



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
FACULDADE FEDERAL DA BAHIA  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA APLICADA**

**ANTÔNIO ALBERTO MATHEUS DOS SANTOS NETO**

**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**

**SALVADOR  
2009**

**ANTÔNIO ALBERTO MATHEUS DOS SANTOS NETO**

**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**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao Curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Hamilton de Moura Ferreira Junior

**SALVADOR  
2009**

Ficha catalográfica elaborada por Vânia Magalhães CRB5-960

Santos Neto, Antônio Alberto Matheus dos

S337 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/Antônio Alberto Matheus dos Santos Neto. - Salvador, 2009.

62 f. il.; quad.; tab.; graf.; fig.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Ciências Econômicas) Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Ciências Econômicas, 2009.

Orientador: Prof. Dr. Hamilton de Moura Ferreira Junior.

1. Futebol – aspectos econômicos - Brasil 2. Clube dos 13 3. Indústria do esporte I. Ferreira Junior, Hamilton Ferreira II. Título

CDD – 338.477963340981

ANTÔNIO ALBERTO MATHEUS DOS SANTOS NETO

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

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao Curso de Ciências Econômicas da  
Universidade Federal da Bahia como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em  
Ciências Econômicas.

Aprovado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Orientador: \_\_\_\_\_  
Prof. Hamilton de Moura Ferreira Junior  
Faculdade de Economia UFBA

\_\_\_\_\_  
Prof. Antonio Plínio Pires de Moura  
Faculdade de Economia UFBA

\_\_\_\_\_  
Economista Isaac Coimbra Lou  
Faculdade de Economia UFBA

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Prof. Hamilton de Moura Ferreira Junior, pelo incentivo, paciência, colaboração e ensinamentos como professor e orientador.

A Isaac Coimbra Lou, que me co-orientou, e foi certamente, um dos maiores responsáveis por tornar este trabalho uma realidade.

Aos professores que marcaram a minha passagem na Universidade Federal da Bahia, especialmente ao prof. Plínio Moura, por toda sua dedicação à FCE-UFBA, e por extensão a todos os alunos que por aqui passaram.

A toda minha família: meus pais, meus avós, meu irmão, minha namorada, meus tios, primos, meus sogros e meu cunhado que sempre me apoiaram, das mais diferentes formas possíveis, e em todos os momentos que precisei deles.

A todos os colegas e amigos que fizeram parte da minha passagem pela FCE-UFBA, contribuindo para meu crescimento acadêmico e também como cidadão, especialmente Rubem Tayno e Leonardo Sepúlveda.

Aos meus recentes colegas de trabalho, e amigos, André Martins, Marcus Sá e Jacob Cabús, pelo apoio que me deram nos momentos necessários.

“Deus, sentido-se culpado por ter dado tanta qualidade ao jogador brasileiro, procurou equilibrar as coisas e deu-nos, como compensação, os dirigentes futebolísticos que temos.”

Matinas Suzuki Jr.

“O futebol no Brasil está nas mãos de uma máfia, que é da pior espécie que se poderia imaginar. Isto porque a máfia, na Itália ou em qualquer outro país, não é contra o povo comum. Aqui ela é contra os interesses do povo.”

Márcio Braga

“O futebol é uma caixinha de surpresas.”

Benjamin Wright

## RESUMO

Este estudo busca analisar o comportamento da indústria do futebol brasileiro, comparando-o com as principais ligas do futebol europeu e de alguns esportes coletivos dos EUA. Para tanto, recorreu à teoria econômica, utilizando-se da teoria da concorrência, e por extensão do modelo Estrutura – Conduta – Desempenho, oligopólios e cartel, e da dinâmica da concorrência em oligopólios na visão de Steindl para fazer o *link* com a realidade do esporte, que é muito diferente das realidades estudadas durante o curso de economia. Com base nesse referencial teórico expôs-se os modelos europeus e americanos de organização do esporte profissional, para, por fim, analisar o modelo brasileiro e a influência do Clube dos 13 nesta realidade. Para a operacionalização deste estudo buscou-se analisar artigos jornalísticos, artigos científicos, trabalhos de conclusão de curso, teses de mestrado e doutorado, e livros.

Palavras-chave: Futebol. Aspectos econômicos. Brasil. Clube dos 13. Indústria do esporte.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>A INDÚSTRIA DO ESPORTE</b>	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>EQUILÍBRIO COMPETITIVO E TEORIA DA CONCORRÊNCIA</b>	<b>16</b>
3.1	MODELO ESTRUTURA-CONDUTA-DESEMPENHO	20
3.2	OLIGOPÓLIOS	23
<b>3.2.1</b>	<b>Cartéis</b>	<b>24</b>
3.3	DINÂMICA DA CONCORRÊNCIA EM OLIGOPÓLIOS NA VISÃO DE STEINDL	26
3.4	APLICANDO A TEORIA À INDÚSTRIA DO ESPORTE	28
<b>4</b>	<b>MODELOS DE ORGANIZAÇÃO DOS ESPORTES PROFISSIONAIS</b>	<b>34</b>
4.1	O SISTEMA PIRAMIDAL DOS CAMPEONATOS EUROPEUS	34
4.2	O SISTEMA FECHADO DAS LIGAS NOS EUA	39
<b>4.2.1</b>	<b>Instrumentos de regulação</b>	<b>40</b>
<b>5</b>	<b>O FUTEBOL BRASILEIRO</b>	<b>44</b>
5.1	BREVE HISTÓRICO	44
5.2	O CARTEL DO CLUBE DOS 13	47
5.3	CENÁRIO NOS ÚLTIMOS ANOS	49
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>53</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>55</b>
	<b>APÊNDICES</b>	<b>59</b>



## 1 INTRODUÇÃO

O esporte representa muito mais que competição, diversão e saúde para os brasileiros. Hoje, pode ser visto cada vez mais como um fenômeno social de múltiplas dimensões que apresenta relações fortíssimas com a economia, política, educação e a sociedade de forma geral. A evolução deste fenômeno acarreta em transformações significativas nas demais áreas referidas. Ao que se refere à abordagem dos esportes, e mais especificamente do futebol, no Brasil é sempre uma tarefa árdua e muito difícil, por envolver tamanha passionalidade de todo um povo. Abordá-lo sob a perspectiva econômica é ainda mais complexo, pois envolve dois temas que os brasileiros, de uma forma geral, costumam acreditar que possuem amplo conhecimento.

O esporte brasileiro vem engatinhando no quesito profissionalização, quando comparado a outros países do mundo, e o futebol, por ser o principal esporte do país, tanto do ponto de vista econômico quanto do de apelo junto à população, tem fundamental importância na mudança da mentalidade dos brasileiros ao encararem esta área que pode vir a se tornar tão importante para a economia do país. O esporte representou 1,95% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil em 2005, que foi de US\$ 798 bilhões. Isso significa US\$ 15,6 bilhões (ROMÃO, 2006). Apesar de estar em constante crescimento - foi de US\$ 10,3 bilhões em 1999 -, a percentagem do setor sobre o PIB permaneceu praticamente inalterada até 2005, variando de 1,91% a 1,98%, o ápice. Percentualmente, o PIB esportivo<sup>1</sup> no Brasil está muito aquém do que pode ser alcançado, se comparado aos EUA, por exemplo, onde este setor representa 4% do PIB. Mas, mesmo sem qualquer tipo de direcionamento por parte do governo, o PIB esportivo no Brasil já é o quarto no mundo, em valores absolutos, e vem crescendo com impressionante vigor. De 1995 a 2005 registrou crescimento médio de 10,86% ao ano, enquanto o PIB nacional, no mesmo período, registrou média de crescimento de 2,25% (ROSEGUINI, 2006).

O esporte tem passado por grandes transformações no mundo inteiro, visando se adequar cada vez mais à lógica capitalista. Trata-se de mudanças sob perspectiva econômica e jurídica.

---

<sup>1</sup> O PIB do esporte no Brasil é igual à soma dos valores dos bens produzidos pela indústria de artigos esportivos (incluindo vestuário e itens, como bebidas isotônicas e equipamentos importados), dos valores dos serviços ligados diretamente ao esporte (salários de atletas, publicidade e marketing) e o valor indireto dos serviços demandados pelo esporte (transporte, hospedagem, alimentação, serviços médicos, entre outros).

Essas transformações começaram, principalmente na década de 1980, nos EUA e na Europa, e aqui no Brasil apenas na década de 1990, mais notadamente em 1998 com a lei nº. 9615/98 (Lei Pelé) (BRASIL, 1998). O papel do governo brasileiro e das entidades esportivas é de fundamental importância para a transição mais eficiente do cenário amador para o cenário profissional que está se colocando agora.

Recentemente, discussões acerca da migração de jogadores brasileiros para outros países do mundo, e por consequência da fragilização dos clubes e ligas do país frente a este fenômeno – além da recente realização do Pan-americano do Rio de Janeiro, da escolha do país para ser sede da Copa do Mundo de Futebol em 2014 e da candidatura do Rio de Janeiro para ser sede das Olimpíadas de 2016 – têm estimulado o debate mais racional sobre o futebol, e o esporte de uma forma geral, fora dos espaços onde são realizadas as competições. Infelizmente estes debates têm se mostrado, na maioria das vezes, ineficiente e superficial, principalmente por parte de quem deveria justamente primar por isso, que são as entidades esportivas, os clubes e o governo brasileiro.

Este trabalho focará apenas na organização - fórmula de disputa, distribuição de receitas (especialmente direitos televisivos e cotas de patrocínio), entre outras - da série A do Campeonato Brasileiro de Futebol, que é a principal liga esportiva do país, encarando-o como produto, e buscando compará-lo às principais ligas européias de futebol (UEFA<sup>2</sup> *Champions League*, Campeonato Inglês, Campeonato Italiano e Campeonato Espanhol) e às duas ligas esportivas mais ricas dos EUA (NBA<sup>3</sup> e NFL<sup>4</sup>). Essa comparação se dará desde o ano de 2003, quando foi introduzida a fórmula de disputa por pontos corridos<sup>5</sup>, até o ano de 2008, e tem como objetivo verificar se nesse período o Campeonato Brasileiro de Futebol está conseguindo, de acordo com a teoria econômica, maximizar seu potencial de ganhos junto ao consumidor final (torcedor), tomando como base as outras ligas citadas.

---

<sup>2</sup> *Union of European Football Associations* ou União das Associações Europeias de Futebol

<sup>3</sup> A National Basketball Association é uma das principais ligas de basquetebol do mundo. Ela foi criada em 1946 sob o nome de BAA (Basketball Association of America). Em 1949, se fundiu com a NBL (National Basketball League) e foi renomeada NBA. O campeonato compreende 30 franquias (clubes), onde 29 são estadunidenses e 1 canadense.

<sup>4</sup> A National Football League (em português: Liga Nacional de Futebol Americano) é a maior liga de futebol americano do mundo, com trinta e dois times nos Estados Unidos.

<sup>5</sup> Formato de campeonato em que todas as equipes se enfrentam em jogos de ida e volta, e ao final do campeonato aquela que somar maior número de pontos é declarada campeã.

Do ponto de vista do torcedor, são três os fatores que geram atratividade a um evento esportivo: qualidade do jogo, imprevisibilidade do resultado e sucesso do time desse torcedor (SILVA, 2006). De uma forma geral, é possível afirmar que o equilíbrio competitivo é um modelo que influencia de forma direta estes três fatores, mais precisamente a imprevisibilidade do resultado. Sendo assim, o equilíbrio competitivo será tratado no decorrer deste trabalho, numa tentativa de verificar se isto ocorre da forma mais eficiente para o mercado aqui estudado.

Sob esta perspectiva, de uma maior eficiência no mercado do futebol brasileiro, também serão observados os impactos que o Clube dos 13 – cartel formado pelos 20 “principais” clubes do Brasil – causa neste, a fim de identificar os aspectos positivos e negativos, tais quais barreiras à entrada de novos clubes na série A do Campeonato brasileiro.

A presente monografia, além desta introdução, conta com seis capítulos. Seu texto tem no segundo capítulo uma breve abordagem da importância da indústria do esporte no mercado mundial e brasileiro. O terceiro capítulo trata da concorrência, enfocando principalmente a questão dos oligopólios, cartéis, e da sua dinâmica sob a visão steindliana.

O quarto capítulo trabalha com os modelos de organização das estruturas no futebol europeu e nas ligas dos EUA, abordando seus respectivos funcionamentos e resultados sob o ponto de vista da competição. O quinto capítulo é um estudo de caso e nele se estuda os problemas encontrados no futebol do Brasil, buscando-se fazer uma comparação entre esta realidade e as encontradas na Europa e EUA.

No capítulo de conclusão faz-se a análise de tudo que foi abordado, buscando evidenciar através da lógica econômica os principais problemas enfrentados pelo Brasil a fim de melhorar o desempenho econômico deste segmento de mercado.

## 2 A INDÚSTRIA DO ESPORTE

As relações entre o esporte e o dinheiro são antigas. Após a Revolução Industrial, de meados do século XIX, na Inglaterra, formas novas de atividades e interações entre economia e esporte aparecem e se multiplicam. Até a década de 1980 a bilheteria era responsável por quase todos os ganhos. Mas foi nesta década, porém, que o esporte passou a se profissionalizar e entrou, de verdade, na área do mercado. Mais notoriamente, com a privatização do financiamento das Olimpíadas de Los Angeles, a exploração comercial dos símbolos olímpicos, a criação de um programa mundial de *marketing* dos jogos, o abandono dos monopólios das televisões públicas (principalmente na Europa) e o lançamento concomitante de numerosos canais de televisão privados (BOURG; GOUGUET, 2005). Graças a essa conjunção de fatores, somado à revolução das tecnologias, a oferta televisiva por parte dos canais privados, desenvolveu-se fortemente, atendendo a demanda reprimida existente. Com o posterior desenvolvimento dos canais por satélite (a cabo), e por fim com sistema digital (*pay-per-view*), o crescimento passou a ser ainda mais acelerado e multiplicou os ganhos dessa indústria.

Com isso, os ganhos provenientes de cotas de patrocínio cresceram vertiginosamente, impulsionados pela exposição na televisão. Os valores pagos pelos direitos de transmissão se multiplicaram por três (TV aberta, canais fechados e *pay-per-views*)<sup>6</sup>, e cresceram de acordo com o tamanho da concorrência em cada um desses segmentos de mercado. Em muitos casos os clubes/franquias uniram-se e passaram a vender conjuntamente esses direitos de transmissão, criando monopólios que maximizaram os ganhos destes nestes segmentos, o que é o caso até hoje da NBA e da NFL.

---

<sup>6</sup> É possível incluir, neste contexto, a Internet como meio de transmissão que, também, contribuiu para o aumento desses ganhos, ainda que em valores muito menores do que os outros três acima citados.

<b>Demanda\Oferta</b>	<b>Um vendedor</b>	<b>Alguns vendedores</b>	<b>Inúmeros vendedores</b>
<b>Um comprador</b>	Monopólio bilateral	Monopsônio contrariado	Monopsônio
<b>Alguns compradores</b>	Monopólio contrariado	Oligopólio bilateral	Oligopsônio
<b>Inúmeros compradores</b>	<u>Monopólio</u>	Oligopólio	Concorrência

Quadro 1 – Tipologia das estruturas de mercado

Fonte: Elaboração própria, a partir de BOURG; GOUGUET, 2005, p.24.

O Quadro 1 mostra como a cooperação entre os clubes pode gerar maiores ganhos para os mesmos. Os demandantes (emissoras de TV aberta, canais fechados, *pay-per-views* e sites na Internet) passam a comprar na mão de apenas um vendedor (monopólio), já que os clubes se unem para vender conjuntamente, e com isso passam a cobrar mais, aumentando os ganhos dos ofertantes. Esta relação será melhor estudada mais a frente, no item 3.2.1 que trata da questão dos cartéis.

Com a multiplicação dos contratos publicitários e da divulgação dos esportes nos mais variados tipos de mídias vieram também a explosão do consumo de artigos esportivos. Hoje, o esporte mundial tem sido encarado como uma indústria crescente que movimenta cerca de US\$ 1,6 trilhão por ano. E não deve parar de crescer neste ritmo acelerado por algum tempo, já que os esportes ainda não ocupam uma parte significativa do orçamento não-essencial de uma família. Há quem acredite até que se trata de um segmento que não para de crescer, nem mesmo quando a economia está em crise. Para os defensores desta corrente isso ocorre porque quando a economia vai bem as pessoas têm mais dinheiro e gastam com esporte. Quando a economia vai mal, os desempregados têm mais tempo para a prática do esporte e consomem mais artigos esportivos (CHIARINI, 2002). Essa é uma afirmação um tanto questionável, na medida em que se o indivíduo está desempregado, então passará mais tempo em busca de um novo emprego, e terá uma renda disponível menor para consumo de bens e serviços ligados às atividades esportivas.

Nessa indústria, o futebol gera aproximadamente US\$ 400 bilhões anuais, ou 1,25% do PIB global, sendo o Brasil responsável por cerca de 1% desse valor. Valor muito abaixo da relevância que o país tem neste esporte. Segundo pesquisa realizada pelo semanário português Sol, a exportação de atletas é atualmente o negócio que movimenta mais dinheiro no Brasil. Apenas em 2007, 1064 jogadores de futebol foram negociados com equipes de outros países – dados da Confederação Brasileira de Futebol. A pesquisa mostrou que essas negociações movimentaram o equivalente a 195,2 milhões de Euros no ano de 2007, mais do que as vendas de produtos manufaturados ou frutas como a banana (Exportação de..., 2008).

Em Aidar (2000) *apud* Silva (2006), é possível encontrar uma forma de compreender o funcionamento da indústria do futebol. O autor divide a estrutura do futebol em três partes: consumidor final, agente produtor e agentes intermediadores (revenda e industrial), como demonstrado na figura a seguir:

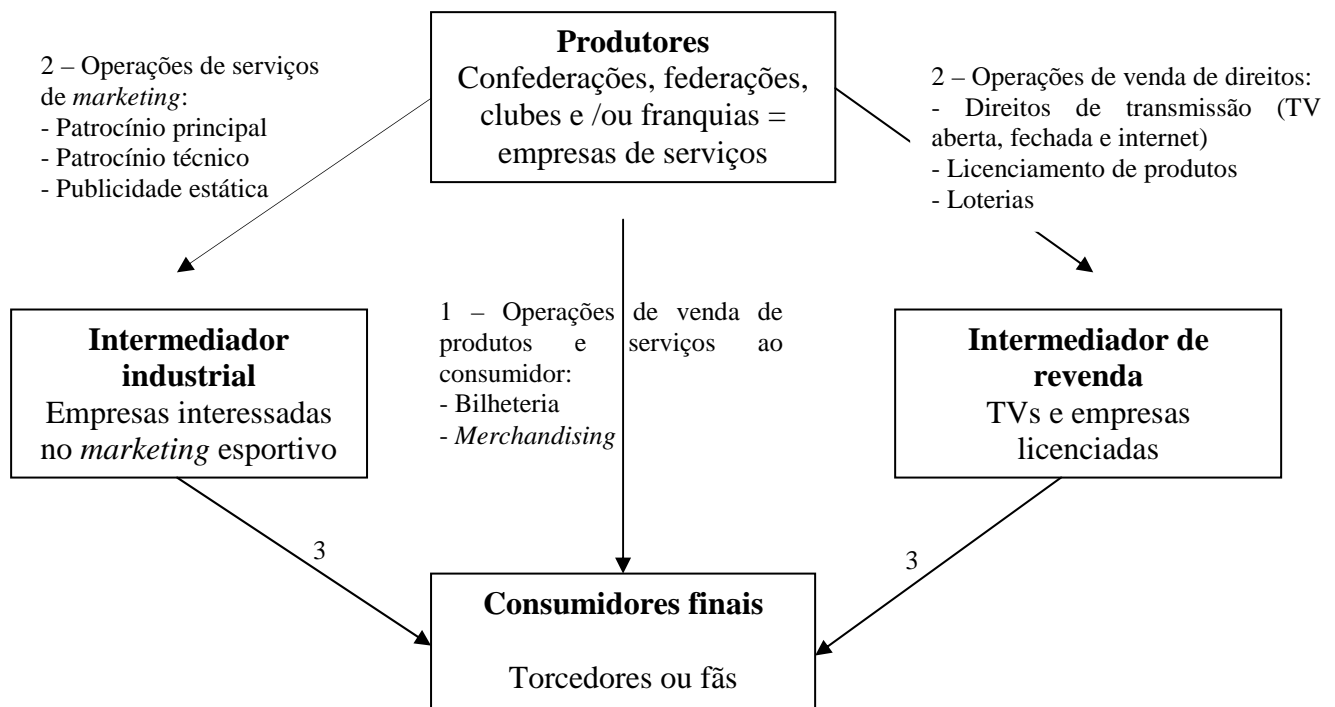


Figura 1 – Estrutura do Futebol em Mercados

Fonte: Elaborada pelo autor, baseado em AIDAR, 2000 *apud* SILVA, 2006

Na perspectiva de Aidar (2000), os torcedores/fãs são os consumidores finais que têm relação comercial (1), via bilheteria ou *merchandising*<sup>7</sup>, diretamente com os agentes produtores,

<sup>7</sup> *Merchandising* é a venda de produtos com a marca dos clubes na qual a utilidade está na satisfação de se usar esta marca. Esta fonte de receita se chama licenciamento quando não é controlada pelo clube e sim por empresa terceira.

representado pelos clubes de futebol. O agente intermediário de revenda e o agente intermediador industrial interagem (2) com o produtor, via operações de venda de direitos de transmissão e operações de serviços de *marketing*, respectivamente. Por fim, os consumidores finais consomem (3) também dos agentes intermediários de revenda (televisão e empresas licenciadas) e do agente intermediador industrial (empresas de *marketing* esportivo).

De uma forma geral, todos os esportes coletivos funcionam dessa mesma maneira, diferenciando-se eventualmente quanto ao agente produtor. Ao contrário do futebol, onde existe uma grande hierarquia<sup>8</sup>, ligas como NBA e NFL contam apenas com dois entes nesta relação, quais sejam, liga e franquias.

Sobre o consumidor, existe uma peculiaridade a respeito do consumidor final do futebol, e dos esportes coletivos em geral, o seu relacionamento com o seu clube é duradouro, apesar do serviço oferecido não ser dos melhores. Pode-se citar a falta de títulos, o desconforto e a insegurança nos estádios. Essa é uma relação emocional que é convertida em relação comercial, e a comprovação disto pode ser percebida em vários casos mundo afora.

No Brasil, alguns clubes, de maior reputação, conseguiram estreitar sua relação com a torcida, aumentando a média de público, mesmo sendo rebaixados para as segunda e terceira divisão do campeonato nacional, como o Bahia-BA, Atlético-MG, Botafogo-RJ, Fluminense-RJ, Palmeiras-SP e Corinthians-SP. Uma explicação para o referido aumento do público pode ser o sucesso destes times nas ligas inferiores, já que, disputando contra times mais fracos nas divisões inferiores, as chances de boas campanhas destes clubes tornam-se maiores.

Este relacionamento, entre cliente e o clube, sugere que a demanda do futebol, e dos esportes coletivos em geral, seja inelástica em relação ao preço. Porém, no Brasil, esta inelasticidade parece ser discutível, à medida que os clubes não conseguem maior arrecadação nos estádios com o aumento de preço. Um fator que pode contribuir com esse ponto de vista é que o futebol concorre dentro da indústria do entretenimento, com outras alternativas para a sociedade (cinema, teatro, shows, outros esportes), e a sociedade brasileira tem mostrado sua

---

<sup>8</sup> No caso brasileiro a hierarquia se dá na seguinte ordem crescente: clubes; federações estaduais; Confederação Brasileira de Futebol (CBF); *Confederacion Sudamericana de Futbol*, ou Confederação Sulamericana de Futebol (CONMEBOL); e por fim a *Fédération Internationale de Football Association*, ou Federação Internacional das Associações de Futebol (FIFA).

insatisfação com o nível de serviço oferecido nos eventos futebolísticos e esportivos, de uma forma geral.

Nos EUA, esta inelasticidade também não pode ser observada em ligas como NFL e NBA, já que franquias que vencem pouco sempre registram baixa média de público. Isso pode ser explicado por dois fatores. O primeiro é o fato de não existir rebaixamento nas referidas ligas, e o segundo é que, também, existe concorrência dentro da indústria do entretenimento.

Para o consumidor final, segundo Silva (2006), os fatores mais importantes são:

- Qualidade do jogo. Lida com aspectos de espetáculo, entretenimento, prazer de assistir aos jogos e qualidade dos times visitantes.
- Incerteza ou imprevisibilidade do resultado<sup>9</sup> (da partida, ou do campeonato). Sobre a incerteza de uma partida, geralmente quanto mais apertado for o resultado esperado de uma partida, maior a atratividade para o torcedor. Quanto ao resultado de um campeonato, existe um entendimento de que a média de público é influenciada pela disputa e quanto maior o equilíbrio competitivo, mais times tem chances de chegar ao título. Em consequência, existe maior utilidade no consumo dos torcedores em resposta a disputa acirrada, gerando crescimento das atividades comerciais relacionadas ao campeonato e aos clubes.
- Sucesso do time desse torcedor. Existe um nível de satisfação dos torcedores que é atingido com o bom desempenho do time. Times que constantemente perdem têm menos atratividade para o público.

Considerando que dois, dos três fatores mais importantes para o consumidor final (considerando todos os times) estão diretamente ligados a um equilíbrio competitivo, notadamente, incerteza do resultado e sucesso do time do torcedor – que sugere que não exista domínio de um ou poucos clubes sobre os demais da liga –, será dado prosseguimento ao trabalho.

---

<sup>9</sup> Segundo Morgan e Summers (2008) alguns estudiosos comparam o recente fenômeno da expansão dos *reality-shows* televisivos ao consumo esportivo, chamando-os de “drama sem roteiro”, já que essa forma de entretenimento possui regras, estrutura e jogadores, mas o resultado é imprevisível, tal qual ocorre no esporte.



### 3 EQUILÍBRIO COMPETITIVO E TEORIA DA CONCORRÊNCIA

Os conceitos de competitividade e concorrência têm origens na literatura econômica e administrativa, e já foram amplamente explorados por ambas. A partir da teoria de concorrência é possível entender sobre o conceito de competitividade em si, bem como sua evolução nas escolas clássicas, marxista, neoclássicas, schumpeteriana.

Porém, antes de falar em equilíbrio competitivo, torna-se imprescindível entender o conceito de competitividade. Trata-se de um termo que não é bem definido. São tantos os enfoques, abrangências e preocupações às quais se busca associá-la que não é por acaso que os trabalhos sobre o tema têm por norma iniciarem estabelecendo uma definição própria para o conceito (KUPFER, 1992).

Haguenauer (1989), em resenha sobre o assunto, organiza os vários conceitos de competitividade em duas vertentes:

i) competitividade como desempenho - nessa vertente, a competitividade é expressa, de alguma forma, na participação no mercado (*market-share*) alcançada por uma firma em um mercado em um momento do tempo. A participação das exportações da firma ou conjunto de firmas (indústria) no comércio internacional total da mercadoria apareceria como seu indicador mais imediato, em particular no caso da competitividade internacional.

ii) competitividade como eficiência - nessa versão, busca-se de alguma forma traduzir a competitividade através da relação insumo-produto praticada pela firma, na capacidade da empresa de converter insumos em produtos com o máximo de rendimento. Nesse caso a competitividade é associada à capacidade de uma firma/indústria de produzir bens com maior eficácia que os concorrentes no que se refere a preços, qualidade (ou a relação preço-qualidade), tecnologia, salários, e produtividade, estando relacionada às condições gerais ou específicas em que se realiza a produção da firma/indústria vis a vis a concorrência.

Porém, há alguns problemas com o conceito de competitividade. Um deles está na aceitação de que a eficiência produtiva se traduza em maior participação de mercado. Isto significa concordar com as premissas de mobilidade do capital, inexistência de barreiras à entrada e

saída, além de se supor que os consumidores não têm preferências por marcas. Em um debate ainda mais complexo, há ainda mais inconsistência em ambas as correntes (desempenho e eficácia) decorrente do tratamento estático que lhes é habitualmente conferido, de tal forma que, em análise dinâmica, “percebe-se que as relações entre competitividade e desempenho ou eficiência são fundamentalmente tautológicas” (KUPFER, 1992, p. 3).

Quanto à versão desempenho, o problema está no fato de que não se pode estabelecer causalidades com as variáveis conhecidas posteriormente, como *market share* e taxa de crescimento. Já na versão eficiência, o problema está associado à análise das condições da oferta no que tange as estruturas de custos e suas variações. Assim sendo, a eficiência aparece como um conceito simétrico ao de economias empresariais internas (escala, escopo, gerenciais, aprendizado e outras), e assim sendo, tratar-se-ia de estratégias competitivas adotadas anteriormente. “O problema está em incorporar nessa abordagem as estratégias empresariais em contexto dinâmico” (KUPFER, 1992, p. 3).

Os conceitos de desempenho e eficiência são insuficientes para a discussão sobre competitividade, visto que ambos se propõem somente à mensurar, em pontos distintos da seqüência intertemporal, os resultados das diferentes estratégias competitivas adotadas pelas firmas. As empresas parecem competir ao longo do tempo com o propósito de reduzir custos e financiar suas estratégias, de forma que, em um dado momento, o grau de eficiência da firma é na verdade determinado por estratégias competitivas adotadas anteriormente (KUPFER, 1992).

Dessa forma, é possível concluir que as firmas adotam estratégias competitivas de acordo com a avaliação que fazem do seu desempenho no passado e, principalmente, com base em suas expectativas sobre o futuro. Assim sendo, as firmas em um dado mercado, atuando de forma autônoma e interdependente, tendem a reformular continuamente as suas estratégias competitivas, em decorrência de variações, dentre outros, do seu estoque de capital, da demanda, dos preços dos fatores de produção, do estado da arte das técnicas, das estratégias das demais competidoras e das expectativas. Citando Kupfer, “competitividade é função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico” (KUPFER, 1992, p. 14). Dessa forma, torna-se necessário compreender a teoria da concorrência.

Antes das obras de Schumpeter, na primeira metade do século XX, não existia uma “teoria da concorrência”, mas sim “noções” de concorrência que tiveram um papel importante em relegá-la a uma posição meramente acessória na teoria econômica (POSSAS, 2002, p. 416). Ainda segundo Possas (2002), essas “noções”, das escolas clássicas, marxistas e dos autores neoclássicos, podem ser resumidas como veremos a seguir.

A noção de concorrência para os clássicos – A noção básica da concorrência, adotada por Adam Smith, David Ricardo e seus contemporâneos, está associada à mobilidade de capital entre as diferentes indústrias, o que implica que existe livre entrada ou ausência de barreiras à entrada. Ou seja, existe a possibilidade de livre iniciativa e a concorrência é vista como um processo pelo qual os investimentos são atraídos pelas indústrias que proporcionam maior taxa de retorno. Dessa forma, esse contínuo fluxo entre as diversas indústrias, na busca de retornos acima da média, faz com que as taxas de lucro entre essas atividades tendam a se igualar. O enfoque clássico se preocupa menos com o processo de concorrência e mais com o resultado desse equilíbrio intersetorial, em torno de uma teoria de equilíbrio geral, estática, e com taxas de lucro uniforme no longo prazo (POSSAS, 2002).

A concorrência para Marx – A concorrência para Karl Marx também era considerada mais como um processo auxiliar, apesar de importante. Segundo Marx, a concorrência não gera efeitos relevantes na economia, sendo vista apenas como um intermediário que “executa as leis de movimento” econômico determinadas nas relações de produção e pelas leis do capital. A teoria marxista aceita os pressupostos de mobilidade de capital como um mecanismo de tendência de uniformização da taxa de lucro, mas também introduz um conceito endógeno à economia capitalista: o progresso técnico. Esse elemento posteriormente tornar-se-á crucial para o trabalho desenvolvido por Schumpeter em sua teoria dinâmica da concorrência (POSSAS, 2002).

A noção da concorrência para os neoclássicos – Os conceitos dos clássicos foi assimilada também pelos neoclássicos, como, por exemplo, Marshall, fundador da Microeconomia. A noção de concorrência perfeita em torno de um atomismo de mercado (pulverização da oferta e da demanda) sugere que as empresas são tomadoras de preço e, portanto são incapazes de interferir no equilíbrio de mercado, caracterizado pelo preço que iguala os custos marginais. Essa concepção estática de eficiência alocativa é muito utilizada em políticas econômicas. Os neoclássicos reconhecem também o monopólio como o outro extremo desse atomismo. Nesse

caso, uma empresa tem concentração e poder de mercado, maximiza lucros, não enfrenta produtos substitutos e existem barreiras à entrada de outras empresas. As causas desse monopólio podem ser a propriedade exclusiva de matérias primas, patentes de produtos, licenças governamentais ou monopólio natural (onde o mercado só suporta uma empresa). Tanto os modelos de monopólio, quanto o de competição perfeita, sofreram contestações inspirando teorias alternativas, como os trabalhos sobre competição imperfeita e monopolística. Em paralelo ao desenvolvimento da concepção neoclássica foi surgindo um desconforto com o papel omissivo da firma neste modelo proposto, inteiramente passiva e incapaz de elaborar estratégias. A crítica aos neoclássicos, nesse caso, está no fato de que as firmas não podem estar inteiramente submetidas à “ditadura” do mercado (de acordo com a premissa neoclássica do atomismo de mercado) (POSSAS, 2002).

Essas três escolas apresentadas acima antecederam à teoria de concorrência de Schumpeter, hoje conhecida como concorrência schumpeteriana. Ele queria mostrar que o capitalismo é um sistema fundamentalmente dinâmico e evolutivo que se movimenta sob os impulsos ininterruptos da produção e difusão das inovações. Essas inovações – introdução de novos processos produtivos ou de novos produtos, assim como melhoramentos nos produtos existentes – requerem modificações profundas em todo processo produtivo, e até mesmo nas funções de produção, e fazem parte da constante busca de lucros extraordinários e da diferenciação e obtenção de vantagens competitivas entre os agentes (empresas) por meio de estratégias deliberadas (CASALI, 2007).

Esse “movimento” em busca das inovações é o que leva à “destruição criadora<sup>10</sup>” que é, resumidamente, o processo pelo qual as empresas se adaptam ou não às inovações da concorrente, podendo permanecer no mercado (firmas modernas e eficientes), ou ir à falência (firmas velhas e ineficientes). Isso leva a crer que o processo de concorrência leva à concentração de mercado (monopólio, oligopólio, etc.) e não à concorrência perfeita, já que o objetivo das empresas é justamente obter ganhos monopolistas. Essa concentração pode durar mais ou menos tempo, dependendo da capacidade de novos concorrentes de copiar, ou imitar a empresa inovadora que iniciou todo o processo, e pode ser restrito a segmentos de mercados (SCHUMPETER, 1961; POSSAS, 2002).

---

<sup>10</sup> Schumpeter em sua obra *Capitalismo, Socialismo e Democracia* (1961), considera a “destruição criadora” a própria essência do capitalismo.

Assim sendo, a concorrência schumpeteriana implica no surgimento permanente e endógeno da diversidade, trazendo os conceitos de diferenciação de produto, diversidade estratégica e variedade tecnológica, além da interação das estratégias competitivas das empresas. Essa dinâmica sugere que as situações de concentração industrial, criadas a partir de inovações, devem ser vistas como o resultado do processo competitivo. A visão schumpeteriana ainda tem como hipótese que estruturas industriais oligopolísticas com maior grau de concentração são mais propícias à inovação tecnológica, e conseqüentemente, a um melhor desempenho. Esta hipótese está diretamente ligada ao modelo Estrutura-Condução-Desempenho (será tratada somente como E-C-D, a partir daqui), que tem sua fundamentação teórica atribuída a Edward Mason e John Bain (SILVA, 2006).

### 3.1 MODELO ESTRUTURA-CONDUTA-DESEMPENHO

O modelo E-C-D foi concebido na década de 1930 por Edward S. Mason, mas, segundo Kupfer (1992), que se baseou em Possas (1985, cap. 3), somente a partir da década de 1950, as proposições do tipo E-C-D passaram a ocupar o posto de paradigma teórico, sendo a contribuição de Bain (1959) uma ferramenta básica de análise de organização industrial. O modelo E-C-D tentou estabelecer relações causais entre estrutura, condução (estratégia empresarial) e desempenho. Nessa abordagem, a competitividade (desempenho) depende da condução das empresas e dos compradores. Este último, por sua vez, é influenciado pela estrutura industrial na qual as empresas estão inseridas.

A estrutura do mercado é determinada pelo número de compradores e vendedores, pela diferenciação dos produtos, estrutura de custos, integração vertical, diversificação, existência de bens substitutos e existência ou não de barreiras à entrada. Ou seja, estrutura refere-se à maneira como as empresas que integram uma indústria se organizam. Já as barreiras à entrada podem ser avaliadas pelas vantagens que as firmas estabelecidas possuem sobre os competidores potenciais, sendo que estas vantagens se refletem na capacidade de elevar persistentemente os preços acima do nível competitivo sem atrair novas firmas para essa indústria em que atuam (SILVA, 2003).

A conduta preocupa-se com a determinação de preços, centradas, neste caso na definição de estratégias de produto e propaganda, programas de investimento, táticas legais (ex. patentes) e pesquisa e desenvolvimento. Resumidamente, trata-se das ações que as firmas empregam para a determinação dos preços, da produção, das características do produto, das despesas de venda e dos gastos com pesquisa e desenvolvimento (SILVA, 2003).

O desempenho trata, principalmente, do resultado financeiro, associando uma ou mais variáveis representativas da estrutura de mercado à taxa de lucro. Em muitos casos não é possível provar uma relação direta entre concentração e lucro. Isso ocorre porque, em alguns casos o excesso de lucro pode ser proveniente de outras fontes. Porém, se uma empresa apresenta lucros excessivos durante um longo período de tempo, isso só pode ser explicado pelo poder de mercado oligopolista (SILVA, 2003).

Resumidamente, o modelo focaliza a estrutura como variável explicativa do desempenho, amparando-se, principalmente, na tríade “concentração - barreiras à entrada – lucratividade”.

Muitos dos trabalhos em torno do modelo E-C-D, testaram essa relação causal entre concentração (um atributo estrutural), conduta (uma decisão estratégica) e lucratividade (indicador de desempenho). Esses trabalhos empíricos não supriram a lacuna teórica ainda existente sobre competitividade. Um deles está no desprezo a qualquer influência significativa que as condutas das empresas pudessem jogar no processo de concorrência. A resposta foi a aceitação da existência de causalidades menos rígidas, que se expressavam em uma relação interativa entre as variáveis de estrutura, conduta e desempenho. Com isso, passou-se a avaliar empiricamente todos os possíveis *feed-backs* entre as três categorias. O que acabou por enfraquecer o modelo teórico já que “tudo depende de tudo o mais”. Uma outra lacuna foi a incapacidade de lidar com lucratividades diferentes entre empresas de uma mesma indústria:

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, 1992, p. 6).

Porém, o principal questionamento com que o paradigma se defrontou foi a chamada questão da endogeneidade. Com isso a “noção de concorrência ver-se-ia obrigada a dar conta de variáveis muito mais complexas. E ainda mais, essas variáveis incluiriam a própria conduta das firmas, baseada em expectativas de ação e reação, um objeto de difícil apreensão” (KUPFER, 1992, p.6). Isso originou uma corrente alternativa, na organização industrial a partir de 1970, deixando de lado as premissas do modelo E-C-D. A Teoria dos Jogos trata desempenho e estrutura como variáveis endógenas, enquanto as condições básicas e as condutas seriam exógenas. Formula-se um equilíbrio das firmas que ajustam quantidades e/ou preços de forma cooperativa, resgatando tradicionais modelos como o de Cournot, Bertrand, ou Nash (KUPFER, 1992).

Com o desdobramento da corrente da endogeneidade surgiu a Teoria de Contestabilidade. Nela, o que importa na determinação de desempenho são as condições básicas (funções de custo). Nessa teoria, é mais relevante a concorrência potencial e não a real. A concorrência potencial, por sua vez, seria determinada pela existência ou não de *sunk-costs*<sup>11</sup> para o entrante. A discussão até aqui apresentada se torna ainda mais importante por ocasião da formulação de política econômica e política industrial tendo em vista a construção de ambientes competitivos, formados por empresas competitivas (KUPFER, 1992).

O ambiente competitivo, por sua vez, não está só relacionado à necessidade de estratégias empresarias, mas também à criação de fatores sistêmicos favoráveis à concorrência e competitividade. Portanto, preservar e fortalecer a concorrência implica na criação/reprodução de um ambiente competitivo que compreenda:

...estratégias empresariais inovativas e a adoção de critérios de eficiência produtiva, no plano das empresas; e, no plano do mercado, a presença sistemática de pressões competitivas internas e potenciais (ameaça de entrada) e de fatores sistêmicos favoráveis à concorrência e à competitividade, seja oferecendo externalidades positivas (infra-estrutura adequada, mão de obra qualificada, etc.), seja assegurando condições macroeconômicas favoráveis ao crescimento e ao financiamento, seja mesmo por meio de legislação adequada e outros instrumentos de defesa da concorrência e da política industrial (como por exemplo, os instrumentos

---

<sup>11</sup> *Sunk Cost*, é semelhante ao custo fixo e, em geral, correspondente a bens utilizados na atividade de produção, como gastos com pesquisas, máquinas e equipamentos. Porém, diferentemente do custo fixo, o *Sunk Cost* representa custo que não pode ser recuperado mediante alienação do bem, antes ou depois do encerramento da atividade da firma. A recuperação só é possível por meio da depreciação, amortização ou exaustão relativa à efetiva aplicação do bem nas atividades da indústria.

cambiais e de grau de proteção tarifária e não tarifária, de política comercial) (POSSAS, 2002, p. 428).

Torna-se claro então, com base nas considerações acima, que concorrência e competitividade não surgem espontaneamente, e que dependem de condições ambientais adequadas, e por extensão, de medidas de política econômica. Ou seja, devem ser “construídas” com a iniciativa da política econômica, com auxílio das legislações antitruste e regulatória, além das estratégias das próprias empresas, pressionadas pela concorrência local, e mesmo a mundial, como é o caso do contexto globalizado do futebol atualmente (POSSAS, 2002).

Sendo assim, num enfoque schumpeteriano, fortalecer a concorrência não necessariamente significa enfraquecer as empresas, mas sim criar um ambiente intensamente competitivo, o qual supõe empresas competidoras fortes (empresas competitivas e eficientes), por sua capacitação e por sua eficiência técnica, produtiva e organizacional (POSSAS, 2002).

### 3.2 OLIGOPÓLIOS

A definição mais comum de oligopólio – poucos concorrentes, e os efeitos das decisões de cada um (quanto a preços ou à produção) sobre os demais concorrentes não podem ser ignorados – “parece deslocar espontaneamente a atenção para o terreno especulativo das ações e reações hipotéticas, e este para uma aplicação ao mesmo tempo consistente e operacional do paradigma neoclássico de equilíbrio estável com maximização de lucros” (POSSAS, 1985, p. 25).

O ponto é que o oligopólio é a mais comum estrutura de mercado encontrada, e caracteriza-se por ser uma estrutura de mercado com presença de apenas algumas empresas, responsáveis pela maior parte, ou toda produção. Nesse mercado os produtos podem ser homogêneos ou heterogêneos, porém, a principal característica é a interdependência entre as firmas que atuam neste, e as barreiras à entrada de concorrentes, que tornam difícil ou impossível que estas novas empresas adentrem (CARRERA-FERNANDEZ, 2001; PYNDICK; RUBINFELD, 2002).



Essas barreiras à entrada podem ocorrer devido a economias de escala, controle sobre um ou mais recursos estratégicos, *franchises*<sup>12</sup>, altos requerimentos de capital, ou pela existência de capacidade ociosa, que fazem com que a indústria não seja atrativa para potenciais concorrentes. Isso possibilita que, em alguns desses mercados, as empresas obtenham grandes lucros a longo prazo (CARRERA-FERNANDEZ, 2001; PYNDICK; RUBINFELD, 2002).

Administrar uma empresa oligopolista é uma atividade complexa, porque as decisões relativas a preço, nível de produção, propaganda e investimentos envolvem sempre considerações estratégica que levem em conta os demais concorrentes e suas possíveis reações (PYNDICK; RUBINFELD, 2002).

O equilíbrio nessa estrutura de mercado não é único, e depende, basicamente, se a firma age de forma não cooperativa ou cooperativa. Agindo de forma não cooperativa, ou independente – fazendo o melhor que pode em função do que as suas concorrentes farão –, as firmas tendem a obterem lucros maiores do que seria sob condições de competição total, porém inferiores aos que obteriam em um caso de coalizão (PYNDICK; RUBINFELD, 2002).

### 3.2.1 Cartéis

Se as empresas decidirem pela cooperação, isso pode ocorrer de duas formas. Através de acordo tácito a coordenação de preços, ou ações, é fruto da “racionalidade econômica”. As empresas seguem regras tácitas, que não foram combinadas explicitamente, ou seja, decorrentes da vivência na indústria e do aprendizado, já que a rivalidade entre empresas oligopolistas, em se tratando de preços, costuma ser altamente prejudicial para o mercado. Com isso, os resultados obtidos podem ser bem próximos aos de um cartel, que será visto a seguir (POSSAS, 1985; FLORES, 2006).

A solução mais interessante – do ponto de vista de uma empresa, em caso de oligopólio – é o cartel ou conluio. Num cartel, os produtores concordam em agir, de forma explícita, com o objetivo de eliminar ou diminuir a concorrência entre seus participantes, possibilitando assim

---

<sup>12</sup> Patentes, licenças e *copyrights*.

maiores lucros, utilizando-se da determinação de preços e níveis de produção. Para isso, nem todos os produtores do mercado precisam fazer parte, basta que alguns deles respondam por parte significativa do mesmo, e venham a participar o que é, inclusive, o caso mais comum (FLORES, 2006).

Diferentemente, das situações de oligopólio explicitadas anteriormente no item 3.2 deste trabalho, o cartel maximiza os lucros globais da indústria, dado que essa solução é quase igual a do monopólio com múltiplas plantas. Por esse motivo, o preço cobrado é o preço de monopólio, ainda que os lucros não sejam iguais à dessa estrutura, visto que existem custos maiores, relacionados à coordenação de suas atividades (CARRERA-FERNANDEZ, 2001).

Isso implica numa redução do excedente do consumidor, que será apropriada pelas empresas, e conseqüentemente o consumidor terá seu bem estar reduzido, o que também levará a redução do excedente econômico total (FLORES, 2006).

Na maioria dos países<sup>13</sup>, a formação de cartéis que atuem internamente é proibida, por configurar uma situação de monopólio que lesa o consumidor, como descrito anteriormente. No caso do Brasil não é diferente, e está descrita pela Lei de Defesa da Concorrência n° 8.884/94, mais notadamente nos artigos 20 e 21.

O artigo 20 da Lei n.º 8.884/94 considera como infração à ordem econômica, independentemente da análise de existência de culpa, todos os atos que tenham por finalidade ou possam produzir, ainda que não alcancem a limitação da concorrência, falsear ou prejudicar os princípios constitucionais da livre concorrência e da livre iniciativa, dominar mercado relevante de bens ou serviços, aumentar arbitrariamente os lucros ou exercer de forma abusiva posição dominante.

A limitação à livre iniciativa ou à livre concorrência é verificada quando a liberdade de se instalar ou exercer uma atividade e a liberdade de competir é atrapalhada por atos de um agente econômico. Ao falsear a livre concorrência ou a livre iniciativa, o agente econômico oculta as suas reais intenções, ou seja, causar efetivos prejudiciais ao mercado, haja vista que ao macular estes dois princípios constitucionais, atinge-se as estruturas da ordem econômica.

---

<sup>13</sup> Nos EUA considera-se que, se um cartel permite aumentar o bem-estar social, então este não é ilegal (*Clayton Act*) (BOURG; GOUGUET, 2005, p.96).

Vale ressaltar que o controle de estruturas está expresso no art. 54 da mesma Lei, que prevê que os atos que possam limitar ou prejudicar a concorrência, ou resultar na dominação de mercados relevantes de bens e serviços devem ser submetidos à apreciação do CADE. Tais atos devem ser apresentados para exame previamente, ou em até 15 dias úteis após sua realização, quando a empresa ou grupo detiver participação igual ou superior a 20% do mercado, ou quando seu faturamento for de R\$ 400 milhões ou mais. O parágrafo 1º deste artigo prevê ainda que serão aprovados os atos que atendam as seguintes condições: cujo objetivo seja aumentar a produtividade, melhorar a qualidade de bens ou serviços ou propiciar a eficiência e o desenvolvimento tecnológico ou econômico; cujos benefícios decorrentes sejam distribuídos equitativamente entre os seus participantes, de um lado, e os consumidores ou usuários finais, de outro; não impliquem eliminação da concorrência de parte substancial de mercado relevante de bens e serviços; ou que sejam observados os limites estritamente necessários para atingir os objetivos visados (MONTEIRO, 2002).

Para finalizar, cabe também ressaltar uma importante consideração sobre o tema:

Economias competitivas são condição necessária para o desenvolvimento e políticas antitruste são um instrumento indispensável ao funcionamento de economias competitivas. Nesse sentido, políticas antitruste são um instrumento indispensável ao desenvolvimento econômico. Políticas antitruste podem contribuir com o desenvolvimento, entre outras formas, através de medidas destinadas a eliminar cartéis "clássicos" ("*hard-core cartels*"); e a regular atos de concentração (CONSIDERA; CÔRREA, 1999, p.2).

### 3.3 DINÂMICA DA CONCORRÊNCIA EM OLIGOPÓLIOS NA VISÃO DE STEINDL

No intuito de complementar o que foi exposto anteriormente, pretende-se, neste item, analisar o dinamismo das estruturas industriais. Para isso, torna-se conveniente apoiar-se na contribuição de Josef Steindl (1945 e 1952). Ele observou que a presença de economias de escala gera não apenas poderosas barreiras à entrada capazes de sustentar maiores margens de lucro, mas também produz concomitantemente importantes efeitos dinâmicos. Com isso, permitiu fundamentar importantes avanços teóricos no estudo da dinâmica da concorrência

sob condições oligopolísticas. Para isso, Steindl reconstruiu alguns conceitos centrais da teoria microeconômica, tal quais as economias de escala, a rigidez nos preços e, a acumulação interna de lucros das empresas e seus efeitos dinâmicos (SILVA, 2003).

Steindl (1945) *apud* Silva (2003) observou que uma teoria dinâmica deve levar em consideração a existência de diferenciais de custo e de margens de lucro entre as empresas, particularmente quando esses diferenciais correspondem a diferenças no tamanho das empresas concorrentes, como seria o caso de um mercado onde prevalecem economias de produção, distribuição e vendas em grande escala, já que estas constituem a base de importantes vantagens competitivas difíceis de serem contornadas pelos concorrentes (efetivos e potenciais). Ele observou que a estrutura de tamanhos de uma empresa, corresponde a uma hierarquia de rentabilidade. Steindl (1945) *apud* Silva (2003, p. 168) comenta que:

... com uma contínua elevação das taxas de lucro à medida que o tamanho das empresas, medido pelo capital, se eleva”. Em conseqüência, no longo prazo as empresas maiores têm, em geral, taxas de lucro mais altas do que as empresas menores, já que, como vimos, às empresas maiores são abertas certas vantagens não elimináveis e inacessíveis às empresas de pequeno porte (e o contrário não é verdadeiro).

Essas vantagens competitivas associadas ao tamanho podem derivar de vantagens puramente monetárias associadas ao poder de obtenção de melhores preços, ou de economias reais na utilização dos recursos. Com a manifestação dessas vantagens, o concorrente de maior tamanho garante obtenção de maior margem de lucro (seja por menor custo ou por maior preço), e de uma melhor posição competitiva. Esse lucro, por sua vez, será reinvestido para financiar o crescimento da empresa nas mais diversas formas (FLIGENSPAN, 1991).

Ou seja, essas vantagens são cumulativas. Sendo assim, esse processo acaba por se tornar cíclico, aumentando ainda mais o tamanho da empresa, e por extensão, as vantagens competitivas associadas à mesma, comparativamente às demais concorrentes menores, ou marginais.

Steindl ainda enfatiza que os diferenciais de lucros decorrentes da existência de barreiras à entrada reforçam o poder de mercado da empresa, “na medida em que são um estímulo ao maior crescimento das empresas com maiores lucros, o que explicaria à inexorável tendência à concentração os mercados” (SILVA, 2003, p. 169).

Isso é um paradoxo enfrentado pelos esportes coletivos, e com o futebol (objeto de estudo deste trabalho) não é diferente. Afinal, se quanto mais competente for um clube (empresa), maior será o desequilíbrio, de que forma uma liga poderá obter “incerteza” no resultado<sup>14</sup> dos jogos e dos campeonatos, e dessa forma uma maior atratividade do público, se a tendência é que ocorra justamente o contrário?

### 3.4 APLICANDO A TEORIA À INDÚSTRIA DO ESPORTE

O torcedor é o consumidor final pelo qual os clubes concorrem. Mas este mercado tem uma característica peculiar, que é a lealdade do torcedor. Ou seja, uma vez que um torcedor passe a torcer por um clube, dificilmente trocará o seu “clube de coração” por outro, ainda que este outro seja um clube vencedor<sup>15</sup>. Neste sentido, Leoncini (2001, p.25 *apud* SANTOS, 2008) afirma: “Os torcedores não mudam. Você troca de esposa, de cidade, mas não muda de time. Logo, o futebol não é um negócio comum...”.

Alguns autores de mercados esportivos crêem na possibilidade de uma revisão dessa crença popular até então inquestionável, pois acreditam que existe parcela dos consumidores sem grande ligação com um único clube e que buscam o espetáculo. As tipologias de torcedores encontradas apontam para a existência destes diferentes perfis, basicamente divididos entre torcedores “racionais” e “irracionais”. Os racionais seriam aqueles mais interessados no entretenimento, enquanto os irracionais estariam motivados em defender seu clube (QUICK, 2000 *apud* SANTOS, 2008).

Embora algumas pesquisas tenham demonstrado a existência de diferentes tipos de torcedores, inclusive com interesse por mais de um clube, também foram encontradas evidências da pertinência da idéia tradicional (“crença popular”) de que um torcedor não troca de clube no futebol, o que pode ser compreendido pelo fato que, em última instância, os esportes vendem emoções, não razão. Além disso, mudar de time – “virar a casaca”, ou “virar a folha” – é uma atitude socialmente mal vista (SANTOS, 2008).

---

<sup>14</sup> Citado no item 2 deste trabalho como um dos fatores principais para o sucesso das ligas.

<sup>15</sup> Usando parte do hino do Clube de Regatas Flamengo, que diz: “Uma vez Flamengo, Flamengo até morrer”.

Com isso, deduz-se que a concorrência entre os clubes não se dá entre os torcedores que já fizeram sua opção clubística, mas sim entre aqueles que não fizeram esta opção, ou seja, crianças e adolescentes. Entre aqueles que já são torcedores, cabe aos clubes, somente maximizar suas receitas junto a eles, aproveitando-se dessa lealdade.

Esses torcedores são os consumidores de artigos esportivos licenciados, ingressos, etc., dos clubes, além de possibilitarem maior participação dos clubes nos direitos televisivos. Quanto maior o número de torcedores, maiores serão suas cotas de direitos televisivos<sup>16</sup>; e, teoricamente, mais jogos do time serão transmitidos<sup>17</sup>, o que aumenta o poder de barganha dos clubes com seus patrocinadores, e valoriza o passe dos jogadores do mesmo.

São seus resultados dentro do esporte (nos campos, quadras, etc.) que influenciam no aumento ou diminuição do número de novos torcedores. Clubes vitoriosos, invariavelmente, costumam amedidar grande número de fãs. Estes bons resultados no curto prazo resultam num maior consumo de seus produtos, e no longo prazo reflete-se num aumento do número de torcedores e das cotas de TV.

Mas não só com vitórias dentro de campo é possível conseguir manter e trazer novos fãs. A cidade ou região de origem dos clubes somada à relação afetiva que sua população tem para com a mesma, além do *marketing*, e principalmente a aparição na mídia torna isso também possível. A grosso modo, o tamanho da torcida, portanto, seria uma função dada pelas seguintes variáveis explicativas: população da cidade sede do clube, quantidade de clubes sediados na mesma cidade, sucesso do clube<sup>18</sup> e a quantidade de aparições na mídia<sup>19</sup>.

É interessante perceber, com base no que foi exposto acima, que uma mudança com a intenção de reequilibrar as “forças” entre os clubes, passa por um processo longo e contínuo, dado as características específicas desse mercado. No Brasil o São Paulo Futebol Clube, que foi o

---

<sup>16</sup> Em quase todos os países, inclusive no Brasil, a distribuição das cotas dos direitos televisivos se dá em função do tamanho das torcidas.

<sup>17</sup> Supondo que as emissoras de TV queiram maximizar a audiência, com a intenção de aumentar os lucros, obviamente transmitirão os jogos dos clubes de maior torcida.

<sup>18</sup> O sucesso, nesse caso, em relação aos outros clubes em nível regional e nacional.

<sup>19</sup> Neste sentido, Lima (2006) afirma que a imprensa mantém os times “menores” fora das páginas dos diários esportivos, mesmo quando se destacam em competições importantes. Por outro lado, a mesma imprensa mantém o seu foco nos clubes “maiores”, mesmo que as situações lhes sejam adversas, basicamente por questões comerciais.

clube que mais títulos importantes conquistou<sup>20</sup> nos últimos 20 anos, tem amplo domínio nos últimos 3 anos, e no entanto só tem a terceira maior torcida do país. Por outro lado, o Flamengo, nos mesmos 20 anos, conquistou<sup>21</sup> poucos títulos de relevância nacional, e ainda assim tem a maior torcida do país, como demonstra a Quadro 8 (ver em apêndice).

Vários autores têm demonstrado preocupação sobre a questão do equilíbrio no esporte como forma de maximizar os ganhos globais neste segmento de mercado.

...a falta de equilíbrio, por sua vez, significa não maximizar a quantidade de torcedores que comparece aos estádios ou assiste aos jogos pela televisão, por conta da previsibilidade do resultado final, que aliada à qualidade do jogo e ao sucesso do time do torcedor constituem os principais elementos para a demanda por jogos de futebol. (SILVA, 2006, p. 2).

Kadow (2008, p. 42) no mesmo sentido afirma: “como uma equipe pequena pode superar os grandes, porém, se a regra é ‘quanto melhor for seu time, mais dinheiro você ganhará’?”.

Diversos autores<sup>22</sup> exploraram esta questão, que parece expressar o sentido universal da questão da vitória no esporte de competição na perspectiva do torcedor, em seus estudos. Eles tentaram estabelecer relações entre a vitória e a motivação para ir ao jogo ou da derrota e o boicote dos torcedores, e identificaram que o resultado positivo da última partida era um importante fator para os torcedores decidirem a compra do ingresso para o jogo seguinte, concluindo que existem indícios para haver uma relação direta entre estas variáveis (SANTOS, 2008).

Essa discussão tem raízes no desempenho financeiro, já visto anteriormente no item 3.1 (Modelo E-C-D) deste trabalho, em particular na obtenção de receitas dos clubes. Clubes com maiores receitas, provenientes de maior bilheteria, participação em grandes competições, cotas

---

<sup>20</sup> Nesse período de 20 anos, o São Paulo Futebol Clube conquistou 3 títulos mundiais, 8 títulos continentais (sendo 3 Copa Libertadores da América), e 4 títulos do Campeonato Brasileiro.

<sup>21</sup> Nesse período o Clube de Regatas Flamengo conquistou 2 torneios continental (Copa Mercosul e Copa Ouro Sul-Americana) de menor expressão, e 3 títulos nacionais, sendo só um Campeonato Brasileiro, em 1992.

<sup>22</sup> Quick (2000) explora esta questão em seu estudo sobre as variáveis chaves entre os diferentes espectadores esportivos; Pan, Gabert e McGaugh (1997) identificaram que o resultado positivo da última partida era um importante fator para os torcedores decidirem a compra do ingresso para o jogo seguinte; e, Kochman (1995) explorou relações entre o desempenho esportivo das equipes e o comparecimento dos torcedores da principal liga de baseball norte-americana (SANTOS, 2008).

de televisão, ou oriundas de estratégias de *marketing* e relacionamento com os clientes, são os que obtêm maior sucesso dentro de campo. É esse sucesso que possibilita maiores contratações e gastos com salários, influenciando diretamente no sucesso dentro de campo. Com o sucesso dentro de campo, o clube passa a ter maiores receitas, e assim sucessivamente, transformando isso num ciclo virtuoso. Como demonstrado na figura a seguir:

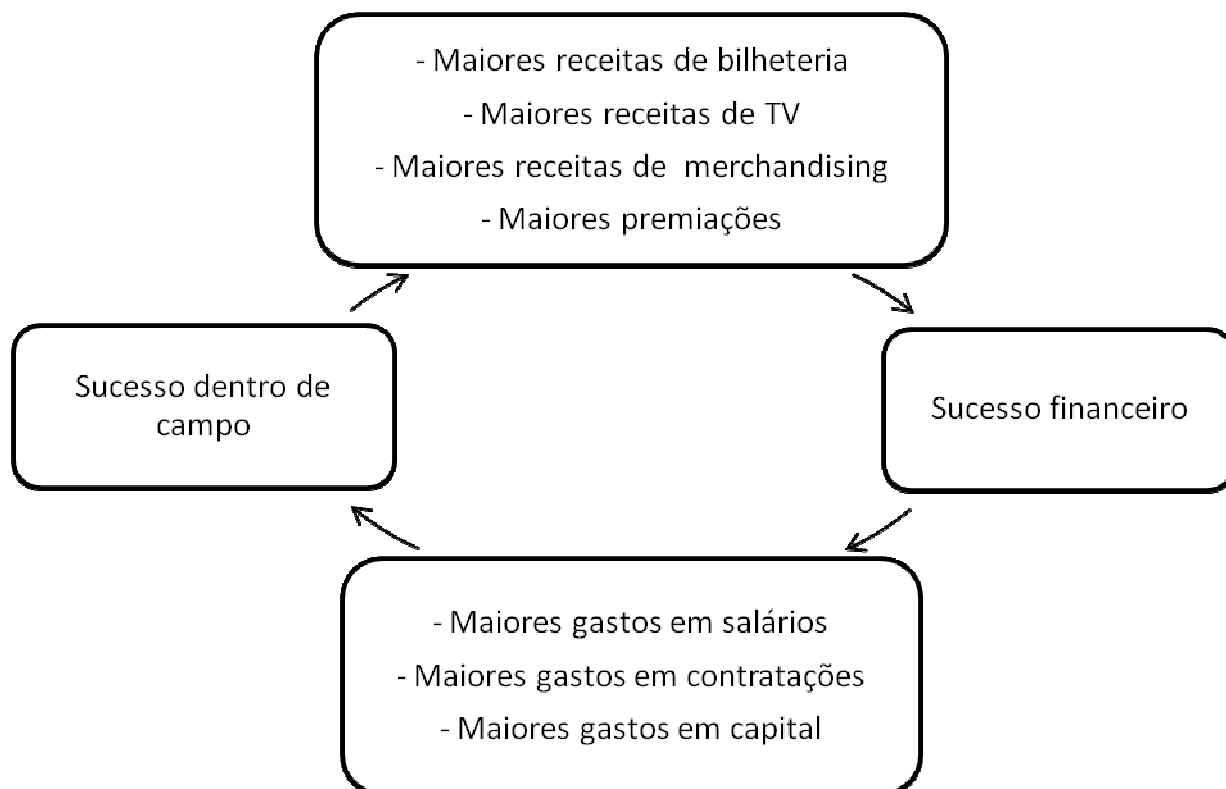


Figura 2: Ciclo virtuoso do futebol

Fonte: Elaboração própria, com base em LAM, 2006 *apud* SILVA, 2006.

Dessa forma, pressupõe-se que a única barreira à entrada de um clube para entrar nesse ciclo são as receitas, que é o que possibilita aumentar os custos – nesse caso em termos absolutos, pois existe uma diminuição “do custo relativo” – e por extensão, quase sempre, o sucesso dentro de campo. De forma análoga, é possível afirmar que, existindo um ou mais clubes nesta situação descrita, numa liga, outro(s) clube(s) que não obtenham este sucesso financeiro e também participem desta mesma liga, estarão fadados a um ciclo de insucessos. É fácil perceber que isso está diretamente ligado ao que foi exposto anteriormente, no item 3.3, na análise de Steindl sobre a teoria dinâmica da concorrência sob condições oligopolísticas, mais especificamente quanto às vantagens cumulativas e o processo cíclico que apresenta.



Sendo assim, mantendo-se todos os fatores constantes, no médio e longo prazo estes clubes, que se encontram neste ciclo análogo de insucessos, podem ir à falência. Acontecendo isso, ainda que muitos dos torcedores dos clubes falidos passem a torcer por outros clubes ativos, perde-se em receita global, pois estes torcedores passarão a consumir menos (questão de identificação clubística), ou sequer consumir, os produtos e serviços oferecidos pelos demais clubes restantes. Portanto, na soma dos agentes produtores, perde-se em receita global, ainda que alguns clubes deste mercado ganhem novos consumidores, como ilustra o gráfico a seguir:

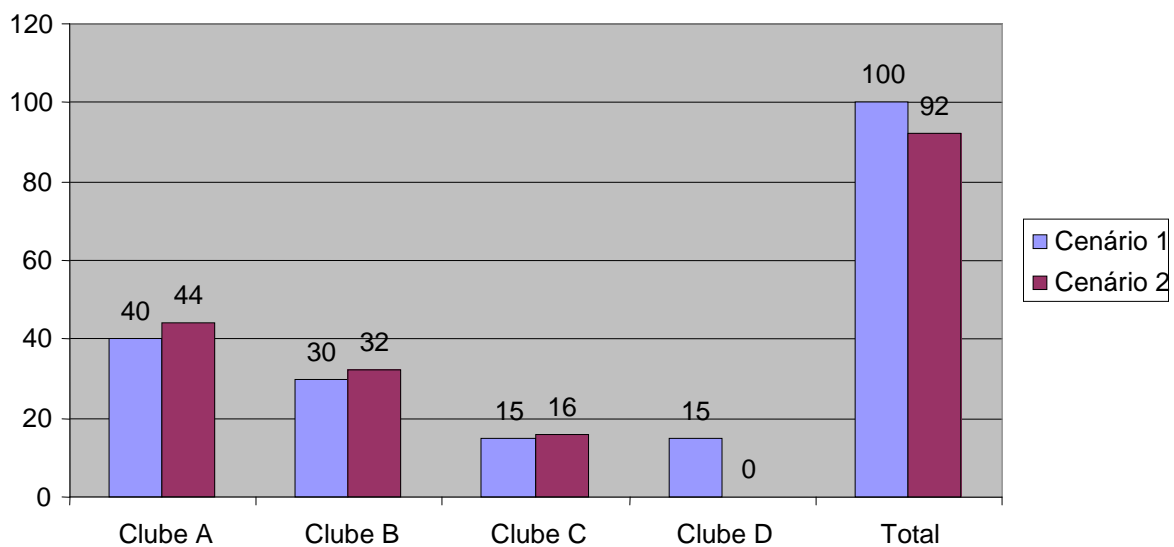


Gráfico 1: Cenário após falência de um clube

Fonte: Elaboração própria, com base em BOURG; GOUGUET, 2005.

Neste país hipotético, existem 4 clubes competindo entre si no cenário 1. Após alguns anos de insucessos, o clube D vai à falência e parte dos seus torcedores “migram” para os outros 3 clubes restantes. Porém, uma parcela da torcida deixa de se interessar pelo esporte, após a falência do seu “clube de coração”, ficando fora do referido mercado. Sendo assim, ainda que os 3 clubes restantes tenham ganhado novos torcedores, o esporte perde, com a redução da demanda global.

De uma forma geral, todos os esportes coletivos podem cair nesse ciclo vicioso. Porém, há décadas, os organizadores da NBA e da NFL perceberam esta “armadilha” que poderia se formar com o decorrer do tempo, e então desenvolveram instrumentos de regulação para

evitar que isso acontecesse, tais como *salary cap*<sup>23</sup>, *draft*<sup>24</sup>, o financiamento dos clubes ou franquias, e as fórmulas de disputa, implementando-os ainda na década de 1980. Estes instrumentos serão estudados mais adiante, no item 4.2.1, com maior profundidade.

A Fórmula 1 passou a se preocupar com esta questão. Nesta década, com o amplo domínio de Michael Schumacher e da Ferrari na categoria, os organizadores passaram a modificar as regras do campeonato, ano após ano, a fim de gerar maior competitividade. Em 2005, finalmente surtiu algum efeito, e o mundial de pilotos foi vencido por outro piloto (Fernando Alonso) de outra equipe (Renault). Porém, mesmo com essas mudanças, o campeonato continuou a ser disputado somente entre as equipes mais ricas. Com base nisso, neste ano de 2009, a FIA<sup>25</sup> tentou estabelecer um “teto orçamentário” para o campeonato do ano seguinte, com a intenção de atrair mais equipes e aumentar a competitividade. Ou seja, diminuindo as barreiras à entrada, para gerar um maior equilíbrio competitivo, que em tese, aumentaria os lucros da entidade. Infelizmente, isso não foi aprovado pela FOTA<sup>26</sup>, que ameaçou iniciar um campeonato paralelo, abandonando a F-1, o que acabou por inviabilizar a proposta.

---

<sup>23</sup> É um teto da folha salarial da franquia. Em tese, isso impede que uma franquia possa ter muitos bons jogadores, já que estes têm grandes salários, e, portanto não aceitariam jogar por baixos salários na mesma.

<sup>24</sup> Consiste em uma regra de escolha de jogadores externos às ligas. Um sistema de sorteio é realizado, onde o pior colocado do ano anterior tem maiores possibilidades de fazer a primeira escolha do que os times que ficaram a sua frente. Assim sendo, o melhor “novato” quase sempre é escolhido pelas franquias de pior classificação do ano anterior, o que em tese, melhora o equilíbrio competitivo.

<sup>25</sup> Federação Internacional de Automobilismo

<sup>26</sup> *Formula One Teams Association*, ou Associação das Equipes da F-1, é uma associação que representa as equipes da F-1

## **4 MODELOS DE ORGANIZAÇÃO DOS ESPORTES PROFISSIONAIS**

A organização no esporte profissional está em constante mudança, adaptando-se às necessidades e oportunidades que surgem. Neste capítulo serão apresentados os dois principais modelos dos esportes coletivos no mundo.

O modelo americano guiou-se por um objetivo predominantemente econômico, que é a maximização do lucro. Nesse sentido, a grande idéia deste modelo foi implementar instrumentos de regulação econômica entre os clubes ou franquias, a fim de maximizar a receita global da liga (BOURG; GOUGUET, 2005).

O modelo europeu, que é também adotado pelo Brasil e quase todos os demais países do planeta, por muito tempo, foi guiado pelo objetivo esportivo, em detrimento do lucro. Mas, com o tempo, este raciocínio foi se invertendo, já que, como mostrado anteriormente, quanto maior o lucro, melhores jogadores e condições de trabalho terão. E assim, melhores resultados serão obtidos, conseguindo mais lucros, e entrando num ciclo virtuoso (BOURG; GOUGUET, 2005). Estudaremos os dois modelos, mais detalhadamente, a seguir.

### **4.1 O SISTEMA PIRAMIDAL DOS CAMPEONATOS EUROPEUS**

No modelo europeu, o clube é um maximizador de vitórias, na medida em que o acesso à “níveis superiores” de competição se dá através de resultados esportivos positivos, e o insucesso numa competição acarretará no seu rebaixamento. Dessa forma, os clubes procuram meios financeiros de obter sucesso (ou evitar o insucesso), tal qual exposto na figura 2, item 3.4 deste trabalho.

O sistema na Europa não é exatamente igual em todos os países, mas existem vários pontos em comum. Os principais são: o princípio da qualificação esportiva como modo de acesso às competições mais rentáveis; o princípio da abertura total dos campeonatos, através de acesso e descenso, segundo a classificação final do campeonato anterior; e, a organização piramidal de

todos os “atores” envolvidos, o que engendra relações de poder segundo o lugar de cada um na hierarquia (BOURG; GOUGUET, 2005).



Figura 3: Sistema piramidal do esporte europeu  
 Fonte: Elaboração própria, a partir de BOURG; GOUGUET, 2005, p.103

A figura mostra que quanto mais próximo do topo da pirâmide, mais lucrativo é o torneio, e menos clubes participam, demonstrando exatamente o que foi exposto no item 3.4, sobre a maior fragilidade deste modelo. Se os clubes de melhor desempenho esportivo têm a possibilidade de disputar campeonatos mais rentáveis, então obterão maiores receitas, e com isso contratarão melhores jogadores e treinadores, alcançando novamente melhores resultados esportivos.

Ou seja, o próprio sistema piramidal europeu, baseado na premiação aos mais competentes, sem qualquer regulamentação, é o principal responsável pelo “abismo” entre os grandes clubes e os demais. Esse “abismo” acentuou-se após a década de 1980, com o gigantesco aumento das receitas, oriundas dos direitos de transmissão das TVs, o que transformou de vez o esporte espetáculo num negócio comercial. Para se ter uma idéia de quão importante são as receitas dos direitos televisivos, na temporada 2005/2006 representaram aproximadamente 40% dos ganhos dos 20 maiores clubes europeus (GLEN, 2009).

Então a lógica é simples. Um clube bem sucedido participa de competições europeias e nacionais, e assim ganha duas vezes sobre direitos televisivos, bilheteria, etc., sendo que no torneio continental lucrará ainda mais que no nível nacional. Não existe distribuição igualitária entre os clubes, no nível nacional, e, portanto, o clube maior ganha mais que o menor no nível nacional, e soma a isso o ganho na competição continental.

Outra questão que acelerou e agravou o problema foi o decreto Bosman<sup>27</sup>. Esse decreto da Corte de Justiça das Comunidades Europeias (CJCE), em 15 de dezembro de 1995, estabeleceu novas regras, com a intenção de criar um mercado único dos esportistas profissionais. São elas:

- Os jogadores oriundos da União Europeia podem, doravante, circular livremente na Europa, e não estão mais submetidos à regra que limita em três, o número de estrangeiros por clube;
- Os jogadores em fim de contrato são livres de direito, e podem oferecer seus serviços aos clubes que desejarem, sem que seu clube de origem possa exigir uma indenização de transferência (BOURG; GOUGUET, 2005).

Com esse decreto tornou-se ainda mais fácil para os clubes mais ricos atraírem os jogadores mais talentosos, oferecendo-lhes salários que estão além das possibilidades dos clubes menores. Pior que isso, enfraqueceu os clubes formadores, em geral, mais pobres que os grandes clubes.

Nesse sentido, um estudo elaborado por Jonathan Michie e Christine Oughton, em 2004, calculou as variações, ao longo do período que engloba os últimos cinquenta anos, com a intenção de verificar se havia equilíbrio competitivo nas cinco principais ligas nacionais da Europa (Alemanha, Espanha, França, Inglaterra e Itália). Concluiu-se que a tão propalada “gloriosa incerteza do esporte” (equilíbrio competitivo) estava em declínio, e que os dividendos obtidos nas competições europeias, favoreceu a formação de uma elite de clubes que “monopolizavam” seus respectivos campeonatos nacionais (POTET, 2004). O resultado disso, nos cinco principais campeonatos nacionais da Europa, pode ser conferido a seguir.

---

<sup>27</sup> Jean-Marc Bosman conseguiu na justiça o direito de transferir-se para outro clube após o término do seu contrato, sem pagar qualquer indenização ao seu clube de origem.

<i>Clubes</i>	<i>Títulos</i>	<i>%</i>
Real Madrid	12	41,38%
Barcelona	10	34,48%
Valencia	2	6,90%
Athletic Bilbao	2	6,90%
Atlético de Madrid	1	3,45%
Real Sociedad	1	3,45%
La Coruña	1	3,45%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>29</b>
		<b>100,00%</b>

Tabela 1: Campeões do Campeonato Espanhol de Futebol desde 1980  
 Fonte: Elaborado pelo autor, com base em MATOS, 2009

<i>Clubes</i>	<i>Títulos</i>	<i>%</i>
Juventus	9	31,03%
Milan	7	24,14%
Inter de Milão	6*	20,69%
Napoli	2	6,90%
Roma	2	6,90%
Lazio	1	3,45%
Sampdoria	1	3,45%
Verona	1	3,45%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>29</b>
		<b>100,00%</b>

\*O título da temporada 04/05 está suspenso até o término do processo na justiça, por conta da máfia do apito.

Tabela 2: Campeões do Campeonato Italiano de Futebol desde 1980  
 Fonte: Elaborado pelo autor, com base em MATOS, 2009.

<i>Clubes</i>	<i>Títulos</i>	<i>%</i>
Manchester United	11	37,93%
Liverpool	6	20,69%
Arsenal	5	17,24%
Everton	2	6,90%
Chelsea	2	6,90%
Leeds United	1	3,45%
Blackburn Rovers	1	3,45%
Aston Villa	1	3,45%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>29</b>
		<b>100,00%</b>

Tabela 3: Campeões do Campeonato Inglês de Futebol desde 1980  
 Fonte: Elaborado pelo autor, com base em MATOS, 2009.

<i>Clubes</i>	<i>Títulos</i>	<i>%</i>
Lyon	7	24,14%
Bordeaux	5	17,24%
Marseille	4	17,24%
Monaco	4	13,79%
Nantes	3	10,34%
Paris Saint-Germain	2	6,90%
Lens	1	3,45%
Saint-Étienne	1	3,45%
Auxerre	1	3,45%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>28*</b>
		<b>100,00%</b>

\*O título da temporada 92/93 foi retirado do Marseille por conta de uma combinação de resultado.

Tabela 4: Campeões do Campeonato Francês de Futebol desde 1980

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em MATOS, 2009

<i>Clubes</i>	<i>Títulos</i>	<i>%</i>
Bayern Munique	15	51,72%
Werder Bremen	3	10,34%
Stuttgart	3	10,34%
Borussia Dortmund	3	10,34%
Hamburgo	2	6,90%
Kaiserslautern	2	6,90%
VfL Wolfsburg	1	3,45%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>29</b>
		<b>100,00%</b>

Tabela 5: Campeões do Campeonato Alemão de Futebol desde 1980

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em MATOS, 2009.

Acrescente-se a essas questões levantadas a legislação comunitária sobre concorrência, e tem-se o seguinte dilema: ou abre-se exceção à legislação, e se deixa fazer, em nome da maximização do lucro privado (clubes), com o risco de romper a igualdade das chances no nível esportivo, e com isso amplia-se a posição dominante de alguns clubes, que privilegiarão as competições européias em detrimento das nacionais; ou, se regulamenta fortemente a atividade esportiva, para assegurar a incerteza do resultado através do equilíbrio competitivo, e se caminha para o modelo americano (que será visto no item seguinte deste trabalho), onde o espetáculo esportivo estará garantido mesmo que a lógica subjacente seja uma busca pela maximização do lucro pelos empresários dos clubes (SLOANE, 1976 *apud* BOURG; GOUGUET, 2005). Em ambos os casos o modelo europeu estará ameaçado.

## 4.2 O SISTEMA FECHADO DAS LIGAS NOS EUA

Por motivos culturais e econômicos, o esporte sempre ocupou um lugar de destaque na sociedade estadunidense. O esporte profissionalizou-se rapidamente nos EUA, e tornou-se uma atividade comercial. Porém, contraditoriamente, foi nesse país, símbolo do liberalismo econômico, que surgiu um modelo de organização do esporte profissional coletivista (BOURG; GOUGUET, 2005).

A principal virtude deste modelo, sem dúvidas, é a ação sempre planejada das franquias (o equivalente estadunidense dos clubes na Europa e Brasil) e das ligas às quais estas estão subordinadas, para maximizar os ganhos coletivos. A criação de uma franquia numa determinada cidade ou região é sempre precedida de estudos de viabilidade econômica. Isso impede que uma nova franquia se instale num local onde não exista demanda, e, portanto não consiga lucros, além de não diluir parte da demanda de uma franquia já estabelecida, diminuindo o lucro da mesma.

Para tornar mais efetivo esta ação, as ligas cobram taxas de franquia quase proibitivas, dificultando ainda mais o ingresso de uma nova franquia. Essas taxas são variáveis, acordados entre franquias e a liga, e depende de quantas franquias tenha esta última, e de onde esta suposta nova franquia queira se estabelecer (BOURG; GOUGUET, 2005).

Segundo Bourg e Gouguet (2005), a renda de cada um dos franqueados depende dos resultados esportivos, o que demanda investimento em talentos; o poder de atração da franquia, que varia de acordo com o local onde esta se estabelece; e por último, e talvez o mais importante, o poder de atração da liga, que depende do esporte.

As cinco maiores ligas que se baseiam neste modelo são:

1. NFL – National Football League: liga de futebol americano, fundada em 1920.
2. NBA – National Basketball Association: liga de basquete, fundada em 1946.
3. MBL – Major Baseball League: liga de baseball, fundada em 1920.
4. NHL – National Hockey League: liga de hóquei, fundada em 1917.
5. MSL – Major Soccer League: liga de futebol, fundada em 1996.



### 4.2.1 Instrumentos de regulação

As cinco ligas supracitadas compartilham dos mesmos instrumentos de regulação a fim de manterem o equilíbrio competitivo, ainda que existam pequenas diferenças entre os modelos, ou brechas que atenuem seus efeitos de equiparar as equipes no aspecto esportivo, são eles o *salary cap*, o *draft*, o financiamento dos clubes ou franquias e a fórmula de disputa.

O *salary cap* é um teto da massa salarial global dos jogadores da liga. Cada liga negocia com as associações de jogadores e com os proprietários dos clubes ou franquias, e chegam a uma percentagem da renda que pertencerá aos jogadores. Sendo assim, divide-se esse montante global pelo número de times e obtêm o valor máximo da folha salarial de cada clube ou franquia. São sobre esses valores que serão negociados os salários dos jogadores. Com isto, visa-se evitar que os clubes mais ricos contratem os melhores jogadores disponíveis no mercado, e assim evitem situações como as que ocorrem no futebol europeu, que serão estudados mais profundamente adiante. Porém, como citado anteriormente, cada liga tem regras que permitem ou não, atenuar este efeito de equiparação (BOURG; GOUGUET, 2005).

Na NBA o “teto é flexível” e conta com três exceções. São elas:

- Caso uma equipe “estoure” o teto salarial, ela somente pode assinar contratos com agentes livres pagando o salário mínimo da liga e com os “calouros” que ela selecionou no draft ;
- Cada equipe dispõe também do *Low Level Exception* (LLE) e do *Mid Level Exception* (MLE), colocando a disposição, respectivamente, US\$ 1 milhão e US\$ 5 milhões, a fim de assinarem com um ou vários jogadores, sem terem em conta a soma dos salários ;
- O dispositivo *Larry Bird Exception* permite a uma equipe prolongar o contrato de um jogador sem levar em conta o teto salarial. Esta exceção foi instaurada quando da renovação do contrato do Larry Bird com os Boston Celtics.

A MLS também criou uma exceção em 2006, o *Designated Player Law* (Lei do Jogador Designado, em tradução literal), também conhecida como “*Beckham Rule*”, ou “Lei de Beckham”, que permite às equipes terem um jogador acima desse “teto”. Foi amparada por

esta Lei que em 11 de janeiro de 2007, o Los Angeles Galaxy anunciou a milionária contratação do jogador David Beckham. Estima-se que ele receba US\$ 50 milhões por ano, por um contrato de 5 anos, o que faz dele o desportista com o maior salário do planeta. Posteriormente outras grandes contratações foram anunciadas, amparadas por esta mesma lei, com a intenção de valorizar a MLS.

O *Draft* consiste em uma regra de escolha dos jovens jogadores oriundos dos campeonatos universitários, das *High School* (equivalente dos EUA aos campeonatos colegiais para estudantes do ensino médio no Brasil), das ligas menores e das ligas estrangeiras. Uma classificação dos jogadores, segundo seus valores para o esporte, é estabelecida por peritos, em geral olheiros das franquias das ligas. Posteriormente, faz-se um sorteio onde os clubes/franquias com pior classificação no campeonato do ano anterior, concorrem com maiores possibilidades estatísticas de serem sorteados do que aqueles que obtiveram melhor classificação (ver em apêndice). Dessa forma, quase sempre, as franquias de piores resultados são os primeiros a escolherem os jogadores (BOURG; GOUGUET, 2005).

Assim sendo, teoricamente, o clube mais fraco terá chance de competir com os adversários mais fortes, melhorando o equilíbrio competitivo. O jogador contratado não pode recusar a escolha de seu novo clube, e o seu salário e tempo de contrato é pré-estabelecido, de acordo com a posição em que foi “draftado”. Esse sistema relativamente rígido foi flexibilizado com a possibilidade de trocas entre os clubes/franquias, tanto de jogadores sob contrato, quanto da possibilidade de escolhas na temporada presente, ou em temporadas futuras.

Teoricamente, o método mais eficiente de realizar o equilíbrio competitivo é estabelecer uma distribuição igualitária da renda da liga entre todos os clubes, o que, ao menos em tese, evitaria que um ou mais clubes ricos obtenham poder de mercado. Isso pode chocar aos mais liberais, já que corre-se o risco de premiar clubes menos eficientes, que não colaborariam com o esforço coletivo (BOURG; GOUGUET, 2005).

Nesse sentido Bourg e Gouguet (2005, p. 96) afirmam:

Entretanto, também aí, se reconhece que certas formas de mutualização da renda são necessárias se não quiser ver aparecer uma forte segmentação do mercado, que rompe o equilíbrio competitivo. Para tanto, regras de divisão

da renda foram estabelecidas nos Estados Unidos, tendo sido necessário por um lado compor com as leis antitruste, por outro lado se basear de novo num processo de negociação coletiva.

É sabido que uma das rendas mais importantes – a mais importante em quase todas as principais ligas esportivas do planeta – são os direitos televisivos. Nos EUA são as ligas profissionais que negociam esses direitos para o conjunto de seus clubes. “Essa venda coletiva foi isentada das leis antitruste (*Sports Broadcasting act*, 1962) em virtude da utilidade social assim criada graças à partilha igualitária dos direitos entre os clubes” (BOURG; GOUGUET, 2005, p.96). Com isso, existe um maior equilíbrio competitivo entre os clubes, o que aumenta a audiência, o prazer dos consumidores (torcedores), etc. Essa negociação coletiva, com a intenção de maximizar os lucros globais (já exposta no item 2 deste trabalho), se instaurou em todas as ligas profissionais dos EUA.

Por fim, a fórmula de disputa é o último, e não menos eficiente, instrumento de regulação das ligas dos EUA. As ligas há muitos anos optaram por um modelo que vem provando sua eficiência, trata-se dos *playoffs*. O formato varia um pouco em cada liga. Na NFL as fases finais são disputadas em partida única, no mando de campo do time de melhor classificação da fase regular<sup>28</sup>. Já a NBA e MLB utilizam o sistema “melhor de sete jogos”, onde aquela equipe que vence quatro jogos passa a fase seguinte. Ambos os sistemas favorecem que surpresas aconteçam, já que em sete jogos (ou em um, como na NFL), um time teoricamente mais fraco pode vencer um mais forte, contando com uma série de fatores como contusões, ou estilo de jogo que “se encaixa” com o do adversário, erros de arbitragem, etc. Não é raro que equipes que tenham terminado a fase regular na liderança, sejam eliminados pelo último classificado. É a essência da “gloriosa incerteza do esporte”.

O resultado de todas essas “ferramentas” pode ser conferido a seguir:

---

<sup>28</sup> A fase regular varia um pouco nas ligas americanas, mas de uma forma geral representa o período de disputa onde todos os clubes se enfrentam, normalmente em jogos de ida e volta. É muito semelhante com o sistema de “pontos corridos” utilizado largamente nos campeonatos nacionais de futebol, tanto na Europa quanto no Brasil, porém é apenas uma fase classificatória, e não decide o campeão, como nestes citados anteriormente.

<i>Clubes</i>	<i>Títulos</i>	<i>%</i>
LA Lakers	8	27,59%
Chicago Bulls	6	20,69%
San Antonio Spurs	4	13,79%
Boston Celtics	4	13,79%
Detroit Pistons	3	10,34%
Houston Rockets	2	6,90%
Philadelphia 76ers	1	3,45%
Miami Heat	1	3,45%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>29</b>
		<b>100,00%</b>

Tabela 6: Campeões da NBA desde 1980

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no site da oficial da NBA

<i>Clubes</i>	<i>Títulos</i>	<i>%</i>
San Francisco 49ers	5	17,24%
Washington Redskins	3	10,34%
New England Patriots	3	10,34%
Dallas Cowboys	3	10,34%
New York Giants	3	10,34%
Oakland Raiders	2	6,90%
Denver Broncos	2	6,90%
Pittsburg Steelers	2	6,90%
Los Angeles Rams	1	3,45%
Baltimore Ravens	1	3,45%
Chicago Bears	1	3,45%
Tampa Bay Buccaneers	1	3,45%
Green Bay Packers	1	3,45%
Indianapolis Colts	1	3,45%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>29</b>
		<b>100,00%</b>

Tabela 7: Campeões da NFL desde 1980

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no site da oficial da NFL

O que se absorve dos instrumentos de regulação acima citados, é a eficácia dos mesmos para manter o equilíbrio competitivo, e de que maneira isso pode ser utilizado para melhorar o futebol brasileiro, principal ponto deste trabalho, e que será exposto a seguir.

## 5 O FUTEBOL BRASILEIRO

Neste item do trabalho será exposto o problema enfrentado pelo futebol brasileiro, passando por uma breve história do futebol no Brasil e no mundo, além de explicitar o cartel do Clube dos 13 e o cenário atual.

### 5.1 BREVE HISTÓRICO

O futebol, ao contrário do que se pensa, não surgiu na Inglaterra. De fato, foram eles que organizaram e criaram regras para essa prática esportiva, mas os indícios mais antigos acerca do futebol datam de 2600 a.C., na China, com o *kemari*<sup>29</sup>. Porém, foi na Grécia que os ocidentais conheceram os antecedentes do futebol atual. Comenta-se que o *epyskiros*, como era chamado na Grécia, influenciou fortemente o *harpastum* dos romanos. Daí para a Inglaterra, ainda na Idade Média, foi um “pulo”. Porém, durante séculos este jogo foi proibido na ilha, já que à época o esporte era violento, sem regras e sem número mínimo de jogadores, o que o transformava numa massa descontrolada de pessoas (GURGEL, 2006).

A partir do século XVII o esporte começou a ganhar regras, e em 1840 foi introduzido nas escolas públicas da Inglaterra. Em 1863, com a criação da *International Football Association Board*, as regras passam a ser geridas por este órgão, e ganha contornos mundiais com a criação da FIFA, em 1904 (GURGEL, 2006).

Há indícios de que um jogo teria acontecido em 1874, no Rio de Janeiro. Mas a versão oficial diz que Charles Muller, filho de um cônsul brasileiro, após retornar dos estudos na Europa, organizou a primeira partida neste “solo” em 1894. Na mala, trouxe uniformes, regras e uma bola. No início tratava-se de um “produto de importação”, e geralmente, os empregados de empresas inglesas, ou os brasileiros de famílias mais ricas que iam estudar na Inglaterra, traziam de lá seus conhecimentos sobre o referido esporte, e fundavam os clubes de futebol no

---

<sup>29</sup> *Kemari* significa algo como “protofutebol”, e era disputado por oito jogadores de cada lado. O campo era demarcado, as traves eram feitas por estacas fincadas ao chão, e a bola era feita de fios de seda e de cabelo humano. Posteriormente este esporte chegou ao Japão, mais ou menos nos mesmos moldes (GURGEL, 2006; VIEIRA; FREITAS, 2006 *apud* RAMOS, 2008).

país. Portanto, nessa época nada era mais elitizado do que o futebol, já que era praticado e comentado por poucos, já que os termos técnicos eram em inglês, muito além da realidade da maior parte dos brasileiros. Não é a toa que o modelo adotado no Brasil é o europeu, já citado anteriormente neste trabalho (GURGEL, 2006).

Porém, não demorou muito para o futebol tornar-se um esporte popular no Brasil. Diferentemente do remo – esporte de maior sucesso até o início da década de 1920, e que exigia grande vigor físico e equipamentos sofisticados –, o futebol impôs-se pela simplicidade de suas regras e infra-estrutura, além de não exigir grandes dotes atléticos dos participantes. Talvez seja pela pouca necessidade de infra-estrutura – já que pode ser praticado em muitos tipos de terrenos, com qualquer tipo de bola (meia, couro, etc.), e as traves podem ser feitas de muitas coisas (bambu, sapatos, caixas, etc.) – que o futebol tenha se elevado a “instituição” tipicamente nacional, e tenha conseguido reverter o raciocínio exposto no parágrafo anterior, e se tornado “produto de exportação” genuinamente verde e amarelo (GURGEL, 2006).

Na década de 1930, o esporte passa a ter contornos um pouco mais profissionais. Mário Filho e outras personalidades da época atuaram ativamente para a ruptura do modelo falsamente amador que havia se instalado, já que não mais existia o descomprometimento inicial que havia nos primórdios desse esporte no Brasil. Cabe ressaltar que nesse cenário amador existiam atletas que se dedicavam ao esporte parcialmente, trabalhando em um turno; e outros que se dedicavam integralmente, mas que recebiam salários e tinham vínculos empregatícios das fábricas de dirigentes de clubes. Isso aumentava o abismo técnico e físico entre os clubes que competiam à época (GURGEL, 2006).

Some-se a isso o fato de que os jogadores contavam com o estímulo do “bicho<sup>30</sup>”, para mudar de um clube para outro, quando venciam partidas importantes, ou campeonatos; que em 1917 já existia até mesmo cobrança de ingresso; a fuga de grandes talentos para a Europa, onde o cenário já se mostrava profissional; e a Legislação Social e Trabalhista de Vargas, que incluiu o jogador de futebol no rol das profissões que deveriam ser regulamentadas. Com todos esses fatores as mudanças rumo ao profissionalismo era inevitável, mas veio tardiamente, visto que o debate acerca do tema já ocorria desde a década de 1910 (GURGEL, 2006; PRONI, 1998).

---

<sup>30</sup> Chamava-se esse dinheiro de “bicho” porque as notas dos réis (moeda da época) tinham figuras de cachorros (cinco mil réis), coelhos (dez mil réis), peru (vinte mil réis), etc. (MARIO FILHO, 2003 *apud* GURGEL, 2006).

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” (HELAL ; GORDON Jr, 2002, p. 41 *apud* GURGEL, 2006, p.19), o que acabou por gerar uma possibilidade de ascensão socioeconômica (GURGEL, 2006; PRONI, 1998).

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. Esse campeonato foi ganho pelo Esporte Clube Bahia, que com isso ganhou o direito de representar o país no torneio continental de 1960. Mas a Taça Brasil era disputada no mesmo formato da Copa do Brasil (“mata-mata”), e, portanto não era um campeonato onde um time enfrentava todos os outros, ou grande parte destes.

Finalmente, em 1971, após o tricampeonato do Brasil na Copa do Mundo do México, que a CBD (Confederação Brasileira de Desporto, que antecedeu à CBF), com o apoio do governo federal – que queria colher os dividendos da vitória no México –, conseguiu realizar o primeiro Campeonato Brasileiro de Futebol. Isso só foi possível porque o governo militar decidiu financiar as despesas das viagens dos clubes de futebol com recursos da Loteria Esportiva (PRONI, 1998).

Porém, esse modelo, dependente dos recursos públicos, não durou muito. 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 (PRONI, 1998).

Isso colocou os dirigentes dos grandes clubes num dilema: rebelar-se contra a CBF, interferir no torneio e torná-lo rentável; ou, preservar a ordem institucional e esperar a falência gradual dos clubes (PRONI, 1998)?

## 5.2 O CARTEL DO CLUBE DOS 13

Cansados de reclamar por mudanças, e principalmente, pressionados pela suspensão do custeio das viagens, os presidentes dos 13 clubes<sup>31</sup> mais “tradicionais”, ou seja, de maiores torcidas da época, reuniram-se em julho de 1987, e fundaram a União dos Grandes Clubes do Futebol Brasileiro, posteriormente chamado de Clube dos 13.

Em agosto do mesmo ano, decidiram impor à CBF um torneio mais “enxuto” (com 16 clubes<sup>32</sup>) e rentável. Esse torneio, posteriormente chamado de Copa União, visava garantir uma rentabilidade mínima aos participantes do torneio, resgatar o interesse do torcedor pelo esporte (já que a média de público mostrava-se decrescente na época) e comercializar o futebol.

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 (KFOURI, 1996 *apud* RODRIGUES, 2006; PRONI, 1996).

---

<sup>31</sup> Eram eles: Atlético-MG, Bahia, Botafogo, Corinthians, Cruzeiro, Flamengo, Fluminense, Grêmio, Internacional, Palmeiras, Santos, São Paulo e Vasco da Gama.

<sup>32</sup> Além dos 13 clubes que formavam o C-13, outros 3 clubes foram convidados: Goiás, Santa Cruz e Coritiba.



Mesmo que após esse “movimento” o C-13 não tenha levado adiante a organização de um torneio independente da CBF nos anos seguintes, já que foi pressionado de várias formas para um “entendimento” com esta última – o que acabou por acontecer mesmo com a realização da Copa União –, ficou provado que a TV, ao contrário do que se pensava, não era inimiga dos clubes por tirar público dos estádios, mas sim parceira, já que tornava possível multiplicar as receitas. Daí em diante, mesmo com a CBF organizando os campeonatos da primeira divisão, os contratos de direitos televisivos e os espaços publicitários passaram a ser negociados pelo C-13<sup>33</sup>. Os clubes que não pertencem ao C-13 passam a aceitar os valores impostos pelo grupo, mesmo não pertencendo a ele, sob pena de não ter receitas de TVs.

Durante a década de 1990 mais sete clubes foram convidados a entrar para esse seleto grupo. Em 1997, Sport, Coritiba e Goiás passaram fazer parte. E em 1999 Atlético-PR, Guarani, Portuguesa e Vitória também passaram a integrar o grupo. Com isso a distribuição das receitas oriundas das negociações com a TV tiveram que ser redefinidas. Em 2001 eles decidiram separar os clubes por grupos, e, após algumas alterações os grupos se encontram assim: o Grupo 1, composto por São Paulo, Palmeiras, Corinthians, Flamengo e Vasco, recebe o maior valor; no Grupo 2 está o Santos; no Grupo 3 estão Internacional, Grêmio, Cruzeiro, Atlético-MG, Fluminense e Botafogo; no Grupo 4 estão os demais integrantes, Bahia, Vitória, Goiás, Atlético-PR, Coritiba, Portuguesa e Guarani; e, por fim, os convidados que negociam com o C-13 separadamente, e recebem valores bem abaixo dos associados, o que será visto no próximo item deste trabalho.

É interessante ressaltar que o C-13 garante aos clubes associados as receitas da TV do Campeonato Brasileiro da primeira divisão, mesmo que eles disputem as divisões inferiores! Assim, o clube associado que sair da divisão de elite receberá metade do valor a que teria direito caso estivesse na primeira divisão, no ano seguinte a não participação. Se não retornarem, continuarão a receber valores gradativamente menores, para cada ano que passar afastado da primeira divisão. Caso retornem, voltam a receber o valor integral referente ao grupo no qual estão inclusos.

---

<sup>33</sup> Mais recentemente a Internet também passou a fazer parte do pacote negociado pelo C-13.

### 5.3 CENÁRIO NOS ÚLTIMOS ANOS

No cenário do futebol nacional dos últimos anos, é justo mencionar duas importantes mudanças em prol da modernidade. A primeira delas é a Lei Pelé, que possibilitou impor aos clubes de futebol uma profissionalização “forçada”, décadas após o mesmo acontecer na Europa, com competições mais bem planejadas, e a realização de contratos mais racionais com os jogadores. Isso ocorre porque esta Lei se propôs a extinguir com o “passe”. Posteriormente essa lei foi alterada, mas ainda assim o “passe” passou a ter menor importância para os clubes, tal qual ocorreu com a Lei Bosman na Europa, o que acabou por elevar os salários dos jogadores, de forma análoga ao que aconteceu no “Velho Continente”.

A segunda, e não menos importante é o Estatuto do Torcedor (Lei 10.671/03), que reconhece o torcedor como consumidor, o que de fato ele sempre foi. Dentre os seus 45 artigos destaca-se o objetivo de proteger os interesses do consumidor de esportes no papel de torcedor, obrigando as instituições responsáveis a estruturarem o esporte no país de maneira organizada, transparente, segura, limpa e justa. A lei também criou a figura do *Ouvidor da Competição*, para receber sugestões e reclamações dos torcedores, penaliza os dirigentes e as entidades de administração do esporte que não cumprirem tais normas, entre outros.

A história do C-13 se mistura com o do futebol brasileiro determinando o formato de distribuição das receitas provenientes da venda dos direitos de imagem. Cabe aqui, expor o que ocorreu no ano de 2008, com a distribuição das receitas da TV “aberta”, como exemplo do que vem ocorrendo desde 2003.

Grupo	Valor em reais
Grupo 1 (São Paulo, Palmeiras, Corinthians, Flamengo e Vasco)	21 milhões
Grupo 1A (Santos)	18 milhões
Grupo 2 (Atlético-MG, Cruzeiro, Fluminense, Botafogo, Internacional e Grêmio)	15 milhões
Grupo 3 (Bahia)	11,5 milhões
Grupo 4 (Sport, Vitória, Coritiba, Atlético-PR, Goiás, Guarani e Portuguesa)	11 milhões
“Convidados”	Entre 3 e 5 milhões

Quadro 2: Distribuição das receitas da TV em 2008  
 Fonte: Elaborado pelo autor, com base em LEITE JÚNIOR, 2008.

A discrepância dos valores mostrados no quadro 2 é evidente. Neste ano explicitado, dos três clubes “convidados” – Náutico, Figueirense e Ipatinga –, apenas o primeiro escapou do rebaixamento, ainda assim na última rodada. No ano de 2007 não foi diferente. Havia cinco clubes<sup>34</sup> “convidados”, que receberam o valor nele indicado. Num campeonato de 20 clubes onde quatro eram rebaixados, três<sup>35</sup> deles caíram para a segunda divisão do campeonato nacional. Os outros dois “sobreviventes”, Náutico e Figueirense, terminaram respectivamente nas posições 15 e 13.

Cabe aqui ressaltar que estes clubes, por representarem uma minoria e com pouca torcida, tornam-se reféns do C-13, afinal, se eles optassem por uma “rebelião”, e passassem a negociar separadamente, ficariam “reféns” da emissora que comprasse os direitos do grupo, e correriam o risco de ganhar uma menor receita da TV, tal qual foi demonstrado no Quadro 1 do item 2.

É interessante perceber que, desde 2003, quando o campeonato por “pontos corridos” foi instituído, os clubes “convidados” do C-13 estão sempre lutando contra o rebaixamento. Isso não é surpresa, visto que as receitas provenientes da TV é maior que as demais, como pode ser visto no gráfico a seguir.

<sup>34</sup> Figueirense, Náutico, América-RN, Paraná e Juventude.

<sup>35</sup> Caíram para a segunda divisão América-RN, Paraná e Juventude

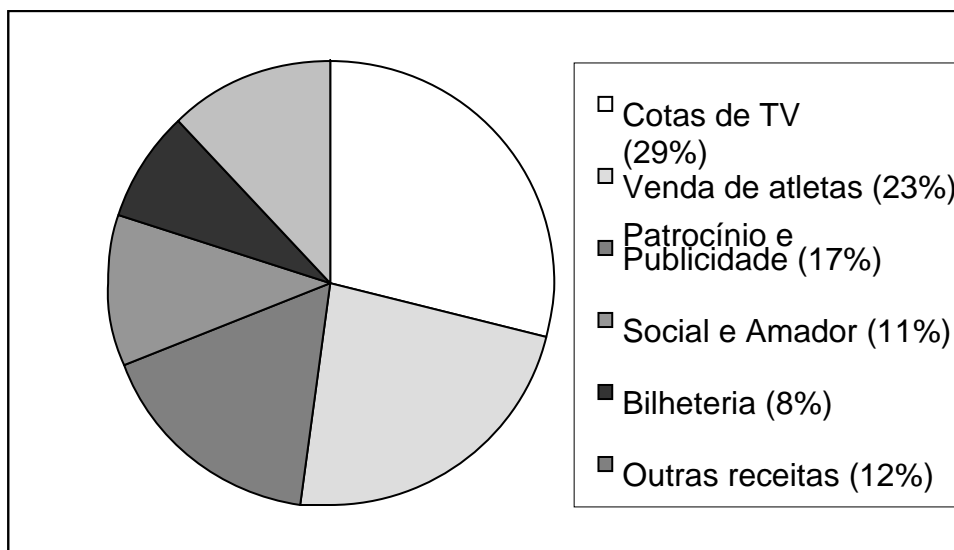


Gráfico 2: Distribuição das receitas dos 21 clubes mais ricos no Brasil em 2006  
 Fonte: elaborado pelo autor, com base em PADEIRO, 2007

No ano de 2008, segundo a Deloitte, os ganhos provenientes da TV responderam por 42,15% das receitas dos 20 clubes mais ricos da Europa. Ou seja, o valor percentual brasileiro está abaixo da média européia, quando na verdade deveria ser o contrário, já que como a renda per capita do brasileiro é inferior a do europeu, os ganhos provenientes de bilheteria, sócios e outras receitas tendem a ser inferiores no Brasil, em relação à Europa.

Isso mostra que o C-13, além de ampliar o “abismo” entre os clubes, criando este “*apartheid* futebolístico”, também não gere bem os negócios que lhe foram atribuídos. Isso não é de se estranhar. Consta no próprio site do C-13, que apenas em abril de 2004, o Campeonato Brasileiro passou a ser vendido para outros países. Mas pior do que isso, apenas em março de 2008, o C-13 abriu licitação para os direitos de transmissão do Campeonato Brasileiro (triênio 2009-2011), para TV “aberta”, “fechada”, *pay-per-view*, Internet e transmissão internacional. Isso só ocorreu porque a Secretaria de Direito Econômico do Ministério da Justiça deu parecer contrário ao C-13, no que tange à exclusividade de venda para a Rede Globo.

Resumindo, o C-13 contrariando a racionalidade econômica, prefere vender seu produto a um preço mais baixo para somente uma emissora, do que abrir concorrência e ter a possibilidade de aumentar extraordinariamente seus lucros, como demonstrado no Quadro 1, do item 2 deste trabalho, operam numa situação de monopólio. Além disso, com sua distribuição desigual das cotas de TV, e financiando os seus sócios rebaixados com cotas que eles não teriam direito, eles aumentam o “abismo” entre os clubes sócios e os não sócios, por vias que não são o da

livre concorrência, o que impossibilita que mudanças na gestão dos clubes ocorram de forma mais eficiente, dentro de um “ambiente seletivo” justo.

Percebendo isso, o deputado André de Paula (DEM/PE) apresentou em 2007 um projeto de emenda à Constituição (PEC-10/2007) que pretende, por meio de uma nova legislação, garantir que um mínimo de recursos sejam repartidos igualmente entre entidades de prática desportiva (clubes), o que, em tese, e com base no que foi exposto neste trabalho, acabaria por propiciar um campeonato mais equilibrado, que é inclusive, parte dos objetivos do Estatuto do Torcedor (LEITE JÚNIOR, 2008). Essa PEC vai ao mesmo sentido das mudanças realizadas na Europa (mais notoriamente na Itália e Inglaterra), mas que não resultou em nada mais concreto até então, visto que os mesmos clubes “dominantes” continuam a vencer seus respectivos campeonatos nacionais.

Países	Divisão das receitas da TV
EUA	Todos os clubes recebem exatamente o mesmo valor
Inglaterra	56%: são divididos igualmente entre todos os clubes. 22%: baseados na classificação final da temporada anterior, ou seja, o mérito desportivo. 22%: variáveis de acordo com o número de partidas transmitidas pela TV.
Itália	40%: são divididos igualmente entre todos os clubes. 30%: baseados na classificação final da temporada anterior, ou seja, o mérito desportivo. 30%: variáveis de acordo com o número de partidas transmitidas pela TV.

Quadro 3: Distribuição das receitas da TV em outros países

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em ROMÃO, 2006.

Talvez resida aí um embrião de uma mudança positiva para o futebol brasileiro, mas como foi já largamente exposto, as vantagens cumulativas conseguidas antes desse período farão com que os principais clubes continuem a manter-se no “topo”.

## 6 CONCLUSÃO

Este trabalho procurou evidenciar o desequilíbrio de forças entre os clubes brasileiros, comparando a organização do futebol deste país, com os modelos de organização do esporte nos países mais ricos do planeta. A oligopolização que vem ocorrendo no futebol brasileiro, ao contrário do que acontece na Europa, não se dá somente através da conduta inovadora das empresas (clubes), uma “falha” no modelo europeu, mas sim por conta de um cartel que restringe o crescimento dos clubes menores.

Cabe ressaltar que o modelo de organização do futebol brasileiro tende a um desequilíbrio, já que, assim como o modelo europeu, é desregulamentado. Porém, essa desregulamentação somada ao cartel formado pelo C-13 faz com que clubes ineficientes permaneçam no “topo”, tendo desempenho financeiro superior a clubes mais eficientes, e ampliem suas vantagens competitivas, que, como vimos na teoria steindliana, são cumulativas. Existe uma clara barreira à entrada para os clubes entrantes na primeira divisão que é a receita da TV, já que esta se constitui como principal fonte dos clubes, no Brasil e no mundo.

Além dessa situação antieconômica, a própria “essência” do esporte (a “gloriosa incerteza” do resultado) é ameaçada, por conta do modelo adotado. Portanto, os clubes filiados ao C-13 perpetuam-se na “elite” do futebol frente aos demais por meios não lícitos e contrariando a lógica econômica, o que ameaça a própria indústria do futebol no Brasil.

Muitos dos clubes sócios do C-13 estão ameaçados de se tornarem “eternos coadjuvantes”, visto que aqueles que não fazem parte do Grupo 1 têm que fazer um “esforço” muito maior que os que fazem parte deste grupo para obterem receitas num nível próximo, e assim conseguirem contratar bons jogadores, treinadores, e montar uma infra-estrutura compatível. Ou seja, o C-13 é desinteressante, até mesmo para aqueles que são sócios, principalmente para os que fazem parte dos grupos inferiores. Somado a isso, os contratos de TV não mencionam um número de transmissão máxima ou mínima para os clubes, o que acaba por gerar outra discrepância que é a quantidade de exibições dos cinco clubes que formam o Grupo 1. Esses cinco clubes além de receberem maior cota, ainda têm mais jogos transmitidos, o que acaba por valorizar ainda mais seus contratos de patrocínio e seus jogadores, que são as outras duas fontes principais de receita dos clubes.

Falta aos clubes brasileiros uma visão mais coletiva da indústria do futebol, já que eles agem sempre no sentido de aumentar seus lucros individualmente, e com isso perde-se em ganhos globais. Sem dúvidas cabe ao Estado brasileiro regular este setor que é culturalmente tão importante, e que pode passar a ser, também, economicamente importante para o país. O modelo americano de valorização dos esportes através do equilíbrio competitivo (gerado, principalmente, através da distribuição mais igualitária das receitas) é certamente uma referência que deve ser levada em consideração. Mas, num primeiro momento, fazer valer a lei 8.884 e a 10.671 já seria suficiente para que um novo rumo comece a ser dado para o futebol brasileiro.

Nota-se que os trabalhos acadêmicos e jornalísticos sobre o tema têm aumentado consideravelmente no país, mas a importância do C-13 como “entrave” para a modernização do futebol passa sempre despercebida aos acadêmicos e jornalistas. Neste sentido, este trabalho passa a ser inovador por levar em consideração esta influência negativa.

## REFERÊNCIAS

- ARAGÃO, Marianna. **Profissionais do esporte, mesmo sem ser atletas**. Disponível em: <<http://www.estado.com.br/editorias/2007/05/24/eco-1.93.4.20070524.62.1.xml>>. Acesso em: 10 jun. 2008.
- ARANCINI NETO, Marcelo; MANSSUR Jose Francisco C. **O clube empresa e as recentes alterações na Lei Pelé**. Disponível em: <[http://www.dbjv.de/dbjv-high/mitteilungen/00-02/cont-text\\_05.html](http://www.dbjv.de/dbjv-high/mitteilungen/00-02/cont-text_05.html)>. Acesso em: 13 dez. 2006.
- ARRUDA, Marcelo Leme. **As maiores torcidas do Brasil**. Disponível em: <<http://www.rsssbrasil.com/miscellaneous/torcidas.htm>>. Acesso em: 10 jun. 2009.
- BOURG, Jean-François; GOUGUET, Jean-Jacques. Tradução Maria Leonor Loureiro. **Economia do esporte**. Bauru, SP: EDUSC, 2005.
- BRASIL. **Decreto-Lei nº 9.615**, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/Leis/L9615consol.htm>>. Acesso em: 21 maio 2009a.
- BRASIL. **Decreto-Lei nº 8.884**, de 11 de junho de 1994. Transforma o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) em autarquia, dispõe sobre a prevenção e a repressão às infrações contra a ordem econômica e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/LEIS/L8884.htm>>. Acesso em: 21 maio 2009b.
- BRASIL. **Decreto-Lei nº 10.671**, de 15 de maio de 2003. Dispõe sobre o estatuto de defesa do torcedor e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.dhnet.org.br/dados/estatutos/a\\_pdf/estatuto\\_torcedor.pdf](http://www.dhnet.org.br/dados/estatutos/a_pdf/estatuto_torcedor.pdf)>. Acesso em: 21 maio 2009c.
- CARRERA-FERNANDEZ, José. **Curso básico de microeconomia**. Salvador: EDUFBA, 2001.
- CASALI, Giovana Figueiredo Rossi. **Desequilíbrios regionais no Brasil: um enfoque neo-schumpeteriano**. 2007. 291 f. Tese (Doutorado em Economia) – Faculdade de Economia, UFV, Viçosa, 2007.
- CHIARINI, Adriana. Indústria do esporte movimenta R\$ 25 bilhões e emprega 300 mil. **O Estado de São Paulo**, 19 maio 2002.
- CLUBE DOS 13. **Linha do tempo**. Disponível em: <<http://clubedostreze.globo.com/index.php?com=c13&pagina=c13>>. Acesso em: 11 nov. 2007.
- CONSIDERA, Cláudio Monteiro. A defesa da concorrência no Brasil. **Revista FAEBUSINESS**, n.4, dez. 2002.
- CONSIDERA, Cláudio Monteiro; CORRÊA, Paulo Guilherme Farah. **Desenvolvimento econômico e política antitruste: razões para a adoção das Portarias n.º 39 e n.º 45 da SEAE/MF e n.º 305 do Ministério da Fazenda**. Brasília, nov. 1999.



ESPORTEBIZZ. **Governo italiano aprova lei sobre direitos de TV.** Disponível em: <Erro! A referência de hiperlink não é válida.[http://www.esportebizz.com.br/esporte\\_bizz/interna.asp](http://www.esportebizz.com.br/esporte_bizz/interna.asp)>. Acesso em: 11 nov.2007.

FLIGENSPAN, Flávio Benevett. Padrões de concorrência em Steindl e o debate estática versus dinâmica. **ENSAIOS FEE**, v. 12, n. 2, p. 281-292, 1991.

FLORES, Gustavo Abrahão. **Cartel: teoria econômica e a prática antitruste no Brasil.** 2006. 123 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Economia, UFF, Niterói, 2006.

GLEN, John. **The business of football.** Spring, 2009. Disponível em: <[http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dynamic-content/news/documents/mf\\_football.pdf](http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dynamic-content/news/documents/mf_football.pdf)> Acesso em: 18 jun. 2009.

GURGEL, Anderson. **Futebol S/A: a economia em campo.** São Paulo: Saraiva, 2006.

HAGUENAUER, Lia. **Competitividade conceitos e medidas: uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro.** UFRJ, ago., 1989. Disponível em: <[http://www.ie.ufrj.br/gic/pdfs/1989-1\\_Haguenauer.pdf](http://www.ie.ufrj.br/gic/pdfs/1989-1_Haguenauer.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2009.

JUNGSTEDT, Luiz Oliveira Castro. **Direito econômico.** Rio de Janeiro: Thex, 2000.

LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. **Gestão & Produção**, v.12, n.1, p.11-23, jan-abr. 2005.

LIMA, Tarcísio Valente. **O jogo da notícia.** 2006. 59 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação, UFJF, Juiz de Fora, 2006.

KADOW, Fábio. A monotonia dos gigantes. **Carta Capital**, p. 42, 28 maio 2008.

KUPFER, David . Uma abordagem neo-schumpeteriana da competitividade . **Ensaio FEE**, v. 17, 1996.

KUPFER, David. Padrões de concorrência e competitividade. In.: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 20, Campos do Jordão (SP), 1992. **Anais...** Brasília : ANPEC, 1992. p. 261-281.

LAM, Bruno, **Modelo de negócio para clubes de futebol: uma comparação entre Brasil e Europa,** 2006.

LEITE JÚNIOR, Emanuel Ferreira. **A divisão das cotas de televisão do campeonato brasileiro de futebol à luz do princípio da igualdade.** 2008. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Direito) – Faculdade de Direito, UNICAP, Recife, 2008.

MASTERSPORTS. **Mercado esportivo.** Disponível em: < <http://www.unimasterfutebol.com.br/mercadoesportivo.html> >. Acesso em: 15 jun. 2008.

MATIAS-PEREIRA, José. **Defesa da concorrência e regulação no Brasil.** Brasília, 2004. Disponível em:

<<http://www.mackenzie.br/editoramackenzie/revistas/administracao/adm5n1/35.pdf>>. Acesso em: 14 dez. 2006.

MATOS, Fábio. **Mais sobre campeonato alemão**. Disponível em: <<http://espnbrasil.terra.com.br/campeonatoalemao>>. Acesso em: 15 jun. 2009.

MONTEIRO, Carmen Diva. **Sobre política antitruste no Brasil e seus aspectos críticos**. Brasília, Dez. 2002.

MORGAN, Melissa Johnson; SUMMERS, Jane. Tradução Vertice Translate; **Marketing esportivo**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

NETVASCO. **Fundado há 20 anos, Clube dos 13 convive com disputas por cotas de TV** Disponível em: <<http://www.netvasco.com.br/news/noticias14/46855.shtml>> . Acesso em: 27 nov. 2007.

NBA. **History**. Disponível em: <[http://hoopedia.nba.com/index.php?title=National\\_Basketball\\_Association](http://hoopedia.nba.com/index.php?title=National_Basketball_Association)>. Acesso em: 10 jun. 2009.

NFL BRASIL. **Anos 70 – 80**. Disponível em: <<http://www.nflbrasil.com.br/champions7080.htm>>. Acesso em: 10 jun. 2009.

NFL BRASIL. **Anos 90 – 00**. Disponível em: <<http://www.nflbrasil.com.br/champions9000.htm>>. Acesso em: 10 jun. 2009.

PADEIRO, Carlos. **Em 2006, clubes brasileiros ficaram mais reféns das cotas de TV**. São Paulo, SP. Disponível em: <<http://esporte.uol.com.br/futebol/ultimas/2007/07/05/ult59u125004.jhtm>>. Acesso em: 10 nov. 2007.

POSSAS, Mário Luiz. **Estruturas de mercado em oligopólio**. São Paulo: Hucitec, 1985.

POSSAS, Mario Luiz. Concorrência Schumpeteriana. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (Orgs.). **Economia industrial**. Rio de Janeiro, 2002.

POSSAS, Mário Luiz; FAGUNDES, Jorge ; PONDE, João Luiz . Política antitruste: um enfoque schumpeteriano. **Revista de Direito Econômico**, São Paulo, v. 1, n. 22, 1996.

POTET, Frédéric. **Muito dinheiro torna o futebol europeu sem graça**: clubes milionários ganham tudo e fazem disputa perder o interesse. Tradução Jean-Yves de Neufville. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/midiaglobal/lemonde/2004/11/23/ult580u1335.jhtm>>. Acesso em: 30 jun. 2008.

POZZI, Luis Fernando. **A grande jogada**: teoria e prática de *marketing* esportivo. São Paulo: Globo, 1998.

PRONI, Marcelo Weishaupt. **Esporte-espetáculo e futebol-empresa**. 1998. 270 f. Tese (Doutorado em Educação Física) – Faculdade de Educação Física, UNICAMP, Campinas, 1998.

PYNDICK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

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. 2008. 53 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Faculdade de Ciências Econômicas, UFBA, Salvador, 2008.

RODRIGUES, Marcio Silva. **Os mercadores de emoção**: um estudo sobre a empresarização de clubes de futebol no Brasil e sua configuração estrutural. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, UFSC, Florianópolis, 2006.

ROMÃO, Érika. **Qual é o melhor modelo de divisão de cotas?** Crise por causa da negociação individual na Itália reacende debate sobre o melhor critério, 2006. Disponível em: <[http://www.esportebizz.com.br/esporte\\_bizz/interna.asp](http://www.esportebizz.com.br/esporte_bizz/interna.asp)>. Acesso em: 15 nov. 2007.

ROSEGUINI, Guilherme. Esporte gera dinheiro, mas não ganha atenção. **Folha de São Paulo**, 05 nov. 2006.

SALOMON, Délcio Vieira. **Como se faz uma monografia**. Elementos de metodologia do trabalho científico. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de economia do século XXI**. Rio de Janeiro: Record, 2005.

SANTOS, Francisco Rocha dos. **O valor das torcidas de futebol**: o *customer equity* dos clubes a partir dos resultados de bilheteria no campeonato brasileiro. 2008. 188 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – UFPR, Curitiba, 2008.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Tradução de Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SILVA, Ana Lúcia Gonçalves. **Concorrência sob condições oligopolísticas**: contribuição das análises centradas no grau de atomização/concentração dos mercados. 2003. Tese (Doutorado em Economia) – Faculdade de Economia, Unicamp, Campinas, 2003.

SILVA, Cláudio Vicente di Gioia F. **Administração esportiva**: uma comparação da competitividade do futebol brasileiro com o futebol europeu (G-5) usando métodos quantitativos. 2006. 110 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Finanças, IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.

SOL. **Exportação de jogadores é o maior negócio do Brasil**. 02 maio 2008. Disponível em: <[http://sol.sapo.pt/PaginaInicial/Desporto/Interior.aspx?content\\_id=91502](http://sol.sapo.pt/PaginaInicial/Desporto/Interior.aspx?content_id=91502)>. Acesso em: 15 maio 2008.

UEFA CHAMPIONS LEAGUE. **História**. Disponível em: <<http://pt.uefa.com/competitions/ucl/history/index.html>>. Acesso em: 10 jun. 2009.

## **APÊNDICES**

**APÊNDICE A - Tabela 8 - Campeões da UEFA Champions League desde 1980**

<i>Clubes</i>	<i>Títulos</i>	<i>%</i>
Milan (ITA)	5	17,24%
Real Madrid (ESP)	3	10,34%
Liverpool (ING)	3	10,34%
Barcelona (ING)	3	10,34%
Porto (POR)	2	6,90%
Juventus (ITA)	2	6,90%
Manchester United (ING)	2	6,90%
Hamburgo (ALE)	1	3,45%
Steaua Bucarest (ROM)	1	3,45%
PSV (HOL)	1	3,45%
Estrela Vermelha (SER)	1	3,45%
Olympique Marseille (FRA)	1	3,45%
Ajax (HOL)	1	3,45%
Borussia Dortmund (ALE)	1	3,45%
Aston Villa (ITA)	1	3,45%
Bayern München (ALE)	1	3,45%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>29</b>
		<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados do site oficial da UEFA Champions League

**APÊNDICE B – Tabela 9 – Histórico do tamanho das torcidas dos clubes de futebol no Brasil desde 1983**

Clubes	"Percentagens válidas*" em															
	jun/ 1983	out/ 1993	dez/ 1993	out/ 1998	jul/ 2000	abr/ 2001	jun/ 2001	jun/ 2002	ago/ 2002	dez/ 2002	jan/ 2004	out/ 2004	mai/ 2006	out/ 2006	set/ 2007	jan/ 2008
1º Flamengo (RJ)	25,5	18,6	23,3	21,6	24,7	21,7	24	22,1	20,9	21,6	20,3	23,3	20,3	15,9	22,7	23
2º Corinthians (SP)	14	15,3	13,7	15,1	15,6	14,8	14,7	16,9	16,4	17,6	14,9	16,9	17,6	18,3	16	16,2
3º São Paulo (SP)	5	8,1	9,6	8,8	9,1	7,9	9,3	9,1	8,9	9,5	9,5	9,4	10,8	12,2	10,7	10,8
4º Palmeiras (SP)	7,4	4,9	6,8	7,7	10,4	7,7	9,3	10,4	8,9	9,5	8,1	8,3	9,5	6,1	10,7	8,1
5º Vasco (RJ)	7,4	7,1	5,5	6,7	6,5	7,3	9,3	6,5	8,4	6,8	6,8	7,1	5,4	6,1	6,7	8,1
6º Grêmio (RS)	4,1	2,9	4,1	5,3	3,9	4,4	5,3	5,2	4,3	5,4	5,4	4,5	5,4	4,9	5,3	5,4
7º Cruzeiro (MG)	4,1	3,6	4,1	4,1	3,9	4,5	4	3,9	5,3	4,1	5,4	4,7	4,1	4,9	4	4,1
8º Internacional (RS)	3,3	3,5	4,1	4,3	2,6	3,6	2,7	2,6	3,4	2,7	2,7	3,3	4,1	3,7	2,7	4,1
9º Santos (SP)	5,8	3,5	4,1	4,1	3,9	4	2,7	2,6	3,5	4,1	4,1	3,5	4,1	3,7	4	2,7
10º Atlético (MG)	5,8	3,7	2,7	2,4	2,6	2,4	2,7	2,6	2,7	2,7	4,1	2,5	2,7	3,7	2,7	2,7
11º Botafogo (RJ)	4,1	3,8	2,7	2,8	1,3	2,3	2,7	2,6	2,3	1,4	2,7	1,9	1,4	2,4	2,7	2,7
12º Seleção Brasileira	***	***	2,7	***	3,9	***	1,3	***	***	***	***	0,5	4,1	1,2	1,3	2,7
13º Fluminense (RJ)	3,3	5,2	2,7	2,2	1,3	1,6	1,3	2,6	3,1	1,4	2,7	1,6	1,4	3,7	1,3	1,4
14º Bahia (BA)	4,1	2,8	1,4	1,3	1,3	1,5	1,3	1,3	1,6	1,4	1,4	1,4	1,4	2,4	1,3	1,4
15º Sport (PE)	1,6	2,5	1,4	1,7	1,3	1,5	1,3	**	**	**	1,4	1,3	1,4	2,4	1,3	1,4
16º Vitória (BA)	**	**	**	0,8	1,3	0,9	**	**	1	**	1,4	1,3	**	1,2	**	1,4
17º Santa Cruz (PE)	**	2,3	1,4	0,7	1,3	0,8	1,3	**	**	**	1,4	0,6	**	1,2	1,3	**
18º Atlético (PR)	**	**	**	0,6	**	**	**	**	0,3	**	**	0,6	**	1,2	**	**
19º Coritiba (PR)	**	**	**	**	**	0,5	**	**	0,2	**	1,4	0,4	**	1,2	**	**

\*Não inclusos os votos de quem não torce por nenhum clube

\*\* Não mencionado

\*\*\* Não pesquisados

Fontes: Elaborado pelo autor, com base em ARRUDA, 2009.

**APÊNDICE C – Tabela 10 – Chances de cada time no draft da temporada 2009/2010 da NBA.**

<i>Team</i>	<i>Record</i>	<i>Chances (out of 1,000)</i>	<i>1st</i>	<i>2nd</i>	<i>3rd</i>
Sacramento	17-65	250	25.00%	21.5%	17.7%
Washington	19-63	178	17.80%	17.4%	16.4%
L.A. Clippers	19-63	177	17.70%	17.3%	16.4%
Oklahoma City	23-59	119	11.90%	12.6%	13.2%
Minnesota	24-58	76	7.60%	8.4%	9.5%
Memphis	24-58	75	7.50%	8.3%	9.4%
Golden State	29-53	43	4.30%	4.9%	5.8%
New York	32-50	28	2.80%	3.3%	3.9%
Toronto	33-49	17	1.70%	2.0%	2.4%
Milwaukee	34-48	10	1.10%	1.3%	1.6%
New Jersey	34-48	9	0.80%	1.0%	1.2%
Charlotte	35-47	7	0.70%	0.8%	1.0%
Indiana	36-46	6	0.60%	0.7%	0.9%
Phoenix	46-36	5	0.50%	0.6%	0.7%

Fonte: Elaboração própria, com base no site oficial da NBA.