

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE ECONOMIA  
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**O PAPEL DOS DIREITOS DE TRANSMISSÃO  
NA CONSTRUÇÃO DO *BUSINESS* FUTEBOL:  
O CASO INGLÊS**

VITOR COUTO CARVALHO  
Matrícula nº: 114075199

JUNHO 2020

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE ECONOMIA  
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**O PAPEL DOS DIREITOS DE TRANSMISSÃO  
NA CONSTRUÇÃO DO *BUSINESS* FUTEBOL:  
O CASO INGLÊS**

---

VITOR COUTO CARVALHO  
Matrícula nº: 114075199

ORIENTADOR:  
LUIZ MARTINS DE MELO

JUNHO 2020

*As opiniões expressas neste trabalho são de exclusiva responsabilidade do autor.*

## **DEDICATÓRIA**

À Vitoria, minha namorada, que comigo compartilha todos os momentos de alegria e dificuldade, além do amor pelas arquibancadas de um estádio próximo ao Bairro Imperial de São Cristóvão.

Ao professor David Sergio Kupfer, pelo legado que deixou para todos os estudantes do curso de ciências econômicas e para todos os brasileiros com suas contribuições sobre a indústria local.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha família pelo esforço em me prover a melhor educação que eu poderia sonhar, pela formação do meu caráter e integridade, além de todo o suporte em minha vida acadêmica, profissional e, acima de tudo, pessoal.

Sou grato, também, a todo o corpo docente do Instituto de Economia da UFRJ, mas em especial, ao meu professor e orientador Luiz Martins de Melo, pela compreensão, atenção, ajuda e instrução. Além disso, gostaria de salientar a importância de seu lado humano e puro na eterna tentativa de ensinar seus alunos da melhor forma possível.

Um agradecimento especial também à minha namorada, Vitória, a quem também dedico esse trabalho. Sem seu amor, apoio e confiança, seria impossível lidar com a pressão pela conclusão do curso.

Não posso esquecer de mencionar a importância do meu grande e antigo amigo, Miguel Adrião, que durante todo o processo de realização deste trabalho foi um companheiro e ótimo conselheiro nas horas mais difíceis.

Além disso, sou grato ao Bernardo Ramalho, meu chefe e amigo de trabalho, que dividiu boa parte do conhecimento e me despertou a paixão sobre o tema abordado nesse estudo.

Por fim, mas não menos relevante, gostaria de mencionar o papel fundamental da finada AAAIE - Associação Atlética Acadêmica do Instituto de Economia durante minha trajetória no curso. Em diversos momentos em que estive próximo de desistir da minha formação como economista, principalmente por toda a dificuldade que passei nos primeiros períodos, o time de amigos que fiz por todos os meus anos na faculdade foi meu porto seguro para acreditar que valia a pena continuar.

## **Resumo**

O futebol é uma paixão para milhões de pessoas ao redor do mundo, mas sua história apresenta alguns altos e baixos quanto à sua popularidade. A Inglaterra, conhecida como o berço do jogo, é uma *proxy* do processo de mercantilização e midiaticização pelo qual passou o jogo. Sobre esse desenvolvimento do futebol, o estudo visa ressaltar o papel decisivo que a difusão pela mídia e, posteriormente, os direitos de transmissão tiveram na construção de um *business* que movimenta bilhões de dólares todo ano. Essa abordagem também será explorada a partir da situação atual dos contratos de transmissão e da distribuição da receita gerada por eles, ressaltando o caráter competitivo e de equilíbrio que o futebol inglês sempre valorizou.

Palavras-chave: Futebol; Inglaterra; Mercantilização; Direitos; Transmissão.

## **Abstract**

Football is a passion for millions of people around the world, but it's history has some ups and downs in terms of popularity. England, known as the birthplace of the game, is a proxy for the process of commercialization and mediatization through which the game went. Regarding this development of football, the study aims to highlight the decisive role that the diffusion through the media and, later, the broadcasting rights had in the construction of a business that moves billions of dollars every year. This approach will also be explored based on the current situation of broadcasting deals and the distribution of revenue generated by them, highlighting the competitive and balanced character that English football has always valued.

Key-words: Football; England; Commercialization; Rights; Broadcasting.

## SÍMBOLOS, ABREVIATURAS, SIGLAS E CONVENÇÕES

BBC – *British Broadcasting Corporation*;

BSkyB – *British Sky Broadcasting*;

BT – *British Telecom*;

CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica;

CBF – Confederação Brasileira de Futebol;

ESPN – *Entertainment and Sports Programming Network*;

FA – Associação de Futebol;

FIFA – Federação Internacional de Futebol Associação;

FL – Liga de Futebol;

ITV – *Independent Television*;

PIB – Produto Interno Bruto;

PROFUT – Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro;

TW1 – Agência de marketing esportivo;

UEFA – União das Federações Europeias de Futebol;

# ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO 1 – PONTAPÉ.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 – Da Criação.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 – Da Normatização.....</b>	<b>15</b>
<b>1.3 – Da Profissionalização.....</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO 2 – O FUTEBOL COMO PRODUTO MUDIÁTICO.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1 – Da expansão à mercantilização.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2 – Da popularidade à impopularidade.....</b>	<b>27</b>
<b>2.3 – Da Liga à “Premier League” .....</b>	<b>33</b>
<b>CAPÍTULO 3 – DIREITOS DE TRANSMISSÃO.....</b>	<b>36</b>
<b>3.1 – Do mercado.....</b>	<b>36</b>
<b>3.1.1 Da Concorrência.....</b>	<b>36</b>
<b>3.1.2 Das Barreiras.....</b>	<b>37</b>
<b>3.1.3 Das Vantagens Competitivas.....</b>	<b>39</b>
<b>3.2 – Da negociação.....</b>	<b>40</b>
<b>3.3 – Da maximização.....</b>	<b>47</b>
<b>3.4 – Do Brasil.....</b>	<b>51</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>57</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>66</b>



## ÍNDICE DE FIGURAS E GRÁFICOS

Gráfico 1 - Média de Público na Inglaterra de 1989 a 2019.....	29
Gráfico 2 - Efeitos da Premier League nos Direitos de Transmissão.....	40
Gráfico 3 - Jogadores Estrangeiros na Premier League .....	42
Gráfico 4 - Clubes Ingleses na UEFA Champions League .....	43
Gráfico 5 - Direitos Totais Anuais (em milhões de libras).....	46
Gráfico 6 - Relevância de Receitas de 2010 a 2018 .....	51
Gráfico 7 - Base de Assinantes (em milhões de domicílios).....	54
Gráfico 8 - Valor de Mercado (em bilhões de USD).....	55
Figura 1 - Esquema de Divisão de Renda .....	47

"To find something comparable, you have to go back 500 years to the printing press, the birth of mass media... Technology is shifting power away from the editors, the publishers, the establishment, the media elite. Now it's the people who are taking control"

- Rupert Murdoch, Nova York, 2006

## INTRODUÇÃO

O estudo tem como objetivo realizar uma análise sobre o desenvolvimento comercial e midiático do futebol a partir do caso inglês, com foco na relevância dos direitos de transmissão como grande alavanca de sucesso, respondendo à pergunta: quais foram os motivos que fizeram com que o futebol inglês, campeão de apenas uma edição de Copa do Mundo, se tornasse o mais valorizado e disputado do mundo?

Como base para a pesquisa, o estudo utilizará dados de acordos de comercialização dos direitos de televisão, de público nos estádios ao longo dos mais de 100 anos de campeonato e de dados financeiros dos clubes e ligas ou confederações da Inglaterra e de outros casos abordados. Somado a isso, o estudo conta com a contribuição de um profissional renomado da área de estudo, que traz informações inéditas sobre as estratégias de maximização do valor dos direitos de transmissão no futebol.

O trabalho está organizado em 3 capítulos. No primeiro capítulo, será apresentada a historiografia que descreve os primeiros anos do futebol como esporte na Inglaterra e todas as tradições que o circundava. Este capítulo está dividido em 3 seções cronológicas, que envolvem a criação do futebol, seu processo de adaptação às regras universais e, por fim, sua transição de esporte amador para profissional. No segundo capítulo, o trabalho mostrará as mudanças que o esporte sofreu durante o século XX sobre 3 prismas: da mídia, da popularidade e da organização. Sendo assim, a abordagem deste capítulo não será cronológica, pois o século XX será o foco em todas as seções.

No terceiro capítulo, será apresentada, dentre outras particularidades, a base teórica da monografia, que conceitua e posiciona o mercado de direitos de transmissão sob a definição de princípios da microeconomia e economia industrial. Além disso, nesse mesmo capítulo será contextualizado o ambiente das negociações de comercialização de direitos na Inglaterra, desde os seus primeiros acordos até o mais recente. Outro ponto a ser apresentado no trabalho trata-se das estratégias de maximização do valor dos direitos de transmissão, sob a ótica de um profissional de mercado e das premissas básicas para o sucesso nesse campo de atuação. Finalmente, o cenário de direitos de transmissão e toda a dinâmica comercial do futebol brasileiro será tema de um estudo propositivo sobre como o país pode aprender com o exemplo inglês e alcançar, domesticamente, o status que sua seleção conseguiu no mundo.

## CAPÍTULO 1 – PONTAPÉ

O capítulo tem o objetivo posicionar historicamente os primeiros passos do futebol no Reino Unido, aqui estabelecido como o principal ambiente de análise. Nele será desenvolvido um estudo histórico do século XIX para estabelecer as relações econômicas e sociais entre o surgimento do jogo e como o mesmo se populariza, se normatiza e se profissionaliza. De início, trataremos da criação do futebol e como o mesmo passa a ganhar status de esporte elitista, mesmo sendo originário dos povos mais pobres. A seguir, lidaremos com a importância e a difusão que o esporte ganhou após o estabelecimento de regras mais claras e competitivas. Por fim, lidaremos com a polêmica sobre a profissionalização do esporte e como este tema traz à tona discussões sobre as relações sociais do povo inglês na virada para o século XX.

### 1.1. Da criação

“Não quer que o chutem também, vagabundo jogador de futebol?” (SHAKESPEARE, 1997). Com essas palavras, o Conde de Kent desferiu um pontapé em Osvaldo, um mordomo, na tragédia Rei Lear, de William Shakespeare. Escrita no início do século XV, a peça já retratava como a aristocracia britânica enxergava a prática do futebol naquela época. Apesar disso, o futebol como era praticado em seus primórdios na Inglaterra teve uma inspiração de outro país.

Sobre a trajetória de desenvolvimento do futebol, o jornalista João Maurício Capinussú divide em 5 grandes períodos:

1º - Das origens aos vários tipos rudimentares do futebol praticados na Antiguidade, por povos da Ásia, Américas pré-colombiana e Europa;

2º - Da Idade Média à Renascença, em que jogos mais próximos do futebol atual se desenvolveram na Inglaterra, França e Itália, ao século XVII;

3º - Até a introdução do futebol nas escolas públicas inglesas, do século XVII ou XIX;

4º - Nascimento do futebol moderno, numa taberna londrina, em 26 de outubro de 1863;

5º - Início, com a internacionalização do esporte, até os dias atuais. (CAPINUSSÚ, 1997: 30).

Esse estudo visa debater a partir da 2ª fase do futebol, quando alguns países da Europa já praticavam um jogo com os pés, no qual utilizavam instrumentos semelhantes a uma bola. A partir da importação do italiano *Calcio* (que até hoje é a tradução na língua

italiana para “futebol”) durante o século XVII, o esporte passa a ganhar popularidade na Inglaterra. O *Calcio*, conhecido por ser um esporte competitivo, popular e agressivo, chega na Grã-Bretanha com a alcunha de *Mob Football*, ou seja, futebol da “ralé”, o qual era muito praticado nos burgos da Bretanha, principalmente durante os jogos da Terça-Feira Gorda de Carnaval. (FERREIRA, 20: 71)

Desde os seus primeiros registros, o futebol já nasce com o fardo de ser um esporte popular. Apesar de combatido pela aristocracia em seu início, o jogo era um símbolo de representatividade e diversão. Conforme pesquisa do antropólogo Marcos Alvito, que passou uma temporada na Inglaterra estudando sobre o esporte:

“Durante a Idade Média, os reis e as autoridades locais promulgaram uma série de proibições, impondo multas e até a prisão de quem participasse da atividade, mas de nada adiantou. Esse tipo de jogo havia se tornado uma tradicional diversão popular. [...] Mais do que um divertimento, o futebol tradicional era uma forma de afirmar identidades locais, fortalecendo a solidariedade de uma comunidade ou de um grupo. Seu caráter violento deve ser entendido no contexto das outras diversões populares: brigas de galo, luta livre, disputas entre animais envolvendo ursos contra cachorros e outras modalidades do mesmo teor”. (ALVITO, 2014: 24-25)

Dessa forma, como seria possível imaginar que um jogo de ralé, que fora perseguido por vários anos pelas autoridades, transformar-se-ia no esporte mais popular do planeta? No século XIX, as respostas para essa pergunta envolviam dois pontos centrais do processo de inserção do esporte no lazer: o fato de as atividades de lazer terem se transformado em componentes cruciais para os programas de educação; e a relevância que a estruturação e a normatização tiveram sobre a prática do jogo.

Sobre o primeiro ponto, deve-se destacar “a transformação de um jogo rural e violento num esporte praticado nas escolas mais aristocráticas da Inglaterra”. Dentre os motivos para as escolas passarem a adotar o futebol como uma atividade extracurricular, é possível remeter ao fato de que “ao longo do século XIX, as escolas europeias compensaram a falta de atividades da vida urbana com a criação de pedagogias para o corpo. A educação física seria a melhor forma de dar vigor àqueles que no futuro assumiriam o comando das tropas, dos negócios e da nação, e também de inculcar valores morais como o companheirismo, disciplina, respeito, lealdade, liderança, combatividade, entre outros”. (GAMBETA, 2013: 10)

Outro aspecto relevante para o início da prática nas *public schools*<sup>1</sup> eram os frequentes casos de desrespeito e até mesmo agressões dos filhos da aristocracia inglesa aos professores. A fim de evitar isso, os diretores das escolas passaram a dirigir a energia excessiva desses alunos à prática de uma atividade física (ALVITO, 2014: 29). Essa história é abordada por Pierre Bourdieu, que alegava que “quando os alunos estão no campo dos esportes, é fácil vigiá-los, dedicam-se a uma atividade ‘sadia’ e direcionam sua violência contra os colegas ao invés de direcioná-la contra as próprias instalações ou de atormentar seus professores.” (BOURDIEU, 1983: 146). Além disso, conforme reforçado pelo filósofo contemporâneo Hans Ulrich Gumbrecht, os programas de educação desejavam formular uma “prática institucionalizada, baseada em regras e talentos descritos com detalhes e que permitam uma participação bem maior”. (GUMBRECHT, 2007: 90)

Apesar disso, o então *football* não servia, pois era um jogo sem regras definidas. Mesmo assim, devido a necessidade de controlar as atitudes das crianças da época, as regras passaram a ser definidas de escola a escola, sendo transmitidas oralmente. (ALVITO, 2014: 29) O resultado desse movimento por todo o país foi a consolidação de duas formas básicas de jogo: o que permitia o uso das mãos e era mais agressivo, que era jogado em escolas mais novas; e o que só permitia a utilização dos pés, praticado em escolas mais tradicionais. (BAKER, 1979: 242). A partir desse momento, as discussões sobre a inserção do esporte no lazer abordam o seu segundo ponto crucial, que também foi importante na criação de novas relações sociais baseadas no futebol, no qual

“sua transformação de jogo popular a esporte foi processo de desenvolvimento prolongado e dirigido com vistas à regulação e uniformidade muito bem planejadas, cujo ponto central veio a ter fim com sua codificação em regras no ano de 1863, por estudantes da Escola de Cambridge, na Inglaterra. A função do esporte nos tempos modernos estaria relacionada a dois aspectos fundamentais da vida burguesa - a disciplina das massas (que precisam obedecer a horários e regras) e o fair play, ou seja, o saber ganhar e o saber perder. O esporte afirmaria, portanto, valores capitalistas básicos, como individualismo e competitividade, além da premiação dos vitoriosos. Diante desse quadro, torna-se mais fácil entender porque o esporte, como produto da sociedade industrial e urbana, acabou por aglutinar as massas.” (MARQUES, 2011: 96)

---

<sup>1</sup> Internatos particulares de ensino secundário, de alto preço, que educavam os filhos das elites.

## 1.2. Da normatização

O futebol passa a ganhar cara nas *public schools*, mas enfrenta novo dilema: os alunos que ingressavam nas faculdades chegam com diferentes regras para o mesmo jogo em sua bagagem. Após alguns anos de confusão, a regra da universidade de “*Cambridge*” passou a ser bastante influente, pois já era mais próxima do futebol como conhecemos atualmente. Apesar disso, alguns alunos provenientes da escola de *Rugby* ainda utilizavam regras que permitiam a utilização das mãos durante o jogo, o que tornava quase impossível uma prática uniforme em todas as faculdades. (ALVITO, 2014: 29-30)

O processo de normatização do jogo, conforme afirma José Carlos Marques, tem seu ponto central em 1863, quando alunos de *Cambridge* se unem a alguns clubes de Londres para estabelecer uma regra oficial (MARQUES, 2011: 96). O encontro, que ficou conhecido por acontecer em uma taberna de Londres, motivou a criação da “*Football Association – FA*” (Associação de Futebol) e gerou a criação do primeiro regulamento, com treze artigos (ALVITO, 2014: 30). As regras ainda se apresentavam muito diferentes das em voga atualmente, mas tinham um objetivo muito claro: a “diferenciação do futebol e do *rugby*” (CAPINUSSÚ, 1996: 32-34).

Nos anos seguintes à criação da FA, várias medidas foram tomadas em relação ao regulamento a fim de distanciar ainda mais o futebol do *rugby*. Apesar disso, não havia qualquer garantia de que as normas estabelecidas pela Associação de Futebol seriam de fato seguidas. Um exemplo disso era a cidade de Sheffield, no norte da Inglaterra, onde os clubes locais jogavam de acordo com suas regras e, a cada partida, deveriam combinar as regras *ad hoc*.

O grande divisor de águas para a institucionalização de um regulamento comum a todas as partidas foi a criação da “*FA Cup*” (Copa da Inglaterra), oito anos depois do surgimento da Associação de Futebol. Até então, todas as partidas que ocorriam em território britânico eram amistosas, apesar do teor violento dos jogos. A Copa da Inglaterra, portanto, torna-se o primeiro campeonato entre clubes organizado em âmbito nacional. (ALVITO, 2014: 30-31)

A consequência da uniformidade de regulamento e da criação de um formato de disputa mais competitivo foi a rápida disseminação e popularização do futebol por todo o território inglês. Como explicitado por Alvito,

“A Copa da Inglaterra deu outra dimensão ao futebol, tornando os jogos mais emocionantes e capturando a imaginação, sobretudo da classe operária. O número de membros da FA cresceu enormemente: os onze

da época da fundação passaram a cinquenta na primeira Copa, em 1871, e em 1888 já eram mil. Ligas regionais pipocavam por todo o país, adotando a inspiração e as regras da FA. [...] Tudo isso foi permitido e facilitado pela implantação e ampliação da rede de ferrovias, que garantiu o estabelecimento de uma competição nacional”. (ALVITO, 2014: 31)

Além disso, o crescimento das cidades britânicas potencializou o poder de expansão do jogo, uma vez que em 1800 apenas a cidade de Londres apresentava mais de 100 mil habitantes, enquanto 90 anos depois já eram 23 cidades com esse tamanho e mais de 72% da população nacional vivendo em ambientes urbanos (BAKER, 1979: 242). Isso evidencia uma premissa segundo a qual, quando as regras do jogo são claras e aderidas por todos, a difusão de uma indústria e sua expansão econômica torna-se um processo mais fluido.

Entretanto, a normatização traria com ela diversas alterações na dinâmica social do esporte. Isso porque o futebol se desenvolve praticamente em paralelo à criação da indústria cultural no sistema capitalista. Seu aparecimento e evolução enquanto domínio social ocorre justamente em um contexto de surgimento das sociedades de massas. (SANTOS, 2019) Não é de espantar, portanto, que o esporte tenha surgido enquanto modalidade cultural com suas próprias regras em um período em que a Inglaterra consolidava-se como líder global durante o sistema liberal do final do século XIX, exportando conceitos como combate com regras e obediência a horários e regulamentos para outros lugares do mundo - pressupostos que eram essenciais da sociedade burguesa e da iniciativa privada. (MARQUES, 2011: 104)

Essa premissa reforça o posicionamento pioneiro da Inglaterra na organização do jogo de futebol como um esporte, vide que as regras tais quais se conhecem atualmente receberam sua versão (quase) final em 1892, mesmo que já em 1888 a “*Football Association*” tenha organizado a primeira liga profissional. A “*Fédération Internationale de Football Association*” – FIFA (Federação Internacional de Futebol) só viria a ser criada em 1904, seguida de uma série de entidades nacionais que surgem no início do século XX. Isso teria acontecido por conta do aumento do interesse por partidas internacionais em meio ao progresso tanto do futebol quanto dos meios de comunicação. (FRANCO JR, 2007, 48)

Voltando à questão dos impactos na dinâmica social, a normatização permitiu a prática das massas, com habilidades e critérios sob controle. (SANTOS, 2019) Sendo assim, o esporte foi adotado imediatamente pela “ralé” que o criara lá atrás. Nessa nova fase, apesar disso, ele não era mais rural, mas praticado nas cidades, principalmente pelos



operários que fizeram a Revolução Industrial acontecer. Além disso, o período que abrange a segunda metade do século XIX e o início do século XX representou uma melhora nas condições de vida desses operários, que com o aumento do salário real e a redução nas jornadas de trabalho, então possuíam tempo e dinheiro para aproveitar o futebol (ALVITO, 2014: 31-32).

A normatização, entretanto, também estabeleceu uma inversão de valores no que tange aos elementos de uma tradição, uma vez que as regras foram definidas pelas elites. Apesar de a separação entre direção e prática só ocorrer com mais intensidade ao longo do século XX, é necessário ressaltar a persistência das divisões de classe também sob as práticas de lazer, essas cada vez mais profissionais (SANTOS, 2019). Esse conflito de classes se tornaria ainda mais latente a partir das discussões sobre o amadorismo *versus* profissionalismo na prática desse jogo, uma vez que o futebol “como esporte amador e modelador do caráter pelas classes médias da escola secundária particular, foi rapidamente proletarizado e profissionalizado”. (HOBSBAWM, RANGER, 1984: 297)

### **1.3. Da profissionalização**

Após a difusão de uma regra única e o sucesso da Copa da Inglaterra, o futebol começa a ganhar status de febre naquele país. Diversos clubes são criados no final do século XIX e cada vez mais o assunto profissionalização deste esporte passa a ser debatido. Em um contexto onde os clubes começavam a criar uma estrutura para atender e conquistar novos torcedores, uma das estratégias utilizadas era a “contratação” de jogadores. Como até então o futebol era um esporte amador, para o clube adquirir um jogador deveria recorrer à “pagamentos ‘por debaixo do pano’ ou tornando os melhores jogadores seus empregados”. (ALVITO, 2014: 35)

Apesar disso, os fundadores da FA eram membros da elite, contrários ao profissionalismo do futebol, que para eles simbolizaria a “antítese do esporte” (ALVITO, 2014: 35). Isso porque o profissionalismo poderia levar a um predomínio dos valores comerciais sobre os esportivos, além de gerar desequilíbrio e falta de competitividade. Além disso, como o economista Thorstein Veblen procurava compreender já em 1899, esta aversão à profissionalização do futebol por parte de uma elite aristocrática poderia ser explicada por um “ethos”, ou por uma ética (trazendo para termos mais atuais), deste grupo social, que via nas atividades físicas um motivo de deleite, e sentia repulsa por qualquer tipo de atividade profissional que tivesse a ver com o sustento da vida, como era o caso do trabalho industrial, considerado por esta classe uma forma de poluição do

“espírito” (VEBLEN, 1988: 22). A tentativa de fazer do futebol uma destas atividades profissionais, portanto, conduziria à sistemática rejeição por parte dos homens da elite desta aproximação entre o trabalho e o esporte. Por outro lado, a defesa do amadorismo poderia ser interpretada como uma forma disfarçada de preconceito de classe, contrária à participação popular.

Entretanto, a profissionalização parecia um caminho sem volta. Hobsbawm atesta a importância da criação de tradições como parte de uma construção de identidade própria por meio do esporte como nós conhecemos hoje em dia. Dessa forma, desde o final do século XIX, o futebol inglês já teria adquirido os rituais e as características institucionais com as quais estamos familiarizados: profissionalismo, taça de campeão, público nos estádios, cultura dos torcedores, rivalidade, etc. Além disso, as opiniões sobre as partidas do dia forneceriam uma base comum para conversa entre praticamente qualquer par de operários do sexo masculino na Inglaterra ou na Escócia, demonstrando um primeiro movimento de expansão da comunicação sobre o esporte. (HOBSBAWM, RANGER, 1984: 296-297).

Mesmo assim, houve resistência por parte da elite numa tentativa de impedir as transformações em curso, praticamente inerentes ao desenvolvimento do futebol. Em 1882, membros da FA reforçaram no regulamento que os jogadores não podiam receber pagamentos além de suas despesas e estabeleceram que ser residente na localidade do clube por pelo menos dois anos era um requisito para participar da Copa da Inglaterra. Apesar disso, a profissionalização era muito difícil de ser evitada. Em 1883, a final da Copa da Inglaterra sacramentaria um golpe fatal à elite que ainda defendia o esporte amador e preconceituoso: os *Old Etonians*, time considerado “puro-sangue” por defender o amadorismo, são derrotados pelo *Blackburn Olympic*, no evento que marcaria a primeira vez que um time de operários de uma cidade industrial sagrava-se campeão do mais importante torneio da Inglaterra<sup>2</sup>.

Como nem sempre as coisas são decididas em campo, os clubes ainda tinham que fingir que obedeciam às restrições aplicadas pela FA em seu movimento de leve profissionalização, até que, em 1884, um clube foi expulso da Copa da Inglaterra por ter escalado um jogador “profissional”. A decisão não soou bem aos demais clubes, que ameaçaram criar uma entidade própria para organizar o futebol local. Essa rebelião

---

<sup>2</sup> Ver <https://www.theguardian.com/sport/2015/may/29/a-brief-history-of-the-rise-and-fall-of-the-fa-cup-englands-super-bowl>

demonstra um caráter organizacional e coletivo entre os clubes que seria muito importante mais de cem anos depois.

O resultado dessa ameaça foi a aceitação do profissionalismo por parte da FA, mas com algumas importantes restrições, a fim de evitar a comercialização do esporte: limites à transferência de jogadores - só podiam ser transferidos com o consentimento do empregador - e um teto salarial de quatro libras - o dobro do que ganhava um operário, em média. As medidas tinham uma clara intenção de manter o equilíbrio e o nivelamento dos times, conseqüentemente impedindo que clubes com maior robustez financeira pudessem monopolizar o futebol local. Uma vez superada essa primeira barreira, os clubes precisaram lidar com outro grande problema: a escassez de jogos durante o ano, uma vez que somente a Copa da Inglaterra não era suficiente para manter uma estrutura cada vez mais cara.

Como até então a maioria das partidas era realizada por meio de convites, essa situação passava a gerar alguns inconvenientes, tais como: períodos longos sem jogos, dificuldade para encontrar adversários de semelhante nível técnico e o não comparecimento do rival à partida. Ou seja, somente um calendário regular de jogos contra adversários igualmente qualificados divulgado com certa antecedência para o público poderia sustentar uma estrutura profissional de pagamentos aos jogadores.

Como bons ingleses do século XIX, agraciados de um espírito racional que aflorava na classe industrial e comercial do país, a solução veio em 1888, com a criação da "*Football League*" - FL (Liga de Futebol) por 12 clubes do norte da Inglaterra. Tratava-se de um campeonato de dois turnos, no formato de pontos corridos, algo nunca visto neste esporte até então. A Liga e o seu campeonato foram um sucesso e, poucos anos depois, já havia dobrado o número de clubes participantes. A grande fórmula para o destaque da FL em detrimento da FA pode ser explicada pela governança que passou a comandar o cerne do futebol local: ao contrário da Associação de Futebol, comandada por aristocratas que condenavam os aspectos comerciais do jogo, a Liga de Futebol era gerida por comerciantes e profissionais liberais que enriqueceram em um período de grandes transformações na sociedade inglesa.

Mesmo no final do século XIX, manter um clube de futebol em pleno funcionamento era uma atividade onerosa e poucos conseguiam reverter isso em resultados positivos e/ou lucros. Após um péssimo desempenho financeiro de quase todos os times do país na temporada 1898-99, surge a ideia de transformar clubes em companhias limitadas, que poderiam angariar recursos com a venda de ações. Dessa

forma, os clubes se tornaram entidades comerciais, com eventuais processos judiciais sendo resolvidos segundo as leis comerciais e financeiras. Nesse sentido, as ações dos clubes passaram a se concentrar nas mãos da parcela bem remunerada da classe trabalhadora, que passava a compor o quadro de diretores em seus clubes (ALVITO, 2014: 36-39).

Esse movimento é um dos grandes marcos do início da mercantilização do futebol, uma vez que comerciantes e donos de fábricas passaram a investir em ações de clubes como forma de potencializar seus negócios particulares ao estabelecer parcerias, e da relação paralela entre o desenvolvimento capitalista e o bem cultural que é apropriado enquanto mercadoria - processo em que o capital age no sentido de separar a concepção da execução (SANTOS, 2019). Dessa forma, os filantropos da elite britânica dão espaço na gerência desses clubes aos negociantes e empresários locais, que criam o que Hobsbawm chama de “curiosa caricatura das relações entre classes do capitalismo industrial” (HOBSBAWM, RANGER, 1984: 296-297). O futebol, conforme contextualizado aqui, nasce a partir de uma ligação direta com o capitalismo e volta a gerar controvérsias sobre sua instabilidade para manter o equilíbrio entre os times. Isso porque nos últimos anos do século XIX, já era possível observar estádios com até 30 mil pessoas pagando ingresso para assistir às partidas, gerando disparidades entre os clubes grandes - normalmente sediados em importantes polos industriais e urbanos - e pequenos. Essa espiral de crescimento baseado na concentração de renda entre alguns clubes poderia fortalecer o futebol inglês como um *business* cada vez mais sólido, mas como afirma José Carlos Marques:

“Apesar de reconhecermos seu caráter mercantil desde a organização estatutária que ele sofreu a partir do século XIX, é preciso destacar que o esporte não teria resistido aos tempos e às paixões do público caso ele tivesse se reduzido apenas a um grande negócio” (MARQUES, 2011: 108).

A fim de evitar maiores desequilíbrios, a Liga de Futebol passou a tentar proteger seus clubes filiados ao limitar o poder dos clubes mais fortes. A medida escolhida para tal foi a divisão da renda de bilheteria entre os clubes, igualmente. Nesse sentido, como todos os clubes se enfrentavam em dois turnos, cada um em seu estádio, esse mecanismo de divisão gerou uma grande redistribuição de renda através das equipes, o que garantiu a sobrevivência e a saúde financeira dos mesmos. Além disso, o efeito

indireto dessa medida foi o aumento no grau de competição dentro da Liga, criando um círculo virtuoso de jogos bons, que atraíam mais público e gerava ainda mais receita.

O passar dos anos reservava um crescimento ainda mais forte do futebol. Aos poucos o esporte foi se consolidando na Inglaterra, passando a atrair cada vez mais pessoas aos estádios, vide números de Alvito: “Entre meados da década de 1890 e o ano de 1905, o número de torcedores pagantes nos campeonatos da Liga de Futebol passou de 2 para 6 milhões” (ALVITO, 2014: 41). No caso específico dos torcedores, a normatização e a profissionalização do esporte transformaram a presença de público em sinônimo de geração de renda, que segundo Luiz Henrique de Toledo, surgiu na concepção da “maior assimilação e difusão das regras do jogo e de seus fundamentos técnicos coletivos, que, de modo explícito, promoviam a universalização da prática tanto dentro de campo quanto fora dele” (TOLEDO, 2000: 35). Além disso, o esporte passava a ser conhecido em todo o mundo, uma vez que, conforme Hilário Franco Júnior aponta, os estrangeiros teriam começado a “imitar aquela prática esportiva, demonstrando que ela refletia valores profundos de muitas sociedades” (FRANCO JR, 2007: 29). Esses valores acabaram por guiar a forma como o futebol se expandia ao redor do globo que, por consequência, se mercantilizou junto com o jogo.

## CAPÍTULO 2 – O FUTEBOL COMO PRODUTO MIDIÁTICO

O capítulo tem o objetivo de contextualizar o século XX em suas principais tendências, tanto no futebol mundial, quanto no caso inglês, principal objeto de estudo deste trabalho. Para tal, será feito o uso de diversos autores que tratam desses temas e compreendem o processo de evolução do futebol nesse período. De início, o tema será tratado através de uma abordagem macro, pensando nos rumos comerciais e midiáticos que o futebol ganhou ao longo do século XX. Posteriormente, o caso inglês será paralelamente analisado sob uma ótica de popularidade, uma vez que durante esse período sua avaliação pelos torcedores foi sendo alterada graças às tendências citadas no tópico inicial. Por fim, os dois primeiros subtópicos servirão de embasamento e explicação para o início de um processo de criação de liga e exploração dos direitos de transmissão pela primeira vez na história.

### 2.1. Da expansão à mercantilização

Diversos autores tentam explicar como se deu o processo que transformou o futebol em um produto midiático, vide seu início ligado a ambientes rurais e prática violenta. César Bolaño define o esporte atualmente a partir da sigla GGATaC como forma de explicar os processos que o levaram ao status de “espetáculo a ser visto”<sup>3</sup>: “globalização, ‘governamentalização’, americanização, ‘televisualização’ e mercantilização”<sup>4</sup> (BOLAÑO, 2003: 34). Esse estudo buscará explicar os principais fatores que levaram o futebol, principalmente na Inglaterra, a percorrer todos os processos abordados por Bolaño, destacando a grande importância de determinados períodos e marcos históricos. Além disso, esses processos estão diretamente relacionados com os movimentos de expansão da lógica capitalista nesse setor, facilitado pela existência de normas e participação de organizações paraestatais em seu comando.

O primeiro movimento de ampla difusão do futebol é conceituado por Anderson David dos Santos como a “primeira onda de expansão” e se deu graças à liderança naval britânica e sua capacidade de espacialização, pois a evolução dos transportes acabou por encurtar o tempo de trajeto para mercadorias e bens culturais (SANTOS, 2019). Em mais

---

<sup>3</sup> Definição de Édison Luis Gastaldo, em que não seria mais necessário ter praticado ou ser praticante amador para assistir o futebol pela televisão e entender e se emocionar com o seu funcionamento. Ver GASTALDO, Édison Luis. *Os campeões do Século: notas sobre a definição da situação no futebol midiático*. In: GASTALDO, Édison Luis; GUEDES, Simone Lahud (Org.). *Nações em campo: copas do mundo e identidade nacional*. Pp. 15-38. Intertexto. Niterói. 2006. Pp.18.

<sup>4</sup> Citação com grifo meu.

uma demonstração de que o futebol caminha junto ao sistema capitalista, sobre o qual destaca-se a capacidade de transformar bens e serviços em mercadoria, valorizando o seu valor de troca em detrimento do valor de uso, é possível imaginar que não demoraria para que esse esporte fosse incorporado pela publicidade, uma vez que “transformou-se, também, em um veículo privilegiado para propagação de ideias, dado o seu potencial de aglomeração” (SANTOS, 2019).

A partir do século XIX, a indústria cultural começa a engatinhar, impulsionada pela maior difusão de jornais impressos. A imprensa, desde os primórdios do futebol, teve papel decisivo para o crescimento do jogo. Em 1879, surgia a primeira coluna específica sobre uma temporada de futebol no semanário “*Athletic News*”, de Manchester. Por reciprocidade, a popularidade do futebol rapidamente se tornou uma mola propulsora para esses pequenos jornais que se dedicavam a publicar os resultados das partidas, que apareciam aos montes ao redor da Inglaterra. Além da imprensa especializada, jornais como o “*The Times*”, que não era favorável a modalidade profissional do futebol, passou a publicar relatos sobre os clubes da Liga de Futebol a partir de 1915. A partir disso, uma imprensa mais popular se desenvolveu graças ao esporte e, já em 1920, o “*Daily Mail*” vendia mais de 1 milhão de cópias diariamente. Vinte anos depois, o “*Daily Express*” chegou a 2,6 milhões de cópias vendidas por dia (ALVITO, 2014: 45-46).

Essa relação entre esporte e mídia passa a ser mais do que apenas um paralelo ou uma periodização histórica. Uma vez que ambos conseguem atingir as sociedades de massa durante o século XX, o esporte torna-se um dos mais importantes temas para os jornais e, anos depois, para programas de rádio e televisão. Segundo Édison Luis Gastaldo:

“Mais do que fenômenos paralelos, esporte e mídia constituíram-se mutuamente. A característica ‘espetacular’ inerente às competições esportivas e seu poder de mobilização coletiva articulam-se perfeitamente com o surgimento de jornais impressos em rotativas, destinados a grande número de leitores, em pleno processo de expansão urbana na virada do século. Assim essa construção reflexiva de ambos os fenômenos ao longo do século XX evidencia que comunicação e esporte não apenas têm muito em comum, mas que a própria forma que ambos assumiram contemporaneamente é em grande parte resultante dessa interação” (GASTALDO, 2011: 41).

Voltando à Inglaterra dos anos 1920, o futebol ganha outra mola propulsora com a invenção do rádio, que permite ao esporte uma ampla penetração nos lares e

estabelecimentos comerciais do país. A BBC começou a cobrir o futebol em 1927 e a transmitir a final da Copa da Inglaterra ao vivo em 1933. Apesar de a Liga de Futebol inicialmente se opor às transmissões, com receio que isso gerasse uma queda no público dos estádios e, conseqüentemente, uma perda de receita muito relevante com bilheteria, a entrada do futebol na grade da BBC “selaria de vez o prestígio deste esporte e sua participação nos rituais públicos da nação” (ALVITO, 2014: 46).

A partir desse momento é possível identificar o que ficou conhecido como a “segunda onda de expansão e espacialização”, quando a indústria cultural já caminhava a passos largos para se tornar um dos principais vetores econômicos desse esporte e a cobertura televisiva lentamente começava a ocupar o espaço outrora dominado pelos jornais e rádios. A comunicação de massa, portanto, aproveitou-se de tradições da cultura popular para servir como conteúdo de programas de rádio e televisão, de maneira a ampliar as condições de recepção de produtos e ideias (SANTOS, 2019).

O grande marco do início dessa segunda onda são as Olimpíadas de Berlim em 1936, que não apenas produziu um dos filmes esportivos mais bem sucedidos da história, como também contou com cobertura internacional completa de rádio. Além disso, trata-se do primeiro grande evento da história mundial a receber grande cobertura de televisão, apesar de as imagens captados nos estádios só serem reproduzidas nos cinemas de algumas cidades alemãs (GUMBRECHT, 2007: 102). Para a Inglaterra, o grande marco seria a transmissão televisiva do filme do jogo entre Arsenal e Everton, em 1937, que marcava uma nova fase para esporte e os meios de comunicação (FRANCO JR, 2007: 55).

Os anos foram passando e a cobertura do futebol pela televisão ainda era composta por eventos esporádicos, como a final da Copa da Inglaterra e jogos da seleção inglesa. Apesar disso, era possível prever pelos números que a televisão ainda transformaria a indústria do esporte. Em 1950, a audiência da final da principal copa de clubes do país alcançou mais de 1 milhão de pessoas e, três anos depois, esse número chegou a 10 milhões. Entretanto, pelo receio da TV reduzir o público nos jogos, as transmissões ao vivo da Liga de Futebol só foram autorizadas em 1983.

Mesmo assim, outras mudanças estavam por vir no futebol inglês. Em meados dos anos 1950, o sistema de transferências de jogadores passou a ser criticado e visto como “anacrônico” pelo sindicato dos jogadores. Por muitas vezes os pedidos de transferências eram negados pelos clubes, o que configurou uma relação entre dirigentes e atletas que se assemelhava a de um “rígido patrão diante de seus operários”. O teto salarial também



vinha sendo cada vez mais questionado, uma vez que limitava o potencial de atração de grandes jogadores e botava clubes e atletas em risco quando havia suspeitas de pagamentos ilegais, como “luvas” e ganhos indiretos - presentes, casas e carros. Após anos de brigas e ameaças de greve, o teto salarial foi abolido em 1961 e o sistema de transferências, que sofreu algumas flexibilizações em 1964, cai por terra em 1978.

Essas medidas geraram consequências diversas tanto para os clubes quanto para os atletas. Primeiramente, o funcionamento do sistema estabelecido pela Liga de Futebol desde o século XIX, que prezava pelo equilíbrio entre os clubes, sofre um grande baque. Com o livre trânsito de jogadores no mercado de transferências e sem limites de salários, “os melhores jogadores tendiam a ser contratados por clubes mais poderosos, normalmente das grandes cidades”. Esses jogadores, por sua vez, ganham status de “estrelas” e permitem aos clubes adotar estratégias de comercialização de produtos e veiculação de anúncios a partir da imagem deles (ALVITO, 2014: 50). Para o futebol deslanchar como indústria cultural de uma vez por todas, só faltava ser distribuído para o mundo inteiro.

A “terceira onda de expansão e espacialização” vem com a Copa do Mundo de 1970, considerada uma das grandes responsáveis, nas palavras de José Miguel Wisnik, pela “futebolização do mundo”. Pela primeira vez na história, a maior competição desse esporte era transmitida ao vivo e em cores, com replays constantes, para países da Europa e das Américas (WISNIK, 2008: 309). Conforme exposto na entrevista exclusiva concedida em 01/05/2020 no anexo 1 desse trabalho, Bernardo Ramalho, ex-diretor de aquisições de direitos do Esporte Interativo e atual Diretor de Direitos e Parcerias da LiveMode, expõe que “Nessa época o futebol passa a ser percebido pelas plataformas e grupos de mídia como um conteúdo relevante e, pela ampla distribuição que as imagens dessa Copa tiveram, foi possível perceber que se tratava de um esporte global. Em 1970, começam as tecnologias de satélite para distribuir esse conteúdo globalmente e o futebol “surfou” muito bem nas ondas de incremento tecnológico para a difusão e irradiação de imagens.”.

Esse é o evento de estreia dos cartões amarelo e vermelho, em uma clara necessidade de facilitar o entendimento pelos meios de comunicação e por representar uma forma de disciplina no futebol, tudo alinhado com a política de massificação do esporte. Além disso, as expulsões anteriormente levavam muito tempo, o que poderia atrapalhar a grade de programação de certas emissoras (SANTOS, 2019). Essa Copa do Mundo também é responsável por, graças às novas possibilidades de consumo, consagrar

Pelé como uma grande marca, em um movimento que alinhava futebol e propaganda e transformava a televisão em uma “poderosa arma de persuasão” (SAVENHAGO, 2011: 27).

Esse novo processo de amplificação se confunde com a terceira fase do capitalismo, em que a cultura e a comunicação apresentam relações comerciais cada vez mais fortes. A década de 1970 marcaria também uma mudança na ordem econômica mundial, com os Estados Unidos mudando o padrão monetário internacional e, no âmbito dos esportes, buscando a mercantilização do mesmo. Nesse contexto, a televisão passa a representar uma ferramenta de difusão muito relevante e o futebol, que em 1974 passa a ser comandado em sua instância maior pelo brasileiro João Havelange, começa a estabelecer parcerias com empresas transnacionais de todos os ramos, uma vez que estabelecido como indústria cultural, já tinha uma difusão mundial que agregava um potencial de atração imenso para a divulgação e publicização de marcas que até então não patrocinavam o esporte (SANTOS, 2019).

Na década de 90, praticamente todos os espaços de uniforme e do campo já podiam ser utilizados para a publicidade. Este processo teve materialização, primeiramente, na Itália com fornecedores de material esportivo, que apostavam na divulgação dos uniformes como estratégia de marketing. Wisnik abordou esse tema a partir de uma metáfora de um regime circular de suporte e isca entre o jogo e a publicidade:

“No conjunto, o futebol, o visto sob a ótica global desse princípio, pode ser definido como uma codificação racionalizada que põe em jogo forças equivalentes submetidas à concorrência, investido de planejamento tecnocientífico, incluindo-se num sistema de mercantilização sobreposta em que a sua imagem serve de suporte e isca para narrativas publicitárias e produtos, que servem de suporte e isca para o jogo, que serve de suporte e isca para logomarcas etc. Mais do que mera estratégia de vendas, trata-se da instauração de um regime circular do imaginário que se alimenta incessantemente na sua função de fisgar” (WISNIK, 2008: 127-28).

Com isso, as disputas por poder nesse setor passam a ter um 3º pilar junto aos dirigentes de clubes e federações: a forte presença das empresas de comunicação. A TV começava a enxergar o esporte como o melhor produto possível em sua programação, conforme colocado por Neil Wigglesworth, pois esse seria de longe, o melhor meio de conquistar, construir e reter a audiência, mais que filmes, séries, telejornais, gincanas e até novelas. A audiência dos canais de televisão é vital para atrair anunciantes, que são

os grandes responsáveis pelo lucro dessas empresas. Além disso, Bernardo Ramalho ainda apresenta uma particularidade sobre o futebol, que tinha uma “enorme capacidade de atrair audiência”. O espetáculo esportivo passava a ser um dos setores fundamentais da indústria televisiva, “o que permitirá ao esporte capitalizar-se não só pela via da venda direta de ingressos e de espaço publicitário, mas também, e de forma crescente, através da sua situação na fileira audiovisual” (BOLAÑO, 1999: 53).

## **2.2. Da popularidade à impopularidade**

As palavras “futebol” e “popular” parecem se confundir em seus significados e relações. Como atestado por Mauricio Murad, alguns fatores ajudam a entender a imensa e variada popularidade mundial desse esporte: “Trata-se da modalidade desportiva mais espontânea (pode ser jogado em qualquer espaço) e imprevisível (porque é jogado com os pés), mais simples e barata (não exige muitos equipamentos esportivos), além de estável (suas 17 regras são universais, existem há muito tempo e quase nunca mudam) e democrática (qualquer um, com qualquer tipo físico, cor de pele, classe social ou cultura pode jogar - e bem - o futebol” (FERREIRA, 2018: 20). Apesar disso, para entendermos a popularidade do futebol durante o século XX, principalmente na Inglaterra, é necessário compreender o valor desse esporte para a classe operária desde seu princípio. Alvito contextualiza o futebol naquela época com as transformações geradas pelo capitalismo industrial, que se solidificava e alterava a dinâmica do país:

“Em uma época de transformações, com milhares de pessoas migrando do campo para as cidades e tendo que reconstruir sua vida, seu círculo de amizades e seu sistema de valores, o futebol era crucial. Ele permitia estabelecer novos vínculos, sobretudo entre os homens, recriando identidades e solidariedades em torno de um clube que passava a representar uma comunidade determinada. Para jogar ou para assistir, o futebol era o principal lazer dos trabalhadores, mas ia muito além. Nele estavam inscritos valores específicos da classe operária, como o espírito de equipe e a resistência necessária para enfrentar os desafios do dia a dia” (ALVITO, 2014: 43).

Além disso, antes de passar pelo amplo processo de mercantilização, os jogadores de futebol, apesar de já serem tratados com respeito e admiração pelo resto da sociedade, até o final da década de 1950 eram figuras acessíveis e não tinham o status de estrela que a mídia criou sobre a profissão. Não apenas acessíveis, os jogadores também possuíam

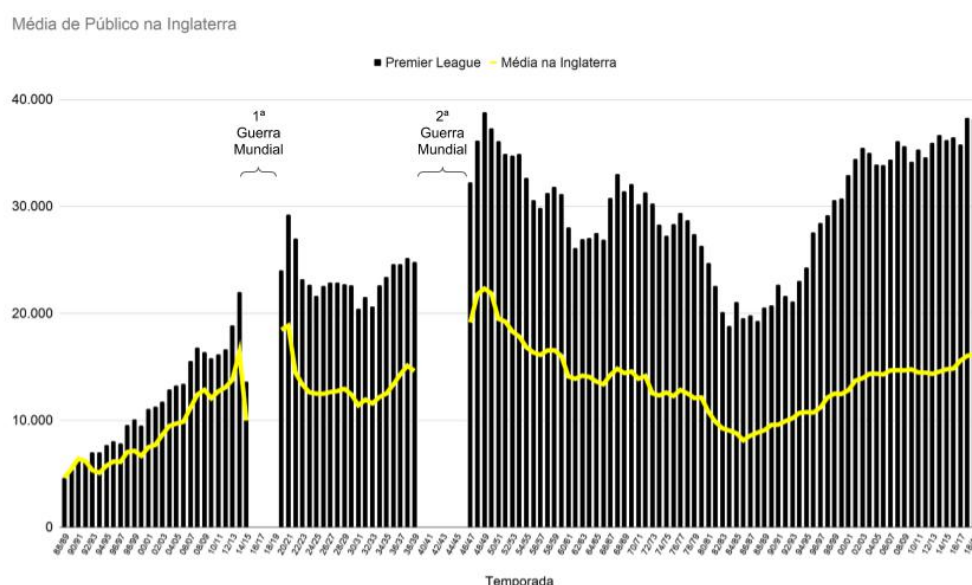
uma relação de identidade com a classe operária, vide que assim como os trabalhadores da indústria, sua profissão não garantiria enriquecimento - devido ao teto salarial - e as condições de trabalho também não eram favoráveis à saúde - como o jogo era muito agressivo, os jogadores encerravam suas carreiras com 28 anos, em média. Essa identificação entre classe operária e jogadores proporcionou um crescimento extraordinário do público presente nos estádios. Entre as temporadas de 1911-12 e 1938-39 - quando os principais campeonatos locais foram interrompidos pela 2ª Guerra Mundial - a média de público nos jogos da Primeira Divisão da Liga de Futebol passou de 17 mil para quase 30 mil.

No pós-guerra, todas as competições no território inglês foram retomadas e a 1ª divisão do Liga de Futebol registrou médias de 40 mil espectadores. A Copa da Inglaterra foi retomada em 1946 com um público de quase 100 mil pessoas. O futebol representava um sentimento de reconstrução e dias melhores e, por conta dessa “fome de bola”, o público total chegou a alcançar o recorde de 41 milhões na temporada 1948-49 (hoje em dia, mesmo com todo o sucesso, o público total das quatro principais divisões do futebol inglês está por volta de 29 milhões). (ALVITO, 2014: 44-45)

Nesse momento, o crescimento do público nos estádios passa a ser fator cada vez mais relevante para o desenvolvimento dos clubes e do esporte como um todo. Na tentativa dos clubes de atrair mais torcedores, torna-se necessário entender o que leva uma pessoa a escolher um clube para apoiar. Hilário Franco Júnior comenta que essa escolha seria uma necessidade que conforma o processo de socialização de um indivíduo num dado mundo social que sempre o coage, entretanto, sem que a pessoa perceba as amarras do enredo social do qual participa (FRANCO JR, 2007: 310). Arlei Sander Damo, por sua vez, afirma que essas entidades esportivas concentram diferentes capitais, reconvertendo-os numa prática cotidiana que acaba por forçá-los a prestar maior atenção sobre o capital afetivo, que é o elemento que garante a sensação de pertencimento (DAMO, 2006: 48). Em sua definição de “clubismo”, Damo conceitua como um “sistema complexo caracterizado pela adesão afetiva dos torcedores aos clubes de futebol, tendo como desdobramento a constituição de comunidades de sentimento. Essas, por seu turno, são responsáveis por desenvolver nos indivíduos uma dada percepção estética do jogo, caracterizada pelo engajamento, de modo que já não se pode dizer que quem vai ao estádio o faz como se estivesse indo ao teatro ou ao cinema, pois a um estádio não se vai para ver um jogo, mas para torcer pelo time que representa o clube de coração” (DAMO, 2006: 41).

Mesmo com todo esse apelo, durante todo o século XX, nunca mais o futebol atrairia tanto público quanto nos três ou quatro anos depois do término da Segunda Guerra Mundial. Nos anos 1950 e 60, o público total decresceu quase todos os anos, saindo de 41 milhões na temporada 1948-49 para cerca de 28 milhões em 1960. Esse fenômeno não foi exclusivo do futebol, vide que o *rugby* também sofreu forte queda de público nos estádios nesse mesmo período. A explicação para esse evento passa por uma transformação então em curso na sociedade inglesa, que deixara para trás os anos de austeridade e restrições, para celebrar a entrada numa época de prosperidade que duraria até a década de 70. O salário real subia e, por consequência, o consumo de bens e mercadorias - como os aparelhos de TV - disparou.

Gráfico 1 - Média de Público na Inglaterra de 1889 a 2019



Fonte: European Football Statistics (2020). Elaboração própria

Em 1950, poucas casas possuíam televisão, mas 10 anos depois os aparelhos já tinham penetração em 75% dos lares ingleses. Mesmo assim, a cobertura televisiva do futebol nesse período ainda era ínfima, se resumindo praticamente a transmissão ao vivo da final da Copa da Inglaterra. O grande ponto de inflexão dessa década está no fato de que mais renda significava diferentes formas de curtir os momentos de lazer e aproveitar o sábado à tarde, outrora reservado para o futebol. Nesse ponto, a televisão começa a ser vista como vilã, pois “roubava” espectadores de futebol por conta de suas outras atrações, em um processo “privatização do lazer”.

A tendência de queda dos espectadores nos estádios se manteve ao longo dos anos 60 e, além disso, foi responsável por uma alteração na composição do público e seu comportamento. Cada vez mais jovens utilizavam as arquibancadas ou *terraces* como um “teatro perfeito” para praticar seus atos de rebeldia e confirmar um estilo de revolta que vigorava entre os mais novos naquela época. A consequência inicial da maior participação desse público entre os espectadores foi a revolução na topografia dos estádios.

Até meados da década de 50 os torcedores dos dois times se misturavam ao redor do gramado e a única diferenciação ficava por conta de uma distinção social básica entre operários de pé nos *terraces*<sup>5</sup> e a classe média nos assentos centrais. Os jovens, portanto, alteram essa configuração ao “tomar” os *ends*<sup>6</sup> para si, uma vez que ali os ingressos eram mais baratos e a distância para a classe média era maior. Nesses espaços, torciam de forma expressiva e fanática e passaram a usar cânticos para desafiar os jovens torcedores adversários. Esse processo foi se agravando, os cânticos deixaram de ser a única violência para com os torcedores rivais, os *ends* passaram a ser territórios de conflito e o futebol inglês entraria na maior crise de sua história (ALVITO, 2014: 49-53).

As brigas nos estádios não eram novidades para os ingleses, que desde o século XIX já chamavam os brigões e baderneiros de *hooligans*. Richard Holt, em seu livro *Sport and the British* (O esporte e os Britânicos), inclusive questiona se de fato houve uma ruptura de comportamento coletivo entre os jovens trabalhadores ou se aquela onda de violência nada mais era do que uma continuação de tradições antigas, que naquele momento não eram mais toleradas (HOLT, 1990: 326). Mesmo assim, tratavam-se de eventos espontâneos e individualizados, que rapidamente eram contidos pelos policiais ou até mesmo pelos torcedores que dividiam aquele espaço. O que foi visto em meados da década de 1950 até os anos 1980 foi uma radicalização e organização desses movimentos, que passavam a gerar brigas de forma não espontânea e sempre em grupos. Esses acontecimentos eram veiculados pela mídia, muitas vezes de forma sensacionalista, tentando vender a ideia de que havia uma guerra em curso nas arquibancadas. Dessa forma, a diminuição do público nos estádios, que já havia sido outrora motivada pelas transformações em curso na sociedade, é agravada pelo aumento da violência, que afasta

---

<sup>5</sup> Os *terraces* eram, originalmente, recortes de terras que imitavam a dinâmica de arquibancadas e geralmente ficavam atrás das balizas ou próximos aos corners. Com os movimentos de ampliação dos estádios ao longo do século XX, a ideia de assistir os jogos em pé como nos “terraços” não foi alterada, mas adaptada a um ambiente de cimento ou madeira.

<sup>6</sup> Os *ends* correspondiam à arquibancada ou *terraces* localizados atrás das balizas, por isso o nome para representar o “fim” ou o “limite” dos estádios.

ainda mais o público bem-comportado das partidas. Alvito ainda complementa: “A presença de enormes contingentes policiais e o clima belicoso tornavam tudo aquilo mais atrativo para os torcedores patologicamente violentos, ao mesmo tempo que a frequência aos estádios caía assustadoramente. [...] Era como se os estádios de futebol tivessem se convertido num teatro das contradições e problemas da sociedade britânica.” (ALVITO, 2014: 55-58).

O problema se perpetuou durante os anos 70 e ganhou ainda mais força em meados dos anos 80. A temporada 1984-85, em especial o ano de 1985 - que ficou conhecido com *annus horribilis* - registrou um público total inferior a 18 milhões. Nesse período, diversas tragédias nos estádios estamparam as capas dos principais tabloides ingleses, em um processo de constrangimento do próprio esporte. Dentre todos os tristes casos de violência nas arquibancadas e nas imediações das partidas, dois ficaram extremamente marcados na história do futebol inglês. O primeiro trata-se da “Tragédia em Heysel”, como ficou conhecida a final da Copa Europeia de Clubes entre *Liverpool*, da Inglaterra versus a *Juventus*, da Itália, no estádio do Heysel, em Bruxelas. Nesse evento, transmitido ao vivo para pela televisão para vários países, 39 torcedores do time italiano morreram esmagados ao fugir de um ataque dos torcedores do Liverpool. As cenas, que assustaram as milhões de pessoas que assistiam ao jogo ao vivo, levou a UEFA – “*Union of European Football Association*” (União de Associações do Futebol Europeu) a banir os clubes ingleses das competições continentais por prazo indeterminado (ALVITO, 2014: 61). Os fatos motivaram a criação de um Gabinete de Guerra contra o *hooliganismo*, que acabara de se tornar inimigo público de Margaret Thatcher, a primeira-ministra da Inglaterra, conhecida como “Dama de Ferro”. Tratava-se, portanto, de “um gabinete do governo com a função de estudar, entender e combater a violência nos esportes, particularmente os distúrbios dos hooligans, em estádios de futebol. Tudo isso para ‘preservar o futebol e repercutir pela sociedade, devido à importância socializadora e pedagógica desta modalidade’” (FERREIRA, 2018: 175).

Entretanto, o grande choque ainda estava por vir. Em abril de 1989, ainda em meio a intensa batalha política estabelecida pelo governo para tentar eliminar a violência dos estádios, ocorreu a maior tragédia da história do futebol inglês. A “Tragédia de Hillsborough”, como ficou conhecido o jogo entre *Liverpool* e *Nottingham Forest*, resultou na morte de 96 pessoas por esmagamento e asfixia após um dos setores do estádio ter sido alvo de invasão e, conseqüentemente, superlotação. A partir desse momento, o

assunto escalonou para altos magistrados, que passaram a intervir com medidas para evitar novos desastres (ALVITO, 2014: 62).

Dessa forma nasce o Relatório Taylor, datado de 1990, que consiste em um “documento de controle social dos *hooligans*”, na Inglaterra, mas que repercutiu mundo afora na época. O relatório tem o nome do juiz coordenador do documento, o lorde Taylor de Gosforth, e aprofundou a investigação das causas e consequências do “hooliganismo”, para posteriormente fixar medidas de prevenção e punição. As recomendações visavam “planejar, organizar e preservar os estádios, pensando-os como espaços públicos, e o espetáculo esportivo, como direito do consumidor e do cidadão”. Entre as diversas ações estavam a criação de um calendário mais organizado, vendas antecipadas de ingressos para a temporada inteira, bilhetes de entrada com lugares marcados, limpeza, muito policiamento, agravamento das penas, controle de bebidas alcoólicas, proibição de assistir jogos em pé e retirada de cercas e divisórias das arquibancadas. As palavras “segurança”, “transporte” e “conforto” foram apontadas como condições essenciais à paz entre os torcedores (FERREIRA, 2018: 176-77).

Embora a maioria das medidas e recomendações propostas no Relatório Taylor tenha sido seguida, o documento gerou um efeito indireto que alterou significativamente o ecossistema das partidas de futebol no país. Como justificado por Alvito, “muitas das mudanças foram implementadas em nome da segurança, mas, na prática, tentavam transformar o torcedor em consumidor, para atrair preferencialmente famílias de classe média, com maior poder aquisitivo e comportamento mais passivo”. Dessa forma, o futebol inglês conseguiu recuperar sua credibilidade, fragilizada pelo impacto dos anos de *hooliganismo*, e os clubes se aproveitaram das mudanças para elitizar o futebol, o que reforça um irônico destino para um esporte que já foi chamado por Hobsbawm de “a religião leiga da classe operária” (HOBSBAWM, 2015: 262). Nos estádios novos ou reformados, o preço dos ingressos já não possibilitava a presença de diversas classes sociais do país, que agora eram tratados como indesejáveis, uma vez que “o público deixou de ser tão importante, porque cada vez mais o futebol passou a ser um produto fabricado para a televisão” (ALVITO, 2014: 64).



### 2.3. Da Liga à “Premier League”

Como foi possível observar até aqui, a televisão ganhava cada vez mais influência nos aspectos comerciais e financeiros do futebol. Na Inglaterra, a Liga de Futebol começou a ser transmitida ao vivo na TV com regularidade em 1983. Isso porque algumas tentativas foram feitas antes disso: na temporada 1960-61, a rede de telecomunicação ITV fechou um acordo com a Liga para transmitir 26 jogos durante o campeonato no valor de 150 mil libras esterlinas, mas em um período de estádios vazios e clubes apreensivos sobre o impacto das transmissões na receita com bilheteria, o acordo rapidamente foi cancelado. Além disso, tanto ITV quanto a BBC passavam programas semanais sobre a rodada e alguns melhores momentos, prática que perdurou até a década de 80, mesmo diante de um país com quase 100% de penetração de TV e alta demanda por futebol em sua programação<sup>7</sup> (IMLACH, 2005: 152-53).

Até então, os esportes eram majoritariamente transmitidos por emissoras públicas, que devido à existência de uma regulação comunicacional, não tinham a concorrência de emissoras privadas, que passam a existir a partir da década de 1980 (SANTOS, 2019). Dessa forma, mais de 20 anos depois da primeira tentativa de cobertura de jogos ao vivo, um acordo de transmissão da Liga de Futebol com a ITV foi definido para a temporada 1983-84, que estreou com o confronto entre *Tottenham versus Nottingham Forest*. Nessa mesma temporada, a BBC também assinou um acordo para transmitir jogos da Liga, que agora contava com um montante de 2,6 milhões de libras por temporada dos dois canais para distribuir entre seus times para as temporadas 1983-84 e 1984-85. Apesar de poucos jogos terem sido transmitidos - o acordo previa a transmissão de apenas 10 partidas por temporada, o sucesso foi notório e a demanda por conteúdo esportivo aumentava dia após dia. Com isso, os acordos seguintes foram aumentando de valor, apesar dos clubes ainda se resistirem a um pacote de muitas transmissões por campeonato: entre os anos de 1985 e 1988 foram assinados acordos com a BBC e a ITV de, em média, 2,9 milhões de libras por ano para a transmissão de 14 jogos por temporada. Entretanto, o primeiro grande salto no valor das transmissões ocorre em 1988, quando a ITV assina um acordo de transmissão exclusiva de 4 anos com a Liga de Futebol no valor de 11 milhões de libras por temporada,

---

<sup>7</sup> Para mais informações sobre as transmissões semanais com imagem dos jogos, ver: <https://web.archive.org/web/20090515221851/http://www.offthetelly.co.uk/factual/goalmouths/part1.htm>

em um movimento de busca por uma fatia de mercado em crescimento frente à sua concorrente, BBC (GARLAND, MALCOLM, ROWE, 2000: 21).<sup>8</sup>

O Relatório Taylor trouxe mudanças drásticas ao futebol inglês no que tange à estrutura dos estádios e público presente. O movimento de elitização dos torcedores nas arquibancadas, entretanto, já vinha sendo refletido em medidas tomadas durante a década de 1980 para acabar com o sistema de redistribuição de renda estabelecido pela Liga de Futebol. Durante a década de 1980, após a pressão dos considerados “Cinco Grandes” times da Inglaterra (*Arsenal, Everton, Liverpool, Manchester United e Tottenham*), que ameaçavam criar uma liga independente, tanto a regra de divisão da renda das bilheterias com o visitante (1983) quanto a de divisão igualitária do dinheiro proveniente da TV (1986) caem por terra (ALVITO, 2014: 67), em um contexto resumido pelo historiador Dave Russell da seguinte forma: “O abismo financeiro entre os ricos e pobres no futebol inglês estava apenas aumentando, assim como na sociedade britânica” (RUSSELL, 1997: 211).

Com o início das transmissões de TV ao vivo da Liga de Futebol, as receitas provenientes desses acordos ganhavam cada vez mais relevância sobre a situação financeira dos clubes. Sobre a divisão dessa renda, até o ano de 1986, o montante inteiro era dividido igualmente entre os 92 times das quatro divisões mais importantes do país. Com a ameaça de criação de uma liga independente, a divisão priorizou os clubes da primeira divisão (50%), enquanto a segunda divisão permaneceu com o que já era esperado (25%) e a terceira e quarta divisões sofreram com a redução do valor destinado para elas (25%). Em 1988, em mais um movimento de ameaça de separação dos clubes grandes, a pressão faz com que a primeira divisão passasse a dispor de 75% do total da renda dos direitos televisivos<sup>9</sup>, no que, para muitos, “selava a morte da filosofia proposta pela Liga, que enfatizava a interdependência entre os clubes”.

---

<sup>8</sup> Para mais informações sobre os acordos: <https://www.live-footballontv.com/history-of-football-on-tv-uk.html>

<sup>9</sup> Como já ocorria desde 1986, a divisão da renda de televisão não era igualitária entre os clubes da mesma divisão, pois como os clubes grandes eram mais atraentes do ponto de vista do mercado publicitário, tinham mais jogos transmitidos durante o campeonato, o que lhes permitiam ficar com a maior parcela desse recurso. Esse mecanismo propiciou um aumento da concentração de riqueza entre os clubes, uma vez que mais recursos provenientes de TV significavam mais investimento em bons jogadores, que poderia resultar em melhores resultados em campo, e por consequência, tornar-se-iam ainda mais atraentes para os anunciantes. Por mais uma vez, o futebol se via em um círculo vicioso, dessa vez virtuoso apenas para uma pequena fatia das equipes.

Apesar disso, o golpe final ainda estava por vir. Em 1990, a Liga de Futebol produziu um documento chamado “*One Game, One Team, One Voice*” (Um Jogo, Um Time, Uma Voz) em que defendia a união com a FA para a gestão compartilhada do Campeonato Inglês, com o pressuposto que “a respeito da televisão, o futebol está prestes a entrar numa era de oportunidades sem precedentes”<sup>10</sup>. Em 1991, entretanto, a situação começava a ser drasticamente alterada graças aos clubes grandes e um executivo da ITV<sup>11</sup>, que, ao se aproveitarem de uma disputa política entre a Associação de Futebol e a Liga de Futebol, conseguiram o apoio da primeira para a formação de uma liga independente, com a justificativa de que tratava-se de um projeto pensando no futuro do futebol, tanto dos clubes quanto da seleção inglesa. Eles perceberam que a televisão tinha que estar ao lado do futebol, tratando o esporte como produto comercial e que a principal divisão deveria se desvincular das demais. O momento para essa separação era crucial, pois a temporada de 92-93 marcava o início de um novo ciclo de comercialização dos direitos de transmissão, que marcaria de uma vez por todas o sucesso da “*Premier League*”, então “*Premiership*” em sua fundação (ALVITO, 2014: 68).

---

<sup>10</sup> Ver mais em: <https://www.theguardian.com/football/2004/nov/14/sport.comment>

<sup>11</sup> Ver mais em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/esportes/noticia/2019/03/com-intrigas-traicoes-e-bilhoes-da-tv-ingles-virou-liga-mais-rica-do-mundo-cjt0luuiq016c01p5f2z2foym.html>

## **CAPÍTULO 3 – DIREITOS DE TRANSMISSÃO**

O capítulo visa contextualizar a discussão sobre direitos de transmissão dentro dos conceitos de microeconomia e economia industrial. Além disso, a partir do caso inglês, serão estabelecidas as relações entre as negociações já feitas pela “*Premier League*” e as estratégias de maximização dos direitos que já são praticadas no mercado. Por fim, será abordado como o futebol inglês pode servir de parâmetro para potencializar o valor dos direitos de transmissão no Brasil ao apontar os atuais gargalos e méritos do cenário nacional.

### **3.1. Do Mercado**

Este estudo tem o objetivo de posicionar o mercado audiovisual de direitos de transmissão sob a ótica da microeconomia e da economia industrial. A partir disso, os conceitos de indústria e mercado, barreiras de entrada e saída, vantagens competitivas e concorrência serão explorados para facilitar a compreensão dos modelos de negócio adotados por entidades esportivas em uma ponta e por emissoras ou agências em outro lado.

#### **3.1.1. Da Concorrência**

O mercado seria um reflexo do conjunto de empresas que praticam a mesma atividade ou produzem a mesma mercadoria, de forma que cada indústria é delimitada por suas características e concorrentes. Quando em concorrência perfeita, é caracterizado pelo equilíbrio entre oferta e demanda, com um produto bem definido e distinto. O conceito de concorrência perfeita, entretanto, exige condições específicas, como a livre entrada e saída do mercado (mobilidade do capital) e a homogeneidade do produto, que resultam em um mercado com muitos participantes (vendedores e compradores) e informação perfeita. Nesses mercados não pode haver diferenciação de preços, vide que nenhum comprador ou vendedor seria tomador de preço e, portanto, não impediria a mobilidade dos participantes.

O direito da concorrência passa a ser discutido nos eventos esportivos por conta da negociação dos direitos de transmissão televisiva. Isso porque essa relação envolve emissoras - públicas e privadas - empresas que adquirem tempo televisivo para publicidade, clubes e ligas e, por fim, os telespectadores ou consumidores. Dessa forma, o maior desafio nesse assunto é definir um modelo de comercialização que seja benéfico

à concorrência sob duas óticas: entre os clubes e entre as empresas de comunicação, afinal, em um cenário onde os dois eixos estejam em perfeita concorrência, a tendência é que o consumidor final deste espetáculo seja beneficiado (SANTOS, 2019).

O mercado de direitos de transmissão está distante de um mercado em concorrência perfeita, tanto da ótica dos clubes ou entidades esportivas (vendedores), quanto das emissoras e agências (compradores). Como as negociações podem ser feitas individualmente - dono dos direitos negocia com as emissoras - ou coletivamente - algum órgão neutro e que representa todos os clubes envolvidos negocia com as emissoras - em nenhum dos cenários é possível alcançar a completude dos requisitos para a concorrência perfeita.

### **3.1.2. Das Barreiras**

Quanto às barreiras à entrada e saída, podemos descrevê-las como “qualquer fator que possa impedir a livre mobilidade do capital para uma indústria no longo prazo e, conseqüentemente, torne possível a existência de lucros extraordinários permanentes nessa indústria” (KUPFER, HASENCLEVER, 2013: 81). Existem dois exemplos de empresas nos mercados: as estabelecidas e entrantes. As primeiras já atuam na indústria e tentam, com decisões em conjunto, impedir a entrada de outras. As empresas estabelecidas se relacionam por meio da concorrência real, onde o número e o tamanho relativo das empresas que formam a indústria em questão são as informações relevantes. As empresas entrantes, por sua vez, se relacionam por meio da concorrência potencial, pois buscam entrar na indústria em busca dos lucros que essa as proporciona.

Se as empresas estabelecidas conseguirem barrar a entrada de firmas mais eficientes, as outras entrantes acabam por serem barradas também. Como resultado disso, Kupfer conclui que a concorrência é um processo dinâmico, definido por apresentar livre entrada e saída de capitais e, no aspecto macro, pela tendência à igualação da taxa de lucro (KUPFER, HASENCLEVER, 2013: 80). Esta tendência ocorre, pois, a partir do pressuposto de que os agentes são racionais, sempre haverá empresas entrantes na fila em busca de lucros extraordinários. Para um mercado sem barreira à entrada, novas entrantes se tornariam participantes dessa indústria até o momento que o lucro fosse nulo, ou seja, no ponto em que o preço marginal se igualasse ao custo marginal. Portanto, o medo da concorrência potencial anularia a concorrência real, uma vez que para as empresas estabelecidas, a fim de manter seus lucros extraordinários, seria interessante deixarem de

competir entre si para evitar as entrantes. Logo, caso o lucro nessa indústria seja permanente, significa que existem barreiras à entrada.

Para que haja barreiras à entrada, as empresas estabelecidas devem competir via preço em sua indústria, onde elas atuam em conjunto. Nesses casos, a fixação de preços a níveis competitivos torna-se uma possibilidade, vide que nesse cenário de lucro zero não haveria motivação para novos entrantes participarem dessa indústria. Apesar disso, essa estratégia é ruim para as empresas estabelecidas, que terão lucro zero durante esse período. Outra estratégia possível seria fixar o preço no nível de maximização dos lucros de curto prazo em um primeiro período, que não impediria a entrada de empresas entrantes, mas ao longo do tempo levaria o preço ao nível competitivo onde o lucro seria igual a zero.

Sendo assim, Kupfer sugere uma alternativa intermediária: “se as empresas estabelecidas têm alguma vantagem competitiva em relação à empresa entrante, existe uma faixa de preços tal que é possível a elas obterem lucros positivos - mesmo que não os máximos possíveis no primeiro período - ao mesmo tempo em que nenhuma entrada seja incentivada. O valor superior dessa faixa é conhecido como preço limite. A adoção do preço limite torna possível às empresas estabelecidas auferirem um certo nível de lucros de forma permanente.” (KUPFER, HASENCLEVER, 2013: 82).

Por fim, torna-se necessário em qualquer indústria a especificação das características estruturais, a fim de constituir as principais fontes de barreira à entrada. No caso do mercado de direitos, quando pensamos nos compradores, é possível notar que a existência de elevados requerimentos de capital inicial e a existência de vantagens absolutas - de custos ou institucionais - impedem a fácil entrada de novas empresas na indústria. Sob a ótica das empresas vendedoras (ligas, clubes e federações), como elas atuam em um mercado mais regulado e delimitado, as barreiras de entrada estão diretamente ligadas aos resultados obtidos dentro de campo e a uma estrutura organizacional que impeça qualquer movimento de ruptura do modelo de comercialização dos direitos.

Ainda sobre as barreiras à entrada e saída, Valério Brittos adota a seguinte tipologia para sua existência no setor audiovisual: barreira estético-produtiva e a político-institucional. O padrão tecno-estético de produção e distribuição de conteúdo seria o elemento fundamental a ser construído, mas é possível observar que, para esse caso específico, o segundo tenha mais relevância. O motivo é que a barreira político-institucional seria determinada pela regulamentação, de forma que a líder desse setor

esteja numa posição privilegiada na disputa, seja evitando a entrada de novos participantes como também agindo para evitar o crescimento dos concorrentes já existentes (BRITTOS, 2008: 89-90).

### **3.1.3. Das Vantagens Competitivas**

Como analisado anteriormente, as vantagens competitivas entre as empresas de uma mesma indústria podem ser um dos principais fatores para a existência de barreiras de entrada. Sendo assim, uma empresa apresentaria vantagens competitivas a partir do momento em que consegue inovar dentro do mercado, criando estratégias de criação de valor superiores às que já estão introduzidas nessa indústria, com essas vantagens criadas por essa inovação não sendo replicada pelas demais firmas, tanto concorrentes quanto entrantes em potencial, de modo que essa empresa inovadora obtenha lucros extraordinários pelo máximo tempo possível.

Dessa forma, é possível atestar a importância da inovação nas estratégias das empresas a partir do momento em que essas conseguem perpetuar a novidade, a fim de manter-se à frente do processo de imitação. Afinal, uma vez que essa inovação fosse apropriada pela concorrência, esse mercado específico voltaria ao ponto de equilíbrio.

Joseph Schumpeter, por sua vez, entende a inovação como o produto de uma busca constante por lucros extraordinários, mediante a obtenção de vantagens competitivas que proporcionem lucros de monopólios entre concorrentes que têm como objetivo a diferenciação. Sendo assim, o autor enxerga uma correlação direta entre concorrência e diferenciação do produto. Para tal, as inovações em suas estratégias devem criar condições para a identificação e o aproveitamento de oportunidades de diferenciação disponíveis no mercado (KUPFER, HASENCLEVER, 2013: 247).

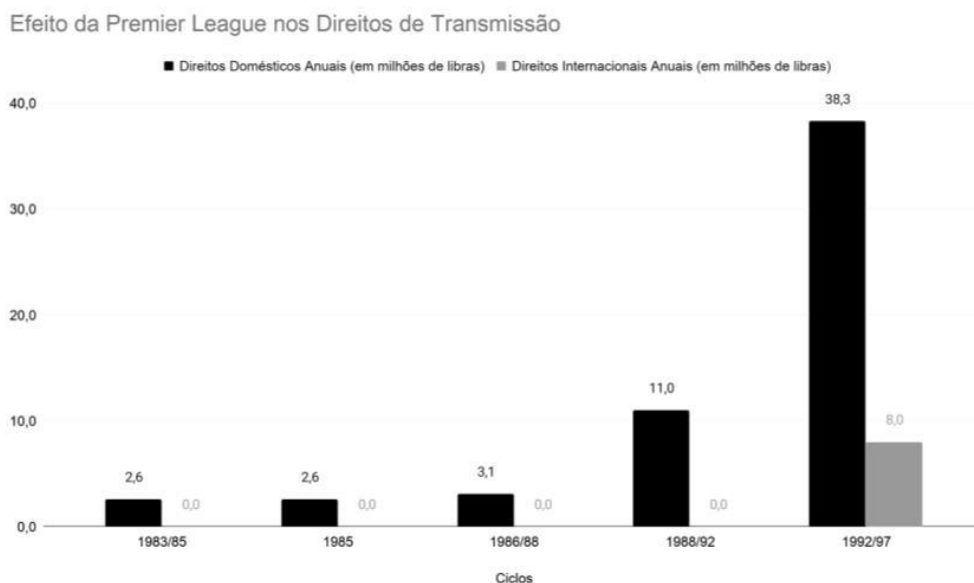
No mercado de direitos, os agentes vendedores passam a obter vantagens comparativas e, conseqüentemente, lucros de monopólios após a introdução de modelos de empacotamento, no qual a totalidade dos direitos de transmissão é dividida em diversos pacotes menores, que incluem jogos ao vivo, melhores momentos, jogos compactos, conteúdos on-line, etc. Por outro lado, os compradores de direitos precisam inovar a fim de reduzir o custo de transmissão por jogo e na forma de monetizar esse conteúdo, seja via assinantes ou por meio de anunciantes. A partir dessas inovações e da dificuldade de perpetuá-las sem imitações, há a necessidade de verificar como esses agentes botaram em prática essas estratégias em um novo ecossistema de futebol que se instaura na Inglaterra no início dos anos 1990.

### 3.2. Da Negociação

Conforme observado até o breve momento, o futebol inglês passava por uma série de mudanças dentro e fora dos estádios. Enquanto o Relatório Taylor mudava a configuração estrutural de público e qualidade dos locais de jogo, a ganância dos clubes pelo dinheiro da TV levou a criação de uma nova liga formada apenas pelos clubes da 1ª divisão da Inglaterra. Dessa forma, o primeiro contrato de televisão firmado pela nova liga tinha tudo para ser a alavanca que os clubes ingleses precisavam para voltar à elite do futebol europeu, tanto em termos de qualidade quanto em prestígio, perdido durante os atos de violência da década de 1980.

Nesse cenário, a nova associação de clubes passava a negociar o contrato de comercialização dos direitos de transmissão a partir da temporada 1992/93. Dois conglomerados de televisão estavam interessados na aquisição desse conteúdo: a rede de TV aberta ITV, que detinha os direitos até então e visava uma renovação, e a rede de TV por assinatura BSkyB, que pertence ao magnata da mídia Rupert Murdoch, dono de diversos tabloides e jornais ingleses. Ou seja, a ITV deveria concorrer com uma empresa que detinha o controle sobre uma barreira político-institucional como era o caso da BSkyB, uma vez que Rupert Murdoch também tinha influência junto à presidentes e dirigentes dos principais clubes de futebol do país (ALVITO, 2014: 68-69).

Gráfico 2 - Efeitos da Premier League nos Direitos de Transmissão





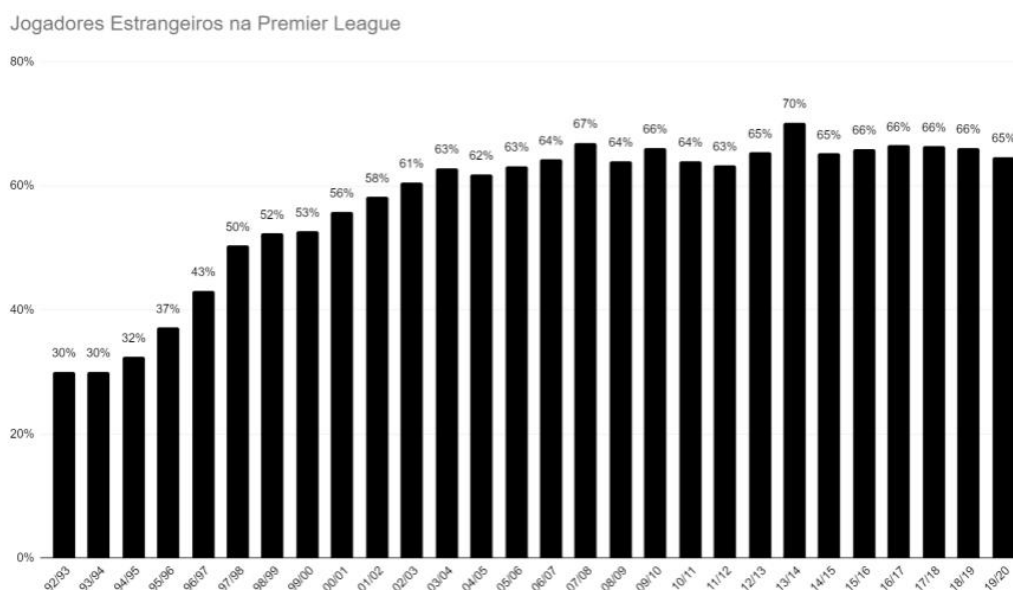
Fonte: The Future of Football: Challenges for the Twenty-first Century (2013), SBI Barcelona (2019) e Avanced Television (2019). Elaboração própria

Com isso, após cobrir uma oferta da ITV, o grupo BSkyB adquiria os direitos de transmissão da então “*Premiership*” pela bagatela de 191,5 milhões de libras por um contrato de 5 anos entre 1992 e 1997. Com isso, os clubes da 1ª divisão inglesa passariam a dividir anualmente um montante de, em média, 38,3 milhões de libras, um acréscimo de quase 250% comparado ao contrato anterior. Assim, a BSkyB passava a ter exclusividade e acesso à transmissão de 60 jogos da liga, monopolizando a cessão de direitos por parte dos clubes (GARLAND, MALCOLM, ROWE, 2013: 21).

Para contextualizar, a BSkyB passava por um momento de grave crise financeira e seu modelo de tv por assinatura parecia não alavancar com os conteúdos até então disponíveis. Em uma cartada final, o grupo apostou no conteúdo de futebol ao vivo graças à demanda reprimida nesse esporte durante o início dos anos 90, a reformulação do público e dos estádios e, finalmente, o reconhecimento de uma oportunidade de deter exclusivamente um produto com amplo potencial de crescimento após as mudanças no controle do campeonato. Assim, a BSkyB passa a distribuir os jogos por todo o final de semana até a segunda-feira em sua grade de programação, gerando um aumento de audiência e um incremento no público de certas partidas (CHRISTOS, PANAGIOTIS, ATHANASIOS, DOUVIS, 2018: 81). O resultado foi a volta do lucro anual do conglomerado, frente aos prejuízos passados, obtenção de números cada vez mais expressivos de assinantes e, como consequência, um aumento da receita com anunciantes. O futebol, como dito por Alvito, “funcionara como a isca perfeita” para o processo de *turnaround* da BSkyB (ALVITO, 2014: 69).

Os anos seguiam e o futebol inglês tornava-se um produto cada vez mais valorizado para os instrumentos de mídia, que tinha na BSkyB seu principal porta-voz. Apesar disso, em 1996, quando a “*Premier League*” já negociava o contrato de comercialização dos direitos para o ciclo seguinte, o “*Office of Fair Trading*”, órgão equivalente ao CADE no Brasil, solicitou a investigação do acordo entre a liga e a BSkyB. O argumento utilizado para contestar o contrato envolvendo as duas partes era que, da maneira como estava estabelecido, “podia fazer aumentar os preços dos mesmos direitos e reduzir a escolha para os consumidores, para além de contribuir para reforçar a posição dominantes da BSkyB no mercado de TV paga” (OLIVEIRA, 2009: 21).

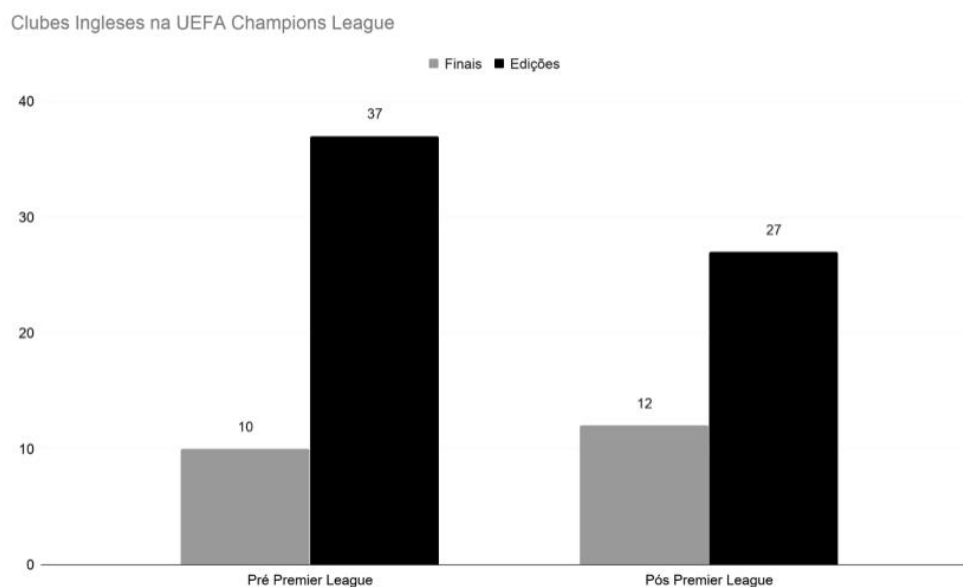
Gráfico 3 - Jogadores Estrangeiros na Premier League



Fonte: Transfermarkt (2020). Elaboração própria

A sentença da investigação só sairia 3 anos depois, logo, nesse cenário foi selado o contrato de comercialização dos direitos de transmissão por 4 anos referentes ao período entre 1997 e 2001. O comprador não poderia ser diferente: a BSkyB passaria a pagar anualmente um valor de, em média, 167,5 milhões de libras aos clubes, o que representava um salto de 337% frente ao último contrato (GARLAND, MALCOLM, ROWE, 2013: 21). Além disso, o ano de 1997 marcava o primeiro grande acordo para a transmissão de jogos do campeonato inglês para outros países: a liga conseguiu captar, em média, 24,5 milhões de libras anuais em um contrato de 4 anos ao vender os direitos de transmissões para um consórcio envolvendo as poderosas empresas de mídia IMG e Canal+, da Holanda e França, respectivamente (ROBINSON, CLEGG, 2018: 225). O resultado desses novos acordos foi um acréscimo relevante na receita dos principais clubes do país, que passaram a conseguir disputar os melhores e mais diversos jogadores do planeta. Ou seja, os direitos de transmissão foram um dos principais motivos que fizeram com que o futebol inglês retomasse sua importância no continente europeu (ALVITO, 2014: 69).

#### Gráfico 4 - Clubes Ingleses na UEFA Champions League



Fonte: Transfermark (2020). Elaboração própria

Durante o período que se estendeu entre 1997 e 2001, as empresas de mídia notaram a relevância do futebol em seus negócios e passaram a travar batalhas pelos direitos das competições nacionais e internacionais. Nesse cenário, de acordo com matéria do “*The Guardian*” de 25 de fevereiro de 2003<sup>12</sup>, em 1999 a ITV realizou a compra dos direitos da “*UEFA Champions League*”, maior competição de clubes da Europa, por 4 temporadas pelo valor de 250 milhões de libras, na qual os jogos seriam distribuídos entre seus canais de TV aberta e de TV por assinatura, em uma tentativa semelhante a de sua concorrente de usar o futebol para tentar fortalecer a base de assinantes. Além disso, nesse mesmo ano as empresas de mídia passaram a investir diretamente nas instituições do futebol inglês, via compra de ações, tornando-se sócias com participação relevante nos principais clubes do país.

Ainda em 1999, a sentença sobre o caso levado ao “*Office of Fair Trading*” foi decretada e reforçava o apoio às negociações coletivas, com o argumento de que “os acordos não deveriam ser considerados como contrários ao interesse público, entendendo que a negociação individual geraria corte de recursos de alguns clubes e prejuízo dos interesses dos consumidores britânicos e, conseqüentemente, maior desequilíbrio

<sup>12</sup> Link da matéria: <https://www.theguardian.com/media/2003/feb/25/broadcasting3>

competitivo. A centralização também foi considerada pelo tribunal inglês como legal, por se tratar de uma gestão menos custosa e de maior praticidade para a negociação” (OLIVEIRA, 2009: 22).

Ainda na “*Premier League*”, o sucesso de futebol inglês apresentava resultados nas competições europeias e nas finanças da BSkyB, que fazia cada vez mais sucesso com o que eles chamavam de “novo futebol”: um esporte glamourizado e respeitado pela indústria do entretenimento (ALVITO, 2014: 70). Em 2001, às vésperas da assinatura de um novo contrato para o campeonato inglês, a BSkyB havia alcançado praticamente um monopólio no mercado de aquisição de direitos: o grupo de mídia transmitia 21 mil horas de esportes por ano, o que correspondia por 65% do total, versus 5% da BBC, seu maior concorrente junto à ITV (WIGGLESWORTH, 2007: 115). Seu posicionamento de exclusividade gerava uma sensação metonímica entre “*Premier League*” e “*SkySports*” – canal escolhido pelo grupo BSkyB para transmitir os jogos – de maneira que elas se confundiam como marca e produto.

Com essa ampla vantagem, a BSkyB adquiriu mais uma vez os direitos de transmissão dos jogos ao vivo da “*Premier League*”, em um contrato de 3 anos que envolvia 110 jogos ao vivo, pelo montante de, em média, 400 milhões de libras por temporada, o que representava mais um importante aumento frente ao último acordo, dessa vez de 138% (CHRISTOS, PANAGIOTIS, ATHANASIOS, DOUVIS, 2018: 83). Esse ano marcou também a primeira venda de direitos internacionais do campeonato na gestão de Richard Scudamore, que assume a direção da “*Premier League*” em 1999, e revoluciona a forma como esses acordos eram feitos. Pela bagatela de 60 milhões de libras anuais em um contrato de 3 anos, a “*Premier League*” comercializou os direitos de transmissões para uma *joint venture* formada pelas agências “*Sportfive*”, “*Octagon CSI*” e “*TWI*” e pelo grupo de mídia “*News Corporation*”, que detinham o papel de distribuí-los ao redor do mundo. Ainda assim, Scudamore não parecia satisfeito, pois sabia do real potencial do produto que tinha em mãos. Ele sabia que se fosse possível cortar o intermediário das agências, a “*Premier League*” conseguiria negociar valores muito maiores com emissoras ao redor do mundo, pois eles conheciam seu produto como ninguém (ROBINSON, CLEGG, 2018: 225).

O futebol na Inglaterra continuava sendo alavancado pela receita com mídia e o cenário mudou levemente no ciclo seguinte: em 2004, um acordo é assinado no valor de, em média 341,3 milhões de libras por temporada para um total de 138 jogos transmitidos, valor abaixo do que fora praticado no último ciclo. Apesar dos direitos internacionais

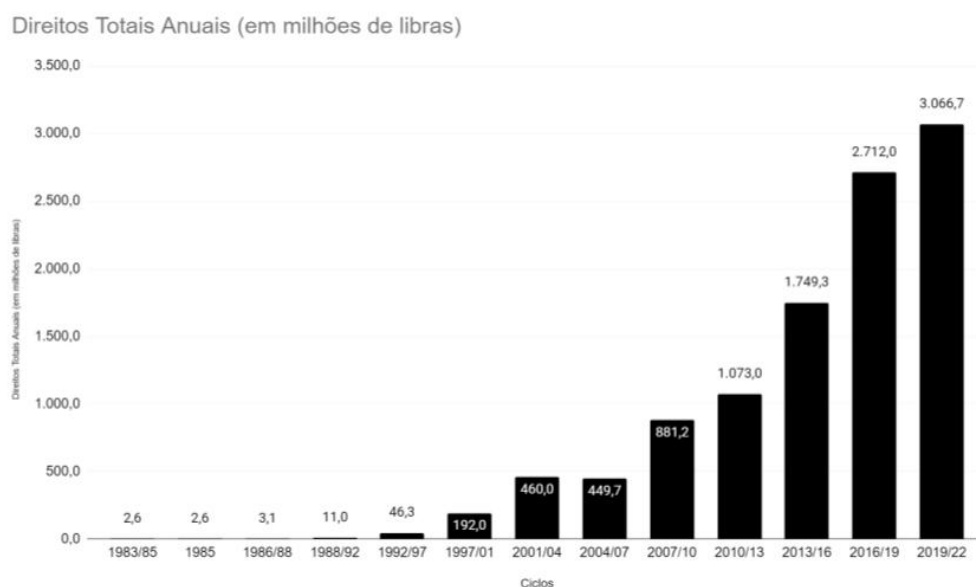
ainda apresentarem forte valorização nesse período - aumento de 80% frente ao último contrato, fruto da jogada de mestre de Scudamore - a redução no valor dos direitos domésticos acendeu uma luz vermelha nos órgãos de controle da concorrência e da Comissão Europeia, que perderam o argumento dos valores crescentes no contrato para defender a negociação coletiva e o fator de exclusividade (CHRISTOS, PANAGIOTIS, ATHANASIOS, DOUVIS, 2018: 83). Com isso, foi instaurado um novo regime de comercialização dos direitos, com as características semelhantes a que vemos nos dias de hoje: “A criação de seis pacotes de jogos equilibrados, representativos do conjunto da primeira divisão, não sendo um só comprador autorizado a adquirir mais de cinco; as regras de organização dos leilões serão monitoradas por uma entidade independente; por fim, maior abertura na comercialização dos direitos multimídia e no reconhecimento dos direitos de difusão dos clubes” (OLIVEIRA, 2009: 22).

Mesmo com restrições a exclusividade, o grupo BSkyB ainda podia adquirir cinco dos seis pacotes disponíveis, o que representaria um domínio de 85% dos jogos. A Comissão Europeia tentou limitar esse número para 50%, mas foi voto vencido na discussão pelo fato dessa maior divisão entre emissoras poder representar mais custo e assimetria de informações para o consumidor final. Nesse cenário, o verão de 2007 marcou o início de um novo acordo de comercialização de direitos e do “fim do monopólio” do grupo BSkyB nas transmissões domésticas da “*Premier League*”. A liga vendeu os pacotes de jogos ao vivo para a BSkyB e para o grupo de mídia Setanta por um valor anual de quase 570 milhões de libras, que representava um forte aumento de 67% e envolvia a transmissão de 138 jogos. Nos direitos internacionais, o salto foi ainda mais forte, com valorização de 92% dos contratos (CHRISTOS, PANAGIOTIS, ATHANASIOS, DOUVIS, 2018: 84). Além disso, o que antes era resumido em um contrato com agências, tornou-se uma complexa estrutura de 80 contratos, que garantiram a distribuição dos jogos da “*Premier League*” para 211 países e territórios (ROBINSON, CLEGG, 2018: 225).

A partir disso, com a exclusividade cada vez mais limitada e as emissoras sendo obrigadas a transmitir pelo menos dois jogos de cada um dos 20 times da “*Premier League*”, os acordos foram ganhando os aspectos e características que vemos hoje em dia. A cada ciclo, era possível observar um novo concorrente à BSkyB - ESPN e depois a BT - além de sucessivas valorizações nos direitos domésticos e internacionais. No atual ciclo de 2019-2022, um novo pacote foi criado apenas para transmissão em streaming,

adquirido pela “Amazon”, o que marca uma nova percepção da “Premier League” sobre os novos concorrentes da BSkyB<sup>13</sup>.

Gráfico 5 - Direitos Totais Anuais (em milhões de libras)

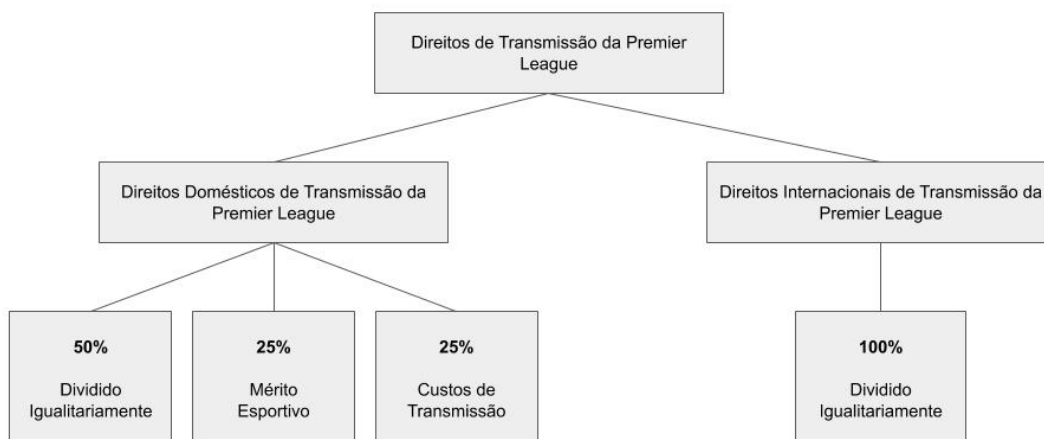


Fonte: The Future of Football: Challenges for the Twenty-first Century (2013), SBI Barcelona (2019) e Avanced Television (2019). Elaboração própria

Como foi visto durante todo o estudo, na Inglaterra, desde a transformação do futebol em um esporte profissional que os ideais de competitividade e equilíbrio são valorizados. A “Premier League”, que não poderia ser diferente, preza por uma divisão justa da renda obtida com a comercialização dos direitos desde sua criação. Nesse ponto, o futebol inglês prova-se único como um modelo que preserva suas premissas acima de qualquer interesse comercial ou financeiro. Isso porque, apesar de ter clubes com elencos caríssimos e que sempre são postulantes aos principais títulos continentais, a Liga não abre mão do seu formato igualitário de divisão de renda, conforme esquema abaixo.

<sup>13</sup> Para mais informações sobre o acordo, visitar notícia de 7 de junho de 2018: <https://www.bbc.com/sport/football/44396151>

Figura 1 - Esquema de Divisão de Renda



Fonte: SBI Barcelona (2019). Elaboração própria

Dessa forma, a “*Premier League*” está estabelecida como o campeonato com a menor diferença de premiação entre o primeiro que mais recebe renda proveniente da comercialização dos direitos de transmissão e o último. Essa relação, que na “*Premier League*” atingiu uma proporção de 1,56 vezes na temporada 2018/19, chega a 3,3 vezes na Itália e 3,6 vezes na Espanha<sup>14</sup>. A razão entre o primeiro e último que mais recebem poderia ser uma informação supérflua, mas não quando olhamos o bolo que está sendo dividido. As receitas com direitos de televisão chegam a representar 89% do faturamento recorrente de alguns clubes, o que mostra a dependência do esporte à sua importância midiática.

### 3.3. Da Maximização

Esse tópico tem o objetivo de detalhar quais são as práticas utilizadas por clubes, ligas e federações para maximizar o valor de seus direitos e, por outro lado, como as emissoras, agências e outros órgãos compradores conseguem obter vantagens nesses contratos. Para tal, é necessário abordar as vantagens e desvantagens de negociações

<sup>14</sup> Fonte: <https://www.danielgeey.com/post/football-broadcasting-deals-across-the-top-5-european-leagues/>

coletivas ou individuais, salientar o papel de agências de marketing que trabalham no ramo de direitos e demonstrar como a otimização desses contratos pode trazer mais competitividade e qualidade para os campeonatos, além de atrair novos concorrentes para as negociações.

Primeiramente, é preciso contextualizar o cenário de direitos de transmissão nas principais competições esportivas do mundo. Hoje, considerando o *top 5* europeu (Inglaterra, Espanha, Alemanha, França e Itália), todas comercializam seus contratos de transmissão de maneira coletiva. Ou seja, apesar de os clubes serem, por natureza, os detentores dos direitos de mídia que envolvem sua imagem, no caso dos campeonatos nacionais, essas instituições têm a obrigação de cedê-los a um órgão centralizador - na maioria dos casos uma Liga - que seria responsável pelas negociações e venda.

Apesar disso, alguns países ainda realizam a negociação dos direitos de maneira individual, ou seja, preservam a natureza dos mesmos e negociam diretamente com as emissoras e canais que desejam adquirir. São os casos de Portugal, Brasil e Espanha até 2015. Antes de entrar no mérito de qual tipo de negociação é mais ou menos vantajosa, é necessário entender qual abordagem a liga ou federação deseja para seu campeonato local, “pois tanto com negociação individual quanto coletiva é possível valorizar os direitos de transmissão. O primeiro cenário faz sentido se você deseja criar algumas potências entre seus times para valorizar internacionalmente seu campeonato. Já o cenário de negociação coletiva valoriza mais o equilíbrio e a emoção jogo a jogo pela imprevisibilidade ser maior.” (RAMALHO, 2020). Sendo assim, a partir do momento em que fica claro a forma de distribuição dos recursos angariados com a comercialização dos direitos, é possível discutir as vantagens e desvantagens de cada modelo.

A negociação individual permite atrair novos concorrentes e pulverizar os direitos de transmissão, além da percepção de que os clubes grandes tenham mais poder de barganha. Por outro lado, o valor global tende a ser menor do que na negociação coletiva, a distância de receita entre os pequenos e grandes clubes tende a aumentar, a pulverização das transmissão em diferentes emissoras dificulta a comunicação para o consumidor, o modelo impossibilita a venda organizada de direitos internacionais e, por fim, a montagem da grade de jogos e escolha de dias e horários de exibição por ser amplamente prejudicada pela ausência de padronização (RAMALHO, 2020).

Antes de abordar as vantagens e desvantagens da negociação coletiva, é preciso entender seu significado jurídico e econômico. Isso porque, conceitualmente, a centralização em si, sob uma análise geral de organização do mercado, indicaria a



formação de um cartel, pois todos os jogos de um mesmo campeonato são agregados por um mesmo preço. Porém, trata-se da aquisição de um produto com determinadas especificidades, que deveriam gerar legislações e normas diferenciadas (SANTOS, 2019). No caso do futebol, o produto é o campeonato por inteiro, não apenas uma certa partida. Portanto, mesmo que “sob o risco de forçar clubes a acatar quaisquer normas associativas, possibilitando até um abuso de poder econômico por sua posição dominantes frente aos times na organização das competições desportivas e na sua exploração econômica e comercial, a negociação em conjunto parece ser a melhor opção para esse produto [...]” (OLIVEIRA, 2009: 16).

A negociação coletiva, desta maneira, também apresenta diferentes vantagens e desvantagens. Do lado negativo, é possível afirmar que, em alguns casos, os grandes clubes não se apropriam da maior fatia do bolo, o que pode os impedir de competir com seus rivais internacionais. Dentre os fatores positivos, vale destacar que esse modelo gera o maior valor possível da negociação, é possível distribuir os recursos angariados de forma a beneficiar o mérito esportivo, facilita a venda dos direitos internacionais e garante uma padronização da transmissão dos jogos, o que simplifica a comunicação com o consumidor e reduz o custo das emissoras (RAMALHO, 2020). Além disso, conforme explicitado por Oliveira, a negociação coletiva gera uma redução de custos frente às negociações individuais e permite a venda no pacote das partidas que causariam menor interesse às emissoras (OLIVEIRA, 2009: 19).

Outra estratégia que está diretamente ligada à ideia de maximização do valor dos direitos de transmissão é a contratação de agências especializadas para conectar compradores e vendedores. Isso porque, conforme defendido por Ramalho, um dos fatores preponderantes para alcançar o melhor resultado nessas negociações é possuir o conhecimento do mercado e dos contratos que envolvem o processo de venda (RAMALHO, 2020). Além disso, a especialização pode ser considerada uma fonte de economia de escala e remete a ganhos de produtividade e redução do custo médio de longo prazo para quem está contratando (KUPFER, HASENCLEVER, 2013: 32).

O conhecimento do mercado é importante para, entre outros fatores, categorizar os agentes da indústria - compradores, vendedores, como esses enxergam o produto que está sendo comercializado, qual é a capacidade de investimento de cada concorrente e como os mesmos conseguem monetizar e ampliar o valor dos direitos. Somado a isso, o entendimento sobre os contratos é outro fator extremamente necessário para a maximização do valor dos direitos, uma vez que torna se relevante adotar uma proteção

ferrenha do conteúdo sob direitos, a construção de relações duradouras no mercado, a criação do valor do conteúdo esportivo para todo o negócio do comprador, a garantia de que os compradores estejam de fato monetizando da melhor forma os direitos comprados para buscarem uma renovação no futuro e, por fim, a possibilidade de manter direitos disponíveis e não exclusivos para o mesmo produto a fim de atrair novos concorrentes (RAMALHO, 2020).

Além do modelo de comercialização e da contratação de agências especializadas, é possível destacar a importância de realizar o empacotamento do conteúdo, ou seja, criar diversas abordagens e pacotes de conteúdos a fim de atrair o maior número e tipos de concorrentes para sua negociação. A atração de novos concorrentes, por sua vez, é um exercício com alguns pré-requisitos, como afirma Ramalho: “A atração de um mercado de direitos está diretamente relacionado aos seguintes fatores: (i) proteção do conteúdo vendido contra pirataria ou uso sem autorização, (ii) a criação de formatos simples e adequados de organização do futebol em uma liga e a venda dos direitos em blocos, e (iii) ter um ambiente regulatório que facilite a discussão entre os clubes, primeiro estabelecendo que, por natureza, os direitos pertencem apenas ao clube mandante e, posteriormente, o estabelecimento de uma lei de clube-empresa.” (RAMALHO 2020).

Dessa forma, após contextualizar a importância do empacotamento e a força do futebol ao vivo como conteúdo agregador de audiência, é possível entender porque as maiores plataformas digitais estão cada vez mais presentes nesse ecossistema. Primeiramente, os vídeos já representam a maior parcela de conteúdos em redes sociais. Além disso, vide que essas plataformas são remuneradas por engajamento, interesse de anunciantes e tráfego de usuários, deter um conteúdo exclusivo que aglutina massas de torcedores pode ser um diferencial em meio a uma concorrência de empresas gigantescas e com alto poder de investimento e inovação. Dessa forma, a tendência do cenário de direitos esportivos nos próximos não deve fugir do meio digital.

No atual cenário, é possível afirmar que a “*Premier League*” consegue cumprir com todas as determinações aqui citadas para a otimização dessas negociações e, conseqüentemente, da maximização do valor dos direitos. Hoje em dia, essa instituição tem um papel preponderantemente comercial para os clubes, portanto, centraliza a negociação coletiva, detém todo o conhecimento necessário sobre mercado e contratos, portanto não demanda a contratação de outra agência especializada e, por fim, se porta como órgão moderador da principal competição da Inglaterra, dialogando com as

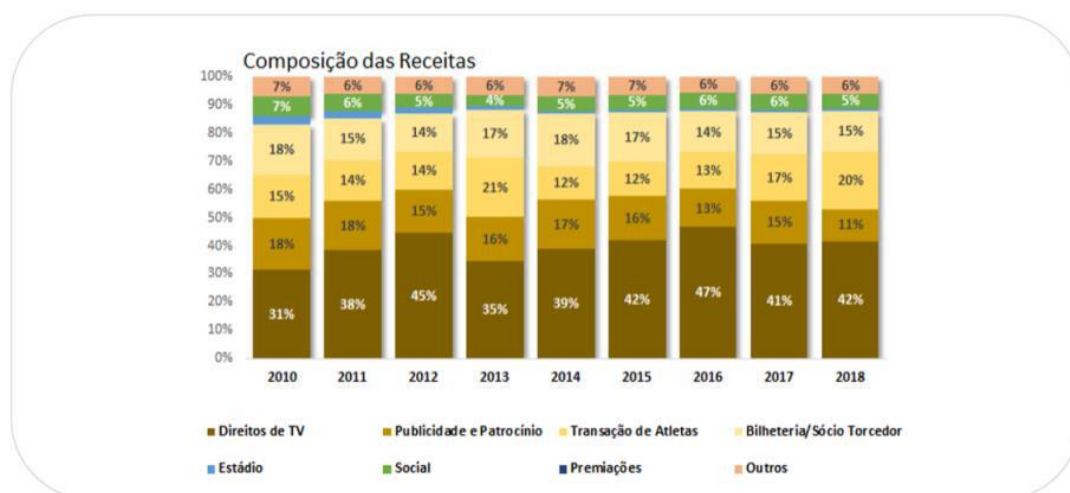
instâncias regulatórias do país de forma imparcial, visando sempre a valorização de seu produto como um todo.

### 3.4. Do Brasil

Esse tópico visa analisar como o Brasil e as instituições ligadas ao futebol brasileiro lidam com o cenário de direitos de transmissão e como as boas práticas adotadas pela “*Premier League*” podem elevar o futebol local a outro patamar. Para isso, é necessário compreender quem são os agentes dessa indústria e como eles se relacionam, qual é a relevância dos direitos para essas instituições e, finalmente, quais são os atuais gargalos que fazem com que o país com mais Copas do Mundo vencidas ainda tenha um produto nacional pouco atrativo e de valor irrisório quando comparado às principais ligas do mundo.

Gráfico 6 - Relevância de Receitas de 2010 a 2018

#### Receitas: Relevância



Fonte: Análise Econômico-Financeira dos Clubes Brasileiros de Futebol 2019 Itaú BBA (2019)

Primeiramente, a fim de contextualizar a discussão sobre direitos de transmissão no Brasil, precisamos destacar a relevância dos mesmos para os clubes e federações. Em 2018, o peso das receitas com TV frente ao faturamento total dos principais clubes brasileiros atingiu 42% de média; na CBF - Confederação Brasileira de Futebol, esse valor chega a 25%. Ou seja, os clubes arrecadam mais com TV do que com receitas de publicidade e patrimônio somados às receitas com transferências de jogadores. Portanto,

uma transformação no futebol brasileiro obrigatoriamente passaria por uma revisão no modelo adotado no país.

Outro ponto relevante é entender a metodologia para a comercialização dos direitos dos principais campeonatos locais. Se engana quem pensa que a CBF é responsável por esse processo, como a “*Premier League*” faz na Inglaterra, a “*Bundesliga*” na Alemanha, a “*La Liga*” na Espanha, etc.. Como não há no Brasil uma associação nacional de clubes, ou seja, uma liga, as negociações são feitas diretamente e individualmente entre clubes e emissoras. Com isso, surge o provável grande vilão de qualquer conversa sobre a criação de um órgão centralizador das relações comerciais do Campeonato Brasileiro de futebol: a polêmica sobre a distribuição da renda proveniente dos contratos de TV.

No Campeonato Brasileiro de 2019, o campeão Flamengo teve aproximadamente cinco vezes mais receita com TV - isso inclui TV aberta, fechada e pay-per-view, em todos os seus critérios - do que o último colocado<sup>15</sup>. Nesse caso, o fator preponderante para o desequilíbrio no campeonato é o pay-per-view, que diferentemente dos acordos de TV aberta e fechada - que prezavam por uma distribuição da receita semelhante à Inglaterra e outros países da Europa - adotou um modelo que privilegia apenas a quantidade de torcedores de cada clube cadastrados em sua plataforma. Isso faz com que Flamengo e Corinthians, pelo seu contingente de torcedores, apresentem supremacia quase permanente perante aos demais. Dessa forma, caso não haja qualquer alteração de modelo ou que novos concorrentes passem a disputar os direitos de pay-per-view junto à Rede Globo, o futebol brasileiro caminhará para o problema vivido na Espanha, onde apenas dois clubes disputavam os campeonatos locais para vencer.

Atualmente, o futebol brasileiro é amplamente dominado pela Rede Globo, que adquiriu os direitos das principais competições do esporte no país de maneira praticamente exclusiva. No último ciclo de comercialização dos direitos de transmissão no Campeonato Brasileiro, entretanto, o conglomerado internacional de mídia “*Turner*” - que hoje faz parte do grupo “*WarnerMedia*” e comprou o Esporte Interativo no início de 2015 - adquiriu o direito de transmissão em TV por assinatura de 8 clubes que constam na série A de 2020, quebrando com um monopólio da Globo nesta competição que perdurou durante praticamente toda a última década.

---

<sup>15</sup> Para mais informações, ver publicação de 10 de dezembro de 2019: <https://cassiozirpoli.com.br/a-projecao-final-de-receita-de-tv-no-brasileirao-de-2019-com-variaveis/>

Esse monopólio, como em vários outros mercados, tem atrapalhado o desenvolvimento comercial do futebol brasileiro. Além do fato do monopólio limitar a oferta de novos concorrentes, globalmente falando esse efeito pode ser ainda mais grave. Conforme afirma Ramalho: “Como em qualquer outro mercado se só existe um comprador, esse comprador determina o preço. Como no futebol as receitas são determinadas localmente, mas os custos são determinados globalmente, a indústria do futebol em determinado país ou região perde a sua capacidade de competir pelos melhores recursos (jogadores) se a sua principal receita (direitos de transmissão) está limitada pela existência de um monopólio. A perda de dos melhores jogadores impacta na capacidade de atrair os fãs e em última medida toda a receita vem da quantidade de fãs e da capacidade de consumo deles. Os patrocinadores e as TVs buscam o futebol porque ele é capaz de reunir uma grande quantidade de pessoas.” (RAMALHO, 2020).

Dessa forma, o Brasil vive hoje uma relação de interdependência entre os clubes e a Rede Globo, que foi construída desde 1987, quando o recém criado Clube dos 13<sup>16</sup> realizara a venda dos direitos de transmissão para a emissora. Sendo assim, não podemos dizer que o mercado brasileiro de direitos funciona em um ambiente de concorrência perfeita, isso porque o principal comprador de direitos no país foi capaz de criar barreiras legais. Como dito por Ramalho, a legislação não atua como chamariz para novos entrantes e isso pode ser exemplificado por vários momentos da história. A lei já foi alterada, em geral com a participação da Rede Globo como parte dos processos, para não permitir que empresas de telecomunicações pudessem comprar conteúdos, obrigar que os jogos da Seleção Brasileira precisam ser distribuídos em TV aberta e bloquear que um mesmo grupo de investidores pudesse adquirir os direitos de transmissão de mais de um clube (RAMALHO, 2020).

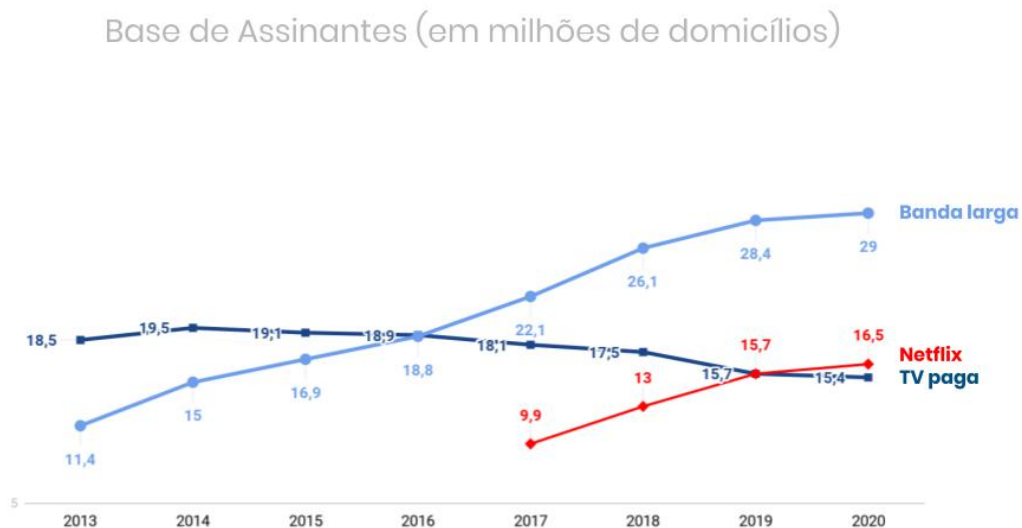
Apesar disso, o que impede o Brasil de deslanchar no mercado de direitos e não ser mais dependente da Rede Globo para maximizar o valor de seus contratos de transmissão? A pergunta se faz necessária pois, do ponto de vista técnico, o país detém ótimo posicionamento nos principais determinantes de receita com direitos de transmissão, como listado por Ramalho em “número de assinantes de TV Paga, forte mercado publicitário e um PIB robusto” (RAMALHO, 2020). Deve-se, então, verificar

---

<sup>16</sup> O Clube dos 13 foi a primeira tentativa de associação de clubes que obteve sucesso no país e, se tivesse funcionado como em outras potências do futebol, seria um estudo de caso sobre uma das primeiras ligas desse esporte no mundo. Entretanto, o teor elitista da associação além das diversas acusações de fraude e corrupção nos acordos comerciais realizados afastaram qualquer possibilidade de sucesso desse projeto nos dias de hoje.

cada um dos pontos listados a fim de confirmar o posicionamento do Brasil frente a outras potências do esporte.

Gráfico 7 - Base de Assinantes (em milhões de domicílios)

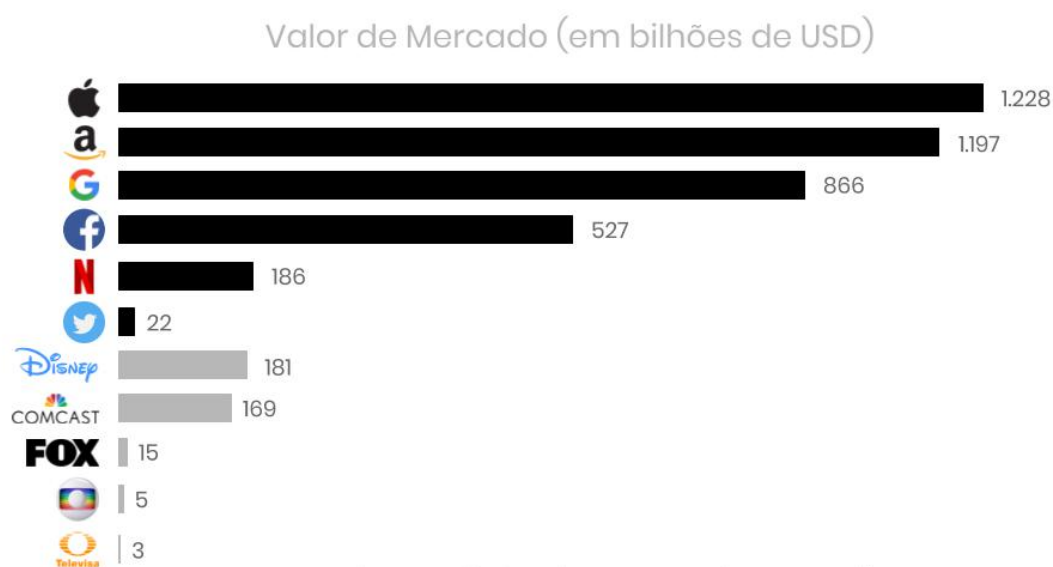


Fonte: Anatel e Balanços Anuais do Netflix (2020). Elaboração própria

Embora ainda muito forte, o mercado de TV paga no Brasil apresenta queda brusca em sua base de assinantes. Conforme dados da Anatel, de 2014 para cá o país já perdeu mais de quatro milhões de assinantes, o que representa uma redução de 21% da base total. Em contrapartida, como foi visto no último ciclo de comercialização de direitos da “Premier League”, as emissoras de TV estão cada vez mais lidando com a concorrência de plataformas digitais, que apresentam um bolso muito mais profundo para aquisições de conteúdo. Nesses canais digitais de vídeos ao vivo, o Brasil apresenta um posicionamento ainda mais forte: 3º em acessos no “Youtube”, atrás apenas de Estados Unidos e Rússia, e 2º no “Facebook”, perdendo apenas para os norte-americanos<sup>17</sup>. Ou seja, nesse critério, o Brasil de fato está indo na direção certa.

<sup>17</sup> Dados do “SimilarWeb”.

Gráfico 8 - Valor de Mercado (em bilhões de USD)



Fonte: “Yahoo Finance” e Relatórios Financeiros de Empresas, em bilhões de dólares (abril/2020). Elaboração própria

Quanto ao mercado publicitário, também não há muitos argumentos que possam atrapalhar a maximização do valor dos direitos. Em relatório da agência de marketing “Dentsu Aegis Network” sobre o mercado publicitário, é previsto um crescimento global de 3,9% em 2020. O Brasil, entretanto, possui uma estimativa de crescimento na casa dos 8%, alçado principalmente pelos investimentos em publicidade digital. Por outro lado, países com um mercado de direitos de transmissão muito mais organizado e aquecido que o brasileiro, apresentam estimativas de investimentos decrescentes para 2020, caso da Alemanha (-1,5%), Espanha (-1,3%) e Itália (-0,1%)<sup>18</sup>.

Finalmente, sobre uma ótica macroeconômica, de fato o Brasil encontra-se em uma posição mais delicada. Apesar de ainda ser uma das economias mais representativas do globo, o país vem de anos de queda ou estabilidade do PIB. Além disso, o retrospecto dos índices de confiança do consumidor e da indústria não são animadores para quem visa investimentos no Brasil. A questão cambial, que pode diminuir o poder de barganha de nossas entidades esportivas quando negociam com empresas multinacionais, pode ser um empecilho, mas nunca um impeditivo. A maior prova disso é que, conforme posicionado por Ramalho, “traçando um paralelo com os anos 1980, já foi possível

<sup>18</sup> Ver resultados do relatório Ad Spend 2020 em: <https://www.dentsuaegisnetwork.com/br/pt/como-pensamos/ad-spend-#top>

organizar um processo de liga e comercialização de direitos mesmo em um ‘cenário de década perdida’, situação que se assemelha com a atual”.

Sendo assim, é possível alegar que os entraves do Brasil nesse mercado estão relacionados ao monopólio da Globo, que cria uma barreira institucional para novos entrantes, a falta de um ecossistema regulatório, que deveria favorecer clubes e empresas de mídia tanto quanto órgãos paraestatais ou certos conglomerados de telecomunicações, e por fim, a falta de organização dos clubes. Quanto ao último ponto, o Brasil parece estar caminhando para uma mudança de organização societária de suas principais entidades esportivas no esporte: os clubes. Nesse momento, dois projetos de clube-empresa tramitam nas esferas políticas e, acompanhado deles, encontra-se a formação de uma nova unidade - uma liga - que seria responsável por todas as negociações comerciais dos principais campeonatos do país. O caminho existe: no passado já foi rascunhado pelos brasileiros, recentemente foi percorrido por ingleses e parece estar em nosso horizonte novamente. Cabe aos clubes e organizações do futebol um entendimento sobre suas diferenças em prol do crescimento de um mercado bilionário que ainda não acessamos corretamente.



## CONCLUSÃO

Ao fim do estudo, pode-se realizar uma análise sobre os fatores que transformaram o futebol inglês do final do século XIX na potência que é nesse início do século XXI. Além disso é possível destacar como os ensinamentos da Inglaterra ainda podem impactar diversos mercados ao redor do mundo, principalmente pelo fato de manter seus valores de competição e equilíbrio até o limite da tecnologia, das finanças e da moral.

Primeiramente, é necessário destacar o papel da tradição na concepção do futebol como esporte. Isso porque, mesmo após ser apropriado pela elite local e normatizado conforme uma prática aristocrata, o futebol nunca deixou de ser popular em sua essência, remetendo às suas origens como *Mob Football* (futebol da “ralé”). Apesar disso, é indiscutível a relevância da criação de regras universais para a disseminação do jogo de maneira quase logarítmica, uma vez que o futebol já era tratado como a modalidade mais espontânea, imprevisível, simples, barata, estável e democrática por natureza.

Mesmo assim, o futebol só passa a ganhar o status de “esporte” como é conhecido hoje em dia após a profissionalização de sua prática. A partir do momento que o jogo rompe com o dandismo da elite inglesa e passa a ser apropriado por comerciantes e trabalhadores, surge uma ânsia por vitórias, títulos e renda, que transforma a dinâmica do esporte, passando cada vez mais a adotar características comerciais e mercantis em sua organização. Nesse sentido, a Inglaterra também se destacava por sua capacidade de espacialização, ou seja, todas as distâncias passavam a ser encurtadas tanto pelo advento de novas formas de transporte quanto de tecnologias de comunicação.

Quando o século XX caminhava para sua primeira grande guerra, o futebol já era tema chave em diversos jornais, no que pode ser considerado o primeiro grande movimento de disseminação de uma indústria cultural. Esse movimento apenas se intensificou com o fenômeno do rádio e ganha um marco com a introdução do cinema e, posteriormente, dos aparelhos televisivos. As primeiras transmissões ao vivo e a cores marcam um período de “futebolização do mundo”, a partir do qual o esporte passava a ser visto como um conteúdo relevante para os grupos de mídia, de ampla distribuição e com uma enorme facilidade de entendimento para o consumidor final.

Apesar disso, engana-se quem acredita que a Inglaterra, por ter “criado” o esporte, surfou nessa onda durante todos os períodos da história. Por muito tempo a TV foi vista como inimiga das competições e ligas, que ainda valorizavam as receitas com bilheterias e a presença de grandes públicos no estádio em detrimento de uma distribuição maior

desse conteúdo. Além disso, com o país fervendo em revoltas sociais e diante de um governo bastante impopular em suas políticas públicas, a ira dos jovens e humildes ingleses eram refletidas nos casos de violência nos estádios, cada vez mais inóspitos e arcaicos.

Nesse cenário, o fim da década de 1980 e início dos anos 1990 representou a maior revolução em estrutura e dinâmica do futebol inglês. Primeiramente, a repercussão do “*Relatório Taylor*”, que mandatoriamente alterou de uma vez por todas a configuração do público e dos estádios onde as partidas eram realizadas. O futebol voltava a ser apropriado pela elite com ingressos caros e um ambiente familiar que não favorecia o torcedor mais exaltado. Além disso, em um contexto de clubes cada vez mais mercantilizados e jogadores com status de estrelas de cinema, os clubes ingleses precisavam de algum estímulo para voltarem a ser competitivos em nível continental.

O estímulo veio de onde se esperava: a união dos clubes em prol do sucesso do futebol local, que já havia erguido o campeonato inglês cem anos antes, levou a criação de uma nova liga, formada apenas pelos clubes da primeira divisão, que se desenvolveu em conjunto com um dos principais instrumentos de mídia: a TV por assinatura. A partir desse momento, os direitos de transmissão passaram a ser importantes em tal ponto que, antes renegada em prol do faturamento com bilheteria, rapidamente a receita com TV se tornou a maior fonte de renda dos clubes ingleses e alavancou um produto que é sucesso até os dias de hoje.

Após o entendimento da história e das características que levaram o futebol inglês ao posto de campeonato mais valioso do mundo, é necessário afirmar que a direção da “*Premier League*” soube adotar todas as estratégias de maximização do valor dos direitos na hora certa. Não só isso, a “*Premier League*” manteve sua postura igualitária que era pregada desde a constituição da Liga de Futebol, com a divisão mais justa da renda obtida com a comercialização dos direitos de transmissão.

Dessa forma, é possível compreender que, quando o futebol é visto e gerido como um produto e um conteúdo de altíssima demanda por ser um enorme aglutinador de audiência, a tendência é que muitos grupos de mídia tenham interesse em adquirir sua exibição. Não à toa, as plataformas digitais nascidas no século XXI e que representam as empresas com maior valor de mercado nas bolsas de todo o mundo, também têm atuado no mercado de direitos adquirindo conteúdo de esportes ao vivo.

Entretanto, em alguns países, esse processo não ocorre conforme as leis microeconômicas de concorrência perfeita e equilíbrio entre oferta e demanda. No caso

do Brasil, esse mercado não só é oligopolizado como também tem se mostrado monopolizado por um mesmo grupo de mídia, que devido a seu poder político-institucional, cria enormes barreiras de entrada para outros concorrentes. Além disso, o futebol nesse país não apresenta uma organização de liga, o que dificulta o posicionamento dos clubes como uma unidade, muitas vezes sendo esses representados por um órgão paraestatal como a CBF, que não apresenta uma natureza jurídica ideal para o gerenciamento dos campeonatos.

Ou seja, o Brasil ainda não encontrou uma solução para melhor explorar seu potencial de receita com mídias, mas as alternativas estão cada vez mais próximas. O projeto clube-empresa, que tem no PROFUT uma primeira fase e que pode ser finalizado com a criação de uma liga e profissionalização da organização societária dos clubes, parece ser a única intervenção capaz de alterar os rumos do futebol tupiniquim. Além disso, o Brasil precisa criar um ambiente regulatório favorável a ampliação da concorrência por direitos e que permita, de uma vez por todas, encerrar o complexo de vira-lata que reina sobre o futebol local.

## APÊNDICE A

### **1. Entrevista exclusiva com o empresário Bernardo Ramalho (01/05/2020)**

1. Por que os clubes não exploraram seus direitos no início das transmissões por rádio (no Brasil em 1931) e televisão (no Brasil em 1950)?

No Brasil, os clubes nunca venderam os direitos de transmissão de rádio, mesmo quando ele era o principal veículo, porque havia um entendimento que o rádio era fundamental na divulgação, que também ocorreu no início da televisão. Nos direitos de transmissão para TV a cobrança de direitos de transmissão acontece com um “Fla x Flu” na década de 70, quando o então presidente do Flamengo, Marcio Braga, impede a exibição sem o pagamento pelos direitos de exibição.

A discussão sobre a cobrança de direitos de transmissão via rádio ainda persiste no Brasil. Ainda que as rádios paguem pelos direitos de *Champions League* e Copa do Mundo, as rádios não pagam pelas competições brasileiras.

2. Por ser a primeira Copa do Mundo a ser transmitida ao vivo e em cores, com replays mais constantes, México 1970 é considerada uma das grandes responsáveis pela “futebolização do mundo”. Qual é o real impacto desse evento na história do esporte?

Nesse período o futebol passa a ser percebido pelas plataformas e grupos de mídia como um conteúdo relevante e, pela ampla distribuição que as imagens dessa Copa tiveram, foi possível perceber que se tratava de um esporte global. Em 1970, começam as tecnologias de satélite para distribuir esse conteúdo globalmente e o futebol “surfou” muito bem nas ondas de incremento tecnológico para a difusão e irradiação de imagens.

3. No final da década de 70, o campo e seus arredores passam a ganhar publicidade, até que na década de 90 já não restavam mais espaços para tal além das traves e redes. Por que o futebol foi um dos esportes mais mercantilizados durante esse período?

Pela enorme capacidade de atrair audiência. Esse movimento começa na Itália, com fornecedores de material esportivo usando os clubes como veículo de propaganda, e chega no Brasil com mais força no final da década de 70.

4. Em quais sentidos o monopólio pode ser prejudicial no mercado de direitos de transmissão?

Como em qualquer outro mercado se só existe um comprador, esse comprador determina o preço. Como no futebol as receitas são determinadas localmente, mas os custos são determinados globalmente, a indústria do futebol em determinado país ou região perde a sua capacidade de competir pelos melhores recursos (jogadores) se a sua principal receita (direitos de transmissão) está limitada pela existência de um monopólio. A perda de dos melhores jogadores impacta na capacidade de atrair os fãs e em última medida toda a receita vem da quantidade de fãs e da capacidade de consumo deles. Os patrocinadores e as TVs buscam o futebol porque ele é capaz de reunir uma grande quantidade de pessoas.

Como os direitos de transmissão são a principal receita das entidades esportivas os efeitos de um monopólio no setor de mídia são altamente prejudiciais para a indústria do futebol.

5. É possível supor que o mercado de direitos de transmissão funcione sob um regime de concorrência perfeita? Quais seriam os mecanismos para assegurar a ampla competitividade entre os *players* de comunicação?

Não no Brasil, pois o player dominante aqui foi capaz de criar barreiras ao novos entrantes. A legislação de forma geral não atrai novos entrantes - telecomunicações (empresas de telecom não podem comprar conteúdos), nos direitos da Seleção Brasileira (que os jogos da mesma precisam estar em tv aberta e distribuídos para todo o Brasil), na lei dos investidores (que proibia que um mesmo grupo de investidores pudesse adquirir os direitos de mais de 1 clube).

Os clubes são de forma geral hipossuficientes nessa discussão, ainda que devam ser a parte forte, são a parte fraca. Por isso, uma legislação que proteja e preserve essas entidades é fundamental para manter o mercado saudável. Só uma

legislação focada em garantir a concorrência como a da EU e de diversos países europeus pode abrir esse mercado.

Um ponto pra acrescentar é que no esporte, na Europa e nos EUA, é permitido que as entidades esportivas se reúnam para vender os direitos sem que isso seja considerado uma afronta às leis antitruste. Então, o que se procura para o mercado de direitos do futebol é que se tenha múltiplos compradores e apenas um vendedor.

#### 6. Quais são as vantagens/desvantagens da negociação individual de direitos de transmissão?

Acho que nessa análise vale incluir outros aspectos como (i) a distribuição dos recursos e (ii) se o direito pertence ao clube individualmente ou não. Eles são importantes nessa análise.

Acima de tudo, a discussão aqui é sobre qual abordagem cada liga ou federação quer ter para o seu campeonato, pois tanto com negociação individual quanto coletiva é possível valorizar os direitos de transmissão. O primeiro cenário faz sentido se você deseja criar algumas potências entre seus times para valorizar internacionalmente seu campeonato. Já o cenário de negociação coletiva valoriza mais o equilíbrio e a emoção jogo a jogo pela imprevisibilidade ser maior.

Dentre as vantagens, podemos citar que (i) no cenário de direitos pertencentes ao clube mandante, a negociação individual é capaz de atrair novos players, mesmo que pequenos, e pulverizar os direitos de transmissão, (ii) há uma percepção de maior capacidade dos clubes grandes atraírem as maiores receitas no processo.

Dentre as desvantagens, podemos citar que (i) o valor global negociado tende a ser menor do que na negociação coletiva, (ii) aumenta a distância de receita entre os maiores clubes e os menores, (iii) o cenário de pulverização das transmissões dificulta a comunicação para o consumidor, (iv) impossibilita a venda organizada de direitos internacionais e (v) gera possível confusão em tabela e escolha de dias e horários de exibição, vide ausência de padronização.

#### 7. Quais são as vantagens/desvantagens da negociação coletiva de direitos de transmissão?

Dentre as vantagens, podemos citar que (i) gera o maior valor possível da negociação, (ii) com uma distribuição razoável é possível dividir benefícios do crescimento também por mérito esportivo e impedir discrepâncias entre clube, (iii) facilita a venda dos direitos internacionais, (iv) garante padrão de grade de programação, dias e horários de jogos e, conseqüentemente, permite a melhor comunicação para o torcedor.

Dentre as desvantagens, podemos citar que os grandes clubes não se apropriam da imensa parte da receita possível para competir com seus rivais internacionais - isso poderia ser compensado pelo aumento do bolo de receita vs receita com venda individual.

#### 8. Quais são as principais estratégias de maximização dos direitos de transmissão?

Do ponto de vista do processo de venda, podemos citar (i) o entendimento do mercado: quem são os players, como enxergam o produto, qual a sua capacidade de investimento, como monetizar os direitos. Além disso, (ii) garantir empacotamento que atraia o maior número de players para cada um dos pacotes.

Do ponto de vista do contrato, podemos citar que (i) garantir que compradores dos direitos estão monetizando da melhor forma esses direitos para assegurar que briguem pela renovação, em contrapartida à compra de direitos em que player não organiza a estrutura interna para gerar o maior valor com o conteúdo de futebol e ao final do contrato aponta o problema para o conteúdo e não para a sua estrutura interna. Além disso, é necessário (ii) criar valor do conteúdo esportivo para todo o negócio do comprador, para que conteúdo esportivo vire ferramenta importante da sua estratégia como empresa, não só importante do ponto de vista da monetização (valor investido x receitas com conteúdo); Mais um ponto importante é (iii) continuar a atrair novos compradores com degustações e ativações para novo ciclo. Por fim, mas não menos importante, é necessário mencionar (iv) timing para levar os direitos ao mercado, (v) proteção ferrenha do conteúdo sob direitos, (vi) construção de relações duradouras no mercado, etc.

#### 9. Como atrair novos *players* de comunicação a participar do mercado de direitos de transmissão?

A atração de um mercado de direitos está diretamente relacionado aos seguintes fatores: (i) proteção do conteúdo vendido contra pirataria ou uso sem autorização, (ii) a criação de formatos simples e adequados de organização do futebol em uma liga e a venda dos direitos em blocos e (iii) ter um ambiente regulatório que facilite a discussão entre os clubes, primeiro estabelecendo que, por natureza, os direitos pertencem apenas ao clube mandante e, posteriormente, o estabelecimento de uma lei de clube-empresa.

**10.** No Brasil, os direitos de transmissão das competições nacionais ainda são negociados individualmente. O que falta ao futebol brasileiro para competir em termos financeiros com as principais ligas da Europa?

O que determina a capacidade de geração de receita com direitos de transmissão é, no final, a capacidade de gerar receita com duas linhas: receitas de publicidade e receitas diretas do consumidor. O Brasil apresenta números muito relevantes para os players de comunicação e está bem posicionado, pensando nos principais drivers de receita, que são (i) número de assinantes de TV paga, (ii) forte mercado publicitário e (iii) um PIB robusto.

Pensando em acordos com plataformas digitais, o Brasil parece estar numa posição ainda melhor (3º em acessos no Youtube - perdendo para Estados Unidos e Rússia, e 2º no Facebook - perdendo apenas para os Estados Unidos). E agora, a penetração de banda larga e o tamanho mercado de banda larga em termos absolutos posiciona o Brasil entre os grandes mercados do mundo. Nesse sentido existe uma disparidade entre o que valor que os direitos de transmissão deveriam gerar de receita e o que efetivamente geram, mas grande parte disso se deve à ausência de concorrência.

Hoje em dia se fala muito em uma questão cambial, que poderia atrapalhar o mercado brasileiro, mas os grandes limitadores são o monopólio, uma falta de ambiente regulatório e a falta de organização dos clubes. O papel da concorrência ou a ausência dela, e a não existência de uma Liga para fazer a venda conjunta dos direitos é que contribui decisivamente para impedir o crescimento dos direitos no Brasil. Por conta desses fatores, o Campeonato Brasileiro deixou de ganhar praticamente 700 milhões de reais por ano no atual ciclo.

Sendo assim, apesar da crise, o Brasil tem tudo para alcançar as principais ligas, pois traçando um paralelo com os anos 1980, já foi possível organizar um processo de



liga e comercialização de direitos mesmo em um “cenário de década perdida”, situação que se assemelha com a atual.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVITO, Marcos. *A Rainha de Chuteiras*. Ed. Apicuri: 1ª edição. 2014;
- BAKER, William J. *The Making of a Working-Class Football Culture in Victorian England*. In. *Journal of Social History*, Vol. 13, Nº 2. Pp. 241-251. Oxford Journals: Oxford University Press. 1979.
- BRITTOS, Valério Cruz. *Políticas de comunicação, videodifusão e democracia no Brasil*. In: BOLAÑO, César Ricardo Siqueira (Org.). *Comunicação, Educação, Economia e Sociedade no Brasil: desenvolvimento histórico, estrutura atual e os desafios do século XXI*. Ed. E-papers. Rio de Janeiro. 2008;
- BOLAÑO, C. R. S. *A capoeira e as artes marciais orientais*. Ed. Candeeiro. Vol. 3. Aracaju. 1999;
- BOLAÑO, C. R. S. *Esporte e Capoeira. Identidade Nacional e Globalização*. Revista Candeeiro, Ano VI, v. 9 e 10, ADUFS. 2003;
- BOURDIEU, Pierre. *Como é possível ser esportivo?* In: *Questões de sociologia*. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983;
- CAPINUSSÚ, José Maurício. *Comunicação e Transgressão no Esporte*. Ed. IBRASA. São Paulo. 1996;
- CHRISTOS, Koutroumanides; PANAGIOTIS, Alexopoulos; ATHANASIOS, Laios; DOUVIS, John. *The English Premier League TV Rights Selling Model – Historical Study*. In. *GYMNASIUM – Scientific Journal of Education, Sports and Health*, Vol. XIX, Issue 1. Universidade do Peloponeso, Trípoli, Grécia. Pp. 80-88. 2018;
- DAMO, Arlei Sander. *O Ethos Capitalista e o Espírito das Copas*. In. GASTALDO, Édison Luis; GUEDES, Simone Lahud (Org.). *Nações em campo: copas do mundo e identidade nacional*. Intertexto. Niterói. 2006;
- FERREIRA, Mauricio Murad. *A Violência e o Futebol: dos estudos clássicos aos dias de hoje*. Ed. FGV. 2007;
- FRANCO JR., Hilário. *A Dança dos Deuses: Futebol, Sociedade, Cultura*. Ed. Companhia das Letras. 2007;
- GAMBETA, Wilson Roberto. *A Bola Rolou: O velódromo paulista e os espetáculos de futebol (1895-1916)*. Tese de Pós-Graduação em História Social apresentada ao Departamento de História da FFLCH, USP. São Paulo. 2013;
- GARLAND, Jon; MALCOLM, Dominic; ROWE, Micheal. *The Future of Football: Challenges for the Twenty-first Century*. Ed. Routledge. Londres. 2013.
- GASTALDO, Édison Luis; GUEDES, Simone Lahud (Org.). *Nações em campo: copas do mundo e identidade nacional*. Intertexto. Niterói. 2006.
- GUMBRECHT, Hans Ulrich. *Elogio da Beleza Atlético*. Ed. Companhia das Letras. 2007;
- HOBSBAWM, Eric. *Mundos do Trabalho*. Ed. Paz e Terra. São Paulo. 2015.

- HOBBSAWM, Eric. RANGER, Terence. *A Invenção das Tradições*. Ed. Paz e Terra. 1984;
- HOLT, Richard. *Sport and the British*. Oxford University Press. EUA. 1990.
- IMLACH, Gary. *My Father and Other Working Class Football Heroes*. Ed. Yelloy Jersey. 2005.
- KUPFER, D., HASENCLEVER, L., *Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil*. 2 ed. Editora Campus. Rio de Janeiro. 2013;
- MARQUES, José Carlos. *A “Criança difícil do século”: algumas configurações do esporte no velho e no novo milênio*. In. Revista Comunicação, Mídia e Consumo. Ano 8, Vol. 8, Nº 21. ESPM. Pp. 93-112. São Paulo. 2011;
- MURAD, Mauricio. *A Violência no Futebol: Novas pesquisas, novas ideias, novas propostas*. Ed. Benvirá. 2ª edição. 2018;
- OLIVEIRA, Pedro António Maia. *A negociação centralizada dos direitos televisivos na óptica do direito de concorrência*. Ed. Verbo Jurídico. Lisboa. 2009.
- RAMALHO, Bernardo. *Entrevista exclusiva concedida em 1 de maio de 2020*. (Apêndice A). 2020. n/p.
- RUSSELL, Dave. *Football and the English: A Social History of Association Football in England. 1863-1995*. Ed. Carnegie Publishing. 1997.
- ROBINSON, Joshua; CLEGG, Jonathan. *The Club: How the English Premier League Became the Wildest, Richest, Most Disruptive Force in Sports*. Ed. Houghton Mifflin Harcourt. New York. 2018.
- SANTOS, Anderson D. G. dos. *Os direitos de Transmissão do Campeonato Brasileiro de Futebol*. Ed. Appris. 2019 (Versão Ibook não paginada);
- SAVENHAGO, Igor José Siquieri. *Futebol na TV: evolução tecnológica e linguagem do espetáculo*. In. Verso e Reverso. Vol. 25, Nº 58. São Leopoldo. 2011.
- SHAKESPEARE, William. *O Rei Lear*. In. L&PM Pocket. 1997.
- TOLEDO, Luiz Henrique de. *No País do Futebol*. Ed. Zahar. 2000.
- VEBLEN, Thorstein. *A Teoria da Classe Ociosa*. Ed. Nova Cultural. 1988.
- WIGGLESWORTH, Neil. *The Story of Sport in England*. Ed. Routledge. New York. 2007;
- WISNIK, José Miguel. *Veneno remédio: o futebol e o Brasil*. Companhia das Letras. São Paulo. 2008.