

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS

**CENTRO DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

DAVI SELUQUE FREGONEZI LATORRE BRAGION

**FUTEBOL E ECONOMIA: UMA ANÁLISE
ECONÔMICO-FINANCEIRA DOS PRINCIPAIS CLUBES
BRASILEIROS**

CAMPINAS - SP

2022

DAVI SELUQUE FREGONEZI LATORRE BRAGION

**FUTEBOL E ECONOMIA: UMA ANÁLISE
ECONÔMICO-FINANCEIRA DOS PRINCIPAIS CLUBES
BRASILEIROS**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências Econômicas do Centro de Economia e Administração da Pontifícia Universidade Católica de Campinas como exigência parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Dr. Izaias de Carvalho Borges

PUC-CAMPINAS

2022

Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Centro de Economia e Administração
Faculdade de Ciências Econômicas

Autor: Davi Seluque Fregonezi Latorre Bragion

Futebol e economia: uma análise econômico-financeira dos principais clubes brasileiros.

Trabalho de Conclusão de Curso

BANCA EXAMINADORA

Presidente e Orientador: Izaias de Carvalho Borges.

Examinador: Roberto Brito de Carvalho

Campinas, 06 de Dezembro de 2022.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço aos meus pais, João e Carla, por todo o apoio, suporte, investimento (não só monetário, mas principalmente de tempo e energia), paciência, orientação e tantas outras coisas mais. Muito obrigado por tudo. Deixo aqui registrado minha eterna gratidão e reconhecimento.

A todos os profissionais envolvidos na minha formação universitária e, de forma destacada, aqueles que foram os meus professores, muito obrigado por toda a ajuda e dedicação. Certamente, levarei muitos momentos vividos nas salas de aulas, conferências e na Universidade como um todo comigo ao longo desta jornada. Em especial, agradeço ao meu orientador, professor e, durante boa parte do curso, diretor, Izaias. Muito obrigado por todas as orientações, por todos os conselhos e direcionamentos e pela paciência ao longo do processo. Aproveito a oportunidade para também agradecer de maneira distinta ao professor Roberto Brito de Carvalho. Muito obrigado por me acolher, me ensinar e me incentivar desde o meu primeiro semestre na universidade.

Por fim, dedico este trabalho a todos os familiares e amigos que fizeram ou que ainda fazem a diferença em minha vida. Muito obrigado por me darem alegria e por me fazerem uma pessoa melhor a cada dia .

Este trabalho não é uma vitória só minha, mas de todas as pessoas que se sentirem pertencentes a algum dos grupos acima. Muito obrigado!

RESUMO

BRAGION, Davi Seluque Fregonezi Latorre. Futebol e economia: uma análise econômico-financeira dos principais clubes brasileiros. 2022. 104 f. Trabalho de Conclusão de Curso. Faculdade de Ciências Econômicas, Centro de Economia e Administração, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2022.

O presente trabalho vem para analisar a evolução do desempenho econômico-financeiro dos principais times brasileiros, principalmente ao longo dos últimos anos e ressaltando o impacto financeiro provocado pela pandemia de COVID-19. A abordagem preferencial da pesquisa realizada foi o estudo do arcabouço teórico já consolidado das áreas de Economia do Esporte e Economia do futebol juntamente com a análise dos dados econômico-financeiros da elite do futebol no Brasil, procurando entender os principais movimentos financeiros observados e explicá-los por meio da perspectiva dessas áreas de estudo. Sendo assim, a pesquisa foi estruturada em três capítulos. No primeiro, buscamos introduzir a compreensão do esporte como negócio e apresentar as principais ideias presentes na Economia do Esporte sobre as receitas e os custos das franquias esportivas. No segundo capítulo, a partir da Economia do Futebol, aprofundamos o entendimento das finanças dos clubes, tendo o futebol europeu como plano de fundo. Por fim, no último capítulo, analisamos a evolução das finanças dos clubes brasileiros. A partir dos resultados deste estudo fica evidente que houve um amadurecimento da indústria futebolística no Brasil, com o crescimento das principais receitas nos últimos anos. No entanto, destaca-se que ainda existem pontos a serem melhorados, tais como o aumento do público presente nos estádios, a adoção de um modelo de negociação coletiva para a venda de direitos de transmissão e o início da venda de direitos de transmissão internacionais. Finalmente, nota-se que o principal impacto da pandemia foi a redução momentânea das receitas de bilheteria e de televisão.

Palavras chave: Economia do Esporte. Economia do Futebol. Futebol.

ABSTRACT

BRAGION, Davi Seluque Fregonezi Latorre. Soccer and economics: an economic-financial analysis of the main Brazilian clubs. 2022. 104 f. Final project. Faculdade de Ciências Econômicas, Centro de Economia e Administração, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2022.

The present work comes to analyze the evolution of the economic-financial performance of the main Brazilian teams, mainly over the last few years and highlighting the financial impact caused by the COVID-19 pandemic. The preferred approach of the research carried out was the study of the theoretical framework already consolidated in the areas of Sport Economics and Soccer Economics together with the analysis of the economic-financial data of the football elite in Brazil, seeking to understand the main financial movements observed and to explain them through the perspective of these areas of study. Therefore, the research was structured in three chapters. In the first one, we seek to introduce the understanding of sport as a business and present the main ideas of the Economics of Sport on the revenues and costs of sports franchises. In the second chapter, from the Soccer Economy, we deepen the understanding of club finances, having European soccer as a background. Finally, in the last chapter, we analyze the evolution of the finances of Brazilian clubs. From the results of this study it is evident that there has been a maturing of the football industry in Brazil, with the growth of the main revenues in recent years. However, it is noteworthy that there are still points to be improved, such as the increase in the audience present in the stadiums, the adoption of a collective bargaining model for the sale of broadcasting rights and the beginning of the sale of international broadcasting rights. Finally, it is noted that the main impact of the pandemic was the momentary reduction in tickets and television revenues.

Keywords: Sports Economics. Soccer Economics, Soccer.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Receita marginal do monopolista e demanda de mercado.....	24
Gráfico 2 - Receita marginal e custo marginal com a venda de ingressos.....	25
Gráfico 3 - Leilões de direitos de transmissão.....	38
Gráfico 4 - Ingressos vendidos em porcentagem da capacidade na Premier League durante a temporada 2017/18.....	62
Gráfico 5 - Evolução da receita total dos 20 principais clubes brasileiros (valores atualizados pela inflação e em bilhões de reais).....	76
Gráfico 6 - Participação das receitas em porcentagem.....	77
Gráfico 7 - Receitas de bilheteria e sócio-torcedor corrigidas pela inflação em milhões de reais.....	78
Gráfico 8 - Média de público e capacidade média dos estádios na Série A do campeonato brasileiro.....	79
Gráfico 9 - Evolução do preço médio nominal e real (corrigido pelo IPCA) do ingresso para um jogo de futebol.....	81
Gráfico 10 - Evolução das receitas geradas pelas vendas de direitos de transmissão (em milhões de reais e corrigidos pelo IPCA).....	84
Gráfico 11 - Evolução das receitas com publicidade em milhões de reais corrigidos pelo IPCA.....	89
Gráfico 12 - Evolução das receitas com transferências (em milhões de reais corrigidos pelo IPCA).....	90

Gráfico 13 - Receita com negociação de atletas na janela de verão europeia (em milhões de euros).....	91
Gráfico 14 - Relevância das negociações de jogadores nas receitas totais dos clubes (em %).....	92
Gráfico 15 - Comportamento dos gastos salariais dos clubes da Série A (em milhões de reais e corrigidos pela inflação).....	93
Gráfico 16 - Relação entre Remuneração e Receitas da Série A.....	94

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do mercado de direitos de transmissão.....	36
Figura 2 - Direitos de transmissão da Premier League de 1992 à 2022 (em milhões de libras).....	64
Figura 3 - Evolução das receitas e salários do Arsenal (1993 - 2017).....	72

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Desvio-padrão das porcentagens de vitórias nas principais ligas esportivas (temporada 2015/16).....	46
Tabela 2 - Concentração de títulos nas ligas europeias.....	53
Tabela 3 - Evolução do Índice Herfindahl-Hirschman nas principais ligas europeias.....	55
Tabela 4 - Clubes que mais gastaram com a contratação de jogadores entre as temporadas europeias de 2012/13 a 2021/22 (em milhões de euros).....	57
Tabela 5 - Receitas do Manchester United em 1992 e 2019.....	63
Tabela 6 - Venda de direitos de transmissão na Europa e no Brasil.....	86
Tabela 7 - Diferença entre Gastos com Remuneração e Posição no "Brasileirão" e na Premier League na temporada de 2021 e 2020/21.....	95
Tabela 8 - Índice Herfindahl-Hirschman do Campeonato Brasileiro e das principais ligas europeias.....	97
Tabela 9 - Dominância de Flamengo e Palmeiras na conquista de títulos nos últimos 5 anos.....	98

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
CAPÍTULO 1 – A ECONOMIA DO ESPORTE.....	15
1.1 Introdução.....	15
1.2 Revisão de conceitos econômicos aplicados ao esporte.....	17
1.3 O esporte como um negócio.....	25
1.4 Precificação de ingressos.....	29
1.5 Publicidade.....	33
1.6 Direitos de transmissão.....	36
1.7 Equilíbrio competitivo.....	39
CAPÍTULO 2 - A ECONOMIA DO FUTEBOL.....	47
2.1 Introdução.....	47
2.2 A demanda por jogos de futebol.....	47
2.3 Equilíbrio competitivo no futebol.....	52
2.4 Análise das principais receitas dos clubes.....	58

2.5 Transferências.....	68
2.6 Salários.....	71
CAPÍTULO 3 - ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA DO FUTEBOL BRASILEIRO.....	75
3.1 Introdução.....	75
3.2 <i>Overview</i>	75
3.3 <i>Matchday</i>	78
3.4 Direitos de transmissão.....	83
3.5 Publicidade (patrocínios e <i>merchandising</i>).....	88
3.6 Transferências.....	89
3.7 Salários.....	92
3.8 Equilíbrio competitivo.....	95
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	99
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	102

INTRODUÇÃO

Uma das formas pelas quais o Brasil é conhecido é como o "país do futebol". Realmente, a Seleção Brasileira é a que mais vezes conquistou a Copa do Mundo FIFA. Além disso, foram aqui revelados grandes técnicos, como Zagallo, Telê Santana e Felipão, e alguns dos melhores jogadores de todos os tempos, como Pelé, Ronaldo Fenômeno e Ronaldinho Gaúcho. Soma-se a isso o grande interesse popular pelo esporte.

Sendo assim, é interessante notar que a importância deste esporte se estende da esfera esportiva e social para a econômica. De acordo com a Confederação Brasileira de Futebol (CBF, 2019), o futebol movimentou mais de R\$52 bilhões em 2019 e impactou 0,72% do PIB brasileiro. Ademais, a Série A do Campeonato Brasileiro em 2021 gerou R\$6,6 bilhões em receitas, dos quais R\$3,2 bilhões foram gastos em salários.

Portanto, diante de tamanha relevância do futebol, é proposta a seguinte questão: qual foi a evolução econômico-financeira dos maiores clubes brasileiros nos últimos anos? Inicialmente, sugerimos que houve uma melhora do desempenho econômico-financeiro desses clubes, mas ainda existindo certos aspectos a serem otimizados.

Desse modo, um dos objetivos deste trabalho é: esclarecer os conceitos mais relevantes presentes nas áreas de Economia do Esporte e, principalmente, Economia do Futebol. Além disso, o outro objetivo é, a partir destes conceitos, analisar a evolução do desempenho econômico-financeiro dos maiores clubes brasileiros. À vista disso, a metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, através da apresentação das ideias mais importantes da Economia do Futebol, e a análise de dados, com o estudo dos principais levantamentos financeiros do futebol brasileiro.

O objetivo do primeiro capítulo é proporcionar o entendimento dos principais tópicos estudados pela Economia do Esporte. Mais especificamente, faremos uma revisão dos conceitos econômicos aplicados ao esporte, explicaremos o funcionamento do esporte como negócio e das principais receitas das franquias esportivas (bilheteria, direitos de transmissão e publicidade) e esclarecemos a ideia de equilíbrio competitivo.

Já no segundo capítulo, temos como objetivo nos aprofundar sobre os tópicos mais importantes abordados pela Economia do Futebol, tendo como plano de fundo o futebol europeu. Em um primeiro momento, iremos caracterizar a demanda por jogos de futebol e entender a evolução do equilíbrio competitivo nas principais ligas europeias. Posteriormente, descreveremos o crescimento das receitas com bilheteria, TV e publicidade, ressaltando também a importância e o funcionamento do mercado de transferências. Por último, estudamos o comportamento dos salários como o principal custo dos clubes.

Por último, o objetivo do terceiro capítulo é analisar os resultados econômico-financeiros a partir do entendimento proporcionado pela Economia do Esporte e do Futebol. Desse modo, começamos analisando o comportamento geral desta indústria, partindo para a análise específica de cada fonte de receita e terminando com avaliação do comportamento dos salários e do progresso do equilíbrio competitivo.

Finalmente, a justificativa desta monografia é fundamentada na importância sócio-cultural e também econômico-financeira do futebol para o Brasil e para os brasileiros. Esperamos que, a partir do que foi aqui exposto, a indústria do futebol nacional amadureça e evolua cada vez mais.

CAPÍTULO 1 - A ECONOMIA DO ESPORTE

1.1 - Introdução.

Os esportes ocupam um lugar especial na mente humana, tendo sido usados como um meio para a definição das identidades de indivíduos, instituições, cidades e nações (LEEDS; VON ALLMEN; MATHESON, 2018). Portanto, é necessário utilizar o arcabouço teórico previamente estabelecido visando uma melhor compreensão do tema. Assim sendo, o objetivo deste capítulo é apresentar, ainda que de forma breve e resumida, alguns dos principais conceitos desenvolvidos pela Economia do Esporte e, particularmente, pela Economia do Futebol.

O estudo de Economia do Esporte é fundamentado nos princípios desenvolvidos pela Microeconomia. Por exemplo, o cálculo do valor presente é uma ferramenta importante para compreender o valor do fluxo de caixa dos times, dos contratos feitos com atletas e até para definir o valor de um clube. (BLAIR, 2012).

Além disso, vale ressaltar que, na Economia do Esporte, muitas decisões são tomadas sem se ter total acesso à informação. Os torcedores vão aos estádios sem saber o placar final do jogo e os clubes contratam jogadores e técnicos desconhecendo qual será o desempenho dos mesmos. Assim, como os compromissos são firmados antes da realização dos benefícios, todos os investimentos envolvem retornos incertos. (BLAIR, 2012).

De fato, a indústria esportiva é um grande negócio que movimenta bilhões de dólares entre a compra de ingressos para as partidas, os salários dos jogadores, os direitos de transmissão e propagandas. Dessa forma, as franquias esportivas, também conhecidas como clubes ou times, podem ser entendidas como empresas. Para mais, são ativos extremamente valiosos que demandam uma cautelosa atenção administrativa que deve reconhecer a importância do lucro. Este, como em outros setores, é definido como a diferença entre a receita total e o custo total. (BLAIR, 2012).

Comumente, os times profissionais de esporte são organizados em ligas, que podem ser estruturadas em conferências. Organizações também são formadas nos esportes individuais. Essas ligas e organizações têm como objetivo proporcionar um produto mais desejado pelos fãs por meio de campeonatos, calendários de jogos, regras relevantes de jogo, entre outros. Ao melhorar a qualidade da disputa

competitiva, as ligas ou organizações possibilitam maiores lucros em partidas específicas. (BLAIR, 2012).

O equilíbrio competitivo é o ponto ideal em que os times estão uniformemente equiparados. Esta situação é desejada porque quanto maior o equilíbrio entre os clubes, maior será a competição durante os jogos. Com o aumento da qualidade das partidas, o interesse dos torcedores cresce, assim como a disposição a pagar por ingressos, a audiência nas transmissões de TV, a venda de produtos oficiais e ganhos por direitos de nomeação (*naming rights*). No entanto, ainda não há uma forma adequada de medir o equilíbrio competitivo e as normas implementadas para o combate ao desequilíbrio resultaram em um sucesso limitado. Nesse sentido, uma das maiores dificuldades encontradas foi a grande diferença entre as folhas de pagamento dos times. (BLAIR, 2012).

A determinação do preço a ser cobrado é fundamental para o sucesso financeiro de qualquer negócio. Se o preço for muito alto, perdem-se vendas lucrativas de ingressos. Por outro lado, se for muito baixo, não há a maximização dos lucros. (BLAIR, 2012).

Ademais, como veremos adiante, duas importantes fontes de receitas para os times são as provenientes de publicidades e outras formas de promoções e das vendas dos direitos de transmissão. No primeiro caso, o intuito é aumentar a disposição a pagar dos torcedores de modo que a receita gerada supere os custos da propaganda, sendo que os clubes e as ligas são utilizados como meio de comunicação nesse processo. Enquanto que os direitos de transmissão, devido ao grande valor pelo qual podem ser vendidos, têm um grande impacto no sucesso das principais ligas esportivas. (BLAIR, 2012).

Portanto, diante do que foi exposto, o presente capítulo se dedica à apresentação e à análise de algumas das principais ideias do campo de estudo da Economia do Esporte. Em um primeiro momento, alguns conceitos fundamentais das Ciências Econômicas são lembrados e é apresentado o entendimento do esporte como um negócio. Posteriormente, são detalhadas três das principais fontes de receita para as franquias esportivas: venda de ingressos, publicidades e venda de direitos de transmissão. Por fim, é proporcionado um maior entendimento a respeito do equilíbrio competitivo, que se apresenta como um dos principais determinantes da demanda por eventos esportivos.

1.2 - Revisão de conceitos econômicos aplicados ao esporte.

Um modelo econômico é uma simplificação da realidade que parte de certos pressupostos. Quando estes são atendidos, é possível fazer previsões e propor explicações sobre eventos observados no mundo real. Um modelo simples e, ainda assim, poderoso é o da oferta e da demanda, que assume a existência de muitos compradores e vendedores no mercado, que o produto é homogêneo e que há uniformidade da informação. Esse modelo mostra como produtores e consumidores reagem a mudanças no preço e como juntos, através do mercado, determinam a quantidade e o preço do produto ou serviço. (LEEDS; VON ALLMEN; MATHESON, 2018).

De acordo com estes autores, a curva individual de demanda é a relação entre o preço de um produto e a quantidade pela qual um consumidor está disposto a pagar. Assim, supondo um mercado com concorrência perfeita de ingressos para determinado jogo, a curva individual de demanda expressa a quantidade de ingressos que seriam comprados por um determinado torcedor a um certo preço (LEEDS; VON ALLMEN; MATHESON, 2018).

Ao somarmos as curvas individuais de demanda, obtemos a demanda de mercado, que indica a quantidade que todos os consumidores juntos compram a cada preço. A curva da demanda de mercado apresenta uma inclinação para baixo, pois quanto menor for o preço, tudo o mais constante, maior é a quantidade demandada. Essa relação negativa entre preço e quantidade demandada recebe o nome de lei da demanda. Portanto, quanto mais caros forem os ingressos, menor será o público presente (LEEDS; VON ALLMEN; MATHESON, 2018).

A oferta é o número de ingressos que os clubes querem e podem disponibilizar. Diferentemente dos consumidores, que veem o preço como um sacrifício, os produtores o entendem como uma recompensa. Desse modo, maiores preços aumentam a quantidade ofertada. Esta relação positiva entre os preços e a quantidade ofertada é chamada de lei da oferta. Por fim, a curva de oferta de mercado é o resultado da somatória das curvas de ofertas individuais. (LEEDS; VON ALLMEN; MATHESON, 2018).

Para entender o funcionamento do mercado é necessário que as curvas de demanda e de oferta de mercado sejam analisadas juntas. Ao fazer isso, é possível notar que as curvas se interceptam no ponto de equilíbrio, no qual tanto

consumidores quanto ofertantes não possuem incentivos para mudar de decisão. Nesse ponto, os torcedores estão dispostos a pagar o preço "Pe" pela quantidade "Qe" de ingressos, que são exatamente a mesma quantidade e o mesmo preço que o clube decidiu adotar. (LEEDS; VON ALLMEN; MATHESON, 2018).

Caso o preço de mercado seja diferente do preço de equilíbrio, ocorre um desequilíbrio. Se o preço praticado for maior que "Pe", o clube estará disposto a ofertar uma quantidade maior de ingressos do que aquela que seria comprada pelos torcedores. Nesse caso, ocorre uma situação de abundância ou de excesso de oferta, na qual o clube não consegue vender a quantidade desejada de ingressos. Assim, ele é incentivado a baixar o preço e, com isso, os torcedores vão passar a comprar mais ingressos. Esse processo ocorre até que o equilíbrio seja restabelecido ao preço "Pe". (LEEDS; VON ALLMEN; MATHESON, 2018).

Por outro lado, se o preço de mercado for menor que o preço de equilíbrio, ocorre uma situação de escassez ou de excesso de demanda, na qual os torcedores não conseguem comprar a quantidade desejada de ingressos. Sendo assim, o preço do ingresso irá aumentar, o que incentivará o clube a ofertar mais ingressos. Esse movimento continuará até que a escassez desapareça em "Pe". (LEEDS; VON ALLMEN; MATHESON, 2018).

No entanto, a localização das curvas de demanda e de oferta pode mudar por muitas razões diferentes. Uma mudança na curva de demanda é entendida como uma mudança na demanda e se origina de uma alteração em algum dos seguintes fatores: a renda do consumidor, os preços de bens substitutos ou complementares, as preferências e o número de consumidores no mercado e as expectativas que eles possuem. (LEEDS; VON ALLMEN; MATHESON, 2018).

Usualmente, se há um aumento na renda, a demanda por um bem ou serviço também irá aumentar. Se isso acontecer, o bem é classificado como normal. Entretanto, caso a demanda diminua, o produto é classificado como um bem inferior. (LEEDS; VON ALLMEN; MATHESON, 2018).

A curva de demanda também se desloca para a direita quando o preço de um bem ou serviço substituto se eleva. Mas, se o mesmo acontecer com um bem complementar, a curva de demanda se movimenta para a esquerda, isto é, a demanda diminui. De acordo com Leeds, von Allmen e Matheson (2018, p. 59): "this occurs because collectors use the two products together and think of them as a single commodity".

Além do mais, uma mudança nos gostos ou preferências dos consumidores também causa mudanças na demanda. Isto pode ser visto na evolução dos salários de jogadores de futebol americano. Até a década de 80, os atacantes estavam entre os jogadores mais mal pagos de um time, pois eram considerados, em grande parte, como intercambiáveis. Atualmente, porém, estão entre os que possuem os salários mais elevados, porque são profissionais muito procurados. (LEEDS; VON ALLMEN; MATHESON, 2018).

Outro exemplo do impacto da mudança das preferências dos torcedores na demanda pode ser encontrado nos preços dos ingressos cobrados pelas equipes da Major League Baseball (MLB), a principal liga esportiva profissional de beisebol dos Estados Unidos e Canadá. Tradicionalmente, as equipes têm cobrado um preço fixo por um determinado local de assento, independentemente do adversário. Porém, recentemente elas adotaram um comportamento mais parecido com os times europeus de futebol cobrando preços mais altos em jogos contra times mais competitivos ou mais populares, uma estratégia conhecida como precificação variável de ingressos. Assim, podemos perceber que a curva de demanda para estes jogos está mais à direita do que para a maioria dos jogos contra outras equipes, devido ao maior interesse dos torcedores para ver essas partidas. (LEEDS; VON ALLMEN; MATHESON, 2018).

De maneira similar, o número de consumidores em um mercado pode afetar a demanda. Por exemplo, tudo o mais constante, a demanda por ingressos de times com maior número de torcedores ou que fazem os seus jogos em cidades mais populosas tende a ser maior que daqueles times que possuem poucos torcedores ou que jogam em cidades pequenas. (LEEDS; VON ALLMEN; MATHESON, 2018).

Finalmente, as expectativas de preços futuros podem mudar a disposição a pagar dos consumidores. Um torcedor que acredita que os preços dos ingressos subirão no futuro próximo está disposto a comprar mais ingressos a qualquer preço do que um torcedor que acredita que os preços permanecerão estáveis. Portanto, a expectativa de um aumento de preços desloca a curva de demanda para a direita, enquanto que, se a expectativa é que os preços caiam, a curva de demanda se desloca para a esquerda. (LEEDS; VON ALLMEN; MATHESON, 2018).

Da mesma forma que a demanda, a posição da curva da oferta depende de vários fatores implícitos, que são: mudança nos preços dos insumos, tecnologia,

impostos, expectativas dos produtores e eventos naturais que destroem ou promovem produtos ou recursos. (LEEDS; VON ALLMEN; MATHESON, 2018).

Um aumento nos preços das matérias-primas, ou seja, um aumento dos custos de produção, desloca a curva da oferta para a esquerda. A qualquer preço, o retorno líquido para produzir e vender determinado bem ou serviço é menor do que antes, e o incentivo para ofertar esse bem ou serviço cai. Logo, os produtores ofertam uma menor quantidade a qualquer preço, e a curva de fornecimento se movimenta para a esquerda. (LEEDS; VON ALLMEN; MATHESON, 2018).

De maneira análoga, uma inovação tecnológica no processo de fabricação tende a reduzir os custos, o que aumenta a rentabilidade da produção. Consequentemente, os produtores são incentivados a aumentar a quantidade ofertada. Desse modo, o avanço tecnológico desloca a curva de oferta para a direita. (LEEDS; VON ALLMEN; MATHESON, 2018).

Resumidamente, um imposto sobre a venda de algum bem ou serviço faz com que o preço que o consumidor paga e o preço que o produtor recebe sejam diferentes. Por consequência, surge uma segunda curva de oferta, cuja diferença vertical para curva de oferta original é igual ao montante do imposto por unidade. Com a elevação do preço, a disposição a pagar dos consumidores diminui e, com isso, a quantidade ofertada também diminui. Finalmente, o preço que os vendedores recebem é igual ao preço que os consumidores pagam menos o imposto. (LEEDS; VON ALLMEN; MATHESON, 2018).

Os desastres naturais também afetam a localização da curva de oferta. Se, por exemplo, um furacão danificasse uma fábrica de certa mercadoria, a capacidade de ofertar mais unidades seria temporariamente reduzida. Um caso parecido ocorreu com o New Orleans Saints, que é um time da National Football League (NFL), a liga esportiva profissional de futebol americano dos Estados Unidos. Na temporada de 2005, esse time não pode fazer nenhum jogo em casa por causa dos danos causados pelo furacão Katrina em seu estádio. (LEEDS; VON ALLMEN; MATHESON, 2018).

Por fim, se os produtores esperam que os preços subam no futuro, eles têm um incentivo para esperar até que os preços subam antes de vender seu produto. Dessa forma, de acordo com Leeds, von Allmen e Matheson (2018, p.63): "at any price, producers are willing to provide less today, if they think that they will be able to sell for more tomorrow, and the supply curve shifts to the left."

Entretanto, entender a sensibilidade da oferta às mudanças no preço é tão importante quanto compreender a quantidade ofertada. Esta sensibilidade é chamada "elasticidade-preço da oferta" e é calculada através da divisão da variação percentual na quantidade pela variação percentual no preço. Graficamente, se a oferta for elástica (sensível) ao preço, o formato de sua curva será plano. Isto significa que mudanças no preço provocam mudanças substancialmente maiores na quantidade ofertada. Por outro lado, se a oferta for inelástica ao preço, ela será graficamente representada por uma curva íngreme, proporcionando o entendimento que alterações no preço causam poucas mudanças na quantidade.

Como no caso da oferta, também é interessante entender a sensibilidade da demanda às mudanças de preço. A elasticidade da demanda (ε_d) é a mudança percentual na quantidade demandada ($\Delta\%Q_d$) para uma determinada mudança percentual no preço ($\Delta\%P$). Sendo assim, ela pode ser escrita da seguinte forma:

$$\varepsilon_d = \frac{\Delta\%Q_d}{\Delta\%P}$$

A única diferença entre a elasticidade da demanda e a elasticidade da oferta é que a elasticidade da demanda mede o movimento ao longo da curva da demanda ao invés da curva da oferta. Ademais, a elasticidade da demanda varia entre zero (perfeitamente inelástica) e menos infinito (infinitamente elástica). Quando a elasticidade está entre 0 e -1, dizemos que a demanda é inelástica, porque a mudança percentual na quantidade é menor do que a mudança percentual no preço. Quando a elasticidade é inferior a -1, dizemos que a demanda é elástica. (LEEDS; VON ALLMEN; MATHESON, 2018).

Implicitamente, até o momento, assumimos o pressuposto que todos os produtos são comprados e vendidos em mercados competitivos. Contudo, apesar desta estrutura ser capaz de explicar algumas situações, geralmente ela é imprecisa para analisar os mercados presentes nos esportes. Sendo assim, iremos revisar tanto a estrutura de mercado competitiva quanto a monopolística. (LEEDS; VON ALLMEN; MATHESON, 2018).

O modelo de concorrência perfeita ou de mercado competitivo parte dos seguintes pressupostos: existem muitos produtores e consumidores no mercado, o

produto negociado é homogêneo e todos têm livre acesso à boas informações sobre preços. Além disso, como são pequenos em relação ao tamanho total do mercado e não possuem poder de mercado, tanto os ofertantes quanto os demandantes são "tomadores de preço", isto é, ao decidirem pelo preço simplesmente replicam o preço definido pelo mercado. (LEEDS; VON ALLMEN; MATHESON, 2018).

Se uma empresa aumenta seu preço acima do cobrado por seus concorrentes em um mercado perfeitamente competitivo, suas vendas caem para zero, porque os consumidores comprarão um produto equivalente em outro lugar ao preço de mercado. À vista disso, embora a curva de demanda do mercado para um bem vendido em um mercado competitivo seja inclinada para baixo, cada empresa competitiva individual se depara com uma curva de demanda em forma de L. A parte horizontal da curva mostra o preço de mercado que é determinado pela oferta e demanda do mercado. Ao passo que a parte vertical coincide com o eixo vertical (preço) e mostra que a empresa não venderá nenhum produto se cobrar um preço acima do preço de mercado prevalecente. (LEEDS; VON ALLMEN; MATHESON, 2018).

Nessa estrutura de mercado, a receita marginal de um ofertante é igual ao preço de mercado. Então, ao definir a quantidade que será ofertada, o produtor pesa a receita adicional recebida contra o custo adicional suportado para produzir mais uma unidade. A maximização dos lucros ocorre quando são produzidas e vendidas unidades adicionais até que a receita extra obtida com a venda da última unidade seja igual ao seu custo de produção, ou seja, até que o custo marginal iguale o preço. (LEEDS; VON ALLMEN; MATHESON, 2018).

Em conclusão, também pressupõe-se a livre-entrada e a livre-saída de capitais, isto é, que as empresas competitivas podem entrar e sair livremente do mercado a longo prazo. Dessa forma, se os produtores de determinado setor estão obtendo lucros extraordinários, outros empreendedores serão incentivados a participar desse mercado. O aumento do número de ofertantes desloca a curva de oferta do mercado para a direita, diminuindo o preço e, por conseguinte, reduzindo os lucros de cada empresa. (LEEDS; VON ALLMEN; MATHESON, 2018).

De maneira similar, a redução nos lucros estimula os produtores a saírem do setor, o que resulta no deslocamento da curva de oferta para a esquerda, aumentando o preço e, conseqüentemente, os lucros das firmas. Assim, a movimentação de capitais ocorrerá até que o equilíbrio de mercado seja alcançado.

Nesse ponto, há um resultado economicamente eficiente, que maximiza a utilidade obtida pela sociedade com o mercado.

De uma outra forma, um monopólio existe quando uma empresa é a única produtora no mercado e, sendo assim, possui poder de mercado. Como não há competição com nenhuma outra firma, a curva de demanda enfrentada por ela é a curva de demanda do mercado. (LEEDS; VON ALLMEN; MATHESON, 2018).

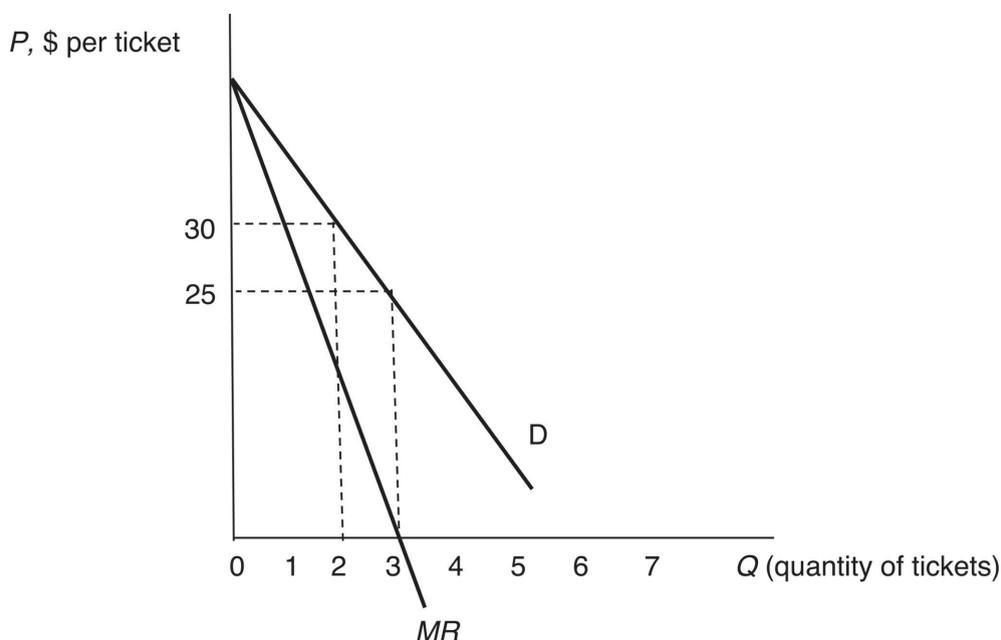
Como na concorrência perfeita, um monopólio maximiza o lucro quando a receita marginal é igual ao custo marginal. Entretanto, ao contrário de uma empresa competitiva, uma empresa monopolista não aceita passivamente o preço e a quantidade que são determinados pelo mercado. O monopolista pode fixar o preço no nível que maximiza seus lucros. (LEEDS; VON ALLMEN; MATHESON, 2018).

Todas as franquias esportivas exercem algum grau de poder de mercado. Este poder provém de várias fontes. Por exemplo, a preferência dos fãs de basquete por assistir a jogos da National Basketball Association (NBA) dá às equipes que participam dessa liga um certo grau de poder de mercado. Além disso, concorrentes potenciais (outras formas de entretenimento) muitas vezes encaram grandes barreiras à entrada, tais como acesso a instalações de jogos ou a um contrato de televisão. Essas barreiras impedem que os novos participantes ofereçam uma alternativa razoável. (LEEDS; VON ALLMEN; MATHESON, 2018).

Como monopólio, por exemplo, o Milwaukee Bucks (franquia esportiva da NBA) se depara com uma curva de demanda de mercado decrescente e deve baixar o preço se quiser aumentar a quantidade de ingressos vendidos. Desse modo, a receita extra que recebem com a venda de um bilhete adicional muda por dois motivos. Primeiro, o Milwaukee Bucks ganha receita ao vender mais ingressos. Segundo, com a diminuição do preço, perde receita para vender uma maior quantidade. Como ilustração, suponha que os Bucks venderam 2 milhões de ingressos no ano passado a 30 dólares cada e querem vender 3 milhões este ano. Se eles atraem os fãs adicionais cobrando \$25,00 por todos os 3 milhões de ingressos, eles ganham \$25 milhões em receita com a venda de 1 milhão de ingressos extras a \$25,00 cada e perdem \$5,00 em cada um dos 2 milhões de ingressos que poderiam ter vendido por \$30,00. Como resultado, a receita adicional proveniente do aumento das vendas em 1 milhão de ingressos é de \$15 milhões ($\$25,00 \times 3$ menos $\$30,00 \times 2$), e não de \$30 milhões. Portanto, a curva de receita

marginal do monopolista fica abaixo da curva da demanda, como visto no gráfico abaixo. (LEEDS; VON ALLMEN; MATHESON, 2018).

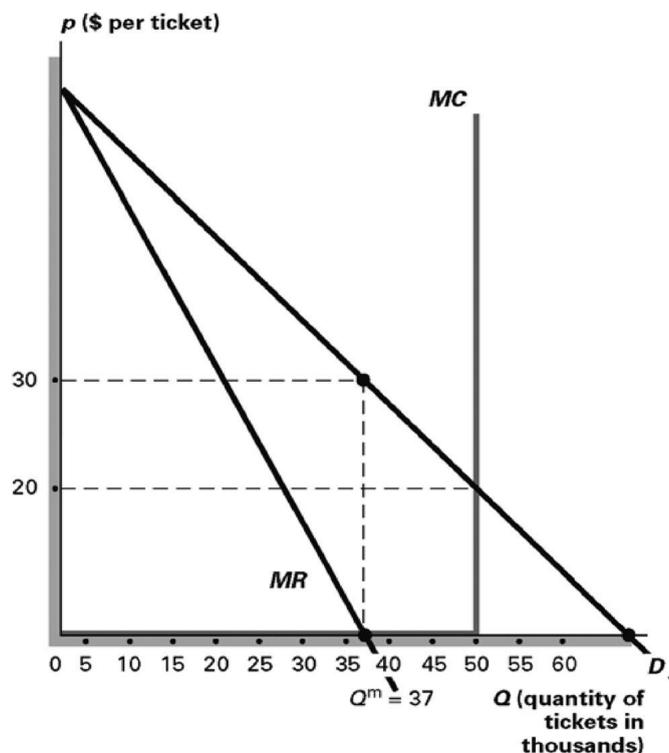
Gráfico 1 - Receita marginal do monopolista e demanda de mercado



Fonte: LEEDS, Michael A.; VON ALLMEN, Peter; MATHESON, Victor A.. **The Economics of Sports**. 6. ed. New York, Abingdon: Routledge, Taylor & Francis Group., 2018.

Enquanto uma arena esportiva não estiver com a sua capacidade máxima atendida, o custo marginal de acomodar um torcedor extra é próximo de zero. Custa relativamente pouco aos Bucks e à qualquer outra equipe esportiva vender mais um ingresso e permitir a entrada de mais um torcedor. Como resultado, as análises econômicas da venda de ingressos normalmente assumem que o custo marginal de admitir um fã a mais é igual a zero. Quando a venda de ingressos atinge a capacidade máxima do estádio, o custo marginal efetivamente se torna infinito, uma vez que o time não pode vender mais assentos a qualquer preço. Supondo uma capacidade máxima de aproximadamente cinquenta mil torcedores, o gráfico abaixo demonstra a restrição de capacidade com uma curva de custo marginal que é zero até cinquenta mil, e depois se torna vertical. (LEEDS; VON ALLMEN; MATHESON, 2018).

Gráfico 2 - Receita marginal e custo marginal com a venda de ingressos.



Fonte: LEEDS, Michael A.; VON ALLMEN, Peter; MATHESON, Victor A.. **The Economics of Sports**. 6. ed. New York, Abingdon: Routledge, Taylor & Francis Group., 2018.

Para encontrar o preço mais alto que a equipe pode cobrar e ainda vender é necessário analisar a curva de demanda. Além de nos dizer quanto as pessoas estão dispostas e capazes de comprar a um determinado conjunto de preços, ela nos informa a quantidade máxima que os consumidores são capazes e estão dispostos a pagar por uma determinada quantidade de ingressos. A curva de demanda no gráfico acima expressa que 37.000 bilhetes podem ser vendidos por jogo, se o preço não for maior que \$30,00 por entrada. (LEEDS; VON ALLMEN; MATHESON, 2018).

1.3 - O esporte como um negócio.

Dentro de campo, os clubes são caracterizados por um grupo de atletas que buscam a vitória. Mas, fora de campo, ao venderem, por exemplo, ingressos, produtos licenciados e direitos de transmissão, os mesmos podem ser entendidos

como negócios ou empresas, que, na maioria dos casos, têm como objetivo a geração de lucro. Vale ainda ressaltar que os times necessitam de investimento e que seus investidores esperam um retorno, que só é possível com o lucro operacional. (BLAIR, 2012).

À vista disso, pode-se assumir como pressuposto que as empresas esportivas, incluindo os clubes, tomam suas decisões visando a maximização dos lucros. Como a receita total e o custo total dependem da quantidade produzida e vendida, o lucro é uma função da quantidade. Finalmente, já vimos que este é maximizado quando a receita marginal é igual ao custo marginal. (BLAIR, 2012).

No entanto, precisamos reconhecer que a indústria esportiva possui algumas características econômicas interessantes. Uma delas é a variedade das fontes de receitas. A mais tradicional provém da venda de ingressos, mas a importância das demais têm crescido nos últimos anos. (BLAIR, 2012).

As vendas de ingressos são limitadas pelo número de jogos disputados "em casa", isto é, com mando de campo e pela capacidade do estádio ou arena. Em geral, o preço varia de acordo com a localização do assento. Desse modo, melhores lugares ou setores tendem a ser mais caros do que aqueles menos desejados. (BLAIR, 2012).

É importante destacar o potencial impacto da precificação dos ingressos nessa fonte de receita dos clubes. Tomemos como exemplo o São Paulo Futebol Clube. Ao longo das edições do Campeonato Brasileiro de futebol masculino, popularmente conhecido como "Brasileirão", este time disputa 19 partidas com o mando de campo. Supondo que a média de ingressos vendidos por jogo seja de 30.000, temos que, ao longo da competição, são vendidos, aproximadamente, 570.000 ingressos. Isto significa que, se a média de público permanecesse inalterada mesmo com um aumento de R\$ 1,00 ou R\$ 2,00 no preço dos ingressos, o clube estaria deixando de ganhar cerca de R\$ 570.000,00 ou, ainda, R\$ 1.140.000,00.

De acordo com Blair (2012), outra importante fonte de receita para as franquias esportivas é a proveniente das arenas ou estádios, que contempla os variados gastos dos torcedores durante as partidas, como por exemplo, a compra de alimentos e bebidas e de produtos licenciados. O autor argumenta que esta receita é importante pelo fato desses produtos serem vendidos com uma margem

alta em relação ao seu custo. Por fim, ele ressalta a complementaridade no consumo entre esses produtos e os ingressos.

Além disso, a venda dos direitos de transmissão dos jogos tem um impacto significativo na receita dos times. Normalmente, nas grandes ligas, eles são negociados por cifras milionárias e, em alguns casos, o valor pelo qual são vendidos representa uma porcentagem significativa da folha de pagamentos das equipes. Contudo, a magnitude desses valores podem variar muito de acordo com o clube, devido a venda de direitos locais. (BLAIR, 2012).

Outrossim, usualmente os times possuem logos capazes de aumentar o preço de itens comuns, tais como bonés, camisetas e canecas. Dessa forma, apesar de tais produtos não serem produzidos diretamente pelos clubes, estes conseguem se apropriar de parte do valor gerado por meio de taxas de licenciamento de marcas registradas. Estas são particularmente interessantes porque estão associadas a baixos custos, que se resumem à negociação de contratos e à medidas contra produtores de mercadorias falsificadas. (BLAIR, 2012).

Finalmente, as negociações pelos direitos de nomeação têm aumentado significativamente ao longo do tempo e a maior parte das arenas esportivas já carrega uma mensagem comercial de algum parceiro corporativo (BLAIR, 2012). Em relação ao futebol brasileiro, podemos citar o "Allianz Parque" e a "Neo Química Arena", que são os estádios em que, respectivamente, a Sociedade Esportiva Palmeiras e o Sport Club Corinthians Paulista mandam os seus jogos.

No curto-prazo, observa-se que os custos de uma franquia esportiva são majoritariamente fixos. Os salários dos jogadores, comissão técnica e demais funcionários estão essencialmente definidos por contratos. Os custos com estádio, escritório e outras estruturas podem sofrer uma pequena variação, mas mantêm-se praticamente inalterados. Os custos com viagens, refeições e afins apresentam este mesmo comportamento. Além disso, é importante notar que nenhum dos custos mencionados varia de acordo com a assiduidade dos torcedores às arenas. Assim, os preços dos ingressos é independente de variações nestes custos. (BLAIR, 2012).

Entretanto, no longo-prazo, os custos são variáveis. Mudanças de cidade-sede, arena esportiva, elenco, comissão técnica, folha salarial e qualidade da equipe são significativas e causam alterações na estrutura de custos que podem ou não ser condizentes a maximização do lucro. Ainda assim, o impacto dessas mudanças nos times de ligas profissionais é limitado, já que há um calendário que

estipula o número de jogos a serem disputados em casa e fora de casa. (BLAIR, 2012).

Como foi dito, o lucro é a diferença entre a soma de todas as receitas e a soma de todos os custos incorridos na geração dessas receitas. A maior parte delas não está associada a custos operacionais, com exceção da venda de ingressos. Logicamente, há custos de negociação envolvidos na venda de direitos de nomeação, transmissão e de uso de marca licenciada. Desse modo, a função lucro pode ser escrita da seguinte maneira:

$$\pi = \sum_{i=1}^5 RT_i - \sum_{i=1}^5 CT_i$$

Onde, RT_i é a receita total da fonte i e CT_i é o custo total envolvido na geração da receita da fonte i . Portanto, um dos objetivos da gestão dos clubes é tomar decisões coerentes com a maximização da diferença entre a soma das receitas e a soma dos custos (BLAIR, 2012).

Intuitivamente, há uma relação plausível entre o lucro e a qualidade do time. Jogos emocionantes com resultados indefinidos, geralmente proporcionados por um equilíbrio competitivo entre as equipes, despertam mais interesse do público do que jogos fáceis com resultados previsíveis. Do mesmo modo, como os torcedores gostam de ver o seu time ganhar e como equipes fortes tendem a vencer mais do que equipes fracas, uma melhora na qualidade do time deve resultar em mais vitórias, maior comparecimento dos torcedores aos estádios e maior audiência nas transmissões dos jogos. (BLAIR, 2012).

Tudo o mais constante, dado determinado conjunto de preços, a receita e o lucro devem aumentar. Contudo, montar um elenco de maior qualidade custa mais do que um de menor qualidade. Assim sendo, há um *trade-off* e a qualidade ótima de time vai variar de acordo com o número de torcedores de cada equipe (BLAIR, 2012).

Os gestores do clube devem escolher a qualidade de time que maximize os lucros. Para colocar o time mais lucrativo em campo, melhores jogadores devem ser contratados até que aumento esperado na receita seja igual ao aumento no custo.

Em outras palavras, a qualidade do time deve ser melhorada até que a receita marginal seja igual ao custo marginal (BLAIR, 2012).

Popularmente, os melhores jogadores são conhecidos como "estrelas". Assume-se que quanto mais estrelas um time tem, mais jogos são vencidos e maior é a popularidade entre os torcedores, o que resulta em uma maior disposição a pagar por ingressos. Exemplificando, supõe-se que os preços dos ingressos (P) é função da quantidade de ingressos vendidos (Q) e da qualidade do time, que é determinada pelo número de estrelas no elenco (E). Portanto, tendo a venda de ingressos como única fonte de receita, o lucro (π) pode ser escrito da seguinte forma:

$$\pi = P(Q, E).Q - (C(Q) + C(E))$$

Onde, $C(Q)$ representa o custo operacional de receber os torcedores no estádio e $C(E)$ o custo de ter estrelas no time. O lucro é maximizado por adicionar estrelas até que a estrela adicional seja igual ao custo marginal de outra estrela. Nesse modelo simples, o benefício marginal é o aumento de preço que pode ser cobrado devido a contratação da estrela adicional ($\Delta P/\Delta E$) vezes o número de ingressos vendidos (Q) ou $(\Delta P/\Delta E).Q$. Enquanto que o custo marginal de adicionar uma estrela ao elenco ($\Delta C/\Delta E$) é o aumento necessário na folha salarial para contratar o jogador (BLAIR, 2012).

Para que o lucro seja maximizado, é necessário que o benefício marginal seja igual ao custo marginal. Essa igualdade permite determinar o número ótimo de estrelas no time e o preço resultante do ingresso. Mantendo tudo o mais constante, o lucro do clube deve ser maximizado. (BLAIR, 2012).

1.4 - Precificação de ingressos.

Agora que já ressaltamos os principais conceitos econômicos utilizados no esporte e apresentamos uma perspectiva dele como um negócio, podemos nos aprofundar em temas específicos relacionados à receita. Um deles é a tomada de decisão no que diz respeito ao preço. Embora este assunto já tenha sido brevemente tratado nas seções anteriores por meio de exemplos ou ilustrações,

dada a sua relevância, é pertinente que outras ideias sejam expostas visando um maior entendimento.

Como já foi visto, equipes profissionais oferecem algo de valor aos fãs de esporte e, através de suas decisões de preços, tomam parte desse valor para si mesmas. Quanto maior é o valor tomado, maior é o lucro obtido. Como resultado, as decisões de preços são fundamentais para o sucesso financeiro dos times. Contudo, de acordo com Blair (2012, p. 89): "these pricing decisions also have important welfare consequences because they may result in allocative inefficiency".

Na concorrência perfeita, como o preço é igual ao custo marginal, o clube não ganha nenhum lucro excedente ou econômico. Ou seja, a receita total será apenas igual ao custo total. Mas os torcedores desfrutam de um grande excedente do consumidor, que é a diferença entre a quantia máxima que eles estão dispostos a pagar e a quantia que o mercado os força a pagar. Graficamente, o excedente do consumidor é a área abaixo da curva da demanda e acima da curva do custo marginal. (BLAIR, 2012).

Segundo Blair (2012, p. 90): "the USTA knows that it is the only supplier of the U.S. Open Tennis Championship in New York City every year. If you want to watch an NBA game in Chicago, you go to a Bulls game." Esses organizadores de eventos esportivos têm poder de mercado (ou poder de monopólio) porque podem controlar o número de ingressos disponíveis e, desse modo, podem extrair algum excedente do consumidor através da elevação dos preços. Se assim o fizerem, venderão uma quantidade menor de ingressos com um preço maior.

Por conseguinte, o excedente do consumidor sofre uma diminuição, pois parte dele é transformado em lucro. Consequentemente, é criado um peso-morto, que representa graficamente a perda de bem-estar social devida à ineficiência alocativa. De acordo com Blair (2012, p. 91): "the monopolist allocated too few resources to its endeavor". Portanto, apesar de aumentar os lucros, o monopólio é socialmente ineficiente pois provoca uma diminuição no excedente do consumidor.

Ademais, é comum assistirmos a jogos em que há muitos assentos vazios na arena esportiva. Naturalmente, surge a hipótese de que houve um erro na estratégia de precificação adotada pelo time: os ingressos foram vendidos por um preço muito alto. Porém, é necessário considerar a possibilidade do estádio ou arena esportiva possuir uma capacidade maior do que a demanda. Ao analisar o Gráfico 2, podemos observar que a maximização do lucro ocorre a um preço de \$30,00 com a

venda de 37.000 ingressos. Como o estádio possui capacidade para 50.000 pessoas, há 13.000 lugares vazios. Portanto, há um excesso de assentos, mas não de ingressos. Consequentemente, os assentos vazios não significam necessariamente um erro de preço. Em vez disso, eles significam um erro de capacidade. (BLAIR, 2012).

Sobre a relação entre a precificação e a elasticidade da demanda, Blair (2012, p. 95) afirma que: "Sports franchises are generally considered local monopolies, and therefore, demand should be elastic. This does not conform to empirical reality, however." O autor sustenta essa ideia pelo fato de muitos estudos sugerirem que a demanda por ingressos seja inelástica ao preço. O principal motivo para isso é que, além de comprarem o privilégio de assistir a um jogo, os torcedores também consomem um conjunto de bens ou serviços complementares (estacionamento no estádio, comidas e bebidas, etc.). Nesse caso, Blair (2012, p. 95) conclui que: "In that event, it makes sense to reduce ticket prices somewhat to attract more fans and earn profits on the sale of complements".

Também é possível que, visando o aumento do lucro, as equipes optem pela prática de discriminação de preços, que ocorre quando são cobrados preços diferentes para clientes diferentes por uma mesma mercadoria. No entanto, vale ressaltar que nem toda diferenciação de preços é uma discriminação. Por exemplo, é comum em eventos esportivos que melhores assentos sejam mais caros do que assentos menos desejados. Como há uma diferença na qualidade, dois produtos diferentes estão sendo vendidos. Portanto, não há discriminação de preços. (BLAIR, 2012).

Há duas condições necessárias para que a discriminação seja bem-sucedida. Primeiro, o vendedor (time profissional, organizador do evento, proprietário da arena) deve ser capaz de identificar dois ou mais grupos que possuem demandas diferentes. Segundo, o vendedor deve ser capaz de evitar ou pelo menos minimizar a arbitragem, que é a prática de comprar quando os preços estiverem baixos e revender quando estiverem mais altos. (BLAIR, 2012).

Considerando as decisões de preço de um time esportivo e supondo que as condições para a discriminação foram atendidas e que o custo marginal de permitir a entrada de mais um torcedor seja igual a zero, podemos escrever o lucro da seguinte forma:

$$\pi = P_1 Q_1 + P_2 Q_2 - CF$$

Onde, π representa o lucro, P_1 e Q_1 são respectivamente o preço e a quantidade praticados no mercado 1, P_2 e Q_2 são o preço e a quantidade praticados no mercado 2 e CF é o custo fixo de realizar o jogo. (BLAIR, 2012).

Sob estas condições, a maximização da receita e do lucro são equivalentes porque os custos são fixos. Isto é aproximadamente correto porque quase todos os custos incorridos pela equipe estão associados a ter as instalações, a comissão técnica e os jogadores. O preço e quantidade de ingressos que maximizam o lucro são encontrados quando:

$$RM_1 = RM_2 = 0$$

Em que RM_1 representa a receita marginal do primeiro mercado e RM_2 a receita marginal do segundo mercado.

Se a capacidade do estádio for menor ou igual a quantidade de ingressos que maximiza os lucros, haverá assentos não vendidos ou o jogo terá o número máximo de torcedores permitido. Contudo, se a capacidade for uma restrição, o clube não é capaz de vender a quantidade ótima de ingressos porque o estádio tem um número de lugares limitado. Nesse caso, a maximização do lucro requer que as receitas marginais sejam iguais ao custo marginal e que a soma das quantidades vendidas seja igual à capacidade do estádio. (BLAIR, 2012).

Outra forma das equipes aumentarem o lucro é por meio da venda de pacotes, que acontece quando dois ou mais produtos são vendidos em um único pacote (agrupamento de mercadorias) por um único preço. Esta é uma prática muito difundida dentro e fora da indústria esportiva. "For many Major League Baseball (MLB) teams, the only way to get good seats for the 30 or so games one really wants to attend is to buy season tickets to all 81 home games" (BLAIR, 2012, p. 102).

Por exemplo, na National Football League (NFL), um torcedor que possui um *season ticket* (um ingresso que permite o acesso a todos os jogos da temporada) tem que pagar por jogos da pré-temporada, que geram pouco interesse, para garantir os ingressos de jogos mais competitivos. Além disso, de acordo com Blair

(2012, p. 102): "For big events such as the Super Bowl, a fan can pay a single price for a package that includes airfare, hotel accommodations, ground transportation, parties, and a ticket to the game".

Mas para que a venda de pacotes, principalmente de ingressos, possa aumentar o lucro dos times é necessário que duas condições sejam atendidas: os torcedores devem estar dispostos a pagar um preço diferente pelos diferentes ingressos inclusos no pacote e a discriminação de preços não deve ser possível, pois proporcionaria um lucro maior do que esta estratégia. (BLAIR, 2012).

1.5 - Publicidade.

A publicidade tem um impacto significativo nos esportes profissionais. Ela pode ser feita de diversas formas: patrocínio de uma liga ou de um time, compra dos *naming rights* de uma arena esportiva, patrocínio de um atleta, entre outros. O objetivo das propagandas é simples: aumentar o lucro da empresa anunciante por meio de um aumento da sua demanda. Em outras palavras, a ideia é aumentar a quantidade demandada dado determinado preço ou, visto de forma diferente, aumentar o preço dada determinada quantidade. Por fim, para que um anúncio seja economicamente bem-sucedido é necessário que a receita total do anunciante aumente mais do que o seu custo total. (BLAIR, 2012).

As empresas, incluindo as ligas e os clubes, investem em publicidade para melhorar as vendas e os lucros. O valor gasto varia de acordo com o impacto marginal que cada firma acredita que os gastos com publicidade terão no resultado final. A maximização do lucro ocorre quando o benefício marginal de uma unidade adicional de publicidade for igual ao custo adicional, que é o preço de mais um espaço publicitário. (BLAIR, 2012).

Desse modo, a demanda para o produto da empresa anunciante pode ser escrita da seguinte maneira:

$$P = P(Q, A)$$

Onde P é o preço, Q é a quantidade, e A é o total de anúncios.

Assumindo a usual relação inversa entre o preço e a quantidade e que a publicidade aumenta a demanda, o lucro passa a ser a diferença entre a receita total e os custos de produção e de *marketing*:

$$\pi = P(Q, A)Q - C(Q) - wA$$

Em que $C(Q)$ é o custo total de produção e w é o preço de um espaço publicitário.

Logo, para maximizar os lucros, a firma deve escolher a produção ótima e a quantidade ótima de gasto em publicidade. Conseqüentemente, a empresa produzirá até que a receita marginal seja igual ao custo marginal de fabricação e comprará espaços publicitários até que o benefício marginal de mais um espaço ($Q\Delta P/\Delta A$) iguale ao preço (w). (BLAIR, 2012).

Os produtores de bens e serviços conhecem seus atuais e potenciais clientes. Ao alocar dólares em publicidade, as empresas querem atingir este público alvo da maneira mais eficaz. À vista disso, elas estão interessadas nas características econômicas e demográficas da base de torcedores de cada esporte, tais como gênero, renda e etnia, por exemplo. Por isso, existem empresas de pesquisa que compilam estas informações relevantes para os anunciantes. (BLAIR, 2012).

Ademais, de acordo com Blair (2012, p. 124): "Nearly everyone in MLB, the NFL, the NBA, and the NHL plays in a ballpark, stadium, or arena that has a corporate name attached". Em busca de mais benefícios econômicos, alguns times vendem os *naming rights* não só de seus estádios ou arenas esportivas mas como também de seus centros de treinamentos. Do ponto de vista do patrocinador, atrelar o nome da empresa a esses locais gera grande visibilidade. (BLAIR, 2012).

Os acordos que envolvem a cessão dos direitos de nome ou de nomeação geralmente são contratos de longa duração (alguns podem alcançar uma duração de 30 anos). Na perspectiva dos clubes, é importante se atentar para o valor presente que esses contratos possuem. Além do mais, também é necessário considerar alguns riscos, como o da empresa anunciante se envolver em algum escândalo, sofrer uma fusão ou ser comprada por outra empresa ou passar a ter dificuldades financeiras. (BLAIR, 2012).

Outra forma de publicidade é o patrocínio de eventos esportivos, como ligas, copas e outras formas de competições. Ser capaz de colocar um nome corporativo em um torneio aumenta a utilidade obtida pelo patrocinador através da publicidade e, portanto, aumenta o valor que ele está disposto a pagar. Com isso, podem ser oferecidas premiações maiores para as equipes participantes. Na medida em que as premiações são maiores, os times passam a ser mais capazes de oferecer melhores condições de jogo. Portanto, o jogo passa a ter uma melhor qualidade, e os fãs também se beneficiam porque o espetáculo é melhor. (BLAIR, 2012).

Porém, apesar do ganho financeiro, há perdas em relação à tradição. Por esse motivo, alguns organizadores optam por não permitir patrocínios nos nomes das competições. Um exemplo disso são as quatro maiores competições de tênis: Australian Open, Roland Garros, Wimbledon e U. S. Open. (BLAIR, 2012).

Além disso, é interessante notar que algumas ligas e organizações também utilizam a publicidade como forma de promover a sua competição e, com isso, aumentar a demanda geral por seus jogos. Esse tipo de publicidade beneficia todas as equipes que fazem parte da liga anunciante. Para mais, o benefício obtido por um clube não limita ou reduz o benefício obtido por outro clube. Dessa forma, um anúncio por parte de uma liga é entendido como um bem-público, que é caracterizado pela não-rivalidade no consumo. (BLAIR, 2012).

Supondo que apenas dois times participem de uma liga, para encontrar graficamente o nível ótimo de publicidade é preciso somar verticalmente as curvas de benefício marginal de cada equipe. Ao fazermos isso, obtemos a curva de benefício marginal para a liga. Como o preço da publicidade é uma variável externa, ele é representado por uma linha horizontal. O nível ótimo é o ponto em que o preço é igual ao benefício marginal para a liga. (BLAIR, 2012).

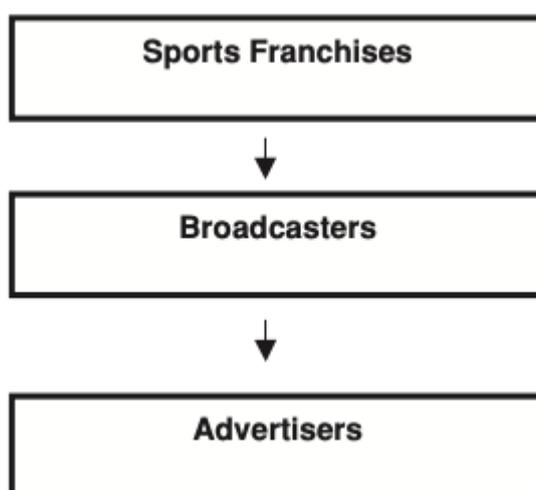
Contudo, existem algumas dificuldades práticas na implementação desse tipo de publicidade. Primeiro, como cada time da liga possui uma curva de benefício marginal, é difícil para a liga obter a informação necessária para definir o quanto será gasto em publicidade. Segundo, cada equipe pode suspeitar que talvez não tenha que pagar pela publicidade se optar por não participar do anúncio. Entretanto, se isso ocorrer, a equipe "desertante", por assim dizer, ainda terá muitos benefícios com qualquer publicidade que seja feita. Conseqüentemente, o resultado não seria ótimo, ou seja, o montante gasto em publicidade seria muito pequeno. Terceiro, definir uma divisão justa de custos seria desafiador. (BLAIR, 2012).

1.6 - Direitos de transmissão.

As principais ligas e equipes esportivas possuem os direitos de transmissão de suas competições. Dada a enorme popularidade dos esportes, estes direitos de transmissão são uma importante fonte de receita para os times e, muitas vezes, o valor pelo qual são vendidos é suficiente para cobrir a folha de pagamento dos jogadores. As emissoras têm interesse em transmitir os jogos em grande parte por um motivo: para vender espaços publicitários. O preço destes é determinado pelo número e pelas características demográficas dos espectadores que a programação proporciona. Como resultado, as taxas de licença de transmissão para esportes e competições menos populares são mais modestas do que para aquelas mais populares. (BLAIR, 2012).

A estrutura de mercado para os direitos de transmissão pode ser ilustrada através de um único esporte, digamos, o futebol americano profissional. Cada clube é proprietário dos direitos de transmissão de seus jogos em casa. Em princípio, ele pode vender esses direitos ou não como desejar. Se optar por vendê-los, pode vendê-los a qualquer emissora. Sendo assim, a estrutura deste mercado pode ser ilustrada do seguinte modo:

Figura 1 - Estrutura do mercado de direitos de transmissão



Fonte: BLAIR, Roger D.. **Sports economics**. New York: Cambridge University Press, 2012.

Aparentemente, o mercado de direitos de transmissão é muito competitivo. Na NFL, por exemplo, ao que tudo indica, as 32 equipes competem entre si para vender seus direitos de transmissão. Da mesma maneira, as potenciais emissoras competem entre si para adquirir direitos de transmissão e para vender os espaços publicitários resultantes. Igualmente, os anunciantes também competem para comprar os espaços publicitários na programação esportiva. (BLAIR, 2012).

Entretanto, os clubes de futebol americano não competem entre si na venda de seus direitos de transmissão. Em vez disso, eles agrupam esses direitos e os vendem como um pacote. Além disso, uma vez que uma emissora tenha adquirido os direitos exclusivos para transmitir os jogos da NFL, ela então tem o monopólio dos espaços publicitários correspondentes. Como resultado, o mercado não é tão competitivo quanto parece inicialmente. (BLAIR, 2012).

Quando os clubes da NFL reúnem seus direitos de transmissão e os vendem como um pacote, estão concordando em não competir entre si nesse mercado. Na maioria dos casos, tais acordos são contrários às leis antitruste. Portanto, é necessário ter respaldo jurídico para prosseguir de tal forma. No caso das ligas esportivas profissionais norte-americanas de futebol, beisebol, basquete e hóquei, o *Sports Broadcasting Act* permitiu que os direitos fossem vendidos por meio de pacotes. Ao fazer isso, eliminou a ameaça de processos antitruste. (BLAIR, 2012).

Isto, naturalmente, deu a cada liga um poder de mercado substancial para lidar com as emissoras. A estrutura do mercado não era mais competitiva. Os resultados econômicos eram previsíveis: a liga esportiva tornou-se o único vendedor e, portanto, podia maximizar seus lucros na venda dos direitos de transmissão, como qualquer monopolista o faria. As receitas seriam compartilhadas por todos os membros do campeonato. Ao fazer as emissoras concorrerem umas contra as outras, a liga pode extrair uma boa parte do lucro que é gerado pela venda de espaços publicitários para os anunciantes. (BLAIR, 2012).

Sendo assim, cada pacote é vendido por um monopolista numa espécie de leilão com apenas alguns poucos compradores. O lance mais alto para um determinado pacote é o vencedor. (BLAIR, 2012).

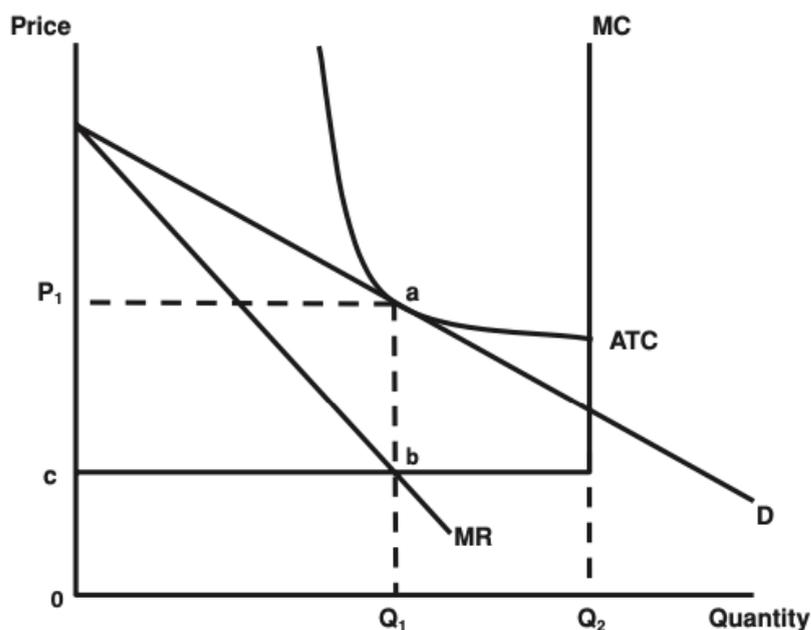
Sobre o funcionamento destes leilões, Blair (2012, p. 142 e 143) afirma que:

"Suppose we are looking at Sunday Night Football. NBC wants to broadcast NFL games on Sunday evenings so it can sell ad slots to advertisers. The marginal cost of producing ad slots, which is shown in Figure 7.2, is

assumed to be constant until the maximum number is reached at Q_2 . The marginal cost then becomes vertical because further ad slots cannot be produced. The demand for the ad slots is determined by the audience that the programming delivers. It is not only the number of viewers but also their economic and demographic characteristics that will determine their value to advertisers. For Sunday Night Football, the demand for ad slots is given by D in Figure 7.2. Given this demand, the maximum profit that can be earned in this market is found by selling Q_1 ad slots at P_1 per ad slot. (Why?) Profit will then be equal to $(P_1 - c)Q_1$. This profit is shown as area P_1abc in Figure 7.2. The network can then use the remaining unsold ad slots to promote other programming on NBC and any affiliates. To earn these profits, however, it must purchase the broadcast rights from the NFL. These rights are worth $(P_1 - c)Q_1$ to NBC, and therefore, NBC should be willing to bid up to that amount for those rights. The other networks – CBS, ABC, Fox, and ESPN – also value those broadcast rights for the same reason. There may be reasons why one network is better able to use that programming than another, but they can all use NFL games on Sunday night. As a result, the bidding will be competitive. At the limit, NBC will pay $(P_1 - c)Q_1$ for those broadcast rights. The NFL will then have extracted all of the monopoly profit through this auction. The effect of this is to make NBC's average total cost curve (ATC) tangent to the demand in Figure 7.2 at Q_1 . The ATC curve includes the marginal (and average) operating cost, which is shown as MC , and the average license fee, which will be equal to $(P_1 - c)Q_1/Q$. NBC then earns a competitive return on the ad slots that it sells even though the price it charges is well above the marginal cost of producing the ad slots. In other words, all of the operating profit is used to pay the broadcast rights fee to the NFL. The NFL, however, does not get to keep all of this profit. The players receive a big piece of that pie and therefore benefit greatly from the television contracts."

O gráfico ao qual o autor se refere segue reproduzido abaixo:

Gráfico 3 - Leilões de direitos de transmissão



Fonte: BLAIR, Roger D.. **Sports economics**. New York: Cambridge University Press, 2012.

Além disso, descobrir o quanto licitar por direitos de transmissão se torna complicado pela incerteza envolvida nesse processo. Primeiro, a licitação é feita antes que a emissora saiba seus custos ou suas receitas. Isto torna difícil prever os lucros que podem ser obtidos. Segundo, toda possível emissora quer pagar o mínimo possível, mas a melhor oferta depende do que as outras emissoras provavelmente irão fazer. Isto faz com que as decisões sobre o quanto ofertar sejam difíceis. Ninguém quer pagar mais do que o necessário, mas o quanto é necessário depende da concorrência. (BLAIR, 2012).

Contudo, além da venda de espaços publicitários, também existem outros benefícios para as emissoras de eventos esportivos. Um deles é utilizar a transmissão dos jogos para promover outros programas da sua grade horária. Outro benefício é aumentar a sua credibilidade. Por alguma razão, ser a transmissora oficial de uma grande competição melhora a credibilidade geral da emissora. Naturalmente, isto facilita a venda de espaços publicitários e, assim, aumenta os lucros. (BLAIR, 2012).

1.7 - Equilíbrio competitivo.

Finalmente, diante do que foi exposto e dado o objetivo deste capítulo, faz-se necessário o desenvolvimento de um último tópico dedicado ao estudo de um dos principais determinantes da demanda com a qual uma franquia esportiva se depara: o equilíbrio competitivo.

Nos esportes coletivos, a demanda dos torcedores é motivada pela incerteza dos resultados dos jogos de uma equipe. Dentro de um campeonato, partidas acirradas entre times que estão em um mesmo nível despertam maior interesse do que jogos desequilibrados nos quais uma equipe não tem chances reais de vencer. (BLAIR, 2012).

Como consequência, o equilíbrio competitivo é um tema de grande importância para as principais ligas esportivas do mundo. A necessidade de que haja ao menos algum grau de nivelamento nas condições de competir entre as equipes leva a criação de regras que limitam a competição fora do campo para melhorar a competição em campo. Estas regras incluem o compartilhamento de receita, o teto salarial e impostos de luxo, e os *drafts* de jogadores em ordem inversa. (BLAIR, 2012).

Essencialmente, a ideia por trás do conceito de equilíbrio competitivo é, de acordo com Blair (2012, p. 66): "teams in a league or conference are able to compete regularly on the field or in the arena on reasonably equal terms". Em outras palavras, podemos dizer que o equilíbrio competitivo se refere ao grau de equivalência entre os times que participam de uma liga ou de um campeonato. (LEEDS; VON ALLMEN; MATHESON, 2018).

Todavia, é possível notar que nenhuma dessas definições requer uma igualdade perfeita entre as equipes. Se todas as equipes fossem perfeitamente igualadas, os resultados seriam puramente aleatórios, dependendo de pequenas decisões dos jogadores e dos técnicos. Sendo assim, é esperado certo nível de equilíbrio competitivo para criar incerteza quanto aos resultados e, assim, aumentar o interesse dos torcedores, mas não é obrigatória e talvez nem desejável uma situação de igualdade perfeita. (BLAIR, 2012).

O que é almejado, no entanto, é que cada equipe tenha mínimas condições ou chances de disputar o título ou um bom resultado ao longo das edições do campeonato. Assim, não devemos ver equipes que sempre revezam o título entre si. Tampouco, deve haver equipes que quebram recordes de derrotas a cada ano. Se tais equipes existem e isso se deve a condições financeiras, então há um desequilíbrio competitivo. Isto é, se os times que frequentemente ficam na parte de baixo da tabela não forem financeiramente capazes de montar melhores elencos, é necessário que sejam tomadas ações corretivas, ou o desequilíbrio persistirá indefinidamente. (BLAIR, 2012).

Entretanto, nem todo desequilíbrio competitivo é provocado por questões estruturais da liga. Se um clube não for bem dirigido, pode não ser competitivo, mas isso não está relacionado à gestão ou à organização do campeonato. Decisões ruins em relação a comissão técnica, jogadores e outras questões gerenciais podem resultar em um desequilíbrio competitivo em campo, mas há pouco que a liga possa fazer para tornar a gestão do clube mais eficiente. (BLAIR, 2012).

Uma maneira de medir o equilíbrio competitivo é usar o desempenho que ocorreria se todas as equipes tivessem as mesmas condições competitivas como uma referência. Então, podemos comparar este *benchmark* ao desempenho real para verificar o grau de equilíbrio competitivo. Quanto menor for a diferença do desempenho real em relação ao benchmark, maior será o grau de equilíbrio competitivo. Uma dessas medidas, conhecida como "Noll-Scully", utiliza como base

o desvio-padrão. O cálculo do desvio-padrão de um campeonato perfeitamente competitivo é feito da seguinte forma:

$$\sigma_I = 0,5/\sqrt{N}$$

Onde N representa o número de jogos de uma temporada. Desse modo, o valor deste desvio-padrão idealizado depende somente da duração do campeonato: quanto maior for a quantidade de jogos, menor será o valor numérico desta medida. Enquanto que a medida "Noll-Scully" é determinada pela razão entre o desvio-padrão real e o desvio-padrão idealizado (BLAIR, 2012). O desvio-padrão real é obtido através da seguinte operação:

$$\sigma_R = \left[1/n \sum_{i=1}^n (V_i - 0,5)^2 \right]^{1/2}$$

Portanto, a medida "Noll-Scully" é calculada da seguinte forma:

$$\frac{\sigma_R}{\sigma_I}$$

Outro indicador utilizado para medir o equilíbrio competitivo nas competições esportivas é o Índice Herfindahl-Hirschman (IHH). Este índice é uma medida bem conhecida de concentração industrial e, originalmente, é usada para avaliar a competitividade de uma indústria por motivos antitruste (BLAIR, 2012). O IHH é calculado do seguinte modo:

$$IHH = \sum_{i=1}^n s_i^2$$

Onde s_i é o *market share* da empresa i e n é o número de firmas presentes no mercado. Para evitar números com muitas casas decimais, as autoridades antitruste modificaram o IHH, que passou a ser costumeiramente a quota de

mercado ao quadrado multiplicada por 10.000. Assim, o IHH de um monopólio puro é 10.000 e para uma competição perfeita é praticamente igual a 0. (BLAIR, 2012).

Quando aplicado à análise de equilíbrio competitivo, geralmente é observado o número de vezes que uma equipe conquistou o campeonato ao longo de determinado período de tempo. Por exemplo, considerando um período equivalente a 25 campeonatos, o s_i representa quantos títulos foram conquistados pela equipe i dividido por 25. Dessa forma, para obter o Índice Herfindahl-Hirschman de uma liga, é necessário calculá-lo para cada equipe e, então, somar estes valores. No entanto, não há uma forma clara de interpretar os resultados obtidos. (BLAIR, 2012).

Como a disposição dos torcedores a pagar por vitórias é maior em alguns times do que em outros, as regras propostas para lidar com o desequilíbrio competitivo não obtiveram o resultado esperado. De acordo com Blair (2012, p. 73): "This is the invariance principle that Rottenberg explained: no matter what we try to do, profit maximization will result in players going to teams where they are highly valued".

Contudo, convém que as principais medidas adotadas nesse sentido sejam apresentadas. A primeira delas é o compartilhamento de receitas, que tem como objetivo aumentar a receita das equipes mais fracas, esperando que com isso elas sejam mais capazes de montar melhores elencos, o que ampliaria o equilíbrio competitivo da liga. (BLAIR, 2012).

Vamos supor a existência de uma liga composta por dois times, a equipe "A" e o time "B", e que existe o compartilhamento das receitas provenientes das vendas de ingressos. A partir disso, presumimos que a equipe mandante arrecada um percentual " α " dessa receita e que o time visitante ganha o restante $(1 - \alpha)$. Ao aumentar o seu aproveitamento ou a sua porcentagem de vitórias, há uma elevação na receita do time A mas ele só fica com α desse aumento (BLAIR, 2012). Simultaneamente, como houve uma diminuição do aproveitamento de B, a equipe A absorve $1 - \alpha$ da queda de arrecadação do time B. Assim, a receita total de A com a divisão de receitas (RT_A^*) pode ser definida da seguinte forma:

$$RT_A^* = \alpha RT_A + (1 - \alpha) RT_B$$

Onde RT_A e RT_B representam, respectivamente, a receita total de A e B sem o compartilhamento de receitas (BLAIR, 2012). Consequentemente, podemos escrever a receita marginal de A com o compartilhamento de receitas (RM_A^*) do seguinte modo:

$$RM_A^* = \alpha RM_A - (1 - \alpha) RM_B$$

Em que RM_A e RM_B representam, respectivamente, a receita marginal de A e B sem o compartilhamento de receitas. Como o aproveitamento de B diminuiu, $(1 - \alpha)RM_B$ é subtraído de αRM_A para determinar o efeito líquido do aumento de vitórias de A (BLAIR, 2012). De forma análoga, a receita marginal de B é definida da seguinte forma:

$$RM_B^* = \alpha RM_B + (1 - \alpha) RM_A$$

Uma vez que as duas equipes estão em um mesmo mercado de jogadores, elas operam onde:

$$RM_A^* = CM_V^* = RM_B^*$$

Onde CM_V^* representa o custo marginal de uma vitória para os times. Assim, por substituição, temos que:

$$\alpha RM_A - (1 - \alpha) RM_B = \alpha RM_B + (1 - \alpha) RM_A$$

Com o desenvolvimento dessa igualdade, observa-se que é necessário que as receitas marginais de A e B sejam iguais sem o compartilhamento das receitas de ingresso. Ou seja, é preciso que $RM_A = RM_B$. No entanto, quando esta condição é satisfeita, não é garantido que a percentagem de vitórias ou o aproveitamento de A será o mesmo do que de B. De fato, o aproveitamento das equipes não é influenciado pelo compartilhamento de receitas. Ainda que, a partir da

adoção dessa medida, a equipe mais fraca seja capaz de contratar melhores jogadores, fazê-lo não seria condizente com a maximização de lucros. Como a demanda por vitórias é diferente entre os times, suas curvas de receita marginal possuem inclinações distintas, o que acaba por gerar o desequilíbrio competitivo. Portanto, visto que o compartilhamento de receitas não altera a demanda por vitórias, o equilíbrio competitivo deve permanecer inalterado e, seguindo a lógica de maximização dos lucros, as "estrelas" estarão no time em que são mais valorizadas, isto é, no time com maior demanda por vitórias. (BLAIR, 2012).

Obviamente, a situação financeira das equipes menos competitivas irá melhorar, o que pode ser interessante a partir da perspectiva do organizador da competição. Além disso, outro efeito econômico provocado pelo compartilhamento de receitas é a tendência de diminuição dos salários de jogadores. Como após o compartilhamento as receitas marginais das duas equipes diminuem, a disposição a gastar com jogadores também é reduzida. "Thus, wealth is shifted from the players to the owners, which is great for the owners but not so great for the players" (BLAIR, 2012, p. 77).

Uma segunda medida adotada para aumentar o equilíbrio competitivo é a imposição de tetos salariais, que limitam a capacidade dos clubes de investir em talentos. Dentre as ligas de esportes americanos que adotam essa ação, podemos destacar a NBA e a NFL. Esta última, por exemplo, estipula um valor máximo que pode ser gasto com a folha salarial, mas não limita os salários individuais dos jogadores desde que o valor da folha se mantenha dentro do estabelecido. (BLAIR, 2012).

De acordo com Blair (2012, p. 77): "To be interesting, the cap must be a binding constraint; it must lie below the unrestricted expenditures." Ou seja, o valor do teto salarial deve ser menor do que o valor médio da folha salarial observado em uma situação sem controle. Desse modo, a partir do momento em que é imposto, as equipes passam a ter o mesmo montante para desembolsar com a manutenção do elenco.

Entretanto, ao fixar um valor máximo, a liga provoca desequilíbrios nos clubes. Com a redução da folha salarial, o custo marginal de uma vitória também irá reduzir. Dessa forma, dado determinado aproveitamento ou percentual de vitórias, algumas equipes terão incentivos para gastar mais do que o permitido, pois suas receitas marginais estarão maiores do que seus custos marginais. Outros times,

porém, vão estar maximizando lucros porque operarão no ponto em que a receita e o custo marginais se iguam. No caso das equipes que ficarem com a receita marginal menor do que o custo marginal, haverá incentivos para não gastar o total permitido. (BLAIR, 2012).

Diferentemente do compartilhamento de receitas, o teto de gastos pode até promover um maior equilíbrio competitivo. Como cada time terá a mesma quantia para despendar com o elenco, supondo uma diretoria ou administração similarmente competente, o aproveitamento das equipes também deverá ser semelhante. Contudo, nada garante que este ponto com maior competitividade promova a maximização dos lucros. Sendo assim, o teto salarial pode ser definido em um nível muito alto e, conseqüentemente, perder a sua efetividade. (BLAIR, 2012).

Por fim, na prática, podemos destacar os resultados alcançados por Leeds, Von Allmen e Matheson (2018). Estes autores investigaram o desvio-padrão das porcentagens de vitórias nas quatro maiores ligas de esportes americanos e nas quatro maiores ligas do futebol europeu durante a temporada 2015-16, conforme a tabela abaixo. Para minimizar o efeito do número de jogos neste indicador, o índice observado foi dividido pelo resultado esperado em uma competição perfeitamente competitiva, do mesmo modo que a medida "Noll-Scully" é calculada. Entre todas as competições analisadas, a Premier League foi a terceira mais competitiva, atrás apenas da National Hockey League (NHL) e da National Football League (NFL). No entanto, a Bundesliga, a Serie A e a La Liga só obtiveram índices melhores do que a National Basketball Association, cujo nível de competitividade é altamente influenciado pela altura dos jogadores.

Tabela 1 - Desvio-padrão das porcentagens de vitórias nas principais ligas esportivas (temporada 2015/16).

Liga	Atual	Ideal	Proporção (Atual/ Ideal)
Major League Baseball (MLB)	.065	.039	1.67
National Football League (NFL)	.197	.125	1.58
National Basketball Association (NBA)	.166	.056	2.96
National Hockey League (NHL)	.077	.056	1.38
Premier League	.132	.081	1.63
Bundesliga	.149	.086	1.73
Serie A	.147	.081	1.81
La Liga	.155	.081	1.91

Nota: Os resultados da MLB e da NFL são referentes a temporada de 2016. Além disso, Como as equipes recebem um ponto por derrotas na prorrogação na NHL e as equipes da Premier League recebem um ponto por empates, as porcentagens de vitórias na NHL e na Premier League são calculadas como a porcentagem de pontos possíveis e as médias não são iguais a 0,5.

Fonte: LEEDS, Michael A.; VON ALLMEN, Peter; MATHESON, Victor A.. **The Economics of Sports**. 6. ed. New York, Abingdon: Routledge, Taylor & Francis Group., 2018.

CAPÍTULO 2 - A ECONOMIA DO FUTEBOL

2.1 - Introdução

Ao longo do primeiro capítulo, algumas das ideias mais importantes que compõem o arcabouço teórico de Economia do Esporte foram apresentadas e desenvolvidas com o objetivo de nos fornecer o embasamento necessário para compreendermos a realidade financeira dos principais clubes de futebol brasileiros.

Contudo, também é necessário considerarmos a existência de particularidades concernentes ao futebol frente aos demais esportes. Em outras palavras, é preciso desenvolver um maior entendimento acerca das principais características econômicas que o futebol possui para que então possamos nos aprofundar no estudo da realidade brasileira.

Sendo assim, este capítulo se destina ao levantamento e à análise dos principais conceitos da Economia do Futebol. Em um primeiro momento, é apresentado o conceito de equilíbrio competitivo e é estudado o comportamento da demanda no futebol. Posteriormente, examinamos os principais conceitos econômicos por trás dos clubes e ligas profissionais de futebol, assim como de suas principais receitas e custos.

2.2 - A demanda por jogos de futebol.

A partir do senso comum, há o entendimento que grande, se não a maior, parte dos torcedores de algum clube profissional de futebol são "fanáticos". Isto é, torcem para um mesmo time desde a infância, vão todas as vezes para o estádio assistir aos jogos disputados "em casa" e nunca abandonam o seu time, mesmo diante de uma fase ruim. Por fim, em uma situação ideal, eles torcem para um time local, da região que moram ou nasceram, já que isto está relacionado à um sentimento de "pertencimento" ou de ter "raízes" em algum lugar (KUPER; SZYMANSKI, 2014).

No entanto, até que ponto esse pensamento está correto? Esta é uma questão primordial, pois compreender o comportamento da demanda é de fundamental importância para que seja feita uma análise adequada das finanças

dos clubes. Por exemplo, como vimos anteriormente, uma alta ou baixa demanda por vitórias é um fator determinante do equilíbrio competitivo entre as equipes.

Infelizmente, o referencial teórico sobre o comportamento dos torcedores é relativamente limitado. De acordo com Kuper e Szymanski (2014, p. 202): "The academics D. L. Wann and M. A. Hamlet estimated in 1995 that only 4 percent of research on sports concentrated on the spectator." Por mais que o número de estudos tenha aumentado desde então, a escassez de fontes bibliográficas, principalmente sobre o futebol no Brasil, ainda é uma realidade. Devido a isto, ao longo deste e dos demais tópicos do presente capítulo, será proporcionado um maior entendimento sobre o futebol como um todo, para então nos aprofundarmos especificamente no futebol brasileiro no próximo capítulo.

Ao estudar o futebol inglês, Kuper e Szymanski (2014) partem de uma premissa: pelo menos entre os torcedores estrangeiros de clubes ingleses existem aqueles que apoiam mais de um time. De acordo com estes autores, desde o final da década de 90, novos fãs ao redor do mundo chegam ao futebol sem uma lealdade de longo-prazo. Aparentemente, muitas dessas pessoas são "torcedoras em série", que apoiam dois ou mais clubes ao mesmo tempo. Algumas delas, por exemplo, podem torcer simultaneamente para o Manchester City e para o Real Madrid ou para o Liverpool e para o Bayern de Munique.

Por conta desse fenômeno, se torna muito difícil para estes grandes clubes globais estimar quantos torcedores possuem ao redor do mundo. "There may well be 659 million people on earth who have feelings for Manchester United. However, few of these "fans" are likely to be lifelong Hornbyesque devotees" (KUPER; SZYMANSKI, 2014, p. 202). Em outras palavras, podemos dizer que muitas pessoas gostam, simpatizam ou torcem casualmente para o Manchester United, mas provavelmente poucas são torcedoras "fanáticas".

Assim, os números de torcedores apresentados pelas pesquisas podem realmente estar certos, mas a premissa de uma parte delas não está. Algumas presumem que todos os fãs de futebol são torcedores devotos de um único clube, enquanto que na realidade grande parte das pessoas que gostam de futebol são "polygamous consumers" ou "consumidores polígamos", isto é, apoiam mais de um time. (KUPER; SZYMANSKI, 2014).

Nesse sentido, Kuper e Szymanski (2014) indicam que clubes que entraram em ascensão recentemente, como o Paris Saint-Germain, são mais propensos a

atrair torcedores de curto-prazo ou casuais. Enquanto que times que já possuem a sua marca estabelecida, como o Real Madrid, tendem a ter um maior número de torcedores de longo-prazo ou "fanáticos". De fato, de forma geral, clubes com maior tradição esportiva possuem mais torcedores casuais e fanáticos do que aqueles que não conquistaram muitos títulos.

Em relação ao nível de comparecimento aos estádios, de acordo com os pesquisadores Mori em 2003, 45% dos adultos britânicos se interessaram por futebol. Entretanto, semanalmente, apenas aproximadamente 3% da população da Inglaterra e da Escócia assistem presencialmente aos jogos dos times profissionais (KUPER; SZYMANSKI, 2014). Além disso, segundo a Fletcher Research em 1997, somente cerca de 5% dos torcedores foram ao estádio pelo menos uma vez ao longo da temporada regular. Portanto, é possível concluir que grande parte dos torcedores britânicos podem ser classificados como "armchair fans" ou "torcedores de sofá", pois raramente compram ingressos para alguma partida.

Esse pequeno grupo de fãs que realmente comparece aos jogos é denominado de "espectadores". Na Premier League, como é necessário possuir um *season-ticket* para se conseguir acesso aos jogos dos principais clubes, muitos deles vão ao máximo de jogos que conseguem (KUPER; SZYMANSKI, 2014). Sendo assim, grande parte dos "espectadores" pode ser, na verdade, torcedores casuais que foram convencidos pela política de preços adotada pelo time.

Os autores Kuper e Szymanski (2014) utilizaram os dados disponíveis para estimar a taxa anual de "mortalidade" dos espectadores de futebol, ou seja, quantas pessoas foram aos estádios na temporada anterior e não voltaram na próxima, e a sensibilidade dos novos espectadores ao sucesso dos times. O modelo desenvolvido por eles tomou como pressuposto que os clubes não podem ter muitos torcedores fanáticos leais e, ao mesmo tempo, serem capazes de atrair novos espectadores. Como a capacidade das arenas é limitada e os *season-tickets* são oferecidos por grande parte dos clubes ingleses, só haverá assentos disponíveis para novos torcedores se a maior parte daqueles que já estavam não forem fanáticos.

Outrossim, estudos anteriores apontaram que a assiduidade dos fãs varia de acordo com a posição do time no campeonato. Ao analisarem os números de torcedores presentes nos estádios em jogos das primeiras quatro divisões do futebol inglês no período de 1947 até 2008, Kuper e Szymanski (2014) concluíram que em

64% dos casos em que um clube terminou a competição em uma posição melhor do que a da temporada anterior, a sua média de público em jogos "em casa" aumentou. Estes autores também indicaram que o número de torcedores presentes nos estádios diminuiu em 74% das vezes em que os times ficaram em uma colocação inferior à do período anterior.

Desse modo, o modelo elaborado por eles consiste em dois elementos: os novos torcedores e os torcedores leais (KUPER; SZYMANSKI, 2014). Embora seja inviável diferenciar os fãs de maneira individual, é possível discerni-los estatisticamente como grupos. Sendo assim, o número de novos fãs foi calculado através da diferença entre o público total do clube na temporada e o número de torcedores fiéis que permaneceram da temporada anterior para a atual. Enquanto que a quantidade de apoiadores leais foi estimada como o total de torcedores presentes nos jogos ao longo da temporada menos o total de novos fãs.

Finalmente, esse grupo de torcedores mais recentes foi dividido em duas categorias: aqueles que foram atraídos devido a um bom momento do time (sequência de vitórias ou conquista de algum título) e aqueles que foram ao estádio por motivos aleatórios (convite de algum amigo, ganhou o ingresso, curiosidade, etc.). "In our model we estimate the shares of loyal fans and fans sensitive to winning by minimizing the number of random fans" (KUPER; SZYMANSKI, 2014, p. 205). Esta simplificação foi feita pelo fato dos autores presumirem que a maior parte dos torcedores comparece aos jogos motivada por lealdade ou por entusiasmo.

Um dos resultados obtidos foi que os novos espectadores (torcedores que vão ao estádio) são apenas moderadamente sensíveis à performance do time, que foi medida pela posição final na liga na temporada anterior. O campeão da Premier League atrairia cerca de 2,5% de todos os novos fãs da liga na próxima edição do campeonato, ao passo que um clube que terminou na parte de baixo da tabela despertaria o interesse de aproximadamente 2%. À vista disso, resumidamente, Kuper e Szymanski (2014) deduziram que a grande maioria dos novos fãs não são simplesmente "caçadores de vitórias", mas, de forma geral, aparentam ir a jogos realizados perto de onde moram.

Ademais, em qualquer jogo de uma liga inglesa, cerca de 50% do público presente não volta para assistir ao jogo equivalente na temporada seguinte. Por exemplo, supomos que vinte mil torcedores estiveram presentes em uma partida entre o Leeds United e o Everton. Na próxima temporada, ainda que este jogo tenha

o mesmo número de torcedores nas arquibancadas, aproximadamente metade dos fãs seriam novos em relação à partida da temporada anterior (KUPER; SZYMANSKI, 2014).

A partir do entendimento que os torcedores que vão aos estádios representam a parcela da torcida que mais se importa com o time, pois estão dispostos a gastar tempo e dinheiro com isso, é possível notar que esta descoberta vai de encontro à ideia que a maioria dos torcedores de futebol são "fanáticos". Na verdade, Kuper e Szymanski (2014, p. 208) concluíram que "it seems it has also always been the case that the majority of people who go to English soccer matches go only once in a while, and are often quite fluid about whom they choose to watch." Assim, apesar dos "fanáticos" existirem, eles são uma minoria no futebol inglês.

Estes autores finalizam afirmando que, apesar da retórica apontar que os torcedores são "fanáticos" ou "caçadores de vitórias", a realidade é mais diversa do que isso (KUPER; SZYMANSKI, 2014). Entre os 50% dos torcedores que não retornaram para os estádios na temporada seguinte, muitos podem ter continuado a torcer somente para este único clube, ao mesmo tempo em que outros passaram a apoiar times diferentes ou perderam o interesse.

Além disso, muitos fãs torcem para mais de um clube. De acordo com Kuper e Szymanski (2014, p. 211):

"In fact, whereas the usual analogy for soccer fandom is idealized monogamous marriage, a better one might be music fandom. People are fans of the Beatles, or the Cure, or the Pixies, but they generally like more than one band at the same time, and are capable of moving on when their heroes fade"

Outros economistas especializados na área esportiva, principalmente a partir da década de 70 e no Reino Unido, desenvolveram modelos econométricos para explicar a demanda por ingressos (DOBSON; GODDARD, 2011). A maior parte dos estudos determina a função demanda a partir de regressões de uma única equação.

Majoritariamente, os modelos elaborados enfrentam problemas ao tentar estabelecer uma relação entre as variáveis preço do ingresso, renda per capita, renda média ou taxa de desemprego local e o público presente (DOBSON; GODDARD, 2011). Entre os motivos para isso estão a utilização de séries temporais inadequadas e, como alguns dos clubes ingleses com maiores torcidas estão localizados em áreas com baixa renda per capita e alto desemprego, o preço dos

ingressos destes times tende a ser menor do que outros clubes em uma situação esportiva similar mas localizados em regiões mais ricas. Conseqüentemente, é gerada uma ambigüidade na relação entre as variáveis. Todavia, as dificuldades encontradas por estes modelos não implicam na negação da relação esperada entre elas, ou seja, por exemplo, ainda é provável que um aumento da renda per capita gere um aumento no número de torcedores presentes.

Embora Kuper e Szymanski (2014) tenham atribuído uma influência moderada do desempenho de um time na atração de novos espectadores, Dobson e Goddard (2011) afirmam que a forte relação entre a qualidade esportiva de um clube e o nível de comparecimento de torcedores aos jogos fica evidente na maior parte dos estudos empíricos. Os autores Walker (1986), Cairns (1987) e Dobson e Goddard (1992) apud Dobson e Goddard (2011), obtiveram coeficientes significativos para as variáveis de posição no campeonato tanto para o clube mandante quanto para o visitante. Para mais, estes trabalhos também incluíram a pontuação de 3 a 5 partidas mais recentes de uma ou ambas as equipes e foi observado que frequentemente o público presente é influenciado positiva e significativamente por uma sequência de bons resultados.

Já foi visto no capítulo anterior que, a partir da estrutura teórica desenvolvida pela Economia do Esporte, é esperada uma relação entre o equilíbrio competitivo, a incerteza do resultado e o nível de comparecimento aos jogos. Entretanto, Dobson e Goddard (2011, p. 332) indicam que "it is perhaps surprising to discover that convincing empirical evidence for a link between these factors and spectator demand has been hard to pin down". Ao analisarem dados de 2001 a 2004 referentes à Bundesliga, a primeira divisão de futebol na Alemanha, Benz, Brandes and Franck (2009) apud Dobson e Goddard (2011) indicaram que a incerteza do resultado aparenta ter uma influência secundária na demanda por ingressos.

Por fim, a Bundesliga alemã também foi estudada por Brandes, Franck and Nuesch (2008) apud Dobson e Goddard (2011) para estimar o efeito da presença de jogadores muito talentosos ou "estrelas" do time mandante ou visitante no número de torcedores presentes. Estes autores apontaram que as "estrelas" aumentaram o número de ingressos vendidos tanto em partidas "em casa" quanto "fora de casa".

2.3 - Equilíbrio competitivo no futebol

A partir da análise de algumas ligas europeias, Szymanski (2015) concluiu que, independentemente do tamanho da liga em si, a maior parte dos títulos pertencem a um pequeno número de times. O Real Madrid, por exemplo, levando em consideração os dados disponíveis até a temporada 2021-22, é o maior campeão da La Liga, a primeira divisão da Espanha, com 35 títulos e também é o maior vencedor da UEFA Champions League, a principal competição europeia de clubes, com 14 títulos. Vale ressaltar que ele possui o dobro de títulos do que o segundo maior campeão da UEFA Champions League e 9 conquistas a mais do que o segundo maior vencedor da La Liga. Devido a essa vasta dominância e tendo como base dados divulgados pela Forbes e pela Deloitte, Szymanski (2015) indica que o Real Madrid é o clube mais valioso e que mais gera receita no mundo.

Tabela 2 - Concentração de títulos nas ligas europeias

País	Receita média dos clubes em 2012 (em milhões de dólares)	Maior número de conquistas da liga nos últimos 50 anos	Número de clubes campeões nos últimos 50 anos
Inglaterra	173,8	15	11
Alemanha	135	23	12
Espanha	116,3	22	7
Itália	107,5	18	11
França	72,5	8	14
Rússia	70	13	14
Turquia	38,8	17	5
Holanda	30	23	5
Suíça	23,8	16	11
Portugal	22,5	22	4
Noruega	13,8	22	12
Escócia	12,5	24	5
Polônia	7,5	9	12
Romênia	7,5	11	11
Hungria	2,9	19	11
Finlândia	2	16	14
Irlanda	1,1	7	15
Luxemburgo	0,8	20	11
Ilhas Faroé	0,5	19	11
Champions League		12	11

Nota: Os números da Champions League são referentes a nações, não clubes. Os números contemplam as temporadas de 1964/65 à 2013/14, exceto os de Ilhas Faroé, Hungria e Noruega que se referem ao período de 1964/65 à 2012/13, e Finlândia (1962/63 - 2011/12)

Fonte: SZYMANSKI, Stefan. **Money and soccer**: a soccernomics guide. New York, NY: Nation Books, A Member Of The Perseus Books Group, 2015

Evidentemente, em um primeiro momento e tendo como base a compreensão proporcionada pelo Índice Herfindahl-Hirschman, é possível constatar que o futebol europeu possui um grande desequilíbrio competitivo. Além disso, é interessante

notar que o nível de competitividade é pouco influenciado pelo nível médio de receitas geradas pelos clubes.

Ao levarmos em consideração que a maior parte das ligas de futebol funciona com o sistema de promoção e rebaixamento, esses dados se tornam ainda mais relevantes. Resumidamente, os times com as melhores pontuações de uma liga são promovidos para a divisão superior, enquanto que os clubes com menos pontos são rebaixados para uma divisão inferior. Assim, os times com as piores campanhas são incentivados a vencer até que o campeonato termine (LEEDS; VON ALLMEN; MATHESON, 2018). Desse modo, é possível que o número de equipes campeãs seja maior do que o número de participantes a cada temporada. De acordo com Szymanski (2015), em um cenário perfeitamente competitivo, seria esperado que quarenta times diferentes vencessem o campeonato ao longo de cinquenta anos.

Uma das ideias presentes no senso comum sustenta que a concentração de títulos em um pequeno grupo de clubes foi provocada pela comodificação do futebol. Em outras palavras, a crescente mercantilização do futebol nas últimas três décadas teria mudado a estrutura competitiva desse esporte. Contudo, Szymanski (2015, p. 21) afirma: "There is no question that the amount of money in the game has increased, but in fact there is little evidence to suggest that dominance has intensified dramatically." Assim, este autor defende que a dominância de uma elite de clubes é uma consequência natural da estrutura competitiva do futebol e, portanto, sempre fez parte do sistema futebolístico.

De fato, quando confrontamos os Índices Herfindahl-Hirschman observados entre as temporadas de 1962/63 à 1991/92 com os valores obtidos entre 1992/93 e 2021/22 nas principais ligas europeias, é possível constatar que a concentração de títulos já era observada no período mais antigo. Entretanto, é evidente que, no geral, a intensidade desta concentração teve um aumento nas últimas 30 temporadas.

Tabela 3 - Evolução do Índice Herfindahl-Hirschman nas principais ligas europeias

País	Liga	1962/63 - 1991/92	1992/93 - 2021/22	Variação percentual
França	Ligue 1***	0,20000	0,17556	-12%
Espanha	La Liga	0,36667	0,34444	-6%
Portugal	Primeira Liga	0,44222	0,44222	0%
Holanda	Eredivisie	0,32889	0,36444	11%
Inglaterra	Premier League*	0,23778	0,26889	13%
UEFA	Champions League	0,07778	0,12889	66%
Itália	Serie A***	0,18222	0,34667	90%
Alemanha	Bundesliga**	0,20333	0,48000	136%
Média		0,25486	0,31889	37%

Observações:

* Para o período contido entre as temporadas de 1962/63 à 1991/92 na Inglaterra foram considerados os vencedores da Football League First Division.

** A primeira temporada da Bundesliga foi a de 1963/64. Sendo assim, diferentemente das demais ligas, o primeiro período corresponde somente à 29 temporadas.

*** Nos cálculos, foram considerados os títulos revogados da Juventus e do Olympique de Marseille referentes, respectivamente, às temporadas 2004/05 da Serie A e 1992/93 da Ligue 1.

Fonte: Wikipedia. Elaboração própria.

Para que os resultados expostos na tabela acima sejam interpretados adequadamente, é necessário relembrar que o valor máximo do índice, 1,0, representa uma situação de desequilíbrio perfeito, onde todos os títulos foram conquistados somente por uma equipe no período analisado (LEEDS; VON ALLMEN; MATHESON, 2018). Desse modo, pode-se afirmar que a comodificação do futebol aprofundou o desequilíbrio já existente na sua estrutura competitiva. Dentre os oito torneios observados, cinco tornaram-se menos competitivos nas últimas três décadas. Além disso, de acordo com os padrões estipulados pelo Departamento de Justiça dos Estados Unidos (BLAIR, 2012), seis ligas seriam classificadas como "altamente concentradas" no período mais recente, enquanto que este número era de apenas três entre o início das décadas de 1960 e 1990.

Assim sendo, a pergunta que se origina naturalmente é: por que o futebol europeu mantém sua popularidade se o seu equilíbrio competitivo piorou nos últimos trinta anos? Uma hipótese inicial é que, apesar dos campeonatos serem ganhos pelos mesmos times na maior parte das vezes, ainda há alguma competitividade durante as disputas das partidas. Outra possibilidade é que os clubes que revezam os títulos entre si concentrem a maior parte dos torcedores, que não se importariam tanto em ver o seu time ganhando quase sempre.

É importante ressaltar que a dominância observada no futebol possibilita que a competição entre as equipes ainda seja viável (SZYMANSKI, 2015). Em um

monopólio, por exemplo, a competição se torna inexistente devido a um alto nível de investimento necessário para entrar no setor ou a uma grande diferença nos custos de produção entre a empresa já estabelecida e potenciais competidoras. Contudo, no futebol a competição é definida pela conquista de títulos.

De forma geral, os torcedores tendem a torcer para times que eles reconhecem e os clubes são reconhecidos quando ganham campeonatos. Assim, durante as partidas, os times não competem apenas pela vitória, mas também pelo aumento de sua popularidade (SZYMANSKI, 2015).

Como vimos no primeiro capítulo, simplificando a realidade, podemos dizer que o número de títulos conquistados é uma função da quantidade de estrelas no elenco. É possível que em algum momento da indústria futebolística tenha ocorrido uma forte disputa em torno das contratações, visando, em última instância, um aumento da popularidade (SZYMANSKI, 2015). No entanto, como estas precedem os títulos, podemos entendê-las como apostas. Para alguns clubes elas vingaram, tornando-os campeões. Para outros, não.

Aqueles que conseguem ganhar os campeonatos, se estabelecem com as maiores torcidas e receitas (SZYMANSKI, 2015). Visto que a dominância requer muito tempo e dinheiro para ser consolidada, os times dominantes buscam mantê-las permanecendo a certa distância dos contínuos perigos da competição. E de fato fazem isso ao seguirem gastando altas quantias em contratações. Isto se torna evidente a partir da análise da tabela abaixo. Todas as dez equipes que mais gastaram nas últimas dez temporadas são dominantes em seus respectivos campeonatos. Além disso, é interessante notar que todas desembolsaram ao menos um bilhão de euros ao longo do período observado e todas tiveram um saldo negativo, isto é, gastaram mais do arrecadaram a partir da compra e venda de direitos econômicos de jogadores.

Tabela 4 - Clubes que mais gastaram com a contratação de jogadores entre as temporadas europeias de 2012/13 a 2021/22 (em milhões de euros).

Clube	Total Gasto	Receitas	Saldo	Títulos da liga nacional
Manchester City (ING)	1.699 €	715 €	- 984 €	8
FC Barcelona (ESP)	1.630 €	980 €	- 650 €	26
Chelsea FC (ING)	1.614 €	1.201 €	- 413 €	6
Manchester United (ING)	1.545 €	470 €	- 1.075 €	20
Juventus FC (ITA)	1.542 €	981 €	- 561 €	36
Paris Saint-Germain (FRA)	1.445 €	504 €	- 941 €	10
Real Madrid (ESP)	1.163 €	984 €	- 179 €	35
Liverpool FC (ING)	1.128 €	781 €	- 347 €	19
Atlético Madrid (ESP)	1.101 €	995 €	- 106 €	11
Internazionale (ITA)	1.058 €	673 €	- 385 €	19

Fontes: CIES Football Observatory e Wikipedia. Elaboração própria.

Por conta disso, entre os gigantes europeus, há uma multidão de times médios ou pequenos. A indústria futebolística pode ser definida como "intensiva em títulos", em que a dominância é estabelecida pela conquista de campeonatos. Assim, um restrito grupo de clubes cresce e se torna gigante (SZYMANSKI, 2015). Entretanto, diferentemente do que ocorre em outros setores, os times pequenos ou não dominantes quase nunca desaparecem. Desta forma, apesar de não impedir que a dominância seja estabelecida, o padrão desta tende a ser o mesmo na maior parte dos campeonatos.

Por fim, conforme destacado por Leeds, Von Allmen e Matheson (2018), há uma teoria que se contrapõe à Hipótese da Incerteza do Resultado. Inicialmente formulada por Daniel Kahneman e Amos Tversky, a Teoria do Prospecto, também conhecida como Teoria da Perspectiva, sustenta que o comportamento humano é pautado pela aversão à perda ou ao risco, ou seja, o desejo por ganhos tende a ser menor do que o temor de fracassar. Dessa forma, tendo como base a perspectiva dos torcedores, talvez uma partida menos competitiva que termine com uma vitória com muitos gols marcados seja mais desejável do que um jogo competitivo que acabe com uma derrota a partir de uma reviravolta.

2.4 - Análise das principais receitas dos clubes.

No primeiro capítulo foi visto que as franquias esportivas possuem essencialmente três grandes fontes de receitas: *matchday* (venda de ingressos e de produtos ou serviços durante o dia dos jogos), venda de direitos de transmissão e publicidade ou comercial (que envolve patrocínios e venda de produtos licenciados). No caso dos clubes de futebol, é preciso considerar também as receitas provenientes das negociações envolvendo os direitos econômicos dos jogadores.

Sendo assim, dada a relevância do tema e os objetivos do presente trabalho, estas origens de receitas serão estudadas no decorrer deste tópico. Como a maior parte da bibliografia disponível é internacional, manteremos o futebol europeu como plano de fundo. Desse modo, no terceiro capítulo, teremos material suficiente para verificar a realidade do futebol brasileiro e compará-la com a observada na elite do futebol mundial.

Entretanto, antes de nos aprofundarmos especificamente em cada fonte de receitas, é interessante notar a evolução das receitas como um todo nos últimos anos. De acordo com Szymanski (2015), a receita média anual de um clube da primeira divisão do futebol inglês em 1958 era de aproximadamente 200 mil dólares, enquanto que em 2013 a receita anual média de um clube da Premier League já representava cerca de 200 milhões de dólares. Segundo o mesmo autor, após retirar o efeito da inflação dos dados, a taxa composta média de crescimento anual das receitas dos times dessa divisão foi de 7,3% ao ano. A título de comparação, a renda real no Reino Unido aumentou 2,2% ao ano durante esse período. Esta última taxa pode parecer pequena, mas foi suficiente para elevar de forma significativa o padrão de vida das famílias britânicas.

Além disso, é interessante perceber que, no caso inglês, o crescimento das receitas dos clubes foi pouco impactado pelo desempenho da economia nacional, possuindo um coeficiente de correlação de apenas 0,12 (SZYMANSKI, 2015). Por exemplo, durante a recessão dos anos 2008 e 2009, a receita gerada pela Premier League cresceu, respectivamente, 20% e 9%.

Contudo, isto não significa que os clubes individualmente estão imunes a grandes variações em suas receitas ao longo dos anos. Pelo contrário, como as ligas nacionais utilizam o sistema de promoção e rebaixamento, é difícil para os times se manterem consistentemente na primeira divisão (SZYMANSKI, 2015).

Assim, no longo prazo, o desempenho esportivo de uma equipe tem um impacto relevante na sua capacidade de gerar receitas.

Conforme Szymanski (2015, p. 95): "Most people are aware that financial inequality among soccer clubs has grown over time". Essa desigualdade pode ser observada ao compararmos as receitas obtidas entre diferentes divisões. No começo dos anos 1960, a primeira divisão do futebol inglês gerava cerca de 50% a mais de recursos do que a segunda. Essa relação chegou ao nível de 7 para 1 em 2015. Conseqüentemente, o rebaixamento se tornou tão oneroso em termos de perda de receitas que muitas equipes encontraram dificuldades para se adaptar a essa nova realidade.

Ademais, já sabemos que, na média e no longo prazo, quanto maior o número de excelentes jogadores em um time, maior será o número de títulos conquistados em campo. À isso, Szymanski (2015) acrescenta que, quanto maior for o sucesso esportivo de uma equipe, maior será o volume de receitas geradas na média. Ao analisar os dados contábeis de 100 clubes ingleses em uma série temporal de 56 anos, este autor concluiu que a posição de um time na liga da qual faz parte é responsável por aproximadamente 60% da variação em suas receitas. Entre os fatores explicativos para este fenômeno estão o acesso a novas potenciais fontes de receitas através da participação em torneios nacionais e internacionais por meio de uma boa classificação na liga e o status da liga em si, isto é, clubes que participam de ligas mais renomadas tendem a gerar mais receitas do que aqueles que fazem parte de competições menos reconhecidas.

Assim, Szymanski (2015, p. 101 e 102) conclui: "It is, and always has been, virtually impossible to be rich without being in the top division, and being in the bottom division more or less guarantees that your club is poor". Além da maior parte dos torcedores serem atraídos pelos times mais bem sucedidos, mesmo entre os torcedores mais leais é possível encontrar aqueles que deixam de acompanhar os jogos quando os resultados são abaixo do esperado. Especialmente nos casos de rebaixamento é esperada uma queda no número de fãs pois, como a qualidade dos adversários é menor, os jogos se tornam menos atrativos.

Portanto, o volume de receitas geradas depende primeiramente dos bons desempenhos e dos bons resultados esportivos dentro das quatro linhas. O raciocínio é simples: times vitoriosos ou campeões recebem maiores pagamentos das transmissoras, têm acesso a melhores contratos de patrocínio, vendem mais

produtos licenciados e conseguem vender seus ingressos por preços mais elevados a uma maior base de fãs (SZYMANSKI, 2015).

É interessante notar que, durante grande parte do século passado, a principal receita dos clubes de futebol era a de *matchday*, principalmente por meio da venda de ingressos, que chegava a representar 90% ou mais da receita total (SZYMANSKI, 2015). Isto está muito relacionado à origem do esporte, que era praticado e assistido por uma massa de trabalhadores. Sendo assim, os ingressos possuíam preços baixos e a pobreza não representava uma barreira para a entrada aos jogos.

No entanto, muito mudou desde então. Após passar por um período difícil na década de 80, marcado pela recessão global e pelo hooliganismo, que acarretaram em uma queda expressiva de público nos estádios, desde o início dos anos 90 os clubes europeus vivem uma fase caracterizada pelo crescente comparecimento aos estádios. À este ciclo Szymanski (2015) deu o nome de "Renascimento do Futebol", onde as primeiras divisões da Inglaterra, França, Alemanha e Itália tiveram um crescimento médio anual de 2,3% no número de torcedores presentes durante as partidas entre 1989 e 2013.

Contudo, com as mudanças proporcionadas pelo renascimento do futebol europeu, as receitas de bilheteria perderam sua proeminência em relação às demais fontes. De acordo com dados divulgados pela Deloitte referentes à temporada de 2012/13, *matchday* representou apenas um pouco mais de 20% das receitas totais da Premier League, da Bundesliga e da La Liga (SZYMANSKI, 2015). Em relação à Serie A e à Ligue 1 essa proporção é ainda menor: apenas 11%.

Além disso, Szymanski (2015, p. 109) afirma que: "The growth in the popularity of soccer in recent decades has led to increasing demand for tickets, bigger crowds, and increasing prices". De fato, segundo o mesmo autor, o ritmo de crescimento dos preços dos ingressos ao redor da Europa desde 1989 foi entre 5% a 10% ao ano.

Por um lado, este aumento de preços demonstra a capacidade dos clubes de, diante desse cenário, extraírem o máximo de excedente do consumidor através de práticas comerciais para potencializar seus resultados financeiros. Por outro, ele faz parte de um processo de mudança social, onde houve a diminuição da classe trabalhadora e aumento da classe média, a transição para uma economia baseada em serviços, um aumento de renda real pequeno (na média) e crescimento da

desigualdade (SZYMANSKI, 2015). Deste modo, a renda e a idade média dos torcedores que frequentam os estádios aumentaram e alguns autores usam o termo "gentrificação" para explicar essa aproximação do futebol para uma base de torcedores mais rica.

Sobre esse tema, Maguire (2020, p. 108) é enfático:

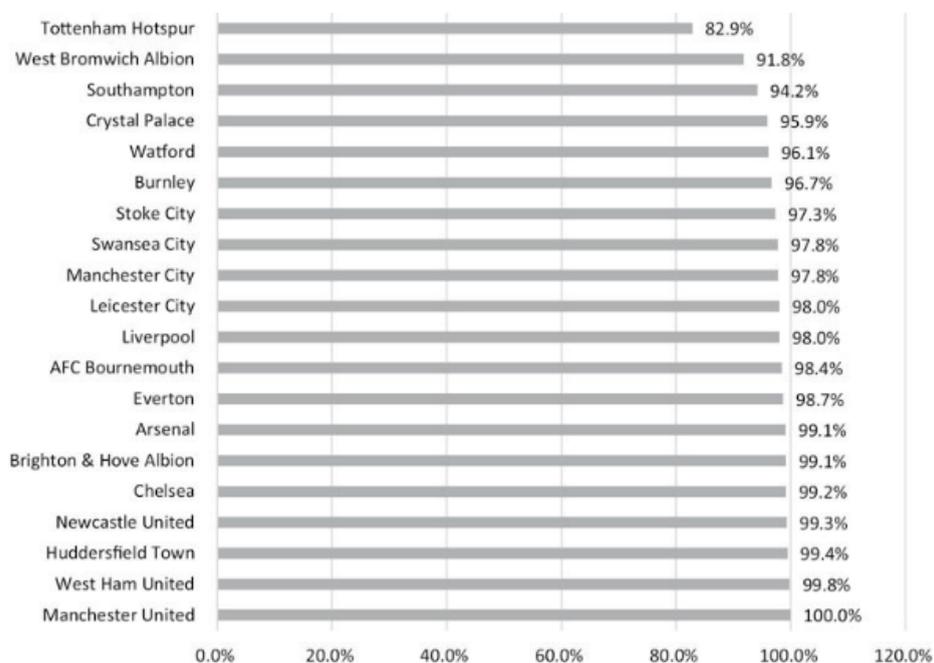
“The rise in ticket prices over the last couple of generations and the, for the most part, meek acceptance by fans is a sign of the rise in popularity of the game. Its gentrification, the growth of subscription broadcast models and big commercial deals have marginalized the traditional fans’ financial contribution and as a result they are pushed farther down the order of importance when it comes to decisions made by footballing authorities”

Ao analisar o futebol inglês, o acadêmico Maguire (2020) também aponta o aumento da popularidade do esporte e a elevação do padrão de vida da população como fatores explicativos para o crescimento dos preços dos ingressos. De acordo com ele, o padrão de vida mais elevado provocou um aumento dos gastos discricionários, isto é, dos gastos não relacionados às necessidades básicas. Além do mais, o futebol atinge hoje uma audiência mais diversa em termos de nível de renda, gênero e faixa etária do que há 50 anos atrás.

Soma-se a isto o fato da demanda por ingressos possuir certa inelasticidade aos preços. Para um grupo de torcedores mais fanáticos, não há um bem substituto satisfatório para os ingressos das partidas dos times pelos quais torcem. Estes torcedores ou vão até estádios para apoiar os seus clubes, ou simplesmente preferem ficar em casa. Portanto, pode-se dizer que esta inelasticidade ao preço da demanda por ingressos de jogos de futebol é causada por uma forte lealdade à marca por uma parte dos fãs (MAGUIRE, 2020).

Também é importante levarmos em consideração a restrição de oferta causada pela capacidade dos estádios. Como os jogos da Premier League são produtos populares, assim como os de outras ligas europeias, muitos de seus jogos acontecem com praticamente todos os ingressos vendidos (MAGUIRE, 2020). Durante a temporada 2017/18, os clubes da primeira divisão inglesa operaram com, em média, 97,7% dos assentos disponíveis vendidos, conforme imagem abaixo.

Gráfico 4 - Ingressos vendidos em porcentagem da capacidade na Premier League durante a temporada 2017/18



Fonte: MAGUIRE, Kieran. **The Price of Football**: understanding football club finance. Newcastle Upon Tyne, UK: Agenda Publishing Limited, 2020.

Pela ótica da oferta, isto significa que a única forma de aumentar as receitas de bilheteria no curto-prazo é através do aumento dos preços dos ingressos. No médio ou longo prazos, porém, também é possível gerar um maior fluxo de recebimentos com os jogos a partir de investimentos na construção ou reforma de estádios visando o aumento da sua capacidade de receber público (SZYMANSKI, 2015).

Um bom resumo do comportamento dos clubes em relação aos preços dos ingressos foi feito por Szymanski (2015, p. 113):

“In the long term, they increase capacity when demand rises, and when demand is below capacity they tend to keep price increases down. However, when demand is increasing and getting close to capacity, prices increase rapidly.”

Enquanto que pela ótica de demanda, isto determina uma lógica de "aceite ou perca" para os torcedores. Tamanha é a popularidade da Premier League que os

seus principais times, como o Manchester United e o Liverpool, por exemplo, possuem listas de espera tão grandes para a compra de um *season ticket*, que não há chance real de adquiri-lo (MAGUIRE, 2020). Assim, os fãs do futebol inglês sabem que, se não renovarem o *season ticket* que possuem, provavelmente nunca mais terão a oportunidade de ir aos jogos frequentemente.

Em relação a venda de direitos de transmissão, Maguire (2020, p. 109) foi extraordinariamente preciso ao resumir o relacionamento de clubes e canais esportivos (incluindo transmissoras): “football loves television, and television loves football”. Grande parte do sucesso do futebol como negócio pode ser atribuído ao crescimento das receitas provenientes desta fonte. O primeiro contrato para a transmissão dos jogos da Premier League, na temporada 1992/93, foi avaliado em 80 milhões de dólares (SZYMANSKI, 2015). Enquanto que um dos últimos contratos, válido para as temporadas 2016-19, foi estimado em 8,3 bilhões de libras, sendo 5,1 bilhões referentes aos direitos de transmissão domésticos e 3,1 bilhões aos direitos de transmissão internacionais. Da perspectiva de um clube, por exemplo o Manchester United, o crescimento da receita gerada pode chegar a 13.300%, como mostra a tabela abaixo (MAGUIRE, 2020).

Tabela 5 - Receitas do Manchester United em 1992 e 2019

Receitas	1992 (em milhões de libras esterlinas)	2019 (em milhões de libras esterlinas)	Crescimento (em %)
Bilheteria	11.1	110.8	898%
Direitos de transmissão	1.8	241.2	13.300%
Comercial	7.2	275.1	3.721%
Receita Total	20.1	590.0	2.835%

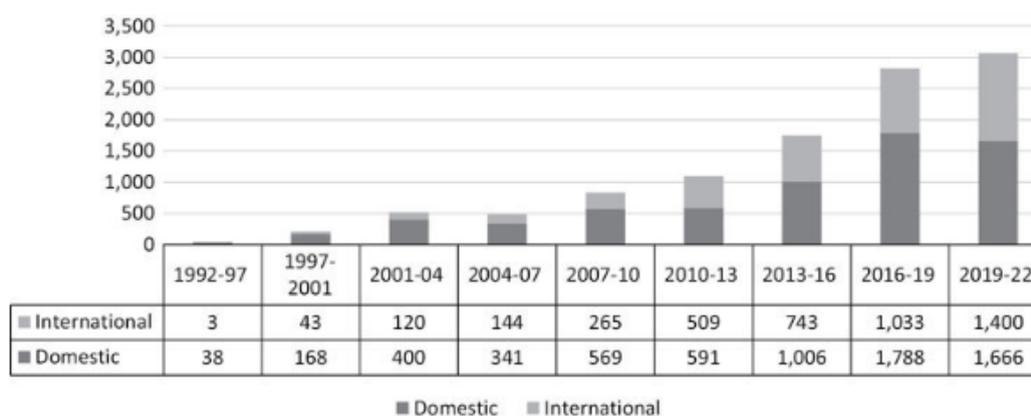
Fonte: MAGUIRE, Kieran. **The Price of Football**: understanding football club finance. Newcastle Upon Tyne, UK: Agenda Publishing Limited, 2020.

Sendo assim, especialmente nos países com ligas já estabelecidas, o valor de venda dos direitos de transmissão apresentou grande aumento (SZYMANSKI, 2015). Desse modo, em termos de audiência, o futebol se consolidou como o esporte coletivo mais assistido no mundo (MAGUIRE, 2020). Do ponto de vista dos canais esportivos, o futebol como produto global ao vivo gera uma maior fidelidade por parte dos seus assinantes e é capaz de atingir um público que, de forma geral,

não se interessa tanto pelas outras programações disponíveis e que possui alguma renda disponível: homens entre 18 e 34 anos. Portanto, as empresas que possuem este perfil como público-alvo têm interesse em comprar os espaços publicitários disponíveis durante os jogos, o que origina uma segunda fonte de receita para as transmissoras.

De acordo com Szymanski (2015), a transmissão dos jogos representa cerca de 60% das receitas totais dos clubes da Serie A, 50% das receitas dos times que disputam a Premier League, a La Liga ou a Ligue 1 e aproximadamente um terço das receitas das equipes que participam da Bundesliga, sendo que a maior parte destas receitas são oriundas da venda de direitos domésticos. À vista disso, é natural que os clubes tenham uma preocupação cada vez maior com a internacionalização de suas marcas. Neste sentido, é necessário ressaltar o posicionamento da Premier League, cujos jogos já são transmitidos em mais de 100 países, o que certamente representa uma vantagem competitiva diante das demais ligas europeias e até mesmo do mundo (MAGUIRE, 2020). Sobre este caso, a partir da análise da figura abaixo, é curioso notar que é possível e talvez até provável que a receita originada da venda de direitos internacionais supere a obtida com a venda de direitos domésticos.

Figura 2 - Direitos de transmissão da Premier League de 1992 à 2022 (em milhões de libras)



Fonte: MAGUIRE, Kieran. **The Price of Football**: understanding football club finance. Newcastle Upon Tyne, UK: Agenda Publishing Limited, 2020.

Deste modo, a plataforma televisiva funcionou como um trampolim para o desenvolvimento do futebol como negócio. De fato, os canais esportivos são, em grande parte, os responsáveis por colocar este esporte em uma posição de alta visibilidade. Segundo Maguire (2020, p.112): "Broadcasters also effectively provide free advertising and marketing for clubs, which would otherwise be costly. Dedicated television and radio channels keep the game in the public eye on a non-stop basis". Ademais, é necessário considerar que as transmissões tornaram possível aos clubes a construção de uma base internacional de torcedores, o que por sua vez elevou os valores comerciais ou de patrocínio com empresas estrangeiras.

Diante de tamanho auxílio proporcionado pela televisão, é interessante ou até mesmo irônico saber que, historicamente, os clubes eram contrários à transmissão de seus jogos. Como a bilheteria representava a sua principal fonte de receita, os times temiam que, com o televisionamento das partidas, os torcedores passassem a preferir assistir aos jogos do conforto de seus lares do que ir até os estádios. Entretanto, foi exatamente o oposto que ocorreu: com a popularização do esporte, o interesse em presenciar o espetáculo aumentou (SZYMANSKI, 2015).

Com o crescimento do valor arrecadado, tornou-se imperativa a questão sobre como reparti-lo. Baseado no modelo adotado pelas principais ligas esportivas norte-americanas, o futebol europeu, na maior parte dos casos, adotou o modelo de negociação coletiva e, assim, impediu a concorrência entre os clubes. Todavia, diferentemente dos esportes americanos, as ligas europeias são abertas, isto é, possuem um sistema de promoção e rebaixamento. Desta forma, visando manter o benefício de possuírem um maior poder econômico, as equipes dominantes foram contra uma divisão totalmente igualitária destas receitas (SZYMANSKI, 2015). De modo contrário, uma maior igualdade financeira deixaria esses times mais vulneráveis ao rebaixamento.

Destarte, a Premier League adotou o compartilhamento das receitas provenientes da venda dos direitos de transmissão domésticos dividindo-as em três partes: metade é distribuída igualmente, um quarto é definido pela posição final na tabela e um quarto é determinado pelo número de vezes que cada clube aparece na televisão (MAGUIRE, 2020).

Além disso, historicamente, todas as receitas geradas pela venda dos direitos de transmissão internacionais eram repartidas igualmente entre as equipes. Contudo, dada a crescente relevância do tema, o "Big Six", nome dado pela

imprensa ao grupo formado pelo Manchester United, Manchester City, Liverpool, Chelsea, Arsenal e Tottenham, se posicionou de forma favorável à uma mudança na distribuição, pois estes clubes entendiam que os seus jogos eram responsáveis pela maior parte da audiência global. Após muita discussão, foi aprovada uma nova regra, que é muito bem resumida por Maguire (2020, p. 116):

"The rule change guarantees clubs their former shares of broadcasting revenues but any increase in international rights will be split half evenly between all 20 Premier League clubs, and half on the final league position in a similar manner to domestic payouts. There is a further caveat in that the club finishing top of the Premier League cannot earn more than £180 from the deal for every £100 given to the bottom team."

Partindo para uma análise prática, durante a temporada 2018/19 foi estabelecido que o campeão Manchester City recebesse aproximadamente 151 milhões de libras esterlinas, enquanto que o último colocado Huddersfield Town teve direito ao recebimento de cerca de 97 milhões de libras esterlinas (MAGUIRE, 2020). Visto de outro modo, a receita gerada pela venda de direitos de transmissão do time com o melhor desempenho esportivo foi apenas 56% maior do que a gerada pela equipe com pior performance. Embora seja um valor considerável, essa diferença pode chegar a mais de 200% em outras ligas europeias.

Em campo, isso significa que a maior parte dos jogos da Premier League são equilibrados. Como os clubes médios e pequenos desta liga possuem recursos financeiros, eles têm condições de superar outras equipes não dominantes europeias na contratação de jogadores (MAGUIRE, 2020). Conseqüentemente, a qualidade técnica e o equilíbrio competitivo da primeira divisão inglesa são maiores do que as de seus pares europeus, o que contribui para o aumento de sua popularidade.

No entanto, também é possível encontrar ligas em que os clubes negociam individualmente a venda dos seus direitos de transmissão. Uma delas é a La Liga, a primeira divisão do futebol espanhol (SZYMANSKI, 2015). Tomando-a como exemplo, é possível enxergar que a má distribuição de receitas aumenta a desigualdade financeira entre as equipes, o que beneficia os times dominantes mas prejudica o equilíbrio competitivo do campeonato.

Vale ressaltar que a indústria de entretenimento está passando por um momento de grande mudança, com uma participação cada vez maior de empresas

relacionadas à *streaming* e à internet. Assim, é esperado que os canais de televisão tradicionais enfrentem a concorrência destas empresas na aquisição dos direitos de transmissão (MAGUIRE, 2020).

Diferentemente de outros negócios, os clubes de futebol são organizações muito focadas em um único objetivo: ter um bom desempenho e bons resultados esportivos dentro de campo (SZYMANSKI, 2015). Apesar de muitos possuírem equipes em outras categorias e em outros esportes, a principal fonte de receitas, além da bilheteria e de transmissão, é a gerada por patrocínios e *merchandising* (venda de produtos licenciados). Nas maiores ligas, estes acordos comerciais chegam a representar cerca de 30% da receita total e são diretamente proporcionais ao sucesso dos times.

Em termos históricos, foi somente a partir dos anos 80 na primeira divisão da Inglaterra que o patrocínio nas camisas passou a ser amplamente adotado, devido, principalmente, à grande crise financeira que esta liga enfrentava na época (SZYMANSKI, 2015). Ademais, o valor deste tipo de patrocínio apresentou grande aumento nos últimos anos. Por exemplo, na Premier League, o valor arrecadado passou de 100 milhões de libras esterlinas na temporada 2010/11 para aproximadamente 282 milhões de libras esterlinas durante a temporada 2017/18 (GEEY, 2019).

Além dos patrocínios envolvendo o fornecimento das camisas e do anúncio feito na parte central delas, também podem ser feitos acordos referentes a banners publicitários, cenários de entrevistas pós-jogo, banco de reservas, plataformas digitais e online dos clubes, entre outros (GEEY, 2019). Por fim, desde a temporada 2017/18, a Premier League passou a permitir um segundo patrocinador na manga das camisas e é comum que os uniformes de treinamento ou aquecimento dos grandes times possuam um patrocinador também.

Do ponto de vista das empresas, patrocinar equipes de futebol é uma forma de vincularem as suas marcas às conquistas alcançadas dentro de campo e, assim, se aproximarem de uma grande base nacional ou internacional de torcedores (potenciais consumidores) (MAGUIRE, 2020). Deste mesmo modo, elas também conseguem se associar ao prestígio dos grandes jogadores, com uma abordagem muito mais pessoal do que outros tipos de publicidade. Portanto, é evidente que os acordos feitos com os clubes aumentam o reconhecimento dos patrocinadores,

contudo não é tão claro se isso resulta em maiores lucros ou não (SZYMANSKI, 2015).

Quanto ao *merchandising*, ele praticamente se resume na venda de camisetas oficiais. Apesar de parecerem onipresentes, seu potencial de gerar receitas é pequeno. Baseado em dados divulgados pela PwC, Szymanski (2015) afirmou que, no futebol europeu, as receitas geradas por patrocínios chegam a ser 5 vezes maiores do que as de merchandising.

Geralmente, as negociações que envolvem a produção e distribuição de materiais esportivos definem que os clubes somente têm direito ao recebimento de royalties depois que certo número de produtos já foi vendido. No melhor cenário, os times ganham cerca de 20% sobre as vendas (GEEY, 2019). Já os fornecedores recebem de 80% a 90% de todas as receitas decorrentes de camisetas, mas, em troca, devem fazer grandes pagamentos adiantados aos clubes.

Dessa forma, acordos astronômicos só serão fechados se houver possibilidades concretas de realização de lucro. Mais uma vez adotando o Manchester United como exemplo, um de seus últimos contratos com a Adidas foi avaliado em mais de 750 milhões de libras esterlinas ao longo de 10 anos. No entanto, a fornecedora enxergou a possibilidade de arrecadar o dobro desse valor com a venda de camisetas até o final do vínculo (GEEY, 2019).

Da perspectiva dos clubes, os acordos de patrocínio e *merchandising* proporcionam parcerias estratégicas que geram mais receitas. Assim, muitas equipes trabalham para aumentar o seu número de contratos comerciais. Em 2018, o Manchester United teve 65 parceiros regionais ou globais dos mais variados setores, de serviços financeiros e relógios até vinho e macarrão (GEEY, 2019).

Em conclusão, é necessário ressaltar a influência do desempenho esportivo na concretização desses contratos. Conforme destaca Szymanski (2015, p.125):

“Any well-run club can significantly increase revenue from these sources by better league performance, and no matter how well run, any club will see a dramatic decline in revenue from these sources if league performance deteriorates.”

2.5 - Transferências.

Há ainda mais uma fonte de receita a ser analisada: as transferências de jogadores (KUPER; SZYMANSKI, 2014). Diferentemente das demais, elas também podem ser consideradas como dívidas, na medida em que envolverem a compra dos direitos esportivos dos jogadores e não a sua venda. Assim, diante desta peculiaridade, convém que um tópico seja inteiramente dedicado a este tema.

Como a maior parte dos clubes não é capaz de revelar e vender jogadores e, ao mesmo tempo, manter um desempenho consistente nas competições, Szymanski (2015) afirma que é improvável que as transferências se tornem uma fonte de receitas estável e de longo-prazo. De acordo com este autor, a venda de bons jogadores sem reposição está quase sempre relacionada a posições inferiores na liga nacional e, portanto, só é recomendável como medida de emergência.

No futebol, para realizar a contratação de um jogador, o clube interessado paga uma "taxa de transferência" para o antigo clube desse jogador (KUPER; SZYMANSKI, 2014). Desse modo, do acumulado destas negociações, surge o chamado "mercado de transferências". Segundo dados divulgados pela Deloitte, no início da temporada de 2022/23, a Premier League gastou um total de 1,9 bilhões de libras esterlinas em contratações.

Curiosamente, após analisarem 40 clubes entre 1978 e 1997, Kuper e Szymanski (2014) concluíram que apenas 16% da variação total da classificação dos clubes é explicada pelo saldo em transferências, que representa o valor recebido nestas negociações menos o valor pago em contratações. Como essa declaração aparenta, à primeira vista, contradizer o que foi exposto no tópico sobre equilíbrio competitivo, é proposta uma análise sobre este resultado.

No estudo dos temas anteriores foi visto que o futebol passou por grandes mudanças nas últimas décadas em termos competitivos e financeiros, com o aumento do desequilíbrio competitivo e das receitas. Dessa forma, é possível que o comportamento dos clubes tenha mudado e que esta estatística tenha ficado, de certo modo, desatualizada. Além disso, é necessário considerar a relação de causa e efeito indicada. Embora estes autores tenham concluído que o saldo em transferências possui uma baixa correlação com a posição do clube na liga, é plausível que a classificação tenha um maior poder explicativo sobre o saldo. Por fim, talvez seja mais adequada a utilização dos valores recebidos e pagos separadamente, ao invés de agrupá-los em uma única variável.

O mercado de transferências é uma parte fundamental da indústria futebolística. Por meio dele, os clubes conseguem reforçar os seus elencos e, assim, atender, mesmo que em parte, a demanda dos torcedores por vitórias e aumentar a atratividade dos jogos (GEEY, 2019). Em resumo, para que uma transferência seja concluída é preciso que os clubes envolvidos cheguem em um acordo e que o time comprador acerte as questões salariais com o jogador pretendido. Já a taxa de transferência depende de uma série de fatores, como as características do jogador (idade, posição, nacionalidade e prestígio) e os termos do atual contrato.

Ademais, este mercado é caracterizado por ser ineficiente, ou seja, normalmente os clubes não fazem boas contratações (KUPER; SZYMANSKI, 2014). Sendo assim, como muitas negociações não alcançam o resultado esportivo ou financeiro esperado, esta é uma das áreas em que os times mais podem evoluir e que mais facilmente podem fazê-lo.

Uma das ineficiências do mercado de transferências ocorre quando um novo técnico é contratado. Na teoria, este movimento representa o início de um projeto esportivo duradouro. Dessa forma, dentro da realidade financeira do clube, este profissional tem a permissão para promover a saída e a contratação de jogadores conforme pensar que seja o mais adequado para a adaptação do elenco à sua visão de jogo (KUPER; SZYMANSKI, 2014). Nesse processo, alguns jogadores são vendidos por menos do que valem e outros são contratados por taxas maiores do que o desempenho apresentado dentro de campo. Assim, muito dinheiro acaba sendo desperdiçado porque os técnicos são demitidos em um tempo mais curto do que o esperado.

A contratação dos melhores jogadores de um campeonato também pode representar uma falha de mercado. De acordo com Kuper e Szymanski (2014, p. 21): "The worst time to buy a player is in the summer when he's just done well at a big tournament. Everyone in the transfer market has seen how good the player is, but he is exhausted and quite likely sated with success". Além disso, nesses casos, o jogador em questão está sendo avaliado em um período curto de tempo (uma temporada, um campeonato ou uma sequência de jogos).

A maior parte dos clubes que cometem este erro estão, na verdade, procurando satisfazer a demanda dos fãs por vitórias com a contratação de estrelas em ascensão. Soma-se a isto o fato que alguns times não possuem como objetivo a

otimização do uso do dinheiro. Nesse sentido, estes clubes assemelham-se mais com democracias populistas do que negócios (KUPER; SZYMANSKI, 2014). A contratação destes jogadores alimenta a expectativa dos torcedores por bons resultados, dando a impressão que o time está no caminho certo. Desse modo, o estado anímico de todo o elenco se eleva.

Outra falha sistêmica desse mercado é a supervalorização de jogadores de determinadas nacionalidades, como a brasileira. Sobre isso, Kuper e Szymanski (2014, p. 23) comentam:

But the most enduringly fashionable nationality in the transfer market is Brazilian. As Alex Bellos writes in *Futebol: The Brazilian Way of Life*, "The phrase 'Brazilian soccer player' is like the phrases 'French chef' or 'Tibetan monk.' The nationality expresses an authority, an innate vocation for the job— whatever the natural ability.

Portanto, há uma tendência dos jogadores brasileiros serem mais estimados e valorizados do que os atletas de outros países. Sendo assim, é comum que os clubes europeus tenham ao menos um atleta canarinho em seu elenco. Por exemplo, na temporada 2022/23, 70% dos times da Premier League terão ao menos um jogador nascido no Brasil fazendo parte da equipe.

Finalmente, uma última falha do mercado de transferências é o julgamento equivocado dos jogadores por parte de olheiros, técnicos e dirigentes. Por exemplo, conforme Kuper e Szymanski (2014) relatam, um grande clube inglês notou que a maior parte dos atletas recomendados pelos seus olheiros eram loiros. Um dos motivos mais prováveis para isso é que, ao se analisar um grupo de jogadores razoavelmente parecidos e desconhecidos, aqueles que possuem alguma característica física fora do comum, como o cabelo loiro neste caso, chamam mais a atenção. Entre os jogadores mais renomados, é possível que este tipo de falha desapareça e que títulos como "artilheiro da Premier League" ou "atacante argentino" pesem mais na avaliação dos tomadores de decisão.

2.6 - Salários

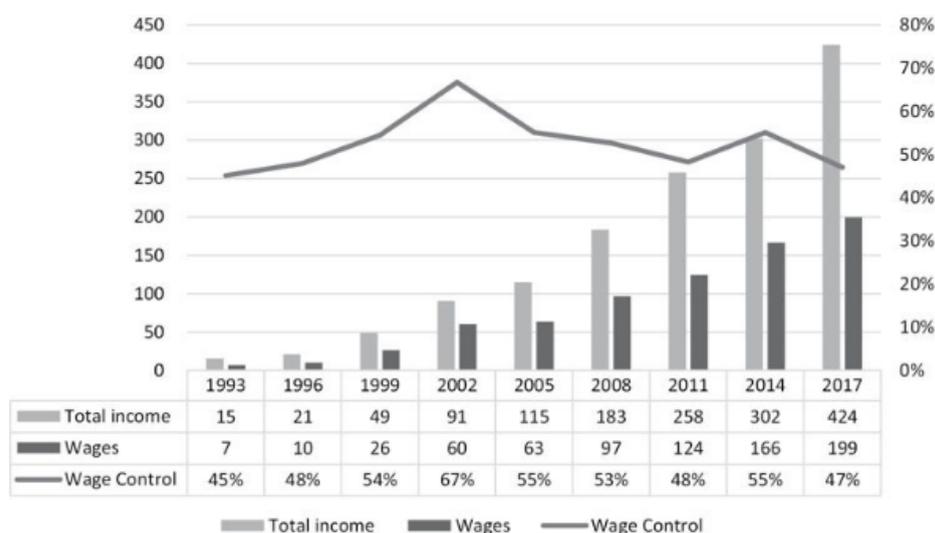
Por fim, o último tópico deste capítulo é dedicado ao principal custo fixo dos clubes: os salários de seus jogadores. Sob determinado olhar, a aquisição de talento esportivo representa a tarefa mais importante de um time (SZYMANSKI, 2015). Por

mais que os clubes tenham desenvolvido departamentos estatísticos e tentem fundamentar suas decisões de transferências em dados para evitar os erros discutidos no último tópico, a imprevisibilidade do resultado de cada jogo continua sendo imperativa. Logo, de certa forma, os clubes assemelham-se a empresas, que devem tomar decisões de investimentos com retornos incertos. E, no caso do futebol, a capacidade de gerar receitas e de ter um retorno sobre o investimento é muito impactada pelas atuações futuras dos jogadores.

Os salários podem ser entendidos como o preço da força de trabalho dos jogadores. Desse modo, em última instância, os salários são determinados por fatores de demanda e de oferta (MAGUIRE, 2020). Como vimos no primeiro capítulo, quanto maior a demanda ou menor a oferta, maior será o preço. Assim, é natural que os jogadores mais habilidosos, por serem mais escassos, possuam salários maiores do que a média.

No geral, é possível observar um aumento significativo dos salários nas últimas décadas. Conforme indicado por Maguire (2020), uma das explicações possíveis para este fenômeno é o crescimento das receitas dos clubes. Explicando de forma simples, cientes de que os clubes estavam ganhando mais dinheiro, os jogadores e seus agentes passaram a exigir maiores salários.

Figura 3 - Evolução das receitas e salários do Arsenal (1993 - 2017)



Fonte: MAGUIRE, Kieran. **The Price of Football**: understanding football club finance. Newcastle Upon Tyne, UK: Agenda Publishing Limited, 2020.

Tomando o Arsenal como exemplo, é possível perceber o nítido crescimento das receitas e dos salários entre 1993 e 2017. Durante a maior parte do tempo, a folha salarial correspondeu a cerca de 50% do total arrecadado. Além disso, é interessante notar que, apesar do significativo aumento de 2.671% das receitas durante este período, os salários apresentaram um avanço ainda maior: de 3.169% (MAGUIRE, 2020). Dessa forma, é possível inferir que, desde a década de 90, os clubes vêm sofrendo com uma pressão de custos.

Uma das ideias presentes no senso comum afirma que os sucessivos aumentos de custos com os jogadores são a principal causa do encarecimento dos ingressos para os jogos. Contudo, Szymanski (2015) aponta que a lógica correta é justamente o contrário. Em última instância, o principal interesse dos clubes com um aumento de receitas é a contratação de melhores jogadores para obter um maior sucesso competitivo. Ou seja, a popularização do futebol nas últimas décadas provocou o aumento das receitas dos clubes, que por sua vez gerou um aumento dos custos com jogadores.

À isso, Maguire (2020) acrescenta que a cada 100 libras esterlinas gastas com salários na Premier League durante a temporada 2017/18, aproximadamente 24 libras eram originadas das receitas de *matchday*. Portanto, podemos concluir que a maior parte dos salários são sustentados com as receitas proporcionadas pela venda dos direitos de transmissão e dos acordos comerciais.

Ademais, Kuper e Szymanski (2014), após estudarem 40 clubes ingleses entre 1978 e 1997, concluíram que a folha salarial possuía um poder explicativo de 92% da variação da posição de um clube na liga. A explicação proposta por estes autores é que maiores salários atraem melhores jogadores, que por sua vez conquistam mais vitórias e títulos. No entanto, é preciso ressaltar que esta relação cai para aproximadamente 70% no curto-prazo, isto é, em um período de uma temporada. O principal motivo é a maior influência de eventos aleatórios ou externalidades, como lesões de jogadores e má atuação da equipe de arbitragem.

Um conceito importante para entendermos essa relação entre o gasto com salários e o sucesso esportivo no longo-prazo é a chamada "lei dos grandes números", que é explicada por Szymanski (2015, p. 48): "if you repeat a game of chance often enough, the frequency of the outcome will equal the probability of that outcome in each game". Em outras palavras, embora o resultado de um jogo seja incerto, no longo-prazo e na média, a probabilidade de vitória do time que possui os

melhores jogadores é transformada pela lei dos grandes números em conquistas de títulos. Assim, com o passar do tempo, a quantidade de dinheiro que um clube gasta com seus jogadores pode ser usada como uma forma de projetar o seu desempenho.

Desse modo, Szymanski (2015, p. 63) conclui:

“This does not mean that spending guarantees championships, but that wage spending dominates in any explanation of the relative status of clubs over time. High-spending clubs seem inevitably to achieve higher positions on average and low-spending clubs seem condemned to lower positions on average.”

CAPÍTULO 3 - ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA DO FUTEBOL BRASILEIRO

3.1 - Introdução

No decorrer do capítulo anterior, foram estudados alguns dos principais tópicos econômico-financeiros envolvendo a economia do futebol. Dessa forma, conseguimos aprofundar o nosso entendimento a respeito de temas como o comportamento dos torcedores como demandantes de ingressos, a evolução e as características das principais fontes de receitas dos clubes de futebol e a dinâmica por trás das negociações de transferências de jogadores e do pagamento de salários.

Sendo assim, o objetivo da última parte deste trabalho é, a partir da estrutura teórica desenvolvida nos dois primeiros capítulos, analisar e propor explicações para o desempenho financeiro dos principais clubes brasileiros, ressaltando o impacto da pandemia de Covid-19 nos anos de 2020 e 2021. Para isso, serão utilizados relatórios econômico-financeiros divulgados por empresas da iniciativa privada. Por fim, o futebol europeu foi tomado como referência para que possamos desenvolver um maior entendimento da realidade financeira do futebol no Brasil.

Portanto, o atual capítulo foi estruturado do seguinte modo. Em um primeiro momento, foram estudadas as receitas provenientes de *matchday*, direitos de transmissão e de acordos comerciais. Logo após, foi analisado o mercado de transferências e seu impacto na saúde financeira dos clubes brasileiros. Por fim, buscamos entender a evolução dos salários dos jogadores do campeonato brasileiro, assim como o desenvolvimento do equilíbrio competitivo desta competição.

3.2 - Overview

Novamente, antes de nos aprofundarmos especificamente em cada aspecto da saúde econômico-financeira dos principais clubes brasileiros, convém entendermos a evolução desta indústria nas últimas décadas. Desse modo, seremos capazes de diferenciarmos as tendências de longo-prazo dos movimentos ou choques observados no curto-prazo.

Gráfico 5 - Evolução da receita total dos 20 principais clubes brasileiros (valores atualizados pela inflação e em bilhões de reais).



Fonte: SOMOGGI, Amir. **Finanças TOP 20 clubes brasileiros 2021: o ano da retomada, marketing mostrou sua força.**- maio 2022 inclui estratégias disruptivas para clubes. São Paulo: Sports Value, 2022.

Em um primeiro olhar, é possível notarmos um sólido crescimento das receitas totais dos maiores clubes brasileiros entre 2003 e 2019. Durante este período, a arrecadação desses times mais do que triplicou. Além disso, percebe-se um forte impacto da pandemia de Covid-19 no ano de 2020, seguido por uma recuperação praticamente plena em 2021.

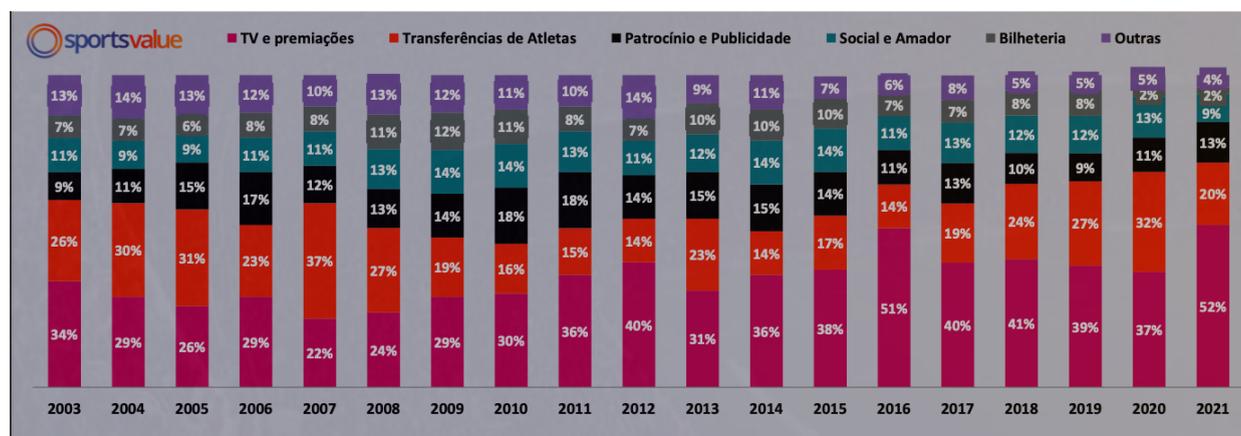
Podemos dividir o período de crescimento observado em 2019 em três ondas: a primeira entre 2003 e 2005, a segunda entre 2006 e 2013 e a terceira de 2014 a 2019. É interessante entender a relação da primeira e terceira ondas com a Copa do Mundo FIFA. A primeira representa o período imediatamente posterior à conquista do pentacampeonato mundial pela seleção brasileira em 2002. Assim, conforme sugere Szymanski (2015), era esperado que esse título estimulasse o desenvolvimento da liga nacional nos anos seguintes.

Enquanto que a terceira retrata os efeitos da realização da Copa de 2014 para a elite do futebol brasileiro. Um dos principais legados deste mega-evento foi a melhora da infraestrutura futebolística caracterizada pela construção ou reforma de estádios. Como estádios mais confortáveis despertam mais interesse da classe média em acompanhar os jogos presencialmente, o preço dos ingressos pode ter se elevado desde então. Diante desse cenário, podemos supor que a partir de 2014 tenha sido iniciado um processo de gentrificação similar ao observado pelo futebol europeu (KUPER; SZYMANSKI, 2014).

Por fim, a segunda onda corresponde ao intervalo entre as Copas de 2002 e 2014. Nele, podemos ver a consolidação da venda dos direitos de transmissão como a principal fonte de receita dos clubes. Além disso, vale ressaltar que, entre os três ciclos propostos, este foi aquele em que a receita total mais cresceu. De 2006 à 2013, o valor arrecadado pelos clubes mais do que dobrou.

Também é possível notar que a pandemia de Covid-19 em 2020 impactou as receitas dos clubes principalmente através de duas fontes: *matchday* e direitos de TV. A bilheteria foi fortemente impactada pela proibição e posteriormente restrição do público nos estádios. Já a venda dos direitos televisivos foi afetada pela suspensão dos jogos. Contudo, em 2021 já é observado uma relevante retomada da arrecadação sustentada pela recuperação na venda dos direitos de transmissão. Isto ocorreu porque os campeonatos da temporada 2020 terminaram no ano de 2021, o que não é comum no Brasil, aumentando o número de jogos transmitidos neste último ano (DANIEL; HAZAN, 2022).

Gráfico 6 - Participação das fontes de receitas em porcentagem.



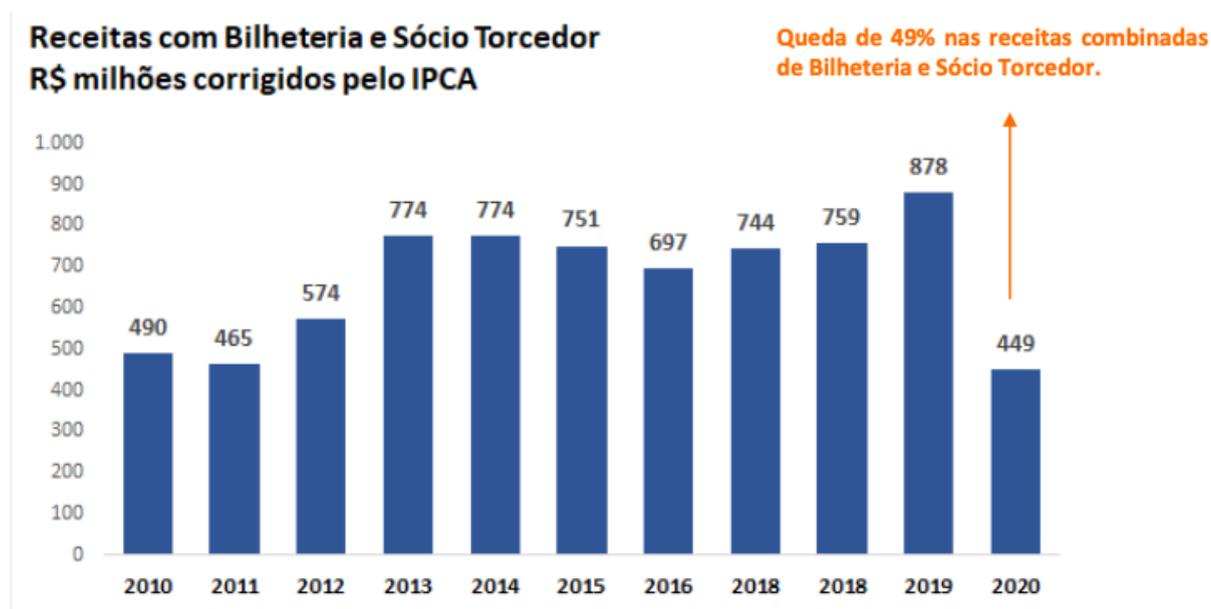
Fonte: SOMOGGI, Amir. **Finanças TOP 20 clubes brasileiros 2021**: o ano da retomada, marketing mostrou sua força.- maio 2022 inclui estratégias disruptivas para clubes. São Paulo: Sports Value, 2022.

Por último, chama a atenção uma característica do futebol brasileiro. Como vimos nos dois primeiros capítulos, as três principais receitas recorrentes dos clubes de futebol são: *matchday*, direitos de transmissão e acordos comerciais (patrocínios e publicidade). No entanto, como a receita com bilheteria não está plenamente desenvolvida no Brasil, observa-se uma importância relevante em termos de representatividade das receitas geradas no mercado de transferências.

3.3 - Matchday

Iniciamos a nossa análise das receitas dos maiores clubes brasileiros com *matchday*. A partir do Gráfico 6 vemos que esta fonte é responsável por, na média, 7 a 12% da receita total destes times.

Gráfico 7 - Receitas de bilheteria e sócio-torcedor corrigidas pela inflação em milhões de reais.



Fonte: GRAFIETTI, Cesar. **Análise Econômico-Financeira dos Clubes Brasileiros de Futebol: demonstrações financeiras de 2020**. 12. ed. São Paulo: Itaú BBA, 2021.

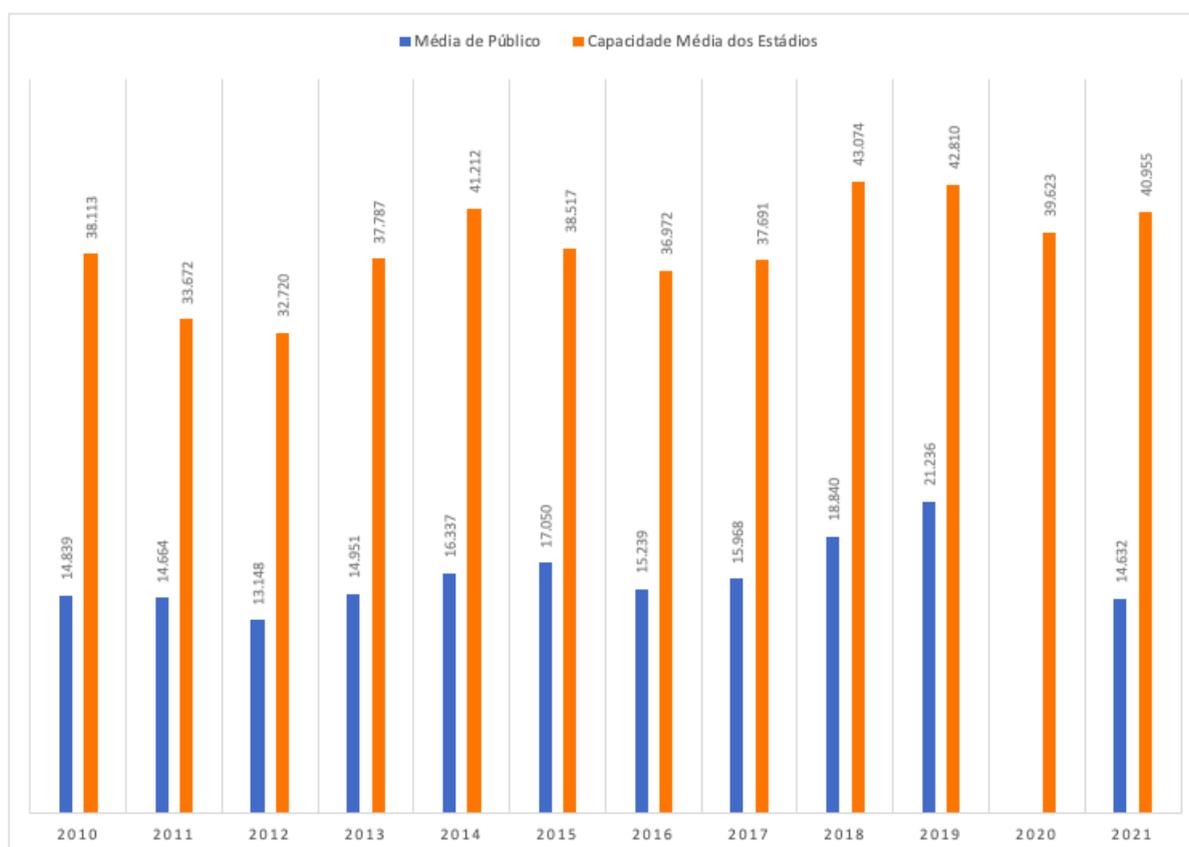
Uma análise inicial do gráfico acima nos permite observar alguns pontos interessantes na evolução desta receita. O primeiro é o grande aumento do valor arrecadado entre 2011 e 2013, que representa um crescimento de 66%. Depois, verifica-se que o valor manteve-se na casa dos R\$700 milhões de 2014 a 2018. O último ano antes da pandemia, 2019, representa o ponto mais alto da série e retrata um aumento de 15% tendo como base o ano anterior. Em 2020, vemos o impacto da pandemia provocado pela suspensão dos jogos durante parte do ano e pela proibição de público nos estádios. Assim, nesse ano, observa-se uma queda de 49% e o menor valor da série, sustentado quase que totalmente pelos programas de sócio-torcedor: R\$449 milhões.

Já é possível observar também uma mudança cultural em relação ao futebol europeu. Ao invés de venderem um pacote com todos os jogos da temporada (*season tickets*), os times brasileiros oferecem programas de "sócio-torcedor", onde

os torcedores garantem descontos ou ingressos em determinados setores dos estádios por meio do pagamento de uma mensalidade, assemelhando-se ao modelo de assinatura (GRAFIETTI, 2021). Do ponto de vista econômico, se entendemos esses programas como uma forma efetiva de discriminação de preços, é possível dizer é que a estratégia adotada pelos times brasileiros é mais eficiente do que a praticada pelos europeus.

Além disso, foi visto que os principais fatores que afetam a receita de bilheteria são: demanda, preço e a capacidade dos estádios. Sendo assim, iremos analisar esses aspectos para entender o comportamento desta receita nos últimos anos.

Gráfico 8 - Média de público e capacidade média dos estádios na Série A do campeonato brasileiro



Fonte: Wikipédia. Elaboração própria.

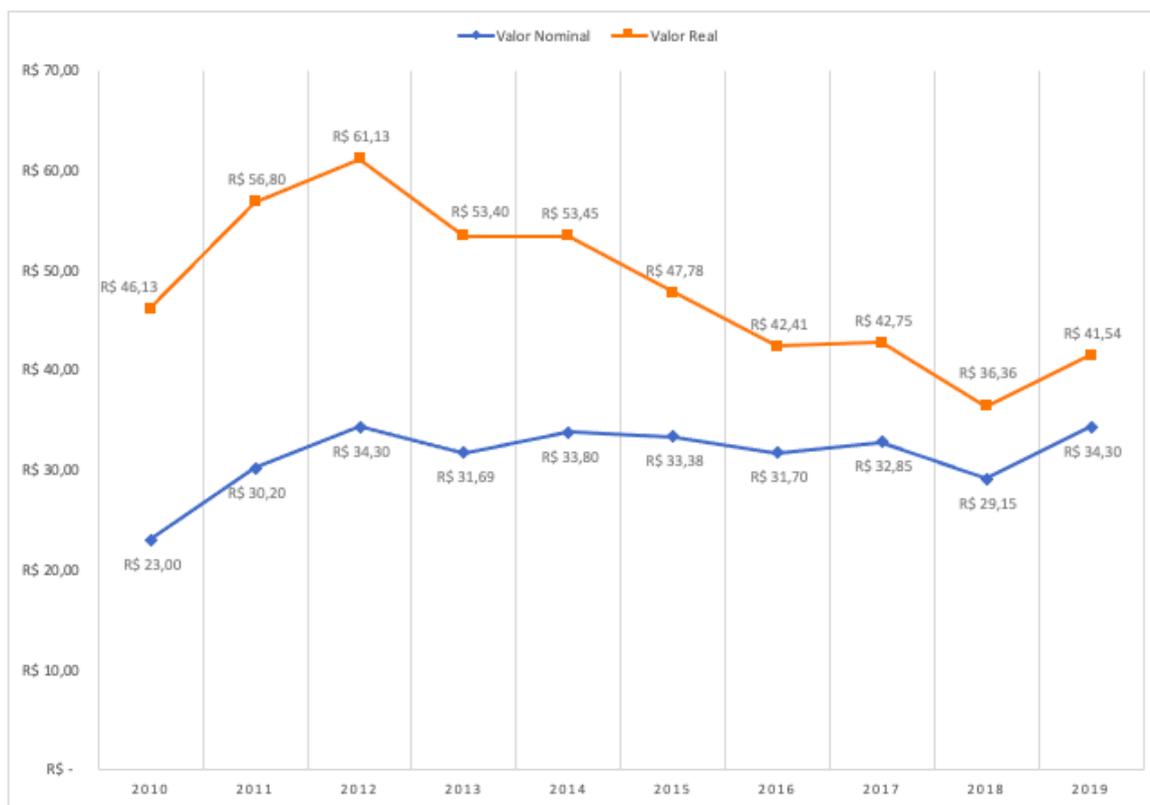
Em relação à capacidade dos estádios, é possível observar um movimento em "U" entre 2010 e 2014. Podemos entender a parte decrescente desse "U", vista

entre 2010 e 2012, como o efeito da interdição temporária de estádios importantes, como o Maracanã e o Mineirão, para a realização de reformas levando em conta a Copa de 2014. A partir de 2013, nota-se um crescimento da capacidade, que foi consolidado em 2014. De fato, foram inaugurados 7 estádios neste biênio, resultando em uma média de inauguração superior a 3 estádios por ano durante o período. Por fim, de 2014 em diante, vemos uma mudança de patamar da capacidade. À exceção dos anos de 2015 a 2017, a capacidade média manteve-se em torno de 40 mil pessoas.

Sobre a evolução do número de torcedores presentes nos estádios, observa-se que o ano de 2014 também foi um divisor de águas. Até 2013, a média de público oscilava em torno de 14.000 pessoas. A partir de 2014, esse número variou ao redor de algo próximo a 16.000, com um grande crescimento observado de 2017 em diante. Ademais, o impacto da pandemia é observado em 2020 e 21, com a proibição e restrição de público durante os jogos. Nessa perspectiva, é interessante notar que, mesmo diante de importantes fatores limitantes, 2021 não representa o menor valor observado na série, o que ressalta uma mudança estrutural do comportamento do torcedor. Finalmente, observa-se uma certa correlação entre a média de público e a capacidade média dos estádios.

Outro fator que chama a atenção é a baixa taxa de ocupação histórica dos jogos da Série A do campeonato brasileiro. Nitidamente, vemos que ela se manteve de forma consistente abaixo do nível de 50%. Tomando como exemplo, o ano de maior média de público, 2019, identificamos que o melhor time nesta temporada, o Flamengo (comandado à época pelo técnico Jorge Jesus), teve uma taxa de ocupação média de 80% da capacidade do estádio (LEMOS et al., 2019). Embora seja um nível elevado e não possa ser considerado ruim, verifica-se que ele foi menor do que a média da Premier League, conforme exposto no segundo capítulo. Duas possíveis explicações para essa baixa ocupação média são a certa regularidade dos episódios violentos envolvendo as torcidas durante os jogos, à exemplo do efeito do hooliganismo na queda de público no futebol inglês durante a década de 1980, e a baixa atratividade de jogos entre equipes coadjuvantes.

Gráfico 9 - Evolução do preço médio nominal e real (corrigido pelo IPCA) do ingresso para um jogo de futebol.



Observações:

*Os preços médios dos ingressos dos anos de 2010 a 2013 foram calculados tendo como base todos os jogos disputados em cada temporada pelos principais clubes brasileiros.

*Em 2014, o preço médio foi calculado considerando todos os jogos e times da Série A do campeonato brasileiro deste ano.

*Em 2015, o preço médio foi calculado considerando todos os jogos válidos pela Série A dos principais clubes desta temporada.

*A partir de 2016, os preços médios foram calculados tendo como base todos os jogos disputados em cada temporada pelos clubes brasileiros que estavam na Série A.

Fontes: Exame, Globo Esporte (GE) e ESPN. Elaboração própria.

Antes de analisarmos a evolução do preço médio dos ingressos, é importante ressaltar que os clubes brasileiros também adotam a estratégia da precificação variável. Assim, o preço do ingresso varia de acordo com a partida a ser realizada e com o local do assento no estádio. Dessa forma, como foi explicado, os times conseguem auferir maiores lucros.

De 2010 à 2012, vemos o final de um movimento de aumento de preços iniciado em 2003. Como descreve Loguercio *et al.* (2019), durante esse período houve um aumento de 300% dos preços dos ingressos, saltando de R\$9,50 em 2003 para R\$34,30 em 2012. Entretanto, a partir deste ano, observa-se uma estabilização, com o preço variando em torno de R\$32,00. É interessante notar que

esta estagnação em termos nominais representou uma queda significativa do valor do ingresso em termos reais (corrigidos pelo IPCA). Entre 2012 e 2018, o preço médio real do ingresso caiu aproximadamente 40%. Sendo assim, podemos afirmar que nesse intervalo de tempo houve um barateamento relativo do ingresso frente às demais mercadorias ofertadas pela economia brasileira. Por último, em 2019, vemos um aumento do preço médio para R\$ 34,30.

Finalmente, em relação a caracterização da demanda, de acordo com dados divulgados pelo Relatório Convocados XP, publicado por Grafietti *et al.* (2022), 88% dos brasileiros torcem para algum time brasileiro e 36% torcem para algum time do exterior. Entre os times brasileiros, os mais populares são Flamengo (24%), Corinthians (18%), São Paulo (11%) e Palmeiras (10%). Enquanto que Barcelona (28%), Real Madrid (24%) e Paris Saint-Germain (17%), são os clubes estrangeiros mais apoiados no Brasil. Dessa forma, já podemos perceber a tendência do torcedor brasileiro possuir um primeiro time nacional e um segundo internacional.

Em termos de faixa etária, 28% possuem entre 25 e 34 anos, 27% entre 35 e 44 anos e 19% entre 16 e 24 anos (GRAFIETTI *et al.*, 2022). Ou seja, praticamente três quartos dos torcedores brasileiros possuem entre 16 e 44 anos. Além do mais, o Cruzeiro e o Flamengo possuem as torcidas mais jovens, ao passo que Santos e Fluminense possuem as mais velhas.

A partir desses dados, podemos fazer alguns cálculos interessantes. Tomando que o Brasil atualmente possui aproximadamente 210 milhões de habitantes, o número de torcedores brasileiros é próximo de 185 milhões. Como o campeonato brasileiro possui 38 rodadas com 10 jogos cada, ao longo de uma edição são realizados 380 jogos. Já vimos que, na temporada de 2019, a média de público foi de 21.236 torcedores por partida. Portanto, foram vendidos aproximadamente 8.070.000 ingressos nesta edição. Supondo que todos esses ingressos foram comprados por pessoas diferentes, ou seja, que nenhum torcedor foi mais de uma vez ao estádio, temos que apenas cerca de 4,3% dos torcedores presenciaram alguma partida *in loco*. Sabemos que esta situação representa o melhor cenário já que existem os torcedores "fanáticos", que vão a mais de um jogo por temporada.

Portanto, a partir do que foi exposto até este momento, podemos fazer algumas conclusões. Vimos no segundo capítulo que o comportamento dos times em relação à precificação dos ingressos para os seus jogos pode ser resumido

através da seguinte frase: os preços tendem a permanecer baixos quando a demanda está abaixo da capacidade e quando a demanda aumenta, há uma tendência de a capacidade também aumentar (SZYMANSKI, 2015). Além disso, os preços aumentam rapidamente quando a demanda está crescendo e perto da capacidade.

Nesse sentido, é importante reparar que, no futebol brasileiro, o aumento da capacidade antecedeu o aumento na demanda, ao contrário do que era esperado, devido à realização da Copa do Mundo FIFA de 2014 no Brasil. Por um lado, isso promoveu ou pelo menos iniciou um processo de modernização dos estádios brasileiros. Desse modo, foram geradas condições para o crescimento da demanda, à medida que estádios mais modernos devem proporcionar uma melhor experiência para o público e, assim, gerar mais interesse em presenciar os jogos.

Por outro lado, esse processo também consolidou o problema do excesso de capacidade. Nessa perspectiva, como a demanda manteve-se consistentemente abaixo da capacidade, foi estabelecida uma barreira para o crescimento dos preços. Assim, a partir de 2012, houve a estabilização dos preços nominais e o barateamento relativo dos ingressos ao longo do tempo. Portanto, vemos aqui mais um estímulo para o crescimento do público nos estádios.

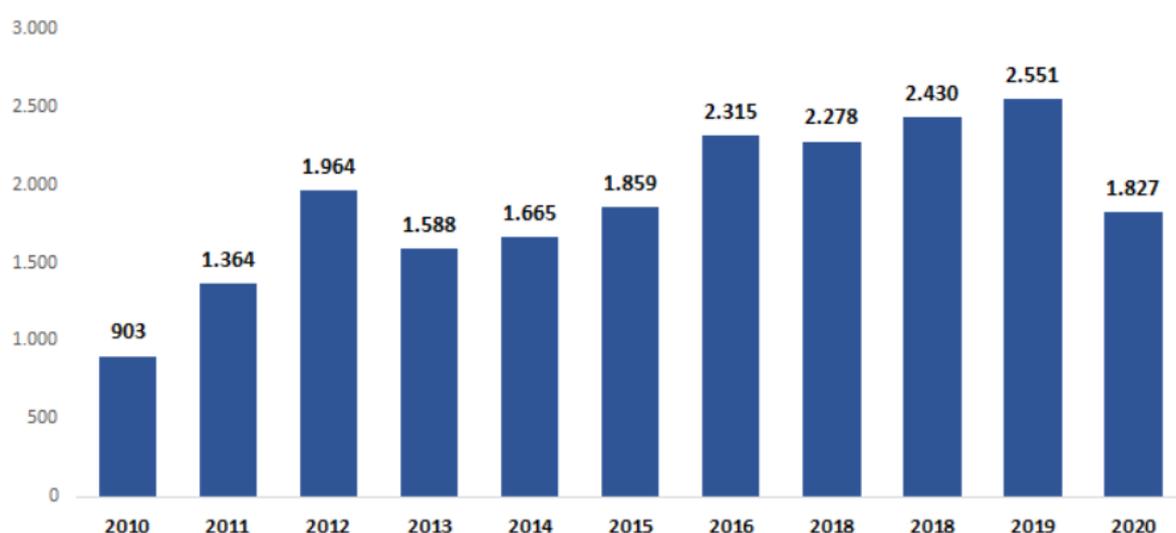
Sendo assim, somando-se a melhora de infraestrutura com a queda do preço médio do ingresso em termos reais, vemos um aumento no número de torcedores durante os jogos desde 2014. O auge foi atingido em 2019, com uma média maior do que 21 mil pessoas por partida. Infelizmente, a eclosão da pandemia interrompeu este processo, mas ainda é possível enxergar uma mudança estrutural no comportamento do torcedor em 2021, dado que a média de público deste ano foi superior a de 2012.

Finalmente, podemos concluir que a hipótese de um processo de gentrificação no futebol brasileiro perde força diante do que foi observado. Como o aumento da demanda não foi acompanhado por uma restrição na oferta, que aqui seria representada por uma grande utilização da capacidade dos estádios, o que vimos foi uma manutenção dos preços.

3.4 - Direitos de transmissão

Inicialmente, a partir da análise do Gráfico 06 notamos que, assim como no futebol europeu, a venda de direitos transmissivos junto com as premiações das competições são a principal fonte de receitas para os times brasileiros. Ademais, desde 2010, elas representam entre 30% e 52% das receitas totais dos maiores clubes no Brasil. Também a partir desse ano, vemos um crescimento consistente, alcançando o nível máximo de aproximadamente R\$2.5 bilhões em 2019, o que representa um aumento de 182% desde o início da série.

Gráfico 10 - Evolução das receitas geradas pelas vendas de direitos de transmissão (em milhões de reais e corrigidos pelo IPCA).



Fonte: GRAFIETTI, Cesar. **Análise Econômico-Financeira dos Clubes Brasileiros de Futebol**: demonstrações financeiras de 2020. 12. ed. São Paulo: Itaú BBA, 2021.

Resumidamente, de acordo com Capelo (2019), até 2018, o modelo de negociação predominante no futebol brasileiro era o unilateral entre clube e emissora. Assim, os valores eram definidos individualmente, dependendo de fatores como tamanho da torcida, potencial de audiência e a situação financeira de cada equipe. Consequentemente, os maiores times eram beneficiados por terem contratos com melhores condições e os clubes pequenos eram prejudicados por assinarem contratos com piores termos.

Contudo, a partir de 2019, ocorreram mudanças tendo como base o modelo adotado pela Premier League. As negociações continuaram acontecendo de forma individual, mas foi definido um sistema de distribuição com parâmetros

pré-determinados de acordo com cada emissora (CAPELO, 2019). O Grupo Globo adquiriu direitos de transmissão em televisão aberta e fechada e também em pay-per-view. Para os dois primeiros, a distribuição foi estabelecida do seguinte modo: 40% divididos igualmente, 30% conforme o número de jogos transmitidos e 30% de acordo com a classificação no campeonato. Enquanto que o dinheiro relacionado ao pay-per-view seria repartido de acordo com a base de assinantes de cada time. Já com a Turner, que adquiriu parte dos direitos de televisão fechada, foi acordado que a repartição seria feita da seguinte forma: 50% divididos igualmente, 25% divididos de acordo com a audiência dos jogos e 25% conforme a classificação no campeonato.

Em suma, Capelo (2019) concluiu que o modelo adotado desde 2019 representa alguns avanços para um maior equilíbrio financeiro entre as equipes. Considerando apenas as receitas provenientes dos contratos de televisão aberta e fechada no campeonato brasileiro, estima-se que, em 2019, o último colocado (Chapecoense) recebeu aproximadamente metade do valor arrecadado pelo campeão (Flamengo). Além disso, este autor também define o atual modelo como o mais meritocrático dentre os já praticados no Brasil.

Contudo, ainda existem pontos de melhoria. O pay-per-view é um deles. Devido a questões não previstas na concepção do modelo, tais como endividamento e antecipação das receitas por parte dos clubes e incerteza de geração de receitas por parte das transmissoras, o pay-per-view ainda provoca um maior desequilíbrio financeiro entre os clubes (CAPELO, 2019). Soma-se a isso o fato que, além do "Brasileirão", cada campeonato possui um modelo de negociação e fracionamento próprios.

Tabela 6 - Venda de direitos de transmissão na Europa e no Brasil.

	INGLATERRA	ESPAÑA	ITÁLIA	ALEMANHA	FRANÇA	BRASIL
COMPETIÇÕES	Premier League	La Liga	Serie A Tim	Bundesliga	Ligue 1	Série A
NEGOCIAÇÃO DOS DIREITOS NACIONAIS	Centralizado	Centralizado	Centralizado	Centralizado	Centralizado	Descentralizado
TOTAL DISTRIBUÍDO (EM EURO/MILHÕES)	2.41	2.11	1.09	1.39	845	468
DIFERENÇA ENTRE O MAIOR E O MENOR VALOR ⁶	1,6	6,2	4,4	1,9	2,1	7,4
% DIREITOS INTERNACIONAIS	34%	42%	33%	17%	9%	Não aplicável

Fonte: CBF. **IMPACTO DO FUTEBOL BRASILEIRO**. Rio de Janeiro: EY Brasil, 2019.

Além disso, ao compararmos a liga brasileira com as maiores ligas europeias, conseguimos notar outros aspectos que devem ser ressaltados. Além de ser a única a adotar a negociação descentralizada, a Série A do campeonato brasileiro foi a que menos distribuiu receitas. Outrossim, é a que possui a maior desigualdade entre o maior e o menor valor distribuídos e, mais uma vez, a única a não negociar direitos internacionais.

De fato, existem iniciativas importantes que podem alterar este cenário. A primeira delas, a chamada "Lei do Mandante" (Lei 14.205), sancionada em 2021, garante aos clubes mandantes os direitos exclusivos sobre a negociação, transmissão e reprodução sobre os seus jogos. Na prática, antes da aprovação desta lei, para que um jogo pudesse ser transmitido era necessário que a transmissora tivesse contrato com os dois times que iriam jogar. Agora só é preciso que o canal de televisão tenha contrato com o clube mandante.

A segunda é a criação de uma liga com critérios pré-definidos de distribuição para a negociação coletiva dos direitos de transmissão. Até o momento, foram criadas duas ligas: a Liga do Futebol Brasileiro (Libra) e a Liga Forte Futebol do Brasil (LFF). A Libra, composta por 14 equipes, dentre as quais aquelas que podem ser consideradas dominantes, como o Flamengo, Palmeiras e Corinthians, defende que a distribuição seja feita da seguinte forma: 40% de modo igualitário, 30% atrelado à performance esportiva e 30% de acordo com audiência. Enquanto que a Liga Forte, constituída por 25 times, argumenta a favor do modelo 45-30-25: 40% de forma igualitária, 30% segundo a performance e 25% tendo como base a audiência.

Ademais, as duas ligas conversam sobre um índice máximo para a diferença entre o maior e o menor valores distribuídos: a Liga Forte defende um máximo de 3,5 vezes e a Libra, 5 vezes. Cabe ressaltar que as duas ligas discutem uma possível unificação.

Por fim, é necessário evidenciar o avanço do *streaming*. O relatório Convocados XP indica que 25% dos brasileiros acompanham seu esporte favorito por este meio e que 34% assinaram um serviço adicional de *streaming* para assistir a esportes em 2021 (GRAFIETTI *et al.*, 2022). Nesse sentido, é preciso realçar também o crescimento das redes sociais e da internet como forma de acompanhar esportes. Cerca de 62% e 53%, respectivamente, utilizaram esses veículos. A título de comparação, a TV aberta foi utilizada por 65%.

Portanto, a partir do que foi exposto, podemos concluir que a venda de direitos de transmissão representa a principal fonte de receita dos clubes brasileiros. Além disso, apresentou um crescimento consistente entre 2010 e 2019. Em 2020, foi fortemente impactada pela pandemia por conta da suspensão ou adiamento de jogos, resultando em uma queda de aproximadamente 28% em comparação com o ano de 2019.

Ademais, o modelo atual adotado na negociação dos direitos de transmissão para o campeonato brasileiro representa um avanço quando comparado ao modelo anterior, na medida em que contribui para uma maior igualdade financeira no âmbito dos recebimentos relacionados à TV aberta e fechada. Mas ainda há pontos significativos, se não críticos, de melhora.

Visando uma melhor saúde financeira dos clubes brasileiros, é necessário o estabelecimento da negociação coletiva dos direitos de transmissão, tal como é feito nas grandes ligas europeias e nas ligas de esportes americanos. É interessante notar que o modelo atual e o seu anterior ao estabelecerem negociações individuais ou unilaterais vão no sentido contrário do que é economicamente benéfico para os clubes. Nesses modelos, os times acabam competindo entre si pela venda dos seus direitos para uma ou duas grandes transmissoras. Dessa forma, grande parte do valor é apropriado por estes canais durante as negociações e é provocada uma maior desigualdade financeira entre os clubes, que pode se refletir em um menor equilíbrio competitivo e menor atratividade da competição.

Ao se adotar a negociação coletiva, os clubes vendem os seus por meio de pacotes, o que, além de unificar o produto, representa uma possibilidade de

aumento dos valores arrecadados à medida em que é promovida a competição entre as transmissoras pela compra dos direitos de transmissão. Além disso, devem ser estabelecidos modelos mais igualitários de distribuição. Sob essa perspectiva, os modelos propostos pela Libra e pela Liga Forte representam grandes avanços. Como foi visto ao estudarmos o caso inglês, ao adotar o modelo coletivo com uma distribuição justa, foram dadas condições financeiras para os times médios e pequenos contratarem ou manterem bons jogadores, o que deve ter promovido um maior equilíbrio competitivo entre as equipes e tornado a liga mais atrativa ao público.

Também vimos que a venda de direitos internacionais representa uma parcela significativa do valor arrecadado pelos clubes da Premier League. No entanto, no Brasil os direitos ainda só são negociados a nível nacional. Dessa forma, observa-se aqui outra oportunidade de crescimento das receitas dos clubes brasileiros.

Finalmente, é observado um grande crescimento do *streaming* e também das redes sociais e internet como formas de acompanhar os esportes, incluindo o futebol. Portanto, dada a relevância da venda de direitos para as receitas totais dos times, é importante que estes estejam atentos para mudanças no setor, para assim aproveitar eventuais oportunidades e se prevenir contra possíveis perdas.

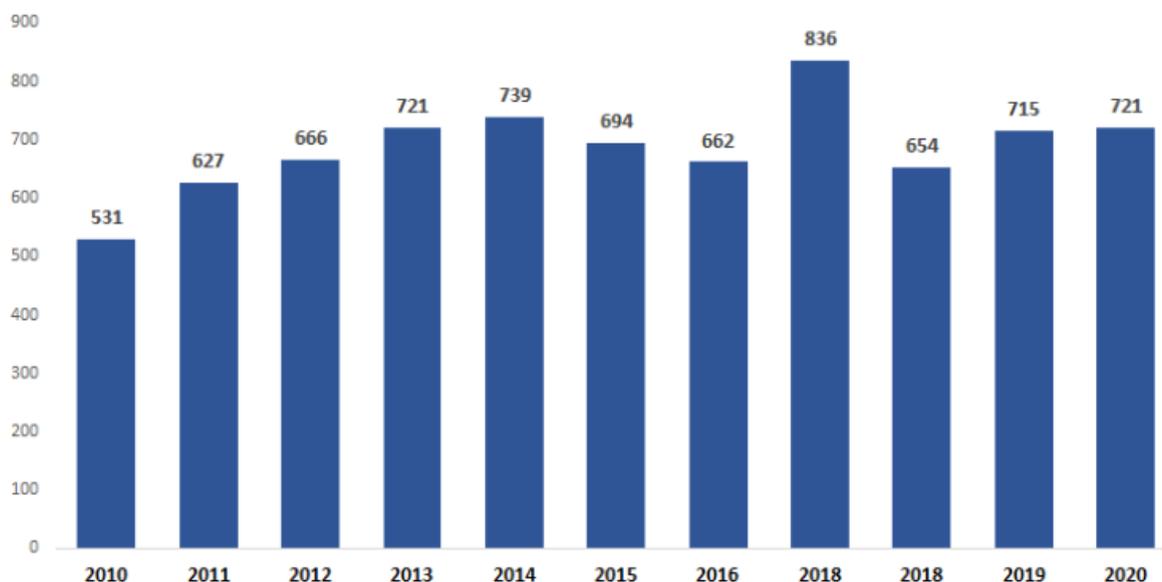
3.5 - Publicidade (patrocínios e *merchandising*)

Além de *matchday* e televisão, as receitas provenientes de acordos comerciais envolvendo publicidade, como os patrocínios e *merchandising* (venda de produtos oficiais), configuram a principal fonte de arrecadação dos clubes. Como vimos no Gráfico 06, publicidade representa, na média, de 14% a 18% da receita total dos principais clubes brasileiros.

Por meio da análise do gráfico abaixo, podemos perceber um comportamento mais estável em comparação às demais receitas. Exemplificando, esta é a primeira e talvez única fonte que não sofreu uma queda por conta da pandemia. Ademais, de forma geral, verifica-se um grande crescimento de aproximadamente 50% entre os anos de 2010 e 2014. A partir deste último ano, a arrecadação oscilou em torno R\$680 milhões, com exceção de 2017, que é um *outlier* e o maior valor da série

analisada. Desse modo, pode-se dizer que esta receita se consolidou em um nível superior aos valores observados de 2010 a 2012.

Gráfico 11 - Evolução das receitas com publicidade em milhões de reais corrigidos pelo IPCA.



Fonte: GRAFIETTI, Cesar. Análise Econômico-Financeira dos Clubes Brasileiros de Futebol: demonstrações financeiras de 2020. 12. ed. São Paulo: Itaú BBA, 2021.

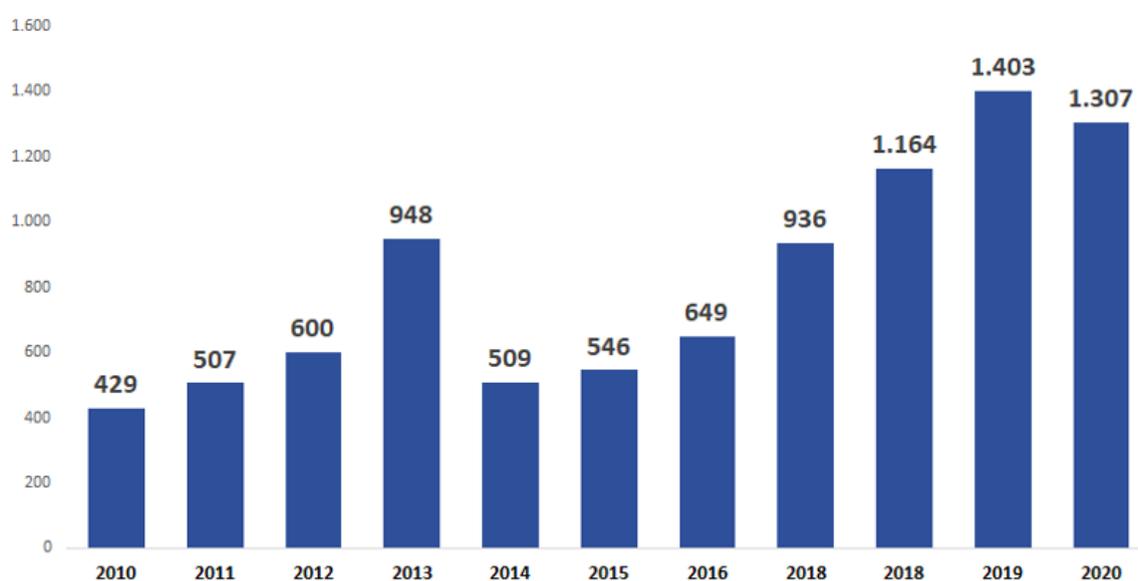
Além do mais, sabemos que, sob a ótica das empresas, os acordos com clubes de futebol, sejam de patrocínio ou de fornecimento de material esportivo, são parcerias estratégicas que visam aumentar a demanda. Sendo assim, esta receita fica mais suscetível à influência do desempenho esportivo de cada clube, posto que há um maior interesse das organizações em associarem as suas marcas à equipes vitoriosas e que conquistem títulos. Portanto, é natural que grande parte desta receita esteja concentrada nas equipes dominantes.

No caso brasileiro, Palmeiras e Flamengo, que são os clubes que mais venceram campeonatos nos últimos anos, são responsáveis por mais de um terço do valor gerado por meio de acordos comerciais entre 2017 e 2021 (DANIEL; HAZAN, 2022). Ao somarmos Corinthians, São Paulo, Grêmio e Internacional a esta análise, observamos que estas seis equipes concentram 66% do volume gerado.

3.6 - Transferências

Já sabemos que o mercado de transferências é uma parte fundamental da indústria futebolística. Por um lado, através das contratações, constitui um caminho para os clubes atenderem ao menos parcialmente a demanda dos torcedores por vitórias e também é um modo de aumentar a atratividade dos jogos. Por outro, representa uma relevante fonte de receitas para os times. No Brasil, ela representou de 14% a 36% da receita total somada das maiores equipes desde 2010.

Gráfico 12 - Evolução das receitas com transferências (em milhões de reais corrigidos pelo IPCA).



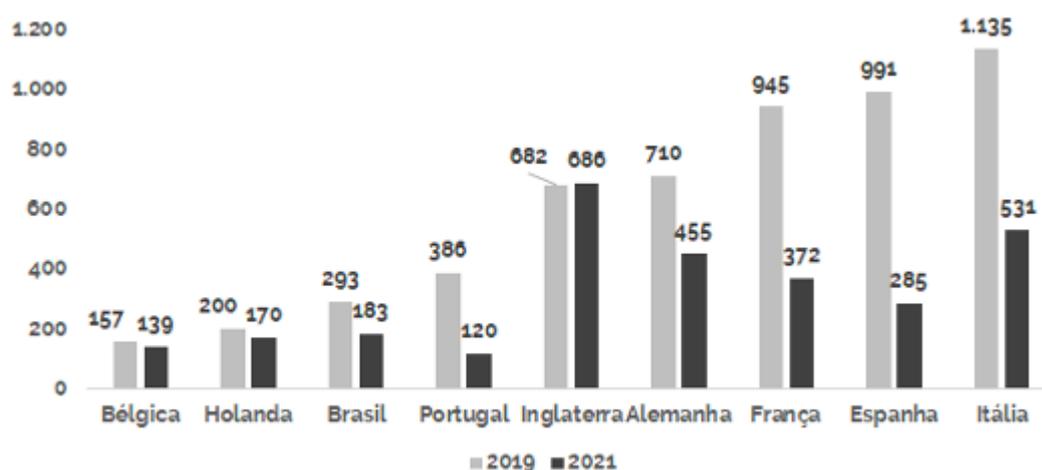
Fonte: GRAFIETTI, Cesar. **Análise Econômico-Financeira dos Clubes Brasileiros de Futebol**: demonstrações financeiras de 2020. 12. ed. São Paulo: Itáú BBA, 2021.

Através do gráfico acima, percebemos dois ciclos na evolução desta receita: o primeiro, de 2010 a 2013; e o segundo, de 2014 a 2019. Em ambos, verifica-se um crescimento substancial de, respectivamente, 121% e 176%. Podemos notar ainda que ela sofreu um impacto mínimo com a pandemia, tendo uma queda de aproximadamente 7% em relação a 2019, mas mantendo-se acima do valor arrecadado em 2018.

É interessante notar também como este mercado está estruturado atualmente. Como podemos ver no gráfico abaixo, a receita gerada pelas transferências de jogadores no futebol brasileiro é menor do que o volume movimentado nas grandes ligas europeias (Inglaterra, Alemanha, França,

Espanha e Itália). Desse modo, evidencia-se a posição da liga brasileira como formadora de jovens talentos, mas não necessariamente de desenvolvedora. "O Brasil não é o vendedor final atualmente, os atletas têm se transferido a cada ano mais jovens para terminar seu desenvolvimento na Europa e a segunda venda acaba por ser a mais relevante" (GRAFIETTI *et al.*, 2022). Portanto, há aqui uma oportunidade de crescimento de receita para os clubes brasileiros à medida em que eles se posicionarem também como desenvolvedores de bons jogadores.

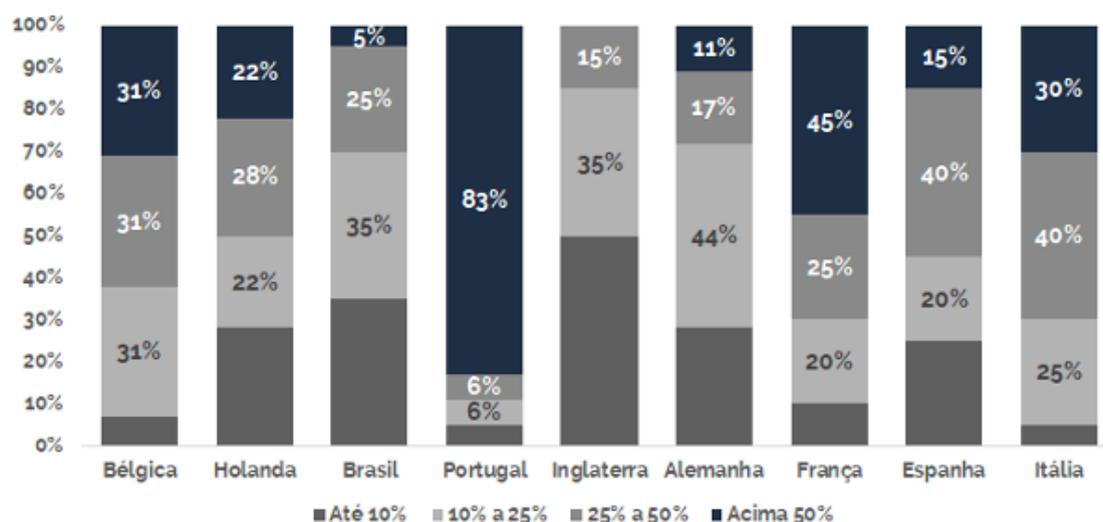
Gráfico 13 - Receita com negociação de atletas na janela de verão europeia (em milhões de euros)



Fonte: GRAFIETTI, Cesar *et al.* **Relatório Convocados XP**: finanças, história e mercado do futebol brasileiro 2021. São Paulo: Convocados e XP Investimentos, 2022.

Finalmente, é pertinente constatar que, em termos de representatividade na receita total, o futebol brasileiro não é o mais dependente das transferências de jogadores. A liga mais dependente é a portuguesa, enquanto que a mais independente é a inglesa.

Gráfico 14 - Relevância das negociações de jogadores nas receitas totais dos clubes (em %).



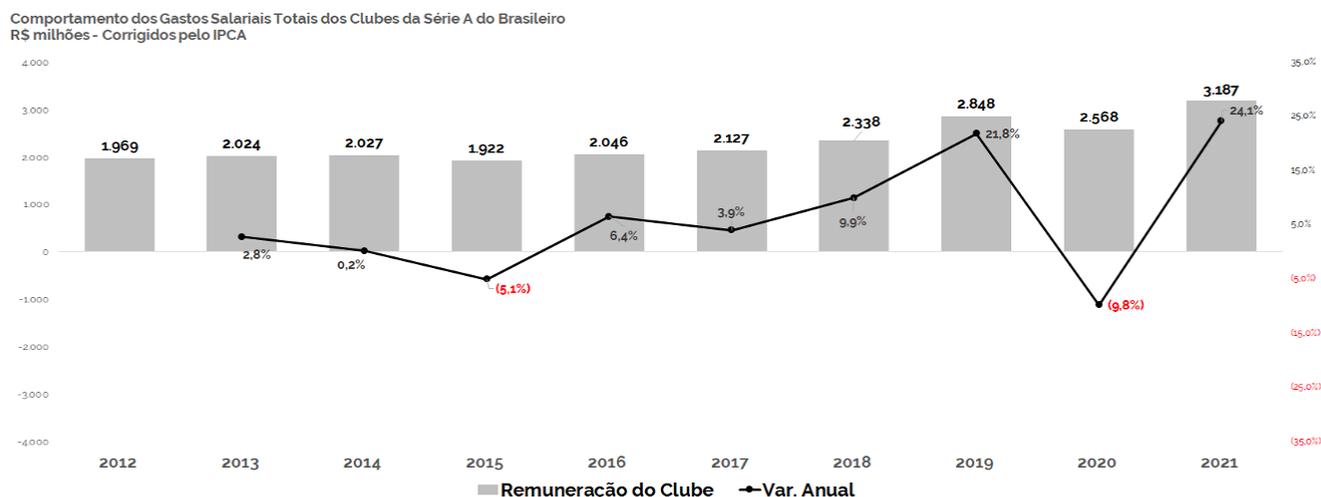
Fonte: GRAFIETTI, Cesar *et al.* **Relatório Convocados XP**: finanças, história e mercado do futebol brasileiro 2021. São Paulo: Convocados e XP Investimentos, 2022.

3.7 - Salários.

Sabemos que, sob certa perspectiva, a aquisição de talento esportivo representa a principal atividade de um clube profissional de futebol. Sendo assim, vemos que os salários dos jogadores constituem o principal custo-fixo no curto-prazo para os times. Além disso, notamos que este custo é variável no longo-prazo, uma vez que está fortemente relacionado a qualidade do elenco. Desse modo, é esperado que, ao longo do tempo e na média, os clubes com maiores folhas salariais conquistem mais títulos. Por fim, observamos que o gasto com salários não é impactado diretamente pelo preço e pela quantidade de ingressos vendidos durante uma temporada.

No caso do futebol brasileiro, verifica-se uma manutenção dos gastos salariais entre 2012 e 2017. Nos anos de 2018 e 2019, constata-se um crescimento significativo do nível salarial, seguido por uma queda de aproximadamente 10% provocada pela pandemia em 2020. Finalmente, em 2021, vemos uma retomada com o maior valor e o maior crescimento da série analisada.

Gráfico 15 - Comportamento dos gastos salariais dos clubes da Série A (em milhões de reais e corrigidos pela inflação).



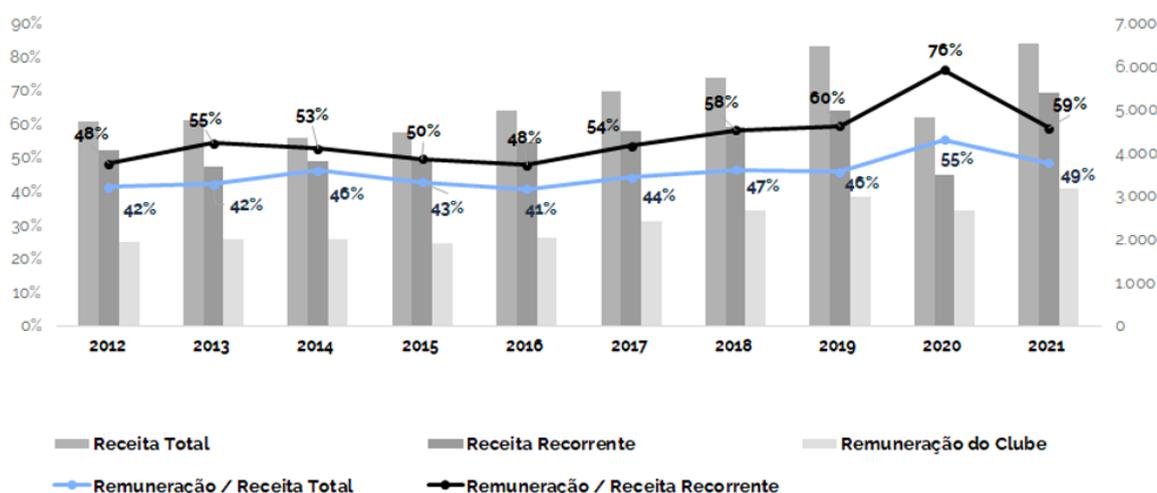
Fonte: GRAFIETTI, Cesar *et al.* **Relatório Convocados XP**: finanças, história e mercado do futebol brasileiro 2021. São Paulo: Convocados e XP Investimentos, 2022.

É interessante perceber que o aumento observado nas últimas temporadas foi, de certo modo, possibilitado pelo recente desenvolvimento das receitas. Ademais, é preciso ressaltar que o maior gasto salarial pode estar relacionado a elencos com jogadores mais talentosos ou com maior capacidade técnica. Por esse ângulo, é possível que o aumento da qualidade dos elencos promovam jogos mais disputados e, dessa forma, aumentem a atratividade do campeonato.

Em termos de representatividade, vemos que a remuneração dos profissionais dos clubes corresponderam entre 42% a 55% das receitas totais dos clubes no período analisado. Tomando as principais ligas europeias (Premier League, Bundesliga, La Liga, Serie A e Ligue 1) como referência, observa-se que ainda há espaço para o crescimento dos salários dos principais jogadores no Brasil, uma vez que nessas ligas europeias os salários representaram de 56 a 98% das receitas totais durante as temporadas de 2019/20 e 2020/21 (BRIDGE; RAWNSLEY, 2022). Especificamente no caso da Premier League, os salários corresponderam a, respectivamente, 73% e 71% das receitas totais durante essas temporadas.

Gráfico 1 - Relação entre Remuneração e Receitas da Série A

Relação entre Remuneração e Receitas
Série A do Campeonato Brasileiro



Fonte: GRAFIETTI, Cesar et al. **Relatório Convocados XP**: finanças, história e mercado do futebol brasileiro 2021. São Paulo: Convocados e XP Investimentos, 2022.

Em conclusão, é proveitoso reparar na relação entre o custo com salários e a posição conquistada na liga nacional. Ao analisarmos a Série A do Campeonato Brasileiro de 2021 e a Premier League durante a temporada 2020/21, verificamos que realmente há uma tendência de equipes com maiores folhas salariais conquistarem melhores posições e dos times gastam menos com salários ocuparem as posições da parte de baixo da tabela.

No entanto, observa-se que o Campeonato Brasileiro apresenta uma variabilidade muito maior do que a Premier League. Por exemplo, a maior diferença negativa no Brasil (Grêmio) representa mais que o dobro da maior diferença negativa inglesa (Fulham). Algo similar também ocorre com as diferenças positivas, que indicam times com posições melhores do que a classificação de sua folha salarial. À primeira vista, podemos supor que a maior variação indica um maior equilíbrio competitivo. Ao mesmo tempo, a partir de uma análise mais aprofundada, também é possível afirmar que menor variabilidade inglesa aponta para uma liga melhor organizada. Por ter uma dominância já estabelecida e fontes de receitas mais estruturadas, é provável que os clubes ingleses tenham uma maior

estabilidade financeira do que os times brasileiros, o que deve contribuir para uma menor variação nas posições. Além disso, a partir de dados divulgados pelo CIES Football Observatory nota-se que o "Brasileirão" é uma das 3 ligas nacionais que mais trocam de técnico no mundo (POLI et al., 2022). Soma-se a isto o fato que os times brasileiros são os que mais jogam ao longo de uma temporada. Na média, são 69 jogos disputados, enquanto que na Inglaterra são 53 partidas disputadas (MARTINS; MARIANI; YUKARI, 2022).

Tabela 7 - Diferença entre Gastos com Remuneração e Posição no "Brasileirão" e na Premier League na temporada de 2021 e 2020/21.

Clubes	Dif. Pos. Brasileiro X Gastos com Remuneração	Clubes	Dif. Pos. Premier League X Gastos com Remuneração
Atlético Mineiro	3	Manchester City	0
Flamengo	0	Manchester United	1
Palmeiras	-2	Liverpool	1
Fortaleza	9	Chelsea	-2
Corinthians	0	Leicester City	2
Red Bull Bragantino	4	West Ham	5
Fluminense	0	Tottenham	-1
América	8	Arsenal	-3
Atlético Goianiense	8	Leeds	7
Santos	-1	Everton	-2
Ceará	3	Aston Villa	-1
Internacional	-4	Newcastle	5
São Paulo	-10	Wolverhampton	-4
Athletico Paranaense	-3	Crystal Palace	-2
Cuiabá	3	Southampton	-1
Juventude	4	Brighton	-1
Grêmio	-11	Burnley	1
Bahia	-6	Fulham	-5
Sport	0	West Bromwich	0
Chapecoense	-5	Sheffield United	0

Fontes: CBF, XP Investimentos, Google e Deloitte.

3.8 - Equilíbrio Competitivo

Finalmente, o último tópico deste capítulo é dedicado ao estudo do equilíbrio competitivo no futebol brasileiro. Em resumo, vimos que todas as equipes devem ter condições mínimas de competir e que a Hipótese da Incerteza do Resultado propõe que campeonatos mais equilibrados devem ser mais atrativos ao público, à medida em que possuem jogos mais disputados e emocionantes. Ademais, as medidas mais utilizadas para medir o equilíbrio competitivo de um campeonato são a "Noll-Scully" e o Índice de Herfindahl-Hirschman.

Além disso, observamos que é comum no futebol europeu que os títulos estejam concentrados em um pequeno número de equipes. Não obstante,

ressaltamos que a concentração de títulos ou dominância se intensificou nos últimos 30 anos com a comodificação do futebol. Por fim, verificamos a importância da distribuição de receitas geradas através da TV para a manutenção do equilíbrio competitivo da Premier League e que, no geral, as equipes dominantes europeias utilizam as contratações como forma de protegerem a sua dominância.

Ao analisarmos a concentração de títulos no campeonato brasileiro por meio do Índice de Herfindahl-Hirschman, é possível observar um aumento da dominância dos maiores clubes nos últimos 30 anos em relação aos 30 anos anteriores, assim como ocorreu no futebol europeu. O mesmo ocorre ao avaliarmos as últimas 10 temporadas com as 10 temporadas anteriores. Mas o que realmente chama a atenção é que o futebol no Brasil se coloca como o mais competitivo nos quatro períodos analisados.

Esse fenômeno fica ainda mais evidente quando comparamos o futebol brasileiro diretamente com o inglês. Nos últimos 30 anos, 12 times brasileiros conquistaram o mais importante título nacional, sendo que os que mais ganharam, Corinthians e Palmeiras, foram campeões 6 e 5 vezes, respectivamente. Enquanto que na Inglaterra, no período das últimas 30 temporadas, 7 equipes foram campeãs da Premier League e os times que mais vezes conquistaram este título, Manchester United e Manchester City, ganharam, respectivamente, 13 e 6 vezes.

Tabela 8 - Índice Herfindahl-Hirschman do Campeonato Brasileiro e das principais ligas europeias.

País	Liga	1962/63 - 1991/92	1992/93 - 2021/22	2002/03 - 2011/12	2012/13 - 2021/22
Brasil	"Brasileirão"	0,0844	0,1156	0,20	0,22
França	Ligue 1	0,2000	0,1756	0,40	0,66
Inglaterra	Premier League	0,2378	0,2689	0,36	0,32
Espanha	La Liga	0,3667	0,3444	0,42	0,38
Itália	Serie A	0,1822	0,3467	0,38	0,66
Alemanha	Bundesliga	0,2033	0,4800	0,32	1

Observações:

*Para o período contido entre as temporadas de 1962/63 à 1991/92 na Inglaterra foram considerados os vencedores da Football League First Division.

*A primeira temporada da Bundesliga foi a de 1963/64. Sendo assim, diferentemente das demais ligas, o primeiro período corresponde somente à 29 temporadas.

*Nos cálculos, foram considerados os títulos revogados da Juventus e do Olympique de Marseille referentes, respectivamente, às temporadas 2004/05 da Serie A e 1992/93 da Ligue 1.

*No caso do Brasil, como as temporadas ocorrem dentro de um mesmo ano, foram analisadas as temporadas de 1963 à 1992 no primeiro período e de 1993 à 2022 no segundo. Assim como de 2003 à 2012 e de 2013 à 2022 nos terceiro e quarto períodos respectivamente. Além disso, foram considerados somente os títulos da Taça Brasil nos anos de 1967 e 1968.

Fontes: GE e Wikipédia. Elaboração própria.

Como foi dito anteriormente, inicialmente o maior equilíbrio competitivo observado na Série A do Campeonato Brasileiro pode ser atribuído a um nivelamento técnico entre as equipes. Sob esse ângulo, deve ser ressaltada a maior capacidade do futebol brasileiro de revelar estrelas ou bons jogadores, que podem ser formados por qualquer clube.

No entanto, também é preciso considerar os fatores extra-campo ou estruturais que contribuem para este resultado observado. Já foram mencionados os altos números de trocas de treinadores e de jogos realizados ao longo de uma temporada. Além desses aspectos, também é necessário levar em conta que o subdesenvolvimento das receitas de bilheteria e de direitos de transmissão pode estar relacionado à uma maior oscilação financeira dos clubes, o que levaria a um maior equilíbrio dentro de campo. Por fim, historicamente, há uma grande influência de grupos políticos na tomada de decisão dos gestores dos times brasileiros, fazendo com que nem sempre a decisão mais racional seja tomada.

Finalmente, é imperativo ressaltar a dominância exercida por Flamengo e Palmeiras nos principais campeonatos brasileiros, Série A e Copa do Brasil, e também no principal torneio sul-americano de futebol, a Libertadores. Ao analisarmos os últimos 5 anos, percebe-se que estes dois clubes conquistaram 10

dos 15 títulos possíveis, conforme mostra a tabela abaixo. É curioso notar que este movimento ocorre em um momento de desenvolvimento do futebol como negócio.

Tabela 9 - Dominância de Flamengo e Palmeiras na conquista de títulos nos últimos 5 anos.

	Série A	Libertadores	Copa do Brasil
2018	Palmeiras	River Plate	Cruzeiro
2019	Flamengo	Flamengo	Athletico-PR
2020	Flamengo	Palmeiras	Palmeiras
2021	Atlético-MG	Palmeiras	Atlético-MG
2022	Palmeiras	Flamengo	Flamengo

Fonte: GE

Diante do domínio destes clubes, há quem defenda que estamos presenciando o início de um processo de "germanificação" do futebol brasileiro. Contudo, tal ideia só se provará ou não com o decorrer do tempo.

Por enquanto, cabe ressaltar que tal dominância também é observada no âmbito financeiro. As receitas totais de Palmeiras e Flamengo entre 2017 e 2021 representam 24% do total gerado pelos maiores clubes brasileiros nesse período (DANIEL; HAZAN, 2022). Além disso, estes clubes possuíram as duas maiores folhas salariais em 2020 e 2021.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No início do presente trabalho, ponderamos sobre qual teria sido a evolução econômico-financeira dos maiores clubes brasileiros de futebol nos últimos anos. Em um primeiro momento foi proposto que haveria uma melhoria do desempenho econômico-financeiro da elite do futebol nacional, mas que ainda seriam observados certas situações a serem resolvidas. A partir do que foi estudado, podemos concluir que a hipótese inicial provou-se verdadeira.

Primeiramente, é imperativo o desenvolvimento do futebol como negócio no Brasil ao longo dos últimos anos e, especialmente, na última década. Tal fenômeno fica evidente ao analisarmos o aumento das receitas totais entre 2003 e 2019. Durante este período as receitas mais que triplicaram. Além disso, é interessante notar que, desde 2010, foi observado um crescimento significativo de todas as fontes analisadas.

Especificamente no caso de *matchday* ou bilheteria, foi visto um aumento da capacidade média dos estádios utilizados na Série A do Campeonato Brasileiro, que, aliado à queda dos preços reais médios dos ingressos, provocou um aumento do público presente nas partidas. Nesse sentido, ressaltamos que o crescimento da capacidade está relacionado ao movimento de modernização das arenas esportivas utilizadas pelos maiores clubes do país. Por fim, verificamos que a baixa taxa de comparecimento acentuada pelo excesso de capacidade resultou numa barreira para o crescimento dos preços dos ingressos.

No entanto, há um potencial de melhora nesta fonte de receita. Nesse sentido, devemos mencionar que a melhora de fatores extra-campo, como a redução da violência nos estádios, deve aumentar a atratividade dos jogos como produtos. Outrossim, uma melhor estruturação das receitas pode gerar uma maior qualidade técnica dentro de campo, aumentando o interesse dos torcedores em presenciar as partidas.

Vimos que uma das formas de se fazer isso é por meio da adoção da negociação coletiva na venda dos direitos de transmissão dos jogos. Além de fortalecer o poder de negociação dos clubes diante dos canais de televisão, esse modelo também contribui para um maior equilíbrio financeiro entre as equipes ao adotar um sistema de distribuição de receitas. Desse modo, assim como foi visto na Premier League, os clubes médios e pequenos teriam mais condições de manterem

ou contratarem bons jogadores. E, no caso brasileiro, daria mais força aos clubes grandes para prolongarem a permanência de suas "estrelas" e revelações diante do interesse europeu no mercado de transferências.

Outro ponto a ser melhorado nas receitas provenientes da TV é o início da transmissão internacional dos jogos do "Brasileirão". Observamos que as principais ligas europeias já geram receitas através da negociação de direitos internacionais. Inclusive, verificamos que na Premier League as receitas provenientes de direitos internacionais em breve deve ultrapassar a gerada pela venda de direitos domésticos. Sendo assim, os times brasileiros podem se valer da alta competitividade da principal competição nacional e iniciar a venda de direitos internacionais ao menos na América do Sul.

Além do mais, entendemos que as receitas comerciais são originadas a partir do interesse de empresas de associarem suas marcas às vitórias ou conquistas de títulos dos clubes. Dessa forma, um desenvolvimento ainda maior do futebol como negócio pode gerar ainda mais interesse dessas organizações em realizarem parcerias com os clubes, aumentando o valor destes acordos.

Em relação às transferências, observamos que as receitas geradas por meio da venda de jogadores possuem uma grande representatividade nas receitas totais geradas pelos times. Além disso, verificamos que o futebol brasileiro é beneficiado por uma assimetria no mercado de transferências em supervalorizar jogadores nascidos no Brasil. No entanto, vimos que atualmente os principais clubes nacionais estão posicionados apenas como formadores de jovens talentos, realizando a venda desses jogadores de forma precoce ao exterior. Dessa forma, quando é realizada uma segunda venda por um maior valor com o atleta já desenvolvido, grande parte do valor não retorna ao time brasileiro. Portanto, há aqui uma outra oportunidade de melhoria.

Finalmente, constatamos que a representatividade dos salários diante das receitas totais dos clubes brasileiros é menor do que a observada nas principais ligas europeias. Desse modo, como a remuneração está relacionada a qualidade do elenco, também há espaço para melhorias neste aspecto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LOGUERCIO, André Luiz Fogaça et al. **A relação entre preço do ingresso e público no campeonato brasileiro de 2019**. 2019. 65 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

GRAFIETTI, Cesar. **Análise Econômico-Financeira dos Clubes Brasileiros de Futebol**: demonstrações financeiras de 2020. 12. ed. São Paulo: Itaú BBA, 2021.

BRIDGE, Tim; RAWNSLEY, Paul (ed.). **Annual Review of Football Finance 2022: a new dawn**. Manchester: Sports Business Group e Deloitte, 2022.

POLI, Raffaele et al (ed.). **Coaches' average tenure duration: global analysis**. 2022. Elaborada por CIES Football Observatory. Disponível em: <https://www.football-observatory.com/IMG/sites/b5wp/2021/wp373/en/>. Acesso em: 15 nov. 2022.

GEEY, Daniel. **Done Deal**. London, UK: Bloomsbury Sport, 2019.

SOMOGGI, Amir. **Finanças TOP 20 Clubes Brasileiros 2021**: o ano da retomada, marketing mostrou sua força.- maio 2022 inclui estratégias disruptivas para clubes. São Paulo: Sports Value, 2022.

CBF. **IMPACTO DO FUTEBOL BRASILEIRO**. Rio de Janeiro: EY Brasil, 2019.

DANIEL, Pedro; HAZAN, Gustavo. **Levantamento Financeiro dos Clubes Brasileiros 2021**. São Paulo: EY Brasil, 2022.

SZYMANSKI, Stefan. **Money and Soccer: a soccernomics guide**. New York, NY: Nation Books, A Member Of The Perseus Books Group, 2015.

CAPELO, Rodrigo. **Novo modelo de distribuição aproxima cotas de TV aberta e fechada no futebol brasileiro em 2019. Pay-per-view desequilibra.** 2019. Disponível em: <https://ge.globo.com/blogs/blog-do-rodrigo-capelo/post/2019/12/18/novo-modelo-de-distribuicao-aproxima-cotas-de-tv-aberta-e-fechada-no-futebol-brasileiro-em-2019-pay-per-view-desequilibra.gh.html>. Acesso em: 06 nov. 2022.

LEMOS, Carlos et al. **O PÚBLICO NOS ESTÁDIOS DO BRASIL em 2019.** 2019. Disponível em: <http://app.globoesporte.globo.com/futebol/publico-no-brasil/2019/index.html>. Acesso em: 01 nov. 2022.

GRAFIETTI, Cesar *et al.* **Relatório Convocados XP:** finanças, história e mercado do futebol brasileiro 2021. São Paulo: Convocados e XP Investimentos, 2022.

KUPER, Simon; SZYMANSKI, Stefan. **Soccernomics:** why England loses, why Germany and Brazil win, and why the U.S., Japan, Australia, Turkey and even India are destined to become the kings of the world's most popular sport. 3. ed. New York: Nation Books, A Member Of The Perseus Books Group, 2014.

BLAIR, Roger D.. **Sports Economics.** New York: Cambridge University Press, 2012.

DOBSON, Stephen; GODDARD, John. **The Economics of Football.** 2. ed. New York: Cambridge University Press, 2011.

LEEDS, Michael A.; VON ALLMEN, Peter; MATHESON, Victor A.. **The Economics of Sports.** 6. ed. New York, Abingdon: Routledge, Taylor & Francis Group., 2018.

MAGUIRE, Kieran. **The Price of Football:** understanding football club finance. Newcastle Upon Tyne, UK: Agenda Publishing Limited, 2020.

MARTINS, Cristiano; MARIANI, Daniel; YUKARI, Diana. **Times brasileiros jogam 20 partidas a mais por ano que europeus: com calendário inflado por estaduais, equipes do Brasil enfrentam gargalos físicos, técnicos e**

financeiros. Folha de S.Paulo. São Paulo. 30 jan. 2022. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/esporte/2022/01/times-brasileiros-jogam-20-partidas-a-mais-por-ano-que-europeus.shtml>. Acesso em: 15 nov. 2022.