



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE ECONOMIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

SERGIO CASAES PIMENTEL JUNIOR

FUTEBOL: UMA ANÁLISE DO FUTEBOL BRASILEIRO E OS SEUS RESULTADOS
COMO MODELO DE NEGÓCIO

SALVADOR

2016

SERGIO CASAES PIMENTEL JUNIOR

**FUTEBOL: UMA ANÁLISE DO FUTEBOL BRASILEIRO E OS SEUS RESULTADOS
COMO MODELO DE NEGÓCIO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal da Bahia como quesito parcial à obtenção do título de Bacharel de Ciências Econômicas pela Universidade Federal da Bahia.

Área de concentração: Economia esportiva.

Orientador: Hamilton de Moura Ferreira Júnior.

SALVADOR

2016

SERGIO CASAES PIMENTEL JUNIOR

FUTEBOL: UMA ANÁLISE DO FUTEBOL BRASILEIRO E OS SEUS RESULTADOS
COMO MODELO DE NEGÓCIO

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal da Bahia como quesito parcial à obtenção do título de Bacharel de Ciências Econômicas pela Universidade Federal da Bahia.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Hamilton de Moura Ferreira Júnior

Universidade Federal da Bahia

Prof Antônio Plínio Pires de Moura

Universidade Federal da Bahia

Prof. Leonardo Bispo de Jesus Junior

Universidade Federal da Bahia

RESUMO

O presente trabalho se propõe a analisar a relação de causalidade entre a estrutura do futebol brasileiro e seus resultados como modelo de negócio, a fim de entender os motivos que o Brasil, o país do futebol, está aquém de outros mercados no mundo. Sendo assim, foi feito um levantamento histórico, verificando a mudança do futebol amador para o negócio e como este se tornou um produto comercial, além de observar onde o futebol brasileiro está posicionado. Utilizando o modelo estrutura-conduta-desempenho de Mason e Bain, o estudo mostra a estrutura de mercado do futebol brasileiro, as suas condutas administrativas e organizacionais e o seu resultado, fazendo um paralelo com o principal case de sucesso no mundo.

Palavras-chave: Futebol brasileiro; Gestão esportiva,; Futebol como modelo de negócio

ABSTRACT

This study aims to analyze the causal relationship between the structure of Brazilian football and its results as business model in order to understand the reasons that Brazil , the country of football, lags behind other markets in the world. Thus, a historical survey was done by checking the change from amateur football to the business and how it became a commercial product , and observe where the Brazilian football is positioned. Using the model structure - conduct - performance Mason and Bain , the study shows the market structure of Brazilian football , its administrative and organizational behavior and its outcome , making a parallel with the main success story in the world.

Key-words: Brazilian soccer; Sports management; Football as a business model

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	FUTEBOL BRASILEIRO: A PAIXÃO	10
2.1	A RAIZ HISTÓRICA	10
2.2	A PAIXÃO DO BRASILEIRO PELO FUTEBOL	12
3	DA TRANSIÇÃO DO FUTEBOL: DO ESPORTE AO NEGÓCIO	15
3.1	RESGATE HISTÓRICO	15
3.2	NA EUROPA	16
3.3	NO BRASIL	18
4	O NEGÓCIO FUTEBOL	21
4.1	A DIMENSÃO DO NEGÓCIO	21
4.2	PECULIARIDADES DO NEGÓCIO	22
4.3	ORGANIZAÇÃO: A RELAÇÃO ENTRE CLUBES E FEDERAÇÕES	23
4.4	DOS AGENTES GERADORES DE RECEITAS	25
5	O MODELO ESTRUTURA-CONDUTA-DESEMPENHO (ECD)	29
5.1	O NEGÓCIO FUTEBOL NO BRASIL SEGUNDO O MODELO ECD	31
5.1.1	A estrutura	31
5.1.2	A conduta	32
5.1.3	O desempenho	34
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
	REFERÊNCIAS	41

1 INTRODUÇÃO

O futebol é um dos esportes mais fascinantes do mundo, por isso mesmo, desperta paixões em seus praticantes e expectadores. Essa paixão movimenta bilhões de dólares por ano, se constituindo em algo economicamente grandioso.

No Brasil não é diferente, aliás, o futebol é o principal esporte do gosto dos brasileiros, sendo um elemento de identidade cultural. Com toda a sua tradição, a seleção brasileira incorpora o sentimento de nacionalismo de seu povo, e em tempos de competições internacionais, faz com que o “país do futebol” efetivamente “pare” a fim de acompanhar essa disputa. Além do amor por sua seleção, os brasileiros tem verdadeira adoração por seus clubes, acompanhando com paixão os campeonatos locais. Apesar de toda essa relação de verdadeira devoção pelo futebol, no Brasil, o esporte está longe de ser economicamente relevante, e tal fato se dar por uma série de fatores estruturais, políticos, jurídicos e econômicos.

Entre as décadas de 80 e 90 do século passado futebol ganhou grande expressividade econômica. Os investimentos aumentaram de forma relevante, com o objetivo de atender uma demanda de mercado, outrora pouco explorada, a paixão dos torcedores por esse esporte. Nesse processo, a modernização do futebol se tornou uma imposição mercadológica. A ideia seria transformar o esporte em um produto voltado a fomentar toda a paixão dos seus torcedores, consumidores em ultima análise. Por óbvio, muitas ações foram desenvolvidas para estimular o interesse do público, podemos citar como exemplo, a melhor organização das confederações na montagem dos campeonatos, a criação de normas jurídicas que impõem responsabilidades aos dirigentes no trato com as finanças dos clubes, o fomento de políticas de associação com o objetivo de aproximar o torcedor das entidades esportivas, o fortalecimento dos canais de informação, onde a mídia televisiva passou a realizar as transmissões dos jogos, dentre outras.

Todo esse conjunto impulsionou o futebol e o tornou um grande gerador de riqueza, porém essa transformação só aconteceu em sua plenitude, nas regiões que perceberam a demanda de mercado e se adaptaram a essa nova ordem. Notadamente podemos citar o mercado Europeu, que possui o modelo mais bem acabado do negócio, capaz de produzir, alto nível de organização, maior

interesse do público, grande geração de riqueza, além de promover equilíbrio técnico entre as equipes participantes dos torneios.

Já no Brasil, as décadas de 80 e 90 do século XX representaram apenas uma tentativa de modernização. Durante esse período os clubes brasileiros passaram a influir mais fortemente na organização do futebol. A criação do clube dos 13 (união dos 13 maiores clubes do futebol brasileiro) representou esse momento. Infelizmente houve pouca evolução organizacional e estrutural, o que impediu o desenvolvimento pujante do futebol como um negócio de sucesso. Hoje, o futebol brasileiro ainda se encontra em estágio insipiente, não por acaso é responsável apenas por 2% do total de dinheiro movimentado no mundo. O futebol brasileiro apresenta uma série de barreiras a sua modernização. A primeira delas é a política, pois os presidentes das federações não são profissionais preparados e interessados na expansão do futebol como gerador de riqueza, mas se utilizam das instituições para manter seus status e regalias. A gestão dos clubes também é um entrave, a maioria dos dirigentes são amadores, normalmente preocupados apenas com o resultado esportivo e não com o negócio, apesar de existirem alguns poucos que pensam no processo de modernização. Juridicamente, existe alguma evolução importante, nas quais podemos citar a lei Pelé (lei 9.615, de 24 de março de 1998), o estatuto do torcedor (lei 10.671 de 15 de maio de 2003) e a lei do PROFUT (lei 13.155, de 2015). Economicamente o futebol brasileiro é pouco explorado como negócio, sua capacidade de gerar receitas ainda está muito distante de todo o potencial do negócio. Exemplo disso é a divisão das cotas de televisão, principal receita dos clubes. Seu mecanismo de repartição contempla a audiência que cada clube proporciona e não o produto, como um todo. Tal fato gera uma disparidade enorme entre os clubes que recebem mais e os que recebem menos. Essa diferença financeira impacta diretamente na qualidade do produto futebol, pois os campeonatos tornam-se desequilibrados, influenciando decisivamente no resultado esportivo.

Através do método Estrutura-Condução-Desempenho concebido por Mason (1939), o presente trabalho se propõe a analisar a relação de causalidade entre a estrutura do futebol brasileiro e seus resultados como modelo de negócio. Para atingir o objetivo proposto, o trabalho foi dividido em três capítulos, além desta introdução. No capítulo 1 verifica-se uma contextualização histórica, apresentando inicialmente a paixão das pessoas, e em particular dos brasileiros, pelo futebol. O capítulo 2 faz uma análise da transição do futebol amador para o negócio, identificando esta

mudança na Europa e no Brasil. No capítulo 3 é apresentado o modelo de negócio futebol, suas dimensões, agentes geradores de receitas, estrutura organizacional, suas peculiaridades as relações entre clubes e federações e dos agentes formadores do espetáculo. Já no capítulo 4 é apresentado o modelo estrutura-conduta-desempenho, ferramenta da organização industrial para avaliação do modelo de negócio do futebol brasileiro e por fim as considerações finais e conclusões a respeito dos estudos realizados.

2 FUTEBOL BRASILEIRO: A PAIXÃO

2.1 A RAIZ HISTÓRICA

O futebol surgiu como prática esportiva no Brasil de maneira oficial, no fim do século XIX, trazido por ingleses, apesar de existirem relatos históricos que apontam que o jogo já era praticado, porém sem as regras trazidas pelos europeus.

O futebol chega ao Brasil oficialmente no ano de 1894, trazido por Charles Miller. Contudo, há indícios de que este esporte já era praticado no país em partidas ocasionais por marinheiros ingleses e de outros países nas praias e nas paradas de navios. Os brasileiros, nessas partidas, apenas olhavam e admiravam, sem participar (GURGEL,2006, apud, SIEBERT, 2009).

É interessante observar o contexto desse surgimento. O Brasil vivia um período de transformações políticas, sociais, econômicas e estruturais.

No campo político, a república tinha sido recém-proclamada (1889), tal processo representava a plenitude das liberdades políticas no Brasil, já que o país rompia definitivamente laços de dependência política com a coroa portuguesa. A influência da Inglaterra no processo de industrialização se intensificava e as políticas de imigração se fortaleciam.

No âmbito social, a abolição da escravatura de 1888, era o elemento mais relevante. Os escravos se constituíam em cidadãos com direitos, mas na prática sua situação social continuava precária, pois se tornaram mão de obra descartável. Isso acontecia porque os donos de industriais e de fazendas preferiam a mão de obra imigrante, ainda reflexo do preconceito após anos de escravidão.

Na esfera econômica, o processo de industrialização se tornava pujante, incentivada pela Inglaterra, passando a surgir muitas indústrias pesadas. O cultivo do café e da pecuária leiteira também passou a ganhar destaque.

A partir dessa série de modificações a sociedade brasileira maciçamente rural, passa a se tornar gradativamente urbana, como o artigo Brasil: futebol e a identidade nacional

Marcados de maneira significativa pela presença de uma massa de europeus que migravam desde o final do século XIX, os primeiros clubes de futebol surgiram no Brasil no início do século XX.

Portanto, a inserção desses imigrantes e da prática futebolística no Brasil, coincide com o movimento de expansão do capital internacional - liderado principalmente pela Inglaterra - pela rápida modernização da economia e da sociedade brasileira. Compõem esse quadro de reestruturação, o fim do trabalho escravo (1888) - que era justamente substituído pelo trabalho. (RIBEIRO, 2016)

Assim, o futebol em um primeiro momento era um esporte elitista, já que trazido por famílias inglesas, muitas delas envolvidas com o processo de industrialização do Brasil. Porém esse período elitista não durou muito e o futebol se popularizou. Com regras simples, e sem a necessidade de grande técnica para sua prática, o esporte ganhou o gosto das massas. Siebert, (2009) citando Mário Filho, notável membro da imprensa esportiva assim descreve essa passagem em sua obra:

O Futebol se vulgarizava, se alastrava como uma praga. Qualquer moleque, qualquer preto podia jogar futebol. No meio das ruas, nos terrenos baldios, onde se atira lixo, nos capinzais. Bastava arrumar uma bola de meia, de borracha, de couro. E fabricar um gol, com duas maletas de colégio, dois paletós, dois pedaços de pau. (SIEBERT, 2009, p.14)

Dessa maneira, o futebol acabou por aproximar realidades sociais e econômicas completamente diversas; negros, brancos, mestiços, imigrantes, ricos, pobres, marginalizados, todos praticavam o mesmo esporte. Nas palavras de Roberto Freire, autor de “O Negro no Futebol Brasileiro”:

O esporte trazido da Inglaterra pelas elites se arraigou na população que tomava as cidades. Tornou-se um elo em comum para as massas. Mais do que isso, ajudou a quebrar barreiras sociais e raciais, nas arquibancadas e nos campos. (STEIN, 2016)

A identidade do povo brasileiro com o futebol se tornou tão profunda, que ao longo da história é possível identificar a tentativa de utilização do futebol por parte dos governos a fim de pacificar conflitos e fazer promoções de natureza política, social e econômica como bem observa Roberto Freire:

O futebol seguiu sendo fundamental para a sociedade brasileira. Protagonista em mudanças políticas, econômicas, sociológicas e antropológicas. O que acontecia em campo e nas arquibancadas era influenciado pelos rumos do país, mas também ajudava a reger o caminho. Algo que se repete também de maneira tão forte no âmbito cultural. (STEIN, 2016)

Exemplo mais claro dessa atuação governamental são os escritos de Helal e Gordon Jr:

Getúlio Vargas chegou a anunciar a criação do salário mínimo no maior campo de futebol da capital, o São Januário, do Vasco da Gama (HELAL; GORDON JR. Apud SIEBERT, 2009).

2.2 A PAIXÃO DO BRASILEIRO PELO FUTEBOL

Os números que o futebol apresenta é algo espantoso, é o esporte com a maior popularidade no mundo, tem aproximadamente 3 (três) bilhões entre praticantes e expectadores. Na maior parte dos países da Europa, América do Sul, Ásia e África o futebol é disparado o esporte mais preferido, conforme a matéria de Adriano Lucas:

O futebol é esporte que apresenta bastante popularidade e poder, ocupando a liderança na seleção dos 10 esportes mais populares do mundo...” “Em especial no Brasil, este esporte tem importância gigante. De forma cultural e tradicional, o futebol é predileto de crianças e adultos, terminando muitas vezes a ser denominado de febre nacional. E desde a infância, as crianças iniciam a prática somente pela diversão, porém na atualidade são incontáveis os que levam a carreira a sério, com investimento no futebol. É esporte oficial da maior parte dos países da Europa, África, Ásia, América do Sul, América Central, e tem em torno de 3 bilhões de praticantes no globo. (LUCAS, 2016)

No Brasil, o futebol é uma paixão nacional, um elemento cultural fortíssimo, não só vivido e cultivado internamente, mas algo que faz o país ser lembrado internacionalmente, expressões como, “O país do futebol”, “a pátria de chuteiras” são amplamente conhecidas. No Brasil, o futebol é praticado por mais de 30 (trinta) milhões de brasileiros, conforme publicação do site mundo.estranho.abril.com e assistido por outros muitos milhões.

A relação que o povo brasileiro tem com esse esporte se explica em várias palavras: patriótica, intimista, apaixonada, algo muito próximo a uma religião. É muito comum os brasileiros darem o nome de grandes jogadores de futebol aos seus filhos ou de seus clubes de coração e mais natural

ainda que o primeiro presente de qualquer bebê nascido seja uma bola ou algo relacionado ao futebol.

Em tempos de Copa do Mundo o país se mobiliza em torno de um mesmo objetivo, torcer pela seleção. As famílias e amigos se reúnem, confraternizam e o sentimento de patriotismo impera de uma forma fascinante. A seleção brasileira é motivo de orgulho nacional, a única que disputou todas as edições de Copas do Mundo (evento mais importante na disputa entre seleções), sendo pentacampeã, que durante muito tempo possuiu os melhores jogadores e praticou o futebol mais bem jogado do mundo.

A relação brasileiro-futebol é notada nas mais diversas formas de manifestação cultural: literatura, dramaturgia, cinema, artes plásticas, música, expressão corporal e linguística. Na língua portuguesa, por exemplo, identificamos diversas expressões do cotidiano que se relacionam com o futebol, conforme o quadro 1:

Quadro 1: Mini vocabulário futebolês

“futebolês”	cotidiano
bate-bola	conversa informal
bola prá frente	vamos esquecer os problemas e seguir adiante
botar para escanteio	deixar de lado, menosprezar, esquecer
chutar	arriscar, dar um palpite
chutar para o alto	deixar de lado, afastar
dar bola	dar atenção, insinuar predisposição para um namoro
dar cartão vermelho	mandar embora, livrar-se
dar um bico em	afastar, mandar para longe
embolar o meio de campo	provocar uma situação confusa ou indefinida
entrar de sola	agir rispidamente
entrar em bola dividida	entrar em situação duvidosa
estar na marca do pênalti	estar a perigo, estar correndo riscos
jogada	trama, ação
jogar para a torcida	procurar demonstrar competência (mesmo sem tê-la)
marcação homem a homem	acompanhamento a curta distância
marcar um gol de placa	fazer algo muito bem feito
matar no peito	assumir a responsabilidade
pontapé inicial	abertura, ponto de partida
pisar na bola	cometer um engano, tomar uma atitude incorreta
regra 3	substituição, troca
show de bola	muito bom, extraordinário
suar a camisa	trabalhar duro
tirar de letra	resolver uma situação com facilidade
vestir a camisa	integrar-se ao trabalho em grupo

Fonte: Stein, 2016

Dos 228,5 mil verbetes listados pelo Dicionário Houaiss, 502 possuem a palavra “futebol” em suas explicações. Número significativo da força do jogo sobre o português, especialmente pelas variações que ganham conforme a região do país. “O brasileiro é um povo que expressa sua emoção de uma maneira muito espontânea, fato que se reflete na linguagem”, escreve a pesquisadora Simone Nejaim Ribeiro, autora da dissertação *A Linguagem do Futebol: estilo e produtividade lexical*. “A linguagem especial do futebol é bastante expressiva e, muitas vezes, ultrapassa a esfera das narrações e dos textos referentes ao esporte. Isto se deve, entre outras coisas, à grande paixão do brasileiro por ele”. Por mais que as gírias exijam um conhecimento prévio sobre o assunto, a popularidade do futebol facilita a compreensão pela maioria. (STEIN, 2016)

3 DA TRANSIÇÃO DO FUTEBOL: DO ESPORTE AO NEGÓCIO

3.1 RESGATE HISTÓRICO

Precisar o surgimento do futebol não é tarefa das mais fáceis, isso porque existem relatos antigos em diversos países do surgimento de uma praticas esportivas que lembrariam o futebol. O fato é que esse esporte surge com algumas das regras que temos hoje, em meados do século XIX em Cambridge, na Inglaterra:

Somente a partir da metade do século 19 é que começou a ficar parecido com o praticado atualmente. Isso aconteceu depois que, em 1848, foram criadas as Cambridge Rules (Regras de Cambridge), na Inglaterra, que determinavam algumas normas e jogadas, como o tiro de meta e a cobrança lateral. (STEIN, 2016)

Outra data importante para precisar o surgimento do futebol, com as características mais próximas das que temos hoje, é a criação da Federação Inglesa de Futebol, The Football Association, em 26 de outubro de 1863, em Londres, que foi a primeira entidade com atribuição de cuidar do esporte e definir suas regras.

O futebol a principio começa a ser praticado como atividade de lazer, mas com o passar do tempo e do grau de interesse que despertou no público, logo se tornou um esporte de competição e mais a diante passou a ser praticado oficialmente por clubes.

Com o surgimento de diversos clubes praticantes de futebol, começaram a surgir as competições, o aumento do interesse das pessoas pelos jogos e assim o esporte foi se tornando cada vez mais estruturado. Os jogadores passaram a ser remunerados e em muitos casos passaram a se dedicar somente a sua pratica, se tornando profissionais do futebol.

Em 1904 foi criada a FIFA, Federação Internacional de Futebol, em Paris, França. E em 1921, surgiu o interesse na criação de uma competição mundial que envolvesse uma disputa entre países, a Copa do Mundo. Disputada em 1930, no Uruguai, a primeira competição internacional teve como vencedor a “dona da casa”, a seleção uruguaia venceu a Argentina por 4x2 diante de um público de 93.000 mil expectadores.

Essa competição internacional gerou ainda mais interesse do público, já apaixonado pelo esporte, o que impulsionou o que denominamos de profissionalização do futebol.

Os campeonatos se tornaram cada vez mais disputados, cada vez mais interessantes para o público e a Copa do Mundo o grande evento do esporte. Com o desenvolvimento do capitalismo, da expansão dos negócios, da globalização, o futebol passou a ser visto como uma grande oportunidade de negócios.

Entre as décadas de 80 e 90 do século XX futebol passou a ter gradativamente uma notoriedade econômica diferente, ganhando destaque. O esporte que já tinha milhares de fãs apaixonados e entender esse público como um mercado consumidor dos mais interessantes era questão de tempo. Foi esse novo entendimento, iniciado na Europa, que trouxe ao futebol os investimentos que fomentaram sua modernização e seu conceito na atualidade de negócio.

3.2 NA EUROPA

Na Europa o processo de modernização ocorre como forma de corrigir a desorganização do próprio esporte. O que se percebia era um grande endividamento dos clubes, uma estrutura de espetáculo arcaica, e pouco controle estatal.

Na medida em que os governos passaram a exigir uma administração mais prudente, através de legislações que obrigavam aos clubes a uma gestão responsável financeiramente, conduzindo-os a se transformarem em empresas, as condições para o desenvolvimento de uma nova visão do esporte estavam postas, como bem exemplifica Vitor Silvany Ramos em seu trabalho de conclusão de curso:

Na Europa, essa saída do amadorismo para o futebol negócio aconteceu antes. Na Itália, os clubes estavam falidos e cheios de dívidas na década de 1970, e isso forçou o governo italiano a decretar medidas exigindo uma administração mais responsável, ordenando que as equipes se tornassem empresas dirigidas por pessoas remuneradas e profissionais. Com isso, percebeu-se que se as atitudes deveriam ser semelhantes à de qualquer outro tipo de empresa, e assim dever-se-ia praticar atitudes comerciais para com seus torcedores. Os clubes implantaram campanhas de marketing e passaram a respeitar mais o torcedor, isso aliado às suas administrações mais capacitadas em princípios estruturais básicos de como planejar e organizar (já que foram trazidos profissionais competentes

do plano administrativo), acabaram trazendo grandes benefícios, e hoje os clubes italianos são bastante bem sucedidos.

Já na Espanha, os clubes estavam acomodados com suas grandes dívidas, essa acomodação era tamanha que o governo espanhol era um mero financiador das contas das equipes. Quando o governo socialista resolveu intervir, o conflito de muitas práticas amadoras com a exigência de práticas empresariais foi inevitável. Equipes de grande apelo popular, como o Barcelona e o Real Madrid, logo optaram para a transformação de seus departamentos de futebol em organismos empresariais, o que foi responsável por um crescimento econômico devido à rápida aceitação de seus dirigentes, que compreenderam o potencial econômico que as receitas de uma instituição futebolística bem administrada podem gerar. Hoje, é impossível falar de clubes ricos e bem administrados no futebol e não citar Barcelona e Real Madrid, isso se deve claramente ao fato de eles terem entendido muito cedo o lado empresarial do esporte. (RAMOS, 2008, p. 17)

É importante observar que além dessas medidas estatais, a própria necessidade de tornar o esporte mais atrativo e mais rentável fez com que outras mudanças ocorressem, como por exemplo:

- A) A necessidade de reestruturação dos estádios, tornando-os mais confortáveis e seguros para o torcedor;
- B) O combate rígido à violência oriunda do futebol seja nos estádios ou em outras localidades;
- C) Valorização das competições através de uma gestão profissional dos campeonatos e clubes;
- D) Fomento de ações de promoção do esporte como espetáculo;

Vitor Silvany Ramos, também discorre sobre esse tema:

Por fim, na Inglaterra, o desconforto dos estádios (fato que gerou muitas mortes em incidentes por lá), o péssimo calendário e os contratos de valores baixos com emissoras de TV e patrocinadores, além da excessiva violência dos torcedores (os chamados rulligans, internacionalmente conhecidos), faziam com que os clubes ingleses e todo o futebol daquele país vivesse numa crise estrutural sem precedentes. A solução foi a união dos clubes ingleses para a fundação de uma liga independente, tendo uma empresa de auditoria e estratégia de mercado assessorando as equipes, orientando-as a utilizar planos de marketing e reconstruir a imagem de suas equipes. Um fato importante é que o governo inglês deu um prazo para os clubes tornarem seus estádios confortáveis e seguros, além de financiar a construção. Essas mudanças no futebol inglês se deram no fim da década de 1980 início da década de 1990. Atualmente, a Inglaterra tem excelentes estádios e os clubes ingleses são os mais ricos do mundo. Percebe-se então que tudo isso é consequência da profunda transformação estrutural forçada pela qual passaram as equipes da terra da rainha. (RAMOS, 2008, p.17).

Todas essas mudanças geraram uma nova ordem no futebol europeu que influencia todo o futebol mundial, um novo modelo de negócio que enxerga o futebol como produto e tem na satisfação dos consumidores seu principal objetivo. O esporte puro e simples se transformou em um grande espetáculo capaz de ser vivenciado em toda a sua experiência pelos torcedores em qualquer parte do planeta.

3.3 NO BRASIL

No Brasil, podemos dizer que o futebol ainda era amador até a década de 30 do século XX. Dizemos isso, pois era comum os jogadores de futebol cumprirem horário em turno oposto nas indústrias como operários. A partir desse período, com o aumento da exigência dos resultados, a realidade foi se alterando e os jogadores passaram a se dedicar exclusivamente ao desporto (SANTOS NETO, 2009).

Nessa década, período do governo Getúlio Vargas, foram editadas normas de cunho social e trabalhista, que incluíam a profissão de jogador de futebol como passível de regulamentação. Nesse contexto, a relação trabalhista atleta-clubes se profissionalizou, conforme descreve o texto abaixo de Antônio Alberto Santos Neto:

A profissionalização, porém, só ocorreu em 1933, quando as associações dos clubes de futebol do Rio de Janeiro (em janeiro), e de São Paulo (em março) decidiram em suas respectivas reuniões pela adoção do futebol profissional em seus torneios. Foi assim que o futebol tornou-se, finalmente, o lugar “onde os setores mais baixos da população podiam almejar um emprego que não necessitasse de longos períodos de aperfeiçoamento profissional, o que acabou por gerar uma possibilidade de ascensão socioeconômica (GURGEL, 2006, apud SANTOS NETO, 2009, p.48)

Após esse período pouca coisa se alterou na gestão do próprio futebol brasileiro até a década de 1980. Seu calendário continuava desconexo e mal organizado, para se ter uma ideia a primeira competição em nível nacional surgiu apenas em 1959, conforme observa Antônio Alberto Santos Neto (2009):

Mas foi apenas em 1959 (um ano após o primeiro título do Brasil na Copa do Mundo) que ocorreu o primeiro torneio em nível nacional, a Taça Brasil. A intenção era indicar um representante para o primeiro torneio continental da América, que seria realizado no ano seguinte. (SANTOS NETO, 2009, p.46)

Além disso, os clubes eram mal geridos (já apresentavam déficit), as estrutura dos estádios já não ofereciam conforto aos torcedores, os grandes craques das décadas passadas eram cada vez mais raros, logo o nível técnico também já não era o mesmo, sem falar que o mercado europeu já oferecia boas oportunidades aos atletas brasileiros, certamente deslumbrados pelo talento dos tricampeões mundiais (1958, Suécia, 1962, Chile e 1970, México), a época.

Em 1971, a CBD (Confederação Brasileira de Desporto, que antecedeu à CBF), entidade máxima, dirigente do futebol brasileiro, criou o campeonato brasileiro (torneio nacional mais longo que a antiga Taça Brasil que era disputada de maneira eliminatória), disputado em duas fases, a classificatória e a eliminatória. Isso só se tornou possível, pela intervenção do governo federal, a época a ditadura militar que patrocinou a competição com recursos advindos da Loteria Esportiva (SANTOS NETO, 2009).

Em pouco tempo esse modelo de negócios ruiu, principalmente pela crise enfrentada pelo Brasil durante a década de 1980, culminando no ano de 1987, quando a CBF informou que o governo brasileiro não mais financiaria a competição. Santos Neto (2009) relata muito bem essa situação:

Com a crise financeira da década de 1980, os clubes foram arrastados para uma situação financeira extremamente precária. A situação perdurou com os custos cada vez maiores, e as receitas cada vez menores. Os campeonatos nacionais eram mantidos artificialmente, através dos recursos oriundos da Loteria Esportiva. Em 1987, a crise atingiu um ponto crítico, e em maio a CBF anunciou que não teria mais recursos para organizar o campeonato nacional, já que o dinheiro da Loteria, que vinha perdendo apostadores para outras loterias, havia sido desviado para áreas sociais. Resumindo, os clubes pessimamente estruturados, e com pouquíssimo profissionalismo, teriam que arcar com os custos da competição. (SANTOS NETO , 2009, p. 46)

Em 1987 os clubes decidiram compor uma liga para organizar o campeonato brasileiro, era o Clube dos 13 (entidade formada pelos clubes mais tradicionais do Brasil), a ideia era fazer um campeonato com um menor número de participantes que fosse viável, rentável, capaz de recuperar o interesse dos torcedores pelo futebol e gerar lucro. O clube dos 13 passou a comercializar o campeonato brasileiro, fechar acordos de patrocínio, negociar direitos de transmissão, fomentar o futebol brasileiro financeiramente.

A estratégia do clube dos 13 deu certo e o campeonato daquele ano apresentou bons resultados mercadológicos, principalmente pela negociação das cotas de TV. Se percebeu que a mídia televisiva tinha a capacidade de multiplicar as receitas do negócio, conforme explica Santos Neto (2009):

Com a exceção de Corinthians, Flamengo e Internacional, todos os clubes participantes assinaram contratos de patrocínio principal na camisa com a Coca-Cola. Mais do que isso, assinaram contrato de licenciamento para um álbum de figurinhas com a Editora Abril; com a VARIG, para ser a transportadora oficial do torneio; com a DOVER (licenciamento de produtos feitos com plástico); e o principal deles, um contrato de US\$ 3,4 milhões com a Rede Globo, para transmissão ao vivo dos jogos às sextas, sábados e domingos (Fonte: Site oficial do Clube dos 13). Ao final de tudo, os clubes, que quando se uniram pensavam em arrecadar US\$ 1 milhão, arrecadaram US\$ 6 milhões, e conseguiram média de público superior a 20 mil pessoas por jogo, bem acima das médias dos anos anteriores, e a segunda maior da história até os dias atuais. Esse pode ser considerado um momento decisivo na modernização do futebol brasileiro, ou melhor, sua inserção definitiva no futebol negócio, dominado pelos empresários. (SANTOS NETO, 2009, p.47)

É obvio que o processo capitaneado pelo Clube dos 13 trouxe grande avanço ao futebol brasileiro, mas o que se pergunta é por que essa evolução não foi capaz de transformar o futebol brasileiro em um negócio de sucesso? A boa gestão do negócio. O negócio futebol é muito maior que valores de cotas de patrocínio ou valores de mídia televisiva. Esse negócio passa pela real valorização do produto, objeto de consumo. Trata-se de todos os mecanismos capazes de gerar interesse, conforto, segurança, prazer e multiplicar o consumo de entretenimento. Esse negócio para ser explorado em toda a sua potencialidade exige transparência na condução das instituições, administração profissional, segurança jurídica, e capacidade de enxergar o torcedor como um consumidor. Infelizmente o Brasil não tinha essas bases solidificadas naquele período, e hoje em dia, ainda não as têm.

4 O NEGÓCIO FUTEBOL

4.1 A DIMENSÃO DO NEGÓCIO

O futebol é sem dúvidas, um dos esportes que mais movimentam dinheiro, anualmente algo superior a 150 (cento e cinquenta) bilhões de dólares, que seria aproximadamente 600 bilhões de reais. Esses números muito em breve estarão obsoletos, pois o que se observa é uma expansão cada vez maior do negócio. Exemplo disso é o desenvolvimento das ligas, a americana MLS (Major League Soccer) e Chinesa, que já disputam financeiramente os principais jogadores do mundo e tem em seus mercados grandes potenciais geradores de riqueza.

Segundo a coluna de Jamil Chade do Estadão, do dia 23/09/2014, a final da Copa do Mundo de 2014 obteve o maior índice de audiência da história de um evento esportivo internacional, vista por mais de um bilhão de pessoas no mundo, vale dizer que o evento ainda gerou para a FIFA (principal instituição de futebol no mundo) 5 (cinco) bilhões de dólares, algo próximo a 20 (vinte) bilhões de reais de lucro.

4.2 PECULIARIDADES DO NEGÓCIO

Inicialmente é necessário entender que o mercado do futebol tem peculiaridades que o mercado tradicional não possui. A relação comercial, por exemplo, se apresenta de uma forma diferente, pois o consumidor do produto futebol (o torcedor) é conduzido primeiramente pela sua paixão pelo clube, deixando evidente que o fator racional de consumo nesta ligação não é uma característica predominante. E é baseado neste sentimento de paixão do torcedor que o mercado surgiu, como cita Leoncini (2004):

Foi a partir dos torcedores que todos os outros clientes (TV, patrocinadores, etc.) surgiram. Quando você avalia economicamente um clube de futebol, o seu valor (ou seja, sua capacidade de geração de receitas) está na força (devoção) e distribuição desses seus clientes principais: quantos torcedores o clube tem? Qual é o retorno de um jogo em termos de audiência (tanto no estádio quanto pela TV)? Quantas pessoas adoram este clube e qual a intensidade desta devoção? Qual é a expansão demográfica dos torcedores? Etc. (LEONCINI, 2004, p. 16)

No trecho a seguir Leoncini cita como se relacionam os outros agentes que fazem parte da composição do espetáculo

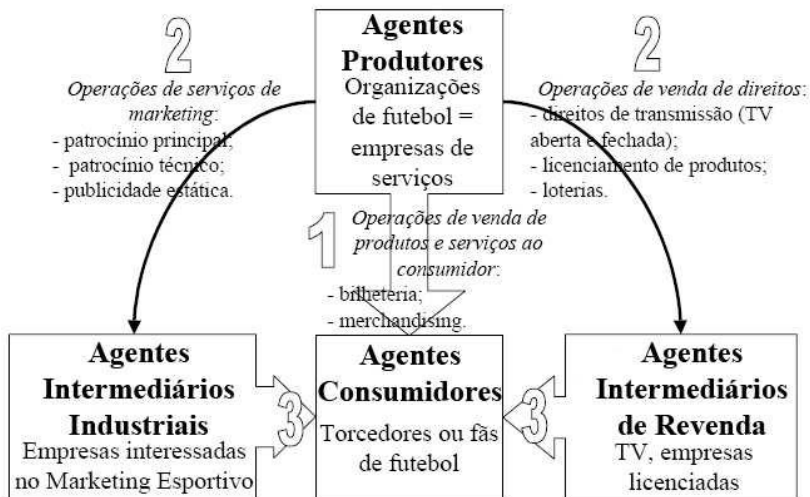
No entanto, apesar de o torcedor representar o consumidor final de espetáculos futebolísticos, existem outros agentes consumidores importantes para os clubes de futebol: os consumidores intermediários. Esses consumidores intermediários utilizam os campeonatos, clubes e jogadores como recursos, a mídia como instrumento de divulgação, a propaganda como negócio, o comércio de mercadorias esportivas, a construção da logomarca de um produto, tendo como “cliente final” de toda essa estrutura o torcedor. Ou seja, o mercado de intermediários, agora como produtores (a TV, a mídia e seus parceiros de negócio), operam para atender ao mercado “consumidor” alvo, no caso do futebol, os torcedores. (LEONCINI, 2004, p.16).

Como é possível perceber na figura abaixo a estrutura de interação entre os agentes do mercado se compõem da seguinte maneira:

1. Agentes Produtores = Responsáveis pelo espetáculo: clubes e Ligas/Federações/Confederações
2. Agentes consumidores = Torcedores ou fãs do futebol
3. Agentes intermediários {
 - Industriais: Empresas interessadas no marketing esportivo
 - De Revenda: Tv e empresas licenciadas

Sendo que obviamente existe uma conexão entre os agentes para que haja o produto de forma acabada, a imagem ilustra a relação dos agentes produtores com os agentes intermediários nas negociações de patrocínios e publicidades e com os intermediários de revenda as transações dos direitos televisivos, licenciamento de produtos e loterias.

FIGURA 1: Estrutura integrada de negócios para as organizações de futebol – a economia do mercado futebolístico



Fonte: LEONCINI, 2004, p. 16

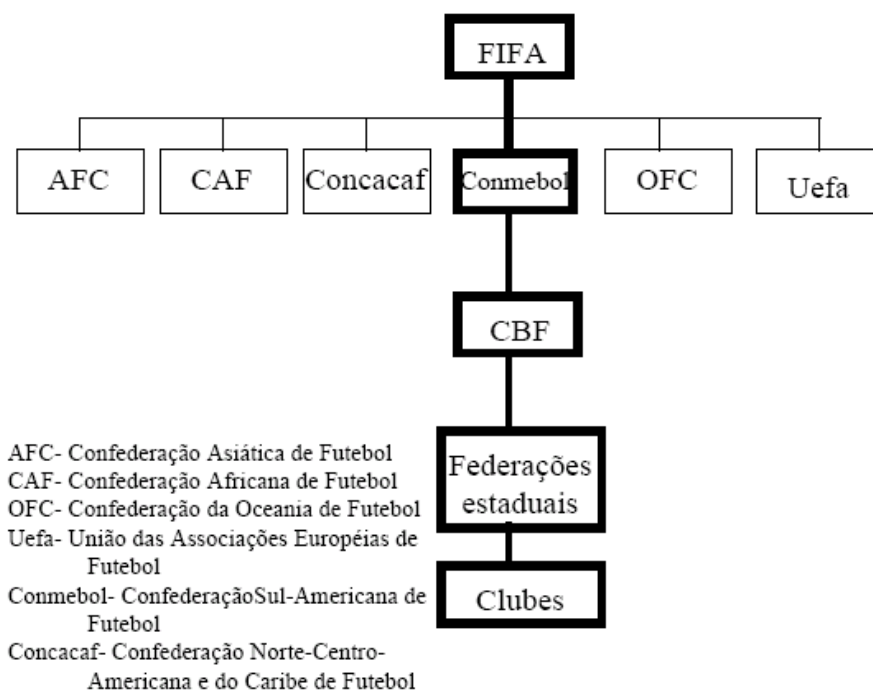
4.3 ORGANIZAÇÃO: A RELAÇÃO ENTRE CLUBES E FEDERAÇÕES

O papel das federações e confederações, juntamente com os clubes é oferecer o espetáculo, cada um dentro das suas atribuições. A função das federações é organizar o campeonato em toda sua plenitude, desde as datas com horários e locais dos jogos, fiscalizar as condições das praças esportivas, até o quadro de arbitro que estará presente em cada jogo.

A imagem a seguir ilustra como se apresenta o organograma de hierarquia no futebol mundial, sendo a FIFA a federação de maior representatividade, em seguida as outras confederações subordinadas a ela, dentre as quais: AFC (Confederação Asiática de Futebol), CAF (Confederação Africana de Futebol), CONCACAF (Confederação Norte-centro Americana e do Caribe), CONMEBOL (Confederação Sul-Americana de Futebol), OFC (Confederação da Oceania de Futebol) e a UEFA (União de Associações Europeias de Futebol).

No Caso do futebol brasileiro tem-se a FIFA, em seguida CONMEBOL, CBF (Confederação Brasileira de Futebol), Federações Estaduais e por fim os Clubes.

Figura 2: Organograma do futebol mundial



FONTE: Siebert, 2009, p.32

Nesta disposição, cada célula citada acima é responsável por organizar as competições que estão em suas competências. A estrutura organizacional do futebol é marcada por forte componente político e em algumas situações, o esporte acaba sendo bastante prejudicado, pois toda a organização estrutural e comercial dos torneios que são realizados é em muitos casos dependente exclusivamente delas (federações e confederações) e com isso uma estruturação de perfil altamente centralizado.

O futebol vem se transformando em um produto comercial e sendo explorado como tal desde o final dos anos 1980 e a cada dia vem se modernizando a níveis antes não imagináveis. Essa transformação se deu primeiramente na Europa, principalmente com a formação das ligas, onde os contratos comerciais começaram se tornar fontes de receitas importantes e um negócio verdadeiramente profissional em todos os âmbitos, desde a gestão dos torneios, passando pela gestão dos clubes e com isso valorizando o campeonato, sendo por fim exportado para o mundo e se tornando um produto global.

4.4 DOS AGENTES GERADORES DE RECEITAS

Em diversos mercados o do segmento esportivo (futebol) é responsável pela movimentação de altas cifras, nas transações de transferências de atletas entre clubes, nas vendas de materiais esportivos e nas cotas de publicidades. O mercado futebolístico atua como um setor economicamente importante do mundo esportivo, que está dividido em varias atividades. Diante deste mercado favorável, clubes, empresários e gestores fazem cada vez mais investimentos buscando a valorização dos seus principais ativos, dentre os quais podemos destacar:

- **Atletas:** Os centros de formação de atletas de futebol, conhecidos como divisão de base e escolinhas, têm por objetivo “produzir” jogadores que são grande fonte de receita para os clubes brasileiros, em caso de transferências para outros clubes dentro ou fora do país.
- **Estádio:** O clube que é proprietário de um estádio de futebol tem mais uma fonte de receitas importante, pois além de utilizá-lo como praça esportiva, pode também alugar o espaço para promoção de eventos. Atualmente o conceito das Arenas, é justamente com o objetivo de dar um multiuso ao estádio, sendo segmentado em diversos setores onde contém restaurantes, centro de convenções, etc. Essa utilização diversificada trás um aumento significativo nas receitas do clube.
- **Programa de sócios:** Atualmente o programa de sócios é uma das principais receitas dos clubes. Tem por objetivo aproximar o torcedor, consumidor final, do seu clube de coração, sendo o principal elemento de atração o apelo pelo amor do torcedor. Cada programa tem sua peculiaridade, e suas faixas de benefícios. Alguns oferecem acesso ao estádio, outros também a possibilidade de participação política, através do voto para a escolha do presidente, outros apenas descontos na compra de produtos licenciados, dentre outras modalidades. A adesão é feita pelo pagamento mensal de um valor em dinheiro.
- **Marketing Esportivo:** É o processo de elaboração de ações e atividades mercadológicas que têm por objetivo promover o produto esportivo. Podemos entender produto esportivo como

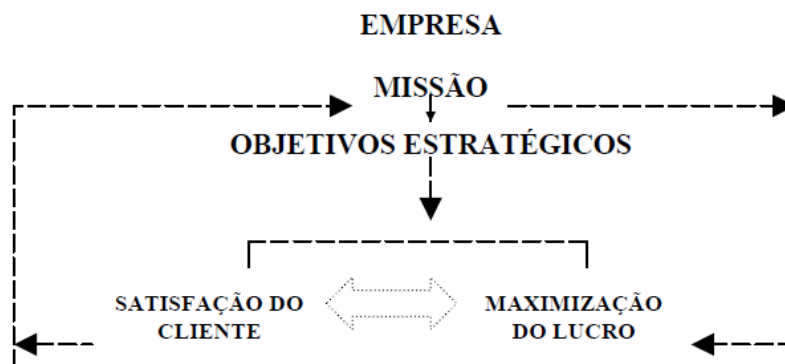
todos os produtos que derivam de uma atividade, por exemplo, ações que valorizem a marca, o time, torcida, seus símbolos, valores dentre outros. Essa ferramenta utilizada é utilizada captar patrocínios e sócios.

- **Marca:** Este ponto é fundamental na compreensão da variação das receitas. Por exemplo, as receitas oriundas das cotas de publicidade máster (patrocínios estampados nas camisas dos clubes) serão mais ou menos rentáveis de acordo com a valorização, exposição e destaque que a marca tenha. Daí a importância de fazer campanhas regulares nos campeonatos, disputar títulos, ter jogadores que despertem o olhar publicitário. Essa é uma cadeia positiva de resultados, pois o time que tem resultados esportivos equilibrados terá um impacto considerável nas suas receitas, visto que a relação elasticidade – renda no futebol é altamente elástica. Assim, com o aumento da receita decorrente dos resultados esportivos, os torcedores passam a aderir aos programas de sócios dos clubes, demandar mais produtos licenciados (que estão vinculados à marca), mais pacotes de TV por assinatura, impulsionando o trabalho do marketing esportivo, conquistando ainda mais torcedores, gerando um crescimento nos rendimentos dos clubes. Isto se deve ao forte grau de paixão oriunda dos torcedores. Contudo o que motiva todo este processo é rendimento esportivo. (Siebert, 2009)
- **Cotas de televisão:** Este é um tópico bastante significativo, pois a televisão promove a maior possibilidade de multiplicação de receitas. As transmissões de TV mobilizam uma série de possibilidades mercadológicas, pois concentram ao mesmo tempo diversos fatores geradores de renda: Exposição da marca, de atletas, das publicidades estáticas, patrocínios, consumidores intermediários, alcançando os consumidores finais em qualquer parte do planeta. Dessa forma, as Cotas de TV são a principal fonte de receita dos clubes, por isso, alvo de discussão entre as agremiações, ligas, federações e as redes de televisão interessadas em transmitir os campeonatos.
Existem muitos fatores que influenciam nesse processo de negociação, mas todos balizados na capacidade que o campeonato tem em despertar o interesse publicitário. Tem-se como elementos: a presença dos melhores atletas, dos clubes com maior alcance

midiático, organização dos campeonatos, campeonatos nacionais, campeonatos internacionais, entre clubes, entre seleções.

O futebol hoje é um negócio global, gigantesco e não há possibilidade de refutarmos essa dimensão. O resultado esportivo tem a influência dessa modernização. É evidente que quanto mais capacidade as instituições tiverem de gerar receita, combinado com uma gestão verdadeiramente empresarial do processo, ali também estará o resultado esportivo, pois a mola da cadeia positiva estará ativada, semelhante ao que ocorre no mercado tradicional, conforme as figuras 3 e 4:

Figura 3: Modelo de gestão estratégica empresas



Fonte: Pereira et al (2016)

Nesta figura, fica claro o ciclo que movimenta uma empresa no mercado tradicional; a maximização dos lucros e a satisfação dos clientes. Já no mercado futebolístico, mesmo sendo muito semelhante em algumas questões ao mercado tradicional, outros fatores mobilizam a engrenagem, como podemos identificar na Figura 4

Figura 4: Modelo de gestão estratégica para entidades esportivas



Fonte: Pereira et al (2016)

Na figura 4, é possível verificar que o objetivo estratégico é acumular títulos que está diretamente ligado a satisfação dos torcedores, que impulsionará o mercado do clube de futebol com um aumento no número de torcedores, obtendo um aumento no número de consumidores, e com isso uma maximização dos lucros gerando uma força financeira maior que alimenta a estrutura para que os resultados esportivos continuem aparecendo.

5 O MODELO ESTRUTURA-CONDUTA-DESEMPENHO (ECD)

O modelo Estrutura –Conduta- Desempenho (ECD) é uma ferramenta utilizada como base teórica da Organização industrial, criada por Mason que 1939, que desenvolve o estudo com o objetivo de explicar a relação entre a estrutura de mercado, conduta estratégica das empresas e o desempenho no mercado em que faz parte.

A Estrutura de mercado é composta pelo número de vendedores e parcela de mercado, grau de barreiras à entrada e grau de concentração, estrutura de produção, os perfis de demanda e os canais de distribuição. A conduta está relacionada à política de preços e produção, além da formação de cooperação e interação estabelecidas pela firma. O desempenho pode ser percebido como resultado das firmas nas alterações nas parcelas de mercado, faturamento e lucro.

O modelo E-C-D se apresenta como uma relação de causalidade entre a estrutura de mercado em que está inserido, o produto analisado, a conduta adotada pela firma e o desempenho obtido destas medidas como resultado.

De acordo com Silva, Mason sugeriu que fossem feitos inúmeros estudos de casos sobre as políticas de preços e produção das firmas que trabalham em grande escala, a fim de encontrar generalizações simples (construir uma teoria), para reunir as firmas baseando-se nas estruturas e condições parecidas de mercado. Ou seja, tal modelo foi construído visando principalmente analisar o ambiente de atuação das empresas industriais, portanto, aos ajustamentos feitos pelas firmas industriais para melhor se adaptarem aos mercados nos quais se localizam. Mais tarde, Joe Bain também contribuiu para a melhoria do modelo. (RAMOS, 2008, p. 31)

Segundo Mason, a estrutura de mercado é percebida como um ambiente em condições semelhantes aonde as firmas operam e essas similaridades seriam as características que determinam os mercados, como as barreiras a entrada, condições de custos, número de concorrentes e o seus respectivos tamanhos.

Já o mercado, é o local onde os agentes (compradores e vendedores) podem afetar de maneira direta uns aos outros, neste sentido as condutas das empresas, que são as suas medidas administrativas de preço e produção, estão condicionadas ao mercado em que estão inseridas e a partir destas condutas o desempenho do mercado analisado. A relação de causalidade se confirma frente à interação da Estrutura Conduta e do Desempenho. Dentro deste panorama se existe um

controle exercido por determinada empresa em um determinado mercado, ela teria condições de influenciar de acordo com sua conduta as condições de mercado (desempenho).

Bain contribuiu para a o modelo analisando as condições de novos entrantes (concorrência potencial) e o surgimento do monopólio. Ele entendia que a concorrência efetiva, a que já existe, era fundamental, porém tinha como objetivo mostrar a importância nas condições de entradas no mercado, pois a partir daí a firma definiria sua conduta e desempenho adequado. (RAMOS, 2008)

Diante do que foi escrito a respeito do modelo E-C-D, fica claro que as estruturas de mercado podem ser modificadas de acordo com as condições em que estão inseridas sejam elas das mais diversas, preço, produção ou barreiras à entrada também sofrem mudanças. Bain acreditava que quanto maior as barreiras à entrada, maior também o poder de mercado das empresas oligopolistas. A ideia central de seu trabalho é portanto de que as barreiras existem devido as empresas que já estão no mercado ter uma vantagem maior sobre as novas entrantes, o que torna a estrutura mercadológica mais complexa.

A concentração, portanto é um ponto de grande relevância na avaliação de mercado, pois ela influencia a estrutura, entrada e a lucratividade das empresas que estão neste contexto como Kupfer cita seguir:

O problema é que, empiricamente, um dado grau de concentração de uma indústria pode abrigar variadas distribuições de tamanhos das empresas. Mesmo que se aceite correlação positiva entre grau de concentração e lucros excessivos em uma indústria, não há porque imaginar que todas as firmas de uma indústria concentrada partilhem igualmente esses lucros excessivos entre si. Como ademais, muitas das grandes firmas são diversificadas, pareceria mais pertinente que a unidade analítica adequada para as análises de organização industrial passassem a ser as grandes empresas e não mais as indústrias, tornando questionável o próprio objeto das análises de E-C-D (KUPFER apud SANTOS NETO, 2009, p.21)

5.1 O NEGÓCIO FUTEBOL NO BRASIL SEGUNDO O MODELO ECD

5.1.1 A Estrutura

O modelo de negócio do futebol no Brasil ainda está muito distante das principais ligas do mundo, sendo um produto pouco explorado comercialmente e preso a uma estrutura arcaica, dessa forma, tem pouca relevância no cenário internacional.

O Brasil é o quinto maior país em extensão territorial, a primeira economia da América do Sul, e o nono maior PIB nominal do mundo, segundo a estimativa do Fundo Monetário Internacional de 2015, com um valor de aproximadamente 2,244 trilhões de dólares. Mesmo sendo um país em desenvolvimento, o Brasil tem números bastante expressivos e quando se fala de futebol fica evidente o potencial não aproveitado. A gestão do esporte deixa muito a desejar e com a globalização, diversas ligas acabam sendo consumidas aqui de maneira muito maior do que o nosso próprio produto.

Algumas regiões se destacam por ter um futebol mais forte do que em outras, isso se dá por alguns fatores de fácil compreensão. Inicialmente pela economia regional, o Sudeste é a região mais populosa e rica do país, abrigando as três cidades mais importantes, São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. O que comprova este dado é que a região corresponde a 49,5% do PIB nacional. Não é por acaso que as equipes mais ricas estão lá. A mídia central do país também se concentra no sul e sudeste, com isso a visibilidade das equipes que estão situadas nesta região será consideravelmente maior e por consequência atrativa para os maiores investimentos.

Fazendo um paralelo, a região Nordeste é composta por nove estados, é a terceira maior economia, ficando atrás da região Sudeste e Sul, tendo participação de 13,4 % do PIB brasileiro. Três vezes e meia menor do que a região Sudeste, uma diferença importante.

A estrutura organizacional do futebol brasileiro é completamente engessada e obsoleta, onde a política é um dos grandes entraves para a sua evolução e modernidade. Essa estrutura tem a CBF como a principal responsável, sendo suas atribuições representar os interesses da seleção brasileira e organizar os campeonatos nacionais, seus regulamentos, tabelas, datas e

patrocinadores. As federações estaduais (subordinadas à CBF) são responsáveis pelas organizações dos campeonatos estaduais no qual os clubes são filiados.

A relação entre as federações e os clubes é conflituosa em diversos aspectos. A formulação de um calendário extremamente cheio, com numero de jogos acima do razoável e em um curto espaço de tempo é uma delas, principalmente em um país com as dimensões do Brasil. A ausência de políticas que qualifiquem a arbitragem, que até então não é profissionalizada, tendo a grande maioria dos árbitros outras profissões, investimentos na formação de novos treinadores e profissionais ligados ao esporte, entre outras. Essa falta de organização e profissionalismo para oferecer o melhor produto aos consumidores e participantes, demonstram que o interesse não é o crescimento e a valorização do futebol nacional. Diante disso alguns clubes se movimentaram tentando criar uma força paralela ao poder das federações, e no ano de 2015 foi criado a primeira liga, torneio de que participam os clubes do sul, de Minas e Fluminense e Flamengo do Rio de Janeiro e que começou a vigorar no ano de 2016 e não foi oficializado pela CBF, sendo jogado em datas vagas no período de campeonatos estaduais.

5.1.2 A Conduta

Além dos entraves políticos e estruturais, existem os econômicos administrativos, que contribuem para que o futebol brasileiro continue atrasado diante dos melhores modelos de negócio. Inicialmente é observado uma estrutura política também muito forte dentro dos clubes, onde os presidentes são torcedores, que na grande maioria não tem conhecimento de gestão, e como consequência não têm o conhecimento técnico de diversos fatores que são de grande importância para o sucesso esportivo do clube, como um planejamento detalhado e compatível com a realidade financeira, a responsabilidade econômica para não comprometer as finanças nos anos seguintes, dentre outras.

A responsabilidade jurídica e administrativa dos clubes no Brasil, diverge muito dos principais centros no mundo, na Itália por exemplo, os presidentes das agremiações são os donos, portanto tem responsabilidade direta, e respondem com o seu patrimônio caso façam dividas. Outro benefício é que por se tratar do seu próprio dinheiro, os clubes são administrados como verdadeiras empresas, respeitando obviamente as peculiaridades do futebol, mas sempre

buscando profissionais técnicos e capacitados para as mais diversas áreas. A diferente natureza jurídica não permite que as equipes brasileiras tenham proprietários, e como os presidentes dos clubes não tinham responsabilidades diretas com as finanças, foram construídas ao longo dos anos dívidas absurdas e quase impagáveis. Porém no dia 4 de agosto de 2015, foi criada o Profut lei de numero 13.155, cujo texto central é o seguinte:

Estabelece princípios e práticas de responsabilidade fiscal e financeira e de gestão transparente e democrática para entidades desportivas profissionais de futebol; institui parcelamentos especiais para recuperação de dívidas pela União, cria a Autoridade Pública de Governança do Futebol - APFUT; dispõe sobre a gestão temerária no âmbito das entidades desportivas profissionais; cria a Loteria Exclusiva - LOTEX; altera as Leis nºs 9.615, de 24 de março de 1998, 8.212, de 24 de julho de 1991, 10.671, de 15 de maio de 2003, 10.891, de 9 de julho de 2004, 11.345, de 14 de setembro de 2006, e 11.438, de 29 de dezembro de 2006, e os Decretos-Leis nºs 3.688, de 3 de outubro de 1941, e 204, de 27 de fevereiro de 1967; revoga a Medida Provisória nº 669, de 26 de fevereiro de 2015; cria programa de iniciação esportiva escolar; e dá outras providências. (BRASIL, 2016)

Este foi um passo importante que está contribuindo para a profissionalização da gestão, e evolução do futebol brasileiro, responsabilizando esportivamente os clubes e os seus respectivos administradores. Essa medida visa corrigir e punir as péssimas práticas adotadas no Brasil, onde coisas absurdas são comuns, como atraso de salários e outras obrigações legais de atletas e funcionários, dívidas nunca pagas e nem negociadas com a União sem qualquer tipo de punição esportiva. Para ilustrar a situação financeiras dos clubes brasileiros, a Tabela 1, retirada no dia 10 de maio de 2016 do blog do Mauro Cezar Pereira, jornalista da Espn, onde torna claro a evolução da dívida total dos clubes nos últimos 4 anos e alguns poucos já buscam realizar políticas de gestão mais consciente, onde se destaca o Flamengo que conseguiu reduzir a sua dívida do ano de 2014-2015 em 17%.

Tabela 1: Dívida total dos clubes

RK	Clubes	Dívidas - Em R\$ milhões				Variação 2014-2015		Variação 2011-2015	
		2015	2014	2013	2012	2011	Em %	Em %	
1	Botafogo	731,1	848,4	698,8	660,9	563,9	-14%	30%	
2	Flamengo	579,3	697,9	757,4	803,7	355,5	-17%	63%	
3	Atlético-MG	496,5	491,4	438,4	414,5	367,6	1%	35%	
4	Vasco da Gama	467,6	596,5	571,8	430,0	422,6	-22%	11%	
5	Fluminense	461,9	439,6	422,7	444,8	404,9	5%	14%	
6	Corinthians	452,7	371,7	193,7	177,1	178,5	22%	154%	
7	Grêmio	422,5	382,1	282,0	187,2	198,9	11%	112%	
8	Santos	409,9	373,2	296,7	278,1	207,7	10%	97%	
9	Palmeiras	409,7	332,7	311,8	324,5	240,5	23%	70%	
10	São Paulo	359,4	341,0	250,7	273,4	158,5	5%	127%	
11	Cruzeiro	290,0	252,9	199,9	143,0	120,3	15%	141%	
12	Internacional	281,6	340,6	229,3	215,4	197,4	-17%	-43%	
13	Atlético-PR	248,3	233,4	118,3	-	4,1	6%	5693%	
14	Coritiba	226,1	214,3	168,4	151,0	111,0	6%	104%	
15	Bahia	181,1	216,0	167,8	61,2	58,4	-16%	210%	
16	Ponte Preta	146,3	146,5	140,6	138,0	105,0	0%	39%	
17	Sport	83,9	55,6	49,4	12,3	35,6	51%	136%	
18	Figueirense	66,1	65,3	56,8	37,3	27,0	1%	144%	
19	Joinville	15,8	13,2	18,5	11,0	ND	20%	-	
20	Chapecoense	2,2	1,3	1,3	ND	ND	69%	-	

Fonte: Pereira, 2016

Mesmo tendo a clara visualização que a medida do Profut é uma tentativa de estruturação do futebol brasileiro, muito representantes de clubes importantes do cenário nacional, são contrários à lei, pois preferem continuar gastando sem limite e sem responsabilidade, ampliando e passando a dívida dos clubes para os sucessores.

5.1.3 O Desempenho

Mesmo o mercado do futebol brasileiro não sendo uma referência em seu modelo de negócio, movimenta atualmente milhões de reais, onde se podem verificar as frequentes transações financeiras no que tange a um volume significativo de recursos desde a negociação de atletas até as cotas de patrocínios.

Com a evolução do mercado profissional do futebol o lado econômico e administrativo também foi se profissionalizando e o esporte foi tratado cada vez mais como um produto comercial, e com

isso trazendo algumas relações importantes dentro desta nova dinâmica, uma delas é sem dúvida a disparidade das cotas dos direitos televisivos, principal fonte de receita dos clubes brasileiros.

No futebol, o sucesso de um time está ligado a sua performance esportiva, sendo perceptível e mensurável em conquistas de títulos e boas campanhas em determinadas competições. Porém o sucesso financeiro é de grande importância para o clube e raramente o sucesso em campo não resultará em um resultado econômico positivo para a equipe.

Um time que tenha melhores resultados financeiros poderá contratar melhores jogadores, melhores profissionais técnicos, ter um bom centro de treinamentos, dando aos seus atletas a melhor estrutura para a sua preparação, em suma, fazer os investimentos que ajudam para condução do sucesso esportivo.

Os casos mais comuns é que os clubes que fazem investimentos maiores obtêm melhores resultados, porém é possível que um clube organizado e equilibrado faça aplicações que não gerem o resultado esportivo esperado, e o planejamento pode falhar dentro do campo por conta de fatores imponderáveis do futebol. É evidente que um clube depois de fazer investimentos altos, a expectativa é ser o campeão de um torneio, mas o futebol é um jogo e a sua imprevisibilidade pode fazer com que o time não chegue à posição almejada.

Paulo Carneiro, executivo de futebol destaca que:

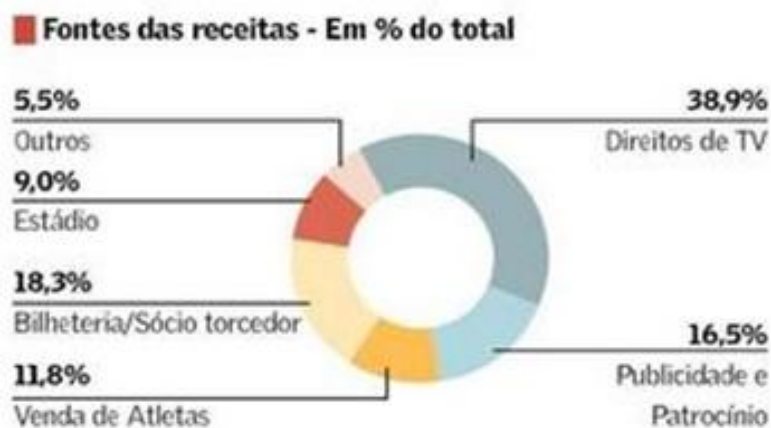
o futebol é um negocio de longo prazo, é preciso construir as bases necessária para ter uma equipe que possa ser vencedora. Mas a grande missão do gestor é fazer a sua torcida compreender que o vencedor não é só o campeão, mas quem é competitivo, e quem chega entre os primeiros e se credencia a disputar a libertadores também é vencedor! Terá um destaque na mídia nacional, o que vai gerar um resultado financeiro melhor, o dinheiro não vai só para o campeão, e com dinheiro é possível fazer investimentos e ir em busca do título novamente. (CARNEIRO, 2013)

Na configuração atual a importância dos resultados financeiros é um forte indicador se o clube terá bons ou maus resultados esportivos. Se no mercado tradicional o que importa são os lucros e perdas, no futebol a receita dos clubes separa as equipes grandes dos pequenos e os candidatos a vencedores e a rebaixados. Seguindo esta lógica não significa dizer que os times mais ricos ganharam todos os campeonatos, mas a suas chances aumentam bastante e os clubes com receitas modestas tem chances quase remotas de subir no topo do pódio.

Obviamente que ter muitos recursos e não saber aplicá-los de maneira planejada e eficiente, os retornos esportivos ficam mais distantes. No livro “A bola não entra por acaso”, Ferran Soriano conta como foi a transformação realizada na gestão do Barcelona, profissionalizando o setor e o conduzindo semelhante a uma empresa, buscando cumprir o planejamento financeiro e um maior faturamento, a fim de qualificar a estrutura física em busca de conquistas dentro do campo. O Barcelona se tornou um case de sucesso no seu modelo de gestão e a partir daí o modelo profissional empresarial tem sido aplicada nas administrações dos clubes pelo mundo.

As receitas dos clubes brasileiros são oriundas de bilheteria, sócios, vendas de produtos licenciados, publicidade e patrocínio além das cotas de televisão. O gráfico abaixo , divulgado pelo Itaú BBA no ano de 2015, mostra a realidade econômica financeira dos 23 principais clubes do país, em relação as suas fontes de receitas

Gráfico 1: Fontes de receitas- Em % total



Fonte: Moraes, 2016

É possível verificar que a maior fonte de receita dos clubes brasileiros é a de direitos televisivos com percentual de 38,9%, em seguida vem a bilheteria e o sócio torcedor com 18,3%. Em terceiro lugar publicidade e patrocínio com 16,5 %, logo após vem a venda de atletas com 11,8%, o estádio tem 9% e outros com 5,5%. Os números apontam de maneira clara que entre os 23 times mais importantes do cenário nacional brasileiro, a fonte de receita maior e, portanto mais importante é a cota dos direitos de televisão.

O jornalista Rogério Lagos do site torcedores.com, explica quais são os critérios da divisão das cotas distribuídas pela Rede Globo de televisão, dona dos direitos de transmissão no Brasil.

O contrato vigente entre a **TV Globo** e os clubes teve início em 2012 e caminha para o seu fim em dezembro de 2015. Para estipular o valor da cota fixa de cada clube, a emissora realizou uma pesquisa analisando a audiência estadual e nacional de cada agremiação no Brasileirão. Com os resultados em mãos, a detentora dos direitos de transmissão entendeu que os clubes deveriam compor grupos diferentes, com cotas diferentes, de acordo com a audiência de cada um.

Assim, **Flamengo** e **Corinthians** entraram no chamado “Grupo 1”. **Palmeiras**, **São Paulo**, **Santos** e **Vasco**, no “Grupo 2”, e assim sucessivamente. Para o sistema pay-per-view, as divisões são com base em pesquisas do **Datafolha** e **Ibope**, tendo como referência o número de pessoas que compra os pacotes. Segundo a **Globo**, hoje são cerca de 2 milhões de pessoas, em 20 milhões de lares, que possuem TV por assinatura. (LAGOS, 2016)

Como demonstra a tabela 2, em primeiro lugar vem o Grupo 1 = Flamengo e Corinthians arrecadando 170 milhões por ano. No Grupo 2 os clubes que estarão na serie A em 2016 são: São Paulo com 110 milhões , Palmeiras com 100 milhões e Santos com 80 milhões. O Vasco que também compõe este grupo, não está na imagem, pois não jogará a serie A neste ano.

No Grupo 3 segue o Cruzeiro, Atlético Mineiro, Grêmio, Internacional, Fluminense e Botafogo com 60 milhões. Quando chega neste grupo e identificamos um grupo de 6 grandes clubes do futebol brasileiro, com grande torcida e obtendo uma receita quase 3 vezes menor que a do primeiro grupo, é percebido a disparidade dessas receitas. O Grupo 4 que é composto por Sport, Atletico Paranaense, Coritiba e Vitoria, equipes com torcidas de grande representação nos seus respectivos estados, tendo as cotas mais de quatro vezes menor que a do grupo 1, cerca de 35 milhões. E Por fim o último Grupo com Figueirense, Chapecoense, Ponte Preta, Santa Cruz e América Mineiro recebendo 20 milhões.

Tabela 2 : Cotas de tv 2016 (série A)

CLUBES	VALORES
CORINTHIANS E FLAMENGO	170 MILHÕES
SÃO PAULO	110 MILHÕES
PALMEIRAS	100 MILHÕES
SANTOS	80 MILHÕES
CRUZEIRO, ATLÉTICO MG, GRÊMIO, INTERNACIONAL, FLUMINENSE E BOTAFOGO	60 MILHÕES
SPORT, ATLÉTICO PR, CORITIBA, VITÓRIA	35 MILHÕES
PONTE PRETA, CHAPECOENSE, FIGUEIRENSE, SANTA CRUZ E AMÉRICA MG	20 MILHÕES

Fonte: Ziporlli, 2016

Diante deste cenário de disparidade financeira percebe-se que a própria divisão dos direitos televisivos fomenta a distancia entre os clubes e o resultado disso é um produto, mais previsível e menos atrativo. No início de todos os campeonatos os candidatos aos títulos acabam sendo os mais ricos. No dia 26 de agosto de 2014 o jornalista Felipe Lobo, do site trivela.uol.com.br, escreve que o sucesso da principal liga do mundo (a Premier league) está ligado diretamente a divisão dos recursos entre os clubes.

A liga de maior sucesso no mundo é também quem mais igualmente divide o bolo dos direitos de TV. A Premier League é um sucesso no mundo todo. A Sky Sports e a BT Sport, os dois canais que têm os direitos de transmissão do campeonato no Reino Unido, pagam juntas € 3,79 bilhões. Os direitos de TV para o exterior somam € 2,88 bilhões. Um total de € 6,67 bilhões pelos direitos de transmissão. Só para efeito de comparação, o Campeonato Brasileiro custa aproximadamente R\$ 1 bilhão (€ 335 milhões). Um dos fatores que torna a liga inglesa tão forte é como é feita a divisão de TV, que permite mesmo aos últimos colocados receber uma boa quantia. (LOBO, 2016)

E o jornalista segue explicando de maneira mais detalhada como funciona esta divisão:

A Premier League divide o dinheiro de TV em três fatias. A primeira é uma cota dividida igualmente entre os 20 clubes da primeira divisão. Em 2013/14, essa cota foi de € 65,5 milhões. A segunda cota é a chamada por lá de “mérito”, que é paga de acordo com a posição do time na tabela. A cada posição, é pago cerca de € 1,5 milhão. Ou seja: o Cardiff, último colocado, ganha € 1,5 milhão. O 19º ganha pouco mais de € 3 milhões e assim por diante. O primeiro colocado, Manchester City, ganhou pouco mais € 30 milhões.

A terceira faixa é a de TV. A cada jogo transmitido, o time ganha algo próximo a € 942 mil. O time que teve mais jogos transmitidos foi o Liverpool com 28 e ganhou € 27,5 milhões por sua audiência na TV. Os dois times que tiveram menos jogos transmitidos foram Cardiff e Fulham, oito vezes. Há uma garantia contratual que cada time ganhará o equivalente de, no mínimo de 10 jogos, transmitidos. Como esses dois times tiveram só oito jogos transmitidos, ganham a cota de 10 jogos, € 10,8 milhões.

Somando as três faixas, o Liverpool foi quem mais arrecadou com TV na última temporada, com um total de € 122,5 milhões. Quem recebeu menos foi o Cardiff, último colocado. O time arrecadou € 77,98 milhões – um valor maior do que o Manchester United ganhou como campeão no ano anterior, pouco mais de € 76 milhões, graças ao novo contrato de direitos de TV, que passou a vigorar em 2013 e vai até 2016. (LOBO, 2016)

A escolha por dividir de maneira equilibrada os principais recursos de uma equipe é fundamental para que você tenha um produto atraente, competitivo, jogos equilibrados e um campeonato muito mais valorizado, a liga Inglesa é sem duvidas o case de sucesso quando se fala em modelo de negócio no futebol. E a representação disso é que segundo a correspondente Vivian Oswald, na pagina do “O globo” do dia 26/06/2014, o futebol movimenta anualmente entre 455 e 577 bilhões de reais no mundo, cabendo ao Brasil apenas 2% deste volume. Em primeiro lugar encontra-se a Premier League, principal liga do mundo e que representa 30% deste volume total. Em segundo lugar vem Alemanha com 20%.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve como objetivo analisar o modelo de negocio do futebol no Brasil, verificando a sua construção histórica e comparando com o modelo de sucesso que representam algumas ligas mais importantes do mundo, como elas estão organizadas, e suas estruturas econômicas, fazendo um paralelo sempre com o modelo brasileiro a fim de entender porque o país do futebol tem um produto tão pouco explorado. A estrutura politica do futebol, tanto nas federações quanto nos clubes é um fator de grande impedimento para essa evolução, além das medidas administrativas que ensaiam uma profissionalização, mas a cada dia é percebido que a essência dos núcleos que lideram o futebol ainda são amadores.

A ausência de uma verdadeira mudança faz com que a cada dia o Brasil fique mais distante dos grandes centros e inclusive perde mercado para novos concorrentes e de menor nível técnico, como é o caso das forças financeiras que estão se fortalecendo a cada dia, a liga americana (MLS) e a China, que já começam a disputar jogadores com o mercado Europeu. É importante citar também que essa desorganização e a diferença de estrutura e suporte financeiro entre equipes nacionais, faz com que se tenha uma diferença técnica e competitiva no que tange a realização de boas campanhas nos campeonatos internos, sendo as equipes mais ricas as principais beneficiadas tanto esportivamente como com o privilegio de receberem mais recursos através de um critério que não é igualmente definido.

Para a mudança desta realidade é necessário que o futebol no Brasil seja verdadeiramente modificado e profissional de maneira efetiva, fazendo com que medidas necessárias possam ser criadas para que haja um modelo comercial e técnico interessante, capaz de competir com os principais líderes deste mercado. Outro ponto que considero de extrema relevância é que os clubes tenham o senso mais coletivo para toda essa questão. É necessário que sejam protagonistas dessas mudanças, esperar que as instituições que aí estão façam estas transformações é ter a convicção que não avançaremos o quanto gostaríamos. E para que isso aconteça uma união diante do desenvolvimento do futebol é de fundamental importância, deixando as paixões e rivalidades clubistas fora do debate, trabalhando para o bem comum.

REFERÊNCIAS

AIDAR, Antônio Carlos Kfourir; LEONCINI, Marvio Pereira; OLIVEIRA, João José de. **A nova gestão do futebol**. São Paulo: FGV, 2000.

AMORIM, L. Onde os amadores não têm vez. **Exame**. São Paulo, v 47, ed. 1042, n. 10, p. 20-30, mai. 2013.

ABREU, Francisco Àrju Ribeiro. **Futebol**: um estudo comparativo sobre a estrutura e a situação econômica dos clubes brasileiros. 2003. 83f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Economia) - Faculdade de Ciências Econômicas, UFBA, Salvador, 2003

BRASIL. Presidência da República. **Lei n. 13155 de 4 de agosto de 2015**. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13155.htm> Acesso em 25 abr. 2016

CARNEIRO, Paulo R.de Souza. **Gestão de futebol**. Salvador, 14 de dezembro de 2013. Entrevista.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela et al. **Modelos de Gestão**. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

LAGOS, Rogerio. **Brasileirão**: saiba quanto seu clube ganha de dinheiro da tv globo. Disponível em: <<http://torcedores.com/noticias/2015/09/brasileirao-saiba-quanto-seu-clube-ganha-de-dinheiro-da-tv-globo>> Acesso em : 10 abr. 2016

LEONCINI, Marvio, .Pereira; SILVA, Marcia Terra da. **Entendendo o futebol como um negócio**: um estudo exploratório, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v12n1/a03v12n1.pdf> > Acesso em: 29 de abr 2016

LOBO, Felipe. **Audiência conta, mas sucesso da premier league tem a ver com a divisão das cotas de tv**. Disponível em: < <http://trivela.uol.com.br/divisao-de-tv-campeonato-ingles-2013-2016>> Acesso: 12 de mar. 2016

LUCAS, Adriano. **Top 10 esportes mais populares do mundo**. Disponível em: <<http://top10mais.org/top-10-esportes-mais-populares-mundo/#ixzz48Xd4iWaG>> Acesso em : 12 maio 2016

MORAES, Roberto. **Situação econômica dos principais 23 times**. Disponível em: <<http://www.robertomoraes.com.br/2015/08/situacao-economica-dos-23-principais.html>> Acesso em: 13 de mar. 2016

PEREIRA, Mauro Cezar. **Conheça a real situação financeira do seu clube**. Disponível em: <http://espn.uol.com.br/post/597803_vai-quebrar-conheca-a-real-situacao-financiera-do-seu-clube> Acesso em: 11/05/2016

PEREIRA, Carlos Alberto; REZENDE, Amaury José; CORRAR, Luiz João ; LIMA, Emanuel Marcos. **A gestão estratégica de clubes de futebol**: uma análise da correlação entre performance esportiva e resultado operacional, 2016. Disponível em:
<<http://www.congressospf.fipecafi.org/web/artigos42004/336.pdf>> Acesso em 20 de mar. 2016

RAMOS, Vitor Silvany. **Determinantes para as diferenças de desempenho esportivo e financeiro entre os clubes de futebol do Nordeste e Sudeste brasileiro**: uma análise do Esporte Clube Bahia e do São Paulo Futebol Clube de 2002 a 2008. 2009. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Economia) - Faculdade de Ciências Econômicas, UFBA, Salvador, 2008.

RIBEIRO, Luiz Carlos. **Brasil**: futebol e identidade nacional, Disponível em:
<<http://www.efdeportes.com/efd56/futebol.htm>> Acesso em 15 abr. 2016

SANTOS NETO, Antônio. **A estrutura organizacional do futebol profissional no Brasil e o clube dos 13**: análise comparativa entre os modelos de organização do futebol brasileiro, europeu e das ligas nos EUA. 2009. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Economia) - Faculdade de Ciências Econômicas, UFBA, Salvador, 2009

SIEBERT, Rafael Valiense. O papel determinante do modelo de gestão estratégica na transição dos clubes da série “B” para a série “A” do campeonato brasileiro de futebol (1995-2008). 2009. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Economia) - Faculdade de Ciências Econômicas, UFBA, Salvador, 2009

STEIN, Leandro. **Como o futebol moldou a identidade cultural do brasileiro**. Disponível em:
<<http://trivela.uol.com.br/como-o-futebol-moldou-a-identidade-cultural-do-brasileiro/>> Acesso: 25 abr. 2016

STEIN, Leandro. **Como o futebol moldou a identidade cultural do brasileiro**. Disponível em:
<<http://trivela.uol.com.br/150-anos-de-futebol-a-criacao-e-a-expansao-das-regras/>> Acesso: 25 abr. 2016

VIEIRA, Sílvia; FREITAS, Armando. **O que é Futebol**. Rio de Janeiro: Editora Casa da Palavra, 2006.

ZIPORLLI, Cassio. **A distribuição dos milhões das cotas de televisão nas séries a e b de 2016**. Disponível em: <http://blogs.diariodepernambuco.com.br/esportes/2015/12/06/a-distribuicao-dos-milhoes-de-reais-da-televisao-nas-series-a-e-b-de-2016>> Acesso em: 03 de fev. 2016