to gain loyalty to football, specifically. The intention, therefore, is to provide competitive and attractive games in order to win the loyalty of its consumer / supporter for the soccer games, that is, the soccer league, to the detriment of other leagues. When seeking to understand the Brazilian football scene, there is an increase in revenues from advertising, box office, game broadcasts and athletes' negotiations, even in a period with national economic stagnation. This testifies to the success of the sales effort mechanisms applied by the soccer production chain. Competition between leagues falls on the dynamics of sales efforts, which reflects an increase in the audience for game broadcasts, increased tickets, more profitable advertising and advertising contracts, among other ways of increasing revenues and profits. This condition reveals a promising market, with potential for growth, since even in the face of economic stagnation, the financial flow of football is maintained.

Keywords: Football Market. Sports Industry. Productive chain.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 –	Custo de Produção com base na Despesa com Pessoal – 2019 a 2018 (em milhões de reais)	102
Gráfico 2 –	Arrecadação dos clubes com receita de Bilheteria – 2009 a 2018 (em milhões de reais)	103
Gráfico 3 –	Arrecadação dos clubes com receita de Direitos de TV – 2009 a 2018 (em milhões de reais)	104
Gráfico 4 –	Arrecadação dos clubes com receita de Patrocínio e Publicidade – 2009 a 2018 (em milhões de reais)	105
Gráfico 5 –	Arrecadação dos clubes com receita de Negociação de Atletas – 2009 a 2018 (em milhões de reais)	106
Gráfico 6 –	<i>Mark-up</i> dos clubes ao longo dos anos – 2009 a 2018.....	107
Gráfico 7 –	Custo de Produção com base na Despesa com Pessoal das Ligas – 2012 a 2018 (em milhões de reais)	109
Gráfico 8 –	Arrecadação da CBF e da CBV com receita de Bilheteria – 2012 a 2018 (em milhões de reais)	110
Gráfico 9 –	Arrecadação da CBF e da CBV com receita de Direitos de Transmissão – 2012 a 2018 (em milhões de reais)	111
Gráfico 10 –	Arrecadação da CBF e da CBV com receita de Patrocínios – 2012 a 2018 (em milhões de reais)	112
Gráfico 11 –	Arrecadação da CBF e da CBV com receita de Negociações de Atletas – 2012 a 2018 (em milhões de reais)	113
Gráfico 12 –	<i>Mark-up</i> da CBF e da CBV ao longo dos anos – 2012 a 2018	114
Gráfico 13 –	Valor Adicionado dos clubes ao longo dos anos – 2009 a 2018 (em milhões de reais)	136
Gráfico 14 –	Receita Líquida dos Clubes ao longo dos anos – 2009 a 2018 (em Milhões de reais)	136
Gráfico 15 –	Lucro dos clubes ao longo dos anos – 2009 a 2018 (em Milhões de reais)	137
Gráfico 16 –	Margem de excedente dos clubes ao longo dos anos – 2009 a 2018.....	137
Gráfico 17 –	Margem Bruta de Lucro dos Clubes ao longo dos anos – 2009 a 2018.....	138
Gráfico 18 –	Maior e menor valor de <i>Mark-up</i> com linha de tendência – Clubes.....	138
Gráfico 19 –	Valor Adicionado da CBF e da CBV ao longo dos anos – 2012 a 2018 (em Milhões de reais)	139
Gráfico 20 –	Evolução dos níveis de Lucro da CBF e da CBV – 2012 a 2018(em Milhões de reais)	139
Gráfico 21	Gráfico 21 – Maior e menor valor de <i>Mark-up</i> com linha de tendência – Ligas	140

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Diversificação: Três pilares das instituições.....	37
Quadro 2 –	Principais regimentos normativos sobre o esporte no Brasil.....	73
Quadro 3 –	Composição da Estrutura Integrada de Mercados para as organizações de Futebol.....	75
Quadro 4 –	Desempenho esportivo dos clubes – 2009 a 2018.....	108

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo histórico de transformação do futebol.....	64
Figura 2 – Relação Contratual entre Jogador e Clube.....	70
Figura 3 – Composição hierárquica da cadeia produtiva do Futebol.....	77
Figura 4 – Fluxo de relacionamento no Brasil.....	81
Figura 5 – Mapa conceitual da cadeia produtiva do futebol.....	97

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFC	Confederação Asiática de Futebol
CAF	Confederação Africana de Futebol
CBF	Confederação Brasileira de Futebol
CBV	Confederação Brasileira de Voleibol
CNDL	Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas
CONCACAF	Confederação de Futebol da América do Norte, Central e Caribe
CONMEBOL	Confederação Sul-Americana de Futebol
OFC	Confederação de Futebol da Oceania
SPC	Serviço de Proteção ao Crédito
UEFA	União das Associações Europeias de Futebol

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	25
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	27
1.2 OBJETIVOS	29
1.2.1 Objetivo geral.....	29
1.2.2 Objetivos específicos.....	29
1.3 MOTIVAÇÃO PELA TEMÁTICA	30
2 MÉTODO DE PESQUISA	31
2.1 MÉTODO DE ABORDAGEM	31
2.2 MÉTODO DE PROCEDIMENTOS	32
3 A INSTITUCIONALIZAÇÃO DOS MERCADOS	35
3.1 INSTITUIÇÕES	35
3.2 MERCADOS NATURALIZADOS	40
3.3 A ÓTICA DE MERCADOS CONSTRUÍDOS.....	44
3.4 CONCLUSÃO PARCIAL.....	51
4 A CONSTRUÇÃO DO MERCADO BRASILEIRO DE FUTEBOL	53
4.1 INDÍCIOS: JOGOS QUE REMETEM AO FUTEBOL.....	53
4.2 NASCIMENTO, POPULARIZAÇÃO E EXPANSÃO DO FUTEBOL	54
4.3 A CHEGADA DO FUTEBOL AO BRASIL	56
4.4 O DESEMPENHO ECONÔMICO DO MERCADO DO FUTEBOL CONTEMPORÂNEO.....	58
4.5 ASPECTOS MERCADOLÓGICOS E ORGANIZACIONAIS DO FUTEBOL.....	59
4.5.1 O mercado consumidor	60
4.5.2 A regulamentação do trabalho e dos clubes pelo Estado	65
4.6 O MERCADO INSTITUCIONALIZADO DO FUTEBOL.....	74
4.7 CONCLUSÃO PARCIAL.....	82
5 O MERCADO PRODUTOR	83
5.1 EMPRESA, INDÚSTRIA E MERCADO SETORIAL.....	83
5.2 CONCORRÊNCIA INDUSTRIAL.....	89
5.2.1 Diferenciais de custos	91
5.2.2 Esforços de vendas	93
5.3 A INDÚSTRIA DO ESPORTE.....	94
5.4 A INDÚSTRIA DE FUTEBOL NO BRASIL.....	96
5.4.1 O desempenho do mercado de futebol brasileiro.....	99
5.5 CONCLUSÃO PARCIAL.....	115
6 CONCLUSÃO	117
REFERÊNCIAS	121
APÊNDICE A	135

1 INTRODUÇÃO

O futebol, em suas origens, esteve pautado em elementos de ordem lúdica e recreativa, cercado de laços afetivos e inter-relações entre os participantes. Inicialmente se estabeleceu a partir de manifestações culturais, e repercutiu das camadas mais populares, ainda na Inglaterra. Essa prática esportiva se difundiu e tomou proporções mundiais, e com o passar do tempo, regras começaram a ser estabelecidas, ainda que em meio ao amadorismo. No entanto, a expansão levou aspectos profissionalizantes e do ambiente organizacional para o futebol, como afirmam Proni (1998), Aidar (2000), Leoncini (2001), Giulianotti (2002) e Favero (2009).

Sob uma proposta mercadológica do futebol e a partir de relações institucionais inerentes ao setor, são inseridos então, novos atores e novos elementos. O então mercado futebolístico passa a apresentar atividades de alto investimento, o que produz um movimento financeiro expressivo, a partir de uma indústria produtiva, na qual interagem clubes, empresários, dirigentes, torcedores e governo, além da mídia, do marketing, vestuário, material esportivo, dentre outros, exercendo considerável impacto sobre setores importantes da economia e reafirmando a perspectiva de dimensão mercadológica que pode ser alcançada a partir do planejamento e da orientação econômica voltados à estratégia e à competitividade desse setor (AIDAR, 2000; LEONCINI e SILVA, 2004; SOARES, M., 2007)

O desenvolvimento da prática esportiva transformou o futebol em uma indústria, conforme Proni (1998), Aidar (2000), Leoncini (2001), Hirata (2011). O mercado de futebol brasileiro, de acordo com o relatório da empresa de consultoria BDO (2017), movimentou, a partir de 40 marcas¹ (clubes) analisadas, mais de R\$ 10,2 bilhões de reais em sua receita total² no ano de 2016. Mas, esses valores vão além. Segundo estudo realizado pela Ernst & Young (2019), R\$ 48,8 bilhões de reais foi o valor total que a cadeia produtiva do futebol movimentou no ano de 2018, valor direcionado pela CBF, pelas Federações Estaduais, pelos clubes de futebol, patrocinadores, mídia e pelos torcedores, e que representa 0,72% do PIB Brasileiro³. Com a contribuição R\$ 3,3 bilhões entre salários e encargos sociais e mais R\$ 761 milhões com

¹ As 40 marcas (clubes) analisadas pela empresa de consultoria BDO (2017), foram: Flamengo, Corinthians, Palmeiras, São Paulo, Grêmio, Internacional, Atlético Mineiro, Cruzeiro, Santos, Vasco da Gama, Fluminense, Botafogo, Atlético Paranaense, Coritiba, Sport, Bahia, Vitória, Chapecoense, Goiás, Figueirense, Ponte Preta, Joinville, Portuguesa, Avaí, Paysandu, América Mineiro, Criciúma, Náutico, Santa Cruz, Ceará, Atlético Goianiense, Fortaleza, Paraná, Guarani, ABC, Remo, Vila Nova GO, Juventude, Sampaio Corrêa e Londrina.

² A estimação desse valor foi estabelecida a partir da análise das receitas disponibilizadas nos balanços das equipes, sobre as seguintes macro receitas: marketing, estádio, licenciamento, sócios e mídia.

³ Na pesquisa feita pela Ernst&Young, o impacto da cadeia produtiva do futebol brasileiro no PIB foi calculado a partir da equação clássica que define o PIB ($PIB = C + I + G + (X - I)$). O estudo realizado pela Consultoria fez as devidas exclusões a fim de evitar que houvesse dupla contagem de valores (ERNST&YOUNG, 2019).

tributos anuais, chegou a um total de R\$ 52,9 bilhões de reais movimentados no ano de 2018 (ERNST & YOUNG, 2019). Ainda há um peso importante registrado no Balanço de pagamentos do Brasil, onde, dentre os ativos financeiros não produzidos, na Conta Capital, há registro de passe de atletas, dentre os quais, do futebol. O ano de 2018 registrou um saldo de US\$ 319,8 milhões de dólares.

De acordo com o Estudo da Pnad 2015, sobre a “Prática de Esporte e Atividade Física”, realizado pelo IBGE, cerca de 61,3 milhões de pessoas, na idade de 15 anos ou mais, praticam algum tipo de esporte ou de atividade física. O estudo constatou ainda que o esporte preferido dos brasileiros é o futebol, praticado, em média, por 15,3 milhões de pessoas, o que representa 39,3% do total de pessoas que praticam alguma modalidade esportiva.

Ademais, em pesquisa realizada conjuntamente pela CNDL - Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas e pelo SPC Brasil (2016), foi estudado o nível de relevância e de envolvimento do consumidor torcedor com o futebol. Paratanto, o comportamento do consumidor torcedor foi analisado a partir dos seus conhecimentos, sentimentos e práticas relacionados aos jogos e às equipes. Segundo dados da pesquisa, 73,3% dos entrevistados assistem aos jogos uma ou duas vezes por semana. Destes, 83,8% assistem aos jogos em casa, 7,1% na casa de amigos, 5,2% em bares ou restaurantes, e 3,9% nos estádios. Dessa forma, a despesa média total mensal quanto ao consumo de itens relacionados ao futebol, no período analisado, foi de R\$ 255,72, valor desembolsado entre ingressos, visitas a bares e restaurantes, aquisição de produtos, assinaturas de TV e revistas, *pay per view*, mensalidades de sócio torcedor e torcida organizada. Deve-se frisar ainda, que de acordo com informações da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios contínua de 2016, o rendimento per capita mensal dos brasileiros foi R\$ 1.226 mil, na média nacional, e o salário mínimo era de R\$ 880,00. Esses indicadores traduzem a ideia de quão expressivo é o futebol para os brasileiros.

Tendo em vista toda a transformação e desencadeamento do mercado do futebol ao longo do tempo, tem surgido cada vez mais a necessidade e importância de estudar sobre o universo futebolista, uma vez que, embora tenha se tornado alvo de estudos nos últimos anos, ainda há carência efetiva em relação a diversificação dessas pesquisas, como afirmado por Galeano (2002), Faria (2007) e Campos (2016).

Diante da mencionada importância representativa que o futebol adquiriu, a escolha da pesquisa se justifica (além do interesse pessoal pelo tema) em termos de buscar entender a formação e o desencadeamento do mercado em que o Futebol está inserido, assim como suas alterações ao longo do tempo sob um viés institucional, visto que acontecem em torno da legitimação social e da mercantilização do futebol, e o contexto em torno do cenário do mercado

futebolista brasileiro, uma vez que a definição de mercado representa a “demanda por um grupo de produtos substitutos próximos entre si”. (DANTAS, KERTSNETZKY e PROCHNIK, 2002, p. 35). Além disso, busca-se contribuir, em alguma medida, com a literatura, ao tempo que nutre a tentativa de ajudar a suprir o índice de carência que envolve os estudos relacionados ao futebol (LEONCINI, 2000; CAMPOS, 2016).

O ambiente organizacional institucionalizado, conta com a padronização de elementos de caráter organizacionais, e um ambiente dinâmico e em expansão. Essa condição de expansão é ilustrada a partir da gestão de elementos como os faturamentos dos clubes, que vêm apresentando expressivo crescimento nos últimos anos. A avaliação anual das vinte maiores receitas, realizada pela Sports Value (2019), constatou que em 2018 o faturamento conjunto dessas equipes foi mais um recorde, chegando a R\$ 5,26 bilhões. Sendo as principais fontes de faturamento: Bilheteria R\$ 421 milhões, Patrocínios R\$ 523 milhões, Clube Social R\$ 632 milhões, Transferências R\$ 1,3 bilhão e Direitos de TV R\$ 2,01 bilhões. Esses valores sobre faturamentos representam não apenas o aspecto financeiro, mas implicam aumento de participação nos estádios, de adesão sócio torcedor, crescimento de marketing e propaganda, dentre outros aspectos.

As mudanças organizacionais no âmbito futebolista, assim como em outros mercados, também acontecem em torno da legitimação das ações dos gestores, uma vez que conta com a presença de atores que possuem papel específico nesse setor, regidos, em parte, sob influência do processo de transformação do mercado do futebol. Na perspectiva institucional, cabe, portanto, mapear as organizações que participam do mercado, na medida em que são parte e característica deste ambiente (PIZZOLATO, 2005; GONÇALVES e CARVALHO, 2006).

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A gênese histórica do futebol é imprecisa. Essa prática esportiva sofreu influência de diversos povos, entre eles os chineses, japoneses, gregos, romanos, além dos ingleses, que por sua vez, são os mais mencionados quando se trata das origens do futebol (DIAS, 1980; SANTOS, 1981; BORSARI, 1989; DUARTE, 1994; PRONI, 1998; MURAD, 2009).

Registros demonstram que antes de ser oficialmente institucionalizado como um esporte, a classe camponesa, no Interior da Inglaterra, já praticava essa atividade. Em 26 de outubro de 1863 foi fundada a *Football Association* e criadas as treze regras que passaram a regulamentar a prática do futebol como esporte. Entre os séculos XVI e XIX, quando essa

atividade ainda não era considerada um esporte, era tratada pelos nobres como uma espécie de diversão/distração banal dos camponeses, uma vez que a julgavam ser uma atividade indecorosa que condicionava-os à hostilidade e a contendas que provocavam até mortes (OLIVEIRA, 2012).

O desenvolvimento do futebol até a forma como o conhecemos hoje, se deu em meio a características voltadas aos aspectos lúdicos, com a presença de laços afetivos, diversão e lazer, ainda na Inglaterra. Ao passar do tempo e com sua consolidação, o esporte, através das massas, alcançou o mundo, uma vez que, gradualmente, conseguiu fazer interagir ricos e pobres, e negros, brancos e mulatos, era uma prática que soava como uma espécie de confraternização (SANTOS, 1981 e WITTER, 1996). No entanto, diante da popularização e expansão, passou a receber estruturas organizacionais, a partir do estabelecimento de normas, e da configuração de aspectos profissionalizantes, como mencionam Aidar (2000) e Giulianotti (2002).

As alterações no ambiente organizacional remontam a uma transformação no contexto esportivo, configurando o agora ‘mercado’ do futebol, que passou a ser mais voltado a área de comercialização e do entretenimento, transformando-se em uma indústria lucrativa (AIDAR, 2000; KEARNEY, 2003; LEONCINI e SILVA, 2004; HIRATA, 2011). A partir da contextualização disposta, a presente pesquisa busca responder ao seguinte questionamento: **Como se deu a estruturação do mercado de futebol brasileiro sob as dimensões institucionais e quais os reflexos de seus aspectos econômicos?** As alterações organizacionais no ambiente futebolista também acontecem em torno da legitimação, tanto das ações dos gestores quanto da sua estrutura, diante disso, cabe a importância de examinar sob a perspectiva da análise institucional, as bases da legitimação social da mercantilização do futebol brasileiro (MACHADO DA SILVA e BARBOSA, 2002; FONSECA, 2003; VIEIRA e CARVALHO, 2003; MÓSCA, 2006).

Dos interesses das equipes, além de conseguir bons desempenhos esportivos e financeiros, também é de conquistar a fidelização dos consumidores ao futebol, especificamente. É nesse sentido que se observa a cadeia produtiva do futebol, dotada de uma estrutura que sustenta e alimenta a dinâmica do sistema produtivo. A esta cadeia pertencem agentes e setores que interagem para a criação do produto futebol. O método organizacional e o perfil do padrão competitivo adotados são elementos importantes na caracterização do ambiente institucional desse esporte. As entidades futebolistas buscam por mecanismos que possam lhes proporcionar vantagem competitiva, a fim de garantir um posicionamento equilibrado. A competitividade entre as equipes promove uma corrida em torno da busca de patrocínios, marketing, contratação de profissionais, etc., e assim garantir os melhores

desempenhos, além da competência financeira é um dos principais instrumentos que levam a produção de bons resultados.

O ambiente organizacional, em sua essência, conta com atores que interagem e possuem papéis específicos, mas que são influenciados pelo processo de transformação do mercado do futebol. A análise institucional conta com uma instituição, regras e senso comum, e tais aspectos permitem a identificação de uma instituição e as alterações em torno desse ambiente (NEALE, 1987; MOSCA, 2006; GONÇALVES e CARVALHO, 2006). Diante do exposto, toma-se o futebol como objeto de estudo, sob a proposta de investigar o mercado futebolista e sua legitimação sob o viés institucional, observando-o de forma global, mas, analisando em particular o cenário brasileiro.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Mediante ao exposto, estabelece-se como objetivo geral da presente pesquisa, analisar o mercado do futebol no Brasil a partir de suas dimensões institucionais e de seus aspectos econômicos.

1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar as pretensões do objetivo geral proposto, os objetivos específicos compreendem:

- i. Apresentar o contexto histórico, o desenvolvimento e a expansão do mercado futebol do Brasil;
- ii. Descrever e estabelecer a origem de um conjunto de instituições e organizações que caracterizam o atual mercado do futebol;
- iii. Identificar padrões concorrenciais e de legitimação da interação entre consumidores e organizações no mercado de futebol;

1.3 MOTIVAÇÃO PELA TEMÁTICA

Desde pequena eu sempre ouvi falar de futebol. Eram transmissões de jogos na TV, os primos jogando bola na rua, vizinhos soltando fogos e gritos de torcedores que ecoavam ao som da narração do gol. Era sempre um ambiente bastante enérgico! Volta e meia alguém falava de futebol, eram muitos comentaristas e técnicos amadores que não podiam ficar sem deixar um pitaco sobre a partida. Nos dias de BA-VI, muita animação, pois para os baianos, esse era o “clássico dos clássicos”! Mas, o caso é que os brasileiros, de forma geral, são apaixonados por futebol. Homens e mulheres, das crianças aos idosos, a maioria deles, de alguma maneira, se identifica com o esporte. Há uma multiplicidade em torno dessa atividade, e a sua disseminação tem a conduzido por diversos patamares, e como afirma Campos (2016), o futebol é uma atividade não apenas de entretenimento, mas é um esporte de grande complexidade e plural, por apresentar elementos do campo político, midiático, artístico, econômico, entre outros, além de atingir as questões territoriais e sociais.

Estudos das mais diversas áreas, relacionados ao futebol, embora ainda tímidos, têm demonstrado a importância de se debater sobre o tema. O mercado do futebol reflete um ambiente dinâmico, formado por redes de relacionamentos constituídas por agentes que interagem entre a produção e a demanda desse esporte, ao envolver reguladores, legisladores, profissionais esportistas, público consumidor, mídia, patrocinadores, dentre outros agentes.

O presente trabalho está dividido em mais quatro capítulos, além desta introdução. O segundo traz o método de pesquisa e os procedimentos efetuados para responder os objetivos. O terceiro capítulo apresenta os fundamentos institucionais de mercado que servem de base teórica para a pesquisa e contextualiza o aspecto histórico, uma vez que busca apresentar seu desenvolvimento ao longo do tempo. O quarto capítulo procura descrever e analisar o ambiente mercadológico que o futebol está inserido, e examinar a dinâmica de caracterização desse mercado esportivo e as implicações sobre tal ambiente, a partir do contexto do surgimento e desencadeamento dessa atividade. A quinta parte procura identificar a organização industrial de tradição vinculada às dinâmicas de mercados, em especial o âmbito concorrencial da indústria esportiva e o desempenho do mercado de futebol brasileiro. As conclusões são apresentadas no capítulo final.

2 MÉTODO DE PESQUISA

Tendo em vista atingir as demandas dos objetivos estabelecidos e cumprir a presente proposta de estudo, o caminho escolhido foi o da pesquisa teórica, complementada pela consulta de dados disponibilizados em bases públicas e privadas. A pesquisa é descritiva, na medida em que se pretende caracterizar o caso do mercado de futebol brasileiro, e também é explicativa por identificar as condições e os fatores causais, originados no passado, que implicam os padrões institucionais e concorrenciais inerentes ao mercado brasileiro.

Para a construção dessa investigação, é importante a elaboração de um arcabouço estrutural, a fim de oferecer suporte de análise para a realidade verificada. Portanto, para compreender o contexto geral e o desencadeamento dessa atividade, e o ambiente mercadológico que o futebol está inserido, a estrutura tomará como base teórica um conjunto de autores que interpreta os mercados com base na evolução de instituições. Um segundo e complementar aporte teórico deriva da economia industrial, a partir de taxonomias de estruturas de concorrência e de sua mudança conforme a interação entre agentes econômicos

Para atender a tais critérios de execução da investigação, serão utilizados ainda dados obtidos a partir de relatórios, pesquisas, leis de regulação do esporte e do futebol, e bases de dados disponibilizados por empresas de consultoria, para obter informações quantitativas de faturamentos de clubes/empresas no Brasil. Como fonte de recurso de dados e informações, ainda foram pesquisadas na Legislação Brasileira, Leis que regulam tanto o esporte como um todo quanto futebol especificamente.

2.1 MÉTODO DE ABORDAGEM

No momento em que procura examinar e descrever o caso do mercado de futebol brasileiro, trata-se de uma pesquisa descritiva; dessa forma, sob o método descritivo, o estudo busca investigar o cenário do mercado, bem como sua formação e encadeamento. Será, portanto, caracterizado o mercado do futebol, de modo a identificar as condições e os fatores, originados no passado, que implicam os padrões institucionais e concorrenciais inerentes (GIL, 1999; LAKATOS e MARCONI, 2003).

Por outro lado, a presente pesquisa possui enfoque de natureza teórica, que, como apontado por Demo (2000), é um tipo de pesquisa “dedicada a reconstruir teoria, conceitos, ideias, ideologias, polêmicas, tendo em vista, em termos imediatos, aprimorar fundamentos

teóricos” (p. 20). A importância do aporte teórico se dá devido a possibilidade de observação de diversos elementos simultaneamente, não ficando preso apenas a um caso particular, isto é, a partir do teórico, podem ser avaliadas várias situações. De modo que, ao avaliar induções mediante o aprendizado teórico, os adeptos da teoria “baseiam-se e professam estar baseados inteiramente nos fatos e na experiência” (MILL, 1836, p. 309). A abordagem utilizada combina induções (descrições) com interpretações explicativas (deduções) efetuadas a partir de uma base teórica.

A parte indutiva consiste na coleta de informações bibliográficas e de dados estatísticos descritivos da dimensão econômica geral, bem como da atuação de organizações que compõem o mercado de futebol brasileiro. O arcabouço teórico utilizado para interpretar as informações e estabelecer explicações combina dois aportes. O primeiro derivado da economia institucionalista, predominantemente derivada da Economia Institucionalista Original. Por exemplo, Veblen (1899) e Neale (1964) trazem a ligação entre os hábitos de pensar compartilhados e as projeções de *status* instituídas, de um lado, com, de outro lado, os padrões de concorrência e as formas de propriedades vigentes em sociedades industriais, nas quais o esporte futebol alcança a condição de um mercado composto da produção e comercialização de uma gama de produtos e de serviços de entretenimento.

O segundo aporte teórico é o da organização industrial de tradição vinculada às dinâmicas estruturais de mercados. Com as obras de Steindl (1983), Penrose (2006), Possas S. (2006), entre outros, busca-se analisar as características centrais da concorrência em um mercado setorizado. A partir destes aportes teóricos, bem como da discussão da construção insitucional de mercados, o trabalho oferece uma proposta de explicação para a formação do mercado de futebol brasileiro.

2.2 MÉTODO DE PROCEDIMENTOS

A fim de entender a formação e o desencadeamento do mercado do futebol e as diretrizes apontadas, o primeiro procedimento foi a realização de uma pesquisa exploratória, através do levantamento bibliográfico, em busca da familiarização com o tema, uma vez que procurava-se explicitá-lo. Da pesquisa bibliográfica exploratória, resultou selecionados os trabalhos utilizados para analisar a comparação entre a proposição de Construção Social de Mercados e a de Mercados Naturalizados.

Para as condições descritivas do futebol, o trabalho utilizará um conjunto de autores não estritamente de economia, mas ligados a discussões de gestão do esporte, e que produzem informações para a composição de um quadro atualizado, bem como dados estatísticos e quantitativos das fontes já mencionadas.

Os procedimentos técnicos escolhidos são de caráter bibliográfico, desenvolvidos por meio de levantamento e leitura de artigos, dissertações, teses e livros, a fim de estabelecer a construção efetiva da proposta de pesquisa e de buscar uma melhor compreensão do cenário estudado. Trata-se, portanto, de uma pesquisa qualitativa, de cunho descritivo e explicativo, que visa verificar e compreender as dimensões dos objetivos propostos. Tais ferramentas mencionadas são elementos que ajudam na compreensão da temática pautada, a fim de promover as verificações em torno do universo futebolístico estudado (LAKATOS e MARCONI, 2003; CORAZZA, 2003; GIL, 2008).

Objetivamente, após a fase exploratória, os procedimentos de investigação são efetuados pelos seguintes passos:

1. Descrição histórica da prática esportiva do futebol no Brasil;
2. Leitura e comparação das leis que modificaram a ação de clubes/empresas e contratos de trabalho;
3. Caracterização das organizações públicas e privadas que participam do mercado, as relações entre elas e seu posicionamento de suprimento e exploração nos níveis do mercado: Produtores, Intermediadores e Consumidores;
4. A partir dos relatórios dos clubes empresas e de relatórios/informações das organizações chave (CBF, FIFA) identificar o âmbito de concorrência econômica, (entre clubes ou entre ligas de esporte) e a performance econômica e financeira do subsetor;
5. Identificar os elementos institucionais legitimadores da importância do futebol para os brasileiros.

3 A INSTITUCIONALIZAÇÃO DOS MERCADOS

Antes de adentrarmos nas especificidades do universo do futebol, é necessário estabelecer uma base interpretativa das informações a serem manejadas. As subseções a seguir, trazem as bases teóricas que alicerçam essa pesquisa. A estrutura desse estudo utiliza algumas noções da Teoria Institucional Original como suporte. Primeiramente, apresentam-se os principais pressupostos da teoria em torno de sua conceitualização, do processo de institucionalização e do ambiente organizacional debatido. A seguir, comparam-se duas tradicionais visões sobre a constituição dos mercados capitalistas. Posteriormente são tratadas questões relacionadas a organização industrial e a caracterização de mercado abordado na presente pesquisa. Tais elementos teóricos complementam a fundamentação presumida nesse estudo.

3.1 INSTITUIÇÕES

A Teoria Institucional não possui a definição de um significado claro para “instituição”, como afirma Neale (1987). Vários autores, no entanto, demonstram suas posições, como é o caso de Veblen (1899), que relaciona a sua concepção de instituições ao padrão de vida social dos indivíduos, sob um processo onde há contínuas mudanças em seus hábitos mentais, mas que há permanências também. Em que a manutenção de padrões de pensamento e de ação, e a transformação cadenciada, estruturam a vida social. Instituições, portanto, são para o autor, “métodos habituais de dar continuação ao modo de vida da comunidade em contato com o ambiente material no qual ela vive” (VEBLEN, 1899, p. 89). Tais hábitos mentais seriam os métodos de se fazer as coisas que se transformam em instituições, que ainda podem ser preservadas ou alteradas ao longo do tempo, a partir das ações dos sujeitos.

Commons (1934, p.69) diz que “podemos definir instituições como ação coletiva em controle da ação individual ... Ação coletiva abrange desde os costumes desorganizados até interesses contínuos organizados, tais como família, corporação, sindicato...”. Já para Mitchell (1950, p. 373 apud Neale, 1987, p.84), “Instituições é simplesmente um termo conveniente para o mais importante dentre os hábitos sociais amplamente predominantes e altamente padronizados”. Segundo o autor, as instituições também são entendidas como hábitos mentais, são espécies de formas de pensamento que se tornaram regimento de conduta.

Para Hodgson (2005), “as instituições são sistemas de regras sociais, estabelecidas e prevalentes, que estruturam as interações sociais. Linguagem, dinheiro, lei, sistema de pesos e medidas, maneiras a mesa, firmas (e outras organizações), são, portanto, todas instituições” (p.2). Nesse sentido, as instituições vão além das interações sociais, elas influenciam os hábitos e os comportamentos, “duráveis e rotineiros”, dos indivíduos, tornando-os também um meio de formação e preservação institucional. Portanto, o aporte institucional, com seus padrões e valores, a fim de representar a legitimidade, traz à tona a relevância do ambiente institucional.

Mas, segundo Neale (1987, p. 86), os institucionalistas reafirmam que “a cultura governa tudo”, nesse sentido, a cultura é que define aquilo que é permitido e o que é proibido, isto é, o certo e o errado. Para o autor, a instituição “é uma forma de subdividir a organização social e cultural de uma sociedade, em componentes significativos para seus integrantes, e, portanto, para os observadores e analistas da sociedade” (NEALE, 1987, p. 89). Assim, ainda conforme o posicionamento do autor, a instituição representa um arranjo observável das ocupações dos indivíduos, em relação a dinâmica das atividades de “pressupostos, intuições e introspecção”.

Para se compreender uma instituição, é importante entender os elementos que as caracterizam, visto que elas são definidas a partir de aspectos distintivos. Segundo Neale (1987), três, especificamente, fazem parte do processo de identificação institucional, são elas: uma instituição, regras e senso comum. A instituição, em si, pode ser observada quando há vários indivíduos praticando, sendo observados a partir de suas ações; as regras são importantes pois asseguram a “repetição, estabilidade e ordem previsível” (NEALE, 1987, p.90), de forma a gerar padrões, e o senso comum, quando se trata da forma de participação e comportamento nas atividades em geral, e que servem como justificativa das regras. Dessa maneira, seguindo a proposta do autor, as regras comuns que regem as atividades de forma geral e suas regras de funcionamento delimitam uma instituição. Neale (1987) ainda vai além ao propor uma abordagem funcional, onde:

Uma análise institucional se concentra em explicar como as instituições de uma sociedade se relacionam umas com as outras. As relações entre instituições são funcionais no sentido de que uma entra em cena quando “o conjunto de regras” de outra “deixa de se aplicar” – as funções de qualquer instituição são fornecer regras e sentidos comuns que controlem certas atividades que não sejam controladas por regras e sentidos comuns de outra instituição (NEALE, 1987, p. 108).

Nesse sentido, observa-se que há relações entre as instituições e seus passados, uma vez que uma dada instituição é criada enquanto solução para condições problemáticas que existiam,

demonstrando, assim, um vínculo histórico. As mudanças institucionais são resultado das novas necessidades atreladas a aspectos tecnológicos, como é o caso dos “padrões de cortejo que mudaram com a introdução do automóvel”, logo, as instituições sofrem modificações a partir de conjuntos de regras e critérios, que por sua vez, são ajustados ou substituídos. “As instituições vão se refinando ao longo do tempo” (NEALE, 1987, p. 115).

Para Hamilton (2005), semelhante ao pensamento de Veblen (1899), as instituições são caracterizadas de acordo com as formas de pensamento e de comportamento, sendo mantida determinada estabilidade. Os hábitos e culturas, sejam pessoais ou grupais, contém os aspectos que caracterizam as ações dos indivíduos da sociedade como um todo, sendo compostos ainda pela rotina, que integra as instituições. Hodgson (1998) ainda salienta que entender o conceito de instituição é essencial para a compreensão dos processos de mudança, ou seja, assim como seu refinamento, como é proposto por Neale (1987).

Segundo Scott (1995, p. 30), “as instituições consistem de estruturas regulativas, normativas e cognitivas, de atividades que fornecem estabilidade e significado ao comportamento social”. Dessa forma, o autor traz que as instituições seguem uma trajetória histórica, uma vez que passam por diferentes “culturas, estruturas e rotinas”, isto é, são “sistemas multifacetados” (p. 30) atrelados a tais estruturas. Os pressupostos institucionais são gerados a partir da diversificação dos pilares e das análises institucionais, conforme demonstrado no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Diversificação: Três pilares das instituições

DIMENSÕES	PILAR REGULATIVO	PILAR NORMATIVO	PILAR COGNITIVO
Base de conformidade	Conveniência, oportunismo	Obrigação social	Práticas garantidas, Compreensão compartilhada
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mimético
Lógica	Instrumentalidade	Adequação/conformidade	Ortodoxia
Indicadores	Regras, leis, sanções	Certificação, acreditação	Prevalência, Isomorfismos, difusão
Base de legitimidade	Legalmente sancionado	Governanç�a moral	Apoiado culturalmente, conceitualmente correto

Fonte: Adaptado: Scott, 1995, p. 32.

Os pilares apresentados no Quadro 1, segundo Scott (1995), sustentam o equilíbrio e dão sentido aos hábitos dos indivíduos, no que se refere às instituições, e, embora linhas teóricas institucionalistas possam focalizar em apenas um deles, tais pilares são correlatos. Segundo o

autor, os pilares funcionam como características que consolidam, estimulam e dão robustez às organizações⁴. Além disso, são derivados de diversos acontecimentos ao longo dos anos e sofrem influência cultural, e, dessa forma, atuam em mudanças estruturais.

O pilar regulativo está relacionado ao estabelecimento e ao condicionamento de regras e sanções, e sua compatibilidade e equivalência, assim como a verificação e possíveis estabelecimentos de medidas de correção ou de compensação, a fim de regular e exercer influência sobre comportamentos. A explicitação das consequências da ação pelas regras estimula comportamentos instrumentais. De acordo com Scott (1995), as instituições podem pressionar e regular os comportamentos dos indivíduos no intuito de manter a “ordem”.

O pilar normativo está relacionado a normas e valores comportamentais, uma vez que estes elementos exercem influência sobre as escolhas e condutas dos indivíduos. Representam doutrinas e concepções que dão suporte aos comportamentos, que podem se encontrar, por exemplo, na estrutura organizacional de determinado ambiente. Os padrões de estrutura e de comportamento são influenciados pelos valores construídos e estimados na sociedade. Os valores, então, compreendem aquilo que é preferível ou desejável, a partir de combinações de padrões construídos. As normas, por outro lado, indicam os métodos utilizados, e dessa forma traz autenticidade e coerência aos valores (SCOTT, 1995).

O pilar normativo define metas, objetivos e indica caminhos para atingi-los, nesse sentido, o sistema normativo, juntamente com os valores, servem de base estrutural para a determinação das escolhas (SCOTT, 1995). A sinalização aproximada dos comportamentos desejados, e de como se efetua a avaliação deste comportamento, confere flexibilidade para acomodar situações interacionais inesperadas mediante a manutenção de um mesmo aparato normativo. Por outro lado, esta certa veleidade dificulta ações instrumentais e impulsiona a internalização de valores sociais pelos indivíduos, de modo a incorporar papéis sociais adequados à normatividade. Os hábitos dos indivíduos regem o padrão de sua realidade e delimitam suas escolhas e ações, nesse sentido os papéis desempenhados pelos pais, por exemplo, são baseados em construções sociais.

⁴ Segundo Scott (1995), as instituições são caracterizadas por suas estruturas cognitivas, normativas e reguladoras, com atividades que buscam atender a demanda por estabilidade e sentido sobre o comportamento social, passando que questões que envolvem as culturas, as rotinas e as estruturas sociais. São sistemas multifacetados. Por outro lado, de acordo com Chiavenato (1994, p. 26) as organizações são “unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos. Isso significa que as organizações são propositadas e planejadamente construídas e elaboradas para atingir determinados objetivos e também são reconstruídas, isto é, reestruturadas e definidas”. De acordo com Pondé (2000), as organizações são entendidas como “entidades institucionais que configuram agrupamentos de indivíduos cujos comportamentos estão subordinados a determinadas metas e objetivos definidos para esta coletividade específica”. Com isso, compreende-se que instituições formam organizações, e esta última, por sua vez, é composta de séries de subdivisões institucionais.

As normas de comportamento trazem características às instituições, que vão desde a condutas dos indivíduos que são delimitadas por regras a aquelas que não possuem regularidades descritas, mesmo que não sejam necessariamente especificadas por meio dos processos que estabelecem os padrões de comportamento, de acordo com Hodgson (1988). Os hábitos de caráter tácito, promovem condutas regulares, estabelecidas por determinado conjunto de normas. Nesse sentido, os indivíduos as seguem de forma inconsciente. As instituições, portanto, moldam o comportamento e os hábitos, e exercem influência sobre as ações do indivíduo (DEQUECH, 1998).

O pilar cognitivo, por sua vez, traz elementos que demonstram as formas dos indivíduos identificarem problemas e encaminharem a sua solução. O pilar cognitivo converge com a noção de instituições como hábitos de pensar compartilhados, de Veblen. O sistema cognitivo compreende os comportamentos dos indivíduos, fundamentado sobre sua perspectiva social, dessa forma, é possível observar as percepções plurais dos indivíduos, baseadas em suas vivências influenciadas por aspectos culturais e pelo tempo. O pilar cognitivo evidencia a relação dos estímulos externos e o retorno ofertado pelo indivíduo. Os retornos dos indivíduos demonstram o padrão de comportamento, que por sua vez são o reflexo daquilo que foi internalizado. Assim, os indivíduos são compostos pela representação de seu ambiente externo de vivência, isto é, são o resultado de uma construção social, que forma e alimenta padrões de comportamento (SCOTT, 1995).

Os pilares institucionais, segundo Scott (1995, p. 33), possuem referências particulares de legitimidade. O ambiente legítimo para o pilar regulativo é o qual é regido por leis e por regulamentos; o normativo leva em consideração elementos do âmbito moral; e o cognitivo, assume a consistência das estruturas tidas como referência para definir problemas e métodos de solução destes problemas. A condição de legitimidade está associada a aspectos culturais e a estruturas de leis e regras, dessa forma, os pilares propostos por Scott (1995) embasam os mecanismos comportamentais como respostas à demanda das pressões institucionais.

As instituições, enquanto métodos habituais, operam a interação humana. Com a racionalidade limitada dos indivíduos, as instituições ainda trabalham como aspectos cognitivos complementares, uma vez que cooperam no sistema processual da tomada de decisão. Os hábitos mentais são adquiridos no processo histórico de transformação da sociedade. Regras, limitações e aplicações possuem poder de influência sobre as escolhas individuais, a tendência de comportamento social pressupõe a forma ideal de agir dos indivíduos, com característica padronizada.

As instituições possuem moldes interativos que podem limitar, criar e condicionar o comportamento humano, e, portanto, estabelecem padrões e moderações à conduta dos indivíduos. De forma correlata se comportam os padrões concorrenciais. Assim como cada ambiente condiciona determinado padrão de comportamento, cada mercado comporta um padrão de concorrência, ou de consumo. O consumo nos mercados setorializados também é impregnado de expectativas tácitas de ação e decisão, de códigos de significação de qualidade acessíveis aos usuários iniciados, e de regras explícitas para regular os produtos/serviços e a efetividade das trocas. É a relação das estruturas e das condutas predominantes no ambiente que produzem os padrões de concorrência nos mercados. A dinâmica estrutural do ambiente influencia a tomada de decisão dos agentes, que tendem a gerir suas condutas de forma mais compatível com o padrão concorrencial em vigor.

3.2 MERCADOS NATURALIZADOS

A tradição central da teoria econômica, definida por Galbraith (1987, p. 21) como a corrente de ideias econômicas descendentes de Adam Smith, e que abarca o pensamento econômico liberal desde os clássicos britânicos até os neoclássicos e Keynes⁵, traz subjacente um arcabouço de ideias e métodos da sociedade capitalista que naturalizam os mercados. A modernidade e o capitalismo propuseram a economia política sob um sistema organizado a partir da perspectiva de mercado. Através da proposta da mão invisível, Adam Smith (2003) traz que os interesses de caráter privado produzem o bem-estar social, implicando o pensamento de “harmonia social”.

A proposta de Smith (2003) é pautada no princípio de que a ação dos indivíduos traz de forma natural a ordem social do mercado. A alegação da ordem natural indica que as leis naturais, são não apenas indicadas pela natureza humana, mas também fruto do realismo. A sociedade passa a ser explicada pela economia sob a ótica do desejo do lucro por parte dos indivíduos, nesse sentido, a mão invisível do mercado conduz à promoção do bem-estar coletivo. O rendimento individual obtido pelos ganhos de produtividade inerentes à especialização produtiva permite a aquisição de outras mercadorias também ofertadas em uma organização produtiva especializada e decorrente de trabalho alheio. Por este processo de gestão

⁵ Embora não ortodoxo, no sentido de perceber contradições internas ao sistema liberal capitalista e de contestar a recuperação célere do nível de atividades nas crises depressivas, Keynes operou nos marcos de eficiência de uma economia de mercado. A esta corrente central adicionou-se, mais recentemente, a produção da Nova Economia Institucional, que reintroduz explicitamente a figura das instituições já subjacente à obra de Adam Smith.

do sistema econômico os indivíduos necessitariam maior diversidade e maior quantidade de mercadorias.

Smith (2003) explica que o mercado é uma consequência da ordem que transforma a economia na essência da sociedade através da “universalidade do desejo de ganho e da generalização da mercadoria como valor” (GANEM, 2005, p.5). Neste mercado, os indivíduos buscam seus próprios interesses a fim de satisfazer suas necessidades, mesmo dependentes dos preços formados em relação à oferta e à demanda. Entretanto, estes indivíduos, ao realizarem suas relações comerciais, são capazes de transformar este mercado em uma ordem social, pois a mercadoria é aceita como valor e o desejo do ganho é envolto por toda a sociedade (GANEM, 2005).

Para Smith (2003), a interação social promovida entre os grupos segue um curso natural, uma vez que o ser humano é naturalmente provido pelo desejo de bem-estar e de conservação da sociedade. A partir desse ponto, o autor traz a visão sistêmica, com a percepção da presença suscinta de instituições, ou seja, de padronizações na conduta interativa das pessoas, uma vez que os indivíduos as formam na tentativa de promoção do bem-estar público (SMITH, 2003). Portanto, há, em Smith, moral, sentimentos e instituições.

Destaca-se, ainda, que o direito de propriedade é visto por Smith (2003), como um dos elementos do direito à vida, uma vez que pode assegurar a acumulação de bens, pautado por um princípio institucional, e que aciona a teoria do mercado livre, sem a indicação da necessidade de intervenção por meio do Estado.

A organização social de direito de propriedade é importante para satisfazer as necessidades humanas e para estabelecer a matriz institucional que determina as relações econômicas entre os indivíduos na sociedade, seja materialmente ou socialmente, tendo fim no sistema social (POLANYI, 2000). A partir da matriz institucional, são deliberadas as relações econômicas e seu papel quanto a estabelecimento de garantia de direitos e deveres, a fim de se definir o processo econômico.

Para Smith (2003), é o interesse do indivíduo em uma sociedade livre que leva ao progresso e ao crescimento econômico, e o intervencionismo Estatal desmedido seria um infortúnio ao progresso econômico. Neste sentido, o modelo de mercado proposto por Smith, seria um mercado como uma instituição capaz de transformar o interesse individual em interesse social sem que fosse necessário a intervenção do Estado (MATTOS, 2007), trazendo benefícios para toda a sociedade.

Conforme Smith (2003), a “mão invisível” atua de forma a regular o mercado; assim, atribui-se a condição de “*Laissez-Faire*”, que restringe o papel do Estado a estabelecer e manter

a condição de justiça, a responsabilidade pela defesa nacional, e gerar e manter entidades públicas, para as quais não fossem atribuídos interesses do setor privado. Dessa forma seria possível manter o mercado em ordenamento. Posteriormente, já nos marcos do valor-utilidade, Walras (1996), reconhece que o equilíbrio de mercado não é um estado real, mas preferencialmente, é um estado ideal, e para isso, a condição de “*Laissez-Faire*”, torna-se importante e necessária.

Para Walras (1996), um mercado torna-se em equilíbrio, sob uma condição de livre concorrência, onde o livre mercado acontece, quando este representa o estado das transações de mercado em que a oferta de um produto correspondesse exatamente à sua demanda, ou seja, a oferta e a demanda se igualam. Porém, Walras (1996) ainda defende que haja monitoramento de moeda pelo Estado, uma espécie de moderador de preços, uma vez que há desigualdade no capitalismo de mercado. Ao Estado, então, “caberia regular a oferta de liquidez de forma a compensar tendências depressivas que ocasionalmente tingiram a economia capitalista” (CARNEIRO, 1982, p. 13). Assim, o seu equilíbrio de mercado decorre de uma imposição de análise e na crença de tendência a estados de equilíbrios. Ainda nesse ambiente, observa-se que tanto Smith quanto Walras (1996), concordam que não há ausência total do Estado em uma Economia Política de Mercado, há, portanto, limitação quanto a sua atuação.

Sob esta premissa, Walras (1996) construiu a teoria de equilíbrio geral⁶, a qual coaduna com as teorias Smithianas pois, para o precursor do marginalismo, o mercado seria autorregulado de forma natural, tendendo sempre a condição de seu equilíbrio. Destaca-se que além da teoria do equilíbrio geral, a importância que Walras trouxe para ciências sociais econômicas, está associada à formulação de conceitos fundamentais, como: riqueza social, o valor de troca e o significado de mercado. Neste sentido, o autor definiu que a riqueza social é um “conjunto de coisas valiosas e permutáveis”, enquanto, o valor de troca seria a “propriedade que têm as coisas de serem obtidas e cedidas umas pelas outras em certas proporções de quantidade” e, por fim, o mercado, consistindo no “lugar onde se fazem as trocas” (HADDAD, 2018, p. 63).

Walras (1996) ressalta que o lugar onde se fazem as trocas, ou seja, o mercado, ocorre quando duas mercadorias são trocadas, em um ambiente marcado pela livre-concorrência, onde há o interesse mútuo dos portadores pelas mercadorias, é uma troca onde as necessidades de ambos são satisfeitas. É importante frisar que, se por um lado Adam Smith (2003), autor clássico, propõe preço natural, divisão do trabalho e um mercado naturalizado, por outro lado,

⁶ Ver mais em Walras (texto original de 1874) (1996).

Walras (1996), que é neoclássico, traz a teoria do valor utilidade, equilíbrio geral de mercado e mercado naturalizado. O que os une, é justamente a proposta de mercado naturalizado, como algo que se impõe à sociedade pela propensão à troca das pessoas, em Smith, ou pela lógica de maior eficiência para equilibrar oferta e demandas descentralizadas, em Walras, implicando uma participação reduzida do Estado. Em ambos está pressuposto que o funcionamento do mercado, é, em essência, autorregulado pelos interesses individuais das pessoas que nele trocam.

A discussão entre projeções de um mercado espontâneo e a existência de regulação estatal no ordenamento de alguns aspectos das interações privadas é retomada no âmbito da Nova Economia Institucional (NEI). Uma vez que a evolução do ambiente institucional implica consequências para o desenvolvimento econômico, para Fiani (2011), existem dois tipos de instituições: as formais e as informais. As instituições formais culminam nas leis que são decretadas pelo Estado, e as instituições informais, que substancialmente nascem a partir de uma ordem espontânea. Mas, o fato de o sistema operar a partir de uma espécie de força conservadora, que resiste às mudanças na sociedade, não assegura o desenvolvimento econômico de fato, uma vez que é constatada a necessidade de transformações (FIANI, 2011).

Assim, o Estado se encontra no cerne da análise do ambiente institucional, em que possui um papel de agente fundamental, a fim de cumprir a tarefa de organização do sistema econômico e então promover o desenvolvimento. E fomentar o desenvolvimento implica contar com indivíduos que realizem atividades econômicas que impulsionem o bem-estar da sociedade, ao tempo em que cuida para que as externalidades provocadas pelo mau estabelecimento dos direitos de propriedade não provoquem o baixo crescimento econômico, também chamado pelo autor de "atraso econômico". (FIANI, 2001).

Segundo Fiani,(2011), em Douglass North, é o Estado o agente responsável pelo desempenho da economia, uma vez que o mesmo define os direitos de propriedade “É o Estado que especifica a estrutura de direitos de propriedade (...) o Estado é que é responsável pela eficiência da estrutura de direitos de propriedade, a qual causa crescimento, ou estagnação ou declínio.” (p. 177). O Estado, “realiza uma troca com a sociedade, oferece um serviço de definição e garantia de direitos de propriedade e recebe receita em forma de impostos” (p. 178).

A relação Estado versus Sociedade é percebida como uma "troca vantajosa e funcional" para os dois lados, pois, há um processo de troca entre governante e seus governados. Então, o Estado apresentado pela Teoria Neoclássica do Estado, de Douglass North, é um ator, cujo comportamento se dá pela interessante troca de direitos de propriedade bem definidos pelo Estado pelas receitas de impostos. O principal objetivo do Estado, é, portanto, estabelecer uma

estrutura de direitos de propriedade a fim de maximizar a receita dos "governantes", e um objetivo secundário seria estabelecer regras em que os custos de transação sejam reduzidos e aumente-se o nível de atividade econômica. De acordo com Fiani (2011), a expansão da produção se dá "até que o acréscimo de receita se iguale ao acréscimo nos custos", pois, dessa forma, tanto os direitos de propriedade quanto os serviços oferecidos pelo Estado, dependem da capacidade de barganha dos interessados.

O Estado é retratado como mais um indivíduo agindo por autointeresse. É suposto natural que agentes econômicos ajam por autointeresse. Em essência, o papel atribuído ao Estado na NEI é garantir o alicerce da propriedade privada dos ativos, estabelecendo o regramento básico a partir do qual os demais agentes operem autônoma e eficientemente, a custos de produção e de transação mínimos. Mantém-se como pano de fundo a constituição natural dos mercados eficientes e equilibrados desde que obstáculos de inadequada institucionalidade não os distorçam.

3.3 A ÓTICA DE MERCADOS CONSTRUÍDOS

Há leituras diferentes comparativamente à naturalização sobre o funcionamento dos sistemas econômicos. Ao incorporarem-se instituições como elemento delimitador dos processos de interação econômica entre indivíduos e organização, e de estruturação das organizações, abre-se a perspectiva de que a operacionalização de transações nos mercados siga um ordenamento instituído.

A sociedade inglesa passou por um intenso processo de rompimento do sistema econômico vigente, cujo início se dá um pouco antes da Revolução Industrial e apresenta um ápice no século XIX. Este processo fez com que houvessem tanto quebras quanto consolidação de instituições, dando origem a uma construção social de mercados (POLANYI, 2000). A desarticulação da organização social se deu em meio a um processo que não foi contido em seu desdobramento. Dessa forma, o autor atribui o "sistema de mercado auto regulável" como um dos principais fatores que levaram a tal desarticulação. Mas, ainda segundo o autor, a presença de uma participação satisfatória por parte do governo nesse processo, por exemplo, poderia alterar o ritmo de seu desencadeamento, interferindo em sua magnitude.

Segundo Polanyi (2000), as transformações nesse sistema se deram principalmente devido à crença no progresso, uma vez que haviam demandas por determinadas condições que até então não existiam, o que culminava em seu processo de criação. Com isso, nota-se a ideia

de que, para o autor, o mercado não se deu a partir do desenvolvimento de um processo natural. Dessa forma, o mercado se tornou o “princípio organizador da sociedade” uma vez que veio das necessidades das relações sociais. Para se alcançar essa condição, foi preciso romper com a ordem social vigente, a partir do estabelecimento de uma política mercantil e da criação de um mercado autoregulável. A sociedade, que antes era primitiva, tornou-se, então, uma sociedade de mercado devido ao advento da industrialização.

Antes do mercado autoregulável ser consolidado, os processos de produção e de trocas, para Polanyi (2000), estavam relacionados à importância de suprir as necessidades comuns da sociedade, e não o seu fim em necessidades puramente individuais. Dessa forma, as questões relacionadas às camadas sociais, em termos de valores humanos, adquiriam expressiva significância. Com o advento da industrialização, a sociedade que antes era primitiva foi transformada em uma sociedade de mercado, trocando a motivação pela subsistência até então vigente, pela motivação pelo lucro (POLANYI, 2000, p. 60).

O caminho seguido pela sociedade em direção a era moderna implicou mudanças na organização social, o que culminou no estabelecimento da sociedade de mercado. Segundo Polanyi (2000), é nessa transição que se estabelece, de forma clara, que a economia do homem está intrinsecamente ligada à suas relações sociais, uma vez que o indivíduo “não age desta forma para salvaguardar seu interesse individual na posse de bens materiais, ele age assim para salvaguardar sua situação social, suas exigências sociais, seu patrimônio social. Ele valoriza os bens materiais na medida em que eles servem a seus propósitos” (p. 65).

Antes da instituição da economia de mercado, a reciprocidade e a redistribuição, para Polanyi (2000), eram dois importantes princípios de comportamento, tendo em vista que podiam garantir a performance do sistema econômico, uma vez que “a organização da sociedade em questão cumpre as exigências de uma tal solução com a ajuda de padrões tais como a simetria e a centralidade”. Por um lado, o padrão institucional da simetria viabiliza a questão da reciprocidade, presente na organização social daqueles povos chamados pelo autor de “iletrados”, o que efetiva as relações de trocas (tomar-e-dar) entre eles. Por outro lado, o padrão institucional da centralidade pode ser observado nos grupos sociais em geral, uma vez que condiciona a “coleta, armazenagem e redistribuição de bens e serviços” (POLANYI, 2000, p. 68).

O autor ainda traz o princípio da domesticidade, que representa a produção para o próprio consumo, isto é, a intenção do indivíduo é de “produzir e armazenar para a satisfação das necessidades dos membros do grupo” o qual pertence, e está associado à autarquia (POLANYI, 2000, p. 73). Os sistemas econômicos eram organizados fundamentalmente a partir

dos princípios de reciprocidade, de redistribuição e de domesticidade⁷, ou mesmo de um resultado dos três conjuntamente. Esta estrutura institucional das relações econômicas compostas destes três princípios, é substituída por uma estruturação das relações econômicas de mercado.

Segundo Polanyi (2000), a produção e a distribuição ordenada desse sistema eram garantidas pelas “motivações individuais” influenciadas pelos “princípios gerais de comportamento” que faziam parte dessa estrutura (p. 75). De modo que “os costumes e a lei, a magia e a religião cooperavam para induzir o indivíduo a cumprir as regras de comportamento, as quais, eventualmente, garantiam o seu funcionamento no sistema econômico” (POLANYI, 2000, p. 75).

Notadamente, é a partir do século XVI, que os mercados tornam-se mais “numerosos e importantes”. Com isso, pode-se observar a evolução do padrão de mercado, que predomina na economia capitalista. Dessa forma, a natureza e a origem dos mercados vêm do entendimento de que:

A permuta, a barganha e a troca constituem um princípio de comportamento econômico que depende do padrão de mercado para sua efetivação. Um mercado é um local de encontro para a finalidade da permuta ou da compra e venda. A menos que este padrão esteja presente, pelo menos em parte, a propensão à permuta não terá escopo suficiente: ela não poderá produzir preços (POLANYI, 2000, p.76).

Adam Smith, por um lado, enquadra o mercado à natureza humana, ele idealiza a proposta de uma “propensão natural à troca”. Não uma simples permuta, mas por questão de sobrevivência, e a fim de garantir os seus interesses, há necessidade de se estabelecer uma relação de conciliação com outros indivíduos. Dessa forma, a propensão à troca é determinada sobre um aspecto consequencial, fruto da sociabilidade humana. Mas, Polanyi (2000), por outro lado, dispensa essa condição. Para o autor, tal propensão, isto é, a ideia de mercados e de divisão do trabalho não foi claramente manifestada na sociedade, logo, não lhes é atribuído um caráter tão significativo. Segundo Polanyi (2000), a propensão individual às trocas, portanto, é precedida pela estruturação social dos mercados.

A permuta, a barganha e a troca, são elementos que presumem determinados procedimentos econômicos nos sistemas, que, por sua vez, estão sujeitos ao padrão de mercado, estruturados paulatinamente como forma de interação entre agente econômicos, a fim de que

⁷ A reciprocidade está baseada nas trocas de caráter social e voluntário, são trocas não comerciais. A redistribuição está relacionada ao recolhimento de impostos por uma autoridade principal a fim de promover serviços, tendo em vista dispor o bem-estar da sociedade. A domesticidade, por sua vez, relaciona-se a produção para o uso em detrimento da produção para o lucro, seria uma espécie de produção para o próprio uso (POLANYI, 2000).

possam ser estabelecidos. O mercado, então, é instituído a partir da relação entre a barganha e a permuta, em termos de padrão de mercado. Portanto, “o controle do sistema econômico pelo mercado é consequência fundamental para toda organização da sociedade”, são as relações sociais que influenciam a dinâmica do sistema econômico (POLANYI, 2000, p. 77).

O sistema econômico é fundamental na constituição da sociedade, uma vez que é estabelecido a partir de instituições distintas e razões próprias. A sociedade, então, é modelada em função do sistema. Sombart (2014), por sua vez, traz uma outra descrição da construção de mercados, fundamentada em buscas documentais acerca do papel dos judeus nos mercados financeiros e industriais, isto é, da transformação política, econômica e social, elementos para fundamentar o surgimento do capitalismo, com base em uma aculturação entre processos de produção artesanais e de comercialização europeus e os princípios de negócios da cultura judaica. O autor traz a mercadoria como elemento fundamental para as trocas de mercado, e indica que este não pode existir sem que haja também a acumulação.

Segundo Sombart (2014), o mercado se dá em meio as relações de consumo e de produção, preza por eficiência e eficácia, em que pese a aquisição de lucros entre o produzir e o comercializar da mercadoria. Como herança dos povos judaicos, nas relações dos sistemas econômicos de mercado, pode-se observar, principalmente, a capacidade de criação e comercialização, acelerando a rotação do capital, de organização, além da maleabilidade em idealizar novos mecanismos para a produção e consequente desenvolvimento.

A condição de mercado como uma construção social também é mencionada por Boyer (2009). Para o autor, a descentralização das trocas é possível através da moeda, uma vez que não se troca mercadoria por mercadoria, desfazendo a ideia de coincidências de necessidades. Os elementos do sistema econômico são condicionados aos processos de formação relacionados às instituições econômicas, a normas e a relações sociais. Assim, segundo o autor:

O mercado é uma instituição que pressupõe um acordo referente à qualidade, à organização das trocas, às condições de acesso e ao modo de pagamento das transações. E, portanto, uma construção social, não o resultado de um estado da natureza, espontaneamente criado pelo *habitus* que as teorias outorgam ao *homo economicus*. (BOYER, 2004, p. 37).

Dessa forma, a variedade e a qualidade dos produtos, um dado local, as condições normativas de trocas, a determinação de preços e as interações entre oferta e demanda, fomentam a criação do mercado no sistema econômico. As condições de regulação estão entre estabelecer e condicionar o movimento consistente desse cenário.

Ao tratar de mercado regulável e mercadorias, Polanyi (2000, p. 89) indica que “uma economia de mercado é um sistema econômico controlado, regulado e dirigido apenas por mercados; a ordem na produção e distribuição dos bens é confiada a esse mecanismo auto regulável.” Nesse sentido, tal espécie de economia é fruto de ações dos indivíduos, uma vez que sempre estão em busca de maximizar seus lucros. Assim, a produção é destinada à venda no mercado, uma vez que os lucros almejados são fruto de tal processo, e, portanto, o mercado conta com o trabalho, a terra e o dinheiro, e não somente com os bens criados pelas pessoas para serem negociados no mercado.

Um padrão institucional funciona a partir da subordinação da sociedade a suas determinadas demandas, o que implica a condição de que “uma economia de mercado só pode existir numa sociedade de mercado”, seguindo, assim, a condição de padrão de mercado, mencionada por Polanyi (2000, p. 93). A economia de mercado é essencialmente composta por todos os elementos que integram a estrutura da indústria, e isso significa que trabalho, terra e dinheiro também fazem parte dos mercados. No entanto, quando da transição de uma economia alicerçada em reciprocidade, centralidade e domesticidade, trabalho e terra eram considerados os próprios elementos que compõem a sociedade, e a sua inclusão como mecanismos de mercado representa a subordinação da essência da sociedade às leis que regem o mercado.

Se, por um lado, para Polanyi (2000, p. 93), as mercadorias são os “objetos produzidos para compra e venda no mercado”, os mercados, por sua vez, são os “contatos reais entre compradores e vendedores”, de forma que:

Cada componente da indústria aparece como algo produzido para a venda, pois só então pode estar sujeito ao mecanismo da oferta e da procura, com intermediação do preço. Na prática, isso significa que deve haver mercado para cada um dos elementos da indústria; que nesses mercados, cada um desses elementos é organizado num grupo de oferta e procura. Esses mercados – e eles são numerosos – são interligados e constituem Um Grande Mercado” (POLANYI, 2000, p. 93).

O autor ainda faz um alerta quanto a importância do trabalho, da terra e do dinheiro para a indústria e sua organização. Porém, não devem ser considerados como mercadorias, afinal, não são produzidos a fins de venda, são consideradas, portanto, mercadorias fictícias. Dinheiro, terra e trabalho devem ser organizados em mercados, uma vez que são importantes componentes da indústria. O dinheiro é admitido como “um símbolo de poder de compra”, a terra é a natureza e o trabalho é a “atividade humana”, ou seja, “nenhum deles é produzido para a venda. A descrição do trabalho, da terra e do dinheiro como mercadorias é inteiramente fictícia” (POLANYI, 2000, p.94). Tais elementos são mercadorias fictícias estabelecidas a fim

de suprir as demandas e as necessidades dos indivíduos particularmente e da sociedade como um todo. E é dessa forma que cabe a sua organização enquanto mercados reais, sendo mercado do dinheiro, mercado da terra e mercado do trabalho.

A indústria, sem dúvidas, dependia do dinheiro, da terra e do trabalho, e na sociedade comercial, esses elementos precisavam ser dispostos como mercadoria, uma vez que eram “organizados para a venda no mercado”, formando, assim, um sistema de mercado, com vista a atender os mecanismos de compra e venda. Diante dessa condição de mercadoria, tais elementos foram conduzidos ao que Polanyi (2000, p. 97) chama de princípio organizador da sociedade”.

O trabalho, que representa a mão de obra, é o componente que recebe destaque. Observado a partir do ponto de vista de “empregados”, e não de “empregadores”, essa medida surge como base para a organização do sistema de trabalho e de mercado, e, portanto, fomenta a transformação do sistema de mercado e da organização da sociedade conjuntamente. Essa transformação estrutural aconteceu em forma de processo e demandou tempo para realizar-se. Foram mudanças sistemáticas articuladas em idas e vindas seletivas em uma arena de interação política-econômica-social, sem um planejamento, que através do uso do mecanismo de normas e da legislação levaram a uma constituição processual de mercados (POLANYI, 2000).

Com o movimento do desenvolvimento industrial, e seus processos de compra e venda, nota-se que os três elementos, dinheiro, terra e trabalho, transformaram-se em uma espécie de mercadoria, a fim de condicionar a produção. Nas palavras do autor, “a sociedade humana tornou-se acessório do sistema econômico” (p. 97). Nesse sentido, Polanyi (2000) delimita o mercado enquanto uma construção social, e não como um desencadeamento natural.

No caso específico do “mercado de trabalho”, na Inglaterra, já no ano de 1795 ainda vigorava o chamado “Decreto de Domicílio” estabelecido desde o ano de 1662. Esse decreto delimitava a participação de cada trabalhador apenas em sua paróquia, de forma que embargava a mobilidade necessária ao estabelecimento de um mercado de trabalho nacional. Com o tempo, uma nova regulamentação foi criada. No entanto, a recém declarada “Speenhamlan Law” ou “Sistemas de abonos”, que esteve em vigor até a reforma parlamentar de 1834, continuou embargando a criação de um mercado de trabalho (POLANYI, 2000).

Na Speenhamlan Law, cada indivíduo pobre tinha o direito de receber uma renda mínima, isso sem levar em consideração os lucros ou rendimentos dos empreendimentos, e o valor era estabelecido a partir do preço do pão. Esse auxílio era garantido mesmo se o indivíduo estivesse empregado. Com isso, houve queda de produtividade e de salários em índices relevantes. Essas consequências levaram a sociedade a crer que a existência de uma ordem

capitalista sem a implementação de um mercado de trabalho era inviável. A utilização dos novos mecanismos de normas e da legislação, apesar da tentativa de instituir o “direito de viver”, uma vez que passou a disponibilizar uma renda mínima, tornou-se trágica com a consequência da não obrigatoriedade em termos de pagamento por produtividade de trabalho. Com o tempo, o desempenho produtivo dos trabalhadores foi reduzido, assim como a intensidade e a eficiência que antes eram elementos característicos.

Depois de consequências frustrantes da Speenhamlan Law, surge, então, a proposta para se estabelecer um mercado de trabalho. Dessa vez, a partir da “Poor Law Reform”, nos anos de 1830, onde os indivíduos na condição de indigentes eram conduzidos a albergues. Portanto, aqueles cidadãos que eram pobres, desempregados e que não possuíam assistência buscavam ingressar no mercado de trabalho, a fim de não ser classificado como um indigente. Assim, a Poor Law, é importante e fundamental em compreender a formação do mercado de trabalho.

Era inviável que uma economia de mercado não estabelecesse um mercado de trabalho, e durante a sua formação, o tradicional tecido da sociedade foi afetado. Com a reforma social, findou-se o “direito de viver”, ou seja, fim do protecionismo, da servidão paroquial e da própria noção e identidade territorial. A fim de recompensar e reparar os danos causados a população, novas regulamentações foram instauradas, em vista de promover a proteção do trabalho diante da dinâmica do estabelecimento do mercado de trabalho, a partir de então, houve uma lenta e gradual mudança conceitual, em que o “direito de viver” foi substituído pela necessidade de trabalho, onde o indivíduo passou a oferecer-se para trabalhar.

De forma mais específica, o estabelecimento do mercado de trabalho se deu, inicialmente, na Inglaterra, após o ano de 1834. Isto posto, nota-se que o sistema de mercado é caracterizado pela vigência de leis fabris, da legislação social, além da “movimentação política e industrial da classe trabalhadora” (POLANYI, 2000, p. 106). Ou seja, por intermédio do estabelecimento de leis e regimentos, as transformações processuais no sistema implicam mudanças nos componentes de sua estrutura, incluindo o trabalho, que passa a ser observado como uma espécie de “mercadoria”, atuando como instrumento para a instituição do mercado de trabalho. Como afirmado por Polanyi (2000), “a chave para o sistema institucional do século XIX está nas leis que governam a economia de mercado” (p. 17).

A percepção da construção social de mercados, reflete que os mercados não são concebidos de forma independente, eles possuem relação direta com valores e regras adotados e compartilhados pelos agentes econômicos. A sua construção se estabelece sob uma dada “trajetória histórica”, a partir das relações estruturais e diálogos de demandas sociais. As

instituições proporcionam uma interação dinâmica das organizações de mercado e sua estrutura, promovendo um desencadeamento consistente do sistema econômico.

3.4 CONCLUSÃO PARCIAL

Existem diversos posicionamentos acerca da dinâmica dos sistemas econômicos. A participação de instituições como uma ferramenta que delimita a estrutura dos processos de interação econômica entre indivíduos e organização, e de seu arcabouço permite entender que as transações nos mercados correspondem a um ordenamento instituído. Por um lado, a noção de ordem natural demonstra que as leis naturais, são não apenas indicadas pela natureza humana, são o resultado também do realismo. A proposta da mão invisível traz os interesses de caráter privado enquanto produtores do bem-estar social, implicando no pensamento de “harmonia social”. Os indivíduos, nesse mercado, buscam seus próprios interesses a fim de satisfazer suas necessidades, mesmo sob a dependência dos preços formados em relação à oferta e à demanda.

A interação social segue um curso natural, visto que o ser humano é naturalmente alimentado pelo desejo de bem-estar e de conservação da sociedade. Nesse sentido, as normas de comportamento trazem características às instituições, sejam por condutas dos indivíduos delimitadas por regras ou por outras que não possuem regularidades descritas, ainda que não sejam descritas nos processos que delimitam os padrões de comportamento.

Por outro lado, há os processos de produção e de trocas, relevantes para suprir as necessidades comuns da sociedade, e não necessariamente suas vontades individuais. Logo, questões relacionadas às camadas sociais, em termos de valores humanos, passaram a ter expressiva significância. O curso tomado pela sociedade implicou mudanças na organização social e levou ao estabelecimento da sociedade de mercado.

A noção da construção social de mercados revela que os mercados não são concebidos de forma independente, isto é, eles estão ligados a valores e a regras, que são adotados e compartilhados pelos agentes econômicos. A sua construção se estabelece em uma “trajetória histórica”, influenciada por relações estruturais e diálogos das demandas sociais. As instituições são capazes de promover uma sistêmica interação das organizações de mercado e de sua estrutura, e conseqüentemente um desencadeamento consistente do sistema econômico.

As instituições comportam padrões de interação, capazes de limitar, criar e condicionar o comportamento humano, ou seja, são capazes de estabelecer padrões e moderações à conduta

dos indivíduos. Portanto, assim como cada ambiente condiciona determinado padrão de comportamento, cada mercado comporta um padrão de concorrência, ou de consumo.

Consideradas as devidas contribuições oferecidas pela abordagem dos mercados naturalizados, a presente pesquisa adota a ótica dos mercados construídos como base teórica para fundamentação do estudo. Tendo em vista atender a demanda da questão problema levantada, a teoria de mercados construídos é a que melhor se adequa, uma vez que busca entender, descrever e explicar o mercado do futebol, e não apenas constatar a sua existência. Ao utilizar a construção de mercados como linha teórica, o estudo se propõe a entender *como* ocorreu a sua formação. “*Como*” traz uma ideia interrogativa, “de que maneira”, “o quanto”, “a que ponto”, expressa modo, circunstância. Não é uma ideia despretensiosa, é algo construído. Não é estático, é um processo.

Emparelhado na proeza e na emulação, o mercado do futebol é construído em um processo que busca estimular desejos traduzidos como demanda. Foi devido às mudanças das organizações sociais que tal mercado foi estabelecido. Os agentes econômicos interagem, são criadas regras e valores que levam ao estabelecimento de uma trajetória histórica, e conseqüentemente à condução da dinâmica estrutural do sistema. Há, portanto, interação, conduta e ordenamento instituído.

4 A CONSTRUÇÃO DO MERCADO BRASILEIRO DE FUTEBOL

O funcionamento dos sistemas econômicos possui instituições que atuam como ferramentas de interação dos processos econômicos entre indivíduos e organização, e de estruturação das organizações. Dessa forma, entende-se que a operacionalização nas transações de mercados siga um determinado ordenamento instituído. Nesse processo houve tanto quebras quanto consolidação de instituições, o que deu origem a uma construção social de mercados.

As transformações nesse sistema surgiram principalmente devido à crença no progresso, uma vez que haviam demandas por determinadas condições que até então não existiam. Portanto, de acordo com essa proposta, nesse capítulo se aplica a ideia de que foi necessário romper com a ordem social vigente, a partir da demanda de uma sociedade de mercado, em virtude do advento da industrialização, da organização da sociedade e das relações sociais que influenciam a dinâmica do sistema econômico.

4.1 INDÍCIOS: JOGOS QUE REMETEM AO FUTEBOL

O Futebol é originalmente caracterizado a partir de sua composição, que era dotada dos valores em torno da presença de laços afetivos, da identidade dos indivíduos e, também, por aspectos lúdicos. Segundo Elias e Dunning (1995), de forma mais específica, os atributos eram compostos por: lazer, diversão, ócio, além do estabelecimento de vínculos entre envolvidos. No entanto, ainda existem diversos questionamentos a respeito da origem dessa prática (DUARTE, 1994; SCAGLIA, 2008; IANNI, 2008; CUNHA, 2009). A literatura indica que atividades esportivas semelhantes ao futebol reportam-se até 4500 anos A.C.. No entanto, indícios mais consistentes são apresentados para a Antiguidade (4.000 a 476 AC) e a Idade Média.

A origem do futebol traz influência de diversos povos, dentre eles: chineses, japoneses, gregos, romanos, além dos ingleses, que adquiriram maior referência ao longo dos anos. Na China, há relatos de uma atividade praticada substancialmente pelos nobres, em 2600 A.C. No chamado *Kemari* (*Ke* = chutar e *mari* = bola), a bola deveria ser mantida no alto, demonstrando habilidade dos jogadores. A bola era feita a partir da fibra de bambus ou do couro, sendo enchidas por cabelo ou crina e possuía 22 cm de diâmetro. O campo tinha 14 metros e um formato quadrado, ainda haviam duas estacas pregadas no chão e amarradas por fios de seda. Esse é o relato mais antigo já registrado sobre a prática de uma atividade associada/relacionada ao futebol (SANTOS, 1981; DUARTE, 1994; PRONI, 1998; MÓSCA, 2006; MURAD, 2009).

Tempos mais tarde, já na Idade Média, relatos remontam a existência de uma atividade considerada a grande precursora do futebol, praticada inicialmente na cidade inglesa Ashbourne. Esse jogo contava com equipes formadas por uma quantidade variada de participantes, em que podia ir de 400 a 500 jogadores em cada uma. Seu principal objetivo era guiar a bola de couro até o alvo determinado. Quanto ao regulamento, não há menções específicas, no entanto, era permitido o uso dos pés e das mãos durante tal exercício.

Segundo Cunha (2009), Dias (1980) e Borsari (1989), o histórico dessa atividade traz consigo marcas de violência, pois era tratada como semibárbara, sendo vista com maus olhos por muitas pessoas na época. Devido ao comportamento violento identificado entre os jogadores, tanto o Rei quanto a Igreja repudiaram o jogo, e em Londres, chegou a ser proibido e quem desobedecesse a essa ordem poderia ser preso. Ainda há registros dessa atividade em Florença, na Itália, onde em 1529 dois grupos políticos rivais se enfrentaram em um jogo para resolver problemas pendentes. Eram 27 jogadores em cada equipe e haviam regras específicas. Tal acontecimento ficou historicamente marcado e os registros demonstram que entre a Idade Média, e mesmo na Renascença, esse foi o primeiro jogo organizado já mencionado (CUNHA, 2009).

4.2 NASCIMENTO, POPULARIZAÇÃO E EXPANSÃO DO FUTEBOL

Na Inglaterra, em fins do século XIX, as pessoas passaram a praticar mais esse esporte, que mais tarde viria a se chamar futebol, e então, surgem os indícios de sua propagação. Além de alguns clubes que haviam sido montados, por algumas escolas públicas⁸ inglesas, já em 1840, uma vez que foi adotada para as aulas de exercício, e dividia espaço com o Rugby. Essa foi uma medida importante, uma vez que praticar esse exercício ajudou no desenvolvimento dessa atividade; dessa forma, foi ainda nesse período que o jogo passou a ser praticado somente com os pés e algumas das normas já existentes foram reconfiguradas e passaram a ser mais fixadas, onde as primeiras regras inicialmente estabelecidas tratavam da quantidade de jogadores, do tamanho do campo e dos gols. Após a influência de diversos povos e atividades, surge, então, o “Futebol”, em meio a manifestações culturais realizadas no país (DUARTE, 1994).

⁸ As escolas públicas (public schools) inglesas eram frequentadas pela elite de classe média-alta inglesa. Para detalhamento, ver a nota da tradutora (p. 9), Isa Mara Lando, bem como Introdução de Richard Hoggart à *O caminho para Wigan Pier*, de George Orwell (2010).

O século XIX é marcado pela expansão do Império Britânico e pela consolidação da Revolução Industrial, a sociedade inglesa presenciava um dinâmico desenvolvimento de sua economia. Foi nesse cenário que o então procurador de justiça, Ebenezer Cobb Morley, juntamente com representantes de 12 clubes do país, reuniram-se a fim de configurar normas que deveriam caracterizar o esporte, segundo Duarte (1994). O objetivo do encontro era estabelecer os critérios de regimento para o jogo. Em 26 de outubro de 1863, em Londres, é firmada uma conciliação entre os clubes participantes, as normas foram anunciadas em um artigo para um popular jornal inglês chamado “*Bell’s Life*”. Tal reunião realizada, marcou, enfim, o nascimento do Futebol. Ao longo de seis encontros e em meio a diversas discussões, foi formada a “*Football Association*” ou “FA”, entidade, agora, oficialmente representativa do Futebol, regida sob um código de regras. O registro foi feito em um livro que levava as 13 regras do jogo, tal livro protagonizou o nascimento do Futebol (DUARTE, 1994; MURAD, 1996; MÓSCA, 2006).

As normas criadas, e já regimentadas, tornaram-se elementos ainda mais importantes, pois além de levarem à organização da atividade, contribuíram com a popularização do esporte. Foi a partir do estabelecimento das regras, que o jogo de Futebol passou a ser praticado com mais intensidade e levado a mais lugares; a padronização dos jogos permitiu a disputa entre equipes de diferentes localidades. Apesar da intensa e significativa prática em algumas escolas, houve também um outro polo, as fábricas. A classe operária praticava o esporte, o que funcionava como atividade recreativa e lúdica, reduzindo os índices de greves e conflitos entre os funcionários (MURAD, 1996; MÓSCA, 2006).

A partir da qualificação entre equipes das escolas e também das fábricas, surge a rivalidade entre os jogadores operários e aqueles que possuíam base aristocrática, registrando um conflito de classes, já que as escolas londrinas que praticavam o esporte eram da alta classe. Essas disputas proporcionaram partidas ainda mais amplas. Sheffield foi palco do primeiro campeonato, a Copa Youdan, em 1867. Mas, o primeiro campeonato da Football Association foi em 1871, a Copa da Inglaterra, marcada principalmente pela disputa entre clubes da capital inglesa. O primeiro jogo internacional a ser registrado aconteceu entre a Inglaterra e a Escócia, no ano de 1872. Com o passar do tempo, as disputas tornaram-se ainda mais acirradas, e o canal de profissionalismo foi aberto em 1885, o que condicionou o surgimento da Football League no ano de 1888. O Futebol se tornou, então, um componente social de grande valia para a sociedade inglesa como um todo.

A expansão do futebol não se rendeu às fronteiras da Inglaterra. Suíça, Dinamarca, Alemanha, Espanha, Itália, Portugal e França não demoraram a experimentar dessa atividade,

que foi introduzida e logo disseminada pelos territórios. Os britânicos ainda levaram o esporte a outros continentes, alcançando países como Estados Unidos, Argentina, Uruguai e, finalmente, o Brasil. Com a disseminação inicial, foi fundada a International Board, em 1886, cujo objetivo era de padronizar as normas entre os países da Inglaterra, Escócia, Irlanda e Gales. Como é de se imaginar, isso não foi o suficiente, afinal, o futebol já havia cruzado continentes. É então, que no ano de 1904, é fundada a FIFA – Federação Internacional de Futebol Associação (Fédération Internationale de Football Association, termo em francês), a fim de agregar os propósitos das federações envolvidas com a prática do Futebol.

4.3 A CHEGADA DO FUTEBOL AO BRASIL

Em outubro de 1894, desembarcou em São Paulo um jovem que trouxe em sua bagagem duas bolas de couro, uma bomba de enchimento, apito, uniformes e um livro de regras. Tal jovem era o paulista Charles Miller, que ficou conhecido como o pai do futebol no Brasil. Miller era filho de pai escocês e de mãe brasileira, e havia deixado o Brasil aos dez anos de idade, para ir estudar na Inglaterra, e lá conheceu o futebol. Ao retornar ao Brasil em 1894, Miller trouxe um esporte inglês, caracteristicamente universitário e burguês, e, ainda em tempo, “elegante, de *gentlemen* e obediente a um código”, nas palavras de Santos (1981, p. 87). O fato é que o futebol trazido por Miller alcançava apenas a elite, onde a maior parte dos jogadores era formada pelos técnicos industriais e pelos engenheiros ingleses, permanecendo assim por cerca de dez longos anos.

Um esporte racista e preconceituoso, que contava com a participação de dirigentes e jogadores de cor de pele branca e da burguesia. Em geral, praticados em suas próprias chácaras, não contavam com a presença de pessoas nativas, no caso, os brasileiros, fossem eles pobres ou ricos. Gramados de ordem inglesa, gerentes de bancos, matadouros e lojas, é esse o ambiente que condiciona o surgimento dos clubes, e para não fugir das características, é essencialmente composto pela elite e por jogadores até então amadores (SANTOS, 1981; SOARES, J., 2007; OLIVEIRA, 2012). Miller também protagonizou a organização do primeiro Clube no Brasil, o São Paulo Athletic Club, que nasceu no ano de 1895.

Devido a própria disseminação do esporte, diversos clubes foram surgindo. Havia poucos brasileiros, pobres ou negros nas disputas ou nas arquibancadas, apenas espiando sobre o muro, segundo afirma Santos (1981). Mas, em meio a frenesi da fase branca e inglesa, a separação por classe, cor da pele ou mesmo por nacionalidade não se sustentou. À proporção

que o esporte tomou em termos de expansão e difusão, abriu espaço para que todos indivíduos tivessem acesso à prática esportiva. Aqueles que estavam apenas nas gerais, observando sobre o muro ou apenas torcendo para a bola ultrapassá-lo e enfim conseguir bater algumas embaixadinhas, finalmente puderam conquistar o campo, e ainda como afirma o autor, após vinte anos de distinção, os clubes passaram a comportar brasileiros, pobres e negros.

Os anos seguintes, entre 1900 e 1920, foram importantes para o desenvolvimento do futebol, uma vez que, embora ainda amador, o esporte se disseminou e conquistou o mundo. Nesse decurso, as diferenças foram se dissolvendo, os jogos que antes aconteciam apenas entre as mesmas classes, agora aconteciam de forma mista, onde as competições esportivas pautavam um cenário lúdico e recreativo. Em sequência, entre os anos de 1923 e 1933, com a expansão e popularização, o sentimento de paixão pelo futebol começou a brotar nos torcedores, o que tornou o esporte um elo comunhão popular (WITTER, 1996; MURAD, 1996; SOARES, J., 2007; SOARES, M., 2007).

Nesse mesmo período são dados os passos iniciais rumo ao profissionalismo, condição que era consentida a partir do incentivo financeiro para os jogadores, já que nesse período era necessário que o atleta tivesse uma outra atividade complementar. Visto que a disseminação do esporte estava estabelecida e diante do surgimento intenso de competições, notou-se que era preciso contar com a participação ativa dos jogadores, de forma que “jogar bola” passou a ser uma atividade exclusiva, que envolvia muita responsabilidade com o clube.

Foi de tal forma que o profissionalismo chegou, impactando a rotina dos clubes e a vida dos jogadores, e indo além, pois, nesse contexto, os jogadores de mais destaque começaram a jogar em outros países como é o exemplo da própria Inglaterra, além da Irlanda, Grã-Bretanha, França Itália e Espanha. O profissionalismo surgiu no Brasil na intenção de segurar os bons jogadores no país, a fim de criar equipes mais competitivas, além de promover de forma mais objetiva a inserção dos pobres e dos negros, através do estabelecimento de vínculo empregatício, condicionando o aperfeiçoamento de características peculiares dos atletas e estreitando suas relações com os clubes (AMADOR, 2004; SOARES, J., 2007; SOARES, M., 2007).

Com a conquista dos Campeonatos Mundiais dos anos de 1958, 1962 e 1970 pela seleção brasileira e de outros importantes campeonatos por Santos e Cruzeiro, o futebol brasileiro consegue se consolidar. Essa estabilização envolveu o desenvolvimento técnico dos setores esportivos de serviços internos, contando, entre outros, com a mão de obra de médicos, dentistas, massagistas, o que apontava para uma transformação no ambiente esportivo futebolista. A realidade sob a ótica da profissionalização trouxe uma perspectiva de negócio ao

contexto do futebol, mediante a presença de elementos com aspecto mercantil. Agora, a venda de ingressos para assistir as partidas, dos direitos de transmissão, além do passe dos jogadores, caracterizam esse novo cenário (SOARES, J., 2007).

4.4 O DESEMPENHO ECONÔMICO DO MERCADO DO FUTEBOL CONTEMPORÂNEO

O futebol que conhecemos dos dias de hoje, dotado das 17 regras que regem tal prática esportiva, ainda é uma atividade caracterizada por atributos lúdicos e recreativos. No entanto, o ambiente conta agora com novas particularidades que passaram a constituir o universo em que essa atividade atua. Diante da estabilidade alcançada e da popularização e disseminação, o futebol ultrapassou as fronteiras das quatro linhas do gramado. A evolução enquanto esporte alcançou as massas e esse quadro trouxe mudanças operacionais em seu processo de formação. Novas regras e nova organização.

Mediante tais transformações e com a chegada da profissionalização, ainda os clubes em formatos associativos possuem o que Soares M., (2007) chama de “busca pelo lucro”, pois, mesmo sob esse padrão, os departamentos possuem despesas que devem ser sanadas, logo, precisam de arrecadação para compor a receita. Segundo Leoncini (2001), a popularização e a democratização do futebol marcaram algumas mudanças em torno da modernização capitalista que atuava no cenário brasileiro no período, que começou a exercer influência sobre o modelo organizacional do esporte. A atividade que até então estava pautada na liberdade de interação participativa nos jogos, começou a dar lugar a aspectos profissionalizantes, principalmente a partir do pagamento de salários aos jogadores, caracterizando o mercado de trabalho.

A inserção de aspectos financeiros, principalmente por meio dos salários, acirrou as disputas entre atletas, e a globalização do mercado futebolístico permitiu o surgimento da alta comercialização de jogadores. Com a proliferação da prática esportiva, o sistema passou a ser alimentado, principalmente, pela demanda por consumo e por lucro, o que implica uma relação entre o mercado de trabalho e o mercado de consumo de futebol; foi justamente a popularidade desse esporte e a comercialização dessa cultura de entretenimento que o transformou em um mercado lucrativo (PRONI, 1998; LEONCINI, 2001; SOARES, M., 2007; MANTOVANI, 2014).

O aspecto profissional, então, começa a interagir com a gestão nos clubes, dando espaço para o surgimento do “racionalismo” no esporte, que passa a empregar esquemas táticos, treino de atletas para posições específicas, técnicos, além de médicos, fisioterapeutas, preparadores

físicos, nutricionistas, psicólogos, entre outros, a fim de estabelecer equipes mais competitivas, e também com a adoção de um novo modelo de gestão, que passa a observar o futebol enquanto “uma mercadoria”, onde as atividades vistas sob a ótica de recreação e interação entre os participantes, passaram a ser observadas sob a perspectiva de retorno financeiro, ao tempo em que a sua fronteira comercial se expandia (PRONI, 1998; FERNANDES, 2000; LEONCINI, 2001; MANTOVANI, 2014).

O mercado futebolista apresenta atividades de alto investimento, que produzem um movimento financeiro expressivo, conforme demonstrado no relatório da empresa de consultoria Ernst & Young (2019), em que R\$ 48,8 bilhões de reais foi o valor total que a cadeia produtiva do futebol movimentou no ano de 2018, valor direcionado pela CBF, pelas Federações Estaduais, pelos clubes de futebol, patrocinadores, mídia e pelos torcedores. Acrescidos R\$ 3,3 bilhões, referentes a salários e encargos sociais, e R\$ 761 milhões, referentes aos tributos anuais, no ano de 2018, a cadeia produtiva do futebol movimentou um total de R\$ 52,9 bilhões de reais (ERNST&YOUNG, 2019). A partir de uma indústria produtiva, em que interagem órgãos e entidades do futebol, com clubes, empresários, dirigentes e torcedores, a dimensão mercadológica pode ser promovida a partir do planejamento, da organização industrial, voltados à estratégia e à competitividade desse setor (PRONI, 1998; LEONCINI, 2001; SOARES, M., 2007; MANTOVANI, 2014).

A partir das transformações observadas no universo futebolista, percebe-se que o cenário presente nas entidades tem sido sobreposto por uma composição empresarial, formada por planejamento, métodos especificados e aspectos organizacionais, o que deve ser associado ao profissionalismo. De acordo com Fernandes (2000), elementos relacionados a lucratividade, eliminação ou amenização das ineficiências e uma produtividade otimizada, entram oficialmente em pauta na institucionalização de elementos do ambiente esportivo, na contextualização econômica e na configuração do mercado do futebol.

4.5 ASPECTOS MERCADOLÓGICOS E ORGANIZACIONAIS DO FUTEBOL

O ambiente organizacional das entidades esportivas, assim como o de outros segmentos, passou por diversas mudanças ao longo dos anos, e isso afetou as características dos modos de gerenciamento dos clubes. A percepção de caráter lúdico deu lugar a uma abordagem mercadológica, que enxerga o futebol e seus elementos como componentes de uma indústria

esportiva marcada pelo desenvolvimento e expansão, principalmente devido a profissionalização (PRONI, 1998; LEONCINI, 2001).

O mercado “é o espaço de interação competitiva principal entre as empresas em sua rivalidade e orientação estratégica, como afirmado por Dantas, Kertsnetzky e Prochnik (2002). O mercado é determinado a partir da indicação dos “*players*” e dos produtos ofertados pelo setor, então, para o mercado do futebol, são identificados a liga e os torcedores, em que se observa a postura de ofertante do mercado, a liga, e de demandante dos torcedores (PRONI, 1998; LEONCINI, 2001; MANTOVANI, 2014).

Ao ser analisada, a lógica do negócio dentro do mercado do futebol, depende também de elementos voltados ao desempenho esportivo, a eficácia do mercado de torcedores, além do controle sobre a folha salarial e outros elementos que estão associados às despesas (LEONCINI e SILVA, 2004). O futebol foi conduzido a um mercado composto por novas propostas de estádios, campeonatos dotados de mais racionalidade e rentabilidade, oferta de produtos oficiais, além de contratos trabalhistas mais ponderados, e conseguiu se reafirmar diante da demanda profissional e da nova percepção do futebol enquanto indústria, e de sua configuração enquanto mercado esportivo (PRONI, 1998).

A composição de um Mercado nesse setor, representa as transformações organizacionais que as entidades do futebol sofreram. Logo, nota-se que a profissionalização, a percepção do futebol enquanto um negócio e a ideia do mercado futebolístico estão institucionalizados nessa “nova” compreensão organizacional do futebol (MÓSCA, 2006).

4.5.1 O Mercado Consumidor

Não são apenas os elementos econômicos que compõem a competição organizacional, recursos de caráter técnico e institucional também estão presentes nesse sistema. Os clubes de futebol, assim como outras organizações, sofrem pressões de outros clubes, em caráter competitivo, esportivo e social, e das propostas de conduta bem vistas na esfera social. Segundo Machado-da-Silva e Barbosa (2002), tais pressões são geralmente compostas por uma reputação eficiente, pelo prestígio, além do comportamento legitimado sob a perspectiva social. Então, esse papel é assumido para dar conta da faceta de consumo e entretenimento do mercado de futebol.

Carece a literatura específica sobre futebol consultada, de uma explicação para a disseminação do futebol entre grupos sociais distintos, e da emergência de uma unidade de

“paixão” que transcende as classes socioeconômicas. Os instintos de predação e emulação veblenianos, e a institucionalização de práticas pelo compartilhamento de modos de pensar e de agir fornecem uma matriz teórico-explicativa.

O mercado de consumo de futebol funciona sob padrões comportamentais que são institucionalizados pela sociedade a partir da influência histórica e cultural. O comportamento dos indivíduos fomenta a demanda do consumo e do entretenimento em um ambiente que preza pela aprovação social. A projeção dos indivíduos emerge do sentimento de emulação, uma vez que elementos habituais e comportamentais são estabelecidos pela organização social, provocado principalmente devido a uma institucionalização de classes e suas diferentes posições socioeconômicas.

Os hábitos e os instintos são elementos que levam a compreensão do comportamento humano, e os processos de pensamento do indivíduo implicam aspectos institucionais de natureza cognitiva. Os hábitos são influenciados pela formação social de cada indivíduo, e os instintos⁹ são conduzidos pela natureza biológica, pela acumulação de comportamentos profundamente enraizados e pela teleologia dos instintos. Dessa forma, os indivíduos são caracterizados a partir das relações sociais e de características comportamentais institucionalizadas (VEBLEN, 1899; HODGSON, 1998). Como afirmado por Veblen:

Como outros animais, o homem age em resposta a estímulos oferecidos pelo ambiente em que se encontra. Como outras espécies, o homem é uma criatura de hábitos e propensões. No entanto, diferente das outras espécies, o homem faz uso de seu intelecto superior, delibera sobre o conteúdo dos hábitos pelos quais suas ações são guiadas e avalia os efeitos que seguem destes hábitos e propensões (VEBLEN, 2007, p. 2).

Os hábitos e os instintos geram características comportamentais que influenciam os padrões de vida da sociedade. A interação desses aspectos resulta em comportamentos institucionalizados, isto é, adotados por um relevante grupo de indivíduos durante determinado período de tempo, com a ressalva de que diferentes conhecimentos podem ser inseridos durante as transmissões entre gerações, mas o que não elimina a condição institucionalizada dos comportamentos.

Os indivíduos, para Veblen (1899), são continuamente influenciados por hábitos institucionalizados, compartilhados em sociedade. Estes hábitos mencionados pelo autor são adquiridos devido ao caráter contínuo e persistente em que se manifestam, ou seja, tornam-se

⁹ Para Veblen, o comportamento dos indivíduos é influenciado por instintos inatos que não conseguem ser contidos, como é o caso do *workmanship*, que é o instinto por trabalho eficaz e rejeição do esforço fútil, e do *predatory*, que é observado quando o indivíduo tem como escolha a proeza em lugar do trabalho regular.

hábitos por serem práticas duradouras e baseadas na repetição, são características históricas que perpassam entre indivíduos por gerações, embora possa sofrer alterações ao longo dos anos, dado que diferentes conhecimentos podem ser agregados nesse processo transmissão (VEBLEN, 1899).

Os indivíduos apresentam, em sociedade, o que Veblen (1899) chama de emulação pecuniária¹⁰. A emulação pecuniária representa a busca da classe menos favorecida tanto pelos padrões de vida quanto pelos padrões de consumo da “classe ociosa”. É uma busca por posse de bens, por status, por acumulação de riqueza. Tal condição emulativa da sociedade é reflexo da busca pela aspiração pecuniária comparativa entre indivíduos. É a força, o poder, a competitividade que alimentam essa condição de emulação na sociedade. Os hábitos, então, funcionam como características de um motor que nutre a condição de emulação pecuniária, como é o caso do ócio conspícuo e do consumo conspícuo, conforme estudo de Veblen sobre a classe ociosa. O comportamento, a partir de tais características, gera um indivíduo padrão, portador da emulação pecuniária, com preferências estabelecidas socialmente para este fim (VEBLEN, 1899).

Veblen (1899) liga o esporte a uma emulação entre grupos sociais, onde propõe que tal competição está ligada ao processo de autoafirmação do indivíduo, diante da sociedade. Busca-se promover a autoconfiança e a camaradagem, a fim de conquistar a aprovação e a admiração da comunidade. Segundo o autor, os indivíduos estão sujeitos à disciplina da proeza, de forma predatória, que transformou o temperamento humano, e criou tais expressões de ferocidade e astúcia. A competição para o indivíduo, então, tem o sentido de autoafirmação, em busca de aprovação e admiração social (VEBLEN, 1980, p.134-140), uma vez que a ostentação dos indivíduos de vida ociosa representava seu poder.

Características específicas passadas também são observadas nos indivíduos no presente, isso significa que determinados traços comportamentais comuns são conservados ao longo do tempo e influenciam na atuação dos indivíduos na sociedade. É a partir dessa percepção que Veblen (1899) busca apresentar as condições de proeza que conduzem os indivíduos à formação de uma sociedade pecuniária.

A emulação é, em si, uma peça importante para construção da trajetória histórica da sociedade, uma vez que as atividades laborais, em que pese a façanha e a proeza, trabalham para a criação de status para o indivíduo. Com as transformações na sociedade, aspectos pecuniários receberam mais ênfase, e isso provocou a manifestação gradual de uma classe

¹⁰ Ver mais em Veblen (1899).

ociosa, caracterizada por diferenças laborais e por novos hábitos comuns compartilhados. O sentimento de emulação pecuniária com base na diferenciação laboral e demonstração de riqueza passa a caracterizar a proeza.

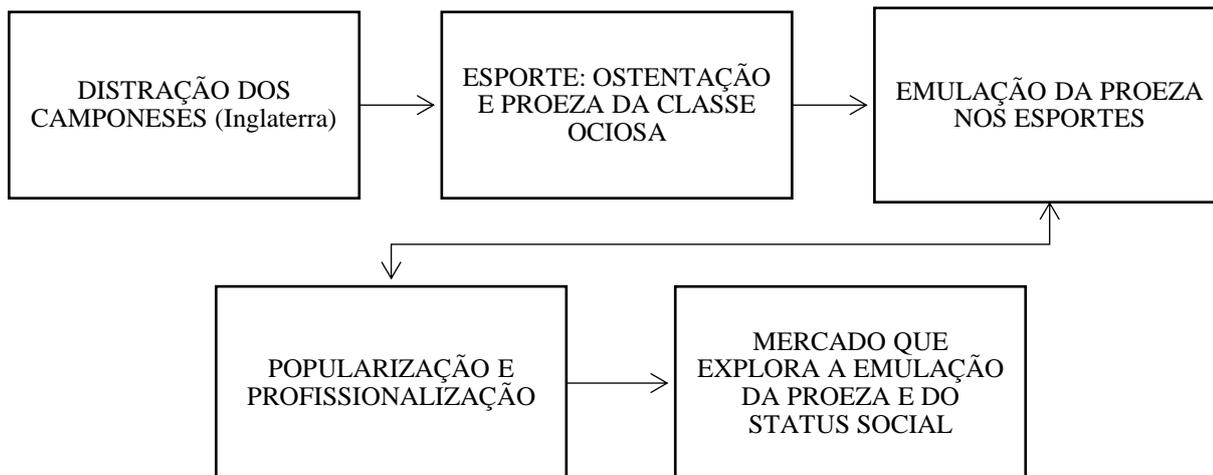
A partir da institucionalização e do compartilhamento de hábitos e comportamentos, a busca por emulação passa a compor a trajetória da formação de status. A posição diante da sociedade é adquirida a partir das condições de honra e de status sobre demais indivíduos, uma vez que essa condição está relacionada ao poder, as atividades passam a caracterizar a posição de ócio nobre. As práticas esportivas requerem treinamento para o alcance de elevado desempenho. O bom desempenho atlético e a habilidade esportiva sinalizavam que o indivíduo usufruía de tempo e energia para o treinamento esportivo e sugeriam o pertencimento à classe ociosa.

De acordo com Veblen (1899), as classes sociais de mais prestígio tinham mais tendência a desempenhar atividades esportivas, o que implicaria mais um meio de demonstração de proeza, assim como capacidade de façanha, ou seja, ao praticar essas atividades os indivíduos tinham a oportunidade de demonstrar suas proezas perante a sociedade. Sua atividade esportiva ecoaria como hábitos a serem emulados.

Dessa forma, a partir das mudanças dos hábitos e dos comportamentos, a emulação habilidosa elevava o status do indivíduo. Na prática de atividades esportivas, como exemplificado pelo autor, o indivíduo passava a ser enxergado de forma diferente devido a exposição emulativa em que se colocava a partir de seu desempenho no esporte. Vistos pela sociedade sob os parâmetros de honra e respeito, por exemplo, e na pretensão de alimentar o status, os indivíduos buscavam a inclusão a partir desse sentimento de emulação pecuniária (VEBLEN, 1899).

A tendência à condição de emulação, ou, mais precisamente, a sua composição com o instinto predatório, tem origem das relações sociais históricas e culturais, isto é, de padrões comportamentais institucionalizados pela sociedade. As atividades de caráter esportivo demandam competitividade, bravura, esperteza, habilidade e astúcia de seus participantes e estimulam o sentimento de emulação em direção à proeza e à façanha. Nesse sentido, o instinto predatório, manifesto na competição esportiva, implica uma demonstração de capacidade e força dos indivíduos estimadas na convivência em sociedade. Como visto no breve apanhado da gênese do futebol, ele foi objeto de interesse e efetivamente exercido pelas elites econômicas e sociais na Inglaterra e no Brasil, seja na condição de esportistas, seja na de organizadores de campeonatos ou de clubes. A Figura 1 esquematiza uma interpretação teórica do processo histórico de transformação do futebol:

Figura 1 – Processo histórico de transformação do futebol



Fonte: Elaborado pela autora.

O processo histórico de transformação e de modernização do futebol, e da popularização da prática esportiva, contempla a formação do mercado do futebol, sendo a partida de futebol o principal produto desse mercado. A composição de um Mercado, demonstra as transformações organizacionais nas entidades do futebol. Observa-se que a profissionalização, a percepção do futebol enquanto um negócio e a ideia do mercado futebolístico estão institucionalizados nessa “nova” compreensão organizacional do futebol (PRONI, 1998; LEONCINI, 2001; MOSCA, 2006).

A relação de interação entre os agentes que compõem a cadeia de relacionamentos no futebol, fomentam a dinâmica do sistema do ambiente organizacional. A ação conjunta traz uma sistemática compreensão do desenvolvimento dos processos, além de influenciar nas transformações do ambiente organizacional, que a partir da atribuição de papéis, agentes compreendem e alimentam os fundamentos estruturais do mercado esportivo. As relações e os processos interativos tornam-se ferramentas no sistema (BRUNORO e AFIF, 1998; LEONCINI, 2001; MÓSCA, 2006).

As transformações são criadas a partir de mudanças em produtos, nos processos e na organização produtiva. O caráter evolucionário traz ênfase para a questão temporal, isto é, para um processo que acontece ao longo do tempo, e que inspira e motiva a forma de atuação dos agentes nos espaços econômicos, e que conseqüentemente promove a inovação, estabelecimento de vantagens competitivas, além de além de enfatizar o caráter estratégico das entidades esportivas (NEALE, 1964; POSSAS, M. 2002).

4.5.2 A regulamentação do trabalho e dos clubes pelo Estado

O desenvolvimento do futebol, enquanto uma atividade organizada, é conduzido a partir das mudanças ocorridas no contexto histórico, sob influência de elementos internos e externos, e no caso brasileiro, a transição do modo operacional amador para o profissional, durante os anos trinta, não foi diferente. A popularização do esporte e a crescente participação de atletas pobres nas equipes, enquanto aspecto interno, e a crise econômica, enquanto aspecto externo¹¹, além das mudanças políticas, deram margem à entrada ao profissionalismo. Entre os anos de 1924 e 1929, outros países como Áustria, Espanha, Hungria e Itália, aderiram ao modelo profissionalizado, o que transformava o cenário, gerava mais estabilidade, deixando-o mais atraente para jogadores estrangeiros, como aconteceu com alguns atletas brasileiros, que passaram a atuar no futebol internacional (PRONI, 1998).

Há indícios de profissionalismo no Brasil ainda no início dos anos vinte. O primeiro título Sul-Americano conquistado pelo Brasil, em 1919, culminou a enérgica participação dos torcedores nos estádios para ver a atuação de seus ídolos. Dessa forma, para ter uma significativa receita oriunda de bilheteria, era necessário que os clubes tivessem equipes competitivas, justamente para atrair a atenção dos torcedores aos estádios. Para tanto, os atletas mais habilidosos, mesmo que fossem pobres, eram inscritos pelos clubes, e esses jogadores recebiam uma espécie de pagamento. Os jornalistas da época chamavam essa situação de “profissionalismo marrom¹²”, segundo Proni (1998). Mas, ainda de acordo o autor, a profissionalização “foi um processo complicado, marcado por pressões, resistências e disputas nos campos social e político – processo este que implicou uma ampliação e um novo papel para a atividade esportiva na sociedade brasileira” (PRONI, 1998, p. 186).

¹¹ Isso porque, segundo Proni (1998), “a urbanização e a incorporação de padrões culturais europeus à vida nacional ganhou uma nova dimensão quando começou a se delinear um projeto de desenvolvimento nacional encabeçado pelo Estado”, o que caracterizava uma nação civilizada, e o esporte, o futebol, fazia parte desse “projeto” (p. 8).

¹² A fase do semiamadorismo ficou marcada pelos termos: “falso amadorismo”, “amadorismo marrom”, “profissionalismo marrom”, dentre outros. Esses termos representavam um período marcado pelas recompensas oferecidas aos jogadores que não possuíam contratos com as equipes ou que recebiam um valor inferior ao que realmente deveriam receber. Posto que foi estabelecida a inserção de diversas classes sociais ao futebol, diferente da disposição de jogadores que vinham da elite, os jogadores-operários não tinham condições de dispor do mesmo vigor, dado suas desiguais condições de trabalho e rotina. Assim, a opção encontrada foi a de remover esse pessoal da produção operária e colocá-los como atletas em tempo integral, oferecendo-lhes gratificação e recompensa financeira, a fim de incentivá-los para as partidas. Esse tipo de pagamento ficou popularmente conhecido como “bicho”, uma referência ao jogo do bicho, premiação oferecida após as vitórias aos jogadores ainda amadores (SOARES, J., 2007).

A disputa entre o amadorismo e o profissionalismo esteve acirrada durante alguns anos, e isso causava divisão entre as equipes até então estabelecidas. Os clubes disputavam não apenas as partidas nos gramados, mas também a aquisição dos melhores jogadores, e nesse último caso, as equipes que aderiam ao profissionalismo conseguiam inscrever mais atletas. Esse cenário não sustentou a permanência dos jogadores no Brasil, o fluxo de atletas habilidosos que se destacavam no futebol brasileiro se intensificou rumo ao exterior, principalmente para Argentina, Espanha, Itália e Uruguai, países que o profissionalismo já atuava. Assim, a crítica ao modelo amador foi intensificada e houve um movimento em defesa da atuação profissional. (PRONI, 1998; SOARES, J., 2007).

Como consequência de fatores internos que influenciaram a profissionalização do futebol, a Revolução de 1930 trouxe mudanças nos papéis e nos aspectos estruturais do Estado. O novo governo, em seu discurso, chegou com a proposta de abrir espaço, em diversas questões, para a população menos favorecida, inclusive no que se tratava de esporte, principalmente o futebol. A Legislação Social e Trabalhista de Getúlio Vargas, no ano de 1931, foi essencial para fornecer diretrizes quanto à situação dos jogadores enquanto profissionais. Uma vez que a intenção era buscar a regulamentação dos trabalhadores, esse fator foi ao encontro da proposta de profissionalização do futebol que estava sendo instaurada no país (PRONI, 1998; SOARES, J., 2007; ESPÍNDOLA, 2015).

O futebol, agora profissional, ganhava nova dimensão. Mais participativo politicamente, mais competitivo e expressivo, e, sobretudo, mais consciente da sua força como expressão da cultura lúdica, agora não só da elite, mas da sociedade brasileira como um todo. Superada a luta pelo profissionalismo, a questão passava a ser a regulamentação da profissão, a exemplo do que acontecia com outras categorias, em que o empenho governamental também estava manifesto e presente (SOARES, J., 2007, p. 6).

Com a ida de bons jogadores para outros países, os clubes brasileiros (até então do eixo Rio-São Paulo) perderam qualidade e técnica, o que refletia na partida e deixava os torcedores desapontados. Diante desse contexto, a profissionalização ganhou mais espaço e aceitação por parte dos clubes antes contrários à mudança. Com a nova fase, os dirigentes pretendiam não apenas melhorar o desempenho dos jogos e a arrecadação de bilheterias, buscavam ainda adquirir receitas a partir da venda de atletas. Enfim, em meio a tais mudanças, foi em 23 de janeiro de 1933 que o Rio de Janeiro aderiu ao método profissional de organização futebol¹³. O

¹³ A profissionalização foi adotada após uma votação com o seguinte cenário: Quatro votos a favor, por: Fluminense, Vasco, América e Bangu, e três votos contra, por Botafogo, Flamengo e São Cristóvão. Não houve abstenções ou votos nulos (SOARES, J., 2007). No entanto, o autor ressalta que não foi uma adoção pacífica,

mesmo aconteceu com São Paulo, que seguindo o modelo do Rio, também adotou o profissionalismo. No entanto, “dessa data em diante o jogador era profissional, mas para todos os efeitos legais não era um ‘trabalhador’. Esse status somente foi adquirido mais de 40 anos depois” (SOARES, J., 2007, p.61).

Além da inclusão de jogadores mais pobres e negros, mestiços e mulatos, o aumento da remuneração dos atletas foi um dos principais resultados da adoção do profissionalismo no futebol. As equipes passaram a disponibilizar ofertas mais vantajosas, tanto para continuar com os seus jogadores quanto para atrair atletas de outros clubes. Mediante essa nova atmosfera, as agremiações conseguiam trazer para o Brasil aqueles jogadores de destaque que anteriormente haviam se mudado para o exterior. Com a volta desses atletas e da qualidade técnica, as partidas, convencionadas de espetáculo, passaram a atrair mais torcedores, e o futebol passou a demonstrar ainda mais notoriedade e prestígio (SANTOS, 2002; REZENDE, 2004; SOARES, J., 2007).

Os esportes, de forma geral, inclusive o futebol, até o fim dos anos 30, seguiam as normas de ordem internacional e contavam com a participação de dirigentes e de entidades específicas para as diversas áreas que até então atuavam, e a participação do Estado se limitava a questões de ordem pública. No entanto, com o desenvolvimento e com a aderência ao método profissional, o futebol passou pela intensificação de suas atividades, massificação de suas competições e por mudanças organizacionais, o que acarretou na consolidação do profissionalismo e, conseqüentemente, levou a participação do Estado em demandas desportivas (PRONI, 1998; SANTOS, 2002; SOARES, J., 2007; ESPÍNDOLA, 2015).

A fase inicial que a legislação brasileira passou a tratar sobre aspectos do desporto foi a partir da publicação do Decreto-lei nº527, de 1º de julho de 1938, que manifestou a regulamentação da cooperação financeira destinada às entidades esportivas, através do Ministério da Educação e da Cultura, a fim de incentivar a prática de atividades de desenvolvimento cultural. No entanto, a primeira legislação específica a tratar do desporto veio com o Decreto-lei nº 1.056, em 19 de janeiro de 1939, que foi responsável pela criação da Comissão Nacional dos Desportos, no intuito de buscar o desenvolvimento e a regulamentação do desporto nacional. O ano de 1941 foi marcado pela primeira importante participação do Estado em termos de regulamentação esportiva. Em 14 de abril de 1941, foi instaurado o

resolvida com votação. “Durante meses, os dirigentes contrários e a favor trocaram farpas e impropérios pessoalmente e pela imprensa” (SOARES, J., 2007, p. 6).

Decreto-Lei nº 3.199, que dava diretrizes para bases organizacionais do desporto no Brasil, e com a era da legislação, o esporte nacional deu início a um novo processo organizacional.¹⁴

O primeiro regramento, especificamente para o atleta do futebol, no entanto, se deu apenas no ano de 1976. A Lei nº 6.354, de 2 de setembro de 1976, foi implementada no governo do então presidente general Ernesto Geisel. A Lei traz disposições sobre as relações de trabalho do atleta profissional de futebol, dentre outras questões, ou seja, trouxe a regulamentação da profissão do jogador de futebol. Dessa maneira, aos jogadores de futebol profissional ficou garantido o registro da carteira de trabalho e os benefícios oriundos da CLT – Consolidação das Leis do Trabalho, como é o caso do FGTS e das férias (PRONI, 1998; LEONCINI, 2001; MOSCA, 2006; SOARES, J., 2007).

Com a chegada da regulamentação e com a consolidação do profissionalismo, diversos personagens passam a interagir com ambiente futebolista, agora médicos, nutricionistas, fisioterapeutas, psicólogos, dentre outros, começam a fazer parte de um equipe técnica que busca oferecer mais qualidade às necessidades demandadas pelos jogadores (agora profissionais), além de um futebol melhor e mais atraente dentro dos gramados, “são os chamados produtores e vendedores de serviços diretos aos clubes” (LEONCINI, 2001, p. 20).

A Lei nº6.354 de 02 de setembro de 1976, a popular Lei do Passe, também regulamentou a transferência de jogadores entre clubes. O passe foi estabelecido como “a importância devida por um empregador a outro, pela cessão do atleta durante a vigência do contrato ou depois de seu término” (art. 11), o que promovia o vínculo do atleta com o clube enquanto houvesse interesse por parte da própria equipe. Embora a Lei seja fruto da tentativa de proteção dos atletas e das agremiações, em certa medida os jogadores saíam prejudicados, uma vez que ao fim do contrato, ainda restava o vínculo desportivo que mantinha o atleta ligado ao clube. O passe livre só era adquirido quando o atleta completasse seus 32 anos de idade e tivesse 10 anos ou mais de serviços prestados ao seu empregador¹⁵ (BOUDENS, 2002; MEZZADRI et al, 2011; ESPÍNDOLA, 2015).

As mudanças que ocorriam no ambiente desportivo deram margem para a criação e alteração na legislação relacionada ao futebol. Em 1993, o então secretário de Esportes do

¹⁴ É importante ressaltar, que o futebol, especificamente, teve a sua primeira entidade nacional criada em 8 de junho de 1914, que foi a Federação Brasileira de Sports, no entanto, no ano de 1916, a entidade adotou o nome de Confederação Brasileira de Desportos, a CDB. E, por fim, em 24 de setembro de 1979, passou a ser chamada por Confederação Brasileira de Futebol, a CBF, como é conhecida até os dias atuais. Assim, inicialmente, o futebol foi organizado e gerido por entidade desportiva e, posteriormente, passou a receber comandos normativos.

¹⁵ Não apenas os clubes poderiam ser os donos do passe do atleta. Nesse caso, uma pessoa jurídica ou uma pessoa física, até mesmo um outro atleta, poderia adquirir o passe, caso tivesse condições de investir tempo e dinheiro para a formação profissional do indivíduo, ou que pudesse comprar o passe na mão de um outro (BOUDENS, 2002).

governo federal, no governo de Fernando Collor de Melo, o ex-jogador Zico, foi um dos responsáveis pela criação da lei que tornou possível a criação dos clubes-empresas no Brasil, a Lei nº 8.672, de 06 de julho de 1993. A partir de então, a regulamentação provocou mudanças na estrutura esportiva e o seu fortalecimento (SOARES, J., 2007; MEZZADRI et al, 2011; ESPÍNDOLA, 2015). A Lei nº 8.672, conhecida como Lei Zico, ainda retirou “normas centralizadoras e paternalistas, dando mais autonomia de organização e funcionamento e facultando às entidades de desporto profissional a transformação em empresa”, com afirma Leoncini (2001, p. 2). Uma das críticas mais pertinentes a esta Lei, é a intensa preocupação com as questões que envolvem a prática do futebol, o que deixou outras modalidades sem o devido amparo legal (LEONCINI, 2001; SOARES, J., 2007).

A Lei Zico esteve em vigor até o ano de 1998, quando, no dia 24 de março do mesmo ano, foi promulgada a Lei nº 9.615, que revogou a Lei Zico. Conhecida popularmente como Lei Pelé, em homenagem ao ex-jogador, que na época atuava como Ministro Extraordinário dos Esportes, essa Lei tratava dos esportes de forma geral, mas mantinha o futebol como foco principal. Dentre as poucas alterações relativas à Lei Zico, pode-se ressaltar as seguintes importantes mudanças: passa a ser obrigatória a transformação dos clubes em entidades com finalidade lucrativa a partir de três possibilidades: uma sociedade civil que tenha fins econômicos ou lucrativos, uma sociedade comercial que tenha fins econômicos ou uma sociedade comercial responsável pela gestão da atividade profissional; e, uma outra mudança foi a extinção do passe, com a revogação da Lei do Passe, que vinha sofrendo muitas críticas por manter a dependência dos atletas através do vínculo empregatício mesmo após o fim contratual (LEONCINI, 2001; SANTOS, 2002; SOARES, J., 2007; DIESPORTE, 2017).

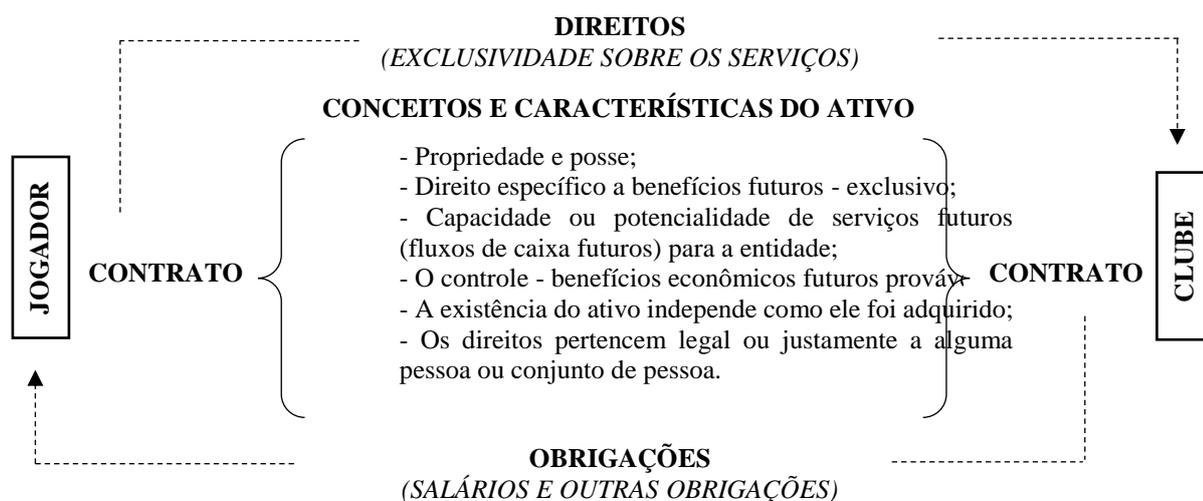
A Lei Pelé, que obrigava a transformação dos clubes brasileiros em empresas, implicitamente tenta transformar o antigo negócio futebol e sua antiga administração, num novo negócio e numa nova gestão, confirmando o movimento da sociedade nesta direção. Uma gestão que inclua abertamente o lucro como um dos objetivos, mas que proporcione também resultados satisfatórios para o interesse público (campeonatos empolgantes, times com grandes jogadores, etc.), tendo como cliente principal do negócio o torcedor (LEONCINI, 2001, p. 104).

As inovações por meio de alterações e criações legais, possibilitam mudanças estruturais no ambiente futebolista, e, juntamente com outras questões, alimentam a renovação do esporte e a sua transformação em um mercado rentável com movimento de altas cifras financeiras, como afirmado por Leoncini (2001), Soares M., (2007) e Espíndola (2015). “Diante da transformação do futebol em um mercado multifacetado e dos clubes em grandes empresas, se

constituiu em paralelo a indústria do entretenimento, o negócio da publicidade, marketing e gestão esportivos” (ESPÍNDOLA, 2015, p. 18).

Nessa nova estrutura, ainda respaldada pela base legal da Lei Pelé, o vínculo entre o clube e o atleta, dois dos grandes atores desse mercado, passa a ser estabelecido por um contrato que indica o tempo determinado de vínculo que o atleta terá com o clube. Nesses termos, além do tempo de conexão, ou seja, uma relação comercial com base na prestação de serviços, podem ser editadas cláusulas específicas sobre o rompimento do contrato. De acordo com Rezende (2004, p. 22), “este tipo de contrato utiliza-se de mecanismos como multas rescisórias, com valores preestabelecidos, a fim de manter o jogador ligado ao clube. Desse modo, o jogador só pode mover-se para outro clube, sem taxa de transferência, após o fim do contrato, exceto em caso de reembolso”. A relação contratual entre o jogador e o clube se observa na Figura 2:

Figura 2 – Relação Contratual entre Jogador e Clube



Fonte: Rezende (2004).

A regulamentação, de forma geral, indica que os atletas devem possuir ligação com o clube formador, estabelecida por prazo determinado, até seus 23 anos de idade, onde o seu primeiro contrato como atleta profissional deverá ter a duração de dois anos previstos. Ao fim do prazo estabelecido em contrato e na sua não renovação, o jogador estará livre no mercado, podendo estabelecer novo vínculo com outros clubes, com a ressalva de que deve ser convencionado com um prazo mínimo de três meses e máximo de cinco anos. Isto posto, fica legalmente definido que o “atleta profissional do futebol é toda pessoa física que pratica o

futebol, subordinado a uma associação desportiva empregadora, mediante remuneração e contrato formal de trabalho”, como afirma Soares J. (2007, p. 102).

Na proposta de formação de mercado de trabalho, descrita por Polanyi (2000), a estruturação se deu pela caracterização de leis fabris, da legislação social e da “movimentação política e industrial da classe trabalhadora” (p. 106), em que o estabelecimento de leis, de regimentos específicos e de transformações processuais condicionaram a transformação do trabalho em uma espécie de mercadoria. No contexto futebolista, dentre as mudanças demonstradas, pode ser observado que “o vínculo com o clube deixou de ser meramente afetivo para ser contratual, legalizado e remunerado, sendo a gestão do tempo orientada pelos critérios de eficácia e rendimento, tal qual os de uma empresa qualquer do setor produtivo” (DAMO, 2005, p. 173). A partir de então, o jogador de futebol foi formalmente inserido em um mercado de trabalho regulamentado. Sua contratação é admitida a partir do estabelecimento de um contrato formal, de base jurídica, fundamentado na legislação trabalhista. Dessa forma, na relação contratual, entre jogador e clube:

Todos os futebolistas possuem dedicação exclusiva ao clube com o qual possuem vínculo, sendo que este foi por tempo determinado desde as últimas mudanças nas legislações europeia e brasileira. No presente, as legislações nacionais dos principais países futebolísticos limitam os contratos a tempo determinado, estando ambos, atletas e clubes, desvinculados desde seu término. Nada impede que os contratos sejam modificados ao longo da sua duração, podendo ser rompidos unilateralmente em casos previstos pelas leis trabalhistas ou conforme as legislações específicas ao estatuto do atleta. Quando um clube assedia um jogador com contrato em vigor, o faz através de uma oferta compensatória ao clube que detém o vínculo. Assim, a ruptura do contrato dá-se por acordo, mediante contra prestação econômica (DAMO, 2005, p. 352 e 353).

Os jogadores de futebol profissional representam uma importante parcela para a criação e para a movimentação de fluxos econômicos para os clubes. Assim, exercem influência na produção não apenas do desempenho esportivo, mas, também, na produção do desempenho financeiro das equipes de futebol.

Como observado em Polanyi (2000), o trabalho adquire um status de mercadoria, por se tratar de um importante elemento do processo produtivo e por ser um componente que busca suprir as demandas e as necessidades dos indivíduos particularmente e da sociedade como um todo. No contexto futebolista, enquanto grandes protagonistas do “espetáculo futebol”, os jogadores de futebol profissional assumem o que Damo (2005, p. 342) chama de duplo estatuto, isto é, de pessoa e de mercadoria. Tal status se sustenta pela condição de caráter não eliminatório, isto é, o estado enquanto uma pessoa não dispensa o estado mercadorizável do atleta, ambos podem ser exercidos simultaneamente. Ou ainda como tratado por Walsh e

Giulianotti (2007), como uma espécie de mercantilização, que implica a situação em que um produto ou serviço é transformado em *commodity*, em um item comercializável.

O desenvolvimento do futebol enquanto uma atividade esportiva e profissional, implicou mudanças desde o contexto da prática até os seus agentes, e nesse aspecto, as condições para os atletas profissionais passaram a ser observadas a partir de uma dupla concepção: de pessoa, enquanto um trabalhador ou funcionário, e de coisa, enquanto um ativo ou mercadoria (DAMO, 2005; SOARES, J., 2007). Como visto em Polanyi (2000), o trabalho constitui-se no capitalismo como uma mercadoria fictícia. Nesta ótica, o jogador exerce as funções de mercadoria no mercado de trabalho, mercadoria não produzida e, neste sentido, fictícia; e de mercadoria como ativo financeiro a ser avaliado em balanços patrimoniais de clubes e empresas.

Por um lado, enquanto pessoa, o atleta é visto como um funcionário (ou trabalhador) que presta serviços para determinada empresa, sujeito a um mercado de trabalho, ou seja, para o clube que o contrata (o jogador é visto como um empregado e o clube é visto como empregador). Além disso, com o advento da legislação específica para o esporte e a regulamentação da atividade do atleta enquanto um jogador de futebol profissional, o jogador passou a ter garantias trabalhistas e foi inserido no rol das relações de trabalho, e na função de trabalhador, “a finalidade única de sua contratação é entrar em campo, durante uma partida e desenvolver o máximo de seus esforços para que sua agremiação atinja um resultado satisfatório, isto é, vença a contenda” (SOARES, J. 2007, p. 102).

Por outro lado, o jogador também é visto como ativo patrimonial, mercadoria comercializável com terceiros (e não restrito apenas ao mercado de trabalho), uma vez que implica a geração de rendimentos para os clubes que atuam. “Os jogadores são o recurso principal para os clubes produzirem o espetáculo futebolístico”, de acordo com Leoncini (2001, p. 27), e nesse sentido, é comum que os clubes relacionem a imagem dos jogadores contratados a empresas de patrocínio e de marketing, além das transações de atletas entre clubes, em busca de transformar essa imagem em retornos financeiros (LEONCINI, 2001; SOARES, J., 2007). “As transações de jogadores envolvem milhões de dólares e passaram a ser uma das principais estratégias de negócios dos clubes brasileiros”, segundo Leoncini (2001, p. 22).

O apreciado fair-play e o dandismo dos tempos do amadorismo ... deu lugar à ascensão clubística, delineada pelas exigências dos torcedores, ávidos por performances exitosas, e a um mercado de trabalho competitivo, cujos capitais corporais passaram a ser forjados pelas rotinas de treinamentos. O futebol tornou-se progressivamente interessante como espetáculo, do contrário não teriam aumentado o número de jogos, de competições, de possibilidades de irradiação, de falções e assim por diante. Tornou-se também mais sério, conseqüente e disciplinado” (DAMO, 2005, p. 173).

Portanto, os jogadores tornam-se agentes importantes dentro do mercado do futebol, enquanto recurso representativo para a produção das partidas, e, para o negócio, como uma mercadoria de significativo valor agregado. À vista disso, sua significância se constrói ao exercer influência sobre os lucros e os títulos, isto é, sobre o desempenho financeiro e o desempenho esportivo dos clubes de futebol, reafirmando sua relevância para a construção do espetáculo futebolístico aclamado pelo mercado consumidor (LEONCINI, 2001; DAMO, 2005; SOARES, J., 2007).

A estrutura do ambiente organizacional do mercado esportivo conta com elementos de caráter regulatório, a fim de promover o seu melhor estabelecimento. Como as condições de regulação cabem organizar e condicionar o movimento consistente desse ambiente, observa-se um importante papel, realizado pelo Estado, por meio da elaboração de leis (CAMPAGNONE, 2009), como pode ser observado no Quadro 2:

Quadro 2 – Principais regimentos normativos sobre o esporte no Brasil

(continua)

DATA	ORDEM	DESCRIÇÃO
14 de abril de 1941	Decreto-Lei 3.199	<i>Estabelece as bases de organização geral dos desportos no Brasil.</i> Marcada pelas diretrizes direcionadas às confederações, federações, ligas e associações desportivas, dentre outros.
08 de outubro de 1975	Lei 6.251	<i>Institui as normas gerais sobre os desportos, e dá outras providências.</i> Revogou o decreto-Lei de 1941 e trouxe novas atribuições ao esporte nacional, mas manteve a ordem de controle do Estado no desporto. Um dos principais pontos foi a nova política nacional de Educação Física e desportos ¹⁶ .
02 de setembro de 1976	Lei 6.354 (Lei do Passe)	<i>Dispõe sobre as relações de trabalho do atleta profissional de futebol e dá outras providências.</i> Dentre outros, trouxe a profissionalização para os atletas do futebol, através dos benefícios trabalhistas (férias remuneradas, recessos e a garantia da assinatura de Carteira de Trabalho)
06 de julho de 1993	Lei 8.672 (Lei Zico)	<i>Institui normas gerais sobre desportos, e dá outras providências.</i> Constituiu o Conselho Superior de Desportos enquanto órgão consultivo e normativo sobre o desporto nacional, estabelece a regulação da Justiça Desportiva.
24 de março de 1998	Lei 9.615 (Lei Pelé)	<i>Institui normas gerais sobre desporto e estabelece outras providências.</i> Originada da Lei Zico, a Lei Pelé reforça o papel do Estado enquanto incentivador financeiro da política esportiva, busca promover a organização de entidades desportivas e, por fim, extingue a condição do passe do jogador.
14 de julho de 2000	Lei 9.981 (Lei Maguito Vilela)	<i>Altera dispositivos da Lei 9.615 (Lei Pelé), e dá outras providências.</i> Entre os principais pontos, criou o Ministério do Esporte e Turismo, acionou poder normativo ao Conselho de Desenvolvimento do Desporto Brasileiro (CDDB). Passa a ser facultativo a transformação das entidades esportivas em empresas.

¹⁶ A nova política nacional de Educação Física e desportos pontua cinco objetivos:

“I – Aprimoramento da aptidão física da população; II – Elevação do nível dos desportos em todas as áreas; III – Implantação e intensificação da prática dos desportos em massa; IV – Elevação do nível técnico-desportivo das representações nacionais; V – Difusão dos desportos como forma de utilização do tempo de lazer.”

16 de julho de 2001	Lei 10.264 (Lei Agnelo/Piva)	<i>Acrescenta inciso e parágrafos ao art. 56 da Lei nº 9.615, que institui normas gerais sobre o desporto.</i> Ampliou a captação de recursos para o desenvolvimento desportivo brasileiro.
15 de maio de 2003	Lei 10.671 (Estatuto do Torcedor)	<i>Dispõe sobre o Estatuto do Torcedor e dá outras providências.</i> Estabelece diretrizes a fim de proteger e defender o torcedor, também tem o intuito de prevenir a violência no desporto.
29 de dezembro de 2006	Lei 11.438 (Lei de Incentivo ao Esporte ou LIE)	<i>Dispõe sobre incentivos e benefícios para fomentar as atividades de caráter desportivo e dá outras providências.</i> Através da LIE, empresas e pessoas físicas podem destinar o valor que seria pago em IR para projetos esportivos (conforme aprovação da Secretaria Especial do Esporte).

(conclusão)

Fonte: Adaptado da Secretaria Especial do Esporte, 2015. Elaborado pela autora.

O Quadro 3 é composto pelos principais regimentos que moldaram o mercado esportivo no Brasil, principalmente do futebol. O Estado tem uma importante participação, principalmente quanto às questões de incentivo ao esporte. A disposição da LIE, de forma direta, implica incentivo ao esporte, mas, indiretamente ainda é capaz de alimentar a demanda por patrocínios, uma vez que os interessados expõem suas marcas e se prevalecem da situação, é como conseguir dois benefícios com apenas uma ação. A intervenção do Estado como um agente regulador condiciona a dinâmica do estabelecimento de normas de conduta. Conforme a esquematização do pilar regulativo proposta por Scott (1995), esta ação regulatória do Estado é o exercício de um mecanismo regulador que cria parâmetros para ação instrumental dos agentes que, a partir das definições de direitos, deveres e de propriedades, conseguem antecipar as consequências das contratações efetuadas no mercado de trabalho e na comercialização de jogadores como ativos patrimoniais.

4.6 O MERCADO INSTITUCIONALIZADO DO FUTEBOL

Ao se entender que as organizações esportivas estão inseridas na perspectiva de mercado, observa-se a existência de um ambiente configurado por regulações, valores e atores que interagem e o alimentam (CARVALHO, 2001), ou seja, as organizações absorvem métodos e características institucionalizadas, uma vez que adquirem padrões e valores moldados em interação com outros atores no ambiente institucional.

Diante do processo de transformação e de modernização do futebol, e da popularização da prática esportiva, esse ambiente contempla o surgimento do mercado do futebol, sendo a partida de futebol o principal produto desse mercado. A exemplo da análise de Polanyi para a constituição de uma economia capitalista industrial de mercado, que discute mercados de

mercadorias fictícias – terra, trabalho e capital – cada qual com uma trajetória de construção – e de mercadorias industriais produzidas, o mercado de futebol também pode ser segmentado em mercados específicos. Ele que é constituído basicamente pelo Mercado Produtor e pelo Mercado Consumidor do futebol. No entanto, segundo Aidar *et al* (2000), ainda conta com o Mercado Intermediador Industrial e o Intermediador de Revenda, que juntos compõem a Estrutura Integrada de Mercados para as organizações de Futebol, como pode ser observado no Quadro 3:

Quadro 3 – Composição da Estrutura Integrada de Mercados para as organizações de Futebol

SUBTIPO DE MERCADO	COMPOSIÇÃO	INSTITUIÇÕES
1 Mercado Produtor (hierarquia/concorrência)	Clubes e Federações = empresas de serviços	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manifestação cultural-cognitiva e normativa de <i>status</i> social a partir das proezas dos jogadores nas partidas, e dos dirigentes nas grandes contratações. Emulação exercida pelo consumo dos torcedores; ▪ Regulação do Estado (legislação, ministérios e secretarias); ▪ Regulação privada (Diretrizes da FIFA, estatutos dos clubes, estatutos das empresas).
1.1 Mercado Intermediador Industrial	Empresas interessadas no Marketing Esportivo	
1.2 Mercado Intermediador de Revenda	TV, empresas licenciadas	
2 Mercado Consumidor	Torcedores ou fãs de futebol	
3 Mercado de Trabalho	Jogadores, clubes, empresários de jogadores	

Fonte: Adaptado de Aidar et al (2000), elaborado pela autora.

Com a atuação da lógica mercadológica, aspectos relacionados ao contexto empresarial e aos negócios, passam a fazer parte desse novo ambiente fomentado pela indústria do futebol. A atuação dos dirigentes possui, agora, um tom comparado ao dos empresários, trazendo novos métodos e modelos, assim como procedimentos, que antes pertenciam apenas aos agentes do “mercado comum”. Dessa forma, elementos como o planejamento organizacional, mercadoria, consumidor e competitividade passam a fazer parte do discurso desse mercado (GONÇALVES E CARVALHO, 2006).

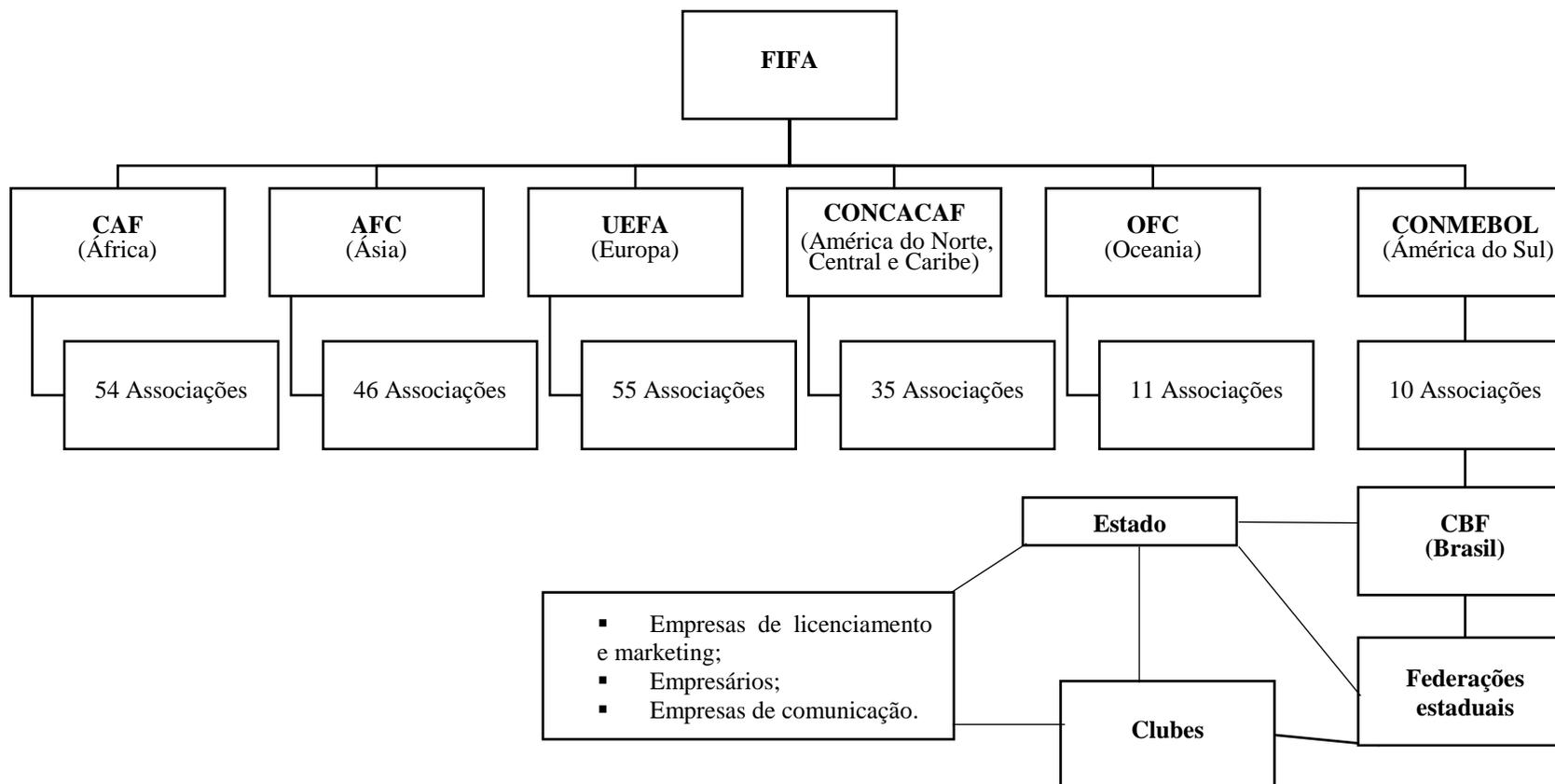
A composição de um Mercado, nesse setor, representa as transformações organizacionais nas entidades do futebol. Logo, nota-se que a profissionalização, a percepção do futebol enquanto um negócio e a ideia do mercado futebolístico estão institucionalizados nessa “nova” compreensão organizacional do futebol (MÓSCA, 2006). A fim de que o sucesso

desse setor seja alcançado, as dimensões da partida, que é a prestação do serviço, precisam alcançar o torcedor ou fã do futebol, portanto o consumidor. Os resultados das partidas e as conquistas das equipes são os principais elementos que condicionam a satisfação do seu público consumidor, de acordo com Kim (1997), e por consequência, a fidelidade de seus torcedores.

Conforme destacado por Aidar (2000), existem duas principais cadeias de relacionamento que compõem os fundamentos estruturais do mercado esportivo. O futebol, portanto, é uma matéria prima regulada, tanto pelo Estado quanto pelas entidades e agentes privados, organizada e gerida a partir da composição de uma cadeia hierárquica, por um lado, a qual coordena os capitais alocados no mercado de oferta de futebol e habilita a liga futebolística para participar de uma concorrência econômica entre ligas esportivas, e de outra forma, por uma cadeia consumidora do produto final, que é composta pelos clientes, que são, essencialmente, os torcedores e os fãs do futebol.

Para além das relações que tratam da percepção de negócio dentro do mercado futebolista, está a participação dos agentes que compõem a Cadeia Hierárquica do Futebol. Tais agentes são responsáveis por conduzir questões de cunho organizacional e por alimentar aspectos gerenciais para manutenção da atividade. O produto futebol é fruto, também, da interação desse conjunto de agentes que constituem a Cadeia, isso é, esses agentes estão envolvidos na produção, organização, gestão, desde o planejamento até a comercialização do produto espetáculo (BRUNORO e AFIF, 1998; LEONCINI, 2001; MÓSCA, 2006). A Figura 3 demonstra essa estrutura:

Figura 3 – Composição hierárquica da cadeia produtiva do Futebol



Fonte: Adaptado de Leoncini (2001), elaborado pela autora.

A importância do papel dos agentes que compõem a cadeia hierárquica se dá em torno de promover a prática do futebol, de potencializar a relação tanto entre federações, clubes e jogadores, organizar as competições (cada uma em seus respectivos níveis), fiscalizar e coordenar o cumprimento de normas e regras que constituem os estatutos. Além disso, ainda cabe o papel de estruturar e articular as questões de cunho comercial do mercado do futebol.

A cadeia de relacionamento aponta participação ampla e plural, que alimenta o fluxo do sistema organizacional do mercado do futebol. O conjunto dessas inter-relações, portanto, proporciona um ambiente que fomenta o desempenho produtivo do setor e possui um considerável papel quanto aos objetivos de longo prazo das entidades. Isto posto, apresenta-se o papel de alguns dos principais agentes para a dinâmica do fluxo de relacionamento do futebol:

- **FIFA** – A Fédération Internationale de Football Association – FIFA, foi fundada em 21 de maio de 1904. Atualmente sua sede é em Zurique, na Suíça. A FIFA é a entidade máxima do futebol na cadeia hierárquica e trabalha em conjunto com seis confederações: CAF – África; AFC – Ásia; UEFA – Europa; CONCACAF – América do Norte, América Central e Caribe; OFC – Oceania; e CONMEBOL – América do Sul. Cabe à Fifa a responsabilidade do estabelecimento de regras, da organização de jogos e campeonatos, e do estabelecimento de diretrizes que estimulem e coordenem o desencadeamento do futebol. Com base no lema: “*For the Game. For the World*” – Pelo jogo. Pelo Mundo – a FIFA tem como objetivo estabelecer a organização, a divulgação e o incentivo à prática do futebol no mundo (MOSCA, 2006; FIFA, 2020).
- **CONFEDERAÇÃO** – É uma entidade esportiva internacional, ligada a FIFA, que organiza, coordena e desenvolve jogos e competições de futebol entre as associações filiadas. A **CONMEBOL** – Confederação Sul-Americana de Futebol, é a entidade que, além da Confederação Brasileira de Futebol – CBF, filia ainda: AFA – Associação Argentina de Futebol; FCF – Federação Chilena de Futebol; FBF – Federação Boliviana de Futebol; FCF – Federação Colombiana de Futebol; FEF – Federação Equatoriana de Futebol; APF – Associação Paraguaia de Futebol; FPF – Federação Peruana de Futebol; AUF – Associação Uruguaia de Futebol; e FVF – Federação Venezuelana de Futebol. A CONMEBOL estabelece normas e diretrizes quanto a criação e execução de jogos e campeonatos que envolvem tais associações, além disso, cabe à entidade organizar e desenvolver a prática do futebol entre seus filiados (CONMEBOL, 2020).

- **CBF** – A Confederação Brasileira de Futebol - CBF, atualmente sediada na Barra da Tijuca, no Rio de Janeiro, é a instituição que representa o Brasil na CONMEBOL e na FIFA. Seu principal objetivo é “liderar e promover a prática esportiva do futebol no Brasil”. Foi originalmente fundada em 20 de agosto de 1916, enquanto componente de Confederação Brasileira de Desporto, órgão que visava o desenvolvimento das atividades esportivas. No ano de 1923, a CBF passou a fazer parte do grupo de confederações filiadas à FIFA. Com decreto da FIFA, que estabelecia a dedicação exclusiva de entidades nacionais para o desenvolvimento do futebol, a CBF adquiriu independência e foi emancipada em 24 de setembro de 1979, no intuito de gerir e estimular o desencadeamento futebol brasileiro de forma exclusiva. Houve mudanças administrativas e estruturais, e a CBF passou a atuar no “planejamento, coordenação e execução dos principais campeonatos de alcance nacional” (CBF, 2018).
- **Federações** – Cabe às Federações estaduais de futebol buscar o fortalecimento de seus associados, a fim de proporcionar as melhores condições para o desenvolvimento da prática do futebol em seus respectivos estados. O estímulo e a difusão do futebol também fazem parte da missão das federações. Para tanto, cabe gerir e organizar as competições de nível estadual e garantir a aplicação legítima dos regimentos normativos.
- **Clubes** – Os clubes são organizações esportivas que podem ser entidades sem finalidade lucrativa ou empresa. Compostos por uma comissão organizadora, os clubes, de forma geral, possuem suporte aos atletas, torcedores e demais pessoas ligadas à realização das atividades. Os clubes são ligados às Federações estaduais e à CBF, e devem seguir as regras colocadas por essas entidades.
- **Torcedores** – Os torcedores são os grandes interessados nas partidas de futebol, e não apenas como telespectadores, mas como consumidores do futebol enquanto um produto, na participação direta quando tornam-se sócios sujeitos a estatutos sociais dos clubes e ao Estatuto do Torcedor. Além disso, são incentivadores dos clubes, exercendo determinada influência sobre o desempenho, e, por outro lado, a sua manifestação pode ainda intervir em demissões e contratações¹⁷. No mais, “a torcida faz parte do espetáculo futebol, e é essencial para motivar os jogadores. Quando ela acompanha o time, incentivando-o, a consequência sempre é a melhoria do desempenho. Ela contagia o atleta”¹⁸.

¹⁷ IGLESIAS (2009).

¹⁸ MURAD (2009 apud IGLESIAS, 2009, p. 1).

- **Patrocinadores** – Os patrocinadores são atraídos principalmente pela audiência proporcionada pelo futebol. Associar uma marca a determinados clubes ou eventos esportivos tende a render retornos significativos. A divulgação pode ser feita através de placas nos estádios, em *backdrops* durante as coletivas de imprensa, nos ingressos, em balões, nas estampas em camisas e outros objetos, por exemplo. Os patrocinadores buscam beneficiar sua imagem por intermédio da exposição¹⁹.
- **Mídia** – A mídia é um importante mecanismo para a propagação do futebol. No rádio, na televisão ou na internet, as transmissões, narrações e matérias, são importantes no desenvolvimento da atividade esportiva, principalmente por se tratar de uma cultura de massa, de forma não apenas a alimentar, mas, também, de construir interesses. Sua credibilidade aumenta devido a ampla divulgação, que atrai tanto torcedores e adeptos quanto marcas consagradas²⁰.
- **Marketing** – O marketing esportivo é um instrumento que elabora e organiza atividades voltadas “a produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo para satisfazer as necessidades ou desejos de consumidores e realizar os objetivos da empresa”²¹. Assim, o marketing consiste em um importante instrumento de desenvolvimento e comercialização de produtos. Seja com ações sociais, de inclusão, promoção de festas, sorteios, passeios ou outras questões que têm por objetivo chamar a atenção do público alvo²².
- **Estado** – A atuação do Estado se dá em torno de um agente regulador, que proporciona dinamicamente a instituição de normas de conduta. O comportamento do Estado conduz o estabelecimento de direitos e deveres relacionados ao esporte. Além disso, no Brasil, o Estado ainda é responsável por fomentar o desenvolvimento do futebol através de incentivos financeiros (como patrocínios da Caixa, recursos da loteria federal, financiamentos do BNDES) de infraestrutura (como a criação de uma secretaria destinada a atender os interesses do esporte), da formação de base, além do aspecto social, principalmente com a criação de projetos.

¹⁹ KOMMERS, 2016.

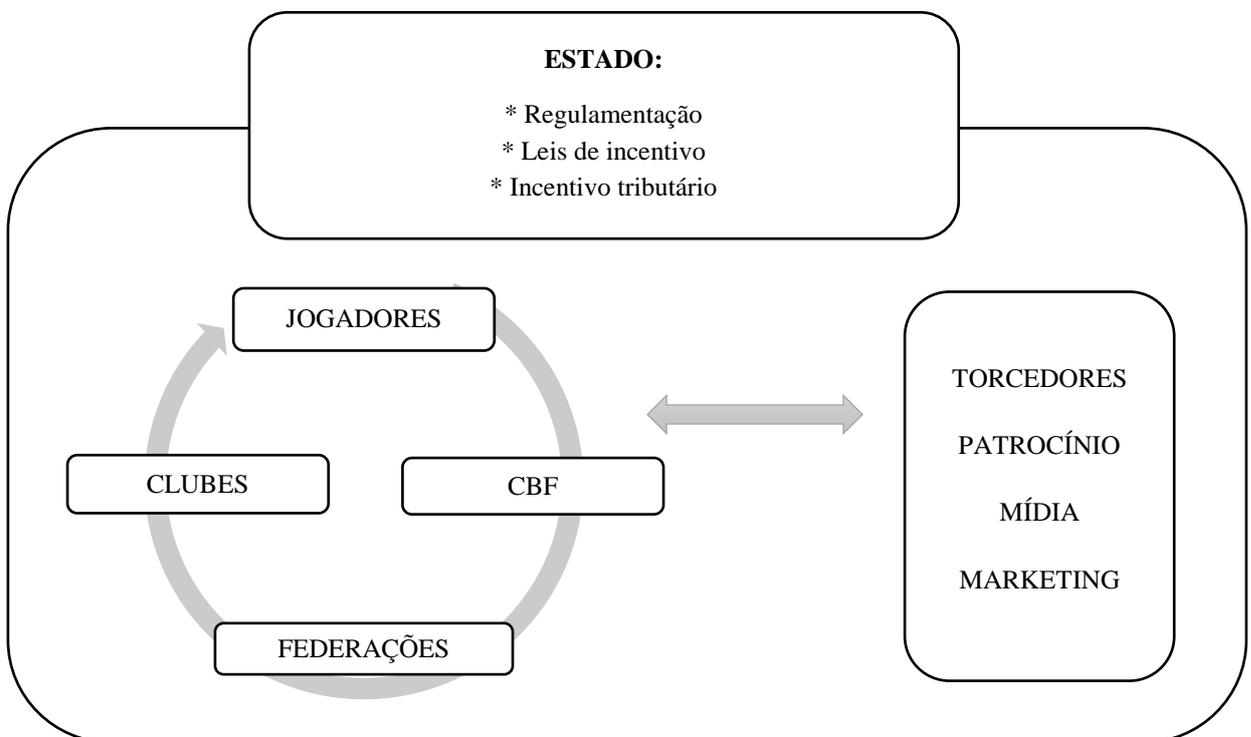
²⁰ KOMMERS, 2016.

²¹ PITTS & STOTLAR (2002, p. 90) apud Gaspar et al (2014, p. 15).

²² SOARES M., 2007.

A relação entre os agentes que compõem a cadeia de relacionamento no futebol, contribuem para a dinâmica do sistema do ambiente organizacional. A ação conjunta proporciona a compreensão e o desenvolvimento dos processos, além de enfatizar o caráter estratégico das entidades esportivas. As transformações do ambiente organizacional, resultam principalmente do aumento de interação e da atribuição de papéis, onde os agentes compreendem os fundamentos estruturais do mercado esportivo. A dinâmica do ambiente organizacional do mercado do futebol conta com a participação e com a inter-relação de agentes que compõem o campo. A compreensão desse fluxo é importante para entender o funcionamento estratégico e estrutural do mercado do futebol (MÓSCA, 2006). Esse sistema, com natureza lógica, pauta importantes especificidades que alimentam o fluxo e asseguram o desencadeamento dos vínculos entre os agentes que interagem nesse mercado. O fluxo de relacionamento, como pode ser visto na Figura 4, é formado, em suma, pela participação do Estado, representantes e entidades esportivas, além de torcedores, mídia, patrocínio e publicidade e propaganda (LEONCINI, 2001).

Figura 4 - Fluxo de relacionamento no Brasil



Fonte: Elaborado pela autora.

No ambiente profissionalizado, uma gestão adequada também pretende atender com uma comissão técnica composta por especialistas, treinadores devidamente capacitados,

cuidados com os departamentos de mídia, contratos, direitos de TV, publicidade e propaganda, patrocínios, marketing, dentre outros elementos que enquadram os serviços e o entretenimento (SANTOS, 2002, p.32). Portanto, a profissionalização atua em busca da especialização e do desenvolvimento, a fim de suprir as necessidades organizacionais.

4.7 CONCLUSÃO PARCIAL

O futebol surgiu como uma atividade lúdica, sob um caráter recreativo. Era uma espécie de distração para os camponeses. Em meio a seu processo histórico, o esporte passou a ser tratado como ostentação, uma vez que era praticado sob a condição de proeza pela classe ociosa. A partir do sentimento de emulação da proeza no esporte, alimentado pelas classes comuns, houve a popularização da prática dessa atividade esportiva, tornando-se um esporte das massas. Com a popularização, e, mais tarde, a profissionalização, criou-se um mercado destinado à exploração da proeza e do status social demandado pelo esporte.

Ao estabelecer que o futebol é um mercado que explora comercialmente propensões a emular comportamentos de ousadia, estabelecendo as bases individuais para pertencimento a grupos sociais, pode-se projetar que haverá uma disposição preço-inelástica a pagar de parte dos consumidores de jogos, camisas e outros acessórios. Salários elevados para jogadores capazes de lances impetuosos, bem como os preços elevados dos diversos subprodutos oferecidos neste mercado, legitimam-se socialmente pela identificação do torcedor com as proezas do clube que contratou bons jogadores e realiza partidas extraordinárias. Segundo Aidar e Leoncini (2002), “o futebol é paixão, e o torcedor não vive sem ele” (p. 116). Dessa forma, a inelasticidade demonstra que há baixa sensibilidade dos torcedores em relação a variação de preços no futebol, tornando-o um mercado afeito a obtenção de aumento de receitas empresariais pela elevação dos preços de ingressos, de pacotes de transmissão de jogos, venda de souvenirs e de materiais esportivos a preços elevados relativamente a outros produtos.

A composição de um Mercado, demonstra as transformações de cunho organizacional nas entidades esportistas. Organizado por alterações e criações legais ao longo do tempo, as mudanças estruturais, juntamente com outras questões, alimentam a renovação do esporte e a sua transformação em um mercado rentável com movimento de altas cifras financeiras. O produto futebol também resulta da interação de agentes que compõem a hierarquia da cadeia produtiva do futebol. Esses agentes estão envolvidos na produção, organização, gestão, desde o planejamento até a comercialização do produto espetáculo.

5 O MERCADO PRODUTOR

Ao verificar que os clubes que disputam campeonatos de futebol organizaram-se como empresas e que, portanto, almejam receitas financeiras e lucros econômicos, um primeiro ímpeto pode levar a uma associação entre competição esportiva e concorrência econômica, ou seja, a estender a competição esportiva entre clubes-empresa a uma concorrência econômica entre estes mesmos clubes-empresa.

Neste capítulo, em uma ótica de Organização Industrial, combinam-se a) a conceituação de mercado, indústria e empresa, b) a discussão teórica sobre atuação concorrencial de empresas elaborada a partir de alguns autores importantes, com c) indicadores de custos e de desempenho de clubes-empresa de futebol e de duas ligas esportivas brasileiras, futebol e voleibol. Estes aportes consubstanciam identificar como delimitação relevante de concorrência industrial o subsetor de entretenimento esportivo, dentro do qual focaliza-se a cadeia produtiva do futebol brasileiro como um recorte da organização industrial de entretenimento esportivo.

5.1 EMPRESA, INDÚSTRIA E MERCADO SETORIAL

Na área da Organização Industrial são discutidos diversos conceitos a respeito da natureza e dos objetivos das empresas/organizações. Entre as diversas correntes do pensamento econômico, observa-se, de forma geral, a busca pela incorporação do crescimento e da acumulação de capital das empresas como determinantes fundamentais para a dinâmica capitalista (DANTAS, KERTSNETZKY e PROCHNIK, 2002).

Uma estrutura dinâmica que busca a diferenciação de produtos e segue em direção a diversificação da atividade produtiva, com seus esforços, configura-se a partir de estratégias competitivas de atuação no mercado. Esse espaço concorrencial revela níveis de crescimento e de concentração a partir das condutas adotadas pelos agentes. A competitividade está relacionada à firma, ao produto e à concorrência vigente, elementos importantes para a estruturação da indústria e, conseqüentemente, para o mercado.

Para Dantas, Kertsnetzky e Prochnik (2002), um outro fator significativo é que o contexto histórico também implica e é importante para o entendimento de uma empresa. Dessa forma, a empresa possui um conceito interpretativo influenciado pelo posicionamento adotado nas teorias econômicas sob o perfil do seu sistema econômico empregado. Há, portanto, uma

pluralidade conceitual quando se trata da definição de empresa, e a diversidade é algo presente na ciência econômica.

A empresa industrial britânica da Revolução Industrial era de pequeno porte e enfrentava dificuldades para crescer. Restrita pelos seus limitados recursos gerenciais e financeiros, a firma tendia a ter uma única unidade produtiva. O uso da escala de produção como fator de aumento da produtividade ainda não despontava como uma estratégia empresarial. Por um lado, a presença de economias externas em distritos industriais garantia a eficiência coletiva das empresas individuais. Por outro, faltavam recursos técnicos e financeiros para promover investimentos em equipamentos e desenvolver formas de organização que garantissem a produção em massa (TIGRE, 2005).

No período anterior a 1850 não havia a necessidade da figura do administrador de empresas, o negócio era gerenciado pelo capitalista e seus familiares ou poucos sócios, uma vez que operavam pequenos fluxos produtivos e monetários em um contexto de mercado regional e atomizado. A firma era passiva ante o desenvolvimento de tecnologia, efetuado no distrito pela interação entre trabalhadores qualificados, e ao crescimento do mercado, fomentado pelas oportunidades tecnológicas abertas pela mecânica aplicada aos setores têxtil, metalurgia e cerâmico, assim como pela integração dos mercados facilitada pelas ferrovias e pelo telégrafo. Segundo Rosenberg e Birdzell (1986, p. 159-160), o dono de uma empresa não se tornara inteiramente especializado nas atividades comerciais e financeiras, mas possuía conhecimento íntimo dos processos de produção e mantinha-se pessoalmente à frente desse trabalho. Ele reproduzia em escala de produção ampliada a tradição de especialização na produção herdada das guildas e oficinas artesanais.

Nesse sentido, a empresa foi concebida como um modelo representativo de elementos e características determinante de preços e de quantidades, de forma a estabelecer um perfil de equilíbrio, segundo Penrose (2006, p. 44). À luz dessa teoria, o crescimento da firma é “o aumento da produção de determinados produtos, e o ‘tamanho ótimo’ dela é representado pelo ponto inferior da curva de custos médios de seu dado produto”.

Uma firma representativa deste padrão de atuação e concorrência atomizada fundamentou a formulação teórica mais disseminada em manuais de microeconomia. Ela está muito distante dos clubes-empresa e das empresas de marketing esportivo atuantes no Brasil, as quais inserem-se em uma cadeia hierárquica que desenvolve produtos e formas de comercialização para construir as próprias oportunidades de mercado e adotam gerentes profissionais nos departamentos de futebol. Teorizações posteriores foram efetuadas a partir de novas percepções de como as firmas se organizam e como concorrem umas com as outras.

Chandler (1992) trabalha com a ideia de que a empresa é uma organização legal que mantém relação contratual com fornecedores, distribuidores, empregadores e clientes, além de realizar uma divisão interna de trabalho e equipes que monitoram e coordenam as atividades. Então, para autor a empresa é “um conjunto articulado de qualificações, instalações e capital líquido”, que produzem bens e serviços, além de planejar e alocar a produção e a distribuição de forma eficiente (CHANDLER, 1992, p. 483). De maneira adicional ao pensamento do autor, Penrose (2006), afirma que uma empresa não pode ser vista de forma isolada a outros elementos, mas que levar em conta seus aspectos peculiares é fundamental para construir sua descrição.

Quando se trata de uma economia industrial, a organização produtiva é essencialmente composta pela empresa que é a responsável para a realização das atividades econômicas em geral. Sua influência alcança os diversos padrões de vida, inclusive nas tomadas de decisão dos homens de negócios, que dão direcionamento nas ações de comportamento das empresas. E esse comportamento atua e intervêm na própria dinâmica do sistema econômico em si. Dessa forma, segundo Penrose (2006):

Trata-se de instituições complexas que influenciam a vida econômica e social de diversas maneiras, envolvendo numerosas e diferentes atividades, tomando uma ampla variedade de decisões significativas, influenciadas por caprichos humanos múltiplos e imprevisíveis, embora geralmente orientados pela luz da razão. (...) De modo algum chega a constituir uma entidade inequívoca e claramente definida; não se trata de um objeto fisicamente observável e separável de outros, e é difícil defini-la com exceção daquilo que ela faz ou do que é feito dentro dela (p. 41-42).

Mais do que tomar decisões de preços e de produção, a empresa é uma organização em crescimento. São empresas produtivas, são entidades econômicas (PENROSE, 2006). A natureza da empresa, portanto, está relacionada a suas atribuições enquanto uma unidade de planejamento com caráter administrativo independente, a partir de funções “inter-relacionadas e coordenadas por políticas formuladas com vistas a seus efeitos na empresa como um todo” (PENROSE, 2006, p. 50).

A partir de tal estrutura administrativa, o sistema opera com mais fluidez e o ambiente funciona de forma mais dinâmica devido a ordem das políticas preestabelecidas. A performance da coordenação gestora parte da descentralização dos setores organizacionais, sob o propósito de intervenção apenas em setores específicos a fim de manter a sistemática corporativa. O crescente tamanho da firma acarretou em mudanças nas funções e na estrutura administrativa, o que trouxe novas características ao desempenho sistêmico de organização (PENROSE, 2006).

Os limites das empresas são apresentados pela área de coordenação, a partir das autoridades responsáveis, do mesmo modo, a empresa demonstra sua capacitação ao conservar uma coordenação administrativa que alimente a demanda da necessidade produtiva de modo a sustentar seus limites enquanto uma empresa produtiva. Todavia, não significa que caso os limites das empresas sejam excedidos, a ineficiência esteja posta. Se esse for o caso, pode-se observar apenas uma outra forma de organização, e esta, por sua vez, utilizará novos métodos (PENROSE, 2006).

Uma empresa, segundo Penrose (2006), “representa mais do que uma unidade administrativa; trata-se também de um conjunto de recursos produtivos cuja disposição entre diversos usos e através do tempo é determinada por decisões administrativas” (p. 61). Desse modo, as atividades que as firmas produtivas realizam são diferenciadas a partir de sua dependência com os recursos produtivos que visam a produção e a venda de bens e de serviços, isto é, a depender da proporção de recursos necessários para a sua produção. Vale salientar que um mesmo tipo de recurso pode ser direcionado à diferentes produções, isso significa dizer que pode dar origem a quantidades e a tipos diversos de produtos.

Assimilar o comportamento das firmas requer entender o que condiciona as motivações que decidem suas atuações. Dessa forma, a motivação pelo lucro compreende o crescimento da firma a partir das decisões baseadas na oportunidade de ganhar dinheiro, isto é, a oportunidade de obter lucros, segundo Penrose (2006, p.65). “Parece razoável supor que, em geral, as decisões financeiras e de investimentos das firmas são controladas por um desejo de aumentar os lucros totais a longo prazo” (p. 67), de modo que os investimentos que tiverem retorno positivo aumentarão os lucros totais, conseqüentemente, as firmas irão buscar expandir-se no intuito de desfrutar da oportunidade. Ainda segundo a autora, “os lucros seriam desejados para o próprio proveito da firma e para gerar mais lucro através da expansão” (p. 68). A maximização dos lucros a longo prazo a partir dos investimentos na própria firma tem uma relação singular com o desejo de crescer e de obter lucros, pois:

Se eles são uma condição para o crescimento bem sucedido, mas ao mesmo tempo são procurados para o benefício da firma – isto é, para serem reinvestidos nela mais do que para reembolsar seus proprietários em relação aos capitais que aplicaram e aos riscos que assumiram -, então, do ponto de vista de uma política de investimentos, o crescimento e os lucros tornam-se equivalentes como critérios para a seleção de programas de investimento (PENROSE, 2006, p. 68-69).

Os investimentos a fim de gerar crescimento apenas serão realizados se tiverem retornos positivos. Uma decisão para um “eventual” crescimento requer um risco que não é assumido

pelos tomadores de decisão. O objetivo principal é o retorno quanto ao incremento em seu crescimento de longo prazo. Outros objetivos também são relevantes, “tais como o poder, o prestígio, a aprovação pública ou o simples amor pelo jogo -, basta reconhecer que a conquista desses fins, na maioria das vezes, está associada à capacidade de gerar lucros” (PENROSE, 2006, p. 69). Esta proposição de empresa que adapta seus recursos internos, humanos e de capital, para crescer, dialoga de forma mais fluida com as organizações componentes da cadeia hierárquica que articulam a oferta dos diferentes produtos do mercado de futebol.

A definição de indústria e a de mercado, assim como a de empresa, também não é explicitada a partir de um único conceito, e o desenvolvimento da Organização Industrial busca definições que sejam viáveis ao estudo econômico. Nesse sentido, a reflexão é de ocorrer um processo onde há crescimento da empresa com uma progressiva diversificação dos produtos e da atividade produtiva. Consequentemente, a substitutibilidade de produtos, ou seja, a identificação de produtos de concorrem entre si, e o interesse competitivo promovem uma descrição contextual que busca melhor refletir a conceitualização de indústria e de mercado.

A concepção de indústria, portanto, compreende o conjunto de empresas destinadas à produção de mercadorias que possuem relação de proximidade técnica e são destinadas para um mercado em comum. A indústria, para uma empresa diversificada, pode indicar um conjunto de atividades que possuem semelhança e dessa forma constituir um grupo de empresas com métodos peculiares (DANTAS, KERTSNETZKY e PROCHNIK, 2002, p. 35). A indústria é a face de organização de oferta que instiga e atende a um potencial de demanda por produtos com características peculiares. O mercado, por complemento, corresponde à demanda por um grupo de produtos substitutos próximos entre si.

As empresas estão inseridas no mercado setorial, o qual é conceitualizado como um dado espaço abstrato de encontro de oferta e de demanda, onde a relação entre produto e consumidores deve ser bem estabelecida. O mercado leva em consideração o ambiente de operação concorrencial, isto é, a área de comercialização. Em termos concorreciais, implica que os produtos ofertados possuem nível de substitutibilidade, de acordo com Dantas, Kertsnetzky e Prochnik (2002).

Se uma empresa for diversificada, ela pode participar de mais de uma indústria. Por exemplo, uma empresa que tem unidades dedicadas à indústria de entretenimento esportivo e outras a indústria de comunicações, participa de duas indústrias. “De forma geral, portanto, mercado e indústria representam espaços de concorrência cuja delimitação não é (e não pode ser) estanque – nem no que se refere à definição do produto, nem quanto aos objetivos concorreciais e de expansão”, de acordo com Dantas, Kertsnetzky e Prochnik (2002, p. 36).

Isto posto, é importante definir qual o conjunto de produtos formam o mercado, e, conseqüentemente, o conjunto de empresas que participam desse recorte concorrencial.

É na tentativa de alcançar tal proposta que se busca identificar a concepção de cadeia produtiva e de complexo industrial, sob as bases da dinâmica concorrencial. O ambiente de atuação influencia a competitividade das empresas, o que provoca o aumento do espaço concorrencial e passa, assim, a inserir mercados subseqüentes ao de atuação das empresas, isto é, integra os mercados imediatos. A discussão sobre funcionalidade e conceitualização das cadeias produtivas e dos complexos industriais busca caracterizar essa integração.

A divisão de trabalho e a interdependência dos agentes econômicos, estabelecem as cadeias produtivas, por meio do “processo de desintegração vertical e especialização técnica e social” e são estimuladas por questões competitivas que buscam rearticular as atividades e expandir a relação dos agentes (DANTAS, KERTSNETZKY e PROCHNIK, 2002, p. 36). Assim, a cadeia produtiva é definida como “um conjunto de etapas consecutivas pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos os diversos insumos”, o que possibilita a diversificação de cadeias (DANTAS, KERTSNETZKY e PROCHNIK, 2002, p. 37).

As cadeias produtivas setoriais possuem diferentes tipos de setores econômicos e de mercados. Assim, de acordo com a diversificação e da expansão produtiva, os setores econômicos abrem-se a cadeias produtivas em diversos níveis de desagregação. A concorrência entre as cadeias é formalizada quando há um certo nível de independência entre elas e os seus produtos finais suprem as necessidades de um mercado em comum. Isso implica entender que “cadeias concorrentes fabricam produtos substitutos”. A desagregação concorrencial de cadeias é comumente observada no âmbito da cadeia empresarial e da cadeia setorial. Mas as relações entre cadeias são bastante recorrentes. Em uma economia, as cadeias podem ser agrupadas em conjuntos ou blocos a partir de características em comum, e esses conjuntos ou blocos agrupados são os chamados Complexos Industriais (DANTAS, KERTSNETZKY e PROCHNIK, 2002, p. 38).

Segundo Dantas, Kertsnetzky e Prochnik (2002), as medidas de concentração industrial indicam, de forma preliminar, a participação relativa de empresas concorrentes numa mesma indústria. No entanto, para complementar tal indicação, é importante atentar para três condições: primeiro, a facilidade de acesso a um mercado, pois dessa forma, não haverá possibilidade de delimitar poder de mercado, mesmo que a empresa conte com significativa parcela. Segundo, quando uma parcela de mercado pode ser adquirida através da redução de custos ou do oferecimento de produtos com melhor qualidade. E terceiro, o indicador de medida

de concentração delimita a parcela de mercado e desconsidera a disposição de substitutos próximos que sejam comercializados em outros mercados.

5.2 CONCORRÊNCIA INDUSTRIAL

O conceito de concorrência é frequentemente discutido como tipos de mercados que possuem uma quantidade relevante de concorrentes e entrada livre para novos produtores. No entanto, a concorrência é aqui discutida enquanto um processo, e por se tratar de um processo seletivo, compreender a sua dinâmica é essencial. Suas características e seu ambiente de seleção, que são os mercados, são elementos fundamentais para a construção das regras desse processo seletivo.

Os debates em torno da divergência semântica desse termo vêm desde o século XVIII. Nesse período, livre concorrência e livre comércio tinham a mesma definição, e era defendida pelos liberais. Fisiocratas e clássicos separavam a livre concorrência dos privilégios e dos monopólios de comércio; a concorrência, então, passou a ser tratada como antônimo de monopólio. Em Ricardo, o conceito busca definir a condição de ausência total de um poder monopolista., e é daí que surge o conceito de concorrência perfeita, uma situação com muitos produtores (sem poder de mercado), com livre entrada, produtos homogêneos e com perfeita informação, para que não haja nenhuma possibilidade de monopólio (POSSAS, S. 2006).

No entanto, a percepção de concorrência enquanto um processo, leva a entender que há presença de monopólio, ainda que seja de forma parcial e temporária. “Um processo de disputa só pode ocorrer entre unidades diferentes e são essas diferenças que que fornecem as bases sobre a qual se estabelece a disputa” (POSSAS, S. 2006, p.15). O processo de concorrência permite que os produtores aperfeiçoem seus produtos, o que implica “tirar proveito de suas diferenças, podem criá-las ou eliminá-las, ampliá-las ou diminuí-las” de acordo com suas necessidades e escolhas, e, enquanto um processo, a concorrência possibilita transformações nos mercados (POSSAS, S. 2006, p.15). Ainda segundo a autora:

Não há processo de concorrência sem o surgimento e a superação permanentes de alguns aspectos monopólicos, seja no processo de produção, no acesso ao cliente, na forma e especificação do produto, enfim, em todas as dimensões do mercado. Por outro lado, mesmo produtores monopólicos estão sempre inseridos num processo mais geral de concorrência em que novos competidores podem surgir. Portanto, a contraposição entre monopólio e concorrência, enquanto duas formas opostas de mercado, mostra-se enganosa, ao observarmos os mercados enquanto palcos de um processo de disputa (POSSAS, S. 2006, p. 16).

A concorrência é um processo contínuo, isto é, “sem tréguas e sem fim previsível”. Além disso, nesse processo, não necessariamente os concorrentes têm conhecimento um do outro antecipadamente, podem aparecer durante esse processo, novos ofertantes, novos produtos e novas vantagens competitivas, e assim modificar toda a dinâmica em curso. Os produtores que buscam a participação no processo concorrencial procuram por estratégias de inserção, uma vez que buscam “conhecer o mercado, tentar modifica-lo, procurar aperfeiçoar o produto, estabelecer alianças e parcerias e muitas outras opções” (POSSAS, S. 2006, p.18).

Conhecida também como *concorrência schumpeteriana*, trata-se de um processo dinâmico e evolucionário. As transformações em seu ambiente de atuação são criadas a partir de mudanças em produtos, e nos processos e na organização produtiva. O caráter evolucionário destaca a questão temporal, ou seja, um processo que acontece ao longo do tempo, e que influencia a maneira de atuar dos agentes nos espaços econômicos, levando a promoção de inovação e o estabelecimento de vantagens competitivas (POSSAS, M. 2002).

A postura do processo de concorrência abrange a “diferença, a criação, eliminação e recriação, ou seja, na inovação. A inovação, nesse contexto, não se dá em abstrato e nem em modo aleatório. Ela é fruto de uma tentativa de ganhar força na concorrência” (POSSAS, S. 2006, p.22). Dessa forma, o ambiente mais promissor é o escolhido para colocar em prática as vantagens competitivas adquiridas, é nesse contexto que se reconhece a relevância do ambiente competitivo: o mercado. As inovações trazem mudanças não puramente aos processos, mas aos mercados também. As transformações influenciam nas vantagens competitivas e em seu “poder” de atuação. Tais mudanças tornam-se parte do processo e tão logo da história. De acordo com a autora:

A história importa e é irreversível. Ocorre uma trajetória de dependência (*path-dependence*). Se uma firma introduz uma inovação, não se volta mais ao ambiente que existia antes. Os determinantes mudam. Por isso, é impossível estabelecer leis da mudança. No máximo, pode-se criar cenários plausíveis. Os conhecimentos técnicos, organizacionais e de mercado que as firmas detêm também devem evoluir, pois muitos vão se tornando obsoletos e novas fronteiras devem ser abertas (POSSAS, S. 2006, p.22-23).

O processo concorrencial, portanto, ocorre no mercado. É nesse ambiente que se fundamentam as regras de disputas e onde se conhecem os vencedores e os perdedores das “rodadas” competitivas. A concorrência, enquanto processo, abrange ofertantes, produtos e estratégias entre os participantes. Uma vez que os produtores buscam descobrir e superar as “fraquezas” de seus rivais, se estabelecem as vantagens competitivas. O mercado, então, é o

“âmbito em que as vantagens obtidas pelos agentes econômicos atuam, e quem elas afetam” (POSSAS, S. 2006, p.23).

Na concorrência schumpeteriana, pelo estabelecimento de estratégias, os agentes buscam constantemente por diferenciação, aspirando alcançar as vantagens competitivas que levam a obtenção de lucros. Caso as inovações implantadas alcancem êxito, há uma forte tendência à consolidação no mercado. Isso se explica pelo caráter não predeterminado do processo concorrencial, os agentes podem ou não ser eventualmente eliminados por concorrentes ou imitadores. Dessa forma, a concorrência, em si, “depende de uma interação complexa de forças que se modificam ao longo do mesmo processo... tornando, muitas vezes, impossível prever a própria existência, quem dirá as características de um estado terminal” (POSSAS, M. 2002, p.419).

5.2.1 Diferenciais de custos

A proposição teórica sobre a concorrência industrial de Steindl é, em linhas gerais, compatível e complementar a apresentada por Possas (2006), na qual a ótica schumpeteriana predominou. Esta proximidade deriva do fato de tanto Schumpeter quanto Steindl terem bebido em esforços anteriores de Marx (COSTA, 2006; SHAPIRO, 2012) para então avançarem na compreensão da dinâmica de concorrência entre capitais.

Na compreensão da estrutura de mercado e de suas características, Steindl (1983) trouxe à tona as relações entre concorrência capitalista e acumulação de capital, em busca de entender a discussão oligopolista sob o seu funcionamento estrutural, e de seus custos, em especial. Segundo o autor, os diferentes níveis de custo exercem impacto sobre o ritmo de acumulação, e que demonstra que custos menores levam a maiores lucros. Com os lucros mais altos, há uma maior condição de elevar o nível de concentração e, conseqüentemente, gera uma condição desfavorável para que o produtor marginal permaneça no cenário.

De acordo com Steindl (1983), a movimentação da taxa de acumulação de capital está sujeita basicamente a três condições: capacidade produtiva, expansão do mercado setorial e do progresso técnico. Nessa percepção, as incertezas quanto às adversidades do porvir devem ser levadas em conta nas tomadas de decisão dos empresários, são construídas, portanto, o que o autor chama de estimativas incertas. A incerteza dos empresários em relação ao futuro é refletida na capacidade excedente como uma estratégia.

A utilização desse excedente em um momento adequado produzirá retornos elevados em comparação com demais firmas do setor. Essa ação provoca a rigidez de preços, que, conseqüentemente traz mais concentração e promove barreiras à entrada. Assim, nota-se que o aumento da capacidade produtiva é provocado pelas firmas já existentes, como por exemplo, pelo fechamento de uma firma consolidada, dada uma situação dessa de concentração. A capacidade ociosa, enquanto uma estratégia, se observa no enfrentamento concorrencial, assim como na demanda de mercado, que pode atuar tanto como barreira à entrada quanto para aumento do lucro das empresas adeptas a esse sistema (STEINDL, 1983).

O índice de demanda no longo prazo estabelece a precificação, mas as mudanças de curto prazo, que não são de caráter permanente, não influenciam na alteração dos preços, de acordo com Steindl (1983). “O que os próprios homens de negócio dizem – e parecem estar certos – é que seria completamente inútil alterar os preços em resposta a mudanças de demanda de curto prazo, porque a elasticidade dessa demanda é muito baixa” (STEINDL, 1983, p. 31). O potencial do alcance de custo é uma importante ferramenta para a formação de preços.

A taxa de crescimento do mercado e a capacidade de acumulação de capital são as principais variáveis do debate proposto por Steindl (1983). Segundo o autor, se o potencial de crescimento do mercado não suporta mais capital, há mais capacidade de oferta, e, portanto, uma busca por maiores parcelas de mercado. Esse tipo de situação provoca a diminuição do preço (ocasionalmente o aumento do custo), e caracteriza-se por ser uma competição marcada por uma relativa redução da margem de lucro.

A taxa de crescimento do mercado exerce uma espécie de “regulação” para a capacidade de acumulação do capital. O mecanismo de concorrência permeia essas duas variáveis, o que pode gerar o aumento ou a diminuição da quantidade de empresas no mercado. Segundo Steindl (1983), é a relação entre a taxa de crescimento do mercado e a capacidade de acumulação que determina a competência para gerar o aumento de produção. Os desequilíbrios, então, são observados por meio do fluxo de demanda e de oferta, isto é, ao longo do tempo.

Na luta concorrencial, a interação entre os dois fatores principais pode, por um lado, com a redução dos custos, gerar um aumento na margem de lucro das empresas progressistas, e, por outro lado, com a acumulação, provocar a eliminação daquelas empresas com custo elevado, denominadas marginais. O progresso técnico é um elemento que atua como redutor de custos, e se estabelece a partir da dinâmica no processo concorrencial. A redução dos custos condiciona a redução da margem de lucros, e, assim, habilita a tendência de concentração de mercado (STEINDL, 1983). O processo de concorrência também pode estar alicerçado em esforços de vendas. Neste caso, a dinâmica de interação entre as empresas é um pouco diferente.

5.2.2 Esforços de Vendas

Os custos de distribuição estão divididos em dois segmentos, de acordo com Steindl (1983). Primeiro, os custos de distribuição propriamente ditos, que tem origem a partir das razões técnicas que estão naturalmente inerentes ao sistema, como o processo de embalagem, armazenagem e transporte de mercadorias. Os custos relacionados a esse segmento estão diretamente relacionados à eficiência técnica. Segundo, outros tipos de custos de distribuição não são essenciais ao processo, mas são adquiridos a fim de aumentar sua parcela de mercado, são, assim, chamados de custos de vendas.

A peculiaridade desses custos é evidente, se considerarmos que, no caso de todos os demais, como o custo de produção e o custo de distribuição propriamente dito, o principal empenho dos empresários é reduzi-los, ao passo que, no caso dos custos de venda, essa não é a sua principal preocupação. Ao contrário, eles parecem, às vezes, aumentá-los intencionalmente (STEINDL, 1983, p. 76).

Segundo o autor, os custos de venda (como por exemplo publicidade) são práticas naturalmente aceitas nas indústrias, pois se tratam de um custo tão importante quanto o custo de produção, e implicam até em uma relação de dependência, uma vez que é relevante fazer propaganda de um produto que está à venda. Os custos de venda são adquiridos a partir da tentativa de convencimento, isto é, da intenção de se convencer a comprar, e essa é a sua principal característica (STEINDL, 1983).

Os custos de venda, segundo Steindl (1983), são contraídos quando se entende que há um retorno positivo para aquela decisão. Quando um tomador de decisão adquire um custo de venda, ele já pressupõe seu retorno, de forma que terá “como resultado uma vantagem líquida sob a forma de maior volume de vendas” (p. 77). Assim, se uma empresa aumentar seus custos de venda, poderá financiar tal custo pelo aumento de preços proporcional, a fim de alcançar o ponto de vantagem.

Esse método de vendas, no entanto, se observa em um mercado com compradores com “deficiência” de conhecimento de ofertas disponíveis e com “incapacidade” de conhecimento de preço relativo, o que o autor chama de “impossibilidade ou inviabilidade de um cálculo racional por parte dos compradores”, de outra forma, o fato é que pode ser que os compradores não possam apenas “não conseguir” calcular, “os compradores talvez não desejem calcular nem comparar de maneira racional; possuem preferências irracionais” (STEINDL, 2006, p. 78).

Foi a partir da capacidade limitada dos consumidores que, segundo Steindl (1983), surgiu o empenho por parte dos empresários de ofertar produtos de tipos e de qualidades

diferentes das de seus concorrentes (p. 78). Esse contexto vai implicar transição do modo de concorrência, em que parte da concorrência de preços em direção à concorrência de qualidade, a qual terá a preferência do consumidor, mesmo com o acréscimo de determinado custo ao preço.

5.3 A INDÚSTRIA DO ESPORTE

A competitividade, assim como a percepção técnica, deve ser observada por padrões concorrenciais e institucionais, pois o ambiente organizacional demanda eficiência, eficácia e legitimidade social, como afirmado por Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997). Dado que a competitividade é alcançada a partir da reafirmação no mercado (PORTER, 1989). Portanto, o método organizacional e o perfil do padrão competitivo empresarial são elementos importantes na distinção do ambiente institucional de mercado, que no caso do mercado do esporte, está relacionado com as organizações específicas desse universo esportivo.

A diferenciação competitiva, surge com a atuação de valores institucionais. As medidas estratégicas que visam a competitividade seguem as condições estruturais e culturais do ambiente em que competem, no caso, o mercado do futebol, e além disso, também devem considerar as pressões para o alcance de uma eficiência operacional assim como as de cunho institucional, (FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1997), estabelecidas a partir das entidades hierárquicas que regulam esse âmbito esportivo.

A pressão institucional sobre a atuação das empresas reflete, por exemplo, na formação de preços, uma vez que as firmas não atuam separadamente, mas estão constantemente observando o comportamento (ação e reação) de seus competidores. De acordo com Hall e Hitch (1988), o processo de formação de preços é instituído não a partir da maximização no curto prazo, em termos de igualar o custo e a receita marginal, mas sim, com base na adição de determinada porcentagem, isto é, o *mark-up*, sobre o custo de produção. Segundo os autores, esse comportamento se justifica visto que a curva da demanda e do custo marginal não são de conhecimento da firma, e que os preços ideais são aqueles que cobrem os custos médios com a produção. Há incerteza sobre as preferências do consumidor e a ação dos seus concorrentes. Isso provoca uma acomodação através de uma formação habitual de preços no setor, que evita uma conduta predatória entre seus concorrentes.

Segundo Neale (1964), uma das principais características da economia do esporte é a dependência competitiva entre os esportistas ou as equipes, pois, quanto mais intensa for a

competitividade esportiva maiores serão os lucros. A importância da Liga Esportiva, enquanto ambiente competitivo esportivo, se dá em torno da possibilidade contínua de mudança nas posições da competição. Segundo o autor, “quanto mais próximas as posições, e dentro de qualquer faixa de classificação, quanto mais frequentemente a classificação mudar, maiores serão as rendas” (p. 3), ou seja, os retornos ou prêmios. Esse elemento ainda tende a funcionar como uma propaganda, pois uma boa disputa de equipe tende a atrair mais torcedores aos estádios, sendo uma boa ferramenta também para as empresas que atuam na área de publicidade esportiva, uma vez que não precisam arcar com custo de oportunidade. Portanto, o desempenho econômico do principal produto do mercado do futebol, demanda a necessidade de uma coordenação entre organizações para o desenvolvimento de produtos rentáveis. Nesse sentido, percebe-se que a “cooperação” entre as organizações gestoras das equipes, no caso do futebol brasileiro, os clubes-empresa é um fator importante (KIM, 1997).

Fundada em 21 de maio de 1904, na França, a FIFA é a entidade máxima do futebol profissional. Sua criação se deu após a iniciativa de dirigentes europeus, cujo objetivo foi de estabelecer uma entidade responsável pela supervisão das confederações, federações e associações de futebol em todo o mundo. A partir da elaboração de seu estatuto e do estabelecimento de regras, competições de nível mundial passaram a ser realizadas. Com a popularização do futebol, e com a ênfase nas competições, principalmente na Copa do Mundo, a FIFA assumiu, de fato, o *status* de multinacional, uma vez que procura manter o padrão de seu produto, assim como agregar valor e gerar lucro por meio de seus eventos, pelo licenciamento da marca, e pelo conceito de qualidade. Além disso, a FIFA conta com a participação em massa dos torcedores, “pelo pertencimento clubístico e com sua seleção, pelo recrutamento de elementos da identidade nacional. Para que possam fechar o ciclo da estrutura: ter patrocinadores que divulguem suas marcas para bilhões de pessoas que se interessam pelo futebol” (GIGLIO, 2013, p. 91).

Para Neale (1964, p.16), “a firma, na teoria econômica, é a Liga, e a Liga é um monopólio natural com exigência de demanda, de custo e de lucro”, portanto, caracterizando a faceta hierárquica de uma cadeia produtiva. O produto dessa atividade esportiva não é apenas a partida, mas a dada classificação na liga, a trajetória durante o campeonato, além da coordenação de ações de empresas de negócios que cooperam no fornecimento de outros serviços. Para atrair olhares a esse mercado, muitas estratégias são utilizadas, segundo Neale (1964, p.13), “pessoas populares, líderes de jovens, pessoas de moral, tudo pode ser utilizado para atrair a atenção para um esporte”, e dessa forma, vende-se uma imagem característica. Além disso, o efeito de entusiasmo provoca demanda por jogos e jogadores habilidosos, o que

mais uma vez reflete como fator de atração para esse mercado dinâmico e popular. Neale (1964) enxerga a prática esportiva no cenário de um mercado, discutindo a relevância da Liga enquanto agente econômico no esporte e em termos de estrutura de demanda e de custos de uma indústria esportiva produtiva.

Esse cenário de mercado conta com a participação e a ação conjunta das equipes, no intuito de construir e ofertar jogos atrativos para seu mercado consumidor. A um nível concorrencial, mesmo com a existência de competição entre as empresas (clubes), o ambiente concorrencial relevante de fato é a liga. Nesse sentido, o propósito substancial das equipes, além de proporcionar jogos competitivos e atrativos, é de utilizar recursos estratégicos para conquistar a fidelidade do consumidor/torcedor para os jogos de futebol, especificamente. A concorrência, portanto, se dá entre ligas, entre diferentes esportes, isto é, a liga de futebol, em relação à outras ligas (NEALE, 1964; RAGAZZO e DEFANTI, 2019).

O processo de regulação permite observar o quadro de desenvolvimento da atividade esportiva, assim como a sua disposição às mais diversas culturas organizacionais, que, embora tenham características próprias, seguem a uma regulação única. As regras são constituídas a partir do contexto envolvido e do comportamento humano, e como Veblen (1965) traz, são movidas pelos hábitos que envolvem tal universo. Assim, as normas propõem uma composição estrutural que caracteriza o ambiente organizacional, conta com a presença de atores que possuem papel específico nesse setor, regidos, em parte, sob influência do processo de transformação do mercado do futebol.

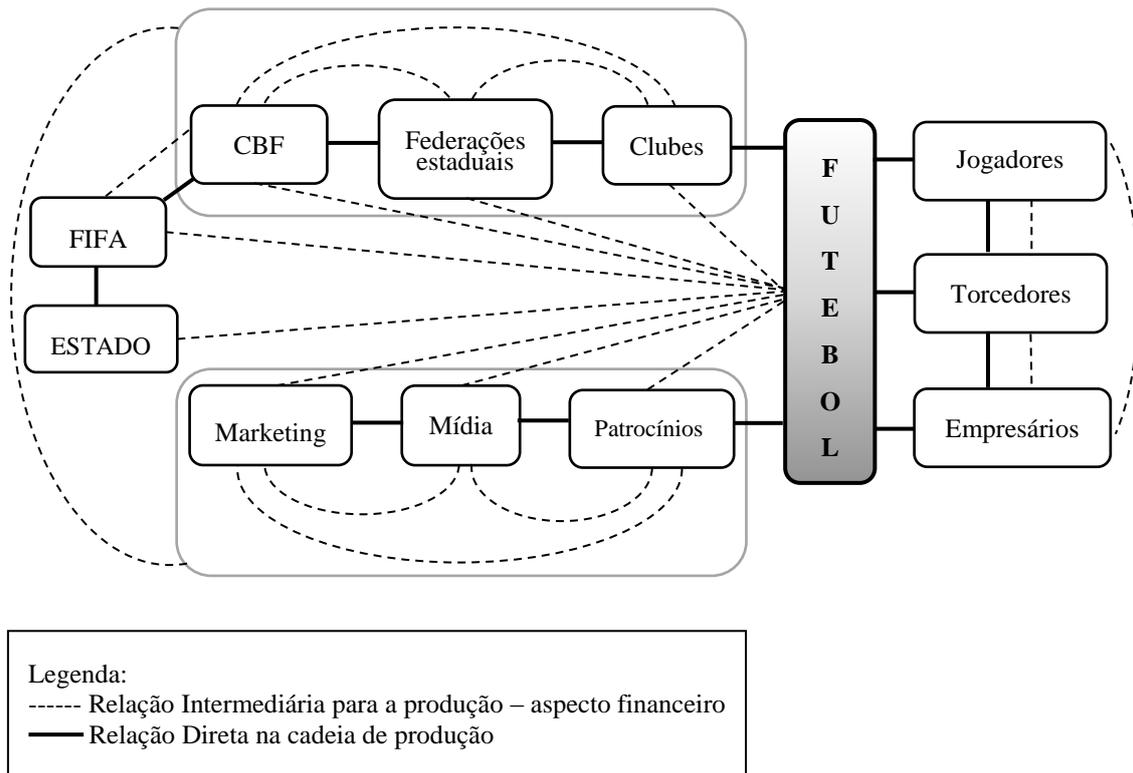
5.4 A INDÚSTRIA DE FUTEBOL NO BRASIL

O mercado em comum, mais especificamente o mercado de entretenimento de esportes, constitui-se de organizações, por vezes denominadas ligas, que ofertam produtos substitutos, tais como: automobilismo, futebol, basquete, tênis, motociclismo, esportes radicais e jogos olímpicos. Em termos de futebol, o mercado é mundial, coordenado pela FIFA. A oferta localizada no Brasil é organizada pela CBF. Em relação ao esporte, o futebol moderno iniciou com uma reunião de clubes ingleses para definirem regras comuns e organizarem um campeonato. E essa tendência de padrão de organização setorial foi reproduzido com a FIFA.

Pode-se afirmar que entre os interesses das equipes não está apenas em conseguir bons desempenhos esportivos e/ou financeiros, mas, também consiste em conquistar a fidelização dos consumidores ao futebol, especificamente. Para tanto, a cadeia produtiva do futebol é dotada de uma estrutura que sustenta e alimenta a dinâmica do sistema produtivo. A esta cadeia

pertencem agentes e setores que interagem para a criação do produto futebol. Tanto o método organizacional quanto o perfil do padrão competitivo adotados são elementos importantes na caracterização do ambiente institucional específico desse universo esportivo, como se observa na Figura 5:

Figura 5 – Mapa conceitual da cadeia produtiva do futebol



Fonte: Elaborado pela autora.

No âmbito do futebol, as entidades esportivas buscam por mecanismos que possam lhes proporcionar vantagem competitiva, a fim de garantir um posicionamento equilibrado. A competitividade entre as equipes promove uma corrida em torno da busca de patrocínios, marketing, contratação de profissionais, etc., e assim garantir os melhores desempenhos. E a competência financeira é um dos principais instrumentos que levam a produção de bons resultados. Em 1987 a CBF estava enfrentando sérios problemas financeiros, e a fim de defender tanto os seus direitos políticos quanto os comerciais, treze dos principais clubes brasileiros criaram o que ficou conhecido como “Clube dos 13²³”.

²³ Os integrantes que criaram o clube foram: Atlético Mineiro, Bahia, Botafogo, Corinthians, Cruzeiro, Flamengo, Fluminense, Grêmio, Internacional, Palmeiras, Santos, São Paulo e Vasco. Posteriormente, com solicitação da CBF, Goiás, Coritiba e Santa Cruz também foram incluídos. Com o tempo, ainda passaram a integrar o grupo a

Como a CBF não tinha condições financeiras, o Clube dos 13 se responsabilizou por organizar o campeonato brasileiro de 1987, e então criou a Copa União. No entanto, a CBF reavaliou sua decisão e resolveu fazer paralelamente uma competição com outras equipes, que chamou de Módulo Amarelo, e ainda nomeou a Copa União de “Módulo Verde”. Por fim, determinou que cada campeão e vice campeão de cada módulo deveriam se enfrentar em um quadrangular e assim definir o campeão daquele ano. No ano de 1988, a CBF retornou à direção da organização do Campeonato Brasileiro, mas ainda utilizou o nome de Copa União.

O clube dos 13 teve um importante papel econômico no esporte. Com o objetivo de levar mais público aos estádios, esta entidade resolveu mudar as regras que comandavam as transmissões das partidas, a partir de restrições quanto ao direito de exibição dos jogos via televisão e rádio. Ainda assumiu uma importante posição na discussão a respeito da Timemania, um instrumento levantado para buscar ajudar as equipes a sanar suas dívidas. Em torno disso, o mercado do futebol passou por mudanças organizacionais que acarretaram em sua reorganização, e com a volta da CBF para coordenar as instruções acerca do campeonato brasileiro, o clube dos 13²⁴ seguiu com as negociações dos direitos de transmissão dos jogos (VALENTE, 2017; SILVA, 2018).

Em termos concorrenciais, a iniciativa do Clube dos 13, foi, de fato, bem sucedida. Segundo Areias (2019), a competição lançada pelo Clube obteve a segunda maior média de público até o período, em torno de 20 mil pagantes a cada partida (o que era muito significativo para a época). As estratégias adotadas para organizar o principal produto desse mercado, o futebol, são moldadas pelas entidades com critérios de elaboração que lhes proporcione as melhores condições no relacionamento comercial para sua oferta de produtos e serviços ligados ao esporte (AREIAS, 2019).

Em lugar de manter uma série de campeonatos para concorrer com a CBF, o Clube dos 13 operou como um coordenador temporário da cadeia do futebol brasileiro. Introduziu algumas reformas de gestão do empreendimento, a seguir absorvidas pela CBF quando esta reorganizou-se. Quando a CBF retomou a direção, o Clube dos 13 acabou sendo absorvido pela liga de futebol, o que demonstra a incompatibilidade de concorrência entre duas os mais ligas que oferecem o mesmo tipo de produto, como discutido por Neale (1964).

Portuguesa, Atlético Paranaense, Vitória e Sport, chegando a um total de 20 equipes, mas mantendo o nome original.

²⁴ O Clube dos 13 passou por uma série de problemas, e as questões envolviam desde a eleição do diretor até a insatisfação na negociação dos direitos de transmissão. O Clube ainda perdeu uma série de times associados e passou a enfrentar problemas com dívidas. Com a dissolução, o clube segue sem representantes legais, sede fixa e patrimônio, existindo apenas como pessoa jurídica e endividada (VALENTE, 2017; SILVA, 2018).

A concorrência entre empresas é um elemento importante quando se observa a estruturação dos mercados comuns, visto que, por um lado, coordena o desempenho das empresas em busca dos melhores resultados (maximização), e, por outro lado, busca disciplinar o comportamento no mercado através de ferramentas jurídicas e fiscais. Na condição de concorrência, as firmas buscam por estratégias competitivas em função de suas expectativas quanto às que lhe pareçam ser as mais eficientes e que satisfaçam suas pautas (KUPFER, 1992).

No mercado de futebol brasileiro, é oportuno salientar que há uma importância quanto a participação e colaboração das equipes, a fim de se construir jogos e campeonatos que sejam mais atrativos e competitivos. Sob o aspecto concorrencial entre firmas (os clubes), apesar do interesse individual de sucesso, não é interessante para uma equipe a eliminação de mercado, por completo, de uma outra, afinal, no processo produtivo do futebol, a participação de uma única equipe não é suficiente, isto é, segundo Ragazzo e Defanti (2019):

Em termos econômicos, as “firmas” desportivas fabricam um produto único que surge a partir da soma dos processos separados de duas ou mais dessas “firmas”. Esse produto não pode ser alcançado individualmente por um atleta ou clube; trata-se de um produto múltiplo, porém naturalmente indivisível. Daí porque se pode afirmar que o sucesso de um time pode traduzir-se em externalidades positivas para os demais participantes do torneio (o que se costuma denominar “*league standing effect*”) (p. 42).

Nesse mercado, as firmas (os clubes), em tese, produzem o mesmo produto (aquele mesmo “produto múltiplo e naturalmente indivisível”), no entanto, as equipes já possuem seus torcedores, e não é um hábito comum que estes troquem de times como trocariam uma marca de roupa, por exemplo. Dessa forma, o objetivo das equipes é proporcionar jogos competitivos e atrativos a fim de conquistar a fidelização de seu consumidor/torcedor para os jogos de futebol, isto é, a liga de futebol, em detrimento à outras ligas (NEALE, 1964; RAGAZZO e DEFANTI, 2019).

5.4.1 O desempenho do mercado de futebol brasileiro

A base metodológica empregada para analisar o desempenho do mercado de futebol brasileiro tem inspiração nas propostas pautadas por Possas (1977) e Steindl (1983), para análise de indicadores. As fontes das informações de dados utilizadas nas análises foram consultadas a partir das publicações nos Balanços de Pagamentos dos clubes de futebol, das Confederações de Futebol e de Vôlei, e de seus sites oficiais. Dada a demanda, são analisados

indicadores de desempenho do mercado de futebol brasileiro²⁵. Na determinação do Custo de Produção, foi adotado a Despesa com Pessoal para uma indicação aproximada²⁶, portanto:

$$CP \cong DP \quad (1)$$

Onde: o Custo de Produção (CP) corresponde a um valor aproximado da Despesa com Pessoal (DP), isto é, utiliza-se como *proxy*, que tem como base os registros de despesas com pessoal.

O Valor Adicionado Líquido é dado pela equação:

$$VAL = VAB - Ret \quad (2)$$

Onde: o Valor Adicionado Líquido é o resultado da diferença entre o Valor Adicionado Bruto (VAB) e as Retenções (Ret). As retenções são estabelecidas a partir de valores com depreciação, amortização e exaustão em cada período analisado. Portanto, a partir informações disponibilizadas, a determinação do Valor Adicionado Líquido busca evidenciar o valor gerado pela entidade.

O Mark-up é representado pela equação:

$$\text{Mark - up} = \frac{VAL - DP}{DP} \quad (3)$$

Onde: o Mark-up demonstra a relação ente Valor Adicionado Líquido (VAL) e os Custos (que é representado por DP). Portanto, é determinado pela razão entre a diferença do Valor Adicionado (VA) e a Despesa com Pessoal (DP), com a Despesa com Pessoal (DP).

Comparam-se duas situações: a hipótese de concorrência ocorrer entre clubes-empresa de futebol, e a hipótese da concorrência ocorrer entre cadeias produtivas de esportes, no caso de futebol com a de voleibol, coordenadas pelas respectivas federações. Neste caso, os resultados financeiros das federações são considerados representativos da posição comparativa entre as cadeias. Tendo por base os elementos concorrenciais discutidos, uma redução sistemática dos custos com pessoal caracterizaria uma concorrência por preços. Por outro lado,

²⁵ Além do Custo de Produção e do Mark-up, foram calculados o Lucro, a Margem Operacional de Excedente e a Margem Bruta de Lucro, que estão disponíveis no Apêndice.

²⁶ Devido a restrição de informações, os indicadores foram estimados apenas para fins comparativos. Em relação ao Custo de Produção, adotou-se apenas a Despesa com Pessoal, visto que era uma informação que estava disponível nos casos observados. Reforça-se, portanto, que as estimativas dos indicadores foram efetuadas na tentativa de observar o desempenho do futebol brasileiro em um dado período.

elevação das despesas com esforços de venda, ou elevação das receitas decorrentes de estratégias concorrenciais baseadas em esforços de vendas, indicam uma concorrência pautada em esforços de vendas e elevação dos preços dos produtos finais.

Devido a restrição de informações disponibilizadas, a presente pesquisa precisou filtrar o número de clubes a ser estudado, portanto, considerando a quantidade de equipes que teve participação em pelo menos em cinco edições, nos últimos 10 anos, da Série A do Campeonato Brasileiro de Futebol, e que tinha disponível uma quantidade representativa de informações²⁷ em seus relatórios, restaram 14 equipes. São elas: Atlético Mineiro, Atlético Paranaense, Botafogo, Corinthians, Coritiba, Cruzeiro, Flamengo, Fluminense, Grêmio, Internacional, Palmeiras, Santos, São Paulo e Vasco.

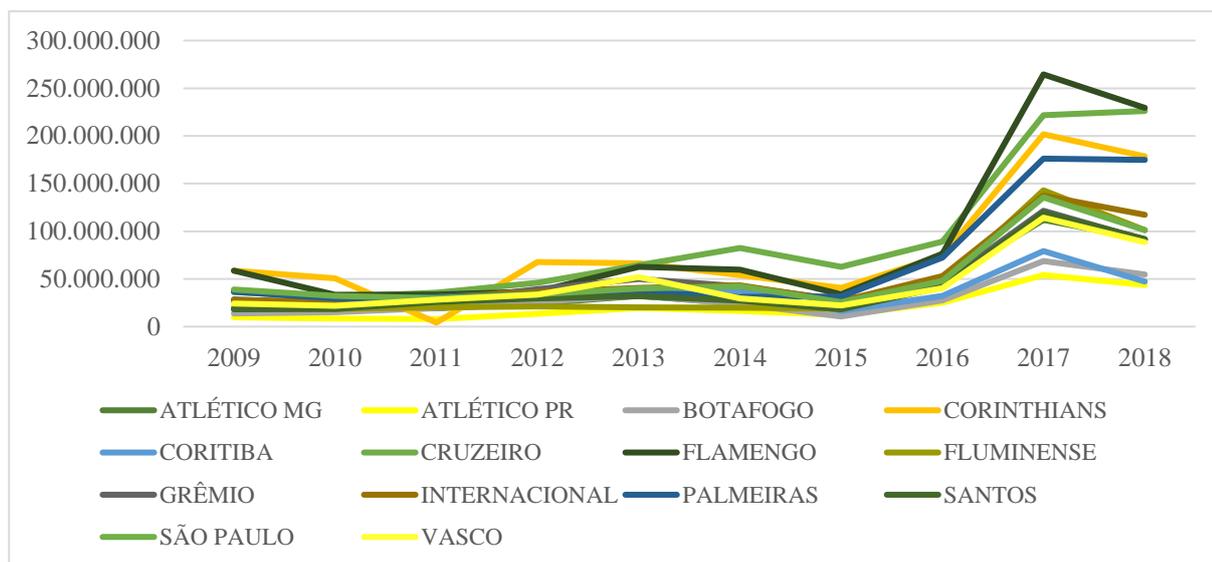
Além dos clubes, foi estimado, também para fins comparativos, a relação entre o desempenho de Ligas. Para tanto, por um lado, utiliza-se dos dados da CBF, para representar o Futebol e, por outro lado, as informações relativas a CBV, representando o Voleibol, que é o segundo esporte coletivo mais praticado no Brasil. Ressalta-se que foi realizado um esforço na tentativa de apurar as informações necessárias para suprir a demanda da pesquisa.

As leis econômicas que conduzem todo o processo de produção do produto-futebol são fundamentais. O arranjo da baixa elasticidade de preço em relação a demanda e própria estrutura concorrencial desse mercado trazem dinâmica ao arcabouço estrutural que fundamenta a cadeia produtiva dessa indústria de entretenimento, e oferecem o principal produto para o consumidor-torcedor (NEALE, 1964; AIDAR e LEONCINI, 2002).

Os custos de uma empresa estão ligados aos seus gastos com determinado produto final, e, conseqüentemente, com uma aquisição ou com uma produção de mercadoria. Nesse sentido, no futebol, os custos estão relacionados à produção dos jogos de futebol, que é o seu produto final. Os custos relativos a fatores esportivos são atribuídos aos demandados pela contratação de jogadores, técnicos, médicos, nutricionistas, fisioterapeutas, preparadores físicos, psicólogos, dentre outros profissionais (LEONCINI, 2001). Primeiramente, apresentam-se os indicadores para a comparação entre clubes de futebol, a partir da análise dos Custos de Produção, com uma representação das Despesas com Pessoal de cada um dos clubes de futebol verificado, demonstrado no Gráfico 1:

²⁷ O IPCA, Índice Nacional de Preços ao Consumidor-Amplo, foi o índice escolhido como base para deflacionar os valores trabalhados. A escolha se deu em virtude do propósito do índice, que é o de medir a variação dos preços de produtos e de serviços. Como a análise se propõem a comparar quantitativamente as variações de indicadores no tempo, a deflação proporciona dados corrigidos e condiciona a sua comparação ao longo dos anos.

Gráfico 1 - Custo de Produção com base na Despesa com Pessoal – 2019 a 2018 (em Milhões de reais)



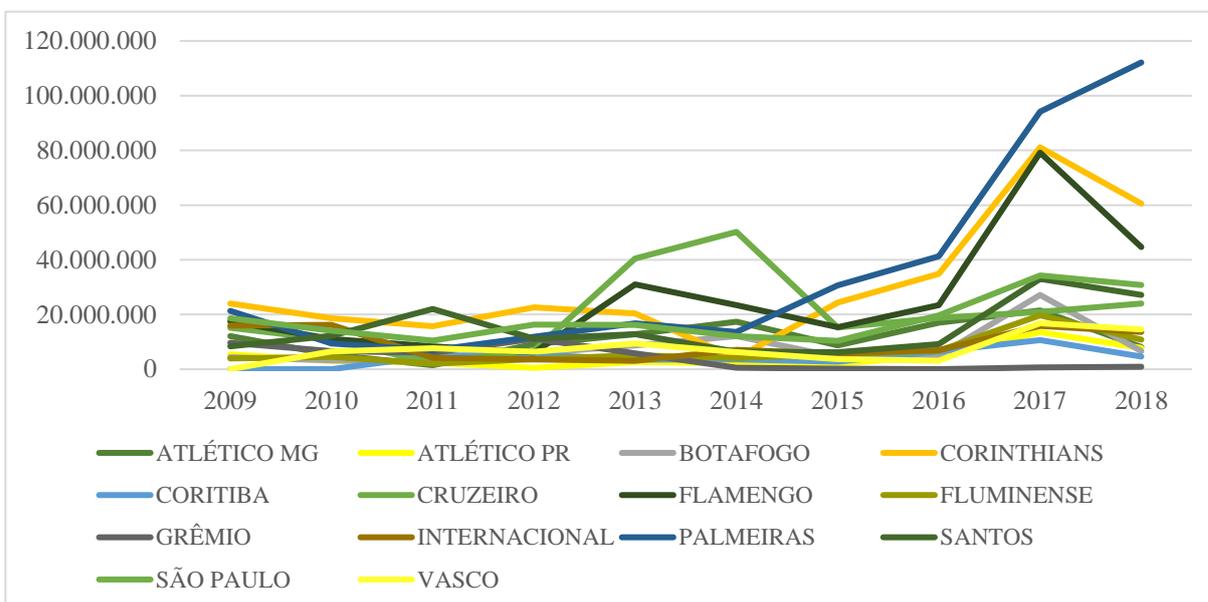
Fonte: Elaborado pela autora, calculado com base nos dados extraídos dos Balanços de Pagamento²⁸.

Observando-se o custo de pessoal como indicador de custos, não houve eliminação de clubes por aquisição ou falência. A ausência de eliminação poderia ocorrer devido a uma expansão do mercado, que evitaria produtores marginais serem eliminados. No entanto, há troca de posição reiterada entre os clubes entre os anos de 2009 e 2018, o que revela que clubes com custo elevado consigam reagir e reposicionar-se em termos relativos, algo que um concorrente marginal teria dificuldades de fazer mesmo em um mercado em expansão. As oscilações apresentam uma tendência de movimento sintonizado, ou seja, que quase todos os clubes converjam com o movimento de alteração de custos no mesmo sentido.

A lucratividade é o principal dos indicadores do desempenho financeiro do futebol. Nesse sentido, a lucratividade é entendida a partir da relação positiva entre a capacidade de criar receita e de gerir os custos necessários para a produção dos jogos. Os lucros também possibilitam uma maior capacidade dos clubes de investir, ou seja, é a oportunidade de se contratar melhores jogadores, técnicos e demais profissionais, de investir nos estádios, nos centros de treinamentos etc, e, conseqüentemente, ter um melhor desempenho esportivo, o que condiciona a produção de jogos mais competitivos e atrativos, há, assim, um claro interesse das equipes em conseguir lucros mais significativos. Para tanto, entre as principais fontes de receita estão: Bilheteria, os Direitos de TV, Patrocínio e Publicidade, Negociação de Atletas. Os gráficos, a seguir, mostram a evolução dessas receitas ao longo dos anos de 2009 a 2018:

²⁸ Valor deflacionado pelo IPCA.

Gráfico 2 – Arrecadação dos clubes com receita de Bilheteria – 2009 a 2018 (em milhões de reais)



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados extraídos dos Balanços de Pagamento²⁹.

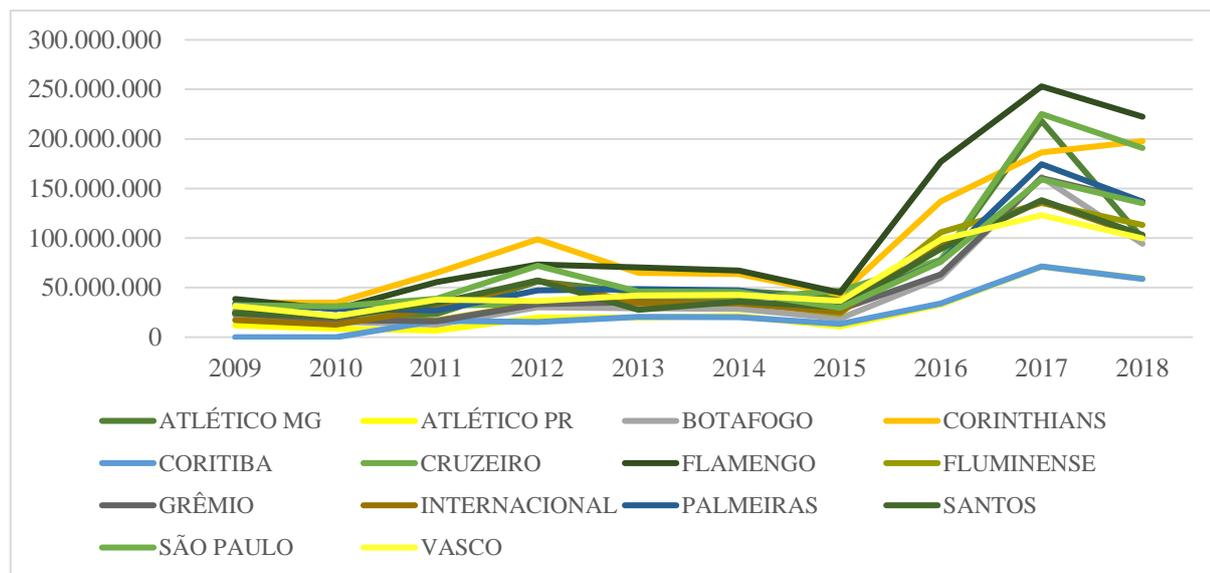
A formação de equipes competitivas tem como uma de suas consequências a criação de estímulos no tocante à participação dos torcedores nos estádios, dessa forma, é possível arrecadar valores significativos com as receitas de bilheteria, por exemplo (PRONI, 1998). A bilheteria, enquanto fonte de desempenho financeiro, é uma variável explorada pelos clubes não apenas pelo retorno direto, mas pelo retorno indireto que ela pode proporcionar, uma vez que os torcedores consomem diversos produtos e serviços quando vão aos estádios.

De 2009 a 2015, as equipes em geral apresentaram tendências semelhantes de arrecadação com bilheteria, com exceção do Flamengo em 2013 e do Cruzeiro em 2013 e 2014, que coletaram valores mais representativos. No entanto, de 2015 a 2017, três times, Palmeiras, Flamengo e Corinthians, se destacaram dos demais que seguiam com valores em torno de R\$ 40 milhões de reais. Em valores constantes, o ano de 2018 foi o ápice da arrecadação de bilheteria do Palmeiras, que alcançou mais de R\$ 112 milhões de reais, seguido por Corinthians, com R\$ 60.573.000, e Flamengo com R\$ 44.700.000. As arrecadações com bilheteria, mesmo com oscilações no período observado, e embora com proporções diferentes entre as equipes, demonstram tendência de crescimento.

²⁹ Valor deflacionado pelo IPCA.

A arrecadação de receita a partir do Direito de TV também é fruto do relacionamento intermediário dessa indústria. É devido ao relacionamento com o torcedor-consumidor, que surgem outros interessados como a TV e os Patrocínios e Publicidade (REZENDE, 2004).

Gráfico 3 – Arrecadação dos clubes com receita de Direitos de TV – 2009 a 2018 (em Milhões de reais)



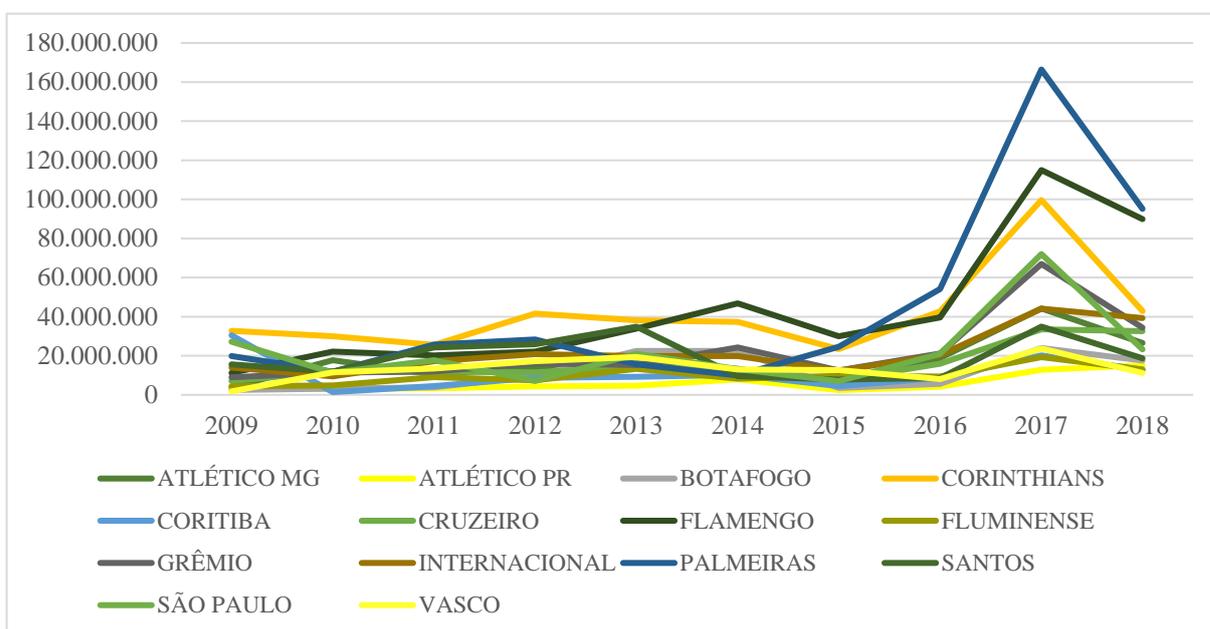
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados extraídos dos Balanços de Pagamento³⁰.

Os recursos adquiridos da renda dos jogos televisionados tiveram substancial aumento a partir de 2015, sendo 2017 o ano que os times mais arrecadaram conjuntamente. Os valores, já em termos constantes, ultrapassaram a casa dos R\$ 200 milhões de reais com o Flamengo e com Cruzeiro. Destaca-se o bom desempenho desta variável de receita dos clubes, embora tenha-se proporção de arrecadação diferente entre eles. Do ano de 2017 para 2018 observa-se redução de arrecadação das receitas com Direito de TV, no entanto, ainda se mantém um nível elevado de receitas auferidas. Isso, em parte, pode representado por manobras para redução dos valores pagos pela transmissão dos jogos, por interesse da empresa que compra os direitos.

É importante relatar que a receita obtida pelos Direitos de TV apresenta discrepância devido a atribuição de valores, principalmente, ao desempenho dos clubes e à audiência que eles podem proporcionar nas transmissões dos jogos. Os valores são estabelecidos a partir de acordos contratuais entre a empresa interessada na compra e os times. Mesmo com essa diferença, os clubes se reposicionam, em termos relativos, e mantêm a participação no mercado.

³⁰ Valor deflacionado pelo IPCA.

Gráfico 4 – Arrecadação dos clubes com receita de Patrocínio e Publicidade – 2009 a 2018 (em Milhões de reais)



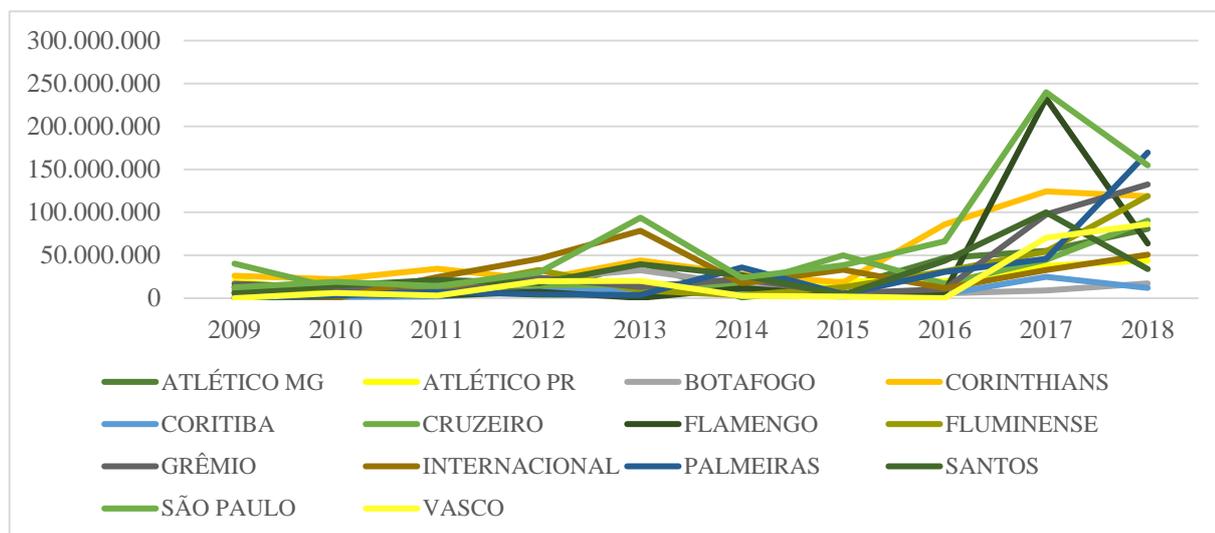
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados extraídos dos Balanços de Pagamento³¹.

A demonstração de receita através de Patrocínio e Publicidade, apresentada no Gráfico 4, mostra uma troca frequente de posicionamento das equipes, que reflete na dinâmica das competições, e mais uma vez não revela a eliminação de mercado, nem a aquisição por outros clubes. O aumento substancial da arrecadação de Palmeiras, Flamengo e Corinthians, é resultado principalmente das conquistas das equipes no período e pela dimensão do alcance que o patrocínio e a publicidade podem ter. Os estádios lotados e a alta audiência que os jogos possuem são aspectos elementares da deliberação de valores.

O jogador de futebol, além de ser um dos principais atores, representa também uma importante fonte de receita, pois é através da negociação de atletas que os clubes brasileiros conseguem movimentar os maiores valores financeiros, tornando-se uma das principais estratégias adotadas pelos gerentes de futebol, a fim de melhorar o faturamento das equipes. Por representar um segmento economicamente significativo, a negociação de atletas implica não apenas na negociação em si, mas em um processo. Os clubes, de modo geral, empresários, gerentes de futebol etc., buscam investir em escolinhas e em centros de treinamentos para a formação de atletas, não somente para suprir a demanda de jogador, mas para produzir atletas promissores que contribuam para o desempenho esportivo e financeiro da equipe.

³¹ Valor deflacionado pelo IPCA.

Gráfico 5 – Arrecadação dos clubes com receita de Negociação de Atletas – 2009 a 2018 (em Milhões de reais)

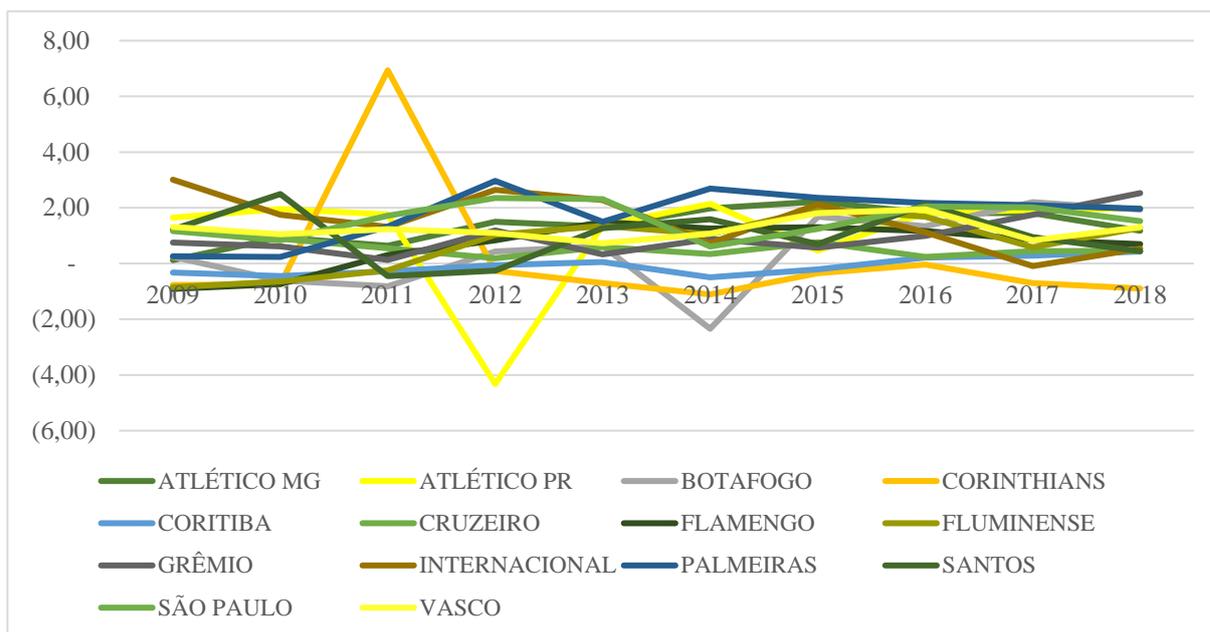


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados extraídos dos Balanços de Pagamento³².

A negociação de atletas é uma das principais ferramentas utilizadas pelos clubes para impulsionar a receita. Os clubes brasileiros analisados demonstram oscilação de arrecadação ao longo dos anos, mas mantendo determinado nivelamento. O destaque vai para o ano de 2017, que apresentou um *boom* de arrecadação de São Paulo e Flamengo, com a venda de jogadores para o futebol europeu. Mesmo em níveis diferentes de volume arrecadado, as empresas se mantêm no mercado, isto é, reagem e reposicionam-se, em termos relativos. Clubes, empresários e demais interessados, exploram essa fonte de receita principalmente devido a seu potencial de exportação, e a categoria de base dos clubes recebe atenção especial devido a eminente chance de negociação de jovens talentosos.

As principais fontes de receita arrecadadas pelos clubes de futebol refletem no investimento realizado pelas equipes, isto é, nos custos para a produção do principal produto desse mercado, que o jogo de futebol. Se os clubes têm mais receitas disponíveis, eles tendem a dispensar mais investimento na produção, o que implica qualificar seus centros de treinamento, contratar pessoal mais especializado, contratar melhores jogadores, entre outros, a fim de otimizar seu desempenho esportivo e financeiro. O Gráfico 6 traz a demonstração do Mark-up dos clubes de futebol, ilustrando seus desempenhos entre os anos de 2009 e 2018:

³² Valor deflacionado pelo IPCA.

Gráfico 6 - *Mark-up* dos clubes ao longo dos anos – 2009 a 2018

Fonte: Elaborado pela autora, calculado com base nos dados extraídos dos Balanços de Pagamento³³.

Como pode-se observar no Gráfico 6, o desempenho dos clubes de futebol apresentou intensa frequência de oscilação de posição ao longo dos anos, com a presença de alguns picos. Na sequência dos anos, nota-se que os times tiveram desempenho em margens semelhantes, embora com proporções diferentes. A maioria dos times apresenta uma tendência de crescimento a partir de 2017. Diante do ilustrado no Gráfico 6, a troca frequente de posições demonstra um deslocamento sincronizado, onde as equipes, de forma geral, reagem e reconduzem sua direção em busca de melhorar o padrão de desempenho.

Utilizando-se da gestão estratégica de recursos e de técnicas de esforços de vendas, os clubes têm buscado adquirir e alinhar o desempenho esportivo e o financeiro. A arrecadação de parcelas significativas de receitas implica maior possibilidade de investimento por parte dos clubes. O aumento dos custos de produção é um movimento consciente dos clubes, pois, por apresentar inelasticidade de preços, eles estão cientes dos indícios de eficiência que podem alcançar. O Quadro 4 traz o desempenho esportivo entre os anos de 2009 e 2018 dos clubes analisados:

³³ Valor deflacionado pelo IPCA.

Quadro 4 – Desempenho esportivo dos clubes – 2009 a 2018

ANO	BRASILEIRÃO	COPA DO BRASIL	CAMPEONATOS ESTADUAIS	LIBERTADORES	SULAMERICANA
2009	Flamengo	Corinthians	Corinthians, Flamengo, Cruzeiro, Atlético-PR, Internacional	Grêmio (vice)	Fluminense (vice)
2010	Fluminense	Santos	Atlético MG, Coritiba, Botafogo, Grêmio, Santos	Internacional	-
2011	Corinthians	Vasco	Flamengo, Santos, Cruzeiro, Coritiba, Internacional	Santos	-
2012	Fluminense	Palmeiras	Fluminense, Santos, Atlético MG, Coritiba, Internacional	Corinthians	São Paulo
2013	Cruzeiro	Flamengo	Botafogo, Corinthians, Atlético MG, Coritiba, Internacional	Atlético Mineiro	-
2014	Cruzeiro	Atlético Mineiro	Flamengo, Cruzeiro, Internacional	-	-
2015	Corinthians	Palmeiras	Vasco, Santos, Atlético MG, Internacional	-	-
2016	Palmeiras	Grêmio	Vasco, Santos, Atlético PR, Internacional	-	-
2017	Corinthians	Cruzeiro	Flamengo, Corinthians, Atlético MG, Coritiba	Grêmio	Flamengo (vice)
2018	Palmeiras	Cruzeiro	Botafogo, Corinthians, Cruzeiro, Atlético PR, Grêmio	-	Atlético Paranaense

Fonte: Elaborado pela autora, com base nas informações das páginas oficiais dos clubes.

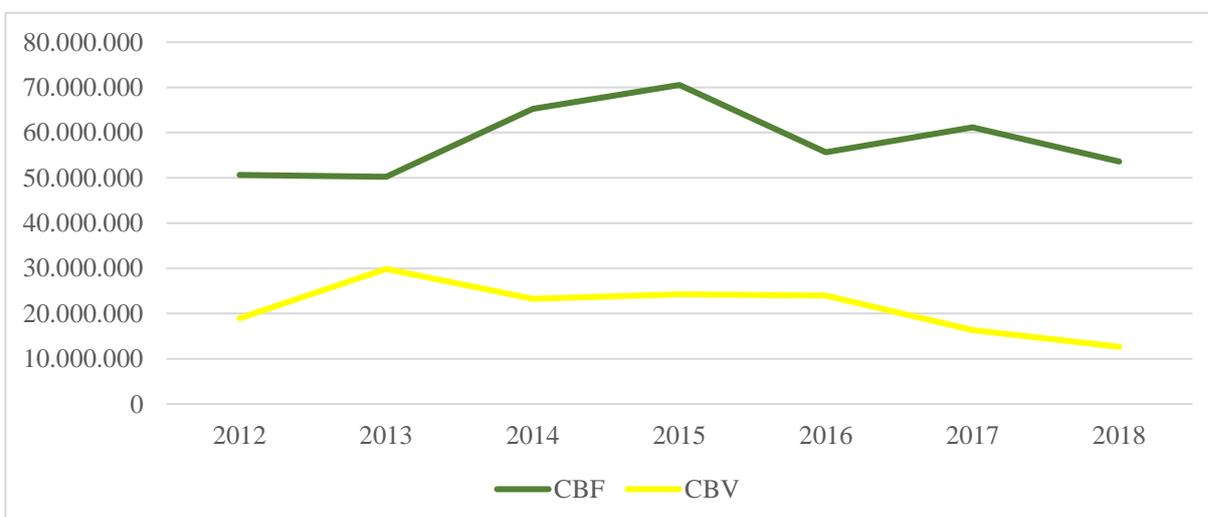
O desempenho esportivo dos clubes é, em grande medida, o resultado de um investimento eficiente, fruto, principalmente, da capacidade gerada pelo desempenho financeiro. As altas cifras arrecadadas pelos clubes lhes permite a construção de centros de treinamentos equipados, contratação de pessoal especializado, a contratação de jogadores mais qualificados, etc. o que converge na produção de jogos melhores, mais atrativos, e que, conseqüentemente, alcança mais torcedores aos estádios, que por sua vez aumenta a demanda de bens e serviços nos estádios, mais empresas interessadas em patrocínios e publicidade, maiores retornos com mídia, dentre outros. Com as estratégias de direcionamento de recursos

e as técnicas de esforços de venda, busca-se construir os melhores jogos, e revela um importante papel e grande potencial quando se trata do desempenho dos clubes, dando ênfase na construção de uma Liga competitiva na indústria esportiva.

Uma vez que na teoria econômica da indústria de entretenimento do esporte, a concorrência se dá entre as Ligas, há, dessa forma, demanda de custo e de lucro, como afirmado por Neale (1964, p.16). Observa-se a relevância da Liga enquanto agente econômico do esporte em uma indústria esportiva produtiva. O objetivo, então, é proporcionar jogos competitivos e atrativos a fim de conquistar a fidelização de seu consumidor/torcedor para os jogos de futebol, isto é, a liga de futebol, em detrimento à outras ligas.

Tomando-se como referência a Liga enquanto agente principal no âmbito da concorrência esportiva, como proposto por Neale (1964), a seguir apresentam-se os indicadores para uma demonstração comparativa entre o desempenho das ligas de Futebol (CBF) e de Voleibol (CBV), entre os anos de 2012 e 2018³⁴:

Gráfico 7 - Custo de Produção com base na Despesa com Pessoal das Ligas – 2012 a 2018 (em Milhões de reais)



Fonte: Elaborado pela autora, calculado com base nos dados extraídos dos Balanços de Pagamento³⁵.

Analisando-se o custo de pessoal como indicador de custos, pode-se notar a disparidade dispensada aos custos por parte das Ligas de Futebol e de Voleibol. Apesar de apresentarem tendências semelhantes, a proporção disposta pela Liga de Futebol é muito maior do que a da Liga de Voleibol. No período analisado, o momento mais próximo entre elas foi o ano de 2013,

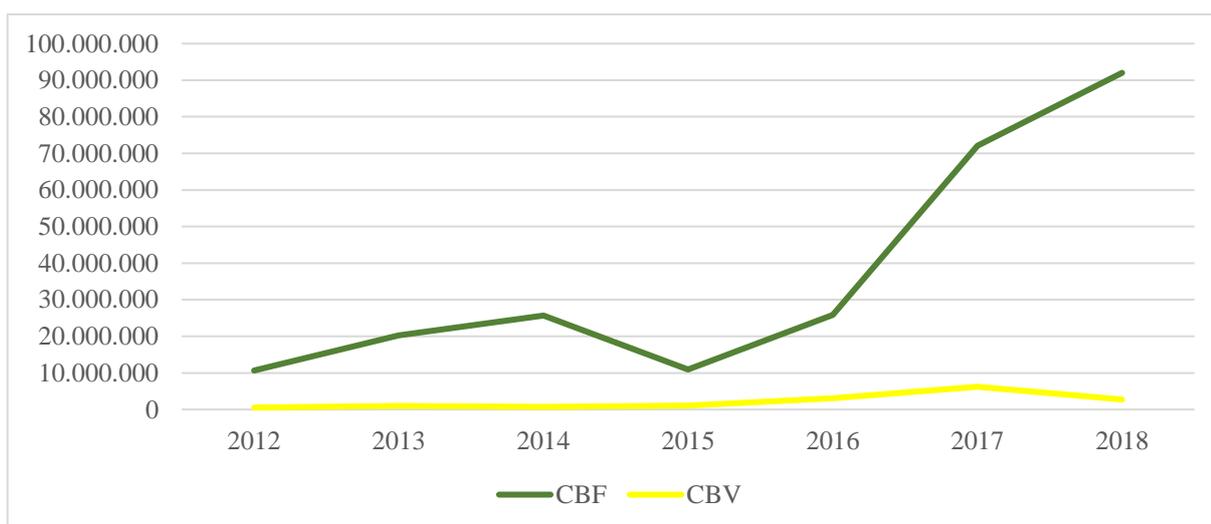
³⁴ Esse recorte de anos foi escolhido a partir da disponibilidade de informações ofertadas pela CBF e pela CBV.

³⁵ Valor deflacionado pelo IPCA.

mas que apresentou uma diferença em torno de R\$ 30.000.000 milhões de reais. A partir do ano de 2016, os custos apresentaram queda nas duas Ligas, no entanto, a diferença proporcional entre ambas permaneceu, e houve uma considerável sintonia de movimento. Os custos das Ligas buscam proporcionar os melhores jogos, conquistar a fidelização de seu consumidor-torcedor, e adquirir vantagem competitiva por intermédio dos esforços de venda, como tem feito a Liga de Futebol.

Nas ligas, assim como para os clubes, as principais fontes de receitas são: Bilheteria, os Direitos de TV, Patrocínios, Negociação de Atletas. Os gráficos, a seguir, mostram a evolução dessas receitas ao longo dos anos de 2012 a 2018³⁶, com uma demonstração comparativa entre o desempenho das Ligas de Futebol (CBF) e de Voleibol (CBV).

Gráfico 8 – Arrecadação da CBF e da CBV com receita de Bilheteria – 2012 a 2018 (em Milhões de reais)



Fonte: Elaborado pela autora, calculado com base nos dados extraídos dos Balanços de Pagamento³⁷.

Entre os anos de 2012 e de 2015 as receitas de Bilheteria das Ligas estiveram relativamente próximas, no entanto, a partir de 2016 a diferença é exorbitante. Há um *boom* de arrecadação da Liga de Futebol, enquanto a Liga de Voleibol segue o mesmo padrão semelhante ao longo dos anos, e apresenta queda a partir de 2017, enquanto a Liga de Futebol tende ao crescimento em arrecadação com Bilheteria, se mostrando mais competitiva, a de Voleibol tende à diminuição. O Brasil foi a sede da Copa do Mundo de Futebol no ano de 2014, e para a realização desse evento, foi executado um grande esforço no tocante a reestruturação de

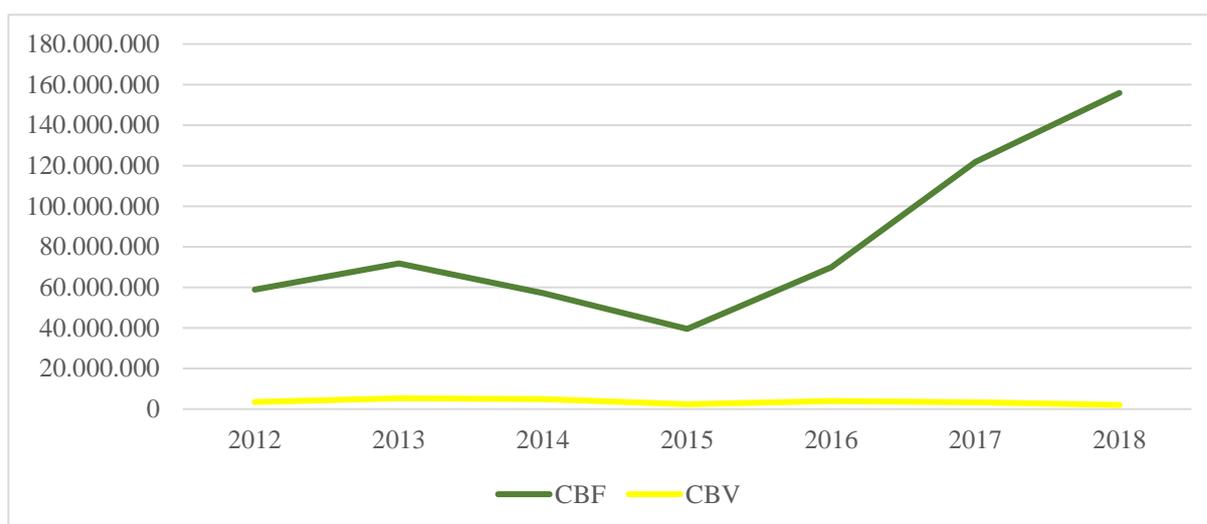
³⁶ Anos com informações disponíveis nos Balanços de Pagamento da CBF e da CBV.

³⁷ Valor deflacionado pelo IPCA.

estádios, a exposição na mídia, os investimentos nos centros de treinamento, dentre outros. Diante disso, apesar da queda no ano de 2015, possivelmente devido ao impacto da contração do PIB do Brasil, a partir de 2016 observa-se um significativo crescimento, provável retorno dos esforços realizados anteriormente para o período da Copa do Mundo de Futebol

As receitas oriundas da arrecadação dos Direitos de Transmissão dos jogos também respondem pelo desempenho esportivo e pela capacidade de alcance da transmissão. As ligas com melhores desempenhos e com maior número de telespectadores interessados tendem a arrecadar mais, são valores proporcionalmente relacionados ao poder de alcance, tendo em vista que também há associado a isso o interesse dos Patrocinadores, que buscam maior visibilidade para suas marcas anunciadas.

Gráfico 9 – Arrecadação da CBF e da CBV com receita de Direitos de Transmissão – 2012 a 2018 (em Milhões de reais)



Fonte: Elaborado pela autora, calculado com base nos dados extraídos dos Balanços de Pagamento³⁸.

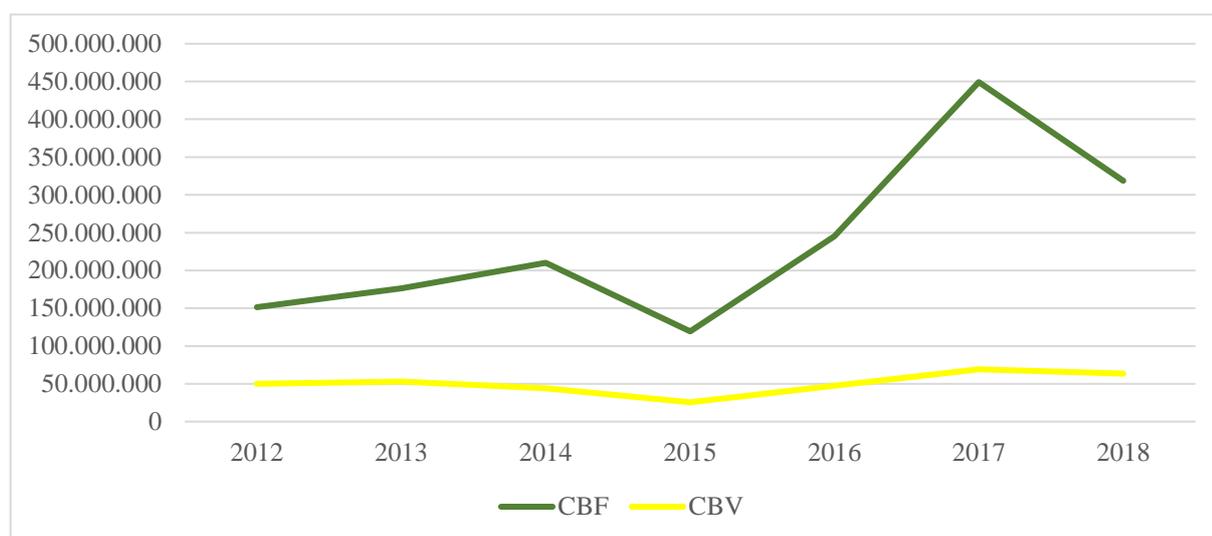
O Gráfico 9 ilustra o fluxo de arrecadação das Ligas com a receita dos Direitos de Transmissão. Nessa arrecadação, semelhante à da Bilheteria, as ligas mantiveram uma sequência em margens até o ano de 2015, mas a partir de 2016 tomaram rumos opostos. Enquanto a Liga de Voleibol manteve um padrão baixo de arrecadação, a Liga de Futebol, que já se destacava no cenário, cresceu significativamente. A TV é um importante agente, visto seu

³⁸ Valor deflacionado pelo IPCA.

papel de intermediador na relação com o torcedor-consumidor, é um instrumento para a divulgação e propaganda devido a proporção de audiência que pode oferecer.

As receitas geradas com Patrocínios, sejam de camisa, material esportivo, placas, anúncio etc, também consideram a fidelização do torcedor como uma proporção que o alcance de suas marcas pode ter. O Gráfico 10 traz a arrecadação de receita das Ligas de Futebol e de Voleibol com Patrocínios:

Gráfico 10 – Arrecadação da CBF e da CBV com receita de Patrocínios – 2012 a 2018 (em milhões de reais)



Fonte: Elaborado pela autora, calculado com base nos dados extraídos dos Balanços de Pagamento³⁹.

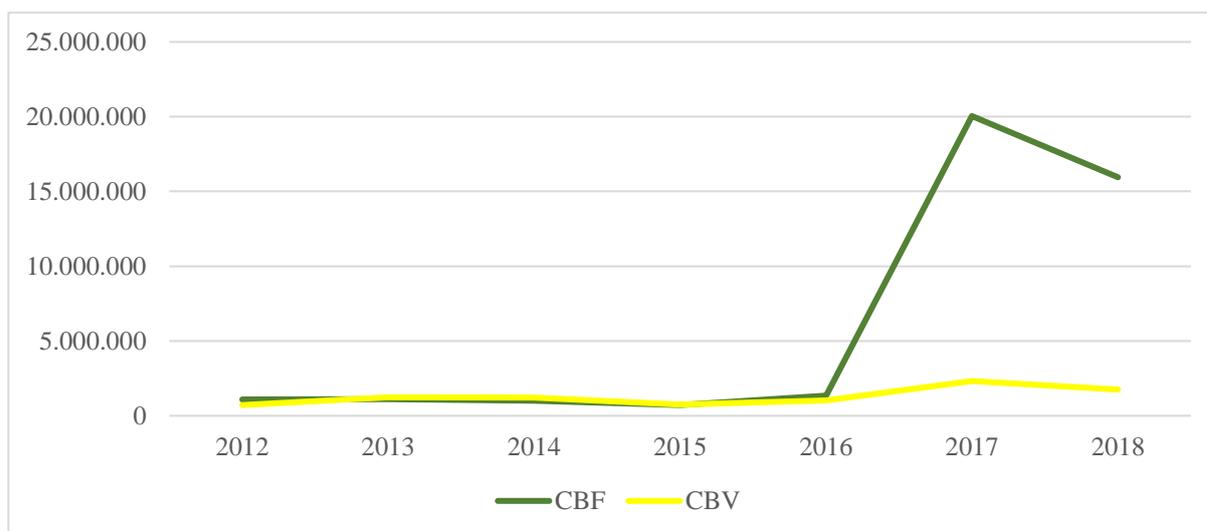
Como a Liga do Futebol possui um mercado com um alcance bastante promissor, isto é, possui um grande público alvo, atraiu mais patrocinadores, visto que é de seu interesse uma maior visibilidade para o anúncio de suas marcas, que recebe atenção nos estádios e nos veículos de transmissão, como TV e internet. Tanto a Liga de Futebol quanto a Liga de Voleibol apresentaram queda de arrecadação em 2015. Na sequência, a CBV apresentou um leve aumento, a CBF, por sua vez, conseguiu cifras vultuosas, apesar do registro de queda em 2018. O aumento substancial de arrecadação da CBF é fruto, em especial, da dimensão de alcance que o patrocínio pode conseguir, visto a maior popularidade do esporte. São estádios lotados e a alta audiência de jogos que levam a tais valores.

A arrecadação de receita proveniente da Negociação de Atletas é uma fonte que mudou substancialmente nos últimos anos. Há um investimento nos atletas desde as categorias de base,

³⁹ Valor deflacionado pelo IPCA.

o que culmina na valorização do passe na sua transferência ou venda. O Gráfico 11 ilustra essa transformação a partir da demonstração de arrecadação de receitas com a Negociação de Atletas da Ligas de Futebol e de Voleibol, entre os anos de 2012 e 2018:

Gráfico 11 – Arrecadação da CBF e da CBV com receita de Negociações de Atletas – 2012 a 2018 (em milhões de reais)



Fonte: Elaborado pela autora, calculado com base nos dados extraídos dos Balanços de Pagamento⁴⁰.

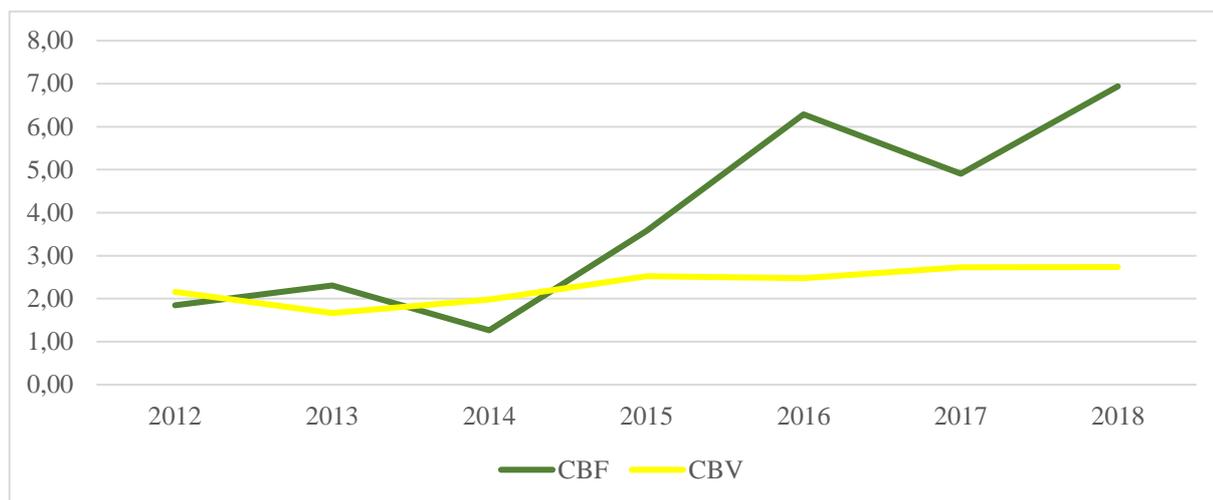
Observando-se o fluxo de arrecadação, nota-se que há uma troca de posição da Ligas entre os anos de 2012 e de 2016. As oscilações demonstram uma tendência de movimento sintonizado, onde as Ligas se intercalam com o movimento de alteração de arrecadação no mesmo sentido. No entanto, a partir de 2016, a Liga de Futebol mais que triplica sua arrecadação, enquanto a Liga de Voleibol registra um leve crescimento, expressando uma tímida reação. No último período, ambas Ligas apresentaram queda, mas a diferença proporcional de valores foi mantida.

No gráfico 12, o *mark-up* é utilizado como um indicador de desempenho das Ligas de Futebol e de Voleibol no Brasil. O desempenho é resultado de uma série de fatores, ele não acontece de forma isolada, mas é fruto de um processo construído estrategicamente a fim de promover um desempenho significativo. O desempenho das Ligas de Futebol e de Voleibol apresentou uma frequência dinâmica de troca de posição entre os anos de 2012 e 2014. Na sequência dos anos, nota-se que a proporção de desempenho das ligas tomou rumos diferentes. Enquanto a Liga de Voleibol apresentou uma sequência com um discreto crescimento, a Liga

⁴⁰ Valor deflacionado pelo IPCA.

de Futebol demonstrou um crescimento sustentado, que embora com a presença de picos, revela tendência de aumento no padrão de desempenho, como pode-se observar no Gráfico 12:

Gráfico 12 - *Mark-up* da CBF e da CBV ao longo dos anos – 2012 a 2018



Fonte: Elaborado pela autora, calculado com base nos dados extraídos dos Balanços de Pagamento⁴¹.

A partir de uma concepção estratégica da gestão de recursos e das técnicas empenhadas nos esforços de vendas, o agente econômico busca estabelecer um desempenho esportivo e financeiro a nível satisfatório, em que ambos possam proporcionar retornos relevantes. Os valores arrecadados com as fontes de receita importam pois são direcionados a uma melhor disposição dos produtos no mercado. O propósito é oferecer os melhores jogos possíveis, não apenas a nível técnico, mas no sentido de ter uma Liga organizada a fim de conquistar a fidelização do consumidor-torcedor.

O aumento de custos é uma manobra consciente da Liga. Quando o agente produtor busca conquistar espaço na indústria do esporte, e se propõe a ofertar jogos de qualidade, conforto nas arquibancadas, variedade de bens e serviços disponibilizados nos estádios, enfim, uma série de elementos que possuem comportamento inelástico diante do consumidor-torcedor. Dessa forma, mais custos implicam esforços de venda para obter maior retorno, e vice-versa, o que constata os indícios de eficiência a alcançar.

⁴¹ Valor deflacionado pelo IPCA.

5.5 CONCLUSÃO PARCIAL

A incorporação do crescimento e a busca pela acumulação de capital das empresas são determinantes para a dinâmica capitalista. O espaço concorrencial mostra que há níveis de crescimento e de concentração devido ao comportamento dos agentes. A competitividade se manifesta em termos importantes para a estruturação da indústria e do mercado. O contexto histórico também fornece implicações para o entendimento de uma empresa, na Revolução Industrial, a empresa se restringia devido a limitação de seus recursos (gerenciais e financeiro) e a tendia a possuir apenas uma unidade produtiva. Havia eficiência coletiva das empresas individuais, no entanto, a ausência de tais recursos impedia a promoção de investimentos em equipamentos e no desenvolvimento de formas de organização levasse a produção em escala. Até os anos de 1850 os negócios eram sumariamente geridos pelo capitalista e seus familiares, ou sócios, como havia pouco fluxo produtivo e monetário, não havia a figura do administrador de empresas.

A empresa constitui uma organização legal, que se relaciona com fornecedores, distribuidores, empregadores e clientes. É um ambiente com divisão interna de trabalho, com equipes responsáveis pelo monitoramento e pela coordenação das atividades. A organização produtiva é basicamente formada pela empresa, em termos de uma economia industrial. Nesse sentido, cabe à teoria da firma as manobras técnicas para a determinação de preços e de alocação de recursos, assim como para identificar determinante de preços e de quantidades, de forma a estabelecer um perfil de equilíbrio.

A concepção de indústria, por sua vez, representa um conjunto de empresas responsáveis pela produção de mercadorias de proximidade técnica e são destinadas para um mercado em comum. Para uma empresa diversificada, a indústria representa um conjunto de atividades semelhantes entre si e refletem um grupo de empresas de métodos peculiares. As empresas contemplam um mercado setorial, de caráter abstrato, com a presença de oferta e de demanda, e com uma relação entre produto e consumidores. O mercado considera o ambiente de operação concorrencial, isto é, a área de comercialização. Em termos concorrenciais, isso revela que os produtos ofertados são substitutos próximos entre si.

No caso específico do futebol, a cadeia produtiva é composta por uma estrutura que sustenta e alimenta a dinâmica do sistema produtivo. Esta cadeia conta com agentes e setores que interagem para a criação do produto futebol. Tanto o método organizacional quanto o perfil

competitivo são aspectos peculiares que caracterizam o ambiente institucional específico desse universo esportivo.

A liga, segundo Neale (1964), é o principal agente econômico do ambiente esportivo. Para o autor, é a partir do comportamento conjunto das equipes que o produto é criado. No caso do futebol, o jogo é possível devido a participação das equipes. Assim, os times individualmente pouco concorrem economicamente entre si, mas sim todos eles conjuntamente, isto é, a liga concorre como cadeia produtiva hierárquica com outras ligas. Diferentemente do que acontece em outros mercados, nessa indústria de entretenimento, a concorrência se dá entre esportes. Essa concorrência salienta as preferências do mercado consumidor, sejam por questões sazonais ou por classes sociais

O aumento de receitas de publicidade, ingressos e transmissões de jogos, inclusive em período de queda de produto interno bruto e estagnação econômica nacional, como é o caso recente do Brasil (2015-2019), indica o sucesso de esforços de venda da cadeia produtiva de futebol. A concorrência entre Ligas recai nos esforços de vendas de desenvolvimento de produtos, como campeonatos cujas fórmulas induzem disputas esportivas acirradas, publicidade destes eventos, desenvolvimento de imagem positiva dos clubes e dos jogadores. Um esforço de vendas pode ser compensado pela elevação da audiência das transmissões televisivas dos jogos, no aumento dos ingressos, contratos de publicidade mais rentáveis, entre outros meios de aumento de arrecadação.

6 CONCLUSÃO

A presente pesquisa buscou entender *como* se deu a formação e o desencadeamento do mercado do futebol, e analisar o desempenho econômico-financeiro da indústria de futebol no cenário brasileiro. Buscou-se a pertinente discussão a respeito da formação de mercados, uma vez que a dinâmica dos sistemas econômicos permite uma pluralidade de colocações em seu contexto. A composição dos processos de interação de indivíduos e organizações leva à utilização de instituições enquanto ferramenta que coordena essa estrutura. As transações de mercado, portanto, respondem a um dado ordenamento instituído.

A noção da ordem natural expressa que as leis naturais são propostas pela natureza humana e fruto do realismo. Nesse sentido, através da mão invisível, os interesses de caráter privado, tendo em vista a promoção do bem-estar social, refletem a ideia de “harmonia social”. Nessa perspectiva, os indivíduos, buscam seus próprios interesses a fim de satisfazer suas necessidades, e são naturalmente alimentados pelo desejo de bem-estar e de conservação da sociedade. As instituições caracterizam-se pelas condutas dos indivíduos delimitadas por regras.

A noção da construção social de mercados traz que a concepção de mercados não pode ser efetuada de forma independente, isto significa que há relação com valores e regras, adotados e compartilhados pelos agentes econômicos. A sua construção se estabelece em uma “trajetória histórica”, e refletida pelas relações estruturais e diálogos das demandas sociais. As instituições, nesse sentido, condicionam o processo sistemático de interação das organizações de mercado e de sua estrutura, e promove o desencadeamento consistente do sistema econômico.

Compreender uma instituição requer entender seus elementos característicos, a literatura nos mostra que três, especificamente, fazem parte do processo de identificação institucional, são eles: uma instituição, regras e senso comum, que leva a concepção de padrões. As instituições acomodam padrões de interação que podem limitar, criar e condicionar o comportamento humano, ou seja, são capazes de influir na conduta dos indivíduos. Portanto, assim como cada ambiente condiciona determinado padrão de comportamento, cada mercado comporta um padrão de concorrência, ou de consumo.

A presente pesquisa adota a ótica dos mercados construídos como base teórica para fundamentação do estudo, pois é a que melhor se adequa em responder a demanda da questão problema levantada. O propósito da investigação se dá em entender, descrever e explicar o mercado do futebol, e não apenas constatar a sua existência. Ou seja, em busca delimitar uma proposição compatível com as ideias interrogativas que permeiam o *como* ocorreu a formação

do mercado do futebol e seu desencadeamento. Como mencionado anteriormente, não é uma ideia desprezível, é um processo, é algo construído.

O futebol, em suas origens, esteve pautado em elementos de ordem lúdica e recreativa, cercado de laços afetivos e inter-relações entre os participantes. Em seu processo histórico, o esporte passou a ser visto como uma atividade de ostentação, pois passou a ser uma atividade de proeza praticada essencialmente pela classe ociosa. Foi sob o sentimento de emulação da proeza no esporte, alimentado pelas classes comuns, que houve a popularização dessa atividade esportiva, transformando-a em um esporte das massas. Através da popularização, e da posterior profissionalização, foi criado um mercado específico, destinado à exploração da proeza e do status social demandado pelo novo viés do esporte.

A criação de um mercado designado à exploração da proeza e do status social, são estabelecidas propensões a emulativas de comportamentos de ousadia, e determinadas as bases individuais que alimentam o sentimento de pertencimento a grupos sociais. Nesse sentido, pode-se projetar que haverá uma disposição preço-inelástica a pagar de parte dos consumidores de jogos, camisas e outros acessórios. Os salários a níveis elevados dos jogadores, que são capazes de protagonizar lances descomunais, além dos preços elevados dos diversos subprodutos oferecidos neste mercado, trazem a legitimidade social por intermédio da identificação do torcedor com as proezas do clube que contratou bons jogadores e realiza partidas extraordinárias. A inelasticidade nesse mercado reflete a baixa sensibilidade dos torcedores em relação a variação de preços no futebol, tornando-o um mercado afeito a obtenção de aumento do volume de receitas empresariais, pela elevação dos preços de ingressos, dos pacotes de transmissão dos jogos, pela venda de souvenirs ou de materiais esportivos de preços elevados em relação a outros produtos.

A composição de um Mercado, nesse sentido, reflete as transformações de ordem organizacional nas entidades esportistas. A organização mediante alterações e criações legais ao longo do tempo, de mudanças estruturais, além de outros mecanismos, sustentam e fomentam a renovação do esporte e sua transformação em um mercado rentável com movimento de vultuosas cifras financeiras. Além disso, o produto futebol também resulta da interação de agentes que compõem a hierarquia da cadeia produtiva do futebol. Agentes estes comprometidos nos processos produtivos, na organização, na gestão, ou seja, desde o planejamento em si, até a comercialização do produto espetáculo demandado pelos consumidores-torcedores.

Ligado a questões de proeza e de emulação, o processo de formação do mercado de futebol se deu em busca de atender as necessidades demandadas. Semelhante a estruturação

teórica apreciativa proposta por Polanyi (2000), o grande mercado do futebol é composto pelo mercado produtor, mercado consumidor e mercado de trabalho. Isso reflete a implicação de que há um mercado para cada elemento componente da indústria. Esses mercados buscam atender as necessidades de oferta e demanda, e, conjuntamente, formam um “grande mercado”. Foi em razão das mudanças nas organizações sociais que o mercado foi estabelecido. Com a interação dos agentes econômicos, houve a concepção de regras e valores que embasam a trajetória histórica e conduzem à dinâmica estrutural.

A demanda das empresas por acumulação de capital e por crescimento são características da dinâmica capitalista, e nesse ambiente concorrencial, os níveis de crescimento e de concentração são em grande medida resultado do comportamento dos agentes econômicos. A empresa constitui uma organização legal, com cadeia de relacionamento, e um ambiente com divisão interna de trabalho, com equipes responsáveis pelo monitoramento e pela coordenação das atividades. A concepção de indústria, por sua vez, representa um conjunto de empresas responsáveis pela produção de mercadorias de proximidade técnica e são destinadas para um mercado em comum. Já o mercado considera o ambiente de operação concorrencial, isto é, a área de comercialização. Em termos concorrenciais, isso revela que os produtos ofertados são substitutos próximos entre si.

Para o futebol, especificamente, a composição da cadeia produtiva é formada por uma estrutura responsável pela sustentação do sistema produtivo. Essa estrutura é composta por agentes e por setores, que a partir da ação conjunta fornecem as bases de criação do produto futebol. Tanto o método organizacional quanto o perfil competitivo são aspectos peculiares que caracterizam o ambiente institucional específico desse universo esportivo.

Nesse ambiente esportivo, o principal agente econômico da concorrência entre capitais é a Liga. O produto futebol é criado a partir da participação conjunta das equipes, nesse sentido, os times individualmente pouco concorrem economicamente entre si, mas sim todos eles conjuntamente, isto é, a liga concorre como cadeia produtiva hierárquica com outras ligas. De forma distinta do processo concorrencial em outros mercados, na indústria de entretenimento desportivo, a concorrência ocorre entre esportes. Tal concorrência demonstra, seja por aspectos sazonais ou por classes sociais, as preferências do mercado consumidor, ou seja, do consumidor-torcedor.

Nos estudos realizados por Neale (1964) e por Ragazzo e Defanti (2019), já é evidenciado o perfil concorrencial do mercado do futebol, em que a “empresa” que busca conquistar a fidelização dos torcedores é a Liga. Enquanto produtos substitutos próximos entre si, estão os esportes, como produtos ofertados por cada Liga, assim, é nesse recorte que se

desenha o perfil de competitividade nessa indústria de entretenimento. Dentre os interesses das equipes não está apenas em conseguir bons desempenhos esportivos e/ou financeiros, mas, também consiste em conquistar a fidelização ao futebol, especificamente. A pretensão, portanto, é proporcionar jogos competitivos e atrativos a fim de conquistar a fidelização de seu consumidor/torcedor para os jogos de futebol, isto é, a liga de futebol, em detrimento à outras ligas.

Ao buscar entender o cenário que o futebol brasileiro está inserido, nota-se o aumento das receitas oriundas de publicidade, bilheteria, transmissões de jogos e negociação de atletas, mesmo em um período com registro de estagnação econômica nacional. Isso atesta para o sucesso dos mecanismos de esforços de venda aplicados pela cadeia produtiva de futebol. A concorrência entre Ligas recai na dinâmica dos esforços de vendas, que buscam pelo desenvolvimento de produtos, como campeonatos, cujas estruturas consistem na indução esportiva acirrada, na publicidade destes eventos, no desenvolvimento de uma imagem positiva dos clubes e dos jogadores. A recompensa dos esforços de vendas se reflete na elevação da audiência das transmissões dos jogos, majoração dos ingressos, contratos de publicidade e propaganda mais rentáveis, entre outras formas de elevação de receitas e de lucros. Essa condição revela um mercado promissor, visto que mesmo em meio a uma situação de estagnação econômica, o fluxo financeiro do futebol é mantido.

Observando o principal propósito da pesquisa, de entender *como* ocorreu a formação e o desencadeamento do mercado do futebol, e quais as implicações quanto ao cenário econômico brasileiro das organizações que participam deste mercado, sobretudo em termos de entender e explicar, não apenas de constatar, é importante frisar os esforços empenhados na construção dessa pesquisa devido a indisponibilidade de informações em termos quantitativos, limitações já expostas em outros estudos. A significância adquirida pelo mercado do futebol, a capacidade de alcance desse mercado e a crescente demanda de pesquisas em relação ao tema, atestam para a necessidade de se disponibilizar informações mais detalhadas a fim de se construir bases de dados ao longo do tempo e oportunizar investigações mais robustas.

REFERÊNCIAS

- AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P. **As leis econômicas e o futebol: a estrutura do novo negócio.** In: AIDAR, A. C. K.; OLIVEIRA, J. J.; LEONCINI, M. P. **A nova gestão do futebol.** Rio de Janeiro: FGV, 2002 [2000].
- AMADOR, R. P. **Avaliação de empresas: uma aplicação aos clubes de futebol.** Brasília, 2004.
- BAIN, J.S. **Barriers to new competition.** Cambridge: Harvard University Press, 1956.
- BDO. **10º Valor das marcas dos clubes brasileiros.** BDO Publicações, 2017.
- BLUMENSCHNEIN, F.; NEDAL, K. R. **A importância do futebol na economia brasileira.** 2010.
- BORSARI, J. R. **Futebol de campo.** São Paulo: E.P.U., 1989.
- BOTAFOGO DE FUTEBOL E REGATAS. **Balanco de Pagamentos, 2009 e 2010.** Disponível em: <<http://www.botafogo.com.br/transparencia/balanco.php>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.
- BOTAFOGO DE FUTEBOL E REGATAS. **Balanco de Pagamentos, 2011 e 2012.** Disponível em: <<http://www.botafogo.com.br/transparencia/balanco.php>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.
- BOTAFOGO DE FUTEBOL E REGATAS. **Balanco de Pagamentos, 2013 e 2014.** Disponível em: <<http://www.botafogo.com.br/transparencia/balanco.php>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.
- BOTAFOGO DE FUTEBOL E REGATAS. **Balanco de Pagamentos, 2015 e 2016.** Disponível em: <<http://www.botafogo.com.br/transparencia/balanco.php>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.
- BOTAFOGO DE FUTEBOL E REGATAS. **Balanco de Pagamentos, 2017 e 2018.** Disponível em: <http://www.botafogo.com.br/transparencia/balanco.php>>. Acesso em 11 de maio de 2019.
- BOUDENS, Emile. **Legislação Desportiva Brasileira: Uma visão panorâmica.** (CPI CBF/ NIKE: textos e contexto II). Consultoria Legislativa da Câmara dos deputados, Brasília – DF, 2002.
- BOYER, R. **A teoria da regulação uma análise crítica.** São Paulo: Nobel, 1990 [2004].
- BRAUDEL, F. **O Tempo Do Mundo.** A dinâmica do capitalismo, 1987.

BRASIL. **Decreto-Lei 3.199. 14 de abril de 1941.** Estabelece as bases de organização geral dos desportos no Brasil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/1937-1946/Del3199.htm>. Acesso em: 17 de outubro de 2019.

_____ **Lei 6.251 de 08 de outubro de 1975.** *Institui as normas gerais sobre os desportos, e dá outras providências.* Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/L6251.htm>. Acesso em: 17 de outubro de 2019.

_____ **Lei 6.354 de 02 de setembro de 1976.** Dispõe sobre as relações de trabalho do atleta profissional de futebol e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6354.htm>. Acesso em: 17 de outubro de 2019.

_____ **Lei 8.672 (Lei Zico) de 06 de julho de 1993.** *Institui normas gerais sobre desportos, e dá outras providências.* Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8672.htm>. Acesso em: 17 de outubro de 2019.

_____ **Lei 9.615 (Lei Pelé) de 24 de março de 1998.** *Institui normas gerais sobre desporto e estabelece outras providências.* Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9615consol.htm>. Acesso em: 23 de outubro de 2019.

_____ **Lei 9.981 (Lei Maguito Vilela) 14 de julho de 2000.** *Altera dispositivos da Lei 9.615 (Lei Pelé), e dá outras providências.* Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9981.htm>. Acesso em: 23 de outubro de 2019.

_____ **Lei 10.264 (Lei Agnelo/Piva) de 16 de julho de 2001.** *Acrescenta inciso e parágrafos ao art. 56 da Lei nº 9.615, que institui normas gerais sobre o desporto.* Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LEIS_2001/L10264.htm. Acesso em: 23 de outubro de 2019.

_____ **Lei 10.671 (Estatuto do Torcedor) de 15 de maio de 2003.** *Dispõe sobre o Estatuto do Torcedor e dá outras providências.* Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/l10.671.htm>. Acesso em: 17 de dezembro de 2019.

_____ **Lei 11.438 (Lei de Incentivo ao Esporte ou LIE) 29 de dezembro de 2006.** *Dispõe sobre incentivos e benefícios para fomentar as atividades de caráter desportivo e dá outras providências.* Disponível em: <<http://arquivo.esporte.gov.br/index.php/institucional/secretaria-executiva/lei-de-incentivo-ao-esporte>>. Acesso em: 25 de fevereiro de 2020

BRUNORO, J. C., AFIF, A. **Futebol 100% profissional.** São Paulo: Gente, 1998.

CAMPAGNONE, V. G. **Legislação no futebol profissional do Brasil: da Lei do Passe aos agentes FIFA.** Universidade Estadual de Campinas, UNICAMP, 2009.

CAMPOS, H. R. **Polarização urbana, identidade territorial e futebol: a zona da mata e juiz de fora/mg entre o rio de janeiro e belo horizonte.** Tese de Doutorado, USP. São Paulo, 2016.

CARNEIRO, Dionísio Dias. **Motivação Social e Contribuição Científica na Obra de Walras**. PUC-Rio, Departamento de Economia, 1982.

CARVALHO, C. A. **Novas formas de estrutura e gestão: um estudo sobre as organizações do campo do desporto**. Projeto CNPq, 2001.

CBF. **Balancos de Pagamentos**. Disponível em: <<https://www.cbf.com.br/a-cbf/institucional/balancos-cbf/balanco-da-confederacao-brasileira-de-futebol>>. Acesso em: 05 de setembro de 2019.

CBF. **Sobre a CBF**, 2018. Disponível em: <<https://www.cbf.com.br/a-cbf/institucional/index/a-cbf>>. Acesso em: 23 de jan. de 2020.

CBV. **Balancos de Pagamentos**. Disponível em: <<http://cbv.com.br/governanca/index.php/demonstracoes-balanco>>. Acesso em: 26 de julho de 2019.

CHANDLER, A. D. **Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise**. Journal of Economic Perspectives 6(3):79-100, 1992.

CLUB ATHLETICO PARANAENSE. **Balanco de Pagamentos, 2009 e 2010**. Disponível em: <<https://athletico.com.br/gestao/>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

CLUB ATHLETICO PARANAENSE. **Balanco de Pagamentos, 2011 e 2012**. Disponível em: <<https://athletico.com.br/gestao/>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

CLUB ATHLETICO PARANAENSE. **Balanco de Pagamentos, 2013 e 2014**. Disponível em: <<https://athletico.com.br/gestao/>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

CLUB ATHLETICO PARANAENSE. **Balanco de Pagamentos, 2015 e 2016**. Disponível em: <<https://athletico.com.br/gestao/>>. Acesso em 30 de setembro de 2019

CLUB ATHLETICO PARANAENSE. **Balanco de Pagamentos, 2017 e 2018**. Disponível em: <<https://athletico.com.br/gestao/>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

CLUB DE REGATAS VASCO DA GAMA. **Balanco de Pagamentos, 2009**. Disponível em: <<http://www.novamoinhos.com/site/balancos/11%20CR%20Vasco%20da%20Gama.pdf>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

CLUB DE REGATAS VASCO DA GAMA. **Balanco de Pagamentos, 2010**. Disponível em: <<http://www.netvasco.com.br/news/noticias16/arquivos/20120519relatoriopluribalancovasco.pdf>>. Acesso em 30 de setembro de 2019

CLUB DE REGATAS VASCO DA GAMA. **Balanco de Pagamentos, 2011 e 2012**. Disponível em: <<https://www.vasco.com.br/site/link/balanco/2>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

CLUB DE REGATAS VASCO DA GAMA. **Balanco de Pagamentos, 2013 e 2014**. Disponível em: <<https://www.vasco.com.br/site/link/balanco/2>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

CLUB DE REGATAS VASCO DA GAMA. **Balanco de Pagamentos, 2015 e 2016.** Disponível em: <<https://www.vasco.com.br/site/link/balanco/2>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

CLUB DE REGATAS VASCO DA GAMA. **Balanco de Pagamentos, 2017 e 2018.** Disponível em: <<https://www.vasco.com.br/site/link/balanco/2>>. Acesso em 11 de maio de 2019.

CLUBE ATLÉTICO MINEIRO. **Balanco de Pagamentos, 2009 e 2010.** Disponível em: <http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/28380/caderno3_2011-04-28%2079.pdf?sequence=1>. Acesso em: 30 de setembro de 2019.

CLUBE ATLÉTICO MINEIRO. **Balanco de Pagamentos, 2012 e 2013.** Disponível em: <https://www.mg.superesportes.com.br/app/noticias/futebol/atletico-mg/2013/04/30/noticia_atletico_mg,249190/balanco-financieiro-em-2012-galo-lucrou-e-investiu-mais-no-futebol-profissional.shtml>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

CLUBE ATLÉTICO MINEIRO. **Balanco de Pagamentos, 2014 e 2015.** Disponível em: <http://fmf.esumula.com.br/Arquivos/Demonstrativo/DEMONSTRATIVO_CONTABIL_28.pdf>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

CLUBE ATLÉTICO MINEIRO. **Balanco de Pagamentos, 2015 e 2016.** Disponível em: <http://fmf.esumula.com.br/Arquivos/Demonstrativo/DEMONSTRATIVO_CONTABIL_30.pdf>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

CLUBE ATLÉTICO MINEIRO. **Balanco de Pagamentos, 2017 e 2018.** Disponível em: <<https://www.atletico.com.br/sobre#profut>>. Acesso em 11 de maio de 2019

CLUBE ATLÉTICO MINEIRO. **Balanco de Pagamentos, 2011 e 2012.** Disponível em: <http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/91883/caderno3_2013-04-27%2016.pdf?sequence=1>. Acesso em: 30 de setembro de 2019.

CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO. **Balanco de Pagamentos, 2009 e 2010.** Disponível em: <<https://www.flamengo.com.br/transparencia/demonstracoes-financeiras>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO. **Balanco de Pagamentos, 2011 e 2012.** Disponível em: <<https://www.flamengo.com.br/transparencia/demonstracoes-financeiras>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO. **Balanco de Pagamentos, 2013 e 2014.** Disponível em: <<https://www.flamengo.com.br/transparencia/demonstracoes-financeiras>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO. **Balanco de Pagamentos, 2015 e 2016.** Disponível em: <<https://www.flamengo.com.br/transparencia/demonstracoes-financeiras>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO. **Balço de Pagamentos, 2017 e 2018**. Disponível em: <<https://www.flamengo.com.br/transparencia/demonstracoes-financeiras>>. Acesso em 11 de maio de 2019.

CNDL; SPC Brasil. **Mercado de consumo do futebol brasileiro**. Set, 2016.

COASE, R. H. **The nature of the firm**. In: WILLIAMSON, O. E e WINTER, S. G. (Org.). *The nature of the firm: origins, evolution, and development*. Oxford: Oxford University Press, 1993.

COASE, R. H.. **The firm, the market and the law**. Chicago: University Chicago Press, 1988.

COMMONS, J. R. **Institutional Economics: its place in political economy**. New Brunswick: Transaction Publishers, 1934 [2003].

CONMEBOL. **A CONMEBOL**. Paraguai, 2020. Disponível em: <<http://www.conmebol.com/pt-br>>. Acesso em: 03 de fev de 2020.

CORAZZA, G. **Métodos da ciência econômica**. UFRGS Editora, 2003.

CORITIBA FOOT BALL CLUB. **Balço de Pagamentos, 2009 e 2010**. Disponível em: <<https://www.coritiba.com.br/editorialistagem/120>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

CORITIBA FOOT BALL CLUB. **Balço de Pagamentos, 2011 e 2012**. Disponível em: <<https://www.coritiba.com.br/editorialistagem/120>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

CORITIBA FOOT BALL CLUB. **Balço de Pagamentos, 2013 e 2014**. Disponível em: <<https://www.coritiba.com.br/editorialistagem/120>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

CORITIBA FOOT BALL CLUB. **Balço de Pagamentos, 2015 e 2016**. Disponível em: <<https://www.coritiba.com.br/editorialistagem/120>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

CORITIBA FOOT BALL CLUB. **Balço de Pagamentos, 2017 e 2018**. Disponível em: <<https://www.coritiba.com.br/editorialistagem/120>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

CRUZEIRO ESPORTE CLUBE. **Balço de Pagamentos, 2009 e 2010**. Disponível em: <http://fmf.esumula.com.br/Arquivos/Demonstrativo/DEMONSTRATIVO_CONTABIL_17.pdf>. Acesso em 30 de setembro de 2019

CRUZEIRO ESPORTE CLUBE. **Balço de Pagamentos, 2011 e 2012**. Disponível em: <<https://www.cruzeiro.com.br/pagina/show/43>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

CRUZEIRO ESPORTE CLUBE. **Balço de Pagamentos, 2013 e 2014**. Disponível em: <<https://www.cruzeiro.com.br/pagina/show/43>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

CRUZEIRO ESPORTE CLUBE. **Balço de Pagamentos, 2015 e 2016**. Disponível em: <<https://www.cruzeiro.com.br/pagina/show/43>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

CRUZEIRO ESPORTE CLUBE. **Balço de Pagamentos, 2017 e 2018**. Disponível em: <<https://www.cruzeiro.com.br/pagina/show/43>>. Acesso em 11 de maio de 2019.

CUNHA, F. A. C. **Evolução do Futebol no cenário mundial**, 2009. Disponível em: <<https://www.cdof.com.br/futebol2.htm>> Acesso em 20 de janeiro de 2019.

DAMO, Arlei Sander. **Do dom à profissão: uma etnografia do futebol de espetáculo a partir da formação de jogadores no Brasil**. Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

DANTAS, A. D.; KERTSNETZKY, J.; PROCHINIK, V. **Empresa, indústria e mercados**. In:

KUPFER, D. e HASENCLEVER, L. (Orgs.), **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DEQUECH, D. **Rationality and institutions under uncertainty**. Tese (PhD). University of Cambridge, Wolfson College, may 1998.

DIAS, D. S. **Futebol Total**. Juiz de Fora, 1980.

DIESPORTE. **Diagnóstico Nacional do Esporte**. 2017.

DOSI, G. **Institutions and markets in a dynamic world**. The Manchester School, v. LVI, n. 2, June 1988.

DUARTE, O. **Futebol: história e regras**. São Paulo: Editora Makron Books, 1994.

ELIAS, N.; DUNNING, E. **Deporte y ocio em el proceso de la civilizacion**. 2.ed. México: Fondo de Cultura Económica, 1995.

ERNST&YOUNG. **Impacto do Futebol brasileiro**. 2019. Disponível em: https://conteudo.cbf.com.br/cdn/201912/20191213172843_346.pdf. Acesso em: 20 de fev. de 2020.

ESPÍNDOLA, T. G. **Panorama do Futebol: Transformações, mercado, gestão e marketing**. Universidade Estadual de Campinas, UNICAMP, 2015.

FARIA, P. C. N. **Marketing futebol clube: um estudo de múltiplos casos sobre associação de imagem a envolvimento e à identidade em clubes de futebol**. MG, Belo Horizonte, 2007.

FAVERO, P. M. **Os donos do campo e os donos da bola: alguns aspectos da globalização do futebol**. São Paulo, 2009.

FERNANDES, L. F. F. **A gestão dos clubes de futebol como clube empresa: estratégias de negócio**, 2000.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FIANI, Ronaldo. **Cooperação e Conflito – Instituições e Desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro. Editora Elsevier, 2011.

FIFA. **Quem nós somos**. Suíça, 2020. Disponível em: <<https://www.fifa.com/about-fifa/who-we-are/>>. Acesso em: 03 de fev de 2020.

FLUMINENSE FOOTBALL CLUB. **Balanco de Pagamentos, 2009 e 2010**. Disponível em: <<https://www.fluminense.com.br/financas/>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

FLUMINENSE FOOTBALL CLUB. **Balanco de Pagamentos, 2011 e 2012**. Disponível em: <<https://www.fluminense.com.br/financas/>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

FLUMINENSE FOOTBALL CLUB. **Balanco de Pagamentos, 2013 e 2014**. Disponível em: <<https://www.fluminense.com.br/financas/>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

FLUMINENSE FOOTBALL CLUB. **Balanco de Pagamentos, 2015 e 2016**. Disponível em: <<https://www.fluminense.com.br/financas/>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

FLUMINENSE FOOTBALL CLUB. **Balanco de Pagamentos, 2017 e 2018**. Disponível em: <<https://www.fluminense.com.br/financas/>>. Acesso em 11 de maio de 2019.

FONSECA, V. S. **A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos**. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

GALBRAITH, John Kenneth. **A Sociedade Afluente**. São Paulo: Pioneira, 1987.

GALEANO, E. **Futebol ao Sol e à Sombra**. Porto Alegre: L&PM Editores, 2002.

GANEM, A. **Regras e ordem do mercado nas visões de Adam Smith e F. A. Hayek**. In: XXXIII Encontro Nacional de Economia. Natal, RN. Anais... Natal, RN. 2005. Disponível em: <http://www.anpec.org.br/encontro2005/artigos/A05A004.pdf>. Acesso em 19 de maio de 2019.

GIGLIO, Sérgio Settani. **COI x FIFA: A história política do futebol nos jogos olímpicos**. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIULIANOTTI, R. **O esporte do século XX: futebol, classe e nação**. São Paulo, 2002.

GONÇALVES, J. C. S. G.; CARVALHO, C. A. **A mercantilização do futebol brasileiro: instrumentos, avanços e resistências**. 2006.

GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE. **Balanco de Pagamentos, 2009 e 2010**. Disponível em: <<https://gremio.net/governanca/>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE. **Balanco de Pagamentos, 2011 e 2012**. Disponível em: <<https://gremio.net/governanca/>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE. **Balanco de Pagamentos, 2013 e 2014**. Disponível em: <<https://gremio.net/governanca/>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE. **Balço de Pagamentos, 2015 e 2016.** Disponível em: <<https://gremio.net/governanca/>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE. **Balço de Pagamentos, 2017 e 2018.** Disponível em: <<https://gremio.net/governanca/>>. Acesso em 11 de maio de 2019.

GRIEBELER, M.; BALDUSCO, D. **Economia do futebol, uma abordagem através do modelo agente principal.** Artigo apresentado no XIII Encontro Regional de Economia ANPEC Sul. Santa Catarina, 2010.

HADDAD, Paulo R. **Uma introdução à economia do século XXI.** 2018.

HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. R. **As três versões do neo-institucionalismo.** Lua Nova, 2003, n.58, pp.193-223.

HALL, R. L.; HITCH, C. J. **A teoria dos preços e o comportamento empresarial.** Clássicos da literatura econômica. Rio de Janeiro: IPEA/INPES, 1988.

HAMILTON, Walton. Institution. **Journal of Institutional Economics**, 1:2, p. 233-244, 2005 [1932].

HIRATA, E. **A mercantilização do futebol e os subterrâneos da legislação esportiva brasileira (1980-2010).** Anais do XXVI Simpósio Nacional de História – ANPUH. São Paulo, 2011.

HODGSON, G. M. **Economics and institutions: a manifesto for a modern institutional economics.** Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1988.

HODGSON, G. **The nature of institutional economics.** Evolutionary and Institutional Economics Review, v.2, n.1, p. 7-20, 2005.

IANNI, Fernando. **A história do futebol pelo mundo – crenças, culturas, religiões e violência.** Universidade do Futebol – Transformação pelo conhecimento, 2008. Disponível em: <<https://universidadedofutebol.com.br/a-historia-do-futebol-pelo-mundo-crencas-culturas-religioes-e-violencia/>> Acesso em 15 de janeiro de 2019.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua.** Rio de Janeiro: IBGE, out, 2016.

IGLESIAS, Marcelo. **Qual é o papel dos torcedores dentro do futebol moderno?** Universidade do Futebol, 2009. Disponível em: <https://universidadedofutebol.com.br/qual-e-o-papel-dos-torcedores-dentro-do-futebol-moderno/>. Acesso em: 25 de jan de 2020.

KASZNAR, I. K.; GRAÇA, A. S. F. **O esporte como indústria: solução para criação de riqueza e emprego.** Rio de Janeiro: Confederação brasileira de Voleibol, 2002.

KEARNEY, A. T. **O jogo está começando.** HSM Management. Vol. 4, n39, jul/ago, 2003.

KEYNES, J. M. **The general theory of employment.** In: **The collected writings of John Maynard Keynes.** V.xov. The General Theory and after: Part II: Defence and development. London: Macmillan, 1973, p. 109-23.

KIM, J. H. **Spectator satisfaction at professional soccer games in the Republic of Korea.** Daphne, Alabama. United States Sports Academy, 1997.

KOMMERS, Jorge. **Futebol como mídia: relação entre futebol, televisão e patrocinadores.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Monografia de Conclusão de Curso, 2016.

KUPFER, D. **Padrões de concorrência e competitividade.** In: XX Encontro Nacional da ANPEC, 1992. Campos do Jordão. São Paulo: [s.n], 1992.

KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEONCINI, M. P. e SILVA, M. T. **Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório.** São Paulo, 2004.

LEONCINI, M. P. **Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol.** Tese de doutorado. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

LODI, J. B. **Strategy and structure.** ERA-Revista de Administração de Empresas, v. 9, n.4, out-dez, 1969.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. L. **Estratégia, fatores de Competitividade e Contexto de Referência das Organizações: uma análise arquetípica.** RAC, v.6, n.3, 2002.

MANTOVANI, T. J. **Governança corporativa e clubes de futebol: modelos estrangeiros e o caso brasileiro.** Porto Alegre, 2014.

MATTOS, L. V. **As razões do laissez-faire: uma análise do ataque ao mercantilismo e da defesa da liberdade econômica na Riqueza das Nações.** Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), 2007.

MEZZADRI, F. M.; PRESTES, S. E. C.; CAPRARO, A. M.; CAVICHIOLLI, F. R.; MARCHI Jr., W. **As interferências do Estado brasileiro no futebol e o estatuto de defesa do torcedor.** Rev. bras. educ. fís. esporte (Impr.) vol.25, nº 3, São Paulo, jul/set, 2011.

MILL, J. S. [1836]. **Civilization.** In: Essays on politics and culture: John Stuart Mill, ed. By Gertrude Himmelfarb, Peter Smith, Gloucester, 1973.

MITCHELL, W. **The prospects of economics.** The Aackward Art of Spending Money and Other Essays. Chap. 16, p. 342-85. New York, 1950. p. 373. In: Neale, Walter C. **Institutions.** Journal of Economics Issues. Nº 3. Vol. XXI. September, 1987.

MÓSCA, Hugo Motta Bacêllo. **Fatores Institucionais e Organizacionais que afetam a Profissionalização da Gestão do Departamento de Futebol dos Clubes**. Dissertação de Mestrado. PUC-Rio – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <<https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/colecao.php?strSecao=resultado&nrSeq=9440@1>> Acesso em: 03 de outubro de 2019.

MURAD, M. **Dos pés à cabeça: elementos básicos de sociologia do futebol**. Rio de Janeiro: Irradiação Cultural, 1996.

NEALE, W. **Instituições**. Journal of Economic Issues, v. 21, n. 3. Sept, 1987. In: SALLES, A. O. T.; PESSALI, H. F.; e FERNÁNDEZ, R. G. **Economia institucional: fundamentos teóricos e históricos**. Editora Unesp, São Paulo, 2018.

NEALE, Walter C. **The peculiar economics of professional sports: a contribution to the theory of the firm in Sporting competition and in Market competition**. The Quartely Journal of Economica, v. 78, n. 1, fev. 1964.

NELSON, R.R. e WINTER, S.G. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Campinas: Editora Unicamp, 2005.

ORWELL, George. **O Caminho para Wigan Pier**. Tradução: Isa Mara Lando. Introdução: Richard Hoggart. Posfácio: Sérgio Mario Conti. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. (Ed. da UNICAMP, Org.). Campinas, 2006 [1959].

PEREIRA, J. A. O. **Futebol, de esporte amador a negócio de entretenimento e lazer em uma sociedade midiaticizada**. 2003.

PIMENTEL, João Guilherme de Mattos. **A relevância do profissionalismo no futebol e os impactos da credibilidade dos dirigentes na obtenção de patrocínio**. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2011.

PIZZOLATO, E. A. **Profissionalização de organizações esportivas: estudo de caso do voleibol brasileiro**. Rio de Janeiro, 2004.

POLANYI, K. **A Grande Transformação: As origens da nossa época**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 4ª ed., 2000.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. 33ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

POSSAS, Mário L. **Concorrência Schumpeteriana**. In: KUPFER, D & HASENCLEVER, L. **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil**, 2ª edição, Rio de Janeiro, Campus, 2002.

POSSAS, Mário L. **Estrutura industrial brasileira: Base produtiva e liderança dos mercados (1970)**. Dissertação de mestrado. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. UNICAMP, Campinas, 1977.

POSSAS, Silvia. **Concorrência e Inovação**. In: PELAEZ, V., SZMRECSÁNYI, T. (Orgs.). Economia da Inovação Tecnológica. São Paulo: Editora Hucitec. 2006.

PRONI, Marcelo Weishaupt. **Esporte-espetáculo e Futebol-empresa**. Tese de Doutorado. Faculdade de educação Física da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1998.

RAGAZZO, C.; DEFANTI, F. **Alternativas Regulatórias para Equilíbrio Competitivo: Soluções Autorregulatórias e Legislativas para a distribuição equitativa de cotas de transmissão de televisão**. DPU, Edição especial. Análises Regulatórias e temas contemporâneos, seção 1, 2019.

REZENDE, A. J. **Estudo sobre as decisões identificadas na gestão de contratos de jogadores de futebol: o caso do clube atlético paranaense**. Dissertação de mestrado. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

ROSENBERG, Nathan; BIRDZELL, JR.; L.E.. **A História da Riqueza do Ocidente: a transformação econômica no mundo ocidental**. Rio de Janeiro: Record, 1986.

SANTOS FUTEBOL CLUBE. **Balanco de Pagamentos, 2009 e 2010**. Disponível em: <<https://www.santosfc.com.br/balancos-patrimoniais/>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

SANTOS FUTEBOL CLUBE. **Balanco de Pagamentos, 2011 e 2012**. Disponível em: <<https://www.santosfc.com.br/balancos-patrimoniais/>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

SANTOS FUTEBOL CLUBE. **Balanco de Pagamentos, 2013 e 2014**. Disponível em: <<https://www.santosfc.com.br/balancos-patrimoniais/>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

SANTOS FUTEBOL CLUBE. **Balanco de Pagamentos, 2015 e 2016**. Disponível em: <<https://www.santosfc.com.br/balancos-patrimoniais/>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

SANTOS FUTEBOL CLUBE. **Balanco de Pagamentos, 2017 e 2018**. Disponível em: <<https://www.santosfc.com.br/balancos-patrimoniais/>>. Acesso em 11 de maio de 2019.

SANTOS, J. R. **História política do futebol brasileiro**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1981.

SANTOS, Luiz Marcelo Videro Vieira. **A evolução da gestão no futebol brasileiro**. 2002.

SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE. **Balanco de Pagamentos, 2009 e 2010**. Disponível em: <<http://www.saopaulofc.net/o-clube/transparencia>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE. **Balanco de Pagamentos, 2011 e 2012**. Disponível em: <<http://www.saopaulofc.net/o-clube/transparencia>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE. **Balanco de Pagamentos, 2013 e 2014**. Disponível em: <<http://www.saopaulofc.net/o-clube/transparencia>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE. **Balanco de Pagamentos, 2015 e 2016**. Disponível em: <<http://www.saopaulofc.net/o-clube/transparencia>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE. **Balço de Pagamentos, 2017 e 2018**. Disponível em: <<http://www.saopaulofc.net/o-clube/transparencia>>. Acesso em 11 de maio de 2019.

SCAGLIA, A. **A história do surgimento do futebol a partir das brincadeiras de bola com os pés**. Universidade do Futebol – Transformação pelo conhecimento, 2008. Disponível em: <<https://universidadedofutebol.com.br/a-historia-do-surgimento-do-futebol-a-partir-das-brincadeiras-de-bola-com-os-pes/>> Acesso em 15 de janeiro de 2019.

SCOTT, Richard W. **Institutions and organizations**. 1995.

SILVA, Sidney Barbosa da. **O Clube dos 13 (União dos grandes clubes brasileiros)**. Campeões do Futebol, 2018. Disponível em: <https://www.campeoesdofutebol.com.br/clube_dos_treze.html>. Acesso em: 03 de fev de 2020.

SIMON, H. A. **Rationality as a Process and as a Product of Thought**. *American Economic Association*, v. 68, n.2, May 1978.

SMITH, Adam. **A riqueza das Nações**. São Paulo, SP: Martins Fontes, 2003 [1776]. Volume 2.

SOARES, J. Miguel Acosta. **Direito de Imagem e Direito de Arena no contrato de trabalho do atleta profissional**. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Dissertação de Mestrado em Direito das Relações Sociais, 2007.

SOARES, M. Luiz. **A miopia do Marketing esportivo dos clubes de futebol no Brasil: proposta de um modelo de gestão de marketing esportivo para os clubes brasileiros**. Universidade São Paulo, São Paulo, Tese de Doutorado em Administração, 2007.

SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS. **Balço de Pagamentos, 2009 e 2010**. Disponível em: <<http://2016.futebolpaulista.com.br/balanco/2010/3320A.pdf>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS. **Balço de Pagamentos, 2011**. Disponível em: <http://www.palmeiras.com.br/upload/relatoriode demonstracoes_2011.pdf>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS. **Balço de Pagamentos, 2012**. Disponível em: <<http://www.palmeiras.com.br/clube/balanco/2013>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS. **Balço de Pagamentos, 2013 e 2014**. Disponível em: <<http://www.palmeiras.com.br/clube/balanco/2014>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS. **Balço de Pagamentos, 2015 e 2016**. Disponível em: <<http://www.palmeiras.com.br/clube/balanco/2016>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS. **Balço de Pagamentos, 2017 e 2018**. Disponível em: <<http://www.palmeiras.com.br/clube/balanco/2018>> Acesso em 11 de maio de 2019.

SOMBART, W. **Os judeus e a vida econômica**. São Paulo: UNESP, 2014.

SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA. **Balço de Pagamentos, 2009 e 2010.** Disponível em: <corinthians.com.br/clube/transparência>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA. **Balço de Pagamentos, 2011 e 2012.** Disponível em: <corinthians.com.br/clube/transparência>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA. **Balço de Pagamentos, 2013 e 2014.** Disponível em: <corinthians.com.br/clube/transparência>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA. **Balço de Pagamentos, 2015 e 2016.** Disponível em: <corinthians.com.br/clube/transparência>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA. **Balço de Pagamentos, 2017 e 2018.** Disponível em: <corinthians.com.br/clube/transparência>. Acesso em 11 de maio de 2019.

SPORT CLUB INTERNACIONAL. **Balço de Pagamentos, 2009 e 2010.** Disponível em: <http://transparencia.internacional.com.br/category/2#>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

SPORT CLUB INTERNACIONAL. **Balço de Pagamentos, 2011 e 2012.** Disponível em: <http://transparencia.internacional.com.br/category/2#>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

SPORT CLUB INTERNACIONAL. **Balço de Pagamentos, 2013 e 2014.** Disponível em: <http://transparencia.internacional.com.br/category/2#>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

SPORT CLUB INTERNACIONAL. **Balço de Pagamentos, 2015 e 2016.** Disponível em: <http://transparencia.internacional.com.br/category/2#>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

SPORT CLUB INTERNACIONAL. **Balço de Pagamentos, 2017 e 2018.** Disponível em: <http://transparencia.internacional.com.br/category/2#>. Acesso em 11 de maio de 2019.

SPORTSVALUE. **Finanças dos clubes brasileiros em 2018.** Análise anual sobre as finanças dos clubes brasileiros, 2019.

STEINDL, J. **Maturidade e estagnação do capitalismo.** São Paulo: Abril Cultural (Os Economistas), 1983.

STELLA, Nicola Ecio. **Economia do futebol: Equilíbrio competitivo e desequilíbrio causado por participações em competições internacionais.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

SZYMANSK, S.; KUYPERS, T. **Winners and losers: the business strategy of football.** Londres: Penguin Group, 1999.

TIGRE, Paulo. **Paradigmas Tecnológicos e Teorias Econômicas das Firmas.** Revista Brasileira de Inovação, Vol.4, Nº 1, abril, 2005.

TURGOT, A. R. J. **On the formation and distribution of riches.** In **Early Economic Thought: selected writings from Aristotle to Hume.** Monroe, Arthur Ely (ed.) Dover Publications, New York, 2006 [1951].

VALENTE, Rafael. **Implodido em 2011, Clube dos 13 permanece vivo por conta de dívida milionária com ex-diretor.** ESPN, 2017. Disponível em: <http://www.espn.com.br/noticia/707358_implodido-em-2011-clube-dos-13-permanece-vivo-por-conta-de-divida-milionaria-com-ex-diretor>. Acesso em: 03 de fev de 2020.

VEBLEN, T. **A teoria da classe ociosa: um estudo econômico das instituições.** São Paulo: Abril Cultural, 1983 [1899] [1965].

VEBLEN, T. **The instinct of workmanship and the state of the industrial arts.** New York: The Macmillan Company, 1914.

VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. **Organizações, instituições e poder no Brasil.** Rio de Janeiro: FGV, 2003.

WALRAS. Leon. **Elementos da Economia Política Pura.** São Paulo, editora Nova Cultural Ltda. 352p. 1996.

WALSH, A.; GIULIANOTTI R. **Ethics, money and sport: this sporting Mammon.** In: McNamee M, Parry J. Ethics and sport. London: Routledge, 2007.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade.** Brasília: UNB, 1994 (1922).

WITTER, José Sebastião. **Breve história do futebol Brasileiro.** São Paulo, FTD, 1996.

APÊNDICE A

Com base nas propostas de análise de desempenho de Possas (1977) e de Steindl (1983), foram calculados alguns indicadores para identificar a estimativa de desempenho do mercado de futebol brasileiro. As informações de dados utilizadas foram consultadas a partir das publicações nos Balanços de Pagamentos dos clubes de futebol, das Confederações de Futebol e de Vôlei, e de seus sites oficiais. Nesse primeiro momento, são analisados indicadores de desempenho dos clubes.

O Lucro é dado por:

$$L = VAL - DP \quad (4)$$

Onde: o Lucro (L) é representado pela diferença entre o Valor Adicionado (VA) e as Despesas com Pessoal.

A margem operacional de excedente é dada pela equação:

$$MOE = \frac{VAL-DP}{VA} \quad (5)$$

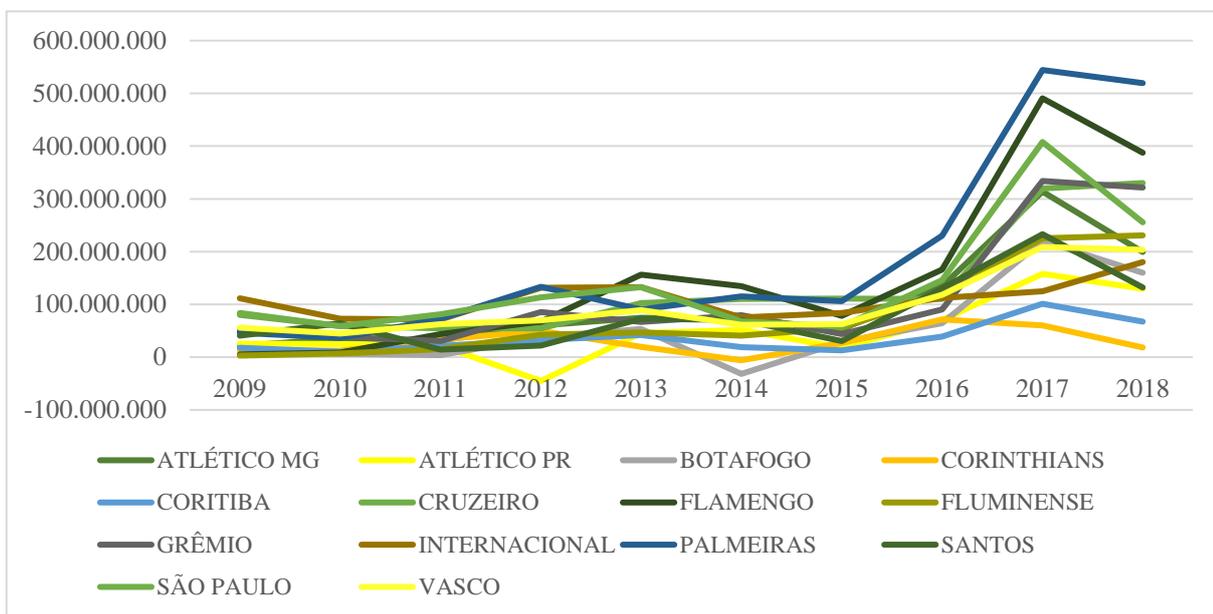
Onde: a Margem Operacional do Excedente (MOE) é dada pela razão entre a diferença do Valor Adicionado (VA) e a Despesa com Pessoal (DP), com o Valor Adicionado (VA).

A margem bruta de lucro é representada pela equação:

$$MBL = \frac{RLV-DP}{RLV} \quad (6)$$

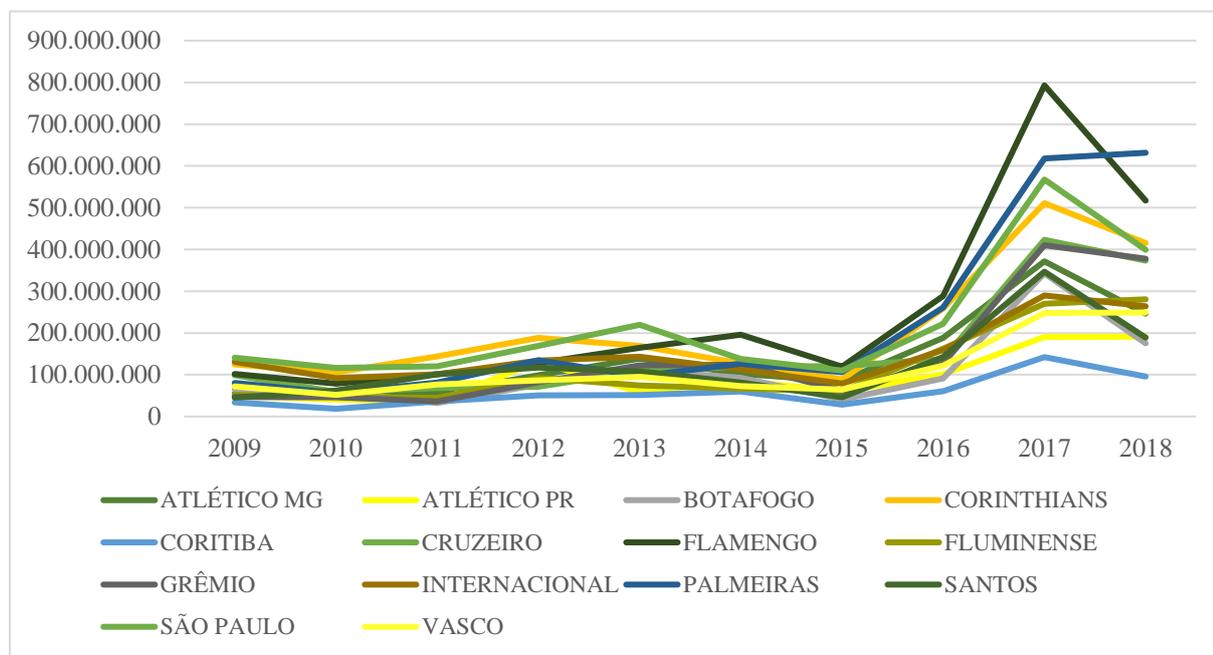
Onde: a Margem Bruta de Lucro (MBL) é determinada pela razão entre a diferença da Receita Líquida de Vendas (que representa a receita líquida dos clubes) e a Despesa com Pessoal (DP), com a Receita Líquida de Vendas (RLV).

Gráfico 13 - Valor Adicionado dos clubes ao longo dos anos – 2009 a 2018 (em Milhões de reais)



Fonte: Elaborado pela autora, calculado com base nos dados extraídos dos Balanços de Pagamento⁴².

Gráfico 14 - Receita Líquida dos Clubes ao longo dos anos – 2009 a 2018 (em Milhões de reais)

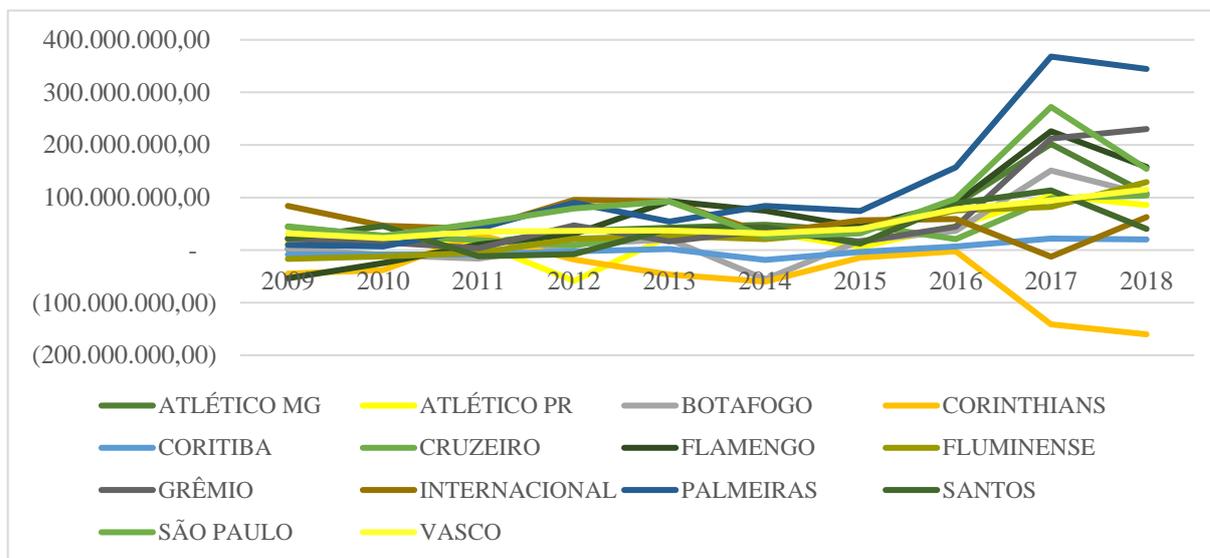


Fonte: Elaborado pela autora, calculado com base nos dados extraídos dos Balanços de Pagamento⁴³.

⁴² Valor deflacionado pelo IPCA.

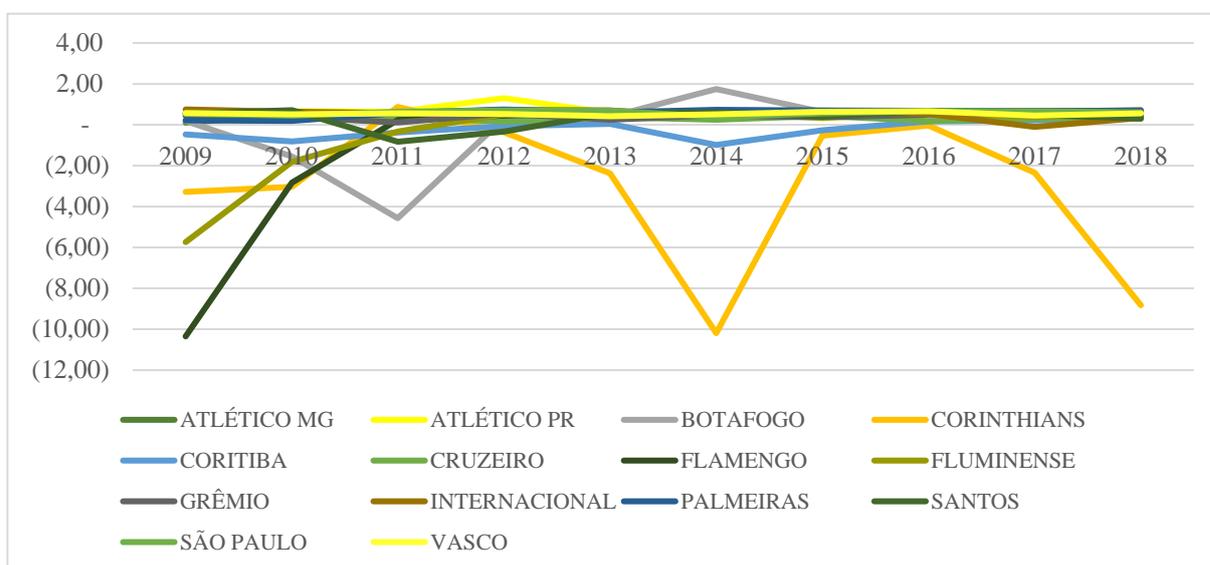
⁴³ Valor deflacionado pelo IPCA.

Gráfico 15 - Lucro dos clubes ao longo dos anos – 2009 a 2018 (em Milhões de reais)



Fonte: Elaborado pela autora, calculado com base nos dados extraídos dos Balanços de Pagamento⁴⁴.

Gráfico 16 - Margem de excedente dos clubes ao longo dos anos – 2009 a 2018

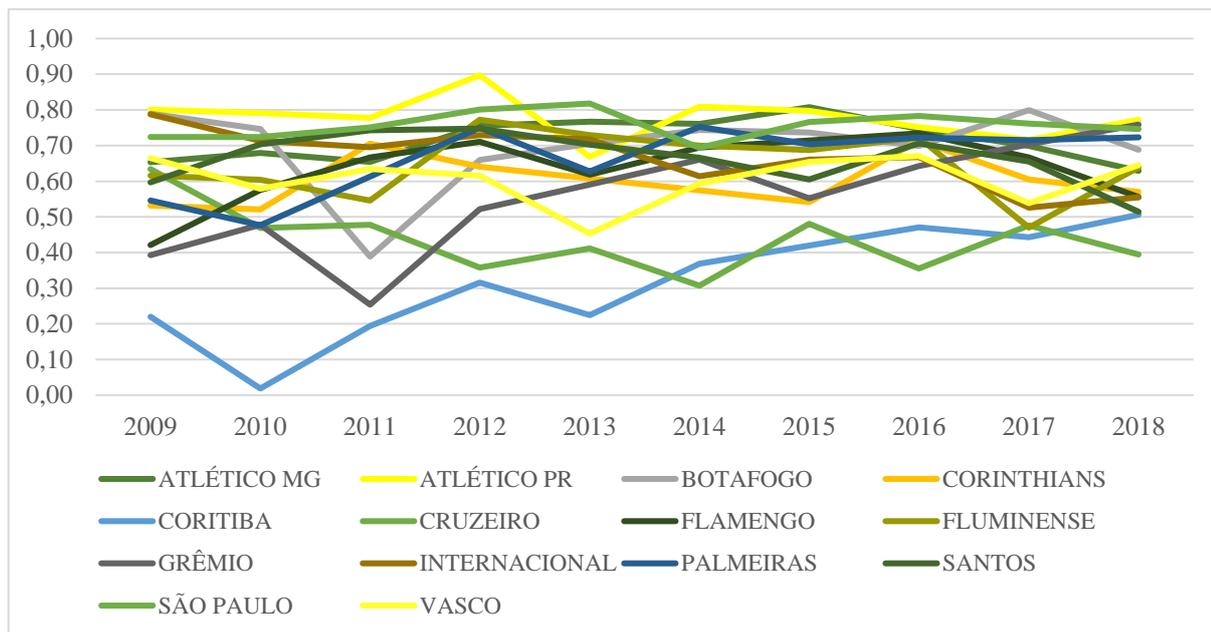


Fonte: Elaborado pela autora, calculado com base nos dados extraídos dos Balanços de Pagamento⁴⁵.

⁴⁴ Valor deflacionado pelo IPCA.

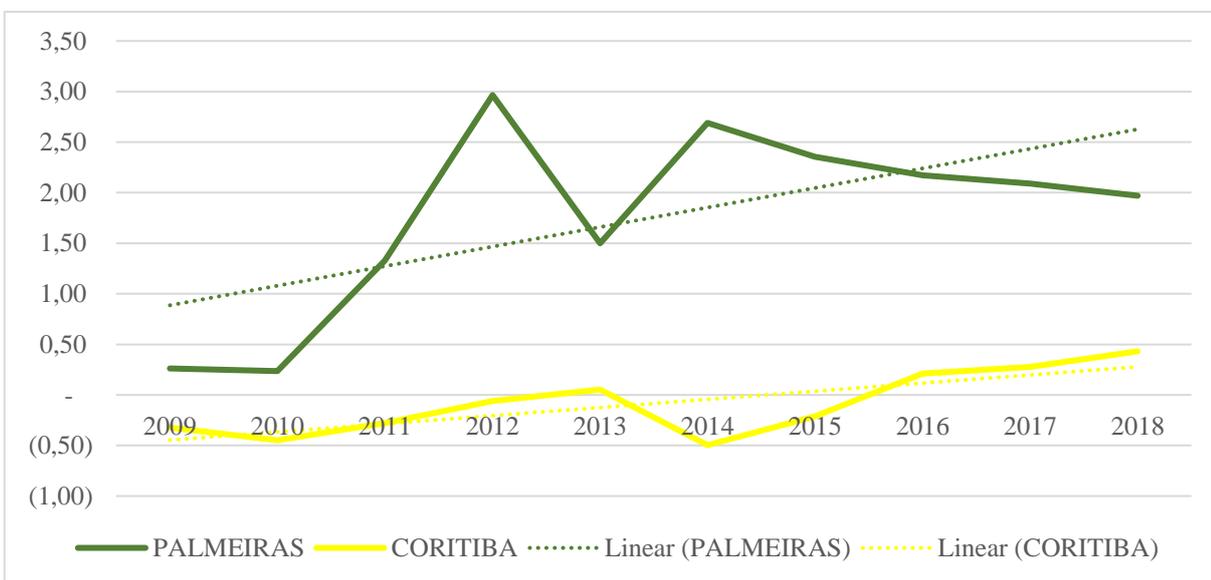
⁴⁵ Valor deflacionado pelo IPCA.

Gráfico 17 - Margem Bruta de Lucro dos Clubes ao longo dos anos – 2009 a 2018



Fonte: Elaborado pela autora, calculado com base nos dados extraídos dos Balanços de Pagamento⁴⁶.

Gráfico 18 – Maior e menor valor de Mark-up com linha de tendência – Clubes

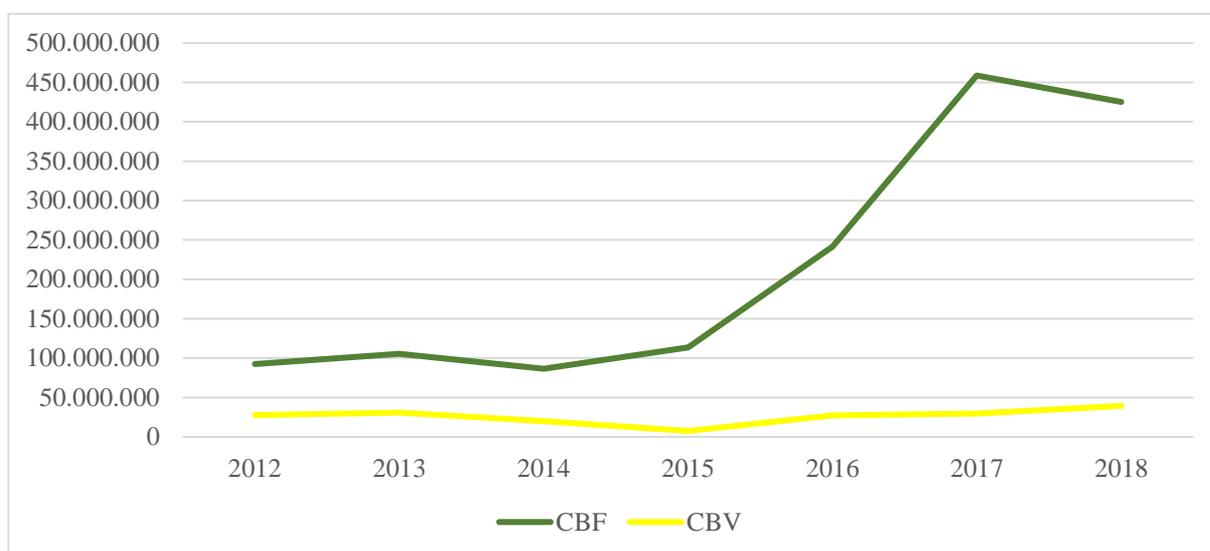


Fonte: Elaborado pela autora, calculado com base nos dados extraídos dos Balanços de Pagamento⁴⁷.

⁴⁶ Valor deflacionado pelo IPCA.

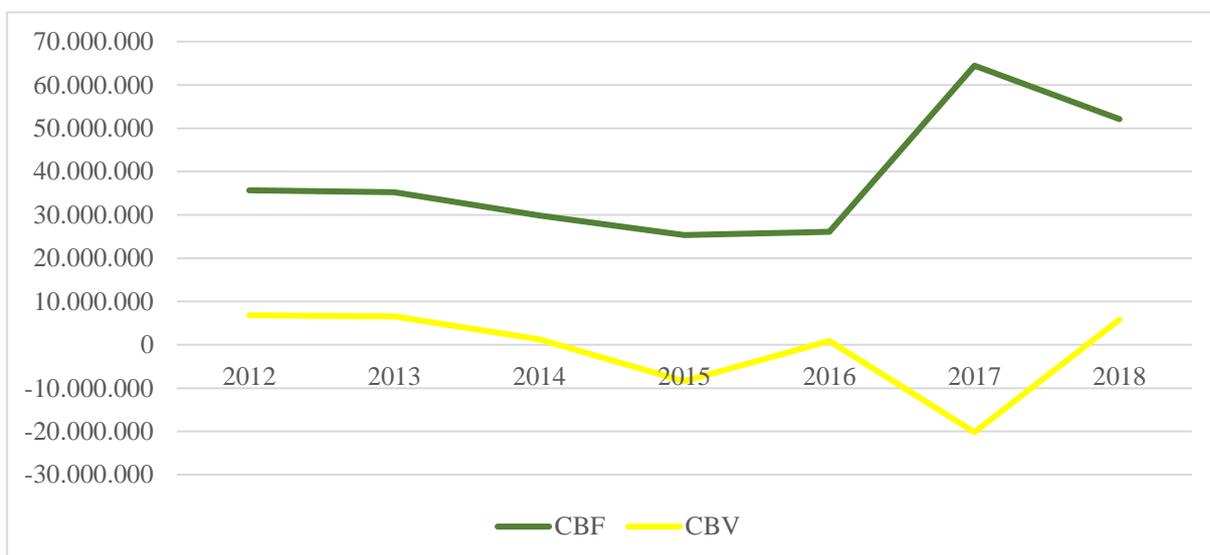
⁴⁷ Valor deflacionado pelo IPCA.

Gráfico 19 - Evolução do Valor Adicionado da CBF e da CBV – 2012 a 2018 (em Milhões de reais)



Fonte: Elaborado pela autora, calculado com base nos dados extraídos dos Balanços de Pagamento⁴⁸.

Gráfico 20 - Evolução dos níveis de Lucro da CBF e da CBV – 2012 a 2018 (em Milhões de reais)

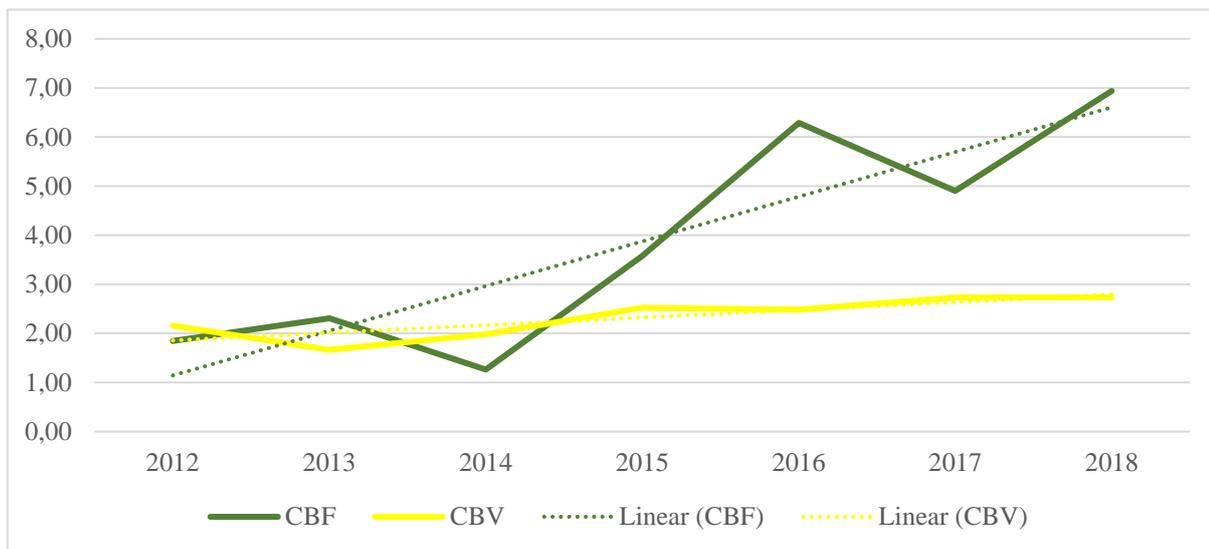


Fonte: Elaborado pela autora, calculado com base nos dados extraídos dos Balanços de Pagamento⁴⁹.

⁴⁸ Valor deflacionado pelo IPCA.

⁴⁹ Valor deflacionado pelo IPCA.

Gráfico 21 – Maior e menor valor de Mark-up com linha de tendência - Ligas



Fonte: Elaborado pela autora, calculado com base nos dados extraídos dos Balanços de Pagamento⁵⁰.

⁵⁰ Valor deflacionado pelo IPCA.