

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

**VITOR RIBEIRO PETERS**

**GOL CONTRA? ANÁLISE DO DESEMPENHO ECONÔMICO DO FUTEBOL  
BRASILEIRO EM RELAÇÃO ÀS DEZ PRINCIPAIS LIGAS EUROPEIAS  
(2010-2015)**

**Porto Alegre**

**2017**

**VITOR RIBEIRO PETERS**

**GOL CONTRA? ANÁLISE DO DESEMPENHO ECONÔMICO DO FUTEBOL  
BRASILEIRO EM RELAÇÃO ÀS DEZ PRINCIPAIS LIGAS EUROPEIAS (2010-  
2015)**

Trabalho de conclusão submetido ao Curso de Graduação em Ciências Econômicas da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Marley Modesto Monteiro

**Porto Alegre**

**2017**

**VITOR RIBEIRO PETERS**

**GOL CONTRA? ANÁLISE DO DESEMPENHO ECONÔMICO DO FUTEBOL  
BRASILEIRO EM RELAÇÃO ÀS DEZ PRINCIPAIS LIGAS EUROPEIAS (2010-  
2015)**

Trabalho de conclusão submetido ao Curso de Graduação em Ciências Econômicas da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas.

Aprovado em: Porto Alegre, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Sérgio Marley Modesto Monteiro – Orientador  
UFRGS

---

Prof. Dr. Carlos Eduardo Schönerwald da Silva  
UFRGS

---

Prof. Dr. Octavio Augusto Camargo Conceição  
UFRGS

## AGRADECIMENTOS

Um TCC sobre futebol permite algumas liberdades, inclusive nos agradecimentos: voltar para a graduação depois de ter terminado o mestrado por vezes pareceu voltar a disputar Série B após temporadas em outras ligas. Mesmo assim, foi uma campanha de muito aprendizado (em todos os sentidos) e, é bom que se diga, uma temporada da qual me orgulho bastante.

Agradeço a meus pais, Anette e José, pelas mais diversas formas de apoio, sem as quais essa jornada teria sido, no mínimo, muito mais difícil. Agradeço também a meus irmãos, Edison e Fernando: aprendi com eles a importância de me posicionar *no matter what*, de me manter fiel às coisas em que acredito e de, na pior das hipóteses, falhar em meus próprios termos.

Agradeço a todos aqueles que, ao longo desses quatro anos, fizeram com que intervalos (e algumas aulas, disciplinas e – por que não? – um semestre que outro) passassem mais rápido nos momentos em que o tempo parecia se arrastar. Não posso deixar de mencionar as discussões sobre futebol e música – e tudo o que aprendi no processo.

Agradeço a meu orientador, Sérgio, que sempre esteve disponível para auxiliar com seu conhecimento e apoio. No fim das contas, as questões burocráticas que me obrigaram a procurar um orientador com o trabalho iniciado merecem também uma espécie de agradecimento: não poderia imaginar orientação melhor do que a que tive. Como não poderia deixar de ser, agradeço também a todos os bons professores que tive na Faculdade de Ciências Econômicas.

Alguns agradecimentos são especialmente difíceis, provavelmente em proporção direta ao tamanho do apoio que recebemos. Sem saber achar as palavras direito, agradeço à Neu. Por ter acreditado em mim quando nem eu mesmo tinha muita certeza. Por ter me trazido de volta pra Terra quando eu acreditava em mim mesmo um pouco mais do que deveria. Pelos conselhos, pelos ouvidos e pelo puxão de orelha eventual – normalmente mais do que merecido... Por ter me apoiado desde a ideia de fazer vestibular de novo e ao longo de todos os dias nesses quatro anos e por tudo o que ainda está por vir. Muito, muito obrigado!

*“I can do business with stupid people and I can do business with crooks. But I can’t do business with stupid people who want to be crooks.”*

(KUPER, SZYMANSKI, 2014, p. 49)

## RESUMO

O futebol é o esporte mais popular e mais rentável do planeta e o Brasil desponta como um dos maiores formadores de talento desse cenário. No entanto, a distância entre as receitas das principais ligas do mundo e as do futebol brasileiro têm aumentado desde a globalização do esporte. O papel periférico da liga brasileira não se verifica somente quando a comparação é feita com as principais ligas do planeta (Alemanha, Espanha, França, Inglaterra e Itália), mas também com ligas secundárias como as de Rússia e Turquia. A implementação das leis Bosman e Pelé facilitou o fluxo internacional de talento, fazendo com que atletas de maior reputação migrassem para as principais ligas. Ao mesmo tempo, nos anos 1990 consolidou-se a globalização do esporte, de maneira que as transmissões internacionais das ligas reforçaram o interesse global pelo esporte. Há indícios de que decisões intraliga tiveram influência nas trajetórias percorridas pelas ligas. Este trabalho pretende mostrar que a explicação para tal fenômeno pode ser encontrada em instituições historicamente enraizadas na gestão do futebol brasileiro. Para tanto, foram analisadas duas variáveis institucionais: patrimonialismo e mudancismo. A primeira se refere à ausência de distinção entre o público e privado. A segunda trata de mudanças superficiais que impedem que ocorram mudanças profundas. Tais elementos prejudicariam a credibilidade da liga brasileira, afetando sua reputação. Assim, tornar-se-ia difícil ao Brasil aproveitar as economias de escala provenientes das tecnologias de transmissão das partidas para o mundo inteiro. Pretende-se averiguar a relação entre as instituições citadas acima e as trajetórias das ligas.

**Palavras-chave:** Economia do esporte. Economia do futebol. Instituições. Futebol Europeu. Campeonato Brasileiro.

## ABSTRACT

Football is the most popular and most profitable sport on the planet and Brazil is one of the greatest talent sources in this scenario. However, the gap between the revenues of the world's top leagues and those of Brazilian football has increased since the globalization of football. The peripheral role of the Brazilian league is not only seen when one compares it to the main leagues (Germany, Spain, France, England and Italy), but also to less relevant competitions such as the Russian and the Turkish leagues. The implementation of the Bosman and Pelé rulings led to an increase in the international flow of talent in which top athletes migrated to leagues of higher reputation. At the same time, the 1990s consolidated the globalization of sport. In turn, the international broadcasts of football leagues reinforced the global interest in sports. There are signs that intraleague managerial decisions have influenced the paths taken by the leagues. This work aims to show that the explanation for such phenomenon can be found in institutions that have been historically rooted in the management of Brazilian soccer. Thus, two institutional variables were analyzed: “patrimonialism” and “changeism”. The first concerns the lack of distinction between the public and private spheres. The second deals with superficial changes that, in fact, prevent profound changes in structure. These elements undermine the credibility of the Brazilian league, affecting its reputation. Therefore, it is difficult for the Brazilian league to take advantage of the economies of scale that come from broadcasting technologies that allow for worldwide reach. This work aims to investigate the relationship between the aforementioned institutions and the paths taken by the leagues under analysis.

**Keywords:** Sports Economics. Football Economics. Institutions. European Football. Brazilian Football.

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 – Índice para o mudancismo .....</b>	<b>26</b>
<b>Tabela 2 – Resultado acumulado das ligas nacionais 2010-15 .....</b>	<b>28</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 – Concentração intraliga dos direitos de transmissão das ligas para a temporada 2014/15 .....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 2 – Desvio-padrão do número de vitórias dos clubes de cada liga entre as temporadas 2004/05 e 2014/15 .....</b>	<b>24</b>
<b>Figura 3 – Média de público do Campeonato Brasileiro .....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 4 – Média de público dos campeonatos (1996-2014) .....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 5 – Índice de Gini para os direitos de transmissão do Campeonato Brasileiro (1995-2014) .....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 6 – Receita real dos direitos de transmissão (1995-2014) .....</b>	<b>40</b>
<b>Figura 7 – Evolução da receita anual da liga brasileira entre 2010 e 2015 .....</b>	<b>57</b>
<b>Figura 8 – Índice de inflação setorial das ligas entre as temporadas de 2010 e 2015 .....</b>	<b>59</b>
<b>Figura 9 – Percentual da receita total gasto com o departamento de futebol .....</b>	<b>63</b>
<b>Figura 10 – Relação entre gastos com futebol e receita .....</b>	<b>65</b>
<b>Figura 11 – Resultado líquido médio dos clubes das cinco principais ligas europeias ...</b>	<b>67</b>
<b>Figura 12 – Resultado líquido médio dos clubes .....</b>	<b>68</b>
<b>Figura 13 – Resultado operacional acumulado das ligas .....</b>	<b>69</b>
<b>Figura 14 – Relação entre resultado líquido e receita total média das ligas .....</b>	<b>70</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2 INSTITUIÇÕES E FUTEBOL .....</b>	<b>13</b>
2.1 Instituições e Desempenho Econômico .....	13
2.2 Patrimonialismo, Mudancismo e o Futebol Brasileiro .....	18
<b>3 ECONOMIA DO FUTEBOL .....</b>	<b>30</b>
3.1 Lei Bosman, Lei Pelé e a Globalização do Esporte .....	31
3.2 Futebol Europeu .....	39
3.3 Futebol Brasileiro .....	49
<b>4 TRAJETÓRIAS COMPARADAS: BRASIL E DEZ PRINCIPAIS LIGAS EUROPEIAS .....</b>	<b>55</b>
4.1 Inflação Setorial .....	56
4.2 Trajetórias das Ligas 2010-2015 .....	61
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>73</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>74</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O futebol é, de longe, o esporte que mais movimenta dinheiro no mundo. Segundo dados da ATKearney (2011), consultoria de *sports business*, suas cifras superam as de basquete, beisebol, hóquei e futebol americano somados<sup>1</sup> há alguns anos – deve-se destacar que os acordos de transmissão recordes firmados em China (2015) e Inglaterra (2016) foram oficializados após a publicação do relatório. O negócio do futebol movimenta globalmente cerca de US\$ 30 bilhões ao ano, fazendo do esporte um setor importante da economia de diversos países.

No entanto, a distância entre as receitas das principais ligas do mundo e as do futebol brasileiro têm aumentado desde o advento da globalização do esporte, fenômeno que se dá não apenas quando a comparação é feita com as ditas *big five* (Alemanha, Espanha, França, Inglaterra e Itália), mas também com ligas como a SüperLig turca e a Premier League russa. Mais dramática ainda é a comparação com outras ligas consideradas periféricas, como a Major League Soccer (EUA), a CSL (China) e a J-League (Japão). A implementação das leis Bosman (Europa, 1996) e Pelé (Brasil, 1998) facilitou o fluxo internacional de mão de obra qualificada, fazendo com que atletas de maior qualidade migrassem para ligas de maior expressão. Também na segunda metade da década de 1990 consolidou-se a globalização do esporte, com transmissões internacionais das ligas. A junção destes fatores pode ter acentuado a diferença nas trajetórias das ligas, mas há também indícios de que decisões intraliga tiveram influência.

Este trabalho pretende mostrar que a explicação para tal fenômeno pode ser encontrada em instituições historicamente enraizadas na gestão do futebol brasileiro. Para tanto, foram consideradas variáveis institucionais como o patrimonialismo e mudancismo. A primeira delas faz menção à ausência de distinção entre o público e privado. Dessa forma, dirigentes passariam a usar os clubes como instrumentos para satisfazer interesses pessoais. A segunda trata de mudanças superficiais que preservam o *status quo*. Esta pode ser vista na relutância em abrir economicamente o futebol brasileiro, facilitando a entrada de atletas estrangeiros (em oposição à trajetória europeia). Esses elementos afetariam negativamente a credibilidade da liga brasileira, prejudicando sua reputação e dificultando ao Brasil aproveitar as economias de escala provenientes das tecnologias de transmissão das partidas para o mundo inteiro, a qual aumenta a audiência possível das partidas a um custo marginal que

---

<sup>1</sup> Conforme relatório da AT Kearney (2011). Disponível em: <https://www.atkearney.com/documents/.../6f46b880-f8d1-4909-9960-cc605bb1ff34>. Acesso em 02/07/2017.

tende a zero. Pretende-se verificar a relevância das variáveis institucionais para a determinação da situação econômica das ligas de futebol. Para tanto, serão analisados dados divulgados pelos relatórios econômicos das ligas, bem como indicadores obtidos a partir destes. O primeiro capítulo pretende construir a base teórica sobre a qual será desenvolvida a análise, focando em instituições e como estas afetam o futebol profissional. O segundo capítulo busca esclarecer como se desenvolveram as trajetórias econômicas das cinco principais ligas europeias e da liga brasileira ao longo dos últimos vinte anos, relacionando as trajetórias com as instituições adotadas para a análise. Por fim, o terceiro capítulo se detém na gestão dos clubes, obviamente regida pelas instituições vistas em cada país. O objetivo deste é, através da análise da liga brasileira em comparação às dez principais ligas europeias ao longo de seis temporadas, identificar se diferentes arranjos institucionais levam a diferentes resultados financeiros.

O presente trabalho se justifica não apenas por questões acadêmicas, mas também por questões próprias da economia do esporte. Em primeiro lugar, trata-se de um setor da economia de considerável relevância em diversos países, não apenas pelo volume de dinheiro movimentado mas também pela geração de empregos. Dados relativos à Alemanha estimam que o futebol profissional do país é responsável por 150 mil empregos de tempo integral e € 2,3 bilhões em impostos e contribuições à seguridade social (MCKINSEY & COMPANY INC., 2015). Em segundo lugar, trata-se de um tema de pesquisa bastante recente, com os livros pioneiros sobre o assunto tendo sido publicado há menos de duas décadas. Além disso, o Brasil carece de literatura sobre o assunto. Pouco material é publicado a cada ano e a qualidade é, em geral, bastante discutível: não é raro ver erros de dados e tratamento entre os autores mais populares do país. Nesse sentido, o presente trabalho traz pelo menos uma compilação e a análise de dados que ainda não foi feita pela literatura nacional. Por fim, a interseção entre institucionalismo e econometria permite uma análise mais robusta do material, credenciando a pesquisa a ser uma das pioneiras sobre o assunto no país.

O Capítulo 2 versará sobre instituições e desempenho econômico, analisando a presença de patrimonialismo e mudancismo no futebol brasileiro. O Capítulo 3 tratará de economia de futebol, discutindo as leis Bosman e Pelé. Além disso, buscará fazer uma revisão da trajetória percorrida pelas ligas europeias e pela liga brasileira ao longo das últimas duas décadas. O Capítulo 4 irá comparar dados econômico-financeiros da liga brasileira em comparação às dez principais ligas europeias, buscando identificar traços de patrimonialismo e mudancismo.

## 2 INSTITUIÇÕES E FUTEBOL

### 2.1 INSTITUIÇÕES E DESEMPENHO ECONÔMICO

Instituições são, em sua definição mais óbvia, as regras do jogo. É importante, no entanto, que se busque uma conceituação mais precisa do termo – seja porque ele é frequentemente utilizado sem muita reflexão quanto a seu significado, seja porque no âmbito da economia há um debate teórico corrente. Hodgson (2006) destaca a falta de unidade que cerca a definição de instituições, tendo trabalhado no sentido de conceituar uma série de aspectos do institucionalismo. Cabe destacar que, mesmo entre autores seminais do tema, caso de Geoffrey Hodgson e Douglass North, há discordância no que se refere a conceitos-chave.

North afirma que “instituições são as regras do jogo em uma sociedade. Mais formalmente, são as restrições humanamente desenvolvidas que moldam a interação humana” (NORTH, 1992, p. 5). Para Hodgson (2006), instituições são os sistemas de regras sociais estabelecidas que estruturam as interações sociais. Em suma, pode-se dizer que instituições são as regras que estruturam as trocas entre agentes, sejam estas econômicas, sociais ou de qualquer outra natureza.

Deve-se destacar que as instituições não se limitam às regras formais, mas abrangem também restrições de cunho informal, tais como as convenções de conduta social. Tal conjunto de restrições determina os *payoffs* dos indivíduos através de um sistema de incentivos. Esse sistema de incentivos molda as estruturas social, política e econômica do meio em que os agentes vivem e tomam suas decisões. North (1990) considera que as instituições, ao regularem a ação humana, ajudam a estruturar a sociedade e a reduzir a incerteza indissociável das interações entre agentes.

Nesse sentido, instituições adequadas deveriam facilitar essas interações, integrando os agentes e reduzindo tanto as chances de comportamento predatório quanto o ruído na comunicação entre agentes. Por outro lado, instituições inadequadas agem no sentido contrário: incentiva-se, via mudança nos *payoffs*, o comportamento predatório – mesmo que ele seja uma alternativa menos eficiente no longo prazo. Em primeiro lugar, isso ocorre porque os indivíduos não possuem nem a informação sobre os *payoffs* relativos a cada escolha em cada nível de decisão e nem o mesmo nível de informação. Em segundo lugar, porque os indivíduos não são sempre totalmente racionais em sua tomada de decisão. Mesmo que

houvesse indicativo de que o retorno futuro fosse superior ao retorno presente, é possível que os indivíduos descontem o rendimento futuro de forma mais significativa do que seria racional (THALLER; SUNSTEIN, 2008).

Richard Thaller e Cass Sunstein (2008), bem como grande parte dos autores da Economia Comportamental, argumentam que indivíduos não se comportam de forma racional e maximizadora com a frequência que certas correntes da teoria econômica parecem sugerir, sendo vítimas de seus próprios vieses e equívocos. É possível que o próprio ambiente no qual ocorrem as transações influencie as escolhas dos agentes, tanto no sentido de ambiente institucional quanto no sentido de tamanho de mercado. North (1990) conceitua três diferentes tipos de transação, cada um deles atrelado a um diferente custo de transação. O primeiro se refere à troca pessoal, na qual há baixos custos de transação, mas altos custos de produção. O segundo trata da troca impessoal: neste, há altos custos de transação, porém custos de produção baixos. Por fim, o terceiro tipo é a troca impessoal com execução por terceiros. Essa alternativa sempre será ineficiente, segundo North (1990).

No que tange ao tamanho do mercado, Williamson (1973) afirma que em mercados pequenos, o risco de comportamento oportunista é minimizado, de maneira que se reduzem os custos de transação. Conforme o autor, as redes de interação social (como parentesco e amizade, por exemplo) limitam o comportamento dos indivíduos, facilitando as trocas. Em mercados menores, a repetição das trocas e a reputação dos indivíduos exercem grande influência no comportamento dos indivíduos. Da mesma forma, mercados maiores fazem com que repetição e reputação se tornem menos importantes, modificando o sistema de incentivos de modo que o comportamento oportunista pareça mais atrativo.

Nesse caso, destaca Coase (2004), os custos de transação aumentam consideravelmente porque a relação de trocas torna-se mais arriscada. North et al. (2006) afirmam que há um descompasso de medidas entre os agentes que participam das transações, posto que o vendedor será recompensado pelo trabalho feito e por seu esforço, ao passo que o comprador paga pelas qualidades do produto que está adquirindo. Há, portanto, mais uma dimensão a ser mensurada, o que representa custos de transação adicionais.

Dados o universo de escolhas possível aos agentes e os possíveis efeitos de cada decisão, é razoável concluir que o arranjo institucional depende também de como as convenções em vigor se fazem cumprir. Ou seja, do *enforcement* das normas. North (1992) ressalta que o grau de correlação entre as escolhas dos agentes e as normas, em um dado contexto, é definido pela efetividade do *enforcement* daquele arranjo institucional. Dificuldades em fazer com que as regras valham evidentemente leva à perda de eficiência nas

trocas entre agentes. É importante destacar que a aplicação das normas não precisa necessariamente vir de uma terceira parte, podendo ser feita pelos próprios indivíduos através de seus códigos de comportamento.

Instituições são, portanto, os sistemas de regras e restrições que dão forma às interações entre indivíduos. Com maior exatidão, são construções sociais que dão origem a regras que vão da formalidade do código legal de um país até as tácitas normas de convivência de dado local. No entanto, como sublinha Hodgson, “regulação não é a antítese de liberdade; ela pode ser sua aliada” (HODGSON, 2006, p. 2). Dito de outra forma, a regulação permite que o indivíduo opte por ações que, de outra forma, não existiriam. Decisões como respeitar o sinal vermelho no trânsito ou – para iniciar a aproximação ao tema maior desse trabalho, o futebol – não invadir o campo durante uma partida são condicionadas exatamente pelas restrições que se impõem aos agentes.

“Se as instituições são as regras do jogo, as organizações são os jogadores” (NORTH, 1992, p.10). Organizações, segundo North (1990) são os grupos de indivíduos ligados uns aos outros que agem com algum propósito comum dentro das restrições impostas pela matriz institucional. Hodgson (2006) faz ressalvas à definição de instituições oferecida por North. Conforme o britânico, organizações são

instituições especiais que envolvem (a) critérios para estabelecer seus limites e para distinguir membros e não-membros, (b) princípios de soberania relativos a quem está no comando, (c) cadeias de comando delineando responsabilidades dentro da organização. (HODGSON, 2006, p. 8)

Hodgson (2006) alerta também que North não mantém uma distinção entre instituições e organizações, e que tampouco o faz entre regras formais e restrições informais. No primeiro caso, ainda que North (1990) assevere que deve haver uma diferenciação clara entre regras e jogadores – e que seja razoável considerar organizações como agentes individuais em alguns casos –, a diferenciação entre instituição e organização não é feita por North (HODGSON, 2006). Para os fins do presente trabalho, parece razoável assumir que, em nível microeconômico, clubes sejam organizações consideradas como agentes individuais. Em nível agregado, há casos em que as ligas podem ser consideradas organizações que agem como atores individuais: na Premier League inglesa, as negociações de direitos de transmissão são conduzidas em conjunto e a estrutura de divisão das receitas pretende ser equilibrada (SABEDRA, 2017). O mesmo vale para a Bundesliga alemã<sup>2</sup>. Em outros casos,

---

<sup>2</sup> O modelo de divisão dos direitos de transmissão da Bundesliga está disponível em [www.fernsehgelde.de](http://www.fernsehgelde.de). Acesso em 29/09/2017.

como no brasileiro e no português, tal categorização não parece ser viável, uma vez que os direitos de transmissão se negociam individualmente e o resultado da divisão é bastante desigual.

Posto que as organizações buscam ajustar suas ações àquelas que aumentam suas chances de sobrevivência, a estrutura de incentivos dada pela matriz institucional é decisiva para guiar a tomada de decisões – ou seja, as variáveis tratadas até aqui ditam também as decisões das organizações. Acerca disso, North (1992) destaca que as organizações não atuam apenas diretamente para desenvolver as habilidades que dão maiores recompensas, mas também agem indiretamente de modo a induzir ações públicas que incentivem a aquisição de tais habilidades. É possível argumentar, como se fará no presente trabalho, que a estrutura do futebol brasileiro - com clubes e federações frequentemente administrados por dinastias e campeonatos reorganizados conforme a necessidade dos clubes tradicionais - pode ser fruto do ambiente institucional do país.

Uma série de aspectos bastante peculiares ao futebol ajudam a compor as instituições que regem a versão brasileira do esporte bretão: clubes são dirigidos por torcedores (MÓSCA; SILVA, J. R. G. da; BASTOS, 2009), os quais – por definição – veem seus clubes como maiores do que realmente o são; dirigentes e administradores não poderiam ser responsabilizados pela má gestão dos clubes até a Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte – Lei nº 13.155/15 (BRASIL, 2015); empresários e intermediários recebem a comissão relativa ao valor total da transação, independentemente do destino do atleta durante a vigência do contrato; fundos de investimento em atletas não podiam deter os direitos federativos dos atletas, mas detinham percentuais de seus direitos econômicos – após a proibição da *third party ownership*<sup>3</sup> (TPO) pela FIFA, estes passaram a arrendar o departamento de futebol de clubes de menor expressão, detendo tanto os direitos econômicos quanto os direitos federativos.

Posto que as instituições são fruto da ação humana, por óbvio que não se tratam de restrições estáticas e imutáveis. No caso específico do futebol, a própria extinção da Lei do Passe com as Leis Bosman (ECR, 1995) e Pelé (BRASIL, 1998) é um exemplo disso. O mesmo vale para o surgimento da TPO no fim dos anos 1990 e para sua extinção em 2014. A durabilidade de uma instituição, segundo Hodgson (2006), depende de sua capacidade de criar expectativas estáveis no que se refere ao comportamento dos agentes, impondo dessa forma consistência à ação humana. Assim, permite-se que estas regularidades guiem a tomada de

---

<sup>3</sup> *Third party ownership* se refere à propriedade dos direitos econômicos de atletas por terceiros, normalmente fundos de investimento em futebol e/ou empresários. A prática foi banida pela FIFA no ano de 2014.

decisão por parte dos indivíduos. Conforme discute North (1990), cabe aos seres humanos a criação, manutenção e mudança das instituições. A mudança institucional, no entanto, não é um processo simples e isento de custos. Um dos motivos para tanto é o aprendizado por parte dos agentes, que incentiva a perpetuação das instituições existentes (SCHLABITZ, 2008). Nesse sentido, as decisões do presente são influenciadas pela estrutura institucional pregressa – resumindo o argumento de North (1990) em duas palavras: história importa.

North (1991) chama de *path dependence* o processo no qual a estrutura institucional do passado influencia as possibilidades de desenvolvimento para as organizações do presente e influenciam o futuro. Ou seja, a própria existência das organizações no presente é fruto da combinação da matriz institucional do passado com sua evolução ao longo do tempo. Os processos divergentes de crescimento estabelecidos por Inglaterra e Espanha nas Américas se mantiveram longe de convergir justamente graças às matrizes institucionais estabelecidas em cada caso (NORTH, 1991). Da mesma forma, o processo de crescimento das receitas de transmissão das ligas de futebol parece ter trajetórias divergentes (em que pese o curto espaço de tempo a ser observado): quando deflacionadas pelos índices de preços locais, ligas como a inglesa e a alemã tiveram crescimento de receitas muito maior ao longo dos últimos vinte anos do que ligas periféricas como a brasileira. Quando deflacionadas pela inflação setorial do futebol (EVALDT; DIEHL; TRISTÃO, 2015), observa-se que as últimas cinco temporadas trouxeram redução na receita real em ligas como a italiana e a brasileira.

Em suma, as instituições não são exógenas aos indivíduos. Ao contrário, a construção destas se dá justamente a partir da existência daqueles, bem como de suas crenças e interações. Ao mesmo tempo, os próprios indivíduos são o produto de uma matriz institucional pré-existente, a qual guia suas decisões de regras e restrições formais e informais. North (2005) conclui argumentando que mudanças na matriz institucional podem resultar em mudanças na qualidade e na quantidade dos agentes; as quais, junto com a própria mudança na matriz institucional, podem desencadear mudanças econômicas. Conforme a discussão de North (2005), há ao mesmo tempo uma estabilidade e um processo evolutivo permanente nas instituições. Nesse sentido, o responsável pelas mudanças institucionais seria o indivíduo que, através de suas decisões, proporciona mudanças de rumo nas organizações.

O presente trabalho pretende utilizar duas instituições como ferramentas para avaliar as trajetórias econômicas das ligas de futebol, quais sejam: o patrimonialismo e o “mudancismo”<sup>4</sup>. Em ambos os casos, a serem discutidos a seguir, há indícios de que a

---

<sup>4</sup> O termo se refere ao conceito de DaMatta (1994), segundo o qual são feitas mudanças superficiais para que se preserve o *status quo* e, ao longo do texto, será empregado sem aspas.

estrutura institucional leva a uma matriz de incentivos que premia o comportamento oportunista no caso da liga brasileira de futebol. Mais do que isso, tal comportamento oportunista parece estar relacionado à perda de eficiência na gestão dos clubes brasileiros, sendo responsável parcial pelo atraso econômico relativo da liga nacional

## 2.2 PATRIMONIALISMO, MUDANCISMO E O FUTEBOL BRASILEIRO

Conforme a conceituação de Max Weber (2004), o patrimonialismo trata da dominação sobre territórios e indivíduos por um poder patriarcal. Tal dominação, argumenta o autor, ocorre até o ponto em que estes territórios e indivíduos passam a ser tratados como se fossem de propriedade do dominador. Então, o que se tem é a apropriação de um espaço público pelo privado, até o ponto em que o público é tratado como se estivesse na alçada pessoal do governante. Para preservar o *status quo* patrimonialista, o governante se utiliza de duas esferas para garantir a fidelidade dos governados: o poder político e o poder coercitivo. Bruhns (2012) faz eco a essa afirmação ao argumentar que no patrimonialismo todas as relações entre agentes passam a ser de cunho privado, de maneira que se desfaz qualquer distinção entre as esferas públicas e privadas. Pode-se dizer, então, que o público seria privatizado em benefício do príncipe, fenômeno presente em todos os níveis da pirâmide de poder.

Um dos indícios do patrimonialismo no futebol brasileiro se refere à relação entre as federações estaduais e a Confederação Brasileira de Futebol (CBF). Explica-se: a eleição do presidente da CBF é feita pelos presidentes das federações estaduais. Destes, dezoito estão no cargo há mais de dez anos<sup>5</sup>. Entre os nove cuja eleição foi recente, dois casos devem ser destacados: o da Federação Catarinense de Futebol, que foi obrigada a eleger um sucessor para Delfim de Pádua Peixoto – no cargo havia mais de duas décadas – após seu falecimento em 2016; e o da Federação Paulista de Futebol, que teve seu presidente indicado por Marco Polo del Nero quando este – que estava no cargo havia 12 anos – assumiu a presidência da CBF. O caso da própria CBF é emblemático: Ricardo Teixeira, indicado por seu sogro João Havelange, presidiu a confederação por 23 anos, quando se afastou em meio a acusações de corrupção. Seu substituto, por consenso, foi José Maria Marin – afastado por acusações de

---

<sup>5</sup> Tema amplamente discutido pela imprensa esportiva ao longo dos últimos anos. Disponível em <https://gauchazh.clicrbs.com.br/esportes/noticia/2015/06/coroneis-do-futebol-10-federacoes-tem-presidentes-ha-mais-de-20-anos-no-poder-cj5vzty2w13t6xbj0phuha1e8.html>. Acesso em 29/09/2017.

corrupção após três anos de mandato. Marin foi sucedido por Marco Polo del Nero, alvo de acusações semelhantes e afastado temporariamente da presidência da CBF durante o ano de 2016.

O poder patriarcal do governante se mantém através da crença no passado eterno, bem como da ideia de que a maneira tradicional de agir se mantém válida no presente. Sobre a manutenção do poder pelo dominador, Silva e colaboradores afirmam que “apesar de suas ordens possuírem um caráter personificado e arbitrário, sua área de abrangência é garantida pelos costumes e hábitos, e seus súditos o obedecem por respeito à sua posição tradicional ou pela coação” (SILVA, E. A.; PEREIRA; ALCÂNTARA, 2012, p. 32). Em especial no que tange às federações estaduais e CBF, identifica-se também a presença do mudancismo, a ser discutido a seguir.

No contexto do futebol brasileiro, o patrimonialismo pode ser percebido na apropriação de clubes por dinastias que, durante suas longas gestões, administram estes buscando a defesa de seus próprios interesses. Um dos exemplos mais claros da apropriação do clube por um personagem é o caso do Clube de Regatas Vasco da Gama, comandado pelo grupo de Antônio Soares Calçada e Eurico Miranda de 1983 a 2007. Convém destacar que o clube atualmente é presidido por Miranda novamente, contando com seu filho “Euriquinho” Miranda no comando do departamento de futebol. Além disso, a última década do clube foi marcada por três rebaixamentos, crescimento da dívida do clube e por acusações de apropriação indébita e sonegação fiscal por parte de Eurico Miranda<sup>6</sup> – que havia lançado carreira política após assumir a presidência do clube. A miríade de outros exemplos semelhantes (irmãos Zachia se apropriando do Sport Club Internacional nos 1990, tendo iniciado carreiras políticas em seguida; família Perrella no comando do Cruzeiro entre meados dos anos 1990 e início dos 2000, de mesma forma) ilustra a noção de que as leis que buscaram a profissionalização do futebol na última década do século XX não surtiram o efeito desejado (MÓSCA; SILVA, J. R. G. Da; BASTOS, 2009).

Mósca (2009) argumenta que traços de administração profissional são encontrados em poucos clubes do país, de maneira que o processo de mudança da administração das organizações ligadas ao futebol – embora já em curso – ainda ocorre lentamente. A velocidade do processo pode ser explicada por dois fatores simultâneos e complementares: de um lado, o brasileiro não apenas gosta de futebol como o faz através da ótica do “clube do

---

<sup>6</sup> A acusação culminou com a condenação de Eurico Miranda a dez anos de prisão e multa de R\$ 53 mil. O dirigente recorreu e o assunto segue na justiça. Disponível em <https://oglobo.globo.com/esportes/eurico-miranda-condenado-10-anos-de-prisao-4190601>. Acesso em 28/09/2017.

coração” (DAMO, 2002), o que justifica que dirigentes sejam, em essência, torcedores com poder; de outro, assumir cargo em um clube garante considerável notoriedade local, credenciando dirigentes a carreiras públicas futuras.

No âmbito da CBF, destaca-se que Ricardo Teixeira ficou mais de duas décadas no comando do futebol brasileiro, a despeito das denúncias de corrupção e de instaurações de Comissão Parlamentar de Inquérito na Câmara dos Deputados. Teixeira, inclusive, somente se desligou do poder após novo escândalo de corrupção no ano de 2012, dando lugar a seu aliado político José Maria Marin – também acusado de conduta ilícita no comando da CBF. Para fins de comparação, enquanto as federações de Alemanha, Inglaterra, França e Itália tiveram entre quatro e seis presidentes entre 1994 e 2014, Brasil e Argentina tiveram, respectivamente, dois e um comandantes. O mesmo vale para a Confederação Sul-Americana de Futebol (Conmebol), presidida por décadas pelo paraguaio Nicolás Leoz. Note-se que, conforme estudo elaborado pela FGV para a CBF, dentre as causas para o atraso do futebol brasileiro estavam falta de liderança da CBF, calendários confusos (por federações locais e CBF) e falta de ética profissional (HELAL; GORDON, 2002).

Também é possível enxergar o patrimonialismo na participação de dirigentes de clubes na chamada TPO e nas negociações de direitos de televisão dos clubes. Ou seja, participação de responsáveis pelo departamento de futebol de clubes, cuja função maior é a contratação e venda de jogadores, em fundos de investimento em futebol (KPMG, 2013). Nequesaurt (2007) destaca que a presença crescente de empresários no futebol é reflexo da crescente profissionalização do esporte, sendo estes recompensados de duas formas distintas. Quando atuam como intermediários, com um percentual do valor total da transferência (incluindo salários e aquisição dos direitos econômicos). Quando possuem permissão legal para representar o atleta, com um percentual de seus salários. Caso o representante do atleta seja também o intermediário do negócio, ele é recompensado das duas formas. Ao combinar os dados, tem-se que o empresário – cujas receitas derivam em boa parte da transferência de atletas – detém direitos econômicos dos atletas, muitas vezes em percentual superior ao dos clubes. Conforme argumentam Lombardi, Manfredi e Nappo (2014) a TPO é, se não uma violação clara dos regulamentos das federações europeias, no mínimo moralmente questionável. Nos casos em que dirigentes de clubes possuem atividade profissional junto com empresários ou fundos de investimento, é possível que o sistema de incentivos torne nebulosa a divisão entre o que é benéfico para o clube e o que é benéfico para o dirigente. No pior cenário, os ganhos de curto prazo representam para os indivíduos ganho maior do que o desenvolvimento de uma trajetória sustentável no longo prazo na organização.

No contexto do futebol, essa relação pode ser verificada por meio da *Third Party Ownership* (TPO), ou propriedade por terceiros, como empresários ou fundos de investimento. Com a TPO, os clubes ficam até certo ponto protegidos do assédio de rivais e empresários (pelo menos até a próxima janela de transferências) ao custo de abrirem mão de fatias dos direitos econômicos de seus jogadores.

Dados precisos sobre a TPO são escassos, uma vez que os clubes tendem a não detalhar como se dá a divisão, mas um levantamento da ESPN apontou que 75,3% dos jogadores de Botafogo, Fluminense, Flamengo, Grêmio, Santos, Palmeiras e São Paulo têm seus direitos fatiados. Segundo dados oficiais da FIFA (2015), que banuiu a TPO em dezembro de 2014, 32% dos jogadores profissionais em atividade na América Latina têm seus direitos divididos entre investidores. Em contraste, a TPO responde por cerca de 1,5% dos atletas registrados na Europa Central e por zero na Premier League (KPMG, 2013). No caso inglês, a prática foi banida em 2009 após a polêmica contratação de Carlos Tevez pelo West Ham United, que contou com envolvimento nebuloso do grupo MSI, do investidor Kia Joorabchian. É possível que o percentual de atletas cujos direitos econômicos são repartidos seja ainda mais elevado, uma vez que há formas de se burlar a regulação de federações locais. Na mais comum delas, o atleta pertence a um clube arrendado ao empresário, que o empresta ao clube interessado, cedendo um percentual de venda futura a título de “taxa de vitrine”. Trocando em miúdos, em vez de um atleta ter 70% dos direitos econômicos vinculados ao time A e 30% ao time B, ele tem 100% vinculados ao time A, que o empresta à equipe B e se compromete a repassar 30% do valor de uma eventual venda.

Dada a situação financeira dos clubes, um dos reflexos mais imediatos do fim do passe no futebol brasileiro foi a emergência da *Third Party Ownership* até sua proibição em 2014. Outros arranjos passaram a ser adotados desde então, como o descrito no parágrafo anterior. Como lembra o Centre de Droit et d'Économie du Sport (2015), há diversos modelos de TPO possíveis para a participação em clubes de futebol, mas o mais comum é aquele no qual o investidor fornece dinheiro em troca de percentuais dos direitos econômicos de jogadores. A TPO é possibilitada pela separação entre os direitos federativos e os direitos econômicos do jogador, como explica Hall (2015). Direitos federativos permitem que o atleta seja registrado em uma federação e dispute os campeonatos por esta organizados. Não é possível que mais do que um clube detenha os direitos federativos de um jogador. No caso do contrato de empréstimo, por exemplo, os direitos federativos estão vinculados à equipe pela qual ele disputa o campeonato, mesmo que os direitos econômicos pertençam à equipe que o emprestou.

Direitos econômicos, por sua vez, podem ser divididos entre diversas partes. É sobre estes que se aplica a TPO, que pode ser vista de diversas formas, quais sejam: participação direta do empresário em parte dos direitos econômicos; participação de grupos de investimento (como Traffic, DIS e Doyen); participação do empresário ou grupo de investimento através de clubes-ponte. Exemplificando o último caso: o atacante Willian José, formado pela base do São Paulo Futebol Clube, teve seus direitos econômicos transferidos ao Real Madrid pelo uruguaio Deportivo Maldonado, pelo qual jamais disputou uma partida. O clube sul-americano é a ponte que o empresário Juan Figger utiliza para registrar seus atletas. O grande argumento pró-TPO é que esta ajuda os clubes a adquirirem (ou manterem) jogadores que não poderiam bancar de outra forma, além de permitir que o risco de uma contratação seja diluído entre clube e investidores. De fato, o que ocorre é que o clube abre mão de utilidade futura em troca de utilidade presente, posto que o investidor ganha direito de lucros de transferências futuras.

A presença da TPO no futebol brasileiro por meio de clubes-ponte é evidenciada pela lista dos principais clubes exportadores no quadriênio 2002-2005: o quarto clube que mais exportou jogadores foi o Corinthians Alagoano; o sexto, o Grêmio Inhumense de Goiás; o 18º, o mineiro Tombense, cujo departamento de futebol é administrado pelo empresário Eduardo Uram (RODRIGUES, 2007, p. 164). De acordo com Rafael Botelho, diretor do fundo de investimento Traffic, “praticamente todos os jogadores no Brasil têm participação de terceiros em seus direitos econômicos” (HALL, 2015, p. 187). Partindo dessa afirmação e da informação de que a receita de venda de jogadores de até 26 anos de Brasil e Argentina para a Europa totalizou pouco menos de 180 milhões de dólares, é possível ter uma ideia do peso que a TPO tem no mercado de transferência de jogadores. Somando-se a isso um terceiro dado, segundo o qual a Traffic teve lucro de 62% em seus investimentos em atletas em 2008 e 2012 (HALL, 2015), fica reforçada a tese de que os clubes trocam utilidade futura por utilidade presente ao recorrer à TPO. É possível, então, que a combinação de administração irresponsável e abertura do mercado do futebol tenha escancarado a ineficiência dos clubes brasileiros em reagir às mudanças institucionais, obrigando-os a um ciclo de endividamento e dependência.

Por fim, indícios do patrimonialismo podem ser encontrados também no caso dos contratos de televisionamento, em que o produto a ser vendido deixa de ser o futebol para se tornar o clube. Entretanto, não há justificativa para o produto Flamengo valer R\$ 15 milhões

de janeiro a maio<sup>7</sup> e R\$ 170 milhões de maio a dezembro<sup>8</sup>. O exemplo anterior ilustra também crescente concentração dos direitos de transmissão do Campeonato Brasileiro, que deve vigorar até dezembro de 2018, quando termina o atual contrato. A desintegração do Clube dos 13 em 2011 e a adoção das negociações individuais entre clubes e emissora fizeram com que a desigualdade entre as receitas crescesse de forma considerável, com claro benefício a clubes de maior tradição. De 2011 para 2012, a maior cota de TV passou de quase o dobro para quase sete vezes a menor e o Índice de Gini subiu de 0,14 em 2011 para 0,34 no período 2012-2015. Como comparação, a mais alta cota de TV da Bundesliga é o dobro da mais baixa, sua divisão é inteiramente baseada na meritocracia e o Índice de Gini dos direitos de TV da liga não chega a 0,12. Na EPL, com critérios mistos de divisão, a maior cota é aproximadamente 50% superior à menor<sup>9</sup>. A Figura 1 apresenta a concentração intraliga dos direitos de transmissão das ligas alemã, francesa, inglesa, italiana, espanhola e brasileira para a temporada 2014/15.

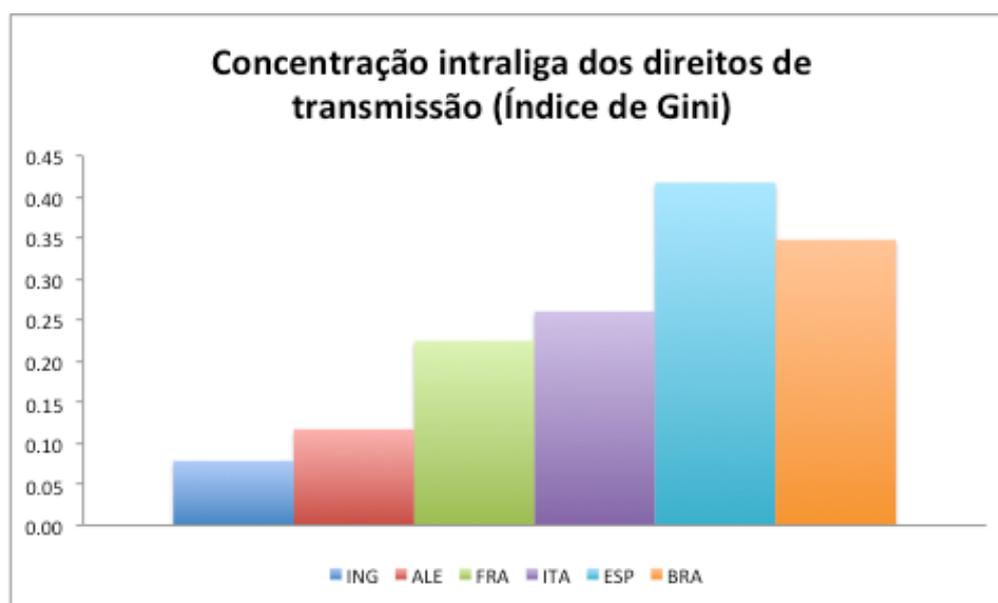


Figura 1: Concentração intraliga dos direitos de transmissão das ligas para a temporada 2014/15 – índice de Gini. Fonte: Elaboração própria, com dados de DFL (2015), Arel e PwC (2015), Somoggi (2016).

<sup>7</sup> Cota de transmissão do Clube de Regatas Flamengo para o Campeonato Carioca. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2017/01/conselho-do-fla-aprova-contrato-de-televisao-para-carioca-e-primeira-liga.html>. Acesso em 28/09/2017.

<sup>8</sup> Cota de transmissão do Clube de Regatas Flamengo para o Campeonato Brasileiro. Disponível em: <http://trivela.uol.com.br/saiba-quanto-seu-time-recebera-de-dinheiro-das-cotas-de-tv-do-brasileirao-2016/>. Acesso em 28/09/2017

<sup>9</sup> Cálculo feito pelo autor a partir de dados de Gay de Liébana (2013, 2012), DFL (2015, 2012), fernsegelder.de, Somoggi (2016) e Pluri (2015a).

Uma das consequências de uma divisão de receitas na qual o particular se sobreponha ao público parece ser uma piora no equilíbrio competitivo dos campeonatos. Não há séries temporais longas o bastante para que se tenha indícios claros – os períodos mais longos de negociação individual não excederam sete temporadas, casos de Espanha e Brasil –, mas ambas ligas trazem indícios de que piores divisões de receita intraliga levam a campeonatos menos equilibrados. Os dados relativos ao desvio-padrão do número de vitórias dos clubes, *proxy* para o equilíbrio competitivo das ligas (SZYMANSKI, 2010), sugerem que os três períodos nos quais os clubes optaram pela negociação individual foram acompanhados de campeonatos com piores números de equilíbrio competitivo. A saber: os clubes abdicaram da negociação coletiva na Espanha entre as temporadas de 2009 e 2015; no Brasil, entre 2010 e 2018; e na Itália entre 2008 e 2010. A Figura 2 mostra o equilíbrio competitivo das ligas entre a temporada 2004/05 e 2014/15.

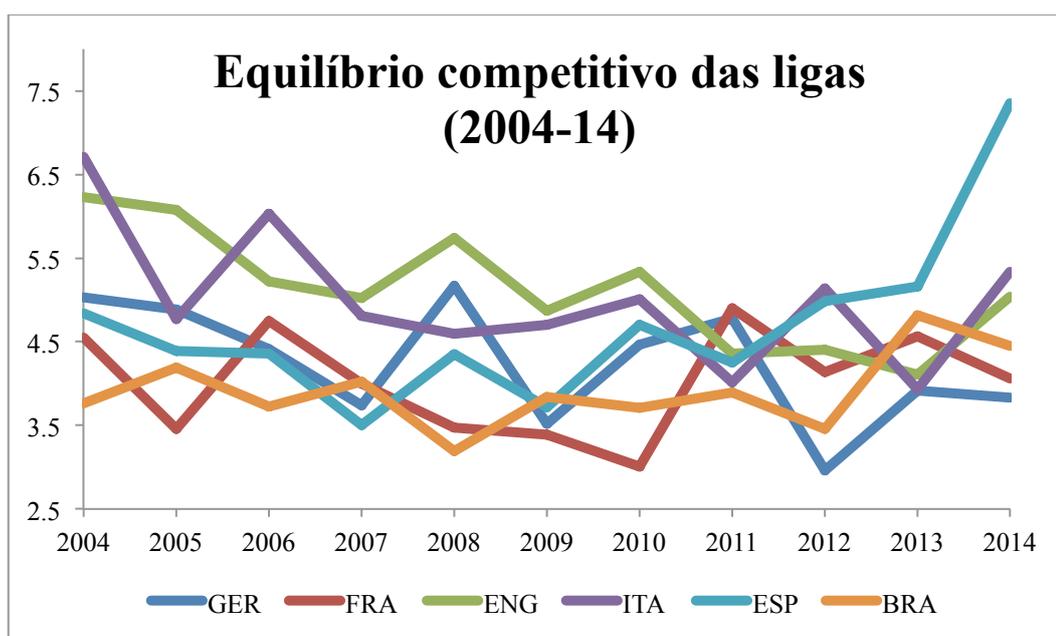


Figura 2: Desvio-padrão do número de vitórias dos clubes de cada liga entre as temporadas 2004/05 e 2014/15. Fonte: Elaboração própria.

Os valores do desvio-padrão para o número de vitórias ajudam também a desfazer a percepção popular de que o campeonato brasileiro é consideravelmente mais equilibrado e de que campeonatos como o alemão e o francês são pouco disputados. Mesmo no que se refere a episódios de supremacia doméstica não há tamanha divergência entre os números: a Bundesliga teve quatro campeões distintos no período em questão, contra seis do Campeonato Brasileiro.

Os indícios acima parecem reforçar a ideia de Rodrigues (2007) sobre uma

“modernização conservadora” que estaria em curso no futebol brasileiro. As negociações dos direitos de transmissão sofreram diversas mudanças ao longo da última década, em especial no sentido de abandonar a negociação coletiva para adotar um modelo de contratos individuais. Posto que essas mudanças acabaram por privilegiar os clubes considerados tradicionais e que essas mudanças não representaram benefícios desportivos e tampouco econômicos para a liga, parece razoável que o patrimonialismo seja parte integrante do atraso econômico da liga brasileira. Da mesma forma, a ideia de “modernização conservadora” faz menção a mudanças de fachada que impedem que sejam feitas de fato a uma estrutura. Isso caracteriza a instituição denominada de mudancismo nesse trabalho.

O mudancismo trata de uma tradição de mudanças na superfície, as quais ocorrem com o intuito de que se mantenha o *status quo* livre de alterações significativas. De acordo com a conceituação de Roberto DaMatta, “era como se preferíssemos mudar a frágil esfera pública para não mexermos na formidavelmente forte esfera ‘da casa’ e dos laços de família” (DAMATTA, 1994, p. 157). Dito de outra forma, mudancismo se refere a mudar as regras do jogo de maneira a manter o privilégio dos agentes que deste se beneficiam. Trata-se então de uma forma de validação da ordem das coisas através de mudanças institucionais formais que são, quando muito, decorativas. Esta estrutura acaba inviabilizando que valores compatíveis com o livre mercado se desenvolvam de forma satisfatória. Ao mesmo tempo, age no sentido de perpetuar arranjos que podem ser considerados sub-ótimos pela perspectiva da eficiência.

Se por um lado o mudancismo é uma estratégia deliberada e intencional de manutenção da ordem das coisas, por outro ele é também fruto de uma matriz institucional cuja estrutura de recompensas privilegia justamente a manutenção do *status quo* por organizações e agentes. Ou seja, conforme afirmava North (1990), os indivíduos são autores e produto das instituições, e o aprendizado decorrente de viver em um ambiente mudancista faz com que a mudança institucional se torne custosa. Em consonância com North, Souza (2001) ressalta que “sem ideias e valores novos não há mudança social possível. Sem estruturas que institucionalizem esses novos valores e ideias na vida cotidiana, por outro lado, não há como eles se reproduzirem no mundo concreto” (SOUZA, 2001, p. 62). Assim, ao mesmo tempo em que instituições podem prejudicar o desenvolvimento de longo prazo, o processo *path dependence* faz com que a matriz institucional vigente afete as estratégias dos agentes, em um processo circular.

No que tange ao mudancismo no contexto do futebol, podem-se identificar seus elementos nas mudanças de regulamento das competições. Entre 1995 e 2014, a Série A do Campeonato Brasileiro teve nada menos do que nove formatos de disputa com seis estruturas

de descenso diferentes. O campeonato teve os clubes divididos em grupos com *play-offs*, teve enfrentamentos em turno e retorno com e sem *play-offs*. Tudo isso com 20, 22, 24, 26 e até 28 equipes – inclusive promovidas à divisão principal por convite como no caso do Fluminense em 2001. Em comum, há fortes indícios de que as mudanças e os julgamentos na justiça desportiva coincidiram com benefícios a equipes tradicionais.

Três das mudanças de regulamento do Campeonato Brasileiro (1995, 2000 e 2001) afetaram diretamente o descenso no campeonato disputado e a composição da divisão de elite no ano seguinte. Em contrapartida, a Bundesliga e Premier League mantiveram o número de clubes constante ao longo do mesmo período, tendo feito apenas mudanças superficiais na estrutura de mobilidade interdivisão. Tais mudanças foram elaboradas antes da temporada em que foram implementadas, de maneira que os clubes podiam iniciar a competição cientes do que os esperava. A Ligue 1, a La Liga e a Serie A italiana alteraram o número de participantes no período avaliado, com experiências de disputa com 18 ou 22 clubes, conforme a liga. Da mesma forma, as mudanças foram implementadas após a aprovação pelos clubes. A Tabela 1 agrega as mudanças na fórmula de disputa das ligas e discrimina as mudanças que ocorreram no mesmo ano de disputa do campeonato, às quais se chamou pelo nome popular “virada de mesa”. O índice contou as mudanças na fórmula de descenso que cada liga teve ao longo das últimas vinte temporadas. Destas, foram contadas também as mudanças que foram implementadas em relação à temporada em curso – o que, na prática, salvava do rebaixamento as equipes que estariam sujeitas ao descenso naquele ano. A soma dos dois índices compões o chamado Índice Mudancismo, indicado na tabela abaixo. As ligas de Rússia, Turquia, Holanda e Escócia possuem números similares aos de seus pares europeus e, por motivo de clareza, não foram incluídas na tabela.

Tabela 1: Índice para o Mudancismo.

Mudanças	ALE	ESP	BRA	FRA	ITA	ING
Rebaixamento	1	3	6	4	1	0
Índice Parcial	0.17	0.50	1.00	0.67	0.17	0.00
Virada de mesa	0	0	3	0	0	0
Índice Parcial	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00
Índice Mudancismo	0.17	0.50	2.00	0.67	0.17	0.00

Fonte: Elaboração própria.

O mudancismo pode afetar negativamente a atratividade de uma liga, de maneira que seus reflexos podem se dar tanto na esfera local, com menor interesse do público pelo

campeonato local, quanto na global, com menor crescimento do valor dos direitos de transmissão do campeonato. Conforme dados da Pluri Consultoria (PLURI CONSULTORIA, 2015a), a média de público na Copa João Havelange de 2000 (que desfez o sistema de descenso de 1999 e construiu o módulo amarelo por convite) não chegou a 70% daquela do ano anterior. As médias de público do Campeonato Brasileiro só retornaram ao patamar de 1998 e 1999 após a consolidação da fórmula de pontos corridos em 2005. A Figura 3 apresenta a evolução da média de público do campeonato brasileiro entre os anos de 1998 e 2009. A média de público pós-2009 não compõe a figura porque, uma vez que ela se mantém estável em torno de 15500 pagantes, a perda de clareza na ilustração não seria compensada por ganho informacional relevante.

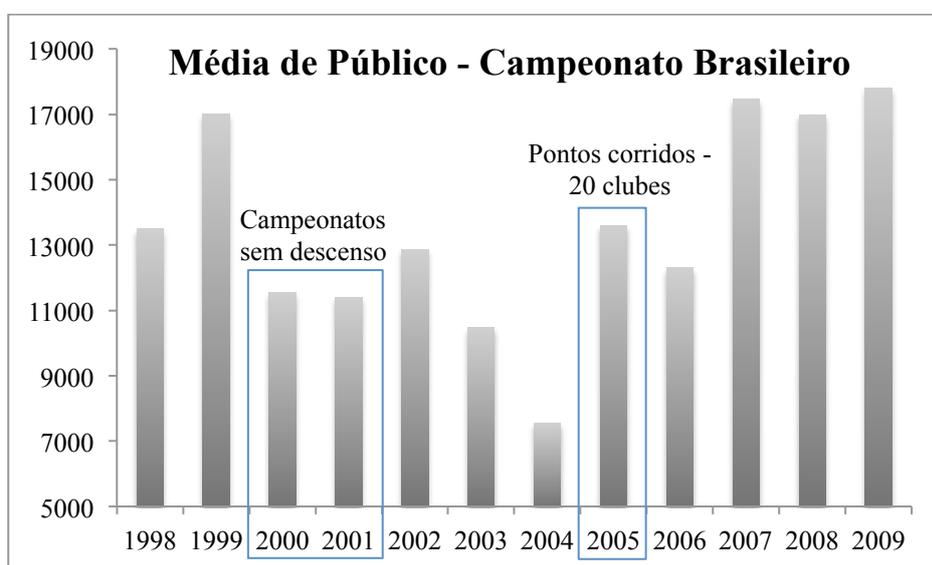


Figura 3: Média de público do Campeonato Brasileiro. Fonte: Elaboração própria com dados de Pluri Consultoria (2014a, 2015a)

Ainda que diversos fatores possam influenciar a média de público em um campeonato, como o horário das partidas ou a renda per capita da região onde ocorrem os eventos, não se pode descartar a influência de variáveis institucionais como explicação para o fenômeno. As médias de público da Premier League e Bundesliga tiveram crescimentos da ordem de 50% ao longo das últimas duas décadas, chegando a percentuais de ocupação dos estádios superiores a 90% (AREL; PWC, 2017). De fato, o crescimento cessou apenas quando os percentuais de ocupação se aproximaram de 100%. A Ligue 1 francesa viu crescimento de 64,4% no mesmo período, chegando a 67% de taxa de ocupação. A Liga Brasileira, por sua vez, teve aumento de 57,9% em seu público médio (PLURI CONSULTORIA, 2014a, 2015a; SOMOGGI, 2016)

– 51,6% do total após a consolidação do sistema com pontos corridos e vinte clubes. A taxa de ocupação dos estádios do Campeonato Brasileiro, no entanto, não chega aos 50%.

Helal e Gordon (2002) destacam um processo de crise no futebol nacional, com médias de público cada vez menores, aumento da violência entre torcidas e saída de atletas para o exterior. A consequência disso foi a piora na situação econômica dos clubes, vista no crescente endividamento e em frequentes episódios de atrasos nos salários de atletas e comissão técnica. Como agravante, os autores apontam a facilidade que a Lei Pelé oferecia para que jogadores se desligassem dos clubes e a falta de uma gestão eficiente nos clubes. Relacionando essa análise com aquelas feitas para o futebol europeu, é possível inferir que uma liga menos atrativa prejudica o crescimento das receitas dos clubes, e que instituições inadequadas parecem afetar negativamente a atratividade de ligas nacionais. A Tabela 2 apresenta o resultado líquido das ligas entre os anos de 2010 e 2015, em milhões de euros.

Tabela 2: Resultado acumulado das ligas nacionais 2010-15 (em milhões de euros)

<b>Liga</b>	<b>Res. Acumulado 2010-15 (€ mi)</b>
<b>ING</b>	-1237.2
<b>ALE</b>	167.4
<b>ESP</b>	112.2
<b>ITA</b>	-1565.7
<b>FRA</b>	432.7
<b>RUS</b>	-768.9
<b>TUR</b>	881.7
<b>HOL</b>	-251
<b>POR</b>	-451
<b>ESC</b>	6.1
<b>BRA</b>	-367.2

Fonte: Elaboração própria, com dados de AREL e PwC (2017), Somoggi (2016) e Pluri (2015a).

O resultado agregado da liga brasileira no período, bastante negativo em termos absolutos é consideravelmente pior em termos relativos. Os direitos de transmissão da Premier League foram negociados por cerca de £ 4 bilhões ao ano a partir da temporada 2017/18 (SABEDRA, 2017), enquanto os do campeonato brasileiro não chegam a 10% desse montante (PLURI CONSULTORIA, 2015a; SOMOGGI, 2016). Da mesma forma, os direitos de transmissão da Serie A italiana totalizam \$ 1 bilhão por temporada, contra \$ 338 milhões do Campeonato Brasileiro. Cabe destacar que as ligas inglesa, italiana e russa adotam um modelo que permite a propriedade privada de clubes, ao contrário da liga alemã e espanhola, por exemplo.

Uma vez que relações de causa e consequência não são facilmente estabelecidas, pode-se ao menos considerar que há indícios de que as instituições mudancismo e patrimonialismo estão presentes no futebol brasileiro em maior escala do que em ligas como a inglesa e a alemã. Pode-se também considerar que essas instituições afetam negativamente o desempenho econômico das ligas, ao afetar a credibilidade do produto ofertado.

O capítulo 2 tratará em maior detalhe das trajetórias econômicas das onze ligas em questão, desagregando receitas e custos de cada liga e discutindo suas evoluções entre as temporadas 2010/11 e 2015/16. Além disso, as chamadas *big 5* (Inglaterra, Alemanha, França, Espanha, Itália) e a liga brasileira serão analisadas também para o período pós-abertura, qual seja, a partir da temporada 1995/96. O capítulo apresentará também a inflação setorial do futebol para as ligas analisadas, relacionando esta com as trajetórias pós-abertura das ligas. Quando pertinente, a análise fará uso das variáveis institucionais elaboradas neste capítulo.

### 3 ECONOMIA DO FUTEBOL

A última década do século XX trouxe pelo menos três mudanças significativas no contexto do futebol, cujos resultados afetaram o equilíbrio do esporte tanto no âmbito financeiro quanto no âmbito desportivo. O crescimento das receitas oriundas da transmissão do esporte não pode ser desconsiderado, posto que em 2014, o futebol gerava mais receitas do que as três principais ligas norte-americanas (NBA, NFL e MLB) somadas.

A primeira mudança data de 1995 e revolucionou o mercado de transferências do Velho Continente: a Lei Bosman. A ação movida por Jean-Marc Bosman – afastado de seu clube e com salário reduzido, porém impedido de se transferir – acabou por dar aos atletas em atividade na União Europeia o status de *free agent* ao final do contrato. Somou-se a isso a livre mobilidade de atletas comunitários<sup>10</sup> dentro do continente, de maneira que o mercado do futebol europeu passou por um processo de significativa reconfiguração.

A segunda grande mudança se deu no futebol brasileiro. Inspirada na Lei Bosman, a Lei Pelé pretendeu dar aos atletas mais protagonismo na condução de suas carreiras. Aprovada em 1998 e atualizada em 2000, a Lei Pelé também preconizava que um jogador se torna agente livre ao final de seu vínculo com o clube, estando livre para firmar compromisso com qualquer equipe que desejar. Um de seus efeitos mais imediatos foi alterar o fluxo de atletas brasileiros para o mercado europeu.

A última mudança importante – embora seja, estritamente, a primeira no aspecto temporal – é a internacionalização das transmissões esportivas. Na prática, isso quer dizer que o campeonato local de futebol passou a disputar espaço (e, conseqüentemente, recursos) com uma série de outras ligas. Basta ligar a televisão em qualquer momento do fim-de-semana para se deparar com a quantidade de campeonatos preenchendo a grade de programação: inglês, alemão, espanhol, italiano, francês, holandês, chinês, norte-americano...

O presente capítulo, em sua primeira subseção, pretende discutir como a Lei Pelé, a Lei Bosman e a globalização do esporte afetaram a trajetória econômica das ligas. Na segunda subseção, o objetivo é investigar a trajetória das dez principais ligas europeias nos últimos cinco anos, já com as Leis Bosman e Pelé consolidadas. Como ferramenta didática, será feita menção à trajetória das *big five* desde a temporada 1995/96, aproveitando a ruptura institucional causada pela aprovação da Lei Bosman em dezembro de 1995. Na terceira

---

<sup>10</sup> Chama-se de comunitário o atleta que possui nacionalidade de qualquer país da União Europeia ou de países com acordos de mobilidade. De forma análoga, o atleta de outra nacionalidade é chamado de não-comunitário.

subseção, pretende-se analisar a situação econômica da liga brasileira nos últimos cinco anos. Da mesma forma, serão utilizados dados das últimas vinte temporadas quando necessários

### 3.1 LEI BOSMAN, LEI PELÉ E A GLOBALIZAÇÃO DO ESPORTE

Os valores dos direitos de transmissão da Premier League saltaram de 44 milhões de libras pelo período 1989-1992<sup>11</sup> (DOBSON; GODDARD, 2004) para 10,4 bilhões de libras para o triênio 2017-2019<sup>12</sup> (SABEDRA, 2017) - trajetória vista também nas outras ligas europeias, tanto centrais (Alemanha, Itália, Espanha e França) quanto periféricas (Bélgica, Suíça, Portugal). Na mesma época, passou a vigorar na Europa a Lei Bosman (ANDREFF; SZYMANSKI, 2007; DOBSON; GODDARD, 2004) – que em 1995 substituiu a antiga Lei do Passe –, representando maior abertura das ligas europeias a jogadores estrangeiros com a criação de comunidade e mercado comum europeus.

Em 1990, o contrato do meio-campo belga Jean-Marc Bosman com seu clube, o modesto RFC Liège, havia chegado ao fim. O atleta havia chegado a um acordo com o clube francês Dunkerque, porém a oferta dos franceses não foi aceita pelo RFC Liège. O valor da multa rescisória era alto demais para o Dunkerque, à época uma equipe pouco expressiva da segunda divisão francesa. Ao mesmo tempo, o valor ofertado pelos franceses era baixo demais para o RFC Liège (ANTONIONI; CUBBIN, 2000). Assim, o jogador seguiria vinculado à equipe belga, mesmo que esta não tivesse intenção de utilizá-lo na temporada seguinte. Bosman estava afastado pelo RFC Liège, com uma proposta de renovação por mais uma temporada com salário correspondente a 25% do que recebia e impedido de se transferir para outra equipe (ANTONIONI; CUBBIN, 2000). O atleta levou seu caso para o Tribunal de Justiça da União Europeia. Em dezembro de 1995, o tribunal de Luxemburgo decidiu que, da forma como o sistema de contratos e transferências estava constituído, ele restringia a livre mobilidade de trabalhadores da União Europeia – dois meses depois, o mesmo tribunal derrubou a regra “3+2”, que limitava o número de estrangeiros em campo (BINDER; FINDLAY, 2012).

---

<sup>11</sup> A Premier League, divisão principal do campeonato inglês, teve sua primeira temporada em 1992.

<sup>12</sup> Dados oficiais, a serem divulgados no relatório anual da temporada que vem. Disponíveis em <https://www.forbes.com/pictures/fdge45hdf1/england-premier-league/#66daff726c56> e <http://www.espnfc.com/english-premier-league/23/blog/post/2917119/how-premier-league-record-tv-deal-will-affect-english-football>

A partir de então, todo jogador de futebol da União Europeia se tornaria um *free agent* ao final de seu contrato, podendo se transferir para qualquer clube sem qualquer compensação ao antigo empregador. Além disso, o jogador passaria a poder assinar um pré-contrato com qualquer outra equipe a partir do momento em que restassem seis meses ou menos em seu contrato em vigor. Por fim, destaca-se que pelas leis trabalhistas da União Europeia, um atleta com nacionalidade de qualquer país da UE pode atuar em qualquer outro país do bloco sem ser enquadrado nos limites a estrangeiros das ligas (VROOMAN, 2007).

A ampliação do universo de atletas disponíveis para contratação fez com que a quantidade de estrangeiros no futebol europeu aumentasse em todas as principais ligas (DEJONGHE, 2008; DOBSON; GODDARD, 2004). Na temporada 1994/95, 27,6% dos jogadores da Primeira Divisão Belga eram estrangeiros. Dez anos depois, esse percentual saltou para 47,7% (DEJONGHE, 2008). Da mesma forma, atletas não-ingleses compunham 28,9% do total de atletas escalados para partidas na temporada 1994/95. Esse percentual saltou 57,6% na temporada 2003/04, mesmo com restrições severas a não-comunitários impostas pela federação inglesa de futebol (F.A.)<sup>13</sup>. Em 1979, atletas não-britânicos compunham tão somente 2% do total de atletas registrados (DOBSON; GODDARD, 2004, p. 193). A mesma trajetória foi vista nas ligas espanhola, italiana e alemã, onde o percentual de estrangeiros em 2004 oscilava entre 36 e 51% do total dos atletas inscritos (BINDER; FINDLAY, 2012).

Ao mesmo tempo, os autores observam que atletas nascidos na região do clube passaram a representar um percentual menor do plantel quando comparados os dois períodos. Ou seja, a hipótese é de que a ampliação do universo de talento disponível fez com que a captação de atletas se desse mais em nível nacional do que local (DOBSON; GODDARD, 2004, p. 196–197). Posto que houve aumento na oferta de estrangeiros e estabilidade na demanda por talento – uma vez que o número de clubes em cada divisão permaneceu estável –, é possível assumir que jogadores que perderam suas vagas em clubes maiores tenham ocupado o lugar de atletas locais em clubes de menor expressão.

Maguire e Pearton (2000) sugerem que a entrada expressiva de estrangeiros de alto nível pode enfraquecer as seleções nacionais das respectivas ligas, uma vez que menos jogadores locais teriam oportunidade de adquirir experiência em suas ligas. Por outro lado, Binder e Findlay (2012) apontam que tampouco se pode descartar que os jogadores locais que

---

<sup>13</sup> A F.A. utiliza o sistema de *work permits* (vistos de trabalho) para atletas não-comunitários, exigindo participação em uma quantidade mínima de partidas da seleção nacional ou um atestado da federação competente de que o atleta é considerado atleta de potencial excepcional.

conquistarem vagas entre os onze titulares estariam enfrentando competidores de nível mais alto. Logo, poderiam se desenvolver mais rapidamente. Dois pontos surgem desse debate: em primeiro lugar, ele é emblemático da reconfiguração que a Lei Bosman disparou no mercado de atletas. O número de estrangeiros não aumentou apenas em ligas de maior expressão, como a Premier League, mas também em ligas periféricas como o campeonato belga.

Em segundo lugar, há argumentos válidos nas duas pontas do espectro. No entanto, os dezessete anos que seguem a publicação de Maguire e Pearton (2000) viram a Copa do Mundo ser vencida por Brasil, Itália, Espanha e Alemanha. Nos três últimos casos, são ligas que tiveram aumento expressivo na quantidade de atletas estrangeiros. No primeiro, trata-se de um campeonato que tradicionalmente exporta seus principais atletas para as grandes ligas europeias – aliás, ter atletas jogando em ligas competitivas no exterior pode ser positivo para a seleção do país, como lembram Binder e Findlay (2012). Outros dois trabalhos na literatura do assunto reforçam esse argumento. Conforme Frick (2009), a partir de dados de competições europeias e Copas do Mundo entre os anos de 1976 e 2006, não há evidência de que a performance de seleções esteja correlacionada com a quantidade de jogadores atuando em outras ligas. Além disso, não foi possível rejeitar a hipótese nula de que os resultados das partidas internacionais não foram influenciados pela Lei Bosman (FRICK, 2009).

Ericson (2000) defende que a introdução da Lei Bosman tenha provavelmente prejudicado a qualidade das ligas de clubes. Conforme o raciocínio do sueco, quando um jogador de talento troca seu time por outro de grande mercado ao término de seu contrato, o clube formador não é compensado por ter colocado o talento na liga. Assim, o custo marginal do talento teria uma elevação para o clube de mercado pequeno. No caso do clube corrigir seu custo total reduzindo o valor gasto em salários, a contratação de novo talento estaria prejudicada. Dessa forma, clubes pequenos se veriam obrigados a vender seus jogadores antes do término do contrato, afetando negativamente a qualidade do time (ERICSON, 2000). Partindo do pressuposto de que o equilíbrio competitivo se mantém pós-Lei Bosman, a qualidade da liga diminuiria.

Kesenne (2006a) faz uso do teorema de Coase para questionar os argumentos de Ericson. De acordo com o belga, “A evidência empírica aponta que não há correlação entre a restrição no mercado de atletas e o equilíbrio competitivo” (KESENNE, 2006a, p. 637). Valeria, portanto, a proposição de Coase de que restrições no mercado de trabalho não alteram a distribuição de talento. Kesenne (2006a) também constrói um argumento de que a maior liberdade para transferências eleva o salário pago aos atletas profissionais, utilizando-se dos casos da liga norte-americana de beisebol (MLB) e de evidências empíricas de que a Lei

Bosman levou a maiores gastos com talento nas cinco principais ligas europeias. O autor ressalta também que as mudanças provocadas pela Lei Bosman permitiram maior competição no mercado de atletas e sugere que as desigualdades interliga são decorrentes de limitada competição no mercado de produtos.

Ratificando os argumentos de Kesenne (2006a), Binder e Findley (2012) e Haan et al. (2002) chegaram a resultados que sugerem não haver qualquer indício conclusivo de que a estratificação dos campeonatos tenha aumentado após a Lei Bosman. Não parece haver, no trabalho desses autores, variação no equilíbrio competitivo que seja estatisticamente significativa. Além do mais, a pontuação média dos clubes nos estratos inferiores da tabela não sofreu variações expressivas – a média de pontos dos primeiros três colocados, por sua vez, cresceu pouco menos de 10% após a Lei Bosman. Koning (2000), ao analisar a liga holandesa ao longo de cinco décadas, também não identifica tendência clara na alteração do equilíbrio competitivo do campeonato após a Lei Bosman. Em verdade, a última grande alteração no equilíbrio competitivo da liga holandesa remete à primeira metade da década de 1970.

Conforme Simmons (1997), a Lei Bosman é uma parte da mudança estrutural na indústria do futebol, com efeitos que não podem ser facilmente separados de outros, como o efeito das transmissões internacionais nas receitas dos clubes. Complementando a ideia de Simmons, é possível argumentar que a própria internacionalização das transmissões esportivas foi afetada pela Lei Bosman.

Assumindo que a maior facilidade de circulação dentro da União Europeia tenha facilitado a alocação de talentos entre ligas, então os melhores campeonatos passam a ter os melhores atletas. Assim, os melhores produtos passam a ser mais demandados pelos consumidores, o que se reflete em contratos mais lucrativos para a transmissão das partidas da liga. Em segundo lugar, pode-se assumir que a presença de um jogador relevante de uma liga periférica em uma liga competitiva aumenta o interesse da nação periférica pelo campeonato da nação competitiva. Assim, o atleta estrangeiro aumenta o interesse de seu país pela liga na qual atua, ampliando a demanda global por essa liga. Assim, o tamanho de mercado – *proxy* utilizada por Andreff e Szymanski (2006) e Kesenne (2006b) – deixa de ser apenas a população da região ou país do time ou liga em questão, mas passa a incluir também os países que consomem as transmissões internacionais das partidas. Ao mesmo tempo, estrangeiros de destaque atraem atenção para as ligas de seus próprios países, especialmente quando clubes do país de origem conseguem relacionar suas marcas às dos atletas em questão. Cabe destacar que as características da União Europeia fizeram com que a Lei Bosman facilitasse o fluxo de

atletas entre diferentes ligas, o que não ocorreu no caso brasileiro, com a aprovação da Lei Pelé.

No Brasil, a Lei Pelé foi instituída em 1998 (e alterada em 2000 e 2001) com o intuito de profissionalizar o futebol nacional. Inspirada pela Lei Bosman, ela extinguiu a antiga Lei do Passe, ficando o atleta livre para assinar com o clube que bem entender ao fim do contrato. Assim como na versão europeia, o atleta passou a ter o direito de assinar um pré-contrato com qualquer outro clube a partir de seis meses antes do término de seu vínculo. Rodrigues (2007) argumenta que a Lei Pelé trouxe, em última instância, a passagem de um modelo tradicional de relações de trabalho para outro, mais moderno e flexível, no qual contratos e relações de trabalho tornaram-se mais flexíveis.

A afirmação de Rodrigues (2007) quanto à flexibilização de relações de trabalho não é precisa, uma vez que o vínculo, durante seu período de vigência, mantém as características do modelo anterior. A única grande diferença diz respeito ao cálculo da multa rescisória para transferências nacionais: a partir da Lei Pelé, esse valor não pode exceder cem vezes o salário anual do atleta (ISHIKAWA; JÚNIOR, V. Da F. B.; ISHIKURA, 2002).

Nesse sentido, pode-se entender a Lei Pelé como uma Lei Bosman à brasileira. Por um lado, pretendeu representar um marco de abertura econômica no futebol brasileiro, com os direitos federativos dos atletas negociados livremente no mercado. Note-se que a abertura econômica proporcionada pela Lei Pelé é limitada, uma vez que o limite de jogadores estrangeiros se manteve estável por uma década desde que a Lei foi sancionada. De qualquer modo, a Lei Pelé realmente facilitou a mobilidade intraliga de atletas ao extinguir a Lei do Passe. Por outro lado, se consolidou como uma modalidade de regulação que permitiu que empresários e grupos de investimento ganhassem importância no esporte.

Uma das causas às quais pode ser atribuída a emergência destes terceiros é a decadência econômica do futebol brasileiro, em curso desde a década de 1980 e acentuada a partir da abertura do futebol europeu. Essa decadência se relaciona com a queda constante da taxa de ocupação média dos estádios: a taxa de ocupação da Série A do Campeonato Brasileiro foi a 34<sup>a</sup> do mundo em 2014, atrás não apenas das ligas principais de Suécia, Escócia, Ucrânia e Austrália, mas também das segundas divisões de Alemanha e Inglaterra. Em números absolutos, o decréscimo da média de público é semelhante, com o Brasileirão atraindo menos espectadores por jogo do que a Superliga Turca e a Eredivisie holandesa (PLURI CONSULTORIA, 2014a). A Figura 4 ilustra a evolução das médias de público da liga brasileira e das cinco principais ligas europeias nas últimas vinte temporadas.

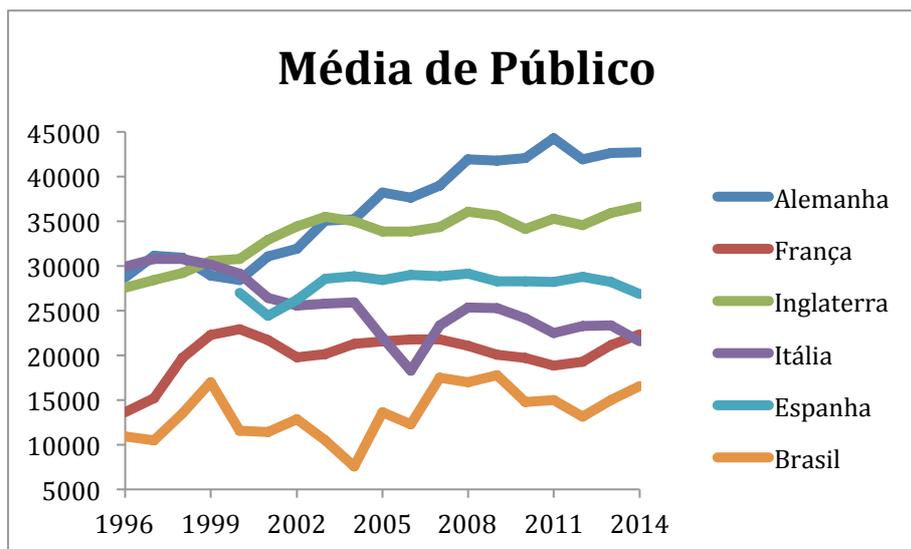


Figura 4: Média de público dos campeonatos (1996-2014). Fonte: Elaboração própria com dados de DFL (2009, 2012, 2015), AREL e PWC (2011, 2014, 2015), Pluri (2015a), Somoggi (2016), Deloitte e Touche (2003).

A taxa de ocupação ajuda a explicar a estabilidade nas médias de público em Inglaterra e Alemanha ao longo da última década. Em ambos os casos, a taxa de ocupação da liga é superior a 90% da capacidade dos estádios. Nas ligas italiana e espanhola, também com crescimento estabilizado, a taxa de ocupação é de cerca de 70%. Na liga brasileira, não chega a 50%.

A queda no interesse do público se associa ao crescente endividamento dos clubes, decorrente de falta de disciplina fiscal e limitada capacidade de ampliar as fontes de receita. Boa parte dos clubes de futebol brasileiros não costumava ser administrado de maneira responsável, uma vez que também nesse âmbito imperava o patrimonialismo. Assim, frequentemente a preocupação dos dirigentes era mais com colocar seus nomes na história com conquistas no curto prazo do que com ajudar a organização a traçar uma trajetória sustentável. A consequência mais clara e imediata disso foi alto endividamento dos clubes, que em 2003 já totalizava um bilhão de reais entre as vinte principais equipes do país e que evoluiu até 6,3 bilhões no ano de 2014 (PLURI CONSULTORIA, 2014b). O caminho para o endividamento foi trilhado com déficits em dez dos últimos doze anos, com 3,1 bilhões acumulados ao longo do período, um bilhão destes apenas no biênio 2013/2014 (PLURI CONSULTORIA, 2015a). O Profut<sup>14</sup>, projeto que pretende modernizar a gestão do futebol

<sup>14</sup> O Profut foi criado com dois fins: em primeiro lugar, permitir que os clubes quitem suas dívidas com a União; em segundo lugar, fazer com que os clubes adotem práticas de gestão que garantam sua sustentabilidade no longo prazo. Entre as regras do Profut, tem-se o limite dos gastos com futebol profissional em 80% da receita total, a obrigação dos clubes de manter salários e direitos de imagem sem atrasos, e a instituição de um conselho fiscal no clube.

brasileiro ao limitar déficits e gastos com departamento de futebol, pode mudar esse cenário. A única condição para tanto é que ele seja *enforced* durante seu prazo de vigência.

A falta de organização do futebol brasileiro foi analisada pela Fundação Getúlio Vargas a pedido da CBF, no Plano de Modernização no Futebol Brasileiro. Entre as conclusões do relatório, foram diagnosticados os seguintes problemas (HELAL; GORDON, 2002): i) falta de ética profissional; ii) falta de credibilidade; iii) falta de qualificação para dirigentes e árbitros; iv) concentração de renda entre atletas profissionais; e, vi) calendários confusos. O presente trabalho trata justamente dos três primeiros pontos como condicionantes para a pobreza econômica do futebol brasileiro em relação às principais ligas do resto do mundo. Conforme Rodrigues (2007), os indícios sugerem que pouco foi feito no sentido de mudar a trajetória de empobrecimento dos clubes do país. A bem da verdade, houve um movimento no sentido de abandonar a negociação coletiva dos direitos de transmissão, que resultou em aumento da concentração intraliga de receitas. A Figura 5 ilustra a evolução do índice de Gini para os direitos de transmissão do campeonato brasileiro entre 1996 e 2014.



Figura 5: Índice de Gini para os direitos de transmissão do Campeonato Brasileiro (1996-2014). O cálculo se deu a partir das cotas individuais de direitos de transmissão recebidas pelos clubes. O salto em 2011 refere-se ao início do período de negociação individual dos direitos, o qual será abandonado a partir de 2019. Fonte: Elaboração própria.

Até o ano de 2011, a negociação era conduzida pelo Clube dos 13 – associação composta pelos vinte principais clubes do país – e os direitos divididos em cinco faixas. Em 2011, para vigência a partir de 2012, os membros do Clube dos 13 optaram por deixar a entidade para negociar individualmente os direitos de transmissão de suas partidas com emissoras interessadas. Um dos resultados foi o aumento na concentração dos direitos de

transmissão. Entretanto, a adoção da negociação individual não se refletiu em melhora na situação financeira dos clubes.

Conseqüentemente, a liga brasileira segue perdendo seus melhores atletas para as ligas de maior poder econômico. Conforme dados da CBF, o número de jogadores exportados pelo Brasil saltou de 254 em 1995 para 857 em 2004 (RODRIGUES, 2007), tendo superado os mil por ano na segunda década do século XXI. Ao mesmo tempo, a restrição ao número de estrangeiros (limite de dois por equipe por partida, posteriormente aumentado para três e, recentemente, cinco) significava que o universo de potenciais contratados se tornava cada vez mais reduzido.

Helal e Gordon (2002) destacam um processo de crise no futebol nacional, com médias de público cada vez menores, aumento da violência entre torcidas e saída de atletas para o exterior. A consequência disso foi a piora na situação econômica dos clubes, vista no crescente endividamento e em frequentes episódios de atrasos nos salários de atletas e comissão técnica. Como agravante, os autores apontam a facilidade que a Lei Pelé oferecia para que jogadores se desligassem dos clubes e a falta de uma gestão eficiente nos clubes. Relacionando essa análise com aquelas feitas para o futebol europeu, é possível inferir que uma liga menos atrativa prejudica o crescimento das receitas dos clubes, grandemente dependentes dos contratos de transmissão. Assim, os clubes se veriam incapazes de manter seus melhores jogadores. Uma vez que os limites de estrangeiros para o futebol brasileiro não sofreram grande alteração, há deslocamento na curva de demanda e pressão para cima nos preços. Os clubes estariam, então, pagando mais caro por atletas de qualidade inferior.

Evaldt, Diehl e Tristão (2015) apontam para uma inflação setorial do futebol muito superior ao índice oficial de inflação. Os autores argumentam que o grande crescimento das receitas de transmissão do Campeonato Brasileiro foi acompanhado de um *boom* de despesas operacionais, como os gastos com salários e aquisição de direitos de atletas. Esse gasto não ocorreu na mesma proporção: o aumento dos custos operacionais cresceu 78% entre 2004 e 2014, enquanto as receitas dos clubes apresentaram crescimento de 66%. A divisão desigual dos direitos de transmissão e a não-ampliação do universo disponível para a aquisição de jogadores teriam pressionado os custos no futebol brasileiro e resultado em clubes ineficientes, para os quais aumentos de receitas não representam ganhos competitivos (EVALDT; DIEHL; TRISTÃO, 2015).

Concluindo, a abertura econômica não alterou os hábitos dos dirigentes brasileiros (HELAL; GORDON, 2002; PLURI CONSULTORIA, 2015a; RODRIGUES, 2007), mantendo o futebol nacional relegado a papel secundário entre as ligas do mundo, a despeito

do crescimento das receitas e da concentração patrimonialista destas nas mãos de alguns “eleitos” escolhidos pelos próprios. A falta de regras claras para os campeonatos, alteradas diversas vezes ao longo dos anos para proteger clubes tradicionais em dificuldades – apesar de relativa estabilidade de 2005 para cá – impediu que a Série A brasileira tivesse credibilidade enquanto produto de alta qualidade.

### 3.2 FUTEBOL EUROPEU

A trajetória de crescimento das receitas de transmissão do futebol europeu teve expressivo crescimento ao longo do último quarto de século, conforme destacam Bolotny e Bourg (2007). Entre as temporadas 1991/92 e 2001/02, a receita da primeira divisão inglesa foi multiplicada por 43; da liga francesa, por 19; da liga alemã, por 11; da liga italiana, por 9; e da liga espanhola, por 8. Esse fenômeno é parcialmente explicado pelo aumento no número de produtos demandados para transmissão. Enquanto até o início dos anos 1990, a demanda era pela transmissão ao vivo de partidas via sinal aberto, a demanda atual pelo esporte envolve uma série de modalidades distintas de transmissão.

Os produtos ofertados hoje incluem partidas ao vivo, partidas gravadas e reproduzidas por inteiro, melhores momentos das partidas, transmissão por canais abertos, canais fechados e *pay-per-view* e transmissão por satélite para o exterior (BOLOTNY; BOURG, 2007). Ao longo da última década, ainda se viu a negociação de transmissões por internet: melhores momentos, transmissões via aplicativos de smartphone e transmissões online das partidas. A liga japonesa, por exemplo, vendeu os direitos de transmissão para o grupo DAZN por dez temporadas, para transmissão online ao vivo de todas as partidas das três divisões do futebol nacional<sup>15</sup>. Ainda que se trate de um exemplo do mercado asiático, convém lembrar que a DAZN também atua em Áustria, Alemanha, Suíça e Canadá – e que é possível que acordos semelhantes venham a ser firmados no velho continente.

Conforme Bolotny e Bourg (2007), o movimento dual de cartelização dos organizadores de competições e de desc cartelização de canais de televisão trouxe consequências positivas para o financiamento e desenvolvimento do esporte profissional. As receitas de transmissão saltaram de 5% da receita total dos clubes nos anos 1970 para 35% no final do século XX e 55% nas duas primeiras décadas do século XXI. No que se refere às

---

<sup>15</sup> Disponível em: <https://www.jleague.jp/en/news/article/6465/>. Acesso em 22 de outubro de 2017.

formas de negociação, Andreff e Bourg (ANDREFF; BOURG, 2006) alegam que, na média, estratégias de negociação coletiva resultam em contratos maiores do que estratégias de negociação individuais. A Figura 6 apresenta a evolução da receita real (deflacionada pelos respectivos índices de preços) das cinco principais ligas europeias e da liga brasileira entre 1995 e 2014. Dados detalhados para as dez principais ligas europeias nas últimas seis temporadas também serão apresentados nessa seção.



Figura 6: Receita real dos direitos de transmissão (1995-2014). Fonte: Elaboração própria.

A evolução das receitas no período foi acompanhada de aumento nos gastos, mas é necessário destacar que esses gastos não ocorreram apenas no departamento de futebol dos clubes. Szymanski (2007) destaca que, no caso inglês, os clubes fizeram investimentos de quase US\$ 2 bilhões em estrutura entre os anos de 1992 e 2002. Deste montante, apenas 15% foi financiado diretamente por órgãos governamentais. Szymanski (2007) destaca que as últimas duas décadas representaram “enorme melhora na saúde do futebol inglês” (SZYMANSKI, 2007, p. 461), se referindo à evolução dos clubes no que se refere a receitas, médias de público, qualidade dos elencos e estrutura.

Beech (2010) afirma que o começo da “era comercial” do futebol inglês se deu na virada para a década de 1990. Após as tragédias de Heysel (1985) e Hillsborough (1989) e o incêndio de Bradford City (1987), foi elaborado o Relatório Taylor (1990). Nele, foram diagnosticados os problemas do futebol inglês – notadamente, estádios precários e violência antes e depois das partidas – e apresentadas soluções para reaproximar público e futebol. Para ilustrar o problema dos estádios, Beech (2010) destaca que o primeiro estádio construído

depois do antigo Wembley (de 1923) foi inaugurado em 1989. Vinte anos mais tarde, oito dos vinte clubes da Premier League haviam construído novos estádios, tendência que se manteve nos anos que se seguiram. A própria Premier League, é bom que se diga, data de 1992 e descende do Relatório Taylor.

Szymanski (2007), entretanto, faz a ressalva de que há preocupação no que se refere aos rumos do futebol no país, em especial no que se refere às formas de negociação dos direitos de transmissão e à financeirização do esporte. Após a publicação do autor, cabe ressaltar que a Premier League segue com a divisão intraliga mais igualitária entre as maiores ligas europeias e recentemente vendeu os direitos de transmissão por valores que superam os \$ 4 bilhões por temporada (SABEDRA, 2017). No entanto, os clubes ingleses apresentaram prejuízos em mais de 75% das temporadas desde 1995/96, mesmo com a valorização constante dos direitos de transmissão (AREL; PWC, 2017; BURAIMO; SIMMONS; SZYMANSKI, 2006), o que levanta questionamentos quanto à sustentabilidade do modelo inglês. Por outro lado, a relação salários/receita permanece dentro dos limites sugeridos pela UEFA.

No caso alemão, Frick e Prinz (2006) apontam que os valores médios de receitas e despesas indicam ganhos em sete das dez temporadas entre 1992/93 e 2001/02. Dados da Pluri Consultoria (2015a) reforçam a trajetória no período 2003/04 a 2013/14: em oito das onze temporadas analisadas, os clubes da Bundesliga tiveram lucro. Há, no entanto uma ressalva a ser feita: os resultados financeiros têm magnitudes diferentes conforme sua estratificação na tabela. Segundo dados de Frick (2007), os seis primeiros e os seis últimos da tabela apresentavam resultados médios positivos, com lucros levemente maiores no caso dos seis primeiros. Os seis intermediários, no entanto, apresentavam prejuízo médio de \$ 1,3 milhão por temporada (DIETL; FRANCK, 2007; FRICK, 2007a).

Ao cruzar os dados da Pluri (2015a) com os de Frick (FRICK, 2007a; FRICK; PRINZ, 2006), é possível observar que o resultado médio dos clubes se tornou mais expressivo ao longo das últimas quinze temporadas. Sugere-se que trabalhos futuros avaliem a trajetória dos seis clubes de meio de tabela ao longo das últimas quinze temporadas, uma vez que há indícios de que estes tenham deixado de registrar prejuízos constantes. Além disso, deve-se notar que os investimentos em estrutura e formação de atletas feitos na virada do século XXI começam a maturar, permitindo que a Bundesliga forme mais atletas capazes de competir por uma vaga na liga nacional.

Os dados de Frick (2007) e da Pluri (2015a) confirmam a tendência identificada por Bolotny e Bourg (BOLOTNY, 2007; BOLOTNY; BOURG, 2007), uma vez que a

importância relativa dos direitos de transmissão cresceu ao longo das últimas vinte temporadas. Uma das particularidades do futebol alemão, entretanto, é que a importância relativa dos direitos de transmissão sempre foi menor do que nos outros quatro países que compõem o *big five*. Enquanto esse peso é de aproximadamente 55% em Inglaterra, Itália, França e Espanha, tendo evoluído dos aproximadamente 30 a 35% do final do século XX, no caso alemão esse crescimento foi de 25% em 1999 para 38% em 2014. Uma possível explicação é o fato de contratos de patrocínio serem relativamente maiores na Alemanha em relação aos outros países.

Frick (2007b) capta também um dos efeitos mais claros da Lei Bosman: o aumento no volume de transferências nas quais não há pagamento ao antigo clube do atleta. Ainda que a quantidade total de transferências tenha se mantido por volta de 105 por temporada, o percentual transferências sem multa saltou de 1,9 (no último ano pré-Bosman) para 69,7 na temporada 2002/03.

No que se refere aos direitos de transmissão, a Bundesliga assinou em 2016 o maior contrato de sua história, excedendo pela primeira vez o valor de \$ 1 bilhão por temporada. A divisão intraliga sofreu alterações, se aproximando da Premier League na metodologia (uma parte dividida igualmente entre os clubes, outra pelo desempenho desportivo nas temporadas anteriores e uma terceira pelo tempo de permanência na divisão atual), mas ficando levemente mais concentrada. Cabe destacar que a Bundesliga segue com o segundo menor índice de Gini intraliga das principais ligas de futebol<sup>16</sup>.

Quanto à gestão dos clubes, Bühler (2006) destaca que a liga alemã é considerada uma das mais *business-like* do mundo. O modelo de licenciamento utilizado pela Bundesliga serviu de inspiração para aquele adotado pela UEFA, exigindo um padrão de qualidade mínimo para cinco categorias: desporto, infraestrutura, administração e mão de obra, financeiro e jurídico. A regulação (auto-)imposta pela liga alemã de futebol ajudou a garantir a estabilidade econômica do futebol local (BÜHLER, 2010).

No caso francês, Bolotny (2007) argumenta que os clubes locais foram as principais vítimas da reconfiguração do mercado iniciada pelo caso Bosman. Conforme o autor, a combinação de déficit no desenvolvimento do futebol local com distorções desfavoráveis na competição fizeram com que a França perdesse seus principais atletas. Além disso, a reestruturação nas competições continentais teria favorecido os clubes mais ricos, reduzindo a competitividade das equipes francesas no cenário europeu.

---

<sup>16</sup> A divisão dos direitos de transmissão para as cinco últimas temporadas, bem como para as duas próximas, pode ser vista em <http://www.fernsehgelder.de>. Acesso em 23 de outubro de 2017.

Ainda assim, Bolotny (2007) ressalta que “o controle orçamentário mais rigoroso do que em qualquer outro lugar a distribuição interdependente das receitas comerciais significaram que o futebol francês foi menos afetado pela crise que aflige o futebol europeu” (BOLOTNY, 2007, p. 498). A crise mencionada pelo francês se refere àquela decorrente da falência de grupos que disputavam os direitos de transmissão no início do século XXI, como a ISL, a Setanta e o grupo Kirch. A redução no valor dos contratos de transmissão somou-se a expressivos gastos com futebol, afetando principalmente as ligas nas quais havia menor controle sobre despesas, como a italiana.

Desde meados da década de 1990, os direitos de transmissão tiveram grande valorização também no futebol francês, acentuando aquilo que Bolotny e Bourg (2007) definiram como uma mudança no modelo econômico do futebol. O peso dos direitos de transmissão na receita total da liga francesa saltou de 1% na temporada 1980/81 para 31% na temporada 1995/96, quando entrou em vigor a Lei Bosman. Em 2002/03, os direitos de transmissão respondiam por 52% da receita total dos clubes. O desenvolvimento de um modelo centrado em televisão e outras mídias audiovisuais significou um movimento “do estádio real para o estádio virtual” (BOLOTNY, 2007, p. 517). Dito de outra forma, a audiência teria suplantado o torcedor como fonte principal de recursos para os clubes.

A entrada da TPS como rival da Canal+ acirrou a concorrência entre emissoras interessadas e – somada à exposição da França campeã da Copa do Mundo de 1998 – levou à negociação dos direitos por um valor três maior do que o vigente até o momento. Bolotny (2007) argumenta para o crescimento da dependência da TV por parte dos clubes. Segundo ele, outras fontes de receita como a venda de produtos dos clubes e as receitas de *matchday* foram negligenciadas e não apresentaram variação significativa. Por outro lado, os déficits da liga se mantiveram concentrados em clubes cujos donos tinham ambição de títulos continentais (ANDREFF, 2007). Assim, o Paris Saint-Germain e o Olympique de Marseille respondiam por mais da metade déficit registrado pela liga francesa em 2002/03 (BOLOTNY, 2007). Desbordes e Hamelin (2010) ressaltam que após o contrato assinado com a Canal+ em 2005, o resultado anual agregado dos clubes franceses passou a ser positivo, com lucro de aproximadamente \$ 45 milhões.

A trajetória francesa pós-Bosman ilustra que o crescimento das receitas das ligas não ocorreu ao mesmo tempo – e nem na mesma magnitude – em todas as ligas. Há aproximadamente uma década não há crescimento real no valor direitos de transmissão, de maneira que a Ligue 1 segue na quinta posição entre as cinco principais ligas desde 2012,

quando foi ultrapassada pela La Liga espanhola e pela Bundesliga, que assumiu a segunda colocação após a assinatura do novo vínculo em 2016.

Bolotny (2007) destaca também que apenas dois dos 23 campeões da Euro 2000 atuavam no futebol francês na temporada seguinte ao título. Primault (2004) reforça a afirmação com dados sobre a quantidade de atletas franceses atuando nas outras quatro grandes ligas do continente. Enquanto em 1995, 15 franceses atuavam fora da Ligue 1, em 2000 havia 90 atletas em atividade nas ligas inglesa, alemã, italiana e espanhola. Esses dados estão de acordo com o que seria esperado em um cenário de maior liberdade de circulação para jogadores profissionais.

É possível que a presença de clubes como o Paris Saint-Germain e o AS Monaco, capazes de atrair talento de abrangência continental, traga maior destaque para a Ligue 1, levando à valorização dos direitos de transmissão da liga. Bolotny (2007) argumenta que a estrutura tributária da França dificulta a atração e retenção de talentos: por um mesmo salário bruto, o atleta teria renda líquida até 40% maior nas outras ligas. Ou seja, clubes franceses se veem obrigados a pagar salários muito mais altos para atrair jogadores de nível internacional. Outro ponto levantado é a necessidade de estratégias que levem ao crescimento de outras fontes de receita. Conforme dados da DNCG (2008, 2012, 2016), esse desequilíbrio parece ter se reduzido nas últimas temporadas, ainda que de forma modesta.

No caso do futebol espanhol, García e Rodríguez (2007) apontam duas consequências do crescimento nos direitos de transmissão desde os anos 1990. A primeira se refere à variação negativa do equilíbrio competitivo do campeonato após a Lei Bosman: Real Madrid e Barcelona passaram a concentrar 10% mais títulos do que no período pré-dezembro de 1995. A segunda trata do aumento do peso relativo das receitas oriundas dos direitos de transmissão sobre a receita total dos clubes, fenômeno similar ao visto na França. Na Inglaterra também houve tendência semelhante, mas em parte por causa da velocidade na valorização dos direitos audiovisuais.

Alguns pontos devem ser destacados na trajetória espanhola. Até o início da década de 1990, os clubes tinham problemas de solvência, ao ponto de a federação espanhola desenvolver o *primer plan de saneamiento* em conjunto com o Conselho Espanhol do Esporte em 1985. O plano foi um fracasso, uma vez que não alterou o padrão de gastos dos clubes e tampouco conseguiu gerar receitas com a loteria esportiva criada para ajudar os clubes (GARCÍA; RODRÍGUEZ, 2007). A implementação do fracassado *primer plan* foi, de fato, muito semelhante à da fracassada Timemania no caso brasileiro. Estudos futuros podem verificar até que ponto um plano que não pressionou os clubes a adotarem melhores práticas

de gestão e buscou criar uma fonte de receitas para que estes pudessem sobreviver serviu como inspiração para um plano que... não pressionou os clubes a adotarem melhores práticas de gestão e buscou criar uma fonte de receitas para que estes pudessem sobreviver.

Dados os resultados do plano inicial, em 1990 foi apresentado o *segundo plan de saneamiento*. Conforme o plano, os clubes que apresentavam dívidas – todos, com exceção de Barcelona, Real Madrid, Athletic Bilbao e Osasuna – seriam obrigados a se tornar *sociedades anónimas desportivas* (SAD) até o final da temporada 1991/92 (BARAJAS; RODRÍGUEZ, 2010; GARCÍA; RODRÍGUEZ, 2007). O plano incluía uma contribuição compulsória de 7,5% da receita a ser distribuída pela federação e limitações no que se refere a déficits dos clubes, bem como o perdão de parte da dívida de aproximadamente U\$ 200 milhões que as equipes possuíam.

A concorrência entre emissoras de televisão e a posição de monopolista da liga ao negociar os direitos de forma conjunta levaram a uma valorização nominal de 2700%<sup>17</sup> nos direitos de transmissão entre o primeiro plano de estabilização e o último ano antes da Lei Bosman. Na temporada 1996/97, ofertas dos grupos concorrentes Canal+ e Antena 3 diretamente aos clubes levaram à desintegração do cartel que negociava a venda dos direitos de transmissão das partidas. O valor pago triplicou em relação ao da temporada 1995/96, saltando de U\$ 82 milhões para U\$ 244 milhões, chegando até U\$ 290 milhões na temporada 2000/01 (GARCÍA; RODRÍGUEZ, 2007). O novo contrato elevou os salários pagos no futebol espanhol, bem como a entrada de atletas estrangeiros.

O crescimento no período 1996/97-2000/01, no entanto, se mostrou insuficiente para cobrir os crescentes gastos dos clubes em futebol. Ao final da temporada 2000/01, os clubes espanhóis tinham uma dívida agregada que beirava os U\$ 2 bilhões (GARCÍA; RODRÍGUEZ, 2007). A saída foi, mais uma vez, recorrer ao poder público para socorrer os clubes. O Real Madrid, por exemplo, vendeu a sua *Ciudad Deportiva* para a Comunidade Autónoma de Madri por pouco mais de U\$ 500 milhões, cancelando sua dívida de U\$ 350 milhões. Clubes de menor porte adotaram estratégias semelhantes, como o Sporting Gijón (BARAJAS; RODRÍGUEZ, 2010; GARCÍA; RODRÍGUEZ, 2007). Além disso, a federação espanhola, a liga de clubes e o Conselho Espanhol do Esporte chegaram a um acordo para perdoar parte da dívida e renegociar o restante, em moldes similares aos do *segundo plan*.

A crise enfrentada pelo futebol profissional espanhol coincidiu com o crescimento nas receitas provenientes dos direitos de transmissão, como ressaltam Barajas e Rodríguez (2010).

---

<sup>17</sup> De U\$ 3 milhões em 1986/87 para U\$ 82 milhões na temporada 1995/96.

O problema, portanto, não se refere à dificuldade de se obter maior volume de receitas – mas à incapacidade de se limitar as despesas a um patamar sustentável (ASCARI; GAGNEPAIN, 2006). A falta de transparência por parte dos clubes agrava o problema, posto que torna difícil a identificação da real situação financeira da liga espanhola – o acesso aos balanços por vezes é algo parecido com uma caça ao tesouro, em exemplo que parece ter sido seguido por alguns países da América do Sul. Por exemplo: ao final da temporada 2006/07, apenas 20% dos clubes divulgaram balanços sem lacunas, erros ou imprecisões (BARAJAS; RODRÍGUEZ, 2010).

Nos anos que seguiram a crise da dívida dos clubes espanhóis, Real Madrid e Barcelona conseguiram expressivas valorizações nos seus contratos individuais, chegando a deter 50% do valor agregado dos direitos de transmissão (GAY DE LIÉBANA Y SALUDAS, 2011, 2012, 2013; PLURI CONSULTORIA, 2014c). Assim, conseguiram sanear suas finanças e manter posição de dominância na liga nacional. Na temporada 2015/16, porém, os demais clubes ameaçaram paralisar o campeonato caso não fosse adotado um modelo de divisão mais igualitário. Pressionados, Barça e Real cederam, com a condição de que suas cotas não sofreriam redução no valor nominal. A partir da temporada 2016/17, entrou em vigor um acordo que pretende reduzir o abismo entre os dois maiores clubes da Espanha e os demais. Até então, o índice de Gini para a divisão intraliga dos direitos de transmissão do campeonato espanhol caiu do patamar recorde de 0,54 para 0,43. Ainda assim, é a liga mais desigual do *big five*.

Martí, Urrutia e Barajas (2010) destacam algumas peculiaridades do futebol espanhol que devem ser consideradas. Em primeiro lugar, a dependência dos direitos de transmissão é consequência não só de contratos maiores, mas da dificuldade que os clubes espanhóis encontram para diversificar suas fontes de receita. Os estádios, por exemplo, são normalmente de propriedade dos municípios em vez de dos clubes. Ao mesmo tempo que a prática reduz custos, ela limita a possibilidade de ganhos ao privar os clubes da administração das praças desportivas. Em segundo lugar, os clubes espanhóis – em sua maioria – não têm sido capazes de manter qualquer coisa que se assemelhe com disciplina fiscal. Mais do que prejuízos ao final de cada temporada, quase a metade deles apresenta patrimônio líquido negativo, o que pode indicar problemas na sustentabilidade do modelo de gestão do futebol espanhol (MARTÍ; URRUTIA; BARAJAS, 2010).

A trajetória da liga italiana guarda semelhanças com o que foi visto na Espanha. Os direitos de transmissão foram negociados coletivamente durante os anos 1980 e 1990, com crescimento lento e constante. Até então, como nos outros países, os direitos de transmissão

não representavam a principal fonte de receita dos clubes. A introdução da dita TV fechada e do *pay-per-view* – em 1993 e 1996, respectivamente – levou a um aumento substancial na receita oriunda de canais de televisão, a ponto de torná-la a fonte mais significativa no orçamento dos clubes (BARONCELLI; LAGO, 2006; LAGO, 2007). Uma liga de clubes assumiu o papel de negociadora central dos direitos a partir da temporada 1993/94, levando o valor agregado dos contratos de U\$ 110 milhões em 1993/94 até U\$ 262 milhões em 1998/99. Em 1999, em meio a dificuldades de relacionamento entre os clubes de ponta de tabela da Serie A e os demais participantes das Series A e B, foi aprovada uma lei que permitia que os clubes negociassem os direitos de transmissão para TV fechada, *pay-per-view* e exterior individualmente com as emissoras interessadas (LAGO, 2007). Os direitos da TV aberta seguiram sendo negociados pela Lega Calcio.

O primeiro ano da negociação individual levou a um aumento substancial no montante acordado para a temporada, que saltou de \$ 262 milhões para \$ 560 milhões. Como nas outras ligas, os direitos de transmissão passaram a responder por mais de 50% da receita total dos clubes, que mais do que proporcionalmente elevaram seus gastos com futebol. As emissoras de TV, incapazes de seguir firmando acordos progressivamente maiores pelos direitos de transmissão, reduziram o montante oferecido na temporada 2002/03. Ao mesmo tempo, as empresas responsáveis pelos direitos de *pay-per-view* e TV fechada passaram a adotar um sistema baseado no tamanho dos mercados, considerando a quantidade de pacotes vendidos e o mercado potencial dos clubes. O resultado foi a concentração dos direitos de transmissão em poucos clubes de regiões populosas e grandes torcidas. Na temporada 2002/03, as menores cotas de TV representavam um décimo das maiores (LAGO, 2007). A negociação individual foi abandonada pelos clubes italianos após a temporada 2010/2011.

Se de um lado os recursos se tornavam mais escassos e concentrados, de outro os custos dos clubes cresciam a taxas constantes desde a temporada 1996/97. O gasto agregado com futebol da Serie A italiana cresceu 452% em seis temporadas. Quando se analisa o caso dos seis maiores clubes do país, o aumento foi de 720% (LAGO, 2007). A situação se tornou insustentável: ao final da temporada 2002/03, a dívida agregada da Serie A chegava a \$ 1,8 bilhão e os gastos com futebol consumiam mais de 75% da receita total.

Os clubes investiram pesadamente para reforçar seus planteis, apostando que os resultados desportivos sustentariam o ciclo e levariam a maiores ganhos econômicos (LAGO; SIMMONS; SZYMANSKI, 2006). Muitos dos clubes passaram a antecipar valores relativos aos direitos de transmissão, contando que os contratos seguintes teriam um valor de tal forma mais expressivo que compensaria a prática. Destaca-se a diferença de alocação dos direitos de

transmissão entre os casos de Inglaterra e Alemanha e os de Espanha e Itália. Enquanto as primeiras fizeram pesados investimentos na estrutura dos clubes, buscando desenvolver jogadores, as duas últimas optaram por adquirir talento e confiar que os resultados nas competições levassem ao crescimento da receita. Das chamadas “sete irmãs” da liga italiana à época, quatro tiveram sérios problemas financeiros: Roma, Lazio, Fiorentina e Parma (LAGO, 2007). Das três irmãs sobreviventes, o Milan pertencia à família Berlusconi – que fazia aportes regulares e generosos no clube – até julho de 2017; a Internazionale pertencia à família Moratti – dona do grupo Saras, de petróleo e energia, que fazia aportes regulares e generosos no clube – até julho de 2013; e a Juventus pertence a família Agnelli, dona da Fiat – que faz aportes regulares e generosos no clube. Em fevereiro de 2004, uma investigação sobre evasão fiscal e fraude contábil fez com que as sedes dos 51 clubes que disputaram a Serie A entre 2000 e 2004 fossem invadidas para apreensão de documentos e computadores. A investigação do *Caso Plusvalenze* seguiu até 2010, multando onze clubes por práticas ilegais.

Uma das saídas encontradas para a crise foi um decreto que permitia que os clubes passassem a repartir seus prejuízos ao longo de cinco anos, aliviando os déficits anuais. Oito anos após a medida, a dívida agregada dos clubes não apenas não diminuiu, como em 2011 encontrava-se próxima dos U\$ 2,5 bilhões (BARONCELLI; CARUSO, 2011). Em 2015, o passivo total envolvendo dívidas bancárias e fiscais superava os U\$ 2,8 bilhões. Incluindo-se as obrigações relativas a transferências até então não pagas, chega-se a um valor que supera os U\$ 3,5 bilhões. Além disso, a negociação individual dos direitos de transmissão foi abandonada na temporada 2010/11. A liga italiana também foi marcada pelos escândalos do *Calciopoli* – referente à manipulação de resultados através da escolha de árbitros –, em 2006; e do *Scommessopoli* – relativo a manipulação de resultados para o mercado de apostas –, em 2012. A Serie A italiana não tem crescimento real da receita oriunda de direitos de transmissão desde 2009, tendo sido ultrapassada como segunda liga que mais movimentou recursos pela Bundesliga em 2017. Para ilustrar, até a temporada 2005/06, a Serie A disputava com a Premier League a liderança no que se refere aos direitos de transmissão (CHERUBINI; SANTINI, 2010). Para as temporadas 2017/18 e 2018/19, não deve figurar nem mesmo em segundo lugar.

### 3.3 FUTEBOL BRASILEIRO

A trajetória pós-abertura do futebol brasileiro foi, como no caso europeu, de expressiva valorização nominal dos direitos de transmissão. Ao deflacionar os dados pelo IPCA, chega-se a conclusão que o crescimento real das receitas foi bem menos expressivo do que a impressão inicial poderia sugerir. Conforme levantamento de Leoncini e M. T. da Silva (2005), o futebol brasileiro representa menos de 1% dos recursos movimentados anualmente no setor. Como agravante, a inflação setorial do futebol brasileiro tem sido aproximadamente três vezes aquela registrada pelo IPCA, como o capítulo seguinte irá ilustrar. Posto que não há dados para o cálculo da inflação setorial ao longo de todo o período discutido nessa seção, decidiu-se que utilizar o IPCA seria a melhor alternativa viável.

Por outro lado, a evolução nos valores dos direitos de transmissão foi acompanhado por crescimento expressivo da relação dívida/receita dos clubes – na contramão da trajetória da Bundesliga e da Ligue 1; sem a perspectiva de um contrato futuro que represente o triplo do valor atual, como a Premier League; e segundo o exemplo de Serie A e La Liga, que possuem notável histórico de problemas de sustentabilidade. Embora as receitas totais tenham crescido 249% entre 1997 e 2014, a desagregação desse crescimento sugere que o Campeonato Brasileiro não conseguiu se consolidar como produto global no período. O crescimento dos direitos de transmissão não conseguiu acompanhar a velocidade do crescimento da receita de *matchday* – decorrente mais de aumentos no preço do ingresso do que de aumento na média de público – e de receitas comerciais, como o quadro social. Até 1996, os direitos de transmissão do Campeonato Brasileiro eram negociados pela CBF, função que ficou a cargo do Clube dos 13 entre 1997 e 2011.

A Lei Pelé (BRASIL, 1998), inspirada na Lei Bosman, pretendeu ao mesmo tempo dar mais liberdade aos atletas e estimular uma gestão mais profissional nos clubes. Uma das obrigações para os clubes era que estes se constituíssem enquanto clubes-empresas. Em 2002, a Lei 10.672/02 tornou facultativa a transformação. De qualquer modo, Figueiredo (2011) destaca algumas consequências da iniciativa. Em 1998, o E.C. Bahia foi adquirido pelo grupo Opportunity, na primeira grande experiência do futebol brasileiro com um clube-empresa. Em 1999, a International Sports Leisure (ISL) firmou contrato com C.R. Flamengo e Grêmio FBPA, enquanto o Nations Bank firmou contrato com o C.R. Vasco da Gama. No mesmo ano, o grupo Hicks, Muse, Tate & Furst (HMTF) assinou vínculo com S.C. Corinthians e Cruzeiro E.C. Em 2000, o E.C. Vitória foi adquirido pelo grupo argentino Excel (FIGUEIREDO, 2011). Em 2004, nenhuma dessas parcerias seguia em vigor – e poucas

tiveram desfecho amigável. Como relata Gurgel (2006), o Nations Bank acusou Eurico Miranda de desviar boa parte dos US\$ 30 milhões repassados ao clube quando da assinatura do contrato.

A virada do século XXI trouxe também a CPI do Futebol, aberta em 2001, e a CPI da CBF/Nike, aberta em 2000 e concluída em junho de 2001 sem apontar culpados. A CPI do Futebol foi arquivada em 2007 após não conseguir o número necessário de assinaturas para sua instalação (PIMENTEL, 2011). Conforme Helal e Gordon (2002), mesmo que não tenham levado a resultados concretos, as duas CPI afetaram a credibilidade das instituições que regem o futebol e dos dirigentes de clubes e federações.

Em 2003, é publicado o Estatuto do Torcedor (Lei 10.671/03), com o intuito de garantir qualidade ao espetáculo desportivo, evitando mudanças discricionárias de regulamento – como em 1995, 2000 e 2001 – e formalizando a exigência de itens de segurança e conforto nos estádios (FIGUEIREDO, 2011). Após o fim das parcerias e concessões com/a investidores estrangeiros, Bahia, Vitória, Corinthians, Grêmio e Palmeiras (que tinha vínculo com a italiana Parmalat) enfrentam dificuldades financeiras e sofreram com rebaixamentos. No ano de 2008, em mais uma tentativa de renegociar as dívidas fiscais dos clubes brasileiros, foi criada a Timemania, na qual os clubes cediam suas marcas para a loteria em troca de um percentual da arrecadação da loteria – que seria destinado ao pagamento de dívidas (PIMENTEL, 2011).

A negociação individual dos direitos de transmissão, adotada desde 2012, tem seguido os passos das experiências de Espanha e Itália: valorização expressiva no primeiro pacote (50% maior do que o anterior) e valorizações modestas nos anos seguintes. Nestes casos, parece haver uma percepção diferente daquela de Leoncini e Silva (2005), para quem o competidores na indústria do futebol são também complementares no processo produtivo. Da mesma forma, a percepção dos clubes diverge da definição de Szymanski e Kuypers (1999), que destacam que o futebol é um produto oferecido por atletas e comissão técnica utilizando campos e estádios para competir através da cooperação entre rivais. Ressaltando o que parece ser o cerne da divergência, o produto é o futebol, e não um ou outro clube.

Ao mesmo tempo em que as receitas cresceram, as dívidas dos vinte principais clubes do país aumentaram 530% entre 2003 e 2014, totalizando R\$ 6,3 bilhões em 2014 (PLURI CONSULTORIA, 2015a). A relação dívida/receita saltou de 1,53 para 2,02 em doze anos, com um agravante que deve ser mencionado: o valor das dívidas aumentou em relação ao ano anterior em todos os pontos da análise. Ou seja, eventuais reduções no comprometimento financeiro foram provenientes de aumentos no valor dos direitos de TV e acabaram anulados

por aumentos nos gastos dos anos subsequentes. Sendo ainda mais claro: a noção de administração responsável dos recursos nunca foi uma preocupação no futebol brasileiro. A ideia de administração transparente tampouco: entre 2009 e 2014, ao menos um clube por ano não divulgou balanço de forma oficial. Em 2011, foram três das vinte equipes. A falta de transparência é mencionada como obstáculo também no trabalho de Evaldt, Diehl e Tristão (2015).

A dívida agregada dos clubes brasileiros era de R\$ 2,5 bilhões em 2014 – ou aproximadamente US\$ 800 milhões. No ano seguinte, foi criado o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT). Além de perdoar 70% das multas, 100% dos encargos e 40% dos juros das dívidas dos clubes, a Lei 13.155/15 permitia o refinanciamento dos montantes devidos em vinte anos. Para que um clube aderisse ao Profut, havia uma série de contrapartidas: limitação dos gastos no futebol profissional a 80% da receita bruta; proibição de atrasos em salários e direitos de imagem; regularização das ações trabalhistas; proibição da antecipação de verbas referentes a período posterior ao fim do mandato do presidente do clube; restrição dos mandatos dos presidentes a quatro anos e uma reeleição; instituição e comprovação da existência de um conselho fiscal autônomo; obrigação de investimento no futebol feminino (BRASIL, 2015). No ano de 2015, o pagamento de luvas referentes ao novo contrato de direitos de transmissão e a implantação do Profut ajudaram a reduzir as dívidas dos clubes brasileiros em R\$ 100 milhões. No ano de 2016, os valores devidos já eram R\$ 200 milhões maiores do que em 2015 (BDO, 2017). Em setembro de 2017, uma liminar do STF desobrigou os clubes de cumprirem as obrigações acordadas no Profut<sup>18</sup>.

Drummond, Araújo e Shikida (2010) calcularam o equilíbrio competitivo para a liga brasileira entre 1971 e 2009, concluindo que o campeonato se tornou mais competitivo ao longo do tempo e, em especial após a Lei Pelé. Entretanto, o desvio padrão para o número de vitórias dos clubes, *proxy* para o equilíbrio competitivo, aumentou nos anos que seguiram 2012, saindo do patamar de aproximadamente 3,7 para aproximadamente 4,6. Não há, ainda, uma série temporal longa o bastante para que se afirme categoricamente sobre tendências. De qualquer modo, os anos nos quais houve negociação individual dos direitos de transmissão tiveram maior desvio padrão para o número de vitórias. Ou seja, ficaram menos disputados.

Tal qual no exemplo italiano, clubes gastam no departamento de futebol o valor esperado dos contratos futuros, apostando que o sucesso desportivo gerará maior visibilidade

---

<sup>18</sup> Disponível em: <https://esporte.uol.com.br/futebol/ultimas-noticias/2017/09/18/liminar-do-stf-desobriga-clubes-de-cumprir-obrigacoes-financeiras-do-profut.htm>. Acesso em 24 de outubro de 2017.

e, por fim, maior receita. Um dos problemas desse raciocínio é debatido no trabalho de Ewaldt, Diehl e Tristão (2015): no caso brasileiro, o aumento dos gastos em futebol não parece levar a melhores resultados desportivos. Enquanto a Premier League tem, no longo prazo, uma correlação superior a 80% - 92% em Kuper e Szymanski (2014), 81% em Anderson e Sally (2013) - para aumento de gastos no futebol e pontos conquistados, no Brasil esse número não passa de 50%.

A falta de regras claras para os campeonatos, alteradas diversas vezes ao longo dos anos para proteger clubes tradicionais em dificuldades – apesar de relativa estabilidade de 2005 para cá – impediu que a Série A brasileira tivesse credibilidade enquanto produto de alta qualidade. Inclusive, as sucessivas mudanças de regulamento configuram um claro exemplo do mudancismo conceituado na seção anterior. A associação entre fim da Lei do Passe e incompetência administrativa dos clubes criou uma relação de dependência econômica dos clubes, ficando as organizações subjugadas de um lado aos detentores de direitos de transmissão e, de outro, a empresários e grupos de investimento em futebol.

Em suma, as cinco principais ligas europeias apresentaram trajetórias distintas após a aprovação da Lei Bosman em 1995. A liga francesa, a quinta em volume de direitos de transmissão desde os anos 1980, manteve sua posição, passando a exportar atletas para as outras quatro ligas. A liga inglesa, impulsionada pela fundação da Premier League e pelos investimentos em patrimônio pelos clubes, que buscavam melhores estádios e centros de treinamento de excelência, se consolidou como a principal competição nacional da Europa, atraindo talento e tendo o maior crescimento no valor dos direitos de transmissão do último quarto de século.

A liga alemã, seguindo um modelo de investimentos similar ao da liga inglesa, conseguiu se tornar uma liga que forma talentos capazes de disputar vagas em sua divisão principal, além de exportar atletas para os principais clubes do continente. Com foco na sustentabilidade, a Bundesliga mantém a mais baixa proporção proporção salário/receita da Europa e baixo volume de dívidas, mesmo adotando uma estratégia diferente da Premier League na determinação dos preços de ingressos.

A liga espanhola viu seus clubes enfrentarem diversas crises financeiras sem que houvesse mudança nas práticas de gestão. Ao longo dos últimos anos, o resultados líquidos da liga se tornaram melhores, bem como a relação salário/receita. A liga italiana segue apresentando resultados muito parecidos com os de 2003/04, enfrentando problemas econômicos recorrentes e escândalos de corrupção que se repetem a cada década. A trajetória

de crescimento da receita real dos direitos de transmissão parece ser sensível a essas práticas, que refletem variáveis institucionais.

No geral, da mesma forma que as receitas de transmissão cresceram, os gastos com salários também tiveram crescimento considerável. Isso aconteceu em especial nas ligas de Inglaterra, Itália e Espanha, as três ligas de sistema mais restritivo a jogadores não comunitários (SOLBERG; HAUGEN, 2010). Nos casos de Itália e Espanha, os resultados operacionais tiveram piora considerável, com prejuízos crescentes nos anos que seguiram a Lei Bosman (DELOITTE & TOUCHE, 2003). É importante ressaltar que, além das restrições à contratação de comunitários, Espanha e Itália demoraram mais tempo para aderir às normas de *Fair Play* Financeiro praticadas por Alemanha e Inglaterra desde a virada do século, além de parecerem responder a variáveis institucionais diferentes.

A liga brasileira, por sua vez, manteve sua trajetória consistente – ainda que não por bons motivos. Enquanto as receitas oriundas dos direitos de transmissão tiveram crescimento real de 346% ao longo das últimas doze temporadas, o endividamento total da liga cresceu 699% a valores reais. Além disso, a relação entre gastos com o departamento de futebol e a receita total permaneceu acima dos 70% recomendados pela UEFA em nove dos últimos dez anos. A média de público tampouco sofreu alterações significativas, tendo tido seu último salto quando se consolidou a fórmula de pontos corridos com vinte clubes. Figuras como Eurico Miranda e os irmãos Perrella seguem fazendo parte da vida política de seus clubes<sup>19</sup>, sugerindo que esse aspecto do paternalismo permanece fazendo parte da realidade brasileira. Por outro lado, o modelo de pontos corridos parece estar consolidado, de maneira que o mudancismo aparenta não influenciar mais as decisões de dirigentes no que se refere ao regulamento das competições. Desde a adoção da fórmula, em 2003, equipes tradicionais se viram obrigadas a disputar a Série B nacional e o fizeram sem que houvesse qualquer tentativa de burlar o regulamento em vigor.

Rosen (1981), ao tratar do fenômeno dos grandes astros, argumenta que há duas condições importantes que justificam seus rendimentos. Primeiro, o consumidor quer o bem oferecido pelo melhor produtor. Segundo, o bem é produzido com uma tecnologia tal que o bem seja ofertado a todo consumidor a custo marginal próximo de zero. Como os melhores profissionais (atletas e treinadores) atuam nas ligas mais ricas, o custo marginal para transmissão de uma partida dos melhores para mais um televisor tende a zero e a demanda

---

<sup>19</sup> Até 27 de novembro de 2017, a eleição para o cargo de presidente do Vasco da Gama seguia em discussão na justiça por suspeita de fraude eleitoral pelo candidato vencedor. Disponível em <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/vasco/noticia/socios-depoem-em-delegacia-sobre-irregularidades-diretor-da-base-e-citado.ghtml>. Acesso em 27 de novembro de 2017.

para ver os segundos melhores é limitada, o interesse global pelo futebol brasileiro é bastante reduzido. Mais do que aspectos puramente desportivos, o produto futebol brasileiro carece de credibilidade em escala global. Consequentemente, as receitas de televisionamento são ínfimas quando comparadas às das principais ligas do mundo, em especial quando se comparam os valores de transmissão para o exterior.

Da mesma forma, os rendimentos dos grandes astros podem explicar porque a Ligue 1, exportadora líquida de talentos em relação às outras quatro ligas, manteve posição secundária ao longo dos anos, enquanto a Premier League e Bundesliga tiveram grande valorização em seus direitos de transmissão. Da mesma forma, é coerente com a teoria que a tenha vivido um período de valorização que coincide com os planteis recheados de estrelas de Real Madrid e Barcelona – especialmente quando o mercado internacional se torna importante para os clubes e La Liga tem, nos dois, a maior visibilidade.

O próximo capítulo pretende trazer o passado recente destas ligas em maior detalhe, somado a dados para igual período de outras cinco ligas periféricas da Europa. Serão analisados dados financeiros relativos à receita – desagregada por origem –, média de público e gastos – com foco nos gastos em futebol e nos indicadores de sustentabilidade de onze ligas. A análise irá abranger o período entre 2011 e 2016 (seis temporadas) para os campeonatos de Brasil, Alemanha, Inglaterra, Itália, Espanha, França, Escócia, Portugal, Rússia, Turquia e Holanda.

#### 4 TRAJETÓRIAS COMPARADAS: BRASIL E DEZ PRINCIPAIS LIGAS EUROPEIAS

Uma das hipóteses do capítulo anterior, que tratou de como instituições podem ter afetado as trajetórias das ligas, era de que instituições inadequadas afetavam negativamente a gestão dos clubes. Busca-se então analisar alguns aspectos específicos da gestão dos clubes (agregados em dados das ligas) para ver quais os resultados das práticas adotadas. Para tanto, serão analisadas mais ligas ao longo de um período de tempo mais curto, utilizando-se dados não existentes nas séries mais longas.

O presente capítulo pretende analisar a inflação setorial do futebol, lançando luz sobre as reais trajetórias de crescimento da receita das ligas, mesmo que ao longo de menos temporadas. Além disso, pretende-se dar atenção à sustentabilidade das trajetórias percorridas no passado recente, analisando o resultado líquido médio dos clubes das ligas, suas receitas deflacionadas e sua relação entre gasto com futebol e receitas.

Como ferramenta de análise, essa seção adiciona à análise as ligas de Portugal, Holanda, Rússia, Turquia e Escócia. Um dos motivos para a inclusão destas ligas – mas não o único – é a disponibilidade de dados desagregados de receitas e gastos ao longo das últimas seis temporadas. Além disso, por questões históricas, pode-se assumir que Portugal e Brasil guardam semelhanças no aspecto institucional. Rússia e Turquia possuem PIB per capita mais semelhantes ao brasileiro do que qualquer país das *big five*, além de ligas nacionais que despertam similar interesse de público. Holanda e Escócia se encontram no mesmo patamar de média de público do campeonato brasileiro.

Ainda que se trate de um grupo de ligas bastante heterogêneo, há semelhanças que justificam a inclusão das cinco outras nações. Na pior das hipóteses, estas situam-se entre o estado atual da liga brasileira e o das cinco principais competições do Velho Continente. As ligas de Turquia, Rússia e Escócia, por exemplo, possuem resultado operacional líquido médio similar ao da liga brasileira. A SuperLig turca, além disso, ainda mantém a relação entre gastos com futebol e receita no mesmo patamar que o do Campeonato Brasileiro (AREL; PWC, 2017; PLURI CONSULTORIA, 2015a).

#### 4.1 INFLAÇÃO SETORIAL

Paul Tomkins et al. (2010) chama a atenção para o fenômeno da inflação setorial do futebol, deixando claro que deflacionar valores da economia do futebol através de índices de preços não é o suficiente para se ter uma aproximação adequada. A *proxy* utilizada pelo autor foi o valor médio das transferências em cada temporada da liga analisada – no caso de Tomkins, a Premier League inglesa (EPL). A partir daí, ter-se-ia uma possibilidade de comparar transferências e salários de temporadas diferentes.

Uma vez que dados relativos aos valores das transferências não são divulgados pelos clubes brasileiros, optou-se por utilizar a adaptação de Evaldt, Diehl e Tristão (2015): o valor médio dos gastos do departamento de futebol em cada temporada. Não há cobertura detalhada desses dados na literatura, de maneira que optou-se pela coleta de dados através dos balanços dos clubes. Mesmo assim, há imperfeições: alguns clubes que disputaram a Série A do Campeonato Brasileiro no período não possuem balanços divulgados, caso do Ceará SC – o que poderia inclusive ter levado ao *impeachment* do presidente do clube –, enquanto outros têm parte da folha salarial paga por terceiros, caso do Fluminense FC.

Levando em consideração que ligas exportadoras líquidas de atletas – casos de Brasil, Portugal, Turquia e Rússia – e as importadoras líquidas – Inglaterra, Espanha, Alemanha e Itália – mantiveram a condição desde a Lei Bosman, é razoável considerar que o universo de talento disponível para cada liga não sofreu alterações significativas. Assim, o aumento nos gastos com futebol seria uma *proxy* adequada para a inflação setorial do esporte.

A partir de dados dos balanços individuais dos clubes, cruzados com os de Pluri Consultoria (2015a) e Somoggi (2016) quando possível, tem-se que o Campeonato Brasileiro teve inflação acumulada de 81,97% entre os anos de 2010 e 2015, valor muito superior ao IPCA acumulado do período. A Figura 7 ilustra a trajetória da receita anual da liga brasileira comparando os valores nominais com os valores ajustados para a inflação setorial.

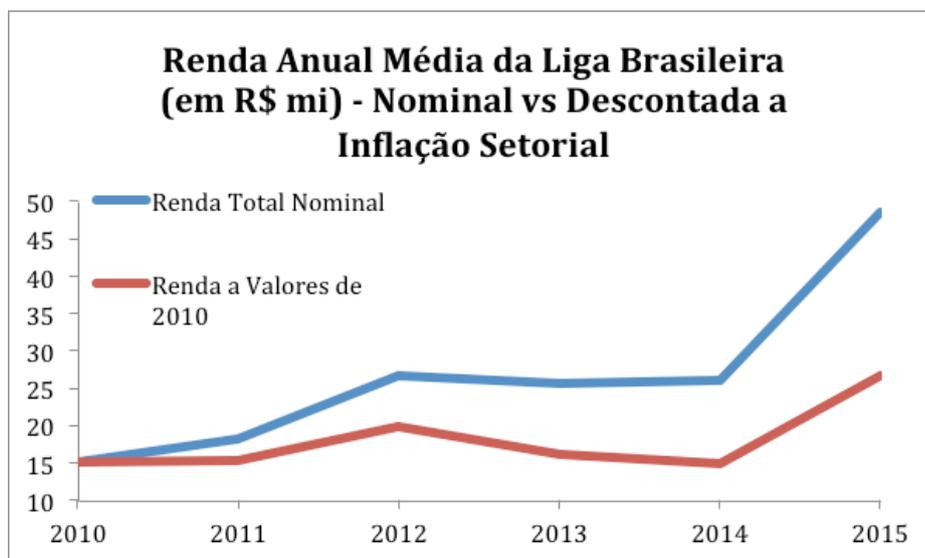


Figura 7: Evolução da receita anual da liga brasileira entre 2010 e 2015. Fonte: Elaboração própria com dados de Pluri Consultoria (2015a) e Somoggi (2016).

Conforme ilustrado pela Figura 7, o crescimento nas receitas dos clubes brasileiros, em grande parte decorrente da proposta que derrubou a negociação coletiva dos direitos de transmissão, foi muito menor quando ajustado para a inflação setorial do futebol. Ou seja, o crescimento nominal das receitas dos clubes foi absorvido pagando salários mais elevados a um universo de atletas bastante semelhante.

Dois fatores depõem a favor da tese de corrosão do poder de compra dos clubes pela inflação setorial: em primeiro lugar, o limite de estrangeiros que cada clube brasileiro poderia inscrever em uma partida permaneceu constante durante boa parte da última década – o aumento de três para cinco atletas em dezembro de 2013 coincidiu com o índice mais baixo de inflação para 2014 e 2015. Em segundo lugar, o Brasil se manteve como exportador líquido de atletas (PLURI CONSULTORIA, 2015a; SOMOGGI, 2016), sem alterações substanciais no saldo médio por clube. De acordo com Somoggi (2016), os custos com futebol dos clubes que disputam o Campeonato Brasileiro cresceram 552% entre 2003 e 2015, ante inflação oficial acumulada de 120%.

Por óbvio, o crescimento das receitas dos clubes pode representar acréscimo de qualidade às ligas, desde que ele possibilite atrair mais talento à liga em questão. Se o limite para atletas estrangeiros permanece constante e o incremento da receita não permite que a liga passe a disputar talento com clubes de outros países, paga-se mais pelos mesmos atletas. Dito de outra forma, de nada adianta a liga brasileira se tornar economicamente mais relevante do que a holandesa e a portuguesa se não é possível recrutar atletas nestas ligas ou em países nos quais estas ligas recrutam.

A respeito disso, a liga brasileira representa entre 2% e 4% da receita de *big five + Brasil* desde 1995 [PETERS; MONTEIRO; AGUILAR FILHO, 2018] – com valores deflacionados por índices de preços, uma vez que não há dados para se calcular a inflação setorial do período. Ou seja, não há qualquer evidência de que o crescimento dos gastos de departamento de futebol tenham levado à atração de talento para a liga brasileira, uma vez que a liga não ficou relativamente mais rica no período. No entanto, o aumento no limite de atletas estrangeiros ao final de 2013 possibilitou que os clubes se reforçassem a partir de um *pool* de talento maior, freando a pressão por maiores salários.

A Figura 8 apresenta a inflação setorial acumulada entre as temporadas 2010 e 2015 nas onze ligas analisadas neste trabalho. Os quatro maiores índices de inflação setorial calculados correspondem a Brasil, Inglaterra, Rússia e Turquia. As quatro ligas possuíam barreiras à contratação e escalação de atletas de outras nacionalidades. Até 2013, três jogadores estrangeiros poderiam entrar em campo no Campeonato Brasileiro; de 2014 em diante, esse número passou para cinco. Até 2015, as ligas de Rússia e Turquia exigiam que não mais do que cinco dos atletas relacionados para as partidas fossem estrangeiros; em 2015, a Turquia aboliu o limite, exigindo 14 turcos entre os até 25 relacionados pelo treinador. A liga inglesa, bem como a escocesa, exige um *work permit* (visto de trabalho) para jogadores nascidos fora da união europeia. Até 2015, o visto era concedido a atletas que haviam sido parte de 75% das convocações das seleções nacionais nos últimos dois anos, podendo também ser aprovado excepcionalmente para atletas que configurassem um acréscimo de qualidade substancial à liga. Na segunda situação, o caso – inicialmente rejeitado por não atender ao primeiro critério – era avaliado por uma junta composta por seis membros. A partir da temporada 2016/17, esse sistema sofreu ajustes<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> O site da federação inglesa de futebol traz mais detalhes sobre a regra antiga e sua subsequente atualização. Disponível em <http://www.thefa.com/news/2015/mar/23/england-commission-update-work-permits-fa-chairman-greg-dyke>. Acesso em 15 de novembro de 2017.

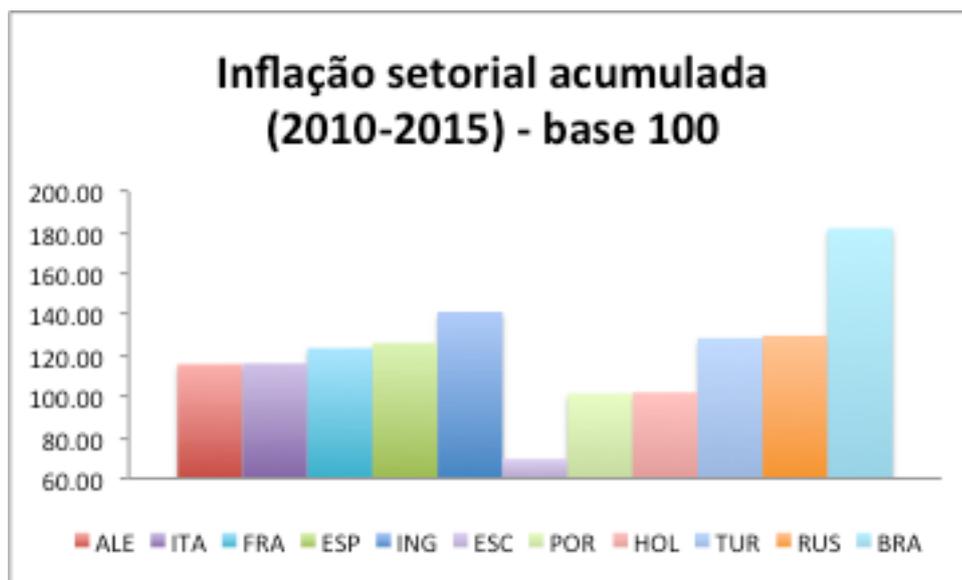


Figura 8: Índice de inflação setorial das ligas entre as temporadas de 2010 e 2015. Fonte: Elaboração própria com dados de AREL e PwC (2017), Pluri (2015a) e Somoggi (2016)

Os dois extremos da inflação setorial merecem ser discutidos. De um lado, chama atenção o caso escocês, cujo índice de preços do futebol cai para 70% do valor inicial na temporada 2012/13 e lá permanece durante as temporadas 2013/14, 2014/15 e 2015/16. A explicação parece residir nas características da Premier League escocesa (Scottish Premier League, ou SPL): tal qual a liga espanhola, trata-se de um campeonato no qual duas equipes centralizam a disputa pelo título e concentram maior poderio econômico – no caso, Celtic e Glasgow Rangers. Ao final da temporada 2011/12, o Rangers atravessava sérios problemas financeiros, os quais culminaram com a não-concessão da licença que habilitaria o clube para a SPL da temporada seguinte. Assim, o Rangers se viu obrigado a recomeçar na quarta divisão nacional<sup>21</sup>, de maneira que a SPL passou a contar com apenas um de seus dois principais competidores. Dada a menor capacidade de investimento dos outros clubes, parece razoável que o valor médio investido em futebol pelos clubes tenha caído.

De outro lado, tem-se o caso brasileiro. A proposta que fez com que a negociação individual dos direitos de transmissão tomasse o lugar da negociação coletiva, levando ao fim do Clube dos 13<sup>22</sup>, resultou em valores maiores para os clubes. Ao mesmo tempo, a liga nacional continuava com receita anual inferior não apenas às *big five*, mas também às ligas de

<sup>21</sup> Disponível em: <http://www.dailyrecord.co.uk/sport/football/rangers-in-crisis-ibrox-newco-to-play-1166724>. Acesso em 16 de novembro de 2017.

<sup>22</sup> [http://espn.uol.com.br/noticia/707358\\_implodido-em-2011-clube-dos-13-permanece-vivo-por-conta-de-divida-milionaria-com-ex-diretor](http://espn.uol.com.br/noticia/707358_implodido-em-2011-clube-dos-13-permanece-vivo-por-conta-de-divida-milionaria-com-ex-diretor)

Rússia, Turquia e Holanda, por exemplo. Além disso, a negociação individual levou à concentração da renda proveniente dos direitos de transmissão em poucos clubes tradicionais.

Dessa forma, é razoável assumir que os clubes brasileiros – com raras exceções – não assumiram uma posição que os permitisse repatriar atletas nacionais das principais ligas europeias. Tampouco podiam atrair atletas estrangeiros de ligas periféricas, posto que o limite de estrangeiros por equipe permaneceu constante até o final da temporada 2013. O aumento no limite, na temporada 2014, foi muito mais modesto do que a legislação das ligas da União Europeia: um clube francês poderia ter onze italianos no time titular e, legalmente, zero estrangeiros. Clubes brasileiros podem ter cinco atletas de outra nacionalidade, mas obviamente não há qualquer mecanismo que facilite a circulação de talento dentro do Mercosul, por exemplo. Havendo mais dinheiro para contratar os mesmos atletas, não se pode descartar que os clubes nacionais acabem pagando mais por atletas da mesma qualidade do período anterior.

O trabalho de Evaldt, Diehl e Tristão (2015) corrobora essa tese, revelando que a correlação entre gastos com futebol e pontos conquistados no campeonato é muito superior nas *big five* do que no Campeonato Brasileiro. Uma baixa correlação entre dinheiro investido e pontos conquistados sugere que gastar mais não resulta em times de maior qualidade. Ou seja, que os clubes em questão são ineficientes e que há um processo inflacionário claro no futebol do país.

Retomando Rosen (1981) e os *economic superstars*: se pouco mudou na possibilidade de atrair talento para a liga nacional, é possível que não tenha havido melhora substancial na qualidade do produto ofertado. Não havendo melhora na qualidade da oferta, o Campeonato Brasileiro segue sendo inferior às principais ligas do mundo. Se, como afirma Rosen, os consumidores querem o melhor produto, a liga brasileira segue sem satisfazer os consumidores – e estes optam por adquirir pacotes de transmissão de outros campeonatos. Conforme Szymanski (BURAIMO; SIMMONS; SZYMANSKI, 2006; SZYMANSKI, 2007), os direitos de transmissão internacionais da EPL superaram os £ 90 milhões na temporada 2006/07. O valor supera 60% do total arrecadado com os direitos de transmissão do Campeonato Brasileiro. Assim, não apenas as instituições afetam a credibilidade do produto ofertado, como tratado no capítulo anterior, mas o produto ofertado é inferior àquele dos concorrentes.

A análise dos gastos médios por clube das onze ligas em questão ao longo de seis temporadas sugere que a inflação do futebol difere daquela dos índices de preços, sendo potencialmente influenciada pelas restrições à contratação de atletas de outras nacionalidades.

Estudos futuros poderiam verificar com maior robustez a existência e intensidade de tal correlação. Os números indicam que o processo de inflação setorial do Campeonato Brasileiro é consideravelmente mais acentuado do que o das outras ligas, tendo sofrido redução apenas quando se elevou o limite de estrangeiros permitido por partida.

Nesse caso, a inflação média cai de pouco mais de 14% ao ano nas primeiras quatro temporadas (nas quais o limite era de três estrangeiros por partida) para aproximadamente 6,5% nas duas temporadas seguintes (com o novo limite, de cinco). Considerando a evolução entre 2003 e 2015, nota-se que as taxas anuais eram consistentemente mais elevadas antes do aumento do limite de atletas de outras nacionalidades. Pode-se inferir que os clubes da liga brasileira de futebol gastaram mais com sua atividade-fim, sem que houvesse incremento na qualidade da competição em escala semelhante. A próxima seção pretende avaliar a sustentabilidade das trajetórias econômicas das ligas, com ênfase no resultado operacional e na relação entre gastos com futebol e receita total de cada uma delas.

#### 4.2 TRAJETÓRIAS DAS LIGAS: 2010-2015

O segundo capítulo tratou da trajetória pós-abertura da liga brasileira em relação às cinco principais ligas europeias, com ênfase no crescimento das receitas e na influência das instituições. A presente seção pretende discutir outras variáveis do passado recente das ligas, expandindo a análise às onze ligas deste capítulo e limitando-a às últimas seis temporadas. Uma das medidas para avaliar a sustentabilidade das ligas é a relação entre gastos com futebol e receita total, uma vez que esta é uma das métricas utilizadas pela UEFA para mensurar aderência ao *fair play* financeiro<sup>23</sup> (*financial fair play*, ou FFP) – um dos itens que determinam a concessão de licenças para disputar competições continentais. A referência europeia se justifica pela inexistência de projeto similar na América Latina, uma vez que o manual de licenciamento desenvolvido pela CBF para implantação a partir de 2018 não inclui controle sobre os resultados financeiros dos clubes.

Os dados para as ligas europeias foram retirados de edições do ReportCalcio (AREL; PWC, 2011, 2014, 2015, 2017), enquanto os dados da liga brasileira foram agregados a partir dos balanços dos clubes referentes aos anos de 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 e 2015 e,

---

<sup>23</sup> O *fair play* financeiro, suas exigências e potenciais sanções são explicados em <http://www.uefa.com/community/news/newsid=2064391.html>. Para maiores detalhes técnicos, consultar UEFA (2015). Acesso ao link em 16 de novembro de 2017.

quando possível, conferidos com os valores de Somoggi (2016) e Pluri Consultoria (2015a). Uma vez que os dados disponíveis na literatura não abarcavam as categorias tratadas pelos relatórios europeus, optou-se pela coleta de dados dos balanços dos clubes. Em todos os casos, as variáveis representam o valor médio por clube, expresso em milhões de euros.

Conforme o manual da UEFA, o percentual de gastos com futebol deve se manter abaixo de 70% da receita total do clube (UEFA, 2015). Acima desse patamar, a sustentabilidade do clube estaria potencialmente comprometida, de maneira que o clube pode ser obrigado a apresentar relatórios comprovando a ausência de déficits operacionais nas últimas duas temporadas (UEFA, 2015, p. 39–40).

A segunda medida avaliada também reflete um dos indicadores avaliados pela UEFA para o *fair play* financeiro: o resultado operacional líquido. Em suma, os clubes não podem apresentar resultados negativos de forma contínua, sob pena de sofrerem sanções do órgão máximo do futebol europeu (FRANCK, 2014). Os limites são de € 45 milhões de déficit agregado entre as temporadas 2013/14 e 2014/15 e € 30 milhões para as temporadas 2015/16, 2016/17 e 2017/18 (UEFA, 2015). Esse limite não contempla gastos para o desenvolvimento do esporte, como centros de treinamento, categorias de base e futebol feminino (UEFA, 2015, p. 77).

No que se refere à relação entre gastos com futebol e receita total, pode-se dizer que as cinco ligas que formam o *big five* se dividem em três extratos. Na ponta de inferior está a Bundesliga, cujos gastos com departamento de futebol se mantêm ao redor de 50% há quase uma década. Uma das possíveis causas diz respeito ao sistema de licenciamento da federação alemã<sup>24</sup>, que existe desde a criação da Bundesliga em 1963 e apresenta exigências financeiras e de estrutura aos clubes (FRICK; PRINZ, 2006). Em um patamar intermediário, La Liga espanhola e Premier League inglesa (EPL) mantêm a proporção em torno de 60%. A EPL orbitava ao redor de 70% até a renovação do contrato dos direitos de transmissão – as cotas mais generosas (e a vigência do FFP) facilitaram a adequação dos clubes da liga. No extremo superior, a Ligue 1 francesa divide espaço com a Serie A italiana, com os clubes gastando 70% da receita total com futebol. Destaca-se o processo de adaptação das ligas, que até a entrada em vigor do FFP mantinham os gastos de departamento de futebol próximos de 75% da receita total. A Figura 9 apresenta a evolução da relação entre gasto com futebol e receita total média para as cinco ligas tratadas acima.

---

<sup>24</sup> Disponível em <https://www.dfl.de/en/topics/licensing/strict-system-of-success-the-licensing-system.html>

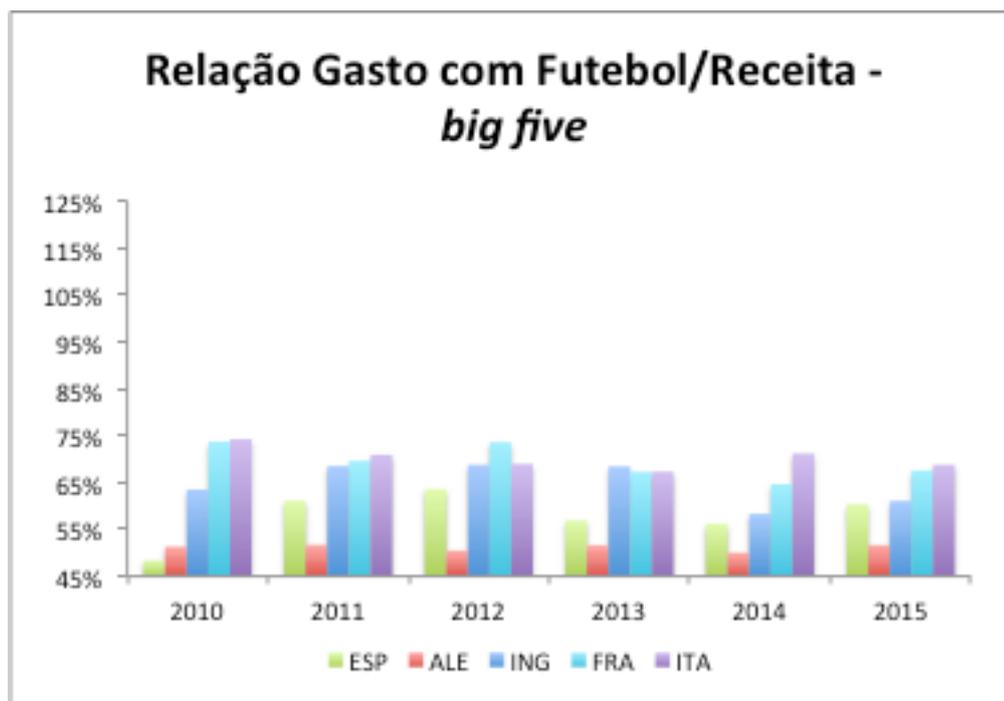


Figura 9: Percentual da receita total gasto com o departamento de futebol. Fonte: Elaboração própria com dados de AREL e PwC (AREL; PWC, 2011, 2014, 2017).

Apesar de algumas ligas – notadamente a italiana – apresentarem certa dificuldade em aderir à proporção recomendada entre gastos com futebol e receita total, a situação do *big five* parece mais confortável do que a do segundo grupo. De um lado, a Eredivisie holandesa e a SPL conseguem operar dentro da faixa recomendada pela UEFA. De outro, há ligas que frequentemente excedem o limite da federação – caso da Turquia, cujos clubes sofreram diversas sanções desde a implantação do FFP<sup>25</sup>. Desde 2011 a média da relação entre gastos com futebol e receita total da liga turca supera os 70%, tendo superado os 80% nas temporadas 2014/15 e 2015/16.

<sup>25</sup> Trabzonspor e Fenerbahçe são multados e obrigados a inscrever menos jogadores em competições continentais, além de adequar seu resultado operacional. No caso do Trabzonspor, trata-se da extensão de uma sanção prévia pelo não-cumprimento de metas. Disponível em <http://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-licensing-and-financial-fair-play/news/newsid=2366661.html#/>. Acesso em 18 de novembro de 2017. Besiktas e Karabukspor são multados e obrigados a inscrever menos jogadores em competições continentais, além de adequar seu resultado operacional. Disponível em <http://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-licensing-and-financial-fair-play/news/newsid=2244685.html#/>. Acesso em 18 de novembro de 2017. Galatasaray, Bursaspor e Trabzonspor são multados e obrigados a inscrever menos jogadores em competições continentais, além de adequar seu resultado operacional. Disponível em <http://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-licensing-and-financial-fair-play/news/newsid=2106909.html#/>. Acesso em 18 de novembro de 2017.

A liga russa, cujos clubes também sofreram com sanções da UEFA<sup>26</sup>, manteve a proporção média futebol/receita em torno de 75% ao longo do período analisado. A exceção foi a temporada 2011/12, onde o gasto médio com futebol totalizou 122% da receita total (AREL; PWC, 2014) – parcialmente impulsionado pelo até então modesto Anzhi Makhachkala, que naquela temporada havia contratado Roberto Carlos, Samuel Eto'o, Yuri Zhirkov e o técnico holandês Guus Hiddink, entre outros. O Anzhi gastou, apenas em transferências de atletas, € 88 milhões – que foram seguidos por mais € 68 milhões na temporada seguinte<sup>27</sup>. Ao final da temporada 2012/13, o dono do Anzhi decidiu pela volta do clube a seu patamar de investimento anterior.

A liga brasileira, como as duas mencionadas acima, manteve gasto médio de 75% da receita total no departamento de futebol durante cinco dos seis anos analisados. A única exceção foi o ano de 2012, no qual houve o pagamento de luvas referentes à cessão dos direitos de transmissão. Considerando que os direitos de transmissão foram negociados por um valor 55% superior ao do ano anterior (PLURI CONSULTORIA, 2015a), há indícios de que o pagamento das luvas e do principal tenham melhorado a proporção através de aumento na receita dos clubes.

A Figura 10 apresenta a evolução da relação entre gastos com futebol e receita total média dos clubes para as ligas de Brasil, Rússia, Turquia, Holanda, Portugal e Escócia. Como no restante do capítulo, foram avaliadas as seis últimas temporadas que possuem os resultados financeiros publicados.

---

<sup>26</sup> FC Rostov, FC Lokomotiv Moskva e FC Krasnodar são multados e obrigados a inscrever menos jogadores em competições continentais, além de adequar seu resultado operacional. Disponível em <http://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-licensing-and-financial-fair-play/news/newsid=2244685.html#/>. Acesso em 18 de novembro de 2017.

Anzhi Makhachkala, FC Rubin Kazan e Zenit St. Petersburg são multados e obrigados a inscrever menos jogadores em competições continentais, além de adequar seu resultado operacional. Disponível em <http://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-licensing-and-financial-fair-play/news/newsid=2106909.html#/>. Acesso em 18 de novembro de 2017.

<sup>27</sup> Disponível em <https://www.transfermarkt.de/anzhi-makhachkala/allemtransfers/verein/2700>. Acesso em 18 de novembro de 2017.

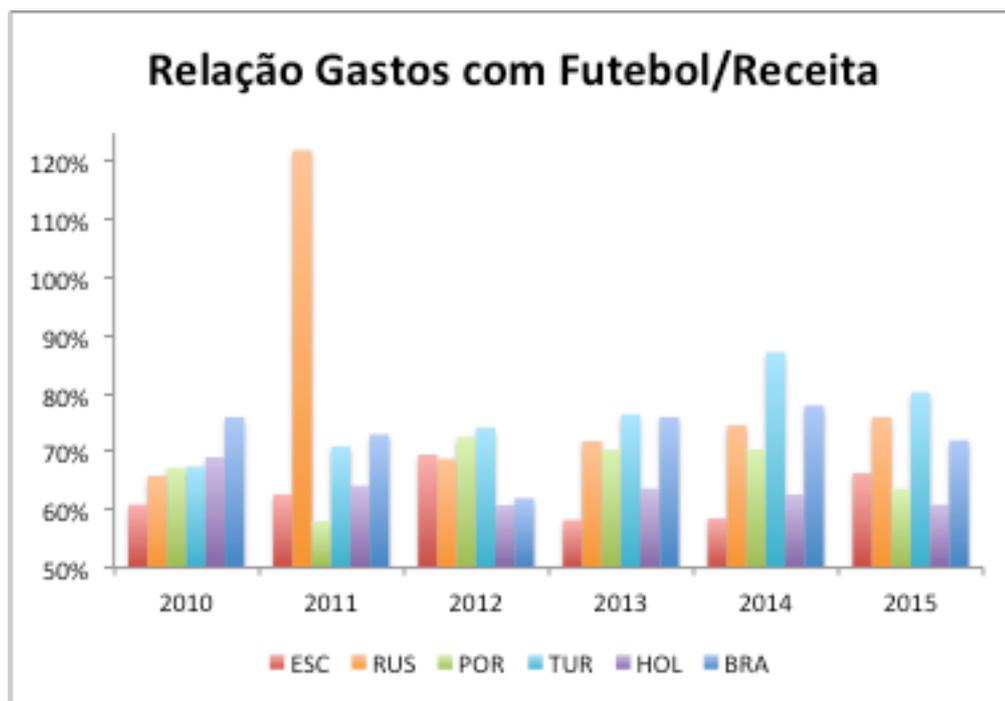


Figura 10: Relação entre gastos com futebol e receita. Fonte: Elaboração própria, com dados de AREL e PwC (2017), Somoggi (2016) e Pluri (2015a).

Até aqui, buscou-se estabelecer que algumas ligas mantinham seus gastos médios com futebol acima do patamar considerado sustentável pelo manual de FFP da UEFA. Como ilustração, mencionou-se que diversos clubes dessas ligas haviam sido punidos, em maior ou menor escala, pela federação. O próximo momento deste capítulo pretende comparar o resultado operacional das ligas, notadamente com dois objetivos. O primeiro, verificar se gastos com salários frequentemente acima do patamar recomendado e resultados operacionais ruins acontecem juntos com frequência. O segundo, avaliar as diferentes trajetórias, refletindo sobre sua sustentabilidade de longo prazo.

O limite recomendado para déficit operacional dos clubes é de € 5 milhões por temporada ou € 45 milhões para as temporadas 2013/14 e 2014/15. Para as temporadas seguintes, o limite cairia para € 30 milhões (UEFA, 2015). As exigências do FFP foram implementadas gradualmente, como sugerem os dados acima. Os dados referentes ao resultado operacional recente dos clubes remetem à trajetória das ligas ao longo das últimas duas décadas.

De um lado, a Bundesliga (que possui há décadas um sistema de licenciamento que considera informações financeiras) apresentou lucro operacional em cinco das seis temporadas analisadas, com resultado positivo médio superior a € 2 milhões por clube (AREL; PWC, 2017; DFL, 2017). No outro extremo, a Serie A italiana, cujo resultado médio

foi negativo em todos os anos, com déficit operacional de aproximadamente € 13 milhões por ano – portanto, fora do limite recomendado pela UEFA. O prejuízo operacional agregado das temporadas 2013/14 e 2014/15 foi de pouco mais de € 30 milhões (AREL; PWC, 2017), de maneira que, na média, não haveria risco de sanções pela federação europeia. Por óbvio seria necessário avaliar os casos individuais para averiguar quais clubes estariam sujeitos a punição em temporadas futuras. Dentre os que já foram punidos, tem-se a Internazionale de Milão e a AS Roma, ambas multadas e punidas com restrições à inscrição de atletas em competições continentais<sup>28</sup>.

A liga espanhola, La Liga, teve resultado operacional médio positivo ao longo das últimas três temporadas, período em que retomou a negociação coletiva dos direitos de transmissão<sup>29</sup>. Não há série temporal de negociações individuais e coletivas longa o bastante para que se faça afirmações sobre como cada uma impacta o resultado agregado da liga. No entanto, não é absurdo assumir que menor desigualdade intraliga pode fazer com que os clubes de menor orçamento tenham mais condições de competir – ou de, dado um orçamento potencialmente maior, operar dentro de seus limites orçamentários. Na última temporada, 70% dos clubes apresentaram resultado operacional positivo (AREL; PWC, 2017).

A EPL cujas últimas duas negociações dos direitos de transmissão alcançaram o maior valor entre as *big five* (SABEDRA, 2017), apenas conseguiu reverter a tendência de déficits operacionais a partir da temporada 2014/15. A dificuldade da liga em aderir às normas levou a um comunicado da UEFA na temporada 2011/12, segundo o qual a federação “está ciente da recente atividade das transferências e espera que os clubes tenham conhecimento das regras do *fair play financeiro*, o qual requer que estes equilibrem seus orçamentos ao fim da temporada<sup>30</sup>”. Os clubes ingleses se comprometeram a aderir a normas de regulação financeira a partir da temporada 2013/14<sup>31</sup>. A Ligue 1 francesa, por sua vez, apresentou resultados consistentemente negativos, porém dentro do limite recomendado pelas normas da UEFA. A Figura 11 ilustra o resultado operacional das cinco principais ligas da Europa.

---

<sup>28</sup> Disponível em <http://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-licensing-and-financial-fair-play/news/newsid=2244685.html#/>. Acesso em 19 de novembro de 2017.

<sup>29</sup> Disponível em <https://www.theguardian.com/football/2013/apr/11/la-liga-television-rights-premier-league>. Acesso em 19 de novembro de 2017.

<sup>30</sup> Disponível em <http://pt.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-licensing-and-financial-fair-play/news/newsid=1590370.html#/>. Acesso em 19 de novembro de 2017.

<sup>31</sup> Disponível em <http://www.bbc.com/sport/football/21238173>. Acesso em 19 de novembro de 2017.

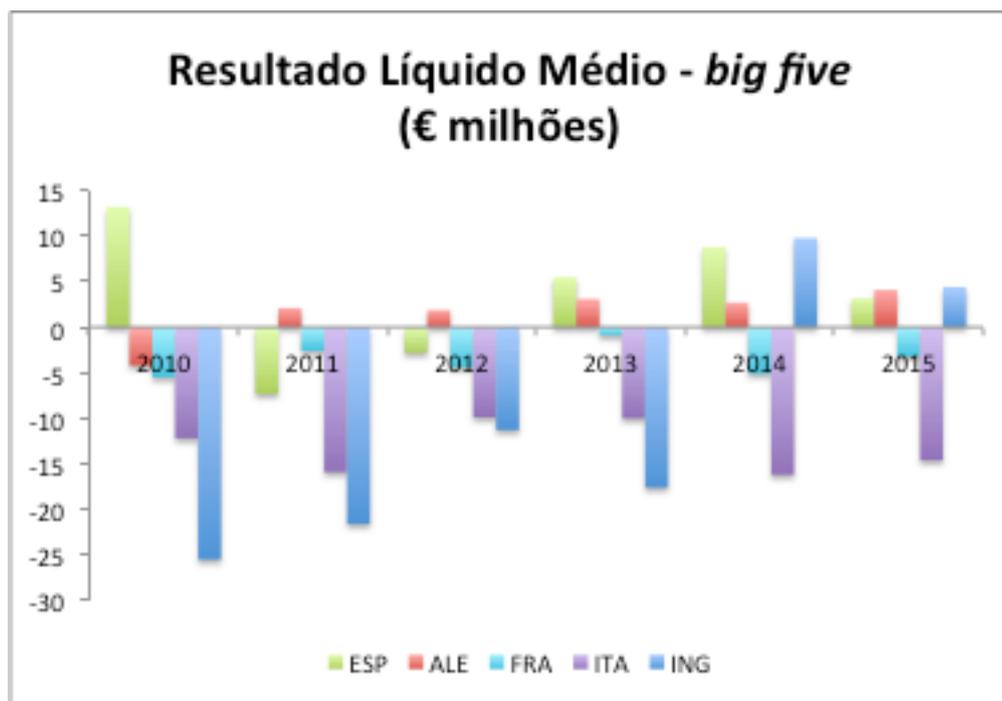


Figura 11: Resultado líquido médio dos clubes das cinco principais ligas europeias, em milhões de euros. Fonte: Elaboração própria, com dados de AREL e PwC (2011, 2014, 2017) e DFL (2012, 2014, 2017)

No caso das outras seis ligas, os resultados são piores. Com exceção da SPL, todas as ligas tiveram resultados negativos no agregado entre as temporadas 2010/11 e 2015/16. Conforme tratado na seção anterior, a SuperLig turca e o Campeonato Russo enfrentaram grandes dificuldades para aderir às normas da UEFA. Da mesma forma, a Liga Portuguesa obteve resultados negativos nas seis temporadas avaliadas – assim como a SuperLig – e viu clubes como o SC Braga e o Sporting de Lisboa sofrerem sanções pela não-aderência ao FFP. O Campeonato Russo teve resultado líquido médio negativo em cinco das seis temporadas em questão. Chama a atenção a posição do Campeonato Brasileiro no grupo: descontando-se os descontos do Profut, o resultado agregado entre 2010 e 2015 só não foi pior do que os das ligas de Turquia e Rússia. Conforme Somoggi (2016), Pluri (2015a, 2015b) e os dados coletados nos balanços dos clubes, a liga brasileira acumula prejuízo médio de pouco menos de € 5 milhões por clube por temporada, ou € 560 milhões ao longo de seis temporadas. A Figura 12 traz a variação do resultado líquido médio dos clubes ao longo do período no qual as seis ligas tratadas nesse parágrafo foram analisadas.

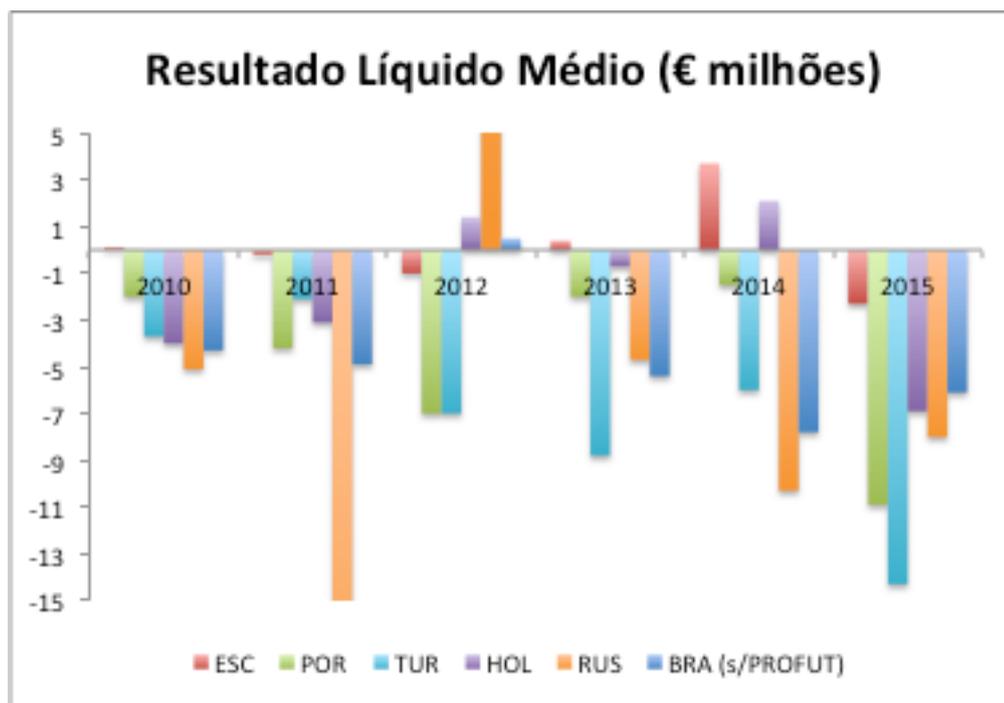


Figura 12: Resultado líquido médio dos clubes, em milhões de euros. Fonte: Elaboração própria com dados de Somoggi (2016), Pluri (2015a) e AREL e PwC (AREL; PwC, 2011, 2014, 2017).

A Figura 13 ilustra o resultado acumulado pelas ligas analisadas nesse capítulo. A representação gráfica ajuda a entender a motivação por trás do FFP, bem como o porquê de algumas ligas terem tido dificuldades inclusive no âmbito desportivo em competições continentais. A Itália, por exemplo, caiu da segunda para a quarta colocação no Coeficiente de Nações da UEFA, que leva em conta a performance dos clubes do país em competições continentais (80% do peso) e das seleções nacionais em torneios oficiais (20% do peso). Cabe destacar que é esse ranking que determina a alocação de vagas nas competições continentais: a Bundesliga tinha direito a três vagas na Liga dos Campeões e duas na Liga Europa em 2002 (DELOITTE & TOUCHE, 2003). A quantidade de vagas saltou para quatro na principal competição do continente e três no segundo torneio continental mais relevante em 2011 (DFL, 2012). A Serie A italiana, por sua vez, perdeu essas duas vagas (uma para a Liga dos Campeões e uma para a Liga Europa) quando perdeu a terceira colocação no ranking de nações. Perdeu também, por consequência, as receitas decorrentes da participação dos clubes nas competições.



Figura 13: Resultado operacional acumulado das ligas, em milhões de euros. Fonte: Elaboração própria, com dados de AREL e PwC (2011, 2014, 2017), DFL (2012, 2014, 2017), Somoggi (2016) e Pluri (2015a).

O FFP, ao tentar colocar um limite nos déficits dos clubes, pode ter afetado também o aspecto esportivo das competições. Caruso e Baroncelli (2011) e Lago (2007) afirmam, em seu diagnóstico sobre o futebol italiano, que o modelo da Serie A parecia ser o de gastar dinheiro que os clubes teriam caso conseguissem atingir o objetivo desportivo definido. Os autores sugerem também que tal modelo não parece ser sustentável a longo prazo. Nos anos que seguiram as publicações, o FFP limitou a capacidade dos clubes italianos perpetuarem esse modelo de gestão, tendo prejudicado a competitividade da liga no cenário continental.

Tão deficitário quanto boa parte das ligas periféricas europeias, o Campeonato Brasileiro parece seguir o mesmo modelo adotado pela também deficitária Serie A italiana. Tanto quanto no caso destas ligas, parece não ser possível que esse modelo se sustente a longo prazo – ou seja, que clubes operem eternamente além de seus meios, frequentemente contando com a ajuda de programas como o Refis e o Profut para sua manutenção (PLURI CONSULTORIA, 2015b).

Além da gestão focada em resultados de curto prazo, há dois problemas sérios na situação da liga brasileira. O primeiro deles diz respeito à inflação inercial tratada na primeira seção desse capítulo: os sucessivos déficits não parecem ter sido capazes de agregar qualidade à liga. Ou seja, não há perspectiva de que essa abordagem leve a um aumento da demanda mundial pelo Campeonato Brasileiro graças a algum acréscimo de qualidade desportiva e,

portanto, de reputação. Os principais jogadores da liga nacional seguem sendo jogadores que 1) não se transferiram às principais ligas ainda; 2) fracassaram nas principais ligas; ou 3) tiveram longas carreiras nas principais ligas e retornaram a seu país de origem já próximos da aposentadoria. De qualquer modo, nenhuma das categorias se enquadraria aos ganhos potenciais sugeridos pelo rendimento dos grandes astros (ROSEN, 1981).

O segundo problema trata do peso dos resultados líquidos de cada temporada sobre a receita total da liga. A comparação com algumas das ligas deficitárias da Europa sugere que os déficits dos clubes brasileiros representam uma parcela muito maior de suas receitas totais. A EPL, que foi deficitária por quatro das seis temporadas analisadas, foi melhorando sua situação financeira através do aumento de receitas. Estas são, em sua maioria, oriundas da negociação internacional dos direitos de transmissão (SABEDRA, 2017), o que pode sugerir que a reputação da EPL cresceu ao longo das últimas temporadas. Ainda que em menor magnitude, a Ligue 1 francesa parece seguir a mesma trajetória. Mesmo no caso da Serie A italiana, que registra consistentemente déficits consideráveis, o peso sobre a receita total da liga não é tão grande quanto no caso do Campeonato Brasileiro. Por esse ângulo, a situação da liga brasileira parece ser pior do que a da liga italiana, mesmo que os resultados agregados tenham magnitudes bastante diferentes. A Figura 14 traz a relação entre o resultado líquido médio e a receita média das ligas ao longo do período de tempo analisado.

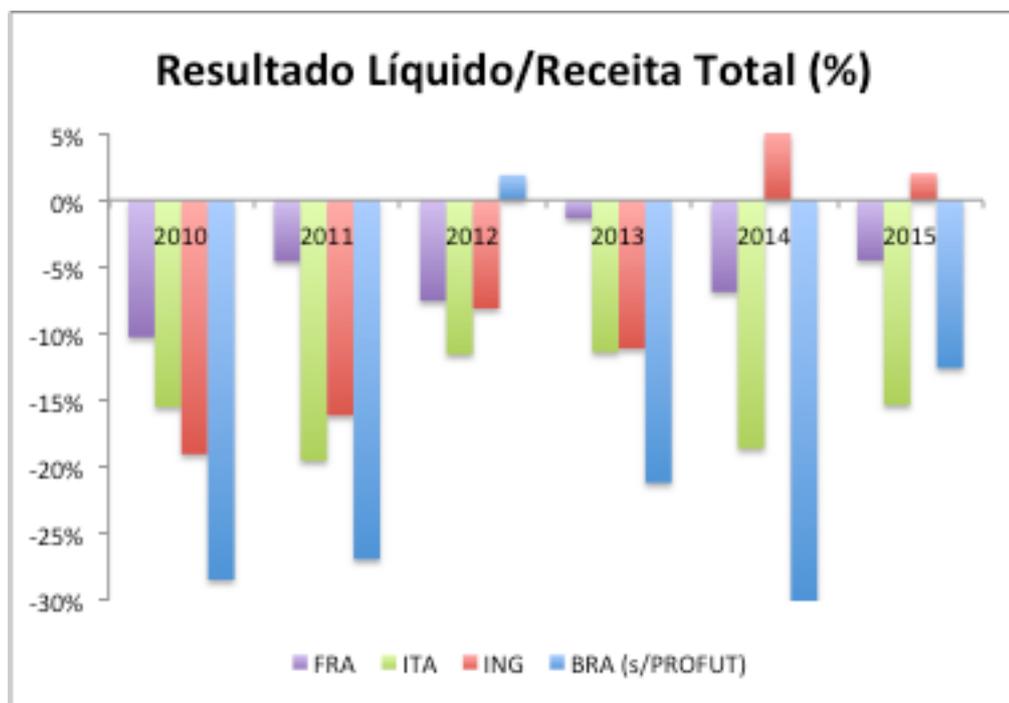


Figura 14: Relação entre resultado líquido e receita total média das ligas. Fonte: Elaboração própria, com dados de AREL e PwC (2011, 2014, 2017), Somoggi (2016) e Pluri (2015a).

Uma vez que o paternalismo parece seguir influenciando a gestão do futebol brasileiro, não parece surpreendente que os resultados da liga nacional estejam consistentemente aquém das recomendações de UEFA e Profut. O mudancismo, que se fazia presente no caso das mudanças de regulamento discricionárias, não parece ter efeitos diretos na gestão dos clubes. Seu impacto parece ser indireto, uma vez que o mudancismo afetava negativamente a credibilidade do Campeonato Brasileiro, prejudicando a negociação dos direitos de transmissão e, por consequência, a receita dos clubes. De qualquer forma, os aumentos de receita na liga brasileira parecem ter sido, ao menos nas últimas doze temporadas, acompanhados por aumentos em maior proporção nas despesas. Essa prática é condizente com a hipótese de que o paternalismo leva a uma sobreposição entre público e privado que faz com que os clubes sejam administrados visando objetivos particulares dos dirigentes. Dito de forma simples, as contas a pagar passam a ser problema da próxima gestão, enquanto os potenciais ganhos desportivos são mérito da gestão atual. O resultado prático disso é que os clubes brasileiros dependem de aumentos futuros de receita para equilibrar as despesas presentes.

No caso das outras ligas, alguns comentários devem ser feitos. A liga russa apresenta resultados negativos nas duas métricas utilizadas, mas não parece ser adequado creditar esses resultados ao patrimonialismo na esfera dos clubes. O motivo é simples: os clubes russos pertencem a investidores, não sendo propriedade pública. A situação dos clubes turcos, por sua vez, assemelha-se mais à realidade brasileira. Ainda que clubes como o Galatasaray SK tenham ações negociadas na bolsa de valores, a maioria das ações segue em poder dos próprios clubes. No que se refere à relação entre gastos com futebol e receita e aos resultados operacionais, a SuperLig se parece bastante com o Campeonato Brasileiro. Os resultados são repetidamente negativos e os clubes – bem como os brasileiros e italianos – apostam no sucesso desportivo para recuperar o montante gasto pelo clube. A SPL, que viveu momentos difíceis com a crise do Rangers, parece sofrer influência de outras instituições. Quando o clube da metade protestante de Glasgow não teve recursos para garantir a licença para a temporada seguinte, houve uma votação para que os clubes decidissem seu futuro. A tradição do Rangers não parece ter influenciado a votação, cujo resultado foi a de que o clube deveria recomençar da base da pirâmide do futebol profissional escocês. Ao contrário do que se viu no Campeonato Brasileiro em 1995, 1999 e 2000, não houve mudança nas regras para beneficiar equipes de maior tradição.

O presente capítulo pretendeu mostrar que, assim como variáveis institucionais afetavam as trajetórias das ligas, elas influenciavam também a gestão dos clubes que as compõem. Por outro ângulo, através de medidas de gestão adotadas pelo FFP da UEFA, há indícios de que se chegou a conclusões bastante semelhantes às do capítulo anterior. A liga brasileira, foco principal da comparação, parece ter visto as instituições inadequadas que a regem influenciarem também os fracos resultados financeiros dos clubes, que se refletem na baixa credibilidade internacional da liga. Como agravante, há indícios de que a trajetória do Campeonato Brasileiro não parece ser sustentável a longo prazo, salvo por ações governamentais que busquem dar novo fôlego aos clubes e receber valores referentes a dívidas antigas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dada a importância do futebol, tanto no âmbito social quanto econômico, se fazia necessária uma pesquisa sobre o atraso da liga brasileira em relação às principais competições europeias. O aumento na distância entre as receitas das principais ligas do mundo e as do futebol brasileiro – a ameaça de ligas emergentes, como a Superliga Chinesa – justificavam que se investigassem as possíveis causas desse fenômeno. A globalização do esporte, cujos marcos são a implementação das leis Bosman (Europa, 1996) e Pelé (Brasil, 1998), bem como a popularização das transmissões internacionais de futebol, facilitou o fluxo internacional de mão de obra qualificada. Dessa forma, atletas de maior relevância se transferiram para ligas de maior expressão, deixando competições periféricas como o Campeonato Brasileiro. A junção destes fatores pode ter acentuado a diferença nas trajetórias das ligas, mas há também indícios de que decisões internas aos clubes tiveram acentuado o processo.

Este trabalho buscou argumentar que a explicação para o dito atraso econômico da liga brasileira pode ser encontrada em instituições historicamente enraizadas na gestão do futebol brasileiro. O patrimonialismo, que se refere à ausência de distinção entre o público e privado, parece ter sido uma das instituições inadequadas que regeram o futebol nacional ao longo das últimas duas décadas. Graças a ele, dirigentes utilizaram os clubes como instrumentos para satisfazer interesses pessoais, sejam estes referentes à notoriedade ou ao ganho pessoal.

O mudancismo trata de mudanças na superfície que impedem alterações significativas no *status quo*. Esta instituição aparece na relutância aceitar que clubes tradicionais estejam sujeitos às mesmas regras que equipes de menor expressão. Como maiores exemplos, tem-se o não-rebaixamento do Fluminense F.C. em 1995 e sua posterior devolução à divisão de elite através da criação da Copa João Havelange. Esses elementos afetariam negativamente a credibilidade e a reputação do Campeonato Brasileiro. Assim, tornou-se mais difícil que Brasil aproveitasse as economias de escala provenientes das tecnologias de transmissão das partidas para o mundo inteiro, a qual aumenta a audiência possível das partidas a um custo marginal que tende a zero.

Buscou-se verificar a relevância das variáveis institucionais para a determinação da trajetória e sustentabilidade das ligas. Os dados obtidos relativos à situação econômica das ligas sugerem que há de fato divergência ao longo das últimas vinte temporadas. Também parece ser possível argumentar que ligas regidas por instituições diferentes apresentam trajetórias diferentes, assim como clubes parecem ter modelos de gestão que influenciam e são influenciados pelas instituições vigentes – e resultados compatíveis com estas.

## REFERÊNCIAS

- ANDERSON, C.; SALLY, D. **Os Números Do Jogo: Por Que Tudo O Que Você Sabe Sobre Futebol Está Errado**. São Paulo: Paralela, 2013.
- ANDREFF, W. French Football: A Financial Crisis Rooted In Weak Governance. **Journal Of Sports Economics**, 2007. v. 8, n. 6, p. 652–661.
- ANDREFF, W.; BOURG, J. F. Broadcasting Rights And Competition In European Football. *In*: JEANRENAUD, C.; KESENNE, S. (Org.). **The Economics Of Sport And The Media**. 1. ed. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2006.
- ANDREFF, W.; SZYMANSKI, S. **Handbook On The Economics Of Sport**. 1. ed. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2007.
- ANTONIONI, P.; CUBBIN, J. The Bosman Ruling And The Emergence Of A Single Market In Soccer Talent. **European Journal Of Law And Economics**, 2000. v. 9, n. 2, p. 157–173.
- AREL; PWC. **Reportcalcio 2011**. 2011.
- \_\_\_\_\_. **Reportcalcio 2014**. 2014.
- \_\_\_\_\_. **Reportcalcio 2015**. 2015.
- \_\_\_\_\_. **Reportcalcio 2017**. 2017.
- ASCARI, G.; GAGNEPAIN, P. Spanish Football. **Journal Of Sports Economics**, 2006. v. 7, n. 1, p. 76–89.
- ATKEARNEY. **The Sports Market**. 2011.
- BARAJAS, A.; RODRÍGUEZ, P. Spanish Football Clubs Finances: Crisis And Player Salaries. **International Journal Of Sport Finance**, 2010. v. 5, n. 1, p. 52–66.
- BARONCELLI, A.; CARUSO, R. The Organization And Economics Of Italian Serie A: A Brief Overall View. **Rivista Di Diritto Ed Economia Dello Sport**, 2011. v. 7, n. 2, p. 67–85. Disponível em:  
<[http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1064&context=raul\\_caruso](http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1064&context=raul_caruso)>.
- BARONCELLI, A.; LAGO, U. Italian Football. **Journal Of Sports Economics**, 2006. v. 7, n. 1, p. 13–28.
- BEECH, J. England. *In*: CHADWICK, S.; HAMIL, S. (Org.). **Managing Football: An International Perspective**. 1. ed. Oxford: Elsevier, 2010, p. 459–464.
- BINDER, J. J.; FINDLAY, M. The Effects Of The Bosman Ruling On National And Club Teams In Europe. **Journal Of Sports Economics**, 2012. v. 13, n. 2, p. 107–129.
- BOLOTNY, F. Football In France. *In*: ANDREFF, W.; SZYMANSKI, S. (Org.). **Handbook On The Economics Of Sports**. 1. ed. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2007, p. 497–513.
- BOLOTNY, F.; BOURG, J. F. The Demand For Media Coverage. *In*: ANDREFF, W.; SZYMANSKI, S. (Org.). **Handbook On The Economics Of Sports**. 1. ed. Cheltenham:

Edward Elgar Publishing Limited, 2007, p. 112–136.

BRASIL. Lei nº 9.615/98. 1998.

\_\_\_\_\_. Lei nº 13.155/15. 2015.

BRUHNS, H. O Conceito De Patrimonialismo E Suas Interpretações Contemporâneas.

**Revista Estudos Políticos**, 2012. v. n 4, p. 61–77. Disponível em:

<<http://revistaestudospoliticos.com/wp-content/uploads/2012/04/4p61-77.pdf>>.

BÜHLER, A. W. Football As An International Business – An Anglo-German Comparison.

**European Journal For Sport And Society**, 2006. v. 3, n. 1, p. 25–41.

\_\_\_\_\_. Germany. *In*: CHADWICK, S.; HAMIL, S. (Org.). **Managing Football: An International Perspective**. 1. ed. Oxford: Elsevier, 2010, p. 321–338.

BURAIMO, B.; SIMMONS, R.; SZYMANSKI, S. English Football. **Journal Of Sports**

**Economics**, 2006. v. 7, n. 1, p. 29–46. Disponível em:

<<http://jse.sagepub.com/cgi/content/abstract/7/1/29>>.

CENTRE DE DROIT ET D'ÉCONOMIE DU SPORT. **Research On Third-Party Ownership Of Players' Economic Rights (Part II) - Executive Summary**. [S.l.]: [s.n.], 2015.

CHERUBINI, S.; SANTINI, A. Italy. *In*: CHADWICK, S.; HAMIL, S. (Org.). **Managing Football: An International Perspective**. 1. ed. Oxford: Elsevier, 2010, p. 281–302.

COASE, R. The New Institutional Economics. *In*: BROUSSEAU, E.; GLACHANT, J.-M. (Org.). **The Economics Of Contracts: Theory And Applications**. 1. ed. Cambridge:

University of Cambridge Press, 2004, p. 45–49.

DAMATTA, R. **Conta De Mentiroso: Sete Ensaio De Antropologia Brasileira**. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

DAMO, A. S. **Futebol E Identidade Social: Uma Leitura Antropológica Das Rivalidades Entre Torcedores E Clubes**. 1. ed. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 2002.

DEJONGHE, T. **Football In Belgium: From Centre To Semi-Periphery, Analyzing The Financial Ground**. IASE/NAASE Working Paper Series, Paper No. 08-27. [S.l.]: [s.n.],

2008. Disponível em: <<https://lirias.kuleuven.be/handle/123456789/351722>>.

DELOITTE & TOUCHE. Deloitte & Touche Annual Review Of Football Finance. 2003.

DESBORDES, M.; HAMELIN, A. France. *In*: CHADWICK, S.; HAMIL, S. (Org.).

**Managing Football: An International Perspective**. 1. ed. Oxford: Elsevier, 2010, p. 303–320.

DFL. **Bundesliga Report 2009**. 2009.

\_\_\_\_\_. **Bundesliga Report 2012**. 2012.

\_\_\_\_\_. **Bundesliga Report 2014**. 2014.

\_\_\_\_\_. **Bundesliga Report 2015**. 2015.

\_\_\_\_\_. **Bundesliga Report 2017**. 2017.

DIETL, H. M.; FRANCK, E. Governance Failure And Financial Crisis In German Football. **Journal Of Sports Economics**, 2007. v. 8, n. 1, p. 662–669.

DNCG. **Rapport D’activité: Comptes Des Clubs - Saison 2007/2008**. 2009.

\_\_\_\_\_. **Rapport D’activité: Comptes Des Clubs Professionnels - Saison 2010/2011**. 2012.

\_\_\_\_\_. **Situation Du Football Professionnel - Saison 2014/2015**. 2016.

DOBSON, S.; GODDARD, J. **The Economics Of Football**. [S.l.]: Cambridge: Cambridge University Press, 2004.

DRUMMOND, L.; JÚNIOR, A. F. A.; SHIKIDA, C. D. Campeonato Brasileiro De Futebol E Balanço Competitivo: Uma Análise Do Período 1971-2009. **Revista Brasileira De Futebol**, 2010. v. 3, n. 2, p. 73–87.

ECR. Case X-415/93, Union Royale Belge Des Sociétés De Football Association ASBL v. Bosman. 1995.

ERICSON, T. The Bosman Case: Effects Of The Abolition Of The Transfer Fee. **Journal Of Sports Economics**, 2000. v. 1, n. 3, p. 203–218. Disponível em: <<http://jse.sagepub.com/content/1/3/203.abstract>>.

EVALDT, M.; DIEHL, C. A.; TRISTÃO, T. S. Eficiência Nos Custos Dos Clubes Brasileiros De Futebol: Explicação Para Seu Desempenho Ou Somente Desperdício? Foz Do Iguaçu: **Anais Do XXII Congresso Brasileiro De Custos**, 2015. v. 1, n. 1.

FIFA. **Third-Party Ownership Of Players’ Economic Rights FIFA’s Regulatory Approach To TPO**. 2015.

FIGUEIREDO, D. **A Profissionalização Das Organizações Do Futebol: Um Estudo De Casos Múltiplos Sobre A Estratégia, Estrutura E Ambiente Dos Clubes Brasileiros**. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2011.

FRANCK, E. Financial Fair Play In European Club Football: What Is It All About? **International Journal Of Sport Finance**, 2014. v. 9, n. 3.

FRICK, B. Football In Germany. *In*: ANDREFF, W.; SZYMANSKI, S. (Org.). **Handbook On The Economics Of Sports**. 1. ed. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2007a, p. 486–497.

\_\_\_\_\_. Career Duration In A Competitive Environment: The Labor Market For Soccer Players In Germany. **Eastern Economic Journal**, 2007b. v. 33, n. 3, p. 429–442.

\_\_\_\_\_. Globalization And Factor Mobility: The Impact Of The “Bosman-Ruling” On Player Migration In Professional Soccer. **Journal Of Sports Economics**, 2009. v. 10, n. 1, p. 88–106. Disponível em: <<http://jse.sagepub.com/cgi/content/abstract/10/1/88>>.

FRICK, B.; PRINZ, J. Crisis? What Crisis? Football In Germany. **Journal Of Sports Economics**, 2006. v. 7, n. 1, p. 60–75. Disponível em: <<http://jse.sagepub.com/content/7/1/60.abstract>>.

GARCÍA, J.; RODRÍGUEZ, P. The Economics Of Soccer In Spain. *In*: ANDREFF, W.; SZYMANSKI, S. (Org.). **Handbook On The Economics Of Sports**. 1. ed. Cheltenham:

Edward Elgar Publishing Limited, 2007, p. 474–485.

GAY DE LIÉBANA Y SALUDAS, J. M. **Las Finanzas Del Fútbol Español 2009/10**. 2011.

\_\_\_\_\_. **5º Informe Anual Sobre La Situación Económica Del Fútbol Español Y Europeo**. 2012.

\_\_\_\_\_. **Informe Sobre La Situación Económica Del Fútbol Español Y Europeo 2011/12**. 2013.

GURGEL, A. **Futebol S/A: A Economia Em Campo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HAAN, M.; KONING, R. H.; WITTELOOSTUIJN, A. VAN. Market Forces In European Soccer. **CCSO Working Papers**, 2002.

HALL, W. T. After The Ban: The Financial Landscape Of International Soccer After Third-Party Ownership. **Oregon Law Review**, 2015. v. 94, n. 1, p. 179–222.

HELAL, R.; GORDON, C. A Crise Do Futebol Brasileiro: Perspectivas Para O Século Xxi. **Revista Eco-Pós (UFRJ)**, 2002. v. 5, n. 1, p. 37–55.

HODGSON, G. M. What Are Institutions? **Journal Of Economic Issues**, 2006. v. 40, n. 1, p. 1–25.

ISHIKAWA, M. T.; JÚNIOR, V. Da F. B.; ISHIKURA, E. R. Transparência Das Informações Contábeis Nos Clubes De Futebol. **Anais Do IX Congresso Brasileiro De Custos**, 2002. v. 1, n. 1.

KESENNE, S. The Bosman Case And European Football. *In*: ANDREFF, W.; SZYMANSKI, S. (Org.). **Handbook On The Economics Of Sports**. 1. ed. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2006a, p. 636–642.

\_\_\_\_\_. Competitive Balance In Team Sports And The Impact Of Revenue Sharing. **Journal Of Sport Management**, 2006b. v. 20, n. 1, p. 39–51.

KONING, R. H. Balance In Competition In Dutch Soccer. **The Statistician**, 2000. v. 49, n. 3, p. 419–431.

KPMG. **Project TPO**. Disponível em: <<http://www.ecaeurope.com/Research/ExternalStudiesandReports/KPMGTPOReport.pdf>>. 2013.

KUPER, S.; SZYMANSKI, S. **Soccernomics**. World Cup ed. New York: Nation Books, 2014.

LAGO, U. The State Of The Italian Football Industry. *In*: ANDREFF, W.; SZYMANSKI, S. (Org.). **Handbook On The Economics Of Sports**. 1. ed. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2007, p. 463–473.

LAGO, U.; SIMMONS, R.; SZYMANSKI, S. The Financial Crisis In European Football: An Introduction. **Journal Of Sports Economics**, 2006. v. 7, n. 1, p. 3–12. Disponível em: <<http://jse.sagepub.com/content/by/year%5Cnhttp://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eoh&AN=0867571&site=ehost-live>>.

LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. Da. Entendendo O Futebol Como Um Negócio: Um Estudo

Exploratório. **Gestão E Produção**, 2005. v. 12, n. 1, p. 11–23.

LOMBARDI, R.; MANFREDI, S.; NAPPO, F. Third Party Ownership In The Field Of Professional Football : A Critical Perspective. **Business Systems Review**, 2014. v. 3, n. 1, p. 32–47.

MAGUIRE, J.; PEARTON, R. The Impact Of Elite Labour Migration On The Identification, Selection And Development Of European Soccer Players. **Journal Of Sports Sciences**, 2000. v. 18, n. 1, p. 759–769.

MARTÍ, C.; URRUTIA, I.; BARAJAS, A. Spain. *In*: CHADWICK, S.; HAMIL, S. (Org.). **Managing Football: An International Perspective**. 1. ed. Oxford: Elsevier, 2010, p. 265–280.

MCKINSEY & COMPANY INC. **The Bundesliga As A Growth Engine: The Significance Of Professional Football For The German Economy - 2015 Edition**. Disponível em: <[http://www.mckinsey.de/sites/mck\\_files/files/mckinsey\\_bundesliga\\_as\\_a\\_growth\\_engine.pdf](http://www.mckinsey.de/sites/mck_files/files/mckinsey_bundesliga_as_a_growth_engine.pdf)>.

MÓSCA, H. M. B.; SILVA, J. R. G. Da; BASTOS, S. A. P. Fatores Institucionais E Organizacionais Que Afetam A Gestão Profissional Do Departamento De Futebol Dos Clubes: O Caso Dos Clubes De Futebol No Brasil. **Revista Gestão E Planejamento**, 2009. v. 10, n. 1, p. 53–71.

NEQUESAURT, T. **Jogador, Dirigente E Empresário De Futebol: Relações Que Transcendem A Bola**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007.

NORTH, D. C. **Institutions, Institutional Change And Economic Performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

\_\_\_\_\_. Institutions. **The Journal Of Economic Perspectives**, 1991. v. 5, n. 1, p. 97–112.

\_\_\_\_\_. Institutions, Transaction Cost And Economic Growth. **Economic Inquiry**, 1992. v. 25, n. 3. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1465-7295.1987.tb00750.x>>.

\_\_\_\_\_. **Understanding The Process Of Economic Change**. 2. ed. Princeton: Princeton University Press, 2005.

NORTH, D. C.; WALLIS, J. J.; WEINGAST, B. R. **A Conceptual Framework For Interpreting Recorded Human History**. Cambridge: [s.n.], 2006. Disponível em: <<http://www.nber.org/papers/w12795>>.

PETERS, V. R.; MONTEIRO, S. M. M.; AGUILAR FILHO, H. A. De. **Futebol Como Negócio: Instituições E Renda Comparada Do Futebol No Brasil E Nas Principais Ligas Mundiais**. [S.l.]: [s.n.], 2018.

PIMENTEL, J. G. De M. **A Relevância Do Profissionalismo No Futebol E Os Impactos Da Credibilidade Dos Dirigente Na Obtenção De Patrocínio**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas - FGV, 2011.

PLURI CONSULTORIA. **3º Ranking Mundial De Público Nos Estádios – Taxa De Ocupação 2013 / 14**. 2014a.

- \_\_\_\_\_. **O Círculo Vicioso Dos Clubes De Futebol No Brasil**. 2014b
- \_\_\_\_\_. **Ressonância Financeira**. 2014c
- \_\_\_\_\_. **Futebol Alemão X Futebol Brasileiro: Um Fez Sua Revolução, Outro Nem Começou!** [S.l.]: [s.n.], 2015a.
- \_\_\_\_\_. **Impacto Da Mp Das Dívidas Nas Finanças Dos Clubes Brasileiros**. 2015b
- PRIMAULT, D. The Regulation Of The Players' Labor Market. *In*: GOUGUET, J.-J. (Org.). **Professional Sport After The Bosman Case: An International Economic Analysis**. 1. ed. Limoges: Pulim/Centre de Droit et d'Économie du Sport, 2004, p. 87–94.
- RODRIGUES, F. X. F. **O Fim Do Passe E A Modernização Conservadora No Futebol Brasileiro (2001-2006)**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007.
- ROSEN, S. The Economics Of Superstars. **The American Economic Review**, 1981. v. 71, n. 5, p. 845–858.
- SABEDRA, R. Da S. **Uma Análise Da Economia Do Futebol Sob A Ótica Dos Direitos De Transmissão No Brasil E Na Inglaterra**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2017.
- SCHLABITZ, C. J. **Custos De Transação E O Mercado De Crédito Brasileiro: Uma Análise Sob A Ótica Da Nova Economia Institucional**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008.
- SILVA, E. A.; PEREIRA, J. R.; ALCÂNTARA, V. D. C. Interfaces Epistemológicas Sobre Administração Pública, Institucionalismo E Capital Social. **Cadernos Ebape.Br**, 2012. v. 10, n. 1, p. 20–39. Disponível em:  
<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512012000100004&lng=en&nrm=iso&tlng=pt%5Cnhttp://www.scielo.br/pdf/cebape/v10n1/04.pdf](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512012000100004&lng=en&nrm=iso&tlng=pt%5Cnhttp://www.scielo.br/pdf/cebape/v10n1/04.pdf)>.
- SIMMONS, R. Implications Of The Bosman Ruling For Football Transfer Markets. **Economic Affairs**, 1997. v. 17, n. 3, p. 13–18.
- SOLBERG, H. A.; HAUGEN, K. K. European Club Football: Why Enormous Revenues Are Not Enough? **Sport In Society**, 2010. v. 13, n. 2, p. 329–343.
- SOMOGGI, A. **Finanças Dos Clubes Brasileiros Em 2015**. [S.l.]: [s.n.], 2016.
- SOUZA, J. A Sociologia Dual De Roberto Da Matta: Descobrimos Nossos Mistérios Ou Sistematizando Nossos Auto-Enganos? **Revista Brasileira De Ciências Sociais**, 2001. v. 16, n. 45, p. 47–67. Disponível em:  
<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69092001000100003&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092001000100003&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)>.
- SZYMANSKI, S. Football In England. *In*: ANDREFF, W.; SZYMANSKI, S. (Org.). **Handbook On The Economics Of Sports**. 1. ed. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2007, p. 459–463.
- \_\_\_\_\_. **Football Economics And Policy**. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2010.

SZYMANSKI, S.; KUYPERS, T. **Winners And Losers: The Business Strategy Of Football**. London: Viking, 1999.

THALLER, R.; SUNSTEIN, C. R. **Nudge**. 1. ed. New Haven: Yale University Press, 2008.

THE HOME OFFICE. **Taylor Report - The Hillsborough Stadium Disaster**. London: [s.n.], 1990.

TOMKINS, P.; RILEY, G.; FULCHER, G. **Pay As You Play: The True Price Of Success In The Premier League Era**. London: GPRF Publishing, 2010.

UEFA. **Uefa Club Licensing And Financial Fair Play Regulations**. 2015.

VROOMAN, J. Theory Of The Beautiful Game: The Unification Of European Football. **Scottish Journal Of Political Economy**, 2007. v. 54, n. 3, p. 314–354.

WEBER, M. **Economia E Sociedade: Fundamentos Da Sociologia Compreensiva, vol. 2**. Brasília: UnB, 2004.

WILLIAMSON, O. E. Markets And Hierarchies: Some Elementary Considerations. **Organizational Forms And Internal Efficiency**, 1973. v. 63, n. 2, p. 316–325.