



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

Gabriel Leite de Oliveira Rosa

DIREITOS DE TRANSMISSÃO NO CAMPEONATO BRASILEIRO: IMPACTO,
NOVAS TECNOLOGIAS E PERSPECTIVAS

Rio de Janeiro

2023

Gabriel Leite de Oliveira Rosa

DIREITOS DE TRANSMISSÃO NO CAMPEONATO BRASILEIRO: IMPACTO,
NOVAS TECNOLOGIAS E PERSPECTIVAS

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Instituto de Economia da
Universidade Federal do Rio de Janeiro
como exigência para obtenção do título
de Bacharel em Ciências Econômicas.
Orientador: Professor Dr. Luiz Martins de
Melo

Rio de Janeiro

2023

CIP - Catalogação na Publicação

R788d Rosa, Gabriel Leite de Oliveira
Direitos de transmissão no campeonato
brasileiro: impacto, novas tecnologias e
perspectivas / Gabriel Leite de Oliveira Rosa. --
Rio de Janeiro, 2023.
55 f.

Orientador: Luiz Martins de Melo.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto
de Economia, Bacharel em Ciências Econômicas, 2023.

1. direitos de transmissão. 2. indústria
esportiva. 3. streaming. 4. futebol brasileiro. 5.
Premier League. I. Melo, Luiz Martins de, orient.
II. Título.

GABRIEL LEITE DE OLIVEIRA ROSA

DIREITOS DE TRANSMISSÃO DO CAMPEONATO BRASILEIRO: IMPACTO,
NOVAS TECNOLOGIAS E PERSPECTIVAS

Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao Instituto de Economia da
Universidade Federal do Rio de Janeiro,
como requisito para a obtenção do título
de Bacharel em Ciências Econômicas.

Rio de Janeiro, 14/04/2023.

LUIZ MARTINS DE MELO - Presidente

Professor Dr. do Instituto de Economia da UFRJ

RENATA LÈBRE LA ROVERE

Professora Dra. do Instituto de Economia da UFRJ

JULIA PARANHOS DE MACEDO PINTO

Professora Dra. do Instituto de Economia da UFRJ

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

AGRADECIMENTOS

Escrever esses agradecimentos me fez revisitar memórias e acontecimentos da minha vida até aqui, e refletir o quão importantes e essenciais essas pessoas foram e ainda são para a construção de quem sou. Por isso, não poderia começar o meu agradecimento sem ser para a minha família, por todo esforço, exemplo e apoio que me deram durante toda a minha trajetória.

Ao meu pai, Adauto, por me apresentar o futebol de maneira lúdica e cativar a minha paixão pelo esporte, além das inúmeras caronas até o Instituto de Economia visando trazer conforto, segurança e demonstrar suporte até aqui.

A minha mãe, Catia, por sempre buscar proporcionar a melhor educação possível, desde a minha infância até a minha graduação, além de sempre me apoiar e incentivar em todas as fases da vida. Sempre esteve presente nos momentos difíceis e nos momentos de conquista, sendo uma verdadeira amiga e conselheira.

A minha irmã, Isabela, por seu exemplo de dedicação e superação na vida, que culminou no seu ingresso na UFRJ e que serviu de combustível para mim nessa reta final.

Aos meus avós, Hélio, Maria, Sônia e Dionísio (*in memoriam*), que sempre acreditaram em mim e serviram de inspiração para o meu ingresso na Universidade Pública.

Preciso também agradecer a todo o corpo docente e da secretaria de graduação do Instituto de Economia da UFRJ, pelo ensino de excelência que me foi ofertado, em especial ao meu professor e orientador Luiz Martins de Melo pela disponibilidade, atenção e ajuda nesse fechamento de ciclo. Agradeço também à Anna Lúcia, por estar sempre solícita e apta para contribuir com a formação dos alunos do instituto.

Agradeço também aos meus colegas e amigos do IE, principalmente aos que fizeram parte do “Economilan”, em especial ao Igor, Lucas, Paulinho, Patrick, Matheuzinho (TH) que contribuíram para tornar a experiência acadêmica a mais agradável possível durante esses anos e que irei levar comigo.

Não posso esquecer de mencionar a importância do meu chefe, Feijó, e aos amigos do trabalho da Globo, Bruno, Jacob, Cícero, Cris, Mary, Nívea e Paula, por confiarem no meu potencial desde o estágio até hoje, por serem grandes incentivadores do meu crescimento profissional e acadêmico.

Por fim, mas muito longe de ser menos importante, eu preciso agradecer a minha esposa Monique Renée, por aceitar a dividir a vida ao meu lado, ter me dado um apoio incondicional durante a fase final da graduação e de ser uma inspiração como economista da UFRJ, singular porque plural.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a distribuição dos direitos de transmissão do futebol que, pela composição da sua atual estrutura, acaba gerando entraves ao desenvolvimento da indústria esportiva futebolística. A pesquisa é focada na maior competição nacional, o “Brasileirão”, e é baseada em dados financeiros publicados pelos clubes nacionais e em estudos de empresas e consultorias feitos para o setor esportivo, bem como em estudos internacionais, traçando um paralelo com um caso internacional (*Premier League*), que é reconhecido pelo seu alto poder de arrecadação financeira e equilíbrio desportivo. Além disso, este trabalho examina como a chegada de novas plataformas com transmissão através do *streaming* podem impactar o desenvolvimento da indústria do futebol e contribuir para uma conexão ainda mais forte entre o esporte e o torcedor de uma das maiores paixões nacionais, o futebol.

Palavras-chave: direitos de transmissão; indústria esportiva; *streaming*; futebol brasileiro; *Premier League*.

ABSTRACT

This work aims to analyze the distribution of football broadcasting rights that, due to the composition of its current structure, ends up generating through the development of the football sports industry. The research is focused on the biggest national competition, the “Brasileirão”, and is based on financial data published by national clubs and on studies of companies and consultancies made for the sports sector, as well as on international studies, drawing a parallel with an international case (Premier League), which is recognized for its high financial revenue and sporting balance. In addition, this work examines how the arrival of new platforms with streaming transmission can impact the development of the football industry and contribute to an even stronger connection between the sport and the fan of one of the greatest national passions, football.

Keywords: broadcasting rights; sports industry; streaming; Brazilian football; Premier League.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Zona de Título Premier League 1992-2016.	13
Figura 2 – Receita x Desempenho esportivo (Brasil) – 2020.....	14
Figura 3 – Receita x Desempenho esportivo 2015-2020.....	15
Figura 4 – Organograma entidades.....	20
Figura 5 – Fonte de receitas FIFA (2015-2018).....	21
Figura 6 – Receitas transmissão do campeonato brasileiro (2010-2020).....	22
Figura 7 – Modelos de transmissão pelo mundo.	26
Figura 8 – Acessos de TV por Assinatura.	36
Figura 9 – Acessos de Banda Larga.	36
Figura 10 – Densidade de banda Larga (Brasil).....	37
Figura 11 – Tecnologia móvel 2019-2022.	38
Figura 12 – Velocidade Média Internet Banda Larga (Brasil).	39
Figura 13 – Distribuição das receitas – Premier League 21/22.....	44
Figura 14 – Forma da Divisão das receitas – Premier League 21/22.....	45
Figura 15 – Diferença de renda entre o primeiro e último nas ligas nacionais.	45
Figura 16 – Receita Nacional e Internacional – Europa 2012-2022.....	46

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	ESTRUTURA DO MODELO ATUAL.....	11
2.1	OS AGENTES	11
2.1.1	Clubes	11
2.1.2	Entidades	16
2.1.3	Mercado e sociedade	21
2.2	MODELOS DE TRANSMISSÃO.....	25
2.2.1	Modelos de transmissão atual (2019-2024).....	26
2.3	O PRÓXIMO CICLO (2025+)	32
3	O <i>STREAMING</i>	34
3.1	O QUE É <i>STREAMING</i> ?	34
3.2	DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA O FUTEBOL.....	35
4	O CASO PREMIER LEAGUE	41
4.1	O INÍCIO	41
4.2	O MODELO PREMIER LEAGUE	43
4.3	A PREMIER E O <i>STREAMING</i>	47
5	CONCLUSÃO	49
	REFÊRENCIAS	53

1 INTRODUÇÃO

O objetivo principal deste trabalho visa apresentar, dentro da economia do esporte, o impacto que os direitos de transmissão possuem para o orçamento dos clubes de futebol, com uma análise mais profunda do caso brasileiro. Também pretende-se analisar como a estrutura atual atrofia o desenvolvimento do futebol e da indústria brasileira como um todo, contribuindo para o debate da necessidade de ruptura com esse modelo na principal competição nacional (“Brasileirão – Série A”).

Além disso, será realizada uma análise sobre o potencial impacto da entrada de novas plataformas de distribuição de conteúdo por vídeo (streaming), no desenvolvimento da indústria esportiva, considerando também suas ineficiências e riscos ao sistema. Será possível, assim, estabelecer um paralelo com a *Premier League*, que é reconhecida pelo alto poder de arrecadação financeira e equilíbrio esportivo, identificando novas oportunidades de negócios e uma maior conexão com os torcedores. O objetivo é resgatar o futebol como uma paixão nacional e contribuir para seu desenvolvimento sustentável.

Como base referencial, o estudo será amparado por dados financeiros publicados pelos clubes nacionais, estudos realizados por empresas e consultorias do ramo, além de estudos internacionais e da exposição de um caso internacional. Para levantamento desses materiais foram utilizados principalmente o Google Acadêmico e livros especializados, com o período referencial sendo concentrado até o ano de 2021.

O conteúdo do trabalho será organizado em três etapas. Na primeira será apresentado o modelo atual, segmentado em duas vertentes: (i) uma com a visão macroestrutural pertencente a essa indústria (“Os agentes”); e (ii) outra detalhando o caso brasileiro, onde serão apresentadas a relevância financeira dos direitos esportivos nos balanços, a forma de negociação e 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.

Na segunda etapa será apresentado o que é o “*streaming*”, suas formas de monetização (incluindo sua distribuição e penetração no cenário nacional) e os principais entraves desse eventual modelo de transmissão. Apesar dos possíveis riscos associados, o “*streaming*” caminha para ser mais um aliado na expansão de arrecadação dos clubes.

Com o objetivo de estabelecer uma referência de comparação, a terceira etapa deste estudo busca apresentar a estrutura esportiva e financeira de uma das principais ligas de futebol do mundo, a fim de traçar paralelos e sinergias com o modelo atualmente adotado no futebol brasileiro. Para isso, serão analisados dados e informações referentes à *Premier League*,

considerada uma das ligas mais bem-sucedidas do mundo. Essa análise permitirá identificar possíveis responsáveis e metas para o futebol brasileiro voltar a ser uma potência internacional, mesmo considerando as particularidades do país, como o PIB per capita menor em comparação com a Inglaterra e os demais países europeus. Com base nessa referência, será possível apresentar sugestões para um novo modelo de distribuição dos direitos de transmissão no Brasil, visando a melhoria do desempenho dos clubes e da indústria esportiva como um todo.

2 ESTRUTURA DO MODELO ATUAL

Este capítulo tem como objetivo central analisar o desenho estrutural do futebol e as suas relações comerciais, chegando na especificidade do caso brasileiro atual e das suas principais premissas para o próximo ciclo de comercialização esportiva. Nesse capítulo também serão apresentadas as relações que ocorrem nessa indústria, que no caso nacional ainda são, de certa forma, incipientes e amadoras. Dessa forma, espera-se formar um arcabouço teórico suficiente para entender e projetar o futuro dos direitos esportivos no Brasil.

Para isso, precisamos compreender o desenho e as amarras existentes no modelo atual e os seus efeitos adversos na indústria do futebol, que dificultam o crescimento orgânico do produto de forma ampla. Esses fatos inibem uma divisão de receitas mais igualitária entre os participantes envolvidos, pois embora a análise desse estudo seja realizada através das tomadas de decisões dos agentes pela ótica da firma industrial e as suas relações microeconômicas, não se pode esquecer do papel social que o futebol e os agentes envolvidos desempenham. Portanto, é necessário encontrar um modelo de negócio “ganha-ganha” entre os agentes envolvidos: Clubes, Entidades, Mercado e Sociedade.

2.1 OS AGENTES

2.1.1 Clubes

Historicamente e por definição, clubes são fundados de maneira orgânica por associações cívicas sem fins lucrativos, que buscam organizar suas atividades culturais, recreativas e esportivas. No caso do futebol não foi diferente. Dissidentes de um clube de críquete, Nathaniel Creswick e William Prest decidiram formar em 1857 o *Sheffield Football Club* para realizarem de forma amadora, porém padronizada, a prática do esporte. Este se tornou então o primeiro clube de futebol do mundo, mas como eles não tinham adversários para jogar, suas partidas seriam realizadas utilizando os próprios associados, agrupando-os nos mais variados grupos, com base na ocupação, idade ou estado civil, por exemplo. Na ausência de um órgão superior, as regras eram arbitrárias e divergentes em cada localidade, sendo essa a primeira vez que as regras eram definidas através de um clube. Vale pontuar que, naquela época, as definições eram decididas individual e localmente pelas diversas escolas primárias (*public schools*¹) espalhadas pelo Reino Unido, e divergentes das praticadas pelas universidades

¹ Somente em 1891 as escolas passaram a ser custeadas pelo estado britânico. O sentido de “*public*” presente no texto é que o ensino não apresentava nenhuma restrição de religião ou profissão, apenas a financeira, já que o ensino era pago.

inglesas (*Cambridge*), por exemplo. A diferença entre as práticas era tão grande que era permitido conduzir a bola com a mão em determinados locais e o número de participantes variava de um lugar para o outro. Sendo assim, para ter uma padronização/organização, era necessário um conjunto de regras a ser seguido, o que só foi publicado em 1859 pelo clube *Sheffield Football Club*, o que ficou conhecido como as “Regras de Sheffield” (FIFA, 2007).

Desde então, os clubes se profissionalizaram, competiram e movimentaram, por exemplo, uma receita de € 28,4 bilhões durante a temporada 2017/18 (DELOITTE, 2019) nas cinco principais ligas de futebol europeu². Por essa razão, a natureza de alguns clubes se voltou para uma administração mais profissional e com uma visão cada vez mais empresarial, o que permitiu aos clubes auferirem maior lucro e remunerarem os seus sócios, apresentando assim uma grande mudança organizacional desde as associações sem fins lucrativos até se transformarem em entidades “clube-empresa”. Um levantamento recente aponta que na “primeira divisão das cinco maiores ligas do futebol europeu, 92% dos clubes são empresas, enquanto na segunda divisão esse percentual é de 96%” (EY, 2021).³

É importante ressaltar que esse movimento, quando ausente de regras bem definidas, acaba favorecendo também ao mecanismo conhecido como “*sportwashing*”⁴, ou seja, ele acaba permitindo que alguns agentes que obtenham suas fontes de receitas de origens ilícitas ou questionáveis em diferentes frentes utilizem o esporte, no caso o futebol, para persuadir a sua imagem frente à opinião pública, aplicável também para ferramentas políticas de Estados que, segundo Laurie Hanna⁵, “[...] é quando um país tenta usar o esporte – às vezes sutilmente, às vezes de forma bastante descarada – para tentar se reenquadrar, usando o glamour e o prestígio do esporte para tentar criar uma nova imagem para o país”⁶ (UPSTART, 2020, tradução nossa).

Dentro desse contexto, após anos relutando com políticas internas e gestões amadoras, alguns dirigentes dos mais diversos clubes do mundo perceberam que, embora exista o imprevisível e o imponderável no esporte, existe uma correlação positiva entre arrecadação e títulos. Iorwerth, Tomkins e Riley (2017) buscaram fornecer as evidências empíricas sobre até

² Inglaterra, França, Espanha, Alemanha e Itália.

³ Disponível em: https://www.ey.com/pt_br/news/2021-press-releases/01/estudo-da-ey-traz-panorama-da-gestao-dos-clubes-europeus. Acesso em: 18/07/2022.

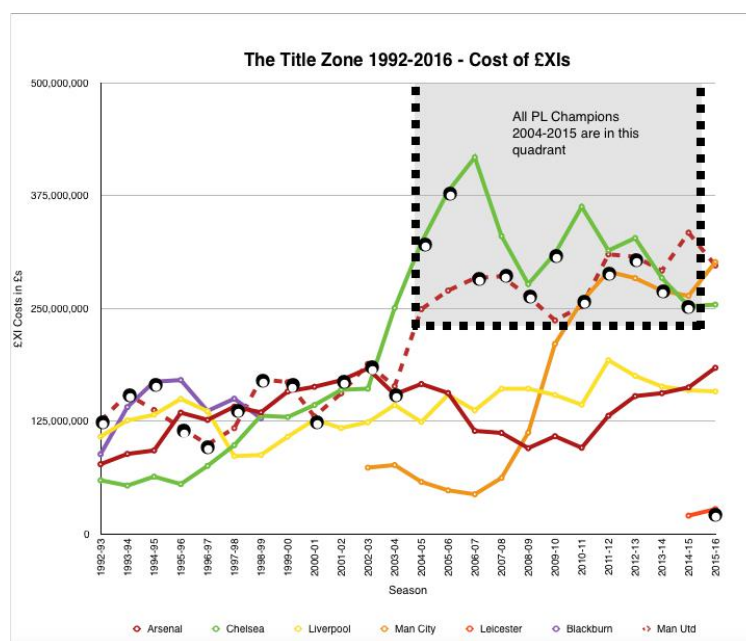
⁴ Prática de um indivíduo, grupo, corporação ou estado-nação de usar o esporte para melhorar sua reputação, por meio da realização de um evento esportivo, da compra ou patrocínio de equipes esportivas, ou pela participação no próprio esporte. Em nível de estado-nação, a lavagem esportiva tem sido usada para desviar a atenção de um histórico precário de direitos humanos.

⁵ Gerente de mídia da Anistia Internacional do Reino Unido

⁶ “[...] is when a country tries to use sport – sometimes subtly, sometimes quite blatantly – to try to rebrand itself, using the glamour and prestige of sport to try to create a new image for the country”. Disponível em: <https://www.upstart.net.au/sportwashing/>. Acesso em: 03/10/2021.

que ponto o dinheiro compra o sucesso na *Premier League* inglesa, e o resultado é que entre 2004 e 2016 apenas um clube conseguiu triunfo com custo de elenco mais modesto.

Figura 1 – Zona de Título Premier League 1992-2016.

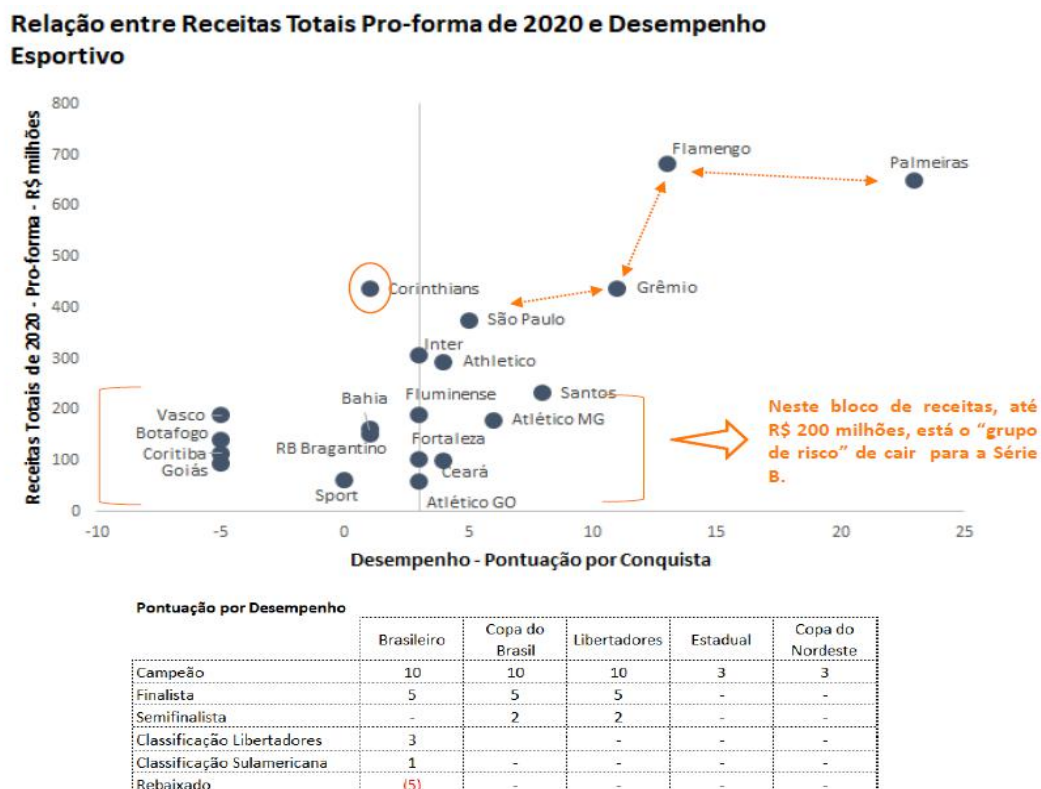


Fonte: (IORWERTH; TOMKINS; RILEY, 2017, p. 8).

O que os estudos nos mostram é que há uma necessidade de potencializar as fontes de receitas que permitam maiores investimentos em infraestrutura e atletas. Somente com esses fatores é que será possível atingir, de maneira consistente e sustentável a longo prazo, os resultados aspirados pelos clubes: triunfos contra os rivais diretos, representatividade (regional, nacional e internacional) e, claro, títulos, pensamento este que é totalmente válido e alinhado ao esporte competitivo.

A conclusão do estudo realizado por Iorwerth, Tomkins e Riley (2017) também foi confirmada no Brasil ao analisarmos o desempenho esportivo do calendário de 2020. A 12ª edição do relatório anual do Itaú-BBA (2021) apresenta uma comparação entre o sucesso esportivo com as receitas auferidas através de uma distribuição de peso nas competições realizadas no país durante o ano; o resultado é uma disparidade entre os clubes, com poucos deles realmente disputando os campeonatos, enquanto a maioria se torna não competitiva.

Figura 2 – Receita x Desempenho esportivo (Brasil) – 2020.

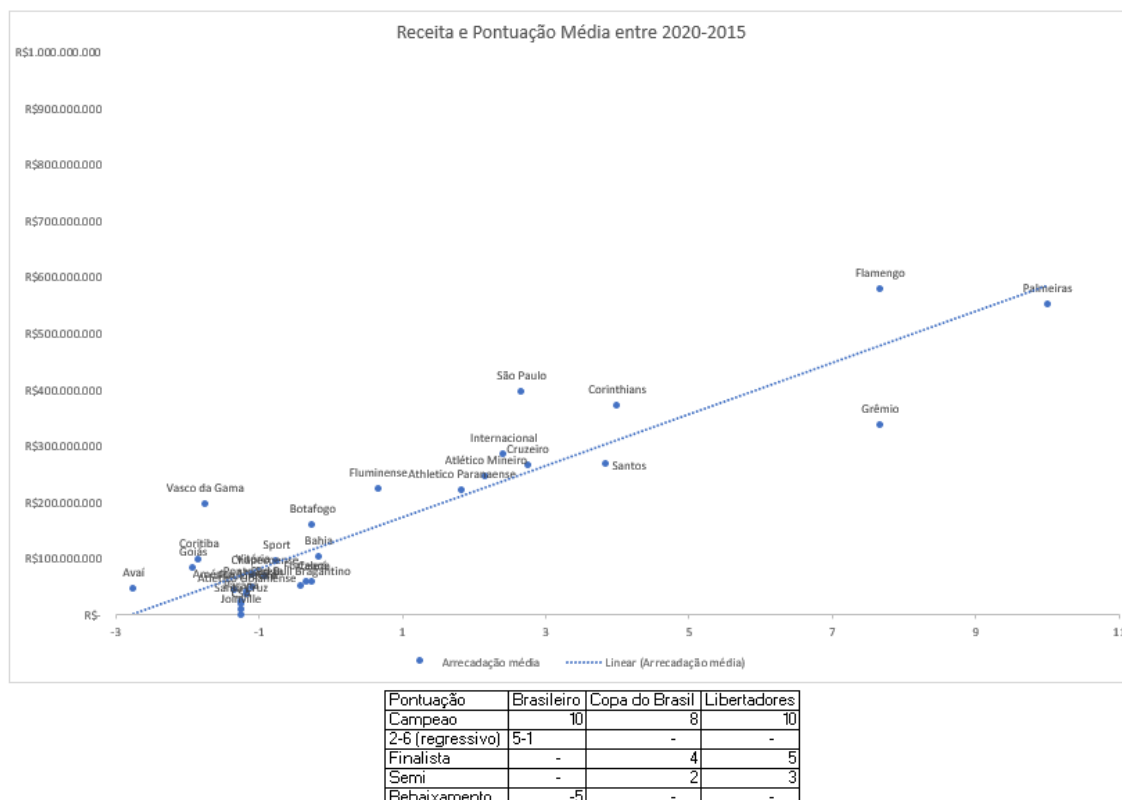


Fonte: (ITAÚ-BBA, 2021, p. 28).

Visando retirar vieses, principalmente de “zebras”⁷, e possíveis impactos de curto prazo com receitas extraordinárias, e para que seja possível observar os reflexos de um projeto com visão de longo prazo, ao expandir esse racional para um período maior, os últimos seis anos (2015-2020), o resultado final sofre pouca alteração, com uma concentração em principalmente seis times (Flamengo, Palmeiras, Grêmio, Santos, Corinthians e São Paulo), e não surpreende eles estarem entre os que mais arrecadam no Brasil, corroborando ainda mais com as conclusões previamente apresentadas.

⁷ Gíria esportiva para designar um resultado inesperado.

Figura 3 – Receita x Desempenho esportivo 2015-2020.



Fonte: Dados de CBF (2015-2020); Itaú-BBA (2015-2020). Elaboração própria.

Dada a importância e relevância das receitas no resultado, pode-se configurar e agrupar de forma simplificada as fontes de arrecadações dos clubes em cinco grandes áreas: (i) Direitos de transmissão; (ii) Patrocínio/Publicidade; (iii) Vendas de atletas; (iv) “*Matchday*” (estádio, bilheteria e sócio torcedor); (v) Outras receitas. O trabalho da gestão profissional irá, logicamente, se concentrar em expandir todos esses possíveis “núcleos” de rendas.

No futebol brasileiro, em média 45% dos valores arrecadados pelos clubes são originados dos direitos de transmissão (ITAÚ-BBA, 2021, p. 32), evidenciando assim a importância que essa classe de ativo possui no planejamento dos clubes, seja para a manutenção do seu amplo funcionamento, ou para a garantia do seu tamanho e relevância no cenário nacional e continental. Sendo assim, pode-se perceber que existe também uma certa dependência dessa linha de receita.

Cabe ressaltar que é perigoso elevar essa proporção, tendo em vista que ela é baseada em apenas um ativo do clube (os direitos de transmissão). Esse é um risco calculado que se faz necessário, pois dado o cenário atual do futebol brasileiro, em que as características regionais dos diversos clubes do país, como baixa renda *per capita* e o baixo apelo de torcedores (fãs), por exemplo, dificultam a expansão de outras fontes de receitas. Essa concentração de receita

em único ativo é a única forma de alguns times aumentarem o seu faturamento, criarem competitividade e provocarem um maior engajamento (local/nacional), acarretando assim em um aumento orgânico dos outros pilares das receitas. Sendo assim, essa é uma necessidade sobre a qual a entidade regulatória nacional, a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), precisa atuar para fomentar, viabilizar, gerar, distribuir e/ou aumentar o montante que será repartido entre os clubes, sendo esse também, em última instância, o seu objetivo final.

Podemos realizar uma analogia com uma das estratégias existentes no mercado de capitais e entender a concentração apenas como um processo capaz de gerar riqueza (sem esquecer de sua capacidade de destruição), que no caso da receita por transmissão deve ser feita através de estudos embasados, onde se tenha conhecimento das adversidades intrínsecas e com acompanhamento técnico de sua operação, permitindo assim a definição de um modelo responsável, com controles e distribuições, visando diluir o risco, que, conforme defende Keynes a respeito de alocação ideal de portfólio, se provou pertinentemente eficiente.

À medida que o tempo passa, fico cada vez mais convencido de que o método correto de investimento é colocar somas bastante elevadas em empreendimentos em que se avalia que se sabe alguma coisa e na qual se acredita completamente. É um erro pensar que se limita o risco espalhando-se demais entre empresas sobre as quais se sabe pouco e não há razão para uma confiança especial. (KEYNES, 1983, Vol. XII, p. 57, tradução nossa).⁸

2.1.2 Entidades

Na Inglaterra do século XIX, com as divergentes regras protocoladas pelo país, representantes de 12 clubes de Londres e arredores se reuniram e visaram padronizar as regras que deveriam ser praticadas por todo o país, com o lema de “Chega de ‘Regras de Cambridge’ ou ‘Regras de Sheffield’ ou regras de qualquer outro lugar, apenas ‘As Regras do Futebol’” (tradução nossa)⁹. Desse encontro formaram, ainda que incipiente, a entidade reguladora do esporte daquela época, a *Football Association – FA (Associação de Futebol)*; a origem do nome, inclusive, deriva da necessidade de separar a prática do futebol da do rugby que conhecemos atualmente. Sendo assim, em 1863, foi definido o conjunto inicial de 13 regras oficiais que as equipes deveriam seguir (CAPINUSSÚ, 1996, p. 32-34).

⁸ “As time goes on, I get more and more convinced that the right method in investment is to put fairly large sums into enterprises which one thinks one knows something about and in the management of which one thoroughly believes. It is a mistake to think that risk is limited by spreading too much between companies about which little is known and there is no reason for special confidence.”

⁹ “No more ‘Cambridge Rules’ or ‘Sheffield Rules’ or rules from anywhere else, just ‘The Rules Of Football’”. Adaptado e disponível em: <https://www.football-stadiums.co.uk/articles/the-origins-of-the-football-association/>. Acesso em: 13/11/2021.

A instauração de uma instituição por si só não implicaria em sua ampla adesão, ainda mais em um esporte já difundido no país e que possuía as suas regionalidades pulsantes. Dessa forma, visando aumentar o número de filiados e retenção dos clubes adeptos ao seu modelo de jogo, criou-se um torneio de amplitude nacional em que todos os clubes associados à *Football Association* pudessem competir; e, assim, em 1871 iniciou-se a *FA-Cup*, a primeira competição de futebol organizada por uma entidade. O sucesso foi tão grande que começou a conquistar os clubes que continuavam a praticar outros ritos. Esse movimento foi importante pois gerou uma nova reformulação nas regras (1877), só que agora incorporando também as regras oriundas de Sheffield, sendo a base para as regras existentes até os dias atuais. O tamanho da proporção alcançada pode ser verificado, conforme aponta Alvito:

A F.A. Cup dá outra dimensão ao futebol, tornando os jogos mais emocionantes e capturando a imaginação, sobretudo da classe operária. O número de membros da Football Association (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. (ALVITO, 2012c, n.p).

Na Inglaterra industrial e capitalista da segunda metade do século XIX, “Os clubes ingleses foram associados ao processo industrial, estruturando-se a partir de empresas siderúrgicas (caso do West Ham), ferroviárias (Manchester United) e armamentistas (caso do Arsenal)” (KUPPER, 2019, p. 43). Isso se deu pois até esse momento a prática do futebol não era considerada como profissional, uma vez que, para os fundadores da FA, a profissionalização do esporte viria acompanhada de mudanças comportamentais dos novos atletas, estimulando a busca pela “vitória a qualquer custo”, da sobreposição comercial em relação à disputa esportiva por parte dos times membros e pela sociedade ao empenhar-se em apostas. Por essas razões foi necessário “driblar”¹⁰ o regulamento e contratar os melhores jogadores como empregados fabris (ALVITO, 2012d).

Um movimento importante para se atentar é que o processo de fundação da FA se deu de dentro para fora, de forma que a união dos clubes foi primordial para sua fundação e amplo sucesso e com rápida difusão. E, embora existisse por parte da FA a não aceitação sobre a profissionalização do esporte, era um processo natural e inevitável, mesmo com aplicações de sanções que visavam coibir as práticas, até então, ilegais para os praticantes e seus clubes membros, como, por exemplo, em “1882 eles reiteraram que os jogadores não podiam ser pagos

¹⁰ “2 FIG, POR EXT Levar (alguém) a acreditar em algo que não é verdadeiro; agir com dissimulação; burlar, embromar, engrupir” (DRIBLAR, 2023).

além das despesas e estabeleceram a nova regra de que para participar da *FA Cup* os jogadores tinham que ser residentes na localidade por pelo menos dois anos” (ALVITO, 2012d).

A corda que estava sendo esticada entre os clubes e a *FA* sobre a profissionalização durou até a flagrante utilização de jogadores profissionais por parte de um clube (*Preston North End*) durante a realização da *FA Cup*, o que acarretou sua expulsão; por outro lado, diante do exposto, os principais clubes ameaçaram uma ruptura com a *FA* e a formação de uma entidade própria (ALVITO, 2012d). Como era de se esperar, a *FA* cedeu aos clubes e propiciou a profissionalização dos atletas, provocando de maneira indireta uma corrida para recrutamento e formação de elenco. Nessa época (1885), o maior apelo comercial e esportivo era através da realização da *FA Cup*, que conforme visto é disputada em formato de copa, e à medida que os custos decorrentes da nova estrutura profissional cresciam, se fazia necessário um incremento também das fontes de receitas. A inspiração para tal estava mais perto do que se imaginava: como o Norte da Inglaterra concentrava os principais times e a classe industrial do país, baseando-se no sistema de disputa praticado no cricket, em 1888, doze clubes (*Accrington, Aston Villa, Blackburn Rovers, Bolton Wanderers, Burnley, Derby County, Everton, Notts County, Preston North End, Stoke City, West Bromwich Albion e Wolverhampton Wanderers*) criam a *Football League* (*FL* – Liga de Futebol), uma competição por pontos corridos, que naquela época já entendia o papel comercial que o futebol poderia desempenhar e a necessidade de se ter um calendário regular e longo durante o ano (ALVITO, 2012d).

Não demorou para esse modelo e sua eventual previsibilidade de jogos fazerem sucesso, tanto que apenas quatro anos após o seu início a *FL* já contava com 28 clubes divididos em duas divisões. Credita-se esse sucesso ao fato de que os fundadores eram empresários e homens de negócios que haviam ascendido socialmente durante as transformações da sociedade inglesa (ALVITO, 2012d).

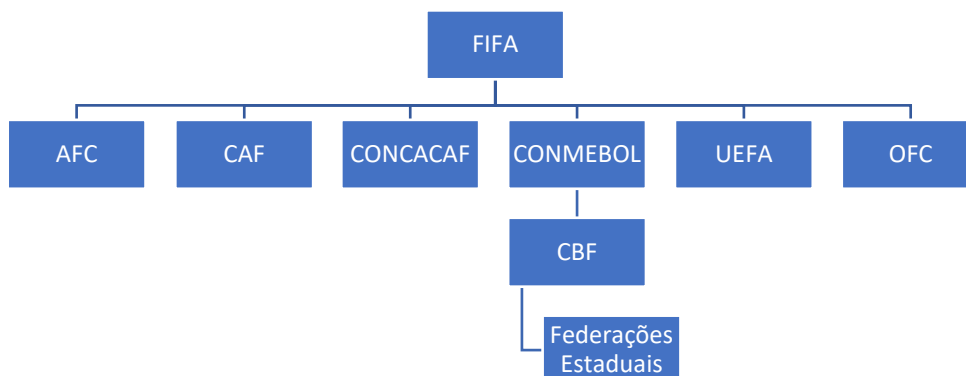
De todo modo, nessa fase do futebol, o que não se pode negar é a existência das duas principais competições sendo geridas por entidades destoantes (*FA* e *FL*), porém, dado que as diferenciações entre elas eram claras, elas coexistiram sem grandes problemas: enquanto a *FA* buscava a ampla adesão ao pacote de regras e a imposição de limites para a não comercialização irrestrita do jogo, como por exemplo a utilização de teto salarial, limite de transferências, limitação dos dividendos aos acionistas em 5% etc. (ALVITO, 2012d) e, com isso, visava, acima de tudo, garantir a perpetuidade do esporte, do outro lado, a *FL*, embora existisse a preocupação quanto à concentração de “superclubes”, tanto que seguia as recomendações aplicadas pela *FA*, o principal foco era no desenvolvimento da competição e na atração de mais torcedores ao estádio. Dessa forma, evidenciou-se as diferenças no foco de atuação entre essas

duas associações, ou, de forma mais clara, duas entidades – da *FA* para a definição de regras do esporte e da *FL* para o desenvolvimento de um produto a partir do esporte. Nesse sentido, em conjunto com o breve resumo da formação do primeiro clube de futebol apresentado anteriormente, tem-se que a falta de uma instância superior que regule o esporte gera baixa padronização e, portanto, de forma comercial, gera baixo nível de interesse.

Avançando as linhas do tempo até o início do século XX (1904), durante o processo de consolidação e organização do futebol, formou-se a estrutura hierárquica atual com uma entidade superior, a “*Fédération Internationale de Football Association*” (FIFA - Federação Internacional de Futebol), apontando diretrizes, regras e as chancelas de torneios para serem seguidas por suas seis confederações distribuídas pelos continentes da seguinte forma: a *Asian Football Confederation* (AFC) na Ásia, a *Confédération Africaine de Football* (CAF) na África, a *Confederation of North, Central American and Caribbean Association Football* (CONCACAF) na América do Norte e Central e no Caribe, a *Confederación Sudamericana de Fútbol* (CONMEBOL) na América do Sul, a *Union of European Football Associations* (UEFA) na Europa e a *Oceania Football Confederation* (OFC) na Oceania, que de maneira análoga concentram e cancelam as respectivas confederações dos países de seus continentes (FIFA, 1994-2021). 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, p. 48).

No Brasil a autarquia é gerida pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF), que age em prol de liderar, promover e fomentar a prática esportiva do futebol no Brasil (CBF, 2021). Dado o tamanho geográfico do país, foram formadas filiações federativas que prestam o suporte e gerenciamento necessário, auxiliando a CBF em sua missão. Sendo assim, a cadeia de poder segue o mapeamento apresentado na Figura 4. Entender a estrutura atual é importante para compreender como os agentes controladores se relacionam e, principalmente, sobre sua relação com os direitos de transmissão e, no caso brasileiro, como se pode avançar sobre esse tema.

Figura 4 – Organograma entidades – recorte para o Brasil.



Fonte: Dados FIFA, 2021. Elaboração própria.

No espectro do futebol, o ápice esportivo ocorre a cada quatro anos, com a realização da Copa do Mundo (“*FIFA World Cup*”), uma competição que contempla as melhores seleções e, por tabela, os seus melhores jogadores, que visam eternizar seus nomes no esporte. A competição é organizada e gerenciada pela FIFA, que potencializa suas receitas para concretizar o novo lema de “*to make football truly global*”, ou, em uma tradução literal, “tornar o futebol verdadeiramente global”. Para tal, utilizam-se as receitas oriundas de seus eventos na promoção do desenvolvimento do futebol em todo o mundo.

Nesse sentido, a potencialização de receita só é possível através da comercialização dos direitos de transmissão ao mercado. De acordo com o relatório financeiro da FIFA referente ao período de 2015 a 2018, aproximadamente metade das receitas (48,7%) foram geradas por meio do segmento de audiovisual (Figura 5). Esse dado é semelhante ao que ocorre com os clubes brasileiros e evidencia, conforme Morrow afirma, que o futebol é um produto altamente impactado pelo mercado de mídia (FIFA, 2021).

A televisão desempenha um papel cada vez mais importante no futebol como fonte de financiamento. É importante ressaltar que, dadas as restrições de capacidade e as políticas de preços dos principais clubes, também fornece um meio de permitir que os torcedores se identifiquem com o mercado de futebol. A natureza do produto é significativa do ponto de vista da televisão. Muito da atratividade do futebol na televisão é a atmosfera criada pelos torcedores. Sem torcedores, o futebol seria um produto notavelmente menos atraente, tanto como espetáculo televisivo quanto como fonte de receita para os clubes. (MORROW, 1999, p. 13, tradução nossa)¹¹

¹¹ “*Television clearly plays an increasingly important role within football as a source of finance. Importantly, given capacity constraints and pricing policies at top clubs it also provides a means of allowing supporters to identify with the soccer market. The Nature of the product is significant from the point of view of television. Much of the attractiveness of football on television is the atmosphere created by the supporters. Without supporters,*

Figura 5 – Fonte de receitas FIFA (2015-2018).

Fonte de Receita	USD Million	% Total
Television broadcasting rights	3.127	48,7%
Marketing rights	1.660	25,9%
Licensing rights	600	9,3%
Hospitality/accommodation rights and ticket sales	712	11,1%
Other revenue	322	5,0%

Fonte: Dados de FIFA Financial Report 2018. Elaboração própria.

Conforme será apresentado adiante, as relações com o mercado são o que definem o grau de sucesso do produto e como o seu impacto será refletido na sociedade. Um estudo de 2018 elaborado pela consultoria Ernest Young (EY) a pedido da CBF apontou que, para cada R\$ 1,00 aportado diretamente no futebol, há um impacto de R\$ 3,43 na economia brasileira, seja através dos patrocínios (diretos e indiretos), ou no desenvolvimento de outros tantos negócios, como hotelaria, alimentos e bebidas e aviação, por exemplo (EY, 2019).

2.1.3 Mercado e Sociedade

Para tratar dos agentes Mercado e Sociedade, é necessária uma breve contextualização do mercado e os mecanismos de interação que ele exerce sobre os clubes. De forma geral, o mercado atua como uma ponte facilitadora entre os clubes e a sociedade, ao passo que, através do seu financiamento, existe a remuneração necessária da força produtiva dos funcionários dos clubes, incluindo os atletas. Dada a limitação física (capacidade) e geográfica (clubes nacionais) dos estádios de futebol e o crescente número de aficionados pelo esporte, o direito de transmissão surge como o ponto principal para escalar o futebol como um negócio. Nesse contexto, a televisão é muito importante neste processo, já que pode transmitir grandes partidas para inúmeras partes do globo. Mesmo para quem está no local da transmissão, a televisão permite ver imagens, caso dos *replays*, que são impossíveis nos estádios, além de garantir maior segurança e conforto (SANTOS; BRITTOS, 2012, p. 184).

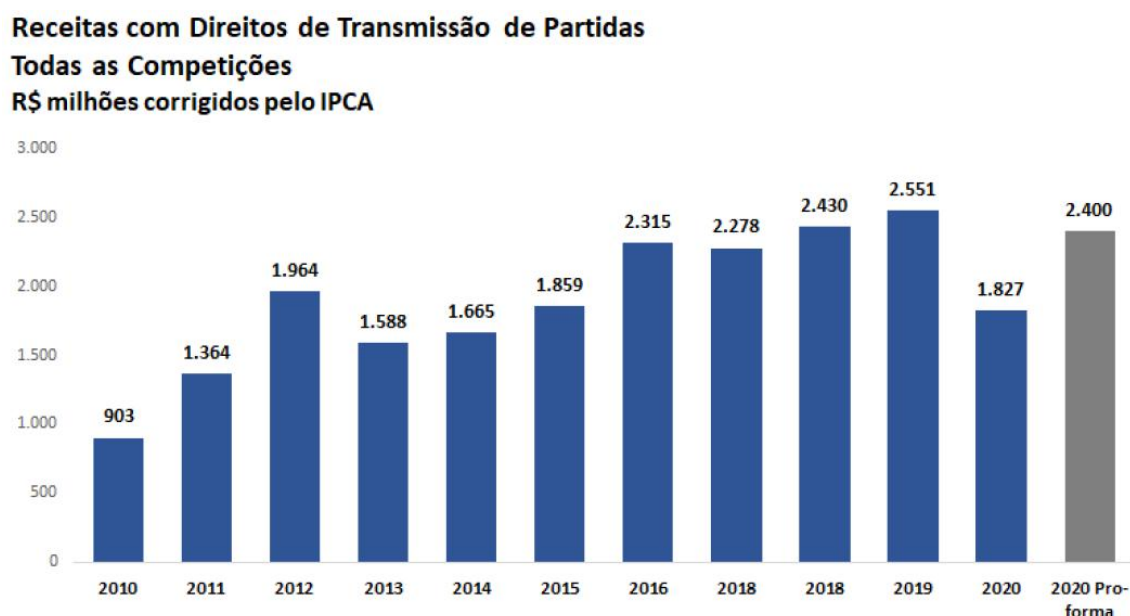
Um momento emblemático do direito de transmissão no Brasil ocorre no campeonato nacional de 1987, quando, em virtude de uma sinalização da CBF sobre a sua incapacidade organizacional e financeira de arcar com a realização do campeonato nacional, há um movimento de ruptura dos clubes, que buscam inicialmente entre os times de maior apelo e

football would be a notable less attractive product both as a television spectacle and consequently as a source of revenue to clubs”.

torcida estruturar e empacotar uma versão comercial do campeonato para oferecer ao mercado publicitário. Esse processo culminou na criação do Clube dos 13 (C13), que centralizava as demandas dos clubes em questão (Flamengo, Corinthians, São Paulo, Palmeiras, Vasco, Santos, Grêmio, Internacional, Cruzeiro, Atlético-MG, Botafogo, Fluminense e Bahia) e que, através de negociações com a Rede Globo, conseguiu arrecadar de forma pioneira um valor de aproximadamente US\$ 3,4 milhões (SANTOS, 2013) pela comercialização e exploração dos direitos de transmissão.

Durante esses mais de 30 anos de venda da competição nacional, o valor corrigido saltou de aproximadamente R\$ 40 milhões (US\$ 8 milhões¹² – resultado aproximado da correção pela inflação de US\$ 3,4 milhões originais (SANTOS, 2013)) – para R\$ 2,4 bilhões de reais segundo o relatório anual do Itaú-BBA (2021) sobre o futebol nacional, representando um crescimento bastante considerável.

Figura 6 – Receitas transmissão do campeonato brasileiro (2010-2020).



Fonte: Relatório anual do Itaú-BBA (2021).

Inicialmente, um dos fatores-chave na decisão de patrocínio era pela possibilidade de inserções comerciais durante o ciclo da partida (pré-jogo, intervalo e pós-jogo) com desconto¹³ e com maior assertividade de seu público-alvo, aumentando o engajamento e a fidelização da atenção dos torcedores durante o jogo. Conforme aponta Afif (2020):

¹² Correção da inflação americana: https://www.bls.gov/data/inflation_calculator.htm; Conversão câmbio: <https://www.bcb.gov.br/>, a um câmbio de R\$ 5,00 para cada US\$ 1,00 dólar. Acesso em: 10/12/2021.

¹³ Diferença entre a mídia espontânea (aparições na TV, Revistas, sites, Jornais) e o quanto a empresa investiu no departamento de futebol do clube.

Para as companhias que pretendem atingir um público específico, o marketing esportivo é um meio eficiente de comunicação, pois consegue excelentes resultados trabalhando com uma verba bem menor se comparada com o custo de uma campanha que envolva inserções na mídia televisiva e ações de suporte (AFIF, 2000, p. 25)

De forma complementar, esse pensamento é corroborado também por Pozzi (1998): “A forma mais comum e míope de patrocínio de um time ocorre quando a empresa se utiliza do clube simplesmente como um outdoor ambulante” (POZZI, 1998, p. 125). Diante desse cenário, vem acontecendo um amadurecimento das marcas quanto à utilização do *marketing* esportivo, provocando tanto um aumento em volume financeiro quanto no alinhamento institucional com os clubes, permitindo um canal de comunicação direto com os clientes finais. Essa conexão é estreitada com a exploração dos ativos digitais dos clubes, utilizando-a como ferramenta para conversão de torcedores em consumidores. Isso também pode ser observado ao analisar os patrocinadores dos principais eventos esportivos do futebol (tais como Libertadores, Liga dos Campeões¹⁴, UEFA Euro, Copa América¹⁵, Copa do Mundo): todos os patrocinadores tendem a ser de empresas *top of mind* de seus segmentos.

Em relação à última Copa do Mundo da FIFA realizada em 2022, por exemplo, das marcas que estiveram vinculadas ao evento¹⁶ – *Budweiser*, *McDonald's*, *Hisense*, *Vivo* (fabricante de celular chinesa), *Adidas*, *Coca-Cola*, *Hyundai/Kia Motors*, *Qatar Airways*, *Visa* e *Wanda* –, a ampla maioria já possui alcance global e estão firmando um posicionamento institucional, retirando o viés estritamente comercial de pagamento por exposição, firmando uma parceria que tende a ser vigorosa e de longo prazo, como é o vínculo com a Coca-Cola¹⁷, que iniciou uma parceria pontual com a Copa do Mundo em 1950 e se consolidou a partir de 1978 como um patrocinador global (COCA-COLA BRASIL, 2019).

Ainda sobre a relação comercial entre a FIFA e seus patrocinadores, Damo (2011, p. 87) analisa da seguinte forma:

Pela volúpia com que atua no mercado de “bens simbólicos”, tendo valorizado exponencialmente seus produtos, seria apropriado pensar a FIFA como a gestora de uma *joint venture* especializada na produção de eventos futebolísticos. Todavia, seu domínio é mais amplo, estendendo-se sobre o futebol de espetáculo. (DAMO, 2011, p. 87)

Vale salientar que, ao ingressar numa relação comercial e associar-se a produtos, clubes e/ou eventos esportivos, as marcas incorrem em riscos que são avaliados e ponderados

¹⁴ Competição continental entre clubes.

¹⁵ Competição continental entre seleções.

¹⁶ Disponível em: <https://www.fifa.com/tournaments/mens/worldcup/qatar2022/tickets>. Acesso em: 23/09/2021.

¹⁷ Disponível em: <https://www.cocacolabrasil.com.br/historias/linha-do-tempo-a-historia-da-coca-cola-na-copa-do-mundo-fifa>. Acesso em: 23/09/2021.

previamente. Por exemplo, durante a realização da 47ª Copa América realizada no Brasil entre 13/06/21 e 10/07/21, também durante um agravamento da pandemia do Covid-19, patrocinadores como *Mastercard*, *Ambev*, *Diageo* e *TCL* decidiram não vincular suas marcas durante a edição (GLOBO, 2021)¹⁸, sem afetar a manutenção do contrato e sem implicar em redução financeira, reafirmando o caráter institucional que as grandes companhias possuem com eventos esportivos, desvinculando suas associações exclusivas como publicidade.

Nesse sentido, é possível observar que a relação com as marcas é importante pois ajuda a explicar como é dado o envolvimento entre a sociedade e o produto, o futebol. Na perspectiva da transmissão, a sociedade brasileira é afetada diretamente e indiretamente por meio de três grandes canais de consumo, sendo eles: i.i) TV aberta, i.ii) TV fechada e i.iii) PPV/*streaming* (CBF; Grupo Globo; *Warner Media*).

A primeira relação que envolve o produto (transmissão de futebol) e possui características mais constantes é a relação financeira presente em cada forma de distribuição, e os elementos que estão presentes em cada uma podem ser descritos da seguinte forma:

- i.i – A relação na TV aberta é feita através de subsídio entre os patrocinadores/anunciantes que possibilitam ao público geral o acesso aos jogos. Dessa forma, o consumidor fica passivo ao que será exibido, pois atende aos critérios exclusivos da detentora dos direitos.
- i.ii – Na TV fechada essa relação é dividida entre o público e os anunciantes, visto que o usuário possui uma assinatura recorrente à parte de canais que, através da operadora contratada, repassa parte para a detentora dos direitos.
- i.iii – Embora existam anunciantes envolvidos, é o valor pago pelo consumidor final que garante o acesso a jogos exclusivos e/ou à garantia de assistir a todos os jogos de seu time e/ou do campeonato.

No Brasil, a maior parte dos direitos de transmissão do futebol nacional (Campeonato Brasileiro – “Brasileirão”) de 2021 está concentrada através do Grupo Globo, que possui atuação nos três segmentos de exibição por meio de seu canal aberto (Globo), fechado (Sportv) e PPV/*Streaming* (*Premiere*), sendo que, na TV fechada, sete clubes (Athletico Paranaense, Bahia, Ceará, Fortaleza, Internacional, Palmeiras e Santos) possuem contratos de exclusividade com a *Warner Media* através de sua subsidiária TNT. Entre os clubes da série A do “Brasileirão”, apenas o Athletico Paranaense não possui contrato no PPV com o Grupo

¹⁸ Mais informações em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2021/06/10/seguindo-mastercard-e-ambev-diageo-retira-patrocinio-da-copa-america.ghtml> . Acesso em: 02/10/2021.

Globo e transmite através de um PPV próprio as suas partidas como mandante¹⁹. Cabe destacar que não existe necessariamente um modelo correto e/ou errado – tanto clubes quanto os detentores de direito estão na busca majoritariamente de extrair a maior receita possível.

2.2 MODELOS DE TRANSMISSÃO








O objetivo deste tópico é relatar os modelos de negociação existentes nas principais ligas de futebol do mundo e utilizá-los como base para entender as práticas adotadas no Campeonato Brasileiro. Serão exploradas as principais vantagens de cada modelo de negociação e isso servirá como uma introdução ao tema que será debatido mais adiante. É importante compreender as diferentes abordagens de negociação utilizadas em outros países, a fim de identificar possíveis oportunidades e desafios que o futebol brasileiro enfrenta em relação à venda de direitos de transmissão.

De acordo com o “Estudo Internacional sobre Direitos Audiovisuais Desportivos²⁰”, da EY, o modelo de comercialização centralizada de direitos audiovisuais aliado com a regra que impede a venda exclusiva dos direitos a um único comprador é adotado por todas as ligas profissionais de futebol, exceto em Portugal e no Brasil. Além disso, as grandes ligas utilizam a estruturação de pacotes para a venda dos direitos, que consiste em agrupar jogos com base em critérios como dia, horário ou plataforma, sob a responsabilidade das próprias ligas, garantindo exclusividade ao comprador, porém sem perder a autonomia da liga (EY, 2021, p. 16).

¹⁹ Através da Medida Provisória Nº 984, DE 18 DE JUNHO DE 2020 (BRASIL, 2020), **Athletico consegue liminar contra Globo e pode exibir jogos em PPV próprio**. Mais informações em: <https://www.uol.com.br/esporte/ultimas-noticias/2020/09/23/athletico-consegue-liminar-contraglobo-e-pode-exibir-jogos-em-ppv-proprio.htm>. Acesso em: 02/10/2021.

²⁰ Maiores informações sobre os comparativos entre as ligas é possível conferir em: https://www.ey.com/pt_pt/strategy/estudo-internacional-sobre-direitos-audiovisuais-desportivos. Acesso em: 13/10/2021.

Figura 7 – Modelos de transmissão pelo mundo.

Liga	Detentor	Modelo de comercialização	Como foram realizados os acordos de comercialização
	Clube visitado	Descentralizado	As negociações individuais fizeram com que 17 clubes fechassem acordos com apenas um grupo de media. O SL Benfica transmite os seus jogos em casa através da BenficaTV.
	Clube visitado (cedência obrigatória à Liga)	Centralizado	O acordo estabelecido entre a The Football Association (The FA) e os 20 clubes participantes na primeira edição da Premier League marcou o início da comercialização centralizada dos direitos audiovisuais.
	Clube visitado (cedência obrigatória à Liga)	Centralizado	O Decreto Real 05/2015 colocou um ponto final na negociação individual pelos clubes, tendo a LaLiga passado a assumir a centralização dos direitos audiovisuais.
	Clube visitado e Liga (co-titularidade)	Centralizado	O Decreto Melandri-Gentiloni estabeleceu um modelo centralizado através da Lega Calcio, a fim de reduzir as disparidades de receitas entre clubes e reduzir a possibilidade de nova manipulação de resultados após os escândalos de 2008.
	Clube visitado e Liga (co-titularidade)	Centralizado	Os Clubes e a DFL levaram à Comissão Europeia a intenção de comercializar os direitos audiovisuais de forma centralizada, à semelhança do que ocorreu na UEFA e na Premier League. Com a aprovação em 2003, passaram a negociar de forma centralizada.
	Liga (co-titularidade)	Centralizado	A Lei 84-610 de 16 de julho de 1984 estabeleceu que a titularidade dos direitos desportivos dos eventos desportivos é dos seus organizadores. No futebol, os direitos são, por isso, centralizados pela Ligue de Football Professionnel, organizadora da Ligue 1 e 2.
	Clube visitado e visitante	Descentralizado	Após o fim do Clube dos 13, que centralizava a comercialização dos direitos, os clubes brasileiros passaram a negociar individualmente.

Fonte: Estudo Internacional sobre Direitos Audiovisuais Desportivos (EY, 2021).

A descentralização na comercialização dos direitos audiovisuais pode ser um fator limitante para a adoção do modelo de comercialização por pacotes, uma vez que os grupos de mídia adquirentes dos direitos podem ter o poder de decidir as plataformas em que irão transmitir os jogos (TV aberta, TV fechada ou PPV/streaming). Diferentemente das grandes ligas profissionais de futebol, que possuem uma estrutura centralizada de comercialização e podem definir a estratégia e os critérios para a divisão dos jogos em pacotes, ligas que adotam uma abordagem descentralizada podem ter que lidar com a dificuldade de conciliar os interesses de diferentes grupos de mídia e entram em desvantagens para negociar.

2.2.1 Modelos de transmissão atual (2019-2024)

Neste subtítulo, iremos apresentar os mecanismos existentes na estrutura atual de comercialização dos direitos de transmissão do campeonato nacional de futebol brasileiro (“Brasileirão”), apresentando o comportamento das firmas envolvidas no setor e sua distribuição sob a ótica industrial e da microeconomia, sendo que alguns conceitos e suas analogias serão esclarecidos no decorrer do capítulo.

A Lei 9.615 de 24 de março de 1998, amplamente conhecida como a “Lei Pelé”, e reeditada pela Lei nº 12.395, de 2011, em seu Art. 42 descreve as regras aplicáveis às transmissões de futebol e define que para a exibição de uma partida de futebol acontecer é necessária a concordância (anuência) dos dois times envolvidos na disputa da partida. Com isso, o Estado brasileiro interfere e acrescenta uma nova barreira de entrada para a venda dos direitos de transmissão, visto que será necessário um contrato de cessão de imagem com os dois times incluídos na disputa, adicionando mais um elemento no mercado de competição imperfeita vigente no Brasil, em um setor que por si só já enfrentaria condições adversas para definições de modelo de negócio (BRASIL, 2011).

Isto se dá porque, por um lado, no modelo de competição perfeita, as decisões são tomadas de forma unilateral e descentralizadas pelas empresas, enquanto na prática do mercado de direitos de transmissão ocorre o oposto, e, conforme será apresentado mais adiante, encontrar o equilíbrio satisfatório entre os vendedores (clubes) e compradores (mídia de transmissão) é de uma complexidade que as partes envolvidas ainda não conseguiram encontrar o equilíbrio.

Dentro do imaginário comum, “O mercado é pensado como um espaço abstrato no qual se definem preços e quantidades das mercadorias/serviços transacionadas por consumidores (demanda) e empresas (oferta)” (KUPFER; HASENCLEVER, 2002, n.p.), e, por essa razão, existiria uma tendência de pulverização de firmas no mesmo setor, não permitindo um crescimento/relevância suficientemente grande que conquistasse um poder de mercado. Portanto, nesse cenário, as firmas atuariam apenas como tomadoras de preço (passivas).

Nesse contexto, o modelo de concorrência perfeita se sustenta como um conjunto básico de seis hipóteses, sendo elas: “H1: grande número de empresas H2: produto homogêneo H3: livre entrada e saída de empresas H4: maximização de lucros H5: livre circulação da informação H6: perfeita mobilidade dos fatores” (MELO, 2002, p. 5). No caso de ocorrerem quebras eventuais dessas hipóteses, isso irá acarretar um desequilíbrio entre a oferta e a demanda, porém, como se trata de um mercado perfeito, os ajustes nos preços serão aplicados para alcançar o equilíbrio.

Entretanto, as barreiras de entrada, que são definidas 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, 2002, p. 112), aplicadas nesse caso pelo legislativo com a Lei nº 12.395, de 2011, propiciam a firma compradora (empresa responsável pela transmissão) auferir lucros extraordinários e ser capaz de perpetuar e até mesmo estabelecer novas barreiras de entrada no mercado.

Diferentemente de outras modalidades e nacionalidades que já entendem o esporte como uma indústria e como entretenimento, principalmente os Estados Unidos e os esportes coletivos lá praticados, no futebol sul-americano e europeu existe a cultura do mérito e demérito esportivo, sendo dividida em módulos específicos (no caso do futebol brasileiro, em Série A, Série B, Série C, Série D), sendo possível traçar uma rota de ascensão meritocrática. No entanto, as séries mais baixas não conseguem despertar o interesse comercial nos detentores de direitos e em possíveis detentores (entrantes), desse modo, quando os clubes oriundos de séries mais baixas (Série C e Série D) conseguem alcançar as séries com projeção de TV (Série A e Série B), esses clubes (vendedores) se encontram em posição bastante desvantajosa para negociar o seu ativo mais valioso com as emissoras de TV (compradores), uma vez que, em muitos casos, é o único sem contrato vigente com a prestadora de serviço, inviabilizando uma competição perfeita, no aspecto entre vendedores e compradores. Por outro lado, a competição se torna imperfeita também através da concorrência com outras emissoras e potenciais compradores (entrantes), visto que a detentora atual (estabelecida) pode se beneficiar de um poder adquirido ao longo dos anos para perpetuar sua influência e manter seus lucros extraordinários.

As práticas para tal manutenção de poder podem e foram praticadas ao longo dos anos das mais variadas formas, como penalização por contratos rivais, bônus e adiantamentos por contratos futuros, negociação baseada em “*winners take all*”²¹, onde a exposição nas diferentes plataformas já concebidas no processo inovador da firma estabelecida foi capaz de gerar um ciclo vicioso e impeditivo para a concorrência.

Dessa forma, conforme aponta Kupfer (2002), a barreira de entrada aplicada pela firma já estabelecida se dá através do ajuste no preço, de tal forma que não pode ser atingido pelos demais concorrentes, inviabilizando o cenário de concorrência perfeita.

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, 2002, p. 114)

Esse ajuste via preço só será possível através da existência de vantagens competitivas que a firma estabelecida possui sobre a firma entrante, partindo desde processos mais economicamente viáveis devido a escalas, como validados ao longo do tempo, como também de inovação constante, visando impedir a imitação, que seria um gatilho capaz de retornar com

²¹ Expressão em inglês que significa “os vencedores levam tudo”. Ela é usada para descrever uma situação em que uma pequena porção dos participantes em uma competição ou mercado obtêm a maioria dos benefícios ou recompensas, deixando pouco ou nada para os outros participantes.

o mercado em equilíbrio (uma vez que o produto oferecido seria homogêneo). Sendo as fontes de barreiras à entrada, definidas por Kupfer, divididas em quatro conjuntos, como:

1. Existência de vantagens absolutas de custos a favor das empresas estabelecidas.
 2. Existência de preferências dos consumidores pelos produtos das empresas estabelecidas.
 3. Existência de estruturas de custos com significativas economias de escala.
 4. Existência de elevados requerimentos de capital inicial.
- (KUPFER, 2002, p. 116)

Entretanto, mais importante que uma realização de ajuste no preço, a empresa estabelecida visa que a diferenciação seja permanente e garanta lucros monopolistas no longo prazo, mesmo que temporário (POSSAS, 2002, p. 419). E essa diferenciação parte do processo de inovação apontado por Schumpeter (seja tecnológico ou por uma diferenciação de mercado) e presente de forma mais vívida em cenários concentrados e de firmas monopolistas/oligopolistas que possuiriam um incentivo e vantagem para buscar a diferenciação, teoria essa que foi resumida por Possas:

A concorrência schumpeteriana é uma teoria em que a criação de novas oportunidades lucrativas – a dimensão ativa da concorrência, capaz de promover incessantemente diferenciação entre os agentes e transformações na esfera econômica – é tão ou mais importante que a tendência à eliminação de vantagens ou de diferenças entre os agentes. (POSSAS, 2002, p. 423)

Com base nessas características, é possível identificar a concentração de mercado e as vantagens competitivas dos compradores, que têm poder de mercado tanto em relação aos seus concorrentes quanto em relação aos fornecedores (os clubes). Nesse contexto, as negociações tendem a prejudicar os clubes, mas a dinâmica da indústria esportiva pode funcionar em benefício de ambos os lados. É possível buscar o equilíbrio na negociação por meio da diferenciação de produtos.

O poder de mercado virtual de uma empresa individual está relacionado com sua capacidade de controlar o preço de venda do produto. Por isso, empresas mais eficientes, que produzem com custos de produção mais baixos, têm mais facilidade que as demais de competir em preço e de ocupar parcelas crescentes do mercado por meio de reduções progressivas no preço. Mais particularmente, o poder de mercado de uma empresa se manifesta pela sua capacidade de fixar e sustentar o preço de venda em um nível acima daquele fixado pelas concorrentes, sem prejuízo para sua participação no mercado. (RESENDE; BOFF, 2002, p. 75)

Os principais fatores que levam a uma percepção de produtos diferenciados se dão através do local da oferta, qualidade do produto ou percepção da marca, e isso é aplicável também para a indústria do futebol e dos clubes; devido a sua característica, não é difícil assimilar que os clubes se comportam como substitutos imperfeitos, ou seja, são capazes de fixar preços acima dos demais para realizar vendas. Por essa razão, times como Flamengo e

Corinthians obtêm vantagens²² em negociações por direitos de transmissão, pois exercem o poder de mercado relevante que possuem entres os seus pares (LOSENKANN; GUTIERREZ, 2002, p. 91-92).

Dentro da diferenciação de produto, podemos segmentar em dois tipos, sendo eles: horizontal e vertical. Em um ambiente de mesmo nível de preço, é considerada uma diversificação vertical quando a utilidade de todos os consumidores aumenta quando o nível de uma característica do produto é aumentado, ou seja, no comparativo de produto todos os consumidores escolhem apenas o melhor produto. O exemplo tradicional para fixar esse efeito é realizado através de carro, onde se são apresentados carros de mesmo modelo, sendo o modelo A com mais potência e conforto em detrimento ao modelo B, todos os clientes irão escolher o modelo A. De forma análoga, a diferenciação horizontal ocorre quando os produtos não podem ser considerados melhores ou piores, pois impactam consumidores de formas diferentes, isto é, quando a modificação em um atributo do produto causa aumento na utilidade de alguns consumidores e diminuição na de outros, vista, por exemplo, na cor de um automóvel (LOSENKANN; GUTIERREZ, 2002, p. 93).

Regressando ao futebol, e embora possa parecer contraintuitivo, dado que foi abordado anteriormente sobre o poder de mercado dos clubes existentes serem diferentes, e que podem variar de acordo com diversos fatores, como tamanho da torcida, histórico de títulos, estrutura organizacional e financeira, entre outros. No entanto, entender os papéis e a dinâmica de cada clube é essencial para compreender o funcionamento do mercado e buscar soluções para torná-lo mais equilibrado. Por exemplo, um clube que historicamente domina o mercado de transmissão pode estar confortável com a estrutura atual, enquanto um clube menor pode estar lutando para se manter financeiramente viável. Ao entender os papéis de cada clube no mercado, é possível buscar soluções que beneficiem a todos, como mudanças na distribuição de receitas ou incentivos para clubes menores se desenvolverem. E ao analisar, o produto (campeonato brasileiro – Brasileirão) como um todo e colocando devidamente o lado emocional fora da análise, os clubes de futebol por si só, podem ser considerados como uma diferenciação horizontal e, portanto, sem muito impacto de preço entre eles. Entretanto, uma diferenciação vertical que pode ser traçada nesse contexto e que é refletida em números e métricas é entre o “Brasileirão” e a “*Premier League*”, onde, por diversos fatores, como governança, imagem,

²² Flamengo e Corinthians possuem contratos com valores mínimos garantidos nos repasses de pay-per-view desde 2019. Esses valores independem de percentual de vendas dos dois clubes e são corrigidos pela inflação, enquanto os demais times dependem do volume arrecadado nas vendas ano a ano para extrair sua participação percentual.... Mais informações em: <https://www.uol.com.br/esporte/colunas/allan-simon/2022/09/05/como-flamengo-e-corinthians-aumentam-grana-no-ppv-enquanto-arrecadacao-cai.html>. Acesso em: 05/09/2022.

marcas (tanto de clubes quanto de jogadores), desempenho, entre outros, permite uma diferenciação que captura a atenção do consumidor final, que em última instância possui atenção limitada e disputada por diversas frentes. Esse tema será abordado com maior detalhe em outro capítulo.

Dessa forma, podemos segmentar em duas vertentes distintas as atuações mercadológicas que pairam sobre o futebol. A primeira de um “monopólio natural”, que, dentre as diversas formas de definição, Mankiw definiu como: “Uma indústria é um monopólio natural quando uma só empresa consegue ofertar um bem ou serviço a um mercado inteiro a um custo menor que duas ou mais empresas” (MANKIW, 2013, p. 284), sendo essa representada pela FIFA, e que é, em última instância, a responsável por cancelar a prática do esporte, além de conceder uma “licença institucional e legal” para as entidades abaixo na pirâmide de sua tutela e em cada país membro. Valendo-se desse poder natural, consegue impedir competições ou diretrizes que não sejam de seu interesse. Tal movimento pode ser notado nas regras limitantes aplicadas ao futebol nas Olimpíadas, que, de forma empresarial, podemos definir como uma *join venture* entre as entidades, COI (Comitê Olímpico Internacional²³) e a FIFA, que, buscando manter seu “produto” mais importante, a Copa do Mundo, como inédito e exclusivo, só permitiu a prática para atletas profissionais na edição de 1984, e somente se o atleta não tivesse participado de uma Copa anteriormente, flexibilização essa que após mais alguns ajustes culmina na restrição atual, em que é permitida a participação de atletas até 23 anos, podendo conter até três exceções (COB, 2022).²⁴

Ações como essas não são exclusividades do passado: a ideia separatista de grandes clubes da Europa formarem uma “super liga” foi rapidamente rechaçada pelas entidades envolvidas, UEFA e FIFA, que apontaram as barreiras de entradas que poderiam ser aplicadas, conforme aponta o comunicado oficial: “[...] os clubes em questão serão proibidos de jogar em qualquer outra competição a nível nacional, europeu ou mundial, e seus jogadores poderão ser impedidos de representar suas seleções nacionais” (UEFA, 2021).²⁵

Embora não seja o objeto de estudo principal deste trabalho, a relação da indústria do futebol e seus componentes será estressada nos próximos anos, principalmente no que diz respeito aos movimentos que busquem reestruturar e enfrentar a dinâmica atual monopolista e

²³ Em inglês, IOC – International Olympic Committee.

²⁴ Disponível em: COB – Comitê Olímpico do Brasil. <https://www.cob.org.br/pt/cob/time-brasil/esportes/futebol/>. Acesso em: 20/06/2022.

²⁵ Disponível em: <https://www.uefa.com/insideuefa/news/0268-12121411400e-7897186e699a-1000--statement-by-uefa-the-english-football-association-the-premier-/>. Acesso em: 20/06/2022.

como será sua maturação até encontrar o ponto de conseguir mudar a ótica do jogo e centralizar os clubes como os grandes *players* do mercado.

E isso nos leva à segunda grande ação mercadológica existente, a que acontece no âmbito de cada clube, pois embora, como vimos, do ponto de vista estrutural a entidade seja a dona do produto e exerça um poder dominante no mercado, por falta de competência, gerência ou outros motivos, convém-se ceder aos clubes o direito a essa propriedade, e nesse ponto os papéis se invertem, e os clubes, ao entrarem como vendedores, tendem a estar em desvantagem, principalmente no Brasil, onde, conforme apresentado, existe um modelo ineficiente e imperfeito.

Pretendendo eliminar a imperfeição, foi aprovada uma nova legislação, a Lei nº 14.205, de 17 de setembro de 2021, que busca modificar as regras relativas ao direito de arena, a partir do qual não será necessária a aprovação de ambos os times envolvidos na partida para sua comercialização, apenas a do mandante do jogo. Do ponto de vista teórico, esse foi um importante instrumento, pois removeu uma importante barreira de entrada para novos compradores. Pela ótica prática ainda não é possível mensurar sua real efetividade, o que deve ser possível apenas no próximo ciclo de comercialização em 2025. Será uma ótima oportunidade para averiguar como os agentes vendedores (clubes) irão se organizar para obterem as vantagens comparativas que permitam auferir lucros de monopólios e, ao mesmo tempo, avaliar como os compradores vão precisar continuar inovando, visando a redução de custo, com novas formas de monetização, e se serão capazes de instaurar barreiras de entrada, uma vez que existem novas tecnologias, novos competidores e transformações pelas quais a indústria do futebol está passando, e identificar seus impactos para o novo ciclo de negociações por direito de transmissão.

2.3 O PRÓXIMO CICLO (2025+)

Historicamente, renovações contratuais de direito de transmissão costumam sofrer reajuste positivo organicamente em todo o mundo; no caso do próximo ciclo do campeonato nacional brasileiro não é diferente, e é visto como um importante ciclo que pode alavancar ainda mais esses ganhos para os clubes e para toda a cadeia produtiva do Futebol. Isso porque será o primeiro contrato importante realizado sobre as novas premissas, entre elas se destacam: i.i as mudanças realizada na Lei Pelé (“lei mandante”), o que pode ser benéfico ou não; i.ii poderá ser comercializado centralizado através de uma nova entidade jurídica na qual os clubes serão os sócios (formação de uma liga); i.iii com uma expectativa de existir pela primeira vez mais

clubes com donos do que de caráter associativos; i.iv impactado por novas tecnologias disruptivas de transmissões e novos hábitos de consumo.

Coautor do texto da Lei da SAF, José Francisco Manssur observa que “a repercussão, as discussões e as adesões à SAF são muito maiores do que poderíamos imaginar, nas nossas previsões mais otimistas. Em um ano, a Lei 14.193/2021 – Lei da Sociedade Anônima do Futebol – SAF, se incorporou ao vocabulário, ao noticiário e às discussões do futebol brasileiro”²⁶. Mesmo com eventuais críticas e brechas que a lei possui, é inegável que a promulgação de uma legislação estruturada e formal para a constituição das SAF trouxe segurança jurídica para investidores, promovendo uma cultura de investimento até então incipiente no país. Se os investidores realmente irão vir, ainda é uma incógnita, porém o novo ciclo de transmissão já vai contar com esses novos administradores. No entanto, é importante garantir que esses investidores estejam comprometidos com o desenvolvimento do futebol brasileiro e não apenas com seus próprios interesses financeiros.

Vale destacar as mudanças realizadas na “lei do mandante”, que podem ser benéficas ou não para os clubes, dependendo da forma como as negociações serão conduzidas. A nova lei concede aos clubes mandantes o direito de negociar individualmente seus direitos de transmissão, o que pode aumentar a receita desses clubes, mas também pode gerar desigualdades na distribuição de recursos entre os participantes do campeonato. Outra possibilidade importante é a comercialização centralizada dos direitos de transmissão por meio de uma nova entidade jurídica, na qual os clubes seriam sócios. Isso poderia trazer mais estabilidade e segurança jurídica para as negociações, além de uma distribuição mais justa dos recursos entre os clubes. Por fim, as novas tecnologias disruptivas de transmissão e os novos hábitos de consumo podem proporcionar novas formas de distribuição e monetização dos direitos de transmissão, além de aumentar a audiência do campeonato nacional brasileiro em outras partes do mundo. Essas possibilidades devem ser exploradas de forma estratégica pelos envolvidos nas negociações dos direitos de transmissão. Diante do exposto, é necessário convergir com os instrumentos que coloquem o futebol brasileiro na trilha correta para não correr o risco de se tornar obsoleto e não competitivo. Assim, é preciso investir em mudanças estruturais e inovações para levar o futebol brasileiro a novos patamares de sucesso, tanto dentro quanto fora de campo.

²⁶ Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/ambiel-manssur-e-belfiore-advogados_ambieladvogados-fullservice-direitoempresarial-activity-6961652670877065216-MAAX. Acesso em: 27/02/2023.

3 O *STREAMING*

3.1 O QUE É *STREAMING*?

Historicamente, o conteúdo de mídia geralmente está vinculado a plataformas ou canais de distribuição específicos, que embasados em avanços tecnológicos buscam permanecer relevantes e capazes de moldar hábitos de consumo e a sociedade em geral, transformação essa que começou, basicamente, com a mídia impressa, passando para o rádio, chegando até a transmissão via vídeo, que foi disponibilizada primeiramente por televisores e hoje, na era digital, já acontece através da internet, movimento esse já abordado por Schumpeter:

No entanto as inovações no sistema econômico não aparecem, via de regra, de tal maneira que primeiramente as novas necessidades surgem espontaneamente nos consumidores e então o aparato produtivo se modifica sob sua pressão. Não negamos a presença desse nexos. Entretanto, é o produtor que, via de regra, inicia a mudança econômica, e os consumidores são educados por ele, se necessário; são, por assim dizer, ensinados a querer coisas novas, ou coisas que diferem em um aspecto ou outro daquelas que tinham o hábito de usar. (SCHUMPETER, 1934, p. 76)

Embora o meio de transmissão sofra alterações ao longo do século, até para ser possível a manutenção de sua relevância, o modelo existente da mídia é basicamente de conexão entre emissores e receptores, e o esporte (principalmente o ao vivo) tem sido um pilar e um parceiro importante da indústria televisiva. Caminhando nessa direção, uma nova tecnologia com o potencial de desafiar a indústria consolidada da televisão se destaca por alterar a forma de distribuição do conteúdo, migrando da radiodifusão, onde o conteúdo é difundido pelo ar através das ondas de rádio eletromagnéticas, para o *streaming*, onde o conteúdo é entregue e consumido de maneira contínua a partir de um servidor e através da *internet*.

De acordo com Ávila (2008, p. 9), *streaming* é uma forma de transmissão de som e imagem (áudio e vídeo) através de uma rede qualquer de computadores sem a necessidade de efetuar o *download* do que está sendo visto/ouvido, pois nessa tecnologia a máquina recebe as informações ao mesmo tempo que as repassa ao usuário. Na medida em que o termo *streaming* se torna cada vez mais popular no vocabulário do brasileiro, se faz necessário apenas uma ressalva em relação à sua área de atuação, pois o ‘*streaming*’ é a tecnologia envolvida na distribuição do conteúdo, enquanto a designação mais apropriada para os *players* são plataformas Over the top (OTT), conforme apontam Violin, Moreira e Andrade Junior.

[...] over the top (OTT) é uma ferramenta virtual que disponibiliza conteúdos altamente personalizados em qualquer plataforma em que se tenha acesso à internet, não havendo dependência de uma infraestrutura extensa e dispendiosa, ou seja, por meio do streaming, os conteúdos televisivos deixam de estar ligados a um dado fornecedor de serviço de telefonia e dados, passando a ser disponibilizados

diretamente pelos próprios produtores ou empresas de distribuição que lhe são próximas. (VIOLIN; MOREIRA; ANDRADE JUNIOR, 2020, p. 167)

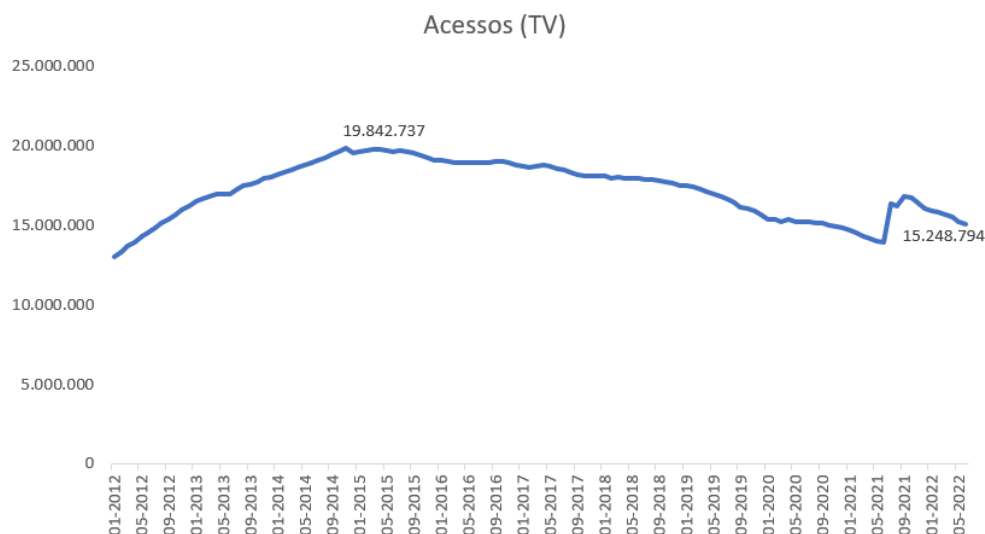
Nesse cenário, embora se encontre em um ambiente extremamente concorrencial, fica claro que a criação de conteúdo ou até mesmo desenvolvimento de uma plataforma OTT possuem uma barreira de entrada relativamente baixa (comparativamente com o setor “tradicional” de áudio visual), sendo necessário o desenvolvimento de diferenciais competitivos (conteúdo/benefícios), atrelando-se principalmente a exclusividades e/ou nichos.

As novas relações de consumo são impactadas também pela forma como sua monetização será alcançada, e nesse aspecto, embora se note uma mudança e/ou peso no agente de mercado impactado, as formas encontradas são basicamente as mesmas encontradas nos modelos de mídias “convencionais”, através de i. Publicidade/Propaganda e ii. Assinatura, ou derivada desses segmentos. Dessa forma, abrem-se inúmeros caminhos e frentes de negócios para o ecossistema de mídia e, conseqüentemente, o de entretenimento, onde o Futebol está inserido, para se relacionarem em um modelo de negócio ganha-ganha.

3.2 DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA O FUTEBOL

Diante desse cenário, e retornando ao futebol brasileiro, as plataformas de OTT se apresentam como capazes de “cortar o meio de campo” entre os clubes e o usuário final, possibilitando inclusive atuar como geradoras e “distribuidoras” das transmissões, proporcionando uma nova linha de receitas nunca explorada, e claro, por estarmos inseridos na era digital, é capaz de consumir e alimentar uma fonte de dados do consumidor final (torcedor) de forma mais clara e direta.

Dados de agosto de 2022, da Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) apontam uma queda considerável de assinantes de televisão por assinatura nos últimos anos, saindo dos 19,8MM em novembro de 2014 para 15 MM em junho de 2022, uma queda de 24% em apenas oito anos (figura 8). Concomitantemente, o número de usuários que assinam e utilizam pelo menos um serviço via *streaming* aumentou no mesmo período, revelando uma possível transformação na forma de consumo da sociedade brasileira. Portanto, visando também uma segurança na principal fonte de receita dos clubes, uma diversificação/migração entre plataformas se faz necessária.

Figura 8 – Acessos de TV por Assinatura.

Fonte: Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL). Dados do setor.²⁷ Elaboração própria.

Em contrapartida, o número de assinantes de banda larga no Brasil disparou nos últimos anos, com um crescimento considerável de 30% nos últimos três anos (Dez/19 – Jun/22).

Figura 9 – Acessos de Banda Larga.

Fonte: Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL). Dados do setor.²⁸ Elaboração própria.

O futebol brasileiro está em maturação e em uma janela de transformação que terá seu ponto de virada, principalmente no curto prazo, através do peso atribuído às novas tecnologias,

²⁷ Disponível em: <https://informacoes.anatel.gov.br/paineis/acessos/tv-por-assinatura>. Acesso em: 28/08/2022.

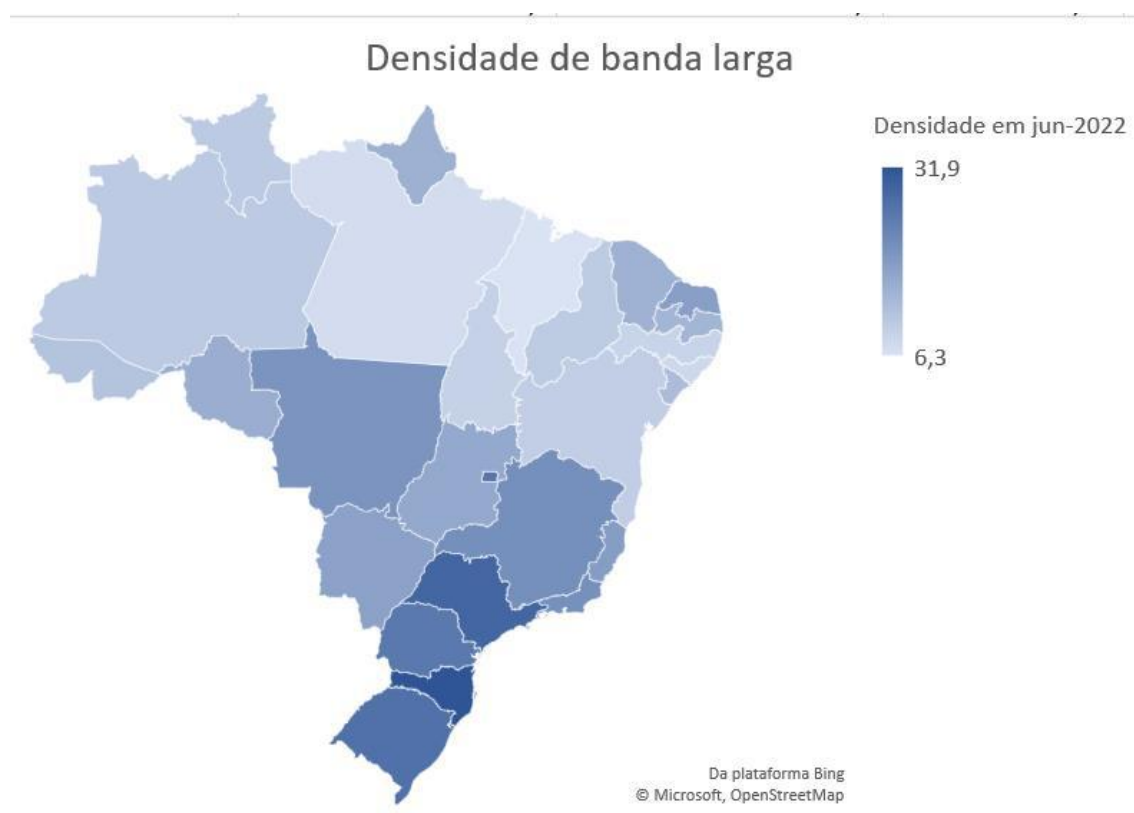
²⁸ Disponível em: <https://informacoes.anatel.gov.br/paineis/acessos/banda-larga-fixa>. Acesso em: 28/08/2022.

incluindo as transmissões via *streaming*, que, embora já seja uma realidade nacional, possuem entraves importantes e com soluções não triviais de infraestrutura para serem solucionadas.

O consumo de conteúdo via *streaming* se popularizou por alguns fatores, entre eles sua capilaridade em diversos dispositivos (*devices*), como computador, celulares, tablets, Smart TV etc., o preço ser relativamente acessível e, talvez o mais importante, sua mobilidade e conveniência de permitir ao consumidor escolher a forma de consumo e, com exceção dos jogos ao vivo, até o horário que for melhor para o usuário.

Em um país tão desigual como o Brasil, fica escancarado que não são todos que podem aproveitar desses benefícios. Os dados de banda larga fixa apontam para uma cobertura total de 42,1 MM de pessoas, o que daria uma densidade do serviço para aproximadamente 20% da população nacional, concentradas principalmente no sul e sudeste do país, o que pode ser evidenciado no mapa abaixo: o estado Santa Catarina (líder) destaca-se por a banda larga estar presente em 31,9% das residências; entretanto, na outra ponta está o Maranhão com uma cobertura em apenas 6,3% dos lares.

Figura 10 – Densidade de banda Larga (Brasil).

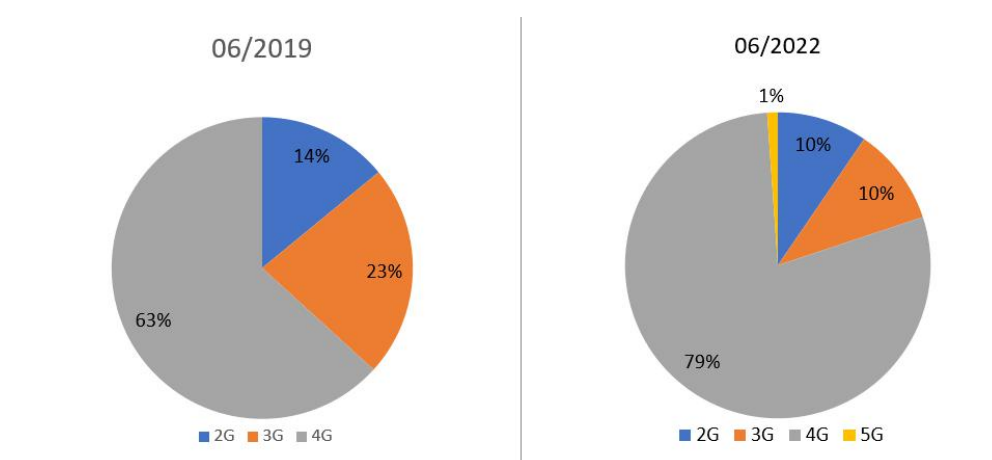


Fonte: Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL). Dados do setor²⁹. Elaboração própria.

²⁹ Disponível em: <https://informacoes.anatel.gov.br/paineis/acessos/banda-larga-fixa>. Acesso em: 28/08/2022.

Vale ainda uma menção sobre a internet na telefonia móvel, que, embora tenha uma cobertura ampla em território nacional, e na média geral atinja uma densidade de 105,5%, segundo dados da ANATEL³⁰, os únicos dados confiáveis dispõem sobre a tecnologia empregada, e que apesar do avanço em 42% do 4G no número absoluto de linhas (13 p.p) nos últimos três anos, não é possível aferir sobre a qualidade e a velocidade da internet entregue. Destaca-se a relação que os planos de pós-pago superaram pela primeira vez os planos de pré-pago na série histórica (2005) em setembro de 2020, e se mantém até hoje uma relação de 54% x 46%.

Figura 11 – Tecnologia móvel 2019-2022.



Fonte: Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL). Dados do setor³¹. Elaboração própria.

Ainda no universo da telefonia móvel, surge uma nova problemática técnica: o consumo de dados em baixa qualidade em *streaming* consome em média 200 mega de internet por hora, e em caso de transmissões em HD³² pode saltar para incríveis 7 GB³³ por hora (VIVO, 2022)³⁴, podendo esgotar todo o pacote de dados do cliente com apenas uma partida de futebol.

Considerar a boa penetração da internet na telefonia móvel como uma solução de contorno e/ou um substituto direto para o problema da banda larga fixa tende a ser uma solução não tão eficaz, pois esbarra em restringir a qualidade visual do produto final em uma tela menor, além de facilitar a evasão da atenção para outros aplicativos.

³⁰ Disponível em: <https://informacoes.anatel.gov.br/paineis/acessos/telefonia-movel>. Acesso em: 28/08/2022.

³¹ Disponível em: <https://informacoes.anatel.gov.br/paineis/acessos/banda-larga-fixa>. Acesso em: 28/08/2022.

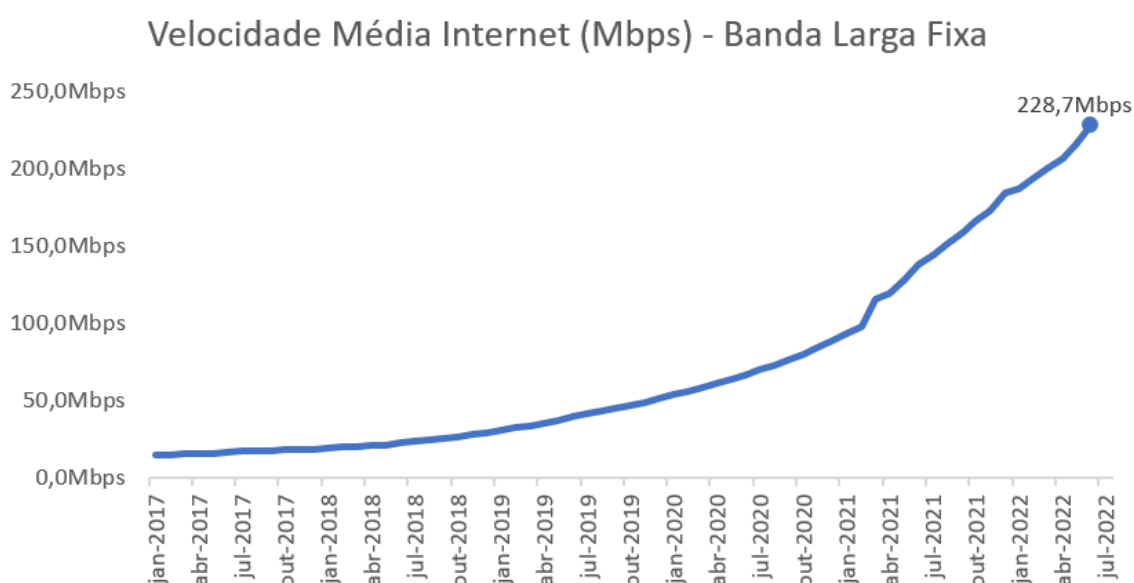
³² *High-definition*. Tradução: alta definição.

³³ *Gigabyte* – é uma unidade de medida de informação.

³⁴ Disponível em: <https://www.vivo.com.br/para-voce/ajuda/sou-novo-aqui/consumo-de-internet>. Acesso em: 29/08/22.

A título de comparação, a velocidade média de internet de banda larga fixa em junho/22 atingiu o patamar de 228,7 Mb/s (ANATEL, 2022), entretanto para telefonia móvel os números são bem mais modestos, alcançando apenas 21,7 Mb/s em julho de 2022 (OPENSIGNAL, 2022).³⁵ A adesão da tecnologia do 5G pode contribuir para elevação dessa velocidade para dispositivos móveis e destrave desse gargalo, e contribua para o crescimento exponencial de 158% na velocidade banda larga fixa nos últimos 18 meses (Jan/21-Jun/22), ocorra também para a telefonia móvel.

Figura 12 – Velocidade Média Internet Banda Larga (Brasil).



Fonte: Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL). Dados do setor.³⁶ Elaboração própria.

Conforme apresentado, devido à baixa barreira de entrada e saída no mercado de plataformas de OTT, essas empresas buscam oferecer conteúdos exclusivos que justifiquem a permanência dos clientes em suas bases. Nesse sentido, é razoável supor que exista um interesse em disponibilizar o produto “Campeonato Brasileiro” via *streaming*. Além disso, a desvalorização da moeda brasileira em relação ao mercado externo pode favorecer a entrada de novos *players* internacionais nesse mercado. Entretanto, alguns fatores relevantes podem contribuir para o insucesso dessa empreitada; o modelo atual é descentralizado, ou seja, não existe uma unidade que funcione como ponto focal de negociação, provoca modelos de precificação pouco eficientes, a falta de infraestrutura tecnológica adequada para a transmissão

³⁵ Disponível em: <https://www.opensignal.com/reports/2022/07/brazil/mobile-network-experience>. Acesso em: 29/08/2022.

³⁶ Disponível em: <https://informacoes.anatel.gov.br/paineis/acessos/banda-larga-fixa>. Acesso em: 28/08/2022.

de jogos ao vivo em alta qualidade, a resistência de alguns clubes em aderir à iniciativa, devido a acordos já estabelecidos com emissoras de televisão tradicionais e, claro, os torcedores não converterem da maneira desejada.

Durante a exibição da 22ª Copa do Mundo Fifa, o público brasileiro teve a oportunidade de experimentar o consumo de futebol em larga escala através do *Streaming*. “Em Brasil x Croácia, foram mais de 6,9 milhões de visualizações simultâneas”³⁷ através do canal “Cazé TV” no YouTube, conforme destaca Victor Machado, gerente de parcerias para esportes do YouTube Brasil. Outro ponto que vale destacar durante a transmissão foi o “*delay*”³⁸, que, conforme aponta Allan Simon, “variou entre oito e 24 segundos no YouTube em relação ao sinal aberto digital da Globo em São Paulo”³⁹. Se esses dados são positivos ou não, ainda não é possível afirmar; o melhor caminho é através de conteúdos exclusivos para limitar o *delay*? E a frustração de um vizinho comemorar o gol antes (uma vez que o sinal chegaria igualmente entre os consumidores) compensa? Ou compartilhar os direitos é uma alternativa para diluir custos de aquisição e produção? São perguntas ainda sem respostas, mas que trilharão a relação do *streaming* com o futebol nos próximos anos.

³⁷ Disponível em: <https://maquinadoesporte.com.br/midia/youtube-ve-transformacao-no-consumo-de-copa-do-mundo-e-destaca-sucesso-de-cazetv/>. Acesso em: 27/02/2023.

³⁸ Na tecnologia, *delay* pode se referir ao tempo de latência entre o envio e a recepção de dados, como em chamadas de vídeo ou jogos on-line.

³⁹ Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/colunas/allan-simon/2022/11/29/o-que-o-sucesso-de-casimiro-na-copa-sinaliza-para-o-futuro-das-transmissoes.html>. Acesso em: 27/02/2023.

4 O CASO PREMIER LEAGUE

4.1 O INÍCIO

As circunstâncias da sociedade brasileira e do seu característico atraso em várias áreas favorecem uma janela de oportunidade para observar à distância os caminhos virtuosos e os mais penosos, entretanto a história nos mostra que culturalmente o Brasil não aproveita nem utiliza dessa defasagem temporal e infraestrutural a seu favor para aprender e adaptar as idiossincrasias pertinentes.

De todo o modo, entender o comportamento da indústria do esporte mundial em relação ao direito de transmissão em diferentes enredos pode contribuir com o objetivo final deste trabalho acadêmico, e ser capaz de encontrar nacionalmente uma indústria forte, autossuficiente, competitiva e reconhecida globalmente.

Em vez de analisar os inúmeros produtos e marcas de sucesso na indústria esportiva e explorar seus desdobramentos comerciais, como por exemplo a NFL, NBA, F1, que já amadureceram como produtos e se encaixam como negócios mediáticos e de entretenimento, vamos, por semelhança, focar naquela que é considerada hoje a mais popular e bem-sucedida do mundo, atraindo jogadores talentosos e milhões de espectadores em todo o mundo: a *Premier League*. O sucesso de um produto não pode ser avaliado apenas pelos resultados imediatos, é preciso ter estabilidade e consistência a longo prazo e, mais importante ainda, compreender as razões por trás do sucesso. A “foto” de uma liga importante, vitoriosa e rica que temos hoje da *Premier League* é apenas a imagem externa de uma engrenagem complexa, que remontam os anos 1980.

Na década de 1980, a *Premier League* passou por mudanças significativas em sua estrutura e modelo de negócio. Naquela época, o futebol inglês estava em crise devido à hooliganismo, estádios antigos e insuficientes e falta de investimento. Conforme explorado no capítulo 1, a solução encontrada de coexistência pelas FA e Football League no então século passado parecia não ser mais aplicável ao novo mundo, onde os clubes possuem um protagonismo cada vez maior. Esse movimento se inicia com um importante fato ocorrido em 1983 envolvendo os clubes conhecidos como os “Cinco Grandes” (Arsenal, Everton, Liverpool, Manchester United e Tottenham), que pressionaram para pôr fim à divisão equitativa da receita das bilheterias com o clube visitante (ALVITO, 2012a). Com sucesso, eles estabeleceram um novo sistema de distribuição de renda, o que mudou significativamente o panorama financeiro do futebol inglês.

Esse fato impactou diretamente os times de menor expressão, que teriam seu futuro ainda mais impactado com os acontecimentos de 1986, quando novamente, e principalmente, os “Cinco Grandes” pressionaram e conseguiram alterar a divisão de renda das transmissões televisadas pela Football League. Em vez da divisão igualitária entre os 92 clubes, os 20 clubes da Primeira Divisão ficaram com 50% dos direitos, enquanto a outra metade foi dividida desigualmente entre os clubes das divisões restantes. A Segunda Divisão recebeu 25%, enquanto os clubes da Terceira e Quarta Divisões dividiram os 25% restantes (ALVITO, 2012a).

Naquele momento, a concentração de renda entre os clubes principais gerava um ciclo nefasto do ponto de vista competitivo dos times ingleses, uma vez que, por terem mais recursos provenientes da venda dos direitos de transmissão na televisão, os clubes poderiam investir em jogadores de alto nível, o que resultaria em melhores desempenhos em campo. Isso, por sua vez, aumentaria a atratividade do esporte para os anunciantes, uma vez que mais sucesso em campo significa uma base de fãs mais ampla e engajada (embora esses conceitos não estivessem ainda tão claros para os executivos da época).

A liga independente da *Premier League* foi criada em 1992 como resultado de uma decisão tomada pelos clubes da liga principal da Inglaterra visando aumentar suas receitas. A liga independente permitiu que os clubes da *Premier League* negociassem contratos de TV separados e mais lucrativos, aumentando significativamente seus lucros. Além disso, a liga também estabeleceu regras claras e regulamentos para melhorar a organização e a gestão da liga, incluindo questões financeiras, de segurança e de jogabilidade, tendo utilizado o Relatório Taylor como um norte. Sendo esse um relatório elaborado pelo juiz Lord Taylor, com o objetivo de investigar a tragédia ocorrida no estádio de Hillsborough, em Sheffield, Inglaterra, em 15 de abril de 1989, quando 96 torcedores do Liverpool morreram em um tumulto durante uma partida de futebol. O relatório incluiu 76 recomendações para melhorar a governança, a segurança e o bem-estar do esporte no país. Algumas das recomendações incluíam a criação de uma nova autoridade de regulamentação para o futebol, o estabelecimento de regulamentos financeiros para os clubes de futebol e a introdução de medidas para melhorar a segurança dos torcedores nos estádios (TAYLOR REPORT, 1990, tradução nossa).⁴⁰

⁴⁰ “Lord Taylor's final report on the Hillsborough stadium disaster”. Disponível em: <https://web.archive.org/web/20140330053408/http://southyorks.police.uk/sites/default/files/hillsborough%20stadium%20disaster%20final%20report.pdf>. Acesso em: 26/02/2023.

A formação da liga independente da *Premier League* foi um passo crucial na construção do sucesso da liga como a conhecemos hoje, estabelecendo-a como uma das ligas de futebol mais importantes, competitivas e lucrativas do mundo.

4.2 O MODELO PREMIER LEAGUE

Com a criação da *Premier League* (PL), foi necessário compreender a importância de sua apresentação como um produto atrativo para a televisão (mídia). Para alcançar esse objetivo, era necessário tornar a liga altamente competitiva e abandonar as práticas concentradoras de renda dos anos anteriores. Desde o ciclo de 92/93 até os dias atuais, poucas mudanças afetaram a forma de comercialização dos pacotes de jogos da *Premier League*. A principal se deu no combate ao monopólio, com a criação de seis pacotes de jogos equilibrados, e a limitação de compras para um máximo de cinco pacotes por comprador permitiu que mais emissoras participassem dos leilões, aumentando a concorrência e, consequentemente, a receita da liga. A entidade independente responsável por monitorar as regras de organização dos leilões garantiu uma maior transparência e justiça no processo. Além disso, a maior abertura na comercialização dos direitos multimídia e no reconhecimento dos direitos de transmissão dos clubes permitiu uma maior distribuição de renda entre os participantes da liga (OLIVEIRA, 2009, p. 22).

A forma da distribuição atual é sustentada por três pilares principais: direitos de transmissão nacionais, internacionais e comercial (Marketing). Em todos os casos buscam não distorcer a competitividade, por isso nos direitos nacionais é praticada a fórmula de 50-25-25, ou seja, 50% das receitas divididas igualmente, 25% de acordo com quantidade de jogos transmitidos na TV e os 25% restantes através da posição alcançada (mérito esportivo), sendo aproximadamente 9,5% para o campeão e 0,5% para o último colocado. Já na divisão internacional 93% das receitas são divididas igualitariamente e o restante de acordo com o mérito esportivo (aproximadamente 9,5% para o campeão e 0,5% para o último colocado). Já os contratos comerciais firmados pela liga são divididos igualmente entre os clubes, conforme é possível observar na Figura 13.

Figura 13 – Distribuição das receitas – Premier League 21/22.

Premier League 2021/22 Payments to Clubs								
Club Name	Live	UK			International		Central Commercial	Total Payment
		Equal Share	Facility Fees	Merit Payment	Equal Share	Merit Payment		
Manchester City	28	31,809,969	24,436,525	33,779,160	48,885,768	7,365,240	6,814,232	153,090,894
Liverpool	29	31,809,969	25,274,331	32,090,202	48,885,768	6,996,978	6,814,232	151,871,480
Chelsea	24	31,809,969	21,085,299	30,401,244	48,885,768	6,628,716	6,814,232	145,625,228
Tottenham Hotspur	27	31,809,969	23,598,718	28,712,286	48,885,768	6,260,454	6,814,232	146,081,427
Arsenal	29	31,809,969	25,274,331	27,023,328	48,885,768	5,892,192	6,814,232	145,699,820
Manchester United	28	31,809,969	24,436,525	25,334,370	48,885,768	5,523,930	6,814,232	142,804,794
West Ham United	23	31,809,969	20,247,493	23,645,412	48,885,768	5,155,668	6,814,232	136,558,542
Leicester City	16	31,809,969	14,382,847	21,956,454	48,885,768	4,787,406	6,814,232	128,636,676
Brighton & Hove Albion	15	31,809,969	13,545,041	20,267,496	48,885,768	4,419,144	6,814,232	125,741,650
Wolverhampton Wanderers	16	31,809,969	14,382,847	18,578,538	48,885,768	4,050,882	6,814,232	124,522,236
Newcastle United	21	31,809,969	18,571,880	16,889,580	48,885,768	3,682,620	6,814,232	126,654,049
Crystal Palace	16	31,809,969	14,382,847	15,200,622	48,885,768	3,314,358	6,814,232	120,407,796
Brentford	16	31,809,969	14,382,847	13,511,664	48,885,768	2,946,096	6,814,232	118,350,576
Aston Villa	20	31,809,969	17,734,073	11,822,706	48,885,768	2,577,834	6,814,232	119,644,582
Southampton	12	31,809,969	11,031,621	10,133,748	48,885,768	2,209,572	6,814,232	110,884,910
Everton	22	31,809,969	19,409,686	8,444,790	48,885,768	1,841,310	6,814,232	117,205,755
Leeds United	22	31,809,969	19,409,686	6,755,832	48,885,768	1,473,048	6,814,232	115,148,535
Burnley	12	31,809,969	11,031,621	5,066,874	48,885,768	1,104,786	6,814,232	104,713,250
Watford	12	31,809,969	11,031,621	3,377,916	48,885,768	736,524	6,814,232	102,656,030
Norwich City	12	31,809,969	11,031,621	1,688,958	48,885,768	368,262	6,814,232	100,598,810
All figures in £		636,199,380	354,681,464	354,681,180	977,715,360	77,335,020	136,284,640	2,536,897,044

Fonte: Premier League (2022)⁴¹.

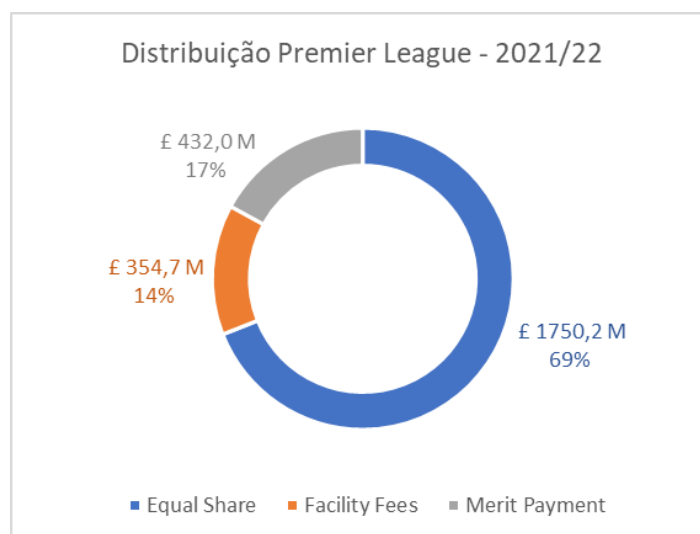
Note que embora o Chelsea tenha terminado na terceira posição, o Tottenham Hotspur (4º) e o Arsenal (5º) acabaram recebendo mais receita da liga (0,31% e 0,05%, respectivamente) devido a mais transmissões dos jogos ao vivo. Esse efeito é minimizado pela distribuição igualitária e do mérito esportivo, dado que o objetivo é justamente manter o equilíbrio técnico entre os clubes e, consequentemente, tornar a competição mais atraente para os espectadores. Dessa forma, os clubes menores também têm condições de investir em bons jogadores e melhorar suas estruturas, tornando a competição mais competitiva e imprevisível. Isso também ajuda a evitar a concentração de poder e recursos apenas nos clubes mais ricos e tradicionais.

Além disso, cerca de 70% da arrecadação total da *Premier League* é dividida igualmente entre todos os clubes (Figura 14), o que evidencia o comprometimento com o interesse coletivo acima dos interesses individuais de cada clube. Como resultado, a diferença de receita entre o clube que mais arrecada e o que menos arrecada é de apenas 1,52 vezes a mais, um número muito diferente do que é praticado no resto da Europa (Figura 15). Na direção contrária, no Brasil, essa proporção já chegou a ser de 8,9 vezes em 2019⁴².

⁴¹ Disponível em: <https://www.premierleague.com/news/2689350>. Acesso em: 25/03/2023.

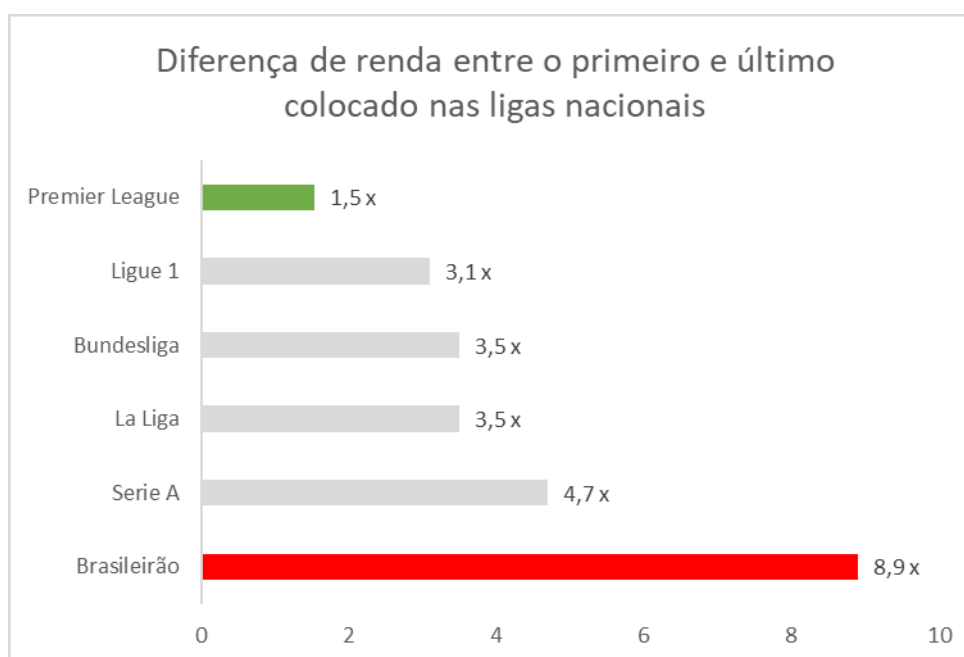
⁴² Disponível em: <https://ge.globo.com/negocios-do-esporte/noticia/2022/05/12/formulas-discutidas-por-clubes-para-transmissao-do-brasileirao-reduzem-desigualdade-financeira-pela-metade-veja-simulacoes.ghtml>. GE (2022) Acesso em: 25/03/2023.

Figura 14 – Forma da Divisão das receitas – Premier League 21/22.



Fonte: Premier League (2022). Elaboração própria.

Figura 15 – Diferença de renda entre o primeiro e último nas ligas nacionais.








Fonte: Premier League (2022), EY (2021), GE (2022). Elaboração própria.

Embora muitos possam acreditar que a *Premier League* tenha encontrado uma espécie de “Pedra Filosofal” no que se refere à distribuição equitativa de dinheiro da televisão, não é tão simples assim. O sucesso da *Premier League* não pode ser atribuído apenas a esse modelo de distribuição de receitas, mas sim a vários fatores, incluindo a qualidade do produto entregue, a presença de clubes e jogadores mundialmente conhecidos e fatores culturais e sociais específicos da sociedade inglesa. Portanto, é importante ter cuidado ao comparar esse modelo

com outras realidades, como a brasileira, que possuem contextos muito diferentes e demandam abordagens distintas.

A *Premier League* maximiza sua receita com um fator importante: as verbas de transmissão internacionais, que representam cerca de 48% da receita, de acordo com dados da UEFA (Figura 16). Na base da própria *Premier League*, a receita internacional é de aproximadamente 42%, como mostrado na Figura 13. No entanto, é importante ressaltar que essa diferença percentual não deve obscurecer o fato de que as receitas internacionais não são uma realidade para todas as ligas europeias, já que a participação internacional não ultrapassa os 20% do total arrecadado.

Figura 16 – Receita Nacional e Internacional – Europa 2012-2022.

Valores de Receitas com Direitos de Transmissão			2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
	Premier League	Local	736	1.349	1.349	1.349	2.414	2.414	2.414	1.844	1.844	1.844
		Internacional	543	972	972	972	1.530	1.530	1.530	1.709	1.709	1.709
	La Liga	Local	685	693	713	628	998	998	1.118	1.152	1.152	1.152
		Internacional	160	234	234	234	690	690	690	897	897	897
	Bundesliga	Local	525	619	619	619	619	1.160	1.160	1.160	1.160	1.079
		Internacional	50	50	50	175	175	175	280	280	280	171
	Serie A	Local	844	844	844	965	965	965	973	973	973	928
		Internacional	123	123	123	186	186	186	340	340	340	295
	Ligue 1	Local	606	606	606	606	731	731	731	731	572	580
		Internacional							80	80	80	80

Fonte: UEFA Benchmark (2022)

Fonte: Convocados_XP (2022).

As exceções da *Premier League* e *La Liga* se devem, em grande parte, à qualidade do produto oferecido e à presença de gigantes mundiais, como clubes e atletas. Essas ligas conseguem atrair um grande público e gerar receita significativa, o que mantém sua posição de destaque no cenário do futebol europeu e mundial. Ao considerar as ligas nacionais como ofertantes do direito de transmissão, pode-se observar que elas utilizam barreiras de entrada, naturais ou não, para maximizar sua receita em relação aos seus competidores, em uma espécie de “*Winners take all*” da atenção dos torcedores, mercado e mídia.

Cabe mencionar também a diferença econômica entre os países, utilizando como base o Produto Interno Bruto (PIB) per capita por ser um indicador econômico que representa a média da riqueza gerada por uma economia em relação ao número de habitantes de um país. Em 2021, os PIB per capita correntes do Brasil, Reino Unido, Alemanha, Espanha, Itália e França foram, respectivamente, de 7.507,2 dólares, 46.510,3 dólares, 51.203,6 dólares, 30.103,5 dólares, 35.657,5 dólares e 43.659,0 dólares. Esses dados ajudam a moldar indicadores que visam entender a qualidade de vida e o poder de compra da população de cada país. Dessa forma,

países como o Brasil, tendem a ter uma renda disponível menor para consumo de bens não essenciais, como assinatura de OTT (WORLD BANK, 2022)⁴³.

4.3 A PREMIER E O STREAMING

Durante o Ciclo de transmissão 2019-2022, a *Premier League* ampliou a oferta de jogos transmitidos pela mídia de 168 para 200, abrangendo cerca de 53% dos jogos, além de aumentar o número de pacotes comercializados de seis para sete. Essas mudanças tiveram como principais objetivos conquistar novos *players* de mídia, internet e entretenimento, e testar o consumo de futebol em *streaming*. Embora a disputa pelos direitos de transmissão não tenha sido acirrada, a Amazon conseguiu adquirir um pacote de 20 jogos por temporada (10%), enquanto a *Premier League* arrecadou uma receita aquém do esperado, conforme apontado por Richard Conway, correspondente da *BBC Sports*.⁴⁴

Embora o impacto da Covid-19 não possa ser descartado, a renovação dos direitos nacionais para o ciclo 2022-2025 (três temporadas) da *Premier League* foi celebrada sem aumento de receita e com manutenção da mesma estrutura de divisão de jogos, com *Sky Sports* (64%), *BT Sport* (26%), *Amazon Prime Video* (10%) e *BBC Sport* (highlights⁴⁵). Entretanto, Richard Masters, CEO da *Premier League*, exalta a renovação pois “Chega em um momento importante e nos permitirá planejar com maior certeza em um cenário econômico mais estável” (tradução nossa).⁴⁶

A manutenção do interesse coletivo da *Premier League* possibilita traçar estratégias de longo prazo, avaliando e medindo os riscos, tornando a busca por canais de distribuições mais eficientes para o bloco inteiro, uma vez que, conforme vimos anteriormente, o direito de transmissão é uma receita preponderante nos orçamentos dos clubes; no Reino Unido não seria diferente. Note que o “Norwich City”, por exemplo, durante a temporada 21/22, obteve uma receita anual de 133 milhões de libras, sendo a *Premier League* responsável por um total de 100,5 milhões de libras, concentração de receita de 75,1% similar ao praticado por alguns clubes no Brasil.

No entanto, o grau de penetração que o consumo de futebol por *streaming* alcançará entre os fãs e suas consequências nos direitos de transmissão da *Premier League* e do mundo

⁴³ Disponível em: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?end=2021&locations=BR-GB-DE-ES-IT-FR&start=2000&view=chart>. Acesso em: 13/02/2023.

⁴⁴ Disponível em: <https://www.bbc.com/sport/football/44396151>. Acesso: 24/02/2023.

⁴⁵ *Highlights* – Melhores momentos.

⁴⁶ Original: “It comes at an important time and will enable us to plan ahead with increased certainty against a more stable economic backdrop”. Disponível em: <https://www.premierleague.com/news/2139168>. Acesso em: 24/02/2023.

como um todo ainda são incertos. Hoje, o que se apresenta é um estágio de experimentação, onde a *Premier* assume o protagonismo para lidar com esses impactos e garantir a sua soberania entre as ligas de futebol pelo mundo. Isso é especialmente importante porque a economia da atenção compete no mercado de transmissão de esportes com o de entretenimento, o que pode levar à fragmentação do mercado de transmissão e a uma redução no valor pago. Embora já exista transmissão de esporte, incluindo futebol, pelo mundo através do *streaming*, essa oferta é majoritariamente composta por direitos internacionais e com ofertas “nichadas” para públicos específicos, o que pode limitar o alcance da transmissão em larga escala.

Um dos caminhos possíveis seria a criação de um serviço de *OTT* próprio da *Premier League*, era o que apontava Masters em fevereiro de 2020, antes dos impactos da Covid-19:

A Premier League obteve sucesso ao buscar parcerias com emissoras estabelecidas e ter financiamento seguro como modelo, em oposição à receita direta do consumidor, que é uma estratégia totalmente diferente. A transição de um para o outro, se e quando acontecer, seria um grande momento (tradução nossa).⁴⁷

Estratégia essa que, se ocorrer, pode ser direcionada apenas para o público local (direitos nacionais), para o público internacional ou para ambos, proporcionando receitas ainda maiores, uma vez que não possui mais intermediários.

Entretanto, a adesão de uma plataforma própria pode exponenciar os riscos, uma vez que os custos operacionais e de atendimento ao público passam para a plataforma, que pode não possuir o conhecimento e expertise necessários para executar o serviço com excelência. Além disso, a criação de um serviço próprio pode envolver investimentos significativos e incertos, além de possíveis conflitos com as emissoras parceiras atuais.

Devido aos contratos firmados até a temporada 2024-2025, o movimento que podemos captar da *Premier League* é de cautela sobre como lidar com transmissão através do *streaming*, uma vez que ela é a gestora e a única responsável pelas negociações dos direitos de transmissão.

⁴⁷ Original “*The Premier League has been successful by seeking partnerships with established broadcasters and having secure funding as its model, as opposed to direct consumer revenue, which is an entirely different strategy. The transition from one to the other if and when it ever happens would be a big moment*”. Disponível em: <https://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-7982219/PREMFLIX-Premier-League-reveals-plans-revolutionary-Netflix-style-streaming-service.html>. Acesso em: 25/02/2023.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho abordou uma parte do universo da economia do futebol, com foco nas transmissões esportivas e seu impacto no desenvolvimento do esporte como negócio. A análise é centrada na natural relevância que os direitos de transmissão possuem para os clubes, como são estruturadas as dinâmicas na negociação e como as transformações tecnológicas impactam essas forças. Para isso, se observou a estrutura e o funcionamento do Campeonato Brasileiro e da *Premier League*, com o objetivo de oferecer *insights* e mais acesso à informação sobre os direitos de transmissão, podendo servir como material de apoio para pesquisas futuras sobre o tema em outras ligas nacionais.

O futebol brasileiro está vivenciando um momento único de transformações em diferentes frentes de seu negócio, tanto em nível regulatório quanto institucional e de avanço tecnológico, onde podemos citar de exemplos práticos o estímulo tributário às S.A.F (Sociedade Anônima do Futebol), mudanças na legislação de direito de transmissão, a intenção de fundação de uma liga entre os clubes e avanços tecnológicos que permitam transmissão via *streaming*. As ações que se desenrolarem a partir, principalmente, desses itens contribuirão para a robustez e solidificação de uma marca que tem potencial para estar entre as três principais competições nacionais de futebol do mundo.

No primeiro capítulo, buscou-se abordar a estrutura atual do futebol e suas relações comerciais, com foco na situação do Brasil. São apresentados os agentes envolvidos na indústria, como clubes, entidades, mercado e sociedade, e a importância de encontrar um modelo de negócio “ganha-ganha”. O capítulo também explora a evolução dos clubes, desde associações sem fins lucrativos até entidades “clube-empresa”, e os riscos do “sportwashing” nesse novo modelo.

Depois, buscou-se discutir o que é o *streaming* e os desafios e oportunidades que ele representa para o futebol, dado que é cada vez mais popular e que vem transformando a maneira como o público consome conteúdo audiovisual. Posteriormente, foi apresentada a *Premier League*, um dos principais campeonatos de futebol do mundo, abordando temas como o início da *Premier League*, seu modelo de gestão e como está sendo tratado o uso do *streaming* para a transmissão de jogos.

Agora, pretendo consolidar as premissas e perspectivas para o futuro do futebol brasileiro, em particular no que diz respeito ao direito de transmissão de jogos e ao papel dos diferentes agentes envolvidos no ecossistema do futebol.

As relações dentro do ecossistema do futebol são complicadas e acontecem em vários níveis. As entidades têm uma hierarquia pré-definida, mas concorrem entre si por suas competições (como a UEFA com a Champions League e a Conmebol com a Libertadores) e com as confederações abaixo delas (como a CBF e FA), além das competições nacionais de cada país (como o Brasileirão e a *Premier League*), que enfrentam competições continentais, como as internacionais (fixando o Brasileirão como base, enfrenta-se pelo direito de transmissão as competições Libertadores, Champions, direitos internacionais de *Premier League*, *La Liga*, *Bundesliga*, etc.). Todos buscam obter a maior receita possível dos direitos de transmissão, e por isso sentar-se para negociar com as melhores condições é crucial, já que dinheiro e tempo são bens escassos que precisam ser gerenciados pelos compradores em potencial.

O trabalho utilizou como exemplo a *Premier* da Inglaterra, pois sempre chamou a atenção dos economistas esportivos e pesquisadores de finanças devido à disponibilidade das demonstrações financeiras de todos os clubes envolvidos, permitindo uma análise profunda dos dados ao longo do tempo, sendo capaz de explorar várias áreas, incluindo competitividade econômica, desempenho financeiro, patrocínios esportivos e comparações com outras ligas menos bem-sucedidas.

Um dos principais gatilhos apontados para a transformação do futebol inglês se deu através da elaboração do “Relatório Taylor”, originário de uma tragédia, mas que com o envolvimento do Estado, academia e posteriormente o mercado alterou a dinâmica do futebol inglês. Espera-se que esse trabalho possa estimular a parceria entre essas três áreas fundamentais para um desenvolvimento do Futebol.

Diante de tudo que foi exposto, as entidades, por serem as garantidoras da prática desportiva, devem atuar na estruturação do esporte e corrigindo rotas. Dessa forma, como estamos tratando do campeonato nacional, a CBF é quem possui a competência e barreiras institucionais para tal e, portanto, precisa estar envolvida direta ou indiretamente na criação de uma unidade de negócio centralizada para gerir o futebol. Uma vez negligenciada, permite aos clubes agirem por seu próprio interesse, o que propicia relações de negócio mais favoráveis aos compradores de direito.

Dessa forma, a principal premissa de que o futebol brasileiro precisa é unificar-se para estruturar-se como um produto de mídia, o que culminaria em negociar os direitos de transmissão de forma centralizada, tornando todos os clubes participantes desse bloco em sócios, além de visar uma equidade na distribuição de receitas, possibilitando conversas mais produtivas com todos os eventuais parceiros comerciais.

Esse modelo de negociação dos direitos de transmissão já se mostrou o mais benéfico até o momento para os clubes, esporte, empresas, além de ser experimentado em diversas ligas do mundo. Utilizar a *Premier* como modelo é apenas um exercício de boas práticas, mas os resultados obtidos por lá não podem ser projetados como reais para outros países, principalmente o Brasil.

Conforme visto, grande parte do valor colossal arrecado com direito de transmissão é de origem internacional (1 bilhão de libras, 2021 – 42% do total), um fuso horário mais favorável ao mercado asiático que permite acessar esse nicho, além de possuir uma estrutura de estrelas internacionais favorecendo também ao apelo internacional. Outra característica pertinente do Reino Unido é a forma de consumo de televisão, já baseada em serviço pago, muito diferente do praticado no Brasil, nos levando a um fator crucial: a riqueza entre as nações.

Diante desse cenário, e tendo como base o que está sendo feito na *Premier League*, e dado o tamanho territorial do Brasil ser continental, além de dados apresentados sobre a penetração e a qualidade de internet ofertada, a escolha por parte dos clubes (unificados ou não) por uma venda em larga escala do direito de transmissão voltado para consumo via *streaming* (terceiros ou próprio) indica que se adotada no próximo ciclo de renovação, possui potencial de quebra de valor no longo prazo.

O protagonismo da transmissão ao vivo via *streaming*, seja por meio de plataformas próprias dos clubes, pela entrada de *players* para adquirir esses direitos de transmissão ou até mesmo sua inviabilidade como uma alternativa de transmissão, será respondido pelo próprio público, se a demanda não for suficiente, pode haver dificuldades em converter o público em assinaturas pagas e afastar os eventuais detentores de adquirirem esses direitos. O sucesso dessa alternativa dependerá não apenas da qualidade da transmissão, mas também dos valores praticados pelos detentores desses direitos, o público tende a converter em assinatura apenas os serviços que considera relevantes e com preços justos, o que pode influenciar diretamente na competitividade do mercado de transmissão esportiva via *streaming*. Além disso, a competitividade do mercado de *streaming* esportivo pode afetar a decisão do público. Com diversas opções disponíveis, os fãs podem escolher entre diferentes plataformas e serviços, o que pode impactar a conversão em assinaturas.

Em última análise, será o próprio público consumidor que decidirá o papel central que a transmissão via *streaming* terá. A tecnologia está presente para ajudar na distribuição do conteúdo e permitir ao usuário acessar conforme preferir, restando aos detentores definirem o equilíbrio entre quantidade de assinantes e preço que fazem sentido para o negócio, de tal forma

que possa definir qual o melhor caminho de distribuição: se é através de plataformas próprias das ligas, pela venda para os novos *players* ou pela sua inviabilidade ao preço atual.

E embora as perspectivas para o Brasil não pareçam estar alinhadas a essas premissas, os últimos movimentos em prol de uma liga para gerir o produto do futebol nacional, com ganhos de escala e produtividade para ambos os lados, já nasceram segmentados, tendo formação de dois grupos: a Liga do Futebol Brasileiro (Libra) e Liga Forte Futebol do Brasil (LFF), permitindo a negociação de direitos em blocos, o que já facilita as negociações. Porém, como existe um mix de séries (A, B, C) em cada grupo, pensar globalmente é um desafio, além de conflito de interesse. Uma possível unificação entre as duas ligas, adoção das práticas aqui citadas e outras, poderia ser o primeiro passo para o futebol brasileiro ser tratado da maneira que merece, deixando de ser apenas exportador dos atores e passando a vender a peça inteira.

REFERÊNCIAS

AFIF, Antônio. **A Bola da Vez**: O marketing esportivo como estratégia de sucesso. São Paulo: Editora Infinito, 2000.

ALVITO, Marcos. Premier League S/A. **Ludopédio**, São Paulo, v. 40, n. 2, 2012a. Disponível em: <https://ludopedio.org.br/arquibancada/premier-league-s-a/>. Acesso em: 28/10/2022.

ALVITO, Marcos. Renascendo das cinzas. **Ludopédio**, São Paulo, v. 39, n. 8, 2012b. Disponível em: <https://ludopedio.org.br/arquibancada/renascendo-das-cinzas/>. Acesso em: 28/10/2022.

ALVITO, Marcos. Com que regra? **Ludopédio**, São Paulo, v. 36, n. 2, 2012c. Disponível em: <https://ludopedio.org.br/arquibancada/com-que-regra/>. Acesso em: 28/10/2022.

ALVITO, Marcos. A máquina de fazer dinheiro. **Ludopédio**, São Paulo, v. 37, n. 6, 2012d. Disponível em: <https://ludopedio.org.br/arquibancada/a-maquina-de-fazer-dinheiro/>. Acesso em: 28/10/2022.

AVILA, R. **Streaming**: aprenda a criar e instalar sua rádio ou TV na internet. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2008.

BRANDÃO, Raquel. Seguindo Mastercard e Ambev, Diageo retira patrocínio da copa américa. **Valor**, junho/2021. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2021/06/10/seguindo-mastercard-e-ambev-diageo-retira-patrocinio-da-copa-america.ghtml>. Acesso em: 10/08/2021.

CAPINUSSÚ, José Maurício. **Comunicação e Transgressão no Esporte**. São Paulo: Ed. IBRASA, 1996.

CARVALHO, Vitor Couto. **O papel dos direitos de transmissão na construção do business futebol**: o caso inglês. 2020. 67 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Econômicas) – Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2020.

COPA ALÉM DA COPA. O futebol olímpico e as disputas entre COI e FIFA. **Ludopédio**, São Paulo, v. 145, n. 37, 2021. Disponível em: <https://ludopedio.org.br/arquibancada/o-futebol-olimpico-e-as-disputas-entre-coi-e-fifa/>. Acesso em: 28/10/2022.

DAMO, A. S. Produção e consumo de megaeventos esportivos – apontamentos em perspectiva antropológica. **Comunicação, Mídia e Consumo**, São Paulo, v. 8, n. 21, p. 67-92, 2011.

DELOITTE. **Annual review of football finance 2019**. Deloitte, maio 2019. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/consumer-business/articles/annual-review-of-football-finance.html>. Acesso em: 21/03/2021.

DRIBLAR. In: **Michaelis, Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. Brasil, Editora Melhoramentos, 2023. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/Driblar/>. Acesso em: 01/03/2023.

EY. **IMPACTO DO FUTEBOL BRASILEIRO**, EY dezembro de 2019. Disponível em: <https://www.cbf.com.br/a-cbf/informes/index/cbf-apresenta-relatorio-sobre-papel-do-futebol-na-economia-do-brasil>. Acesso em: 02/10/2021.

EY. **Estudo internacional sobre Direitos Audiovisuais Desportivos**. EY, setembro de 2021. Disponível em: <https://www.ligaportugal.pt/pt/epocas/20202021/publicacoes/estudo-internacional-sobre-direitos-audiovisuais-desportivos/>. Acesso em: 13/10/2021.

FIFA. **Sheffield FC: Over 150 years of history on FIFA**, FIFA, Outubro 2007. Disponível em: <https://web.archive.org/web/20160303175319/https://www.fifa.com/world-match-centre/news/newsid/621/801/>. Acesso em: 15/03/2022.

FIFA. **FINANCIAL REPORT 2018**. FIFA, março de 2019. Disponível em: <https://digitalhub.fifa.com/m/337fab75839abc76/original/xzshoe2ayttyquuxhq0-pdf.pdf>. Acesso em: 21/03/2021.

FIFA. **Member Associations**, FIFA, 2021. Disponível em: <https://www.fifa.com/about-fifa/associations>. Acesso em: 20/05/2021.

FRANCO JR., Hilário. **A Dança dos Deuses: Futebol, Sociedade, Cultura**. Ed. Companhia das Letras. 2007.

HAMBALI, Hilman. **Sportswashing: a growing threat to sport**. Setembro de 2020. Disponível em: <https://www.upstart.net.au/sportswashing/> Acesso: 02/10/2021.

HEPBURN, Matthew. Linha do tempo a história da coca cola na copa do mundo FIFA. **Coca-Cola**. Fevereiro, 2019. Disponível em: <https://www.cocacolabrazil.com.br/historias/linha-do-tempo-a-historia-da-coca-cola-na-copa-do-mundo-fifa>. Acesso em: 23/09/2021.

IORWERTH, Hywel; TOMKINS, Paul; RILEY, Graham. Financial Doping in the English Premier League. **Sport, Ethics and Philosophy**, v. 12, n. 3, p. 272-291, 2017. DOI: 10.1080/17511321.2017.1351484. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/84915711.pdf>. Acesso em: 02/10/2021.

ITAÚ-BBA. **Análise Econômico-Financeira dos Clubes Brasileiros de Futebol**. 12a Edição. Disponível em: <https://goalacademy.club/wp-content/uploads/2021/11/Analise-dos-Club-Brasileiros-de-Futebol-2021-Itau-BBA.pdf>, publicação junho/21. Acesso em: 16/06/2021.

Keynes, J. M. (1983). **The Collected Writings of John Maynard Keynes**, Editado por D. E. Moggridge. Volume XII, Economic Articles and Correspondence - Investment and Editorial. London: Macmillan.

KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil**. 2a ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

KUPFER, D. Barreiras estruturais à entrada. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil**. 2a ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002. p. 109-128.

KUPPER, Agnaldo. **Nos rastros da bola: o futebol brasileiro entre apropriações e desapropriações**. 2019. 285 f. Tese (Doutorado em História) – Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista (UNESP), Assis, 2019.

LORD FLEMING, M.C. The Public Schools and the General Educational System. **Discussion on the term 'Public School' Appendix A of Fleming Report (1944)**. Disponível em: <http://www.educationengland.org.uk/documents/fleming/fleming.html#>. Acesso: 02 out. 2021.

LOSEKANN, L; GUTIERREZ, M. Diferenciação de produtos. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil**. 2a ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002. p. 91-108.

MANKIW, N. Gregory. **Princípios de microeconomia**. Tradução Allan Vidigal Hastings, Elisete Paes e Lima, Ez2 Translate, revisão técnica Manuel José Nunes Pinto. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

MELO, L.M. Modelos tradicionais de concorrência. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil**. 2a ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002. p. 415-429.

MORROW, S. **The New Business of Football: Accountability and finance in football**. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan, 1999.

OLIVEIRA, Pedro António Maia. **A negociação centralizada dos direitos televisivos na óptica do direito de concorrência**. Ed. Verbo Jurídico. Lisboa. 2009.

POSSAS, M.L. Concorrência schumpeteriana. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil**. 2a ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002. p. 415-429.

POZZI, Luís Fernando. **A Grande Jogada: Teoria e prática do marketing esportivo**. São Paulo: Globo, 1998.

QUADROS, Alexandre Gonçalves de. **A gestão estratégica do patrocínio esportivo: um estudo de caso da Caixa Econômica Federal**. 2014. 68 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Comunicação Organizacional) – Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

SABEDRA, Rafael da Silva. **Uma análise da economia do futebol sob a ótica dos direitos de transmissão no Brasil e na Inglaterra**. Monografia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2017.

SANTOS, Anderson David Gomes dos. **A consolidação de um monopólio de decisões: A Rede Globo e a transmissão do Campeonato Brasileiro de Futebol**. 2013. 268 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-graduação, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2013.

SANTOS, Anderson David Gomes dos; BRITTOS, Valério Cruz. **Processos midiáticos do esporte: do futebol na mídia para um futebol midiaticizado** (2012). Disponível: <http://revistacmc.espm.br/index.php/revistacmc/article/view/350/pdf>. Acesso em: 03/10/2021.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Introdução de Rubens Vaz da Costa; tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Abril Cultural, 1982. 169 p. il.; 23 cm – Os economistas.

SHEFFIELD. **History**. Disponível em: <https://sheffieldfc.com/the-worlds-first/history>. Acesso em: 03/10/2021.

SPORTSPRO. **Premier League 2021/22 commercial guide**: Every club, every sponsor, all the major TV deals. SPORTSPRO, agosto, 2021. Disponível em: <https://www.sportspromedia.com/analysis/premier-league-2021-22-guide-club-sponsor-tv-rights-deals>. Acesso em: 20/10/2021.

VIOLIN, Tarso Cabral; MOREIRA, Parcelli Dionizio; ANDRADE JUNIOR, Ailton José de. Imposto sobre serviços e a competência para tributação do streaming over the top. **Revista de Direito Empresarial – RDEmp**, Belo Horizonte, ano 17, n.02, p. 159-182, maio/ago. 2020. Disponível: https://www.academia.edu/49208776/Imposto_sobre_servi%C3%A7os_e_a_compet%C3%Aancia_para_tributa%C3%A7%C3%A3o_do_streaming_over_the_top. Acesso em: 13/10/2022.