

GESTÃO DO ESPORTE NO BRASIL E NO MUNDO: EVOLUÇÃO HISTÓRICA, ORGANIZAÇÕES E PERSPECTIVAS

Ary José Rocco Júnior¹

RESUMO

O objetivo deste ensaio é analisar, desde o surgimento do Esporte Moderno, na Inglaterra da segunda metade do século XIX, até os dias atuais, a evolução das organizações de prática e administração do esporte, dentro de uma perspectiva histórica. É nossa intenção mostrar que, dentro do panorama atual do esporte de rendimento em todo o mundo, as organizações esportivas estão enfrentando diversos paradoxos e contradições, fruto da evolução do papel do esporte dentro da sociedade ocidental. A mercantilização do produto esportivo, a concentração de riqueza em torno de grandes conglomerados de empresas esportivas e a virtualização do esporte demandaram maior profissionalização das pessoas envolvidas com a Gestão do Esporte. Por outro lado, limitaram o acesso à prática esportiva, em especial para a população com menor poder aquisitivo. O contexto global atual, em especial com a pandemia de Covid-19, acentuou essas contradições, impondo à Gestão do Esporte, uma série de desafios.

Palavras-chave: Gestão do Esporte. Indústria do Esporte. Organizações Esportivas. Esporte de Rendimento. Esporte e Entretenimento.

ABSTRACT

The aim of this essay is to analyze, from the emergence of Modern Sport, in England in the second half of the 19th century, to the present day, the evolution of the practice and the administration of sports organizations, within a historical perspective. It is our intention to show that, within the current panorama of high-performance sport around the world, sports organizations are facing several paradoxes and contradictions, resulting from the evolution of the role of sport in western society. The commercialization of the sports product, the concentration of wealth around

¹ Livre-docente em Gestão de Esporte pela Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE/USP), Professor Associado do Departamento de Esporte da EEFE/USP. E-mail: aryrocco@usp.br.

large conglomerates of sports companies and the virtualization of sport demanded greater professionalization of those involved in Sports Management. On the other hand, they limited access to sports especially for the population with lower purchasing power. The current global context especially with the COVID-19 pandemic has accentuated these contradictions, imposing a series of challenges on Sport Management.

Keywords: Sport Management. Sports Industry. Sports Organizations. Sports and Entertainment.

INTRODUÇÃO

A queda do Muro de Berlim, ocorrida no final de 1989, que, simbolicamente, representou a dissolução das nações comunistas alinhadas com a antiga União Soviética, e o desenvolvimento dos meios de comunicação, com o surgimento e crescimento comercial da Internet, a rede mundial de computadores, acabaram por possibilitar a formação de um mercado global para produtos e serviços das mais diversas naturezas e dos mais variados setores da atividade comercial global.

O esporte e os produtos e serviços dele originários não poderiam ser exceção. De modo muito particular, o início dos anos 1990, com todos os acontecimentos acima mencionados, acabou por marcar, de forma bastante acentuada, a transformação do esporte de produto estatal, simbolicamente destinado a ser importante elemento de identificação nacional, em produto de mercado, objeto das estratégias comerciais de marcas esportivas globais ou marcas que passaram a utilizá-lo como mídia para seus produtos e serviços.

O esporte e a atividade física passaram, assim, na virada das décadas de 1980 para 1990, a ser enxergados pelo emergente mercado de consumo global como produtos para serem comercializados por um público interessado nos benefícios da atividade física e na diversão e no entretenimento proporcionados pela Indústria do Esporte, que naquele momento começava, de fato, a se constituir globalmente.

A utilização política do esporte, característica do período denominado Guerra Fria (1947–1991), momento em que o esporte esteve ligado a ideologias e sentimentos nacionalistas, passou a ser paulatinamente substituída pela marcante utilização do esporte, por marcas e empresas dos mais diversos setores de atividade econômica, como importante elemento de entretenimento e consumo.

A predominância dos interesses econômicos, em detrimento da vertente política, provocou uma transformação no universo do esporte e da atividade física, trazendo para as organizações que gerenciavam o esporte maior profissionalização e conceitos como eficiência, eficácia e performance organizacional. Todas essas modificações começaram a chamar a atenção para a Gestão do Esporte, área de conhecimento destinada a entender e estudar a aplicação dos princípios de gestão em organizações esportivas ou que trabalham com o esporte (ROCHA; BASTOS, 2011).

A comoditização da atividade física e do esporte, ou seja, a transformação de produtos e serviços relacionados à atividade física e ao esporte em mercadoria, e o desenvolvimento acelerado das tecnologias de comunicação experimentados a partir da década de 1990 marcaram um processo de transformação das entidades de administração e de prática do esporte que se acelerou a partir do início do século XXI.

A compreensão e o entendimento das transformações pelas quais estão passando as entidades esportivas em todo o planeta é fundamental para que possamos atingir ao objetivo proposto para este artigo, que é traçar um panorama atual da Gestão do Esporte no Brasil e no mundo. Para isso, é necessário apresentarmos, de forma sucinta, um breve histórico de como as entidades esportivas surgiram na Europa da segunda metade do século XIX e se desenvolveram no decorrer do século XX até os dias atuais.

BREVE HISTÓRICO DO SURGIMENTO E DESENVOLVIMENTO DAS ENTIDADES ESPORTIVAS

A institucionalização e normatização das práticas esportivas começou a ocorrer na Inglaterra do século XIX, como uma das consequências da Revolução Industrial. O desenvolvimento de práticas corporais, ainda que de forma desordenada, acabou demandando a “regulamentação” dessas atividades, para que a falta de ordem e desorganização dessas práticas não resultasse em atitudes violentas que provocassem distúrbios nos conglomerados urbanos que começavam a se formar em volta das indústrias que nasceram naquele período.

Surge, então, aquilo que Norbert Elias e Eric Dunning (1995) denominaram “esporte moderno”, para diferenciá-lo dos jogos tradicionais que existiam até então. A normatização das regras e das condutas dos atletas, em uma partida de futebol ou rúgbi, tal como conhecemos hoje, por exemplo, foi fundamental, no entender desses autores, para promover a cooperação entre os atletas e as equipes adversárias, e permitir que a tensão entre elas provocada pela partida fosse efetivamente controlada.

Richard Giulianotti (1999) defende a ideia de que essa “modernização” do esporte foi altamente weberiana. O sociólogo britânico faz essa afirmação com base no fato de que a racionalização do jogo “tradicional e primitivo” possibilita, com suas novas regras “padronizadas e codificadas”, a organização de torneios esportivos, inicialmente entre as escolas onde se jogava futebol e, posteriormente, entre regiões e nações.

Quando o futebol, por exemplo, desenvolveu sua própria autonomia, a Football Association (FA) tornou-se o organismo a que todos os clubes e instituições menores se filiaram. “A FA assegurava as regras do jogo entre todos os seus membros e exercia um poder de disciplina garantido pelo Estado” (BOURDIEU apud GIULIANOTTI, 1999, p. 19). O mesmo processo de esportivização, ou seja, a transformação de práticas de atividades corporais em esporte institucionalizado ocorrerá, no período em questão, com outras modalidades esportivas como o remo, o rúgbi e o críquete.

Apesar do esporte “primitivo” também funcionar como um elemento de agregação comunitária, foi somente com sua configuração dita “moderna”, com a padronização das regras, uniformização das condutas, racionalização e divisão das funções dos atletas em campo e a constituição de organismos centrais, como, por exemplo, a FA inglesa, para a organização de competições, que o esporte passou a funcionar como um elemento de identificação comunitária e alcançar um apelo popular jamais imaginado até aquele momento.

As organizações de prática esportiva, como clubes e associações, surgem, então, com forte apelo identitário e para reunir grupos de pessoas com afinidades sociais e esportivas. Já as entidades de administração do esporte, como as federações e confederações, nascem dominadas por elementos da aristocracia e com o propósito de, no mundo do lazer e da prática da atividade física, reproduzir a lógica que então se impunha no emergente universo do trabalho das indústrias.

A passagem do século XIX para o século XX marcou, na história do esporte e dentro do espírito da época, o surgimento de diversas federações internacionais de modalidades esportivas. Apesar do chamado “esporte moderno” ter surgido na Inglaterra, a criação das federações internacionais esteve, quase sempre, ligada à aristocracia francesa da virada do século.

Foi nessa época que surgiram, por exemplo, a Federação Internacional de Ginástica (FIG), em 1881; a Federação Internacional de Remo (FISA), 1892; a Federação Internacional de Futebol Associado (FIFA), 1904; a Federação Internacional de Natação (FINA), em 1908; a Associação Internacional das Federações de Atletismo (IAAF), em 1912; entre outras (TAVARES, 2003).

Dentro desse processo, em 1892, foi criado o Comitê Olímpico Internacional (COI), com a finalidade explícita de organizar o Movimento Olímpico Mundial e realizar os Jogos Olímpicos da Era Moderna (RUBIO, 2010). A criação do COI viabilizou a realização da primeira edição dos Jogos Olímpicos, em Atenas, na Grécia, em 1896, inaugurando de forma mais efetiva as competições esportivas entre países e, com elas, duas características que marcaram o esporte, em especial o olímpico, durante praticamente todo o século XX, dando a ele um caráter predominantemente político: o amadorismo e o nacionalismo.

Os valores do amadorismo e do *fair play*, originários da aristocracia inglesa e alicerces do esporte moderno, combinavam com os pensamentos elitistas preconizados pelo Olimpismo, centrados nas ideias do barão francês Pierre de Coubertin, idealizador dos Jogos (ibidem).

Para o pesquisador norte-americano Allen Guttman (2002),

... o conceito de amadorismo foi uma invenção das classes média e alta vitorianas (inglesas). Seu propósito livremente reconhecido era excluir as “ordens inferiores” do jogo da classe de lazer. (...) Os defensores do amadorismo tentaram justificar seu esnobismo com a alegação de que as “ordens inferiores” eram incapazes de atos de *fair play* e boa esportividade (...). O conceito de amadorismo foi revisto de modo que restringiu a elegibilidade para aqueles que receberam benefício não material, direta ou indiretamente, a partir de qualquer esporte. (pp.12-3)

A maior parte do amadorismo do século XX foi defendida com o argumento de que o *fair play* e o bom espírito esportivo só são possíveis “quando o esporte é uma ocupação de um atleta, nunca sua vocação” (ibidem, p. 13).

Muito embora iniciativas profissionais tenham surgido e se desenvolvido na primeira metade do século XX, como o futebol no Brasil, o *ethos* do amadorismo, por interesses políticos, persistiu por muito tempo em competições como os Jogos Olímpicos. A tensão entre amadorismo (postura adotada pelo Movimento Olímpico e pelos países comunistas) e profissionalismo (defendido pelos países capitalistas alinhados com os Estados Unidos) iria persistir até o fim da Guerra Fria, no início dos anos 1990.

Por outro lado, Guttman (2002) aponta que o nacionalismo estava em evidência no período, em especial em função da expansão do domínio colonizador das nações europeias sobre outras partes do mundo. Após a concretização do sonho de realização dos Jogos Olímpicos, em 1896, “o nacionalismo estava ainda mais inflamado” (p. 19). O surgimento, ao lado

dos Jogos Olímpicos, de outras competições importantes entre nações, como, por exemplo, a Copa do Mundo de Futebol Masculino, disputada pela primeira vez em 1930, fez aflorar ainda mais, no esporte, o sentimento nacionalista.

Boa parte do século XX foi caracterizada por conflitos bélicos e disputas políticas entre nações, como, por exemplo, as duas guerras mundiais. Incontáveis foram as vezes em que competições esportivas foram utilizadas politicamente. Os Jogos Olímpicos de Berlim, em 1936, que funcionaram como propaganda de superioridade do regime nazista; os boicotes aos Jogos Olímpicos de 1980, em Moscou, e em 1984, em Los Angeles, provocados pela Guerra Fria (1947–1991), são apenas alguns exemplos.

Como consequência desse processo, em maior ou menor grau, os governos de diversos países do mundo começaram a desenvolver estruturas institucionais públicas para administrar e regulamentar a prática da atividade física e do esporte em seus territórios. O governo brasileiro, por exemplo, criou, em 1941, o Conselho Nacional de Desportos (CND) destinado a regulamentar a prática desportiva no país. O esporte passou a ser, durante boa parte do século XX, um bem público, um bem do Estado, direcionado aos seus interesses políticos, tanto nos âmbitos interno (nacional), quanto externo (internacional).

Outra importante característica do século XX, que influenciou o esporte de forma bastante incisiva, foi o desenvolvimento dos meios de comunicação de massa (MCM), como o rádio e, especialmente, a televisão. Os MCM encontraram nas competições esportivas e, principalmente, nas tensões políticas refletidas nas disputas entre os países seguidores dos Estados Unidos (capitalistas) e os aliados da antiga União Soviética (comunistas) excelente conteúdo para a espetacularização do fenômeno esportivo.

Em especial a partir do final dos anos 1970 e, principalmente, na década de 1980, a televisão passou a ser um importante aliado para a popularização e espetacularização do esporte, começando a atrair patrocinadores e empresas interessadas em associar seus produtos e suas marcas ao universo esportivo, percebendo assim todo o seu potencial mercantil.

A INDÚSTRIA DO ESPORTE E A GESTÃO DAS ENTIDADES ESPORTIVAS

O final dos anos 1980 e início dos 90 foi marcado por uma série de fatores que contribuíram para mudanças expressivas e significativas no esporte e, por consequência, na gestão das organizações esportivas.

A queda do Muro de Berlim, em 1991, com a dissolução da antiga União Soviética e de seu modelo político, econômico e ideológico, possibilitou o surgimento do mercado global para consumo de produtos e serviços. Em particular, no universo do esporte, o momento marca, de forma geral, a diminuição da influência do Estado na administração da atividade física e do esporte, e um conseqüente aumento das estratégias de organizações privadas, interessadas no mercado de consumo global que apresentava vasta perspectiva de crescimento. O esporte começa, a partir daquele momento, paulatinamente, a se tornar um produto de mercado.

Algumas iniciativas adotadas pelas entidades de administração do esporte ilustram bem essas transformações. Em 1984, por exemplo e já sinalizando as mudanças, o Comitê Olímpico Internacional (COI) criou o seu programa oficial de patrocínio, chamado The Olympic Partner Programme (TOP). De acordo com o COI (2014), o programa tinha o propósito de desenvolver uma base de receita diversificada para os Jogos Olímpicos e estabelecer longas parcerias com as empresas interessadas em patrocinar os Jogos Olímpicos.

Os Jogos Olímpicos de Barcelona, na Espanha, em 1992, logo depois da queda do Muro de Berlim, foi o primeiro da história a admitir atletas profissionais. Rubio (2010) chama a atenção para o fato com o exemplo da participação, pela primeira vez, do time de basquete norteamericano masculino formado por profissionais, chamado de Dream Team. A pesquisadora também salientou as estratégias comerciais da Liga Profissional que administra o basquete nos Estados Unidos.

Originários de um país com uma instituição chamada NBA (National Basketball Association) que promovia um campeonato com 27 times e pagava os mais altos salários do planeta para atletas como Michael Jordan, Magic Johnson e Larry Bird, entre outros, participaram dos Jogos Olímpicos não para ganhar uma medalha de ouro, que ninguém duvidava que fosse deles, mas para divulgar a todo o planeta um grande campeão de vendas, o campeonato norte-americano de basquetebol. (RUBIO, 2010, p. 65.)

Gumbrecht (2007, p. 103) chama a atenção que “a ideologia do amadorismo desapareceu quase sem deixar vestígios”. A maioria dos atletas de ponta que têm potencial para atuar em um nível competitivo nacional ou internacional torna-se profissional o mais rápido possível, às vezes ainda criança (idem).

A nova mitologia do sportista (...) forja o indivíduo, um indivíduo heroico que assume riscos, em vez de buscar proteger-se deles por meio das instituições do Estado-providência; que busca agir sobre si mesmo, em vez de comandado por outros. (...) O esporte define a imagem do indivíduo ideal: um indivíduo puro, sem raízes e sem passado, que não se refere a nada, a não ser a si mesmo. (EHRENBERG, 2010, p. 25.)

Atletas com desempenho esportivo de destaque passaram, cada vez mais, a ser alvo da publicidade e da comercialização de um estilo de vida. A performance agrega valor, tem valor de mercado, e inspira o cidadão comum (GUMBRECHT, 2007). O atleta esportivo deixou, assim, de representar o ideal de nação e passou a ser símbolo de marcas e agremiações esportivas com o ideário de valores muito mais próximos da realidade dos indivíduos, os consumidores.

Se as marcas realmente substituïrem as identidades nacionais na percepção que temos dos atletas mais famosos — se os fãs se tornarem, acima de tudo, consumidores em potencial para tênis, carros e outros equipamentos esportivos —, algo de fundamental no relacionamento entre os torcedores e seus heróis terá mudado. (Ibidem, p. 105.)

Também em 1992, a tradicional Copa dos Campeões da Europa de Futebol Masculino, principal competição entre clubes do continente e que era composta pelos campeões nacionais de cada um dos países europeus — da Inglaterra e Itália a Malta e Luxemburgo —, é transformada na Liga dos Campeões da Europa, em que países economicamente mais representativos passaram a contar, nas fases mais importantes da competição, com um maior número de participantes. O critério de seleção dos clubes competidores, antes baseado na geografia e no nacionalismo, passou a ser norteado pelos interesses econômicos.

Além dos fatores mencionados acima, o universo do esporte também foi impactado por mudanças ocorridas nos meios de comunicação. Os anos 1990 se caracterizaram pelo surgimento e crescimento dos canais de TV por assinatura com 24 horas de programação diária destinada ao esporte. O conteúdo esportivo passou, assim, a ser um produto de natureza comercial e de entretenimento.

Todas as transformações elencadas acabaram por provocar uma mudança de paradigma no universo das organizações esportivas. Até o final da década de 1980, a estrutura do esporte em todo o mundo estava

primordialmente baseada em um modelo de organização das entidades esportivas de natureza piramidal, tradicional (Figura 1) (ROCHE, 2002).

Na estrutura tradicional, o acesso dos praticantes ao esporte, em qualquer modalidade, era feito através de uma entidade esportiva, o clube, que, por sua vez, estava vinculado, no caso brasileiro, a uma federação estadual da modalidade. As confederações nacionais eram compostas pela associação das federações estaduais. As federações internacionais representam o conjunto das confederações nacionais dos mais variados países e modalidades (ibidem). Tal modelo, linear do ponto de vista da organização e gestão do esporte mundial, teve sua origem, na Europa do final do século XIX, para organizar e administrar o chamado “esporte moderno”. Este modelo acompanhou o desenvolvimento do esporte e atendeu aos interesses políticos e nacionalistas que caracterizaram o período da Guerra Fria.

Figura 1. Modelo Tradicional de Prática Esportiva.



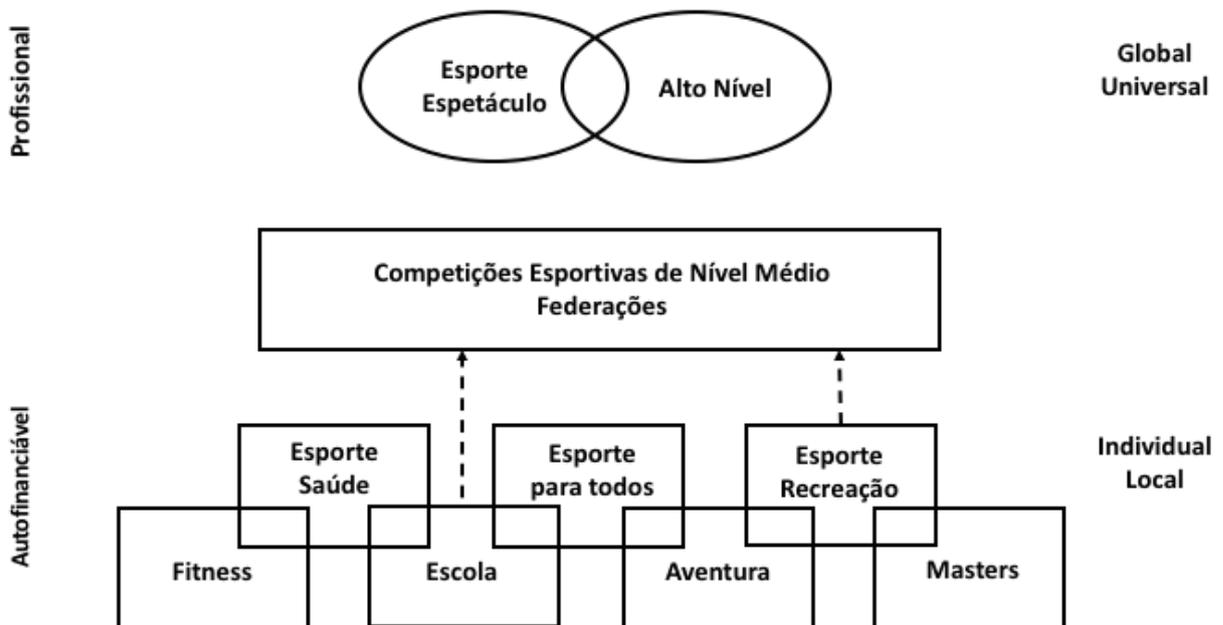
Fonte: adaptado de ROCHE, 2002.

Com a queda do Muro de Berlim e o aumento da mercantilização e comoditização do esporte, a organização global da atividade esportiva passou desse modelo de tradicional de prática para um modelo muito menos linear e muito mais mercantil.

No modelo atual, o acesso dos praticantes ao esporte ainda continua sendo realizado através dos clubes. Porém, não é mais a única possibilidade de prática esportiva existente. A mercantilização e comoditização do esporte provocou o surgimento de uma série de opções customizadas, como, por exemplo, as academias de fitness e outras empresas que oferecem o esporte segmentado, como, por exemplo, organizações especializadas em esporte de aventura ou atividades físicas para a melhor idade (ROCHE, 2002).

Pelo modelo atual de prática esportiva proposto por Roche (2002) (Figura 2), o acesso à prática de atividade física e do esporte não está mais restrito à estrutura piramidal, com uma oferta variada e segmentada de produtos e serviços esportivos. A grande maioria desses produtos e serviços são colocados à disposição da população de forma privada, por empresas de natureza comercial, que cobram por essa oferta. A comoditização do esporte torna o acesso a esses produtos e serviços restrito à capacidade econômica dos seus usuários, agora alçados à condição de consumidores.

Figura 2. Modelo Atual da Prática Esportiva.



Fonte: adaptado de ROCHE, 2002.

Surge, assim, a Indústria do Esporte, que inclui “ampla variedade de produtos e compradores (empresas e consumidores) orientados ao esporte, em que os produtos e serviços ofertados abrangem atividades e práticas

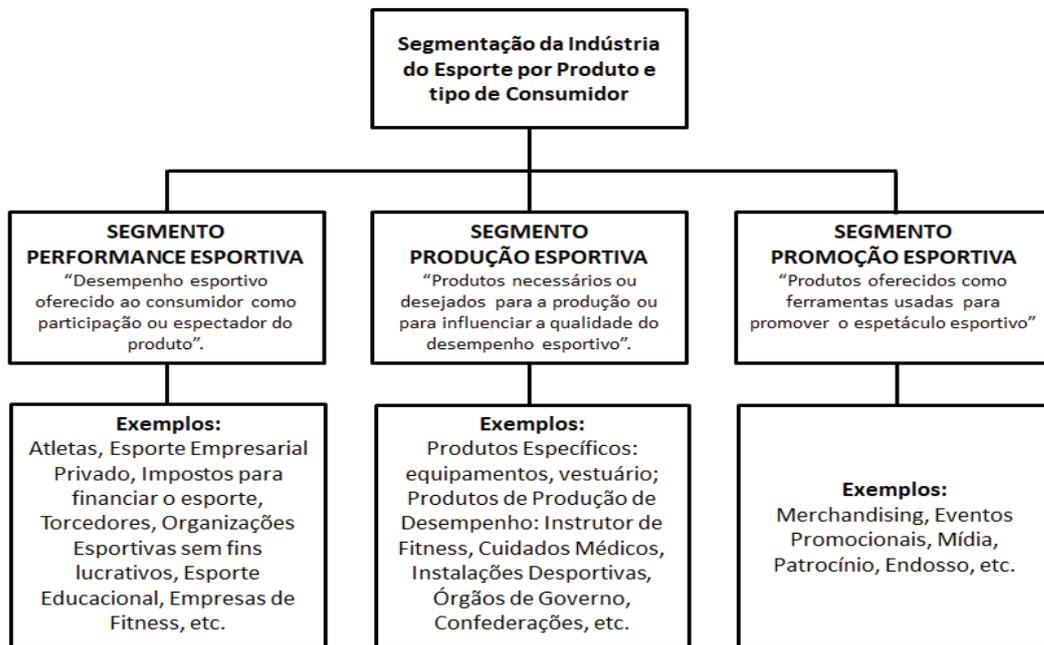
esportivas, de fitness, recreativas ou de lazer e outros bens de valor relacionados com essas práticas” (PITTS; FIELDING; MILLER, 1994, p. 18).

Dentro da complexidade da Indústria do Esporte, Pitts e Stotlar (2002) propõem sua segmentação, por produto e tipo de consumidor (comprador), em três segmentos principais (Figura 3): 1) segmento da performance (prática) esportiva; 2) segmento da produção esportiva; 3) segmento da promoção esportiva.

Para a indústria, então, o esporte pode ser: “a) o próprio esporte no seu sentido mais estrito; ou b) qualquer exercício físico relacionado ao ‘fitness’, à recreação ou ao lazer” (SLACK; PARENT, 2006, p. 23).

Além da segmentação da Indústria do Esporte proposta por Pitts e Stotlar (2002), a própria caracterização da Gestão do Esporte se dá, conforme determinados países em seus contextos culturais, de diferentes maneiras.

Figura 3 - Segmentação da Indústria do Esporte



Fonte: adaptado de Pitts e Stotlar, 2002.

No Brasil, Rezende (2000) apresenta, sob a ótica da organização como unidade social, dois grandes grupos:

... aquelas organizações que existem em função da atividade física, esportiva e de lazer — centros de treinamento e escolinhas; academias; clubes e associações exclusivamente esportivas; consultorias e assessorias; ligas, federações e confederações; fundações, instituições e comitês, entre outros — e aquelas que possuem setores voltados para a atividade física, desportiva e de lazer — prefeituras, governos estaduais, governo federal, clubes sociais, entidades representativas (Sesc, Sesi, sindicatos), hotéis, academias, shoppings etc. (REZENDE, 2000, p. 20.)

Já Brunoro e Afif (1997) definem as áreas de administração esportiva relacionando-as com as organizações de atuação do profissional: “gerenciamento de clubes, gerenciamento esportivo geral (entidades públicas; privadas; escolas e universidades; federações, confederações e ligas; Sesc, Senac, Sesi, ACM e área comunitária), supervisão de equipes, chefia de delegações e supervisor de projetos” (p. 25).

A GESTÃO DO ESPORTE NAS ORGANIZAÇÕES VOLTADAS AO RENDIMENTO

A pandemia de Covid-19 acabou acelerando alguns processos que já estavam em curso dentro das organizações esportivas. Por outro lado, acentuou, também, a necessidade de algumas reflexões que devem ser feitas pela sociedade, de forma geral, e pelos entes governamentais, de forma mais particular, sobre o que queremos do esporte, como sociedade, para o futuro.

Antes de entrarmos nessas reflexões, que impactam diretamente a Gestão do Esporte, é importante, com base no desenvolvimento histórico descrito, apresentarmos algumas tendências que já estavam sendo observadas no universo da Indústria do Esporte desde o início dos anos 1990, e que nos anos 2000 se acentuaram.

A primeira tendência que gostaríamos de mencionar é o desenvolvimento das tecnologias de comunicação, que causaram impacto nas organizações esportivas. A evolução da rede mundial de computadores, a Internet, e das tecnologias de transmissão digital, como o *streaming*, criaram diferentes níveis potenciais para a distribuição de conteúdo multimídia. A possibilidade de transmissão de conteúdo esportivo, inclusive competições em tempo real, deu às entidades esportivas, a custo relativamente baixo, amplas alternativas de levarem seus conteúdos aos mais diversos públicos, segmentando sua audiência.

Os provedores de conteúdo que distribuem mídia *streaming* como um produto autônomo diretamente para os consumidores (telespectadores)

pela Internet recebem o nome de *Over-the-top* (OTT). Tais empresas de mídia ignoram a televisão multicanal e as plataformas de televisão de transmissão que tradicionalmente atuam como um controlador ou distribuidor, entregando o conteúdo diretamente para o consumidor, eliminando intermediários (SMITH; TELANG, 2016).

Exemplos de serviços como esses, também chamados de *video on demand*, são Netflix, Amazon Prime e GloboPlay (video), Spotify (música) e DAZN (esportes). Todos os serviços de *streaming* mencionados, obviamente, são pagos. O conteúdo esportivo acentua sua condição de *commodity*, mercadoria, acelerando mais ainda o processo de mercantilização do esporte iniciado nos anos 1990.

O desenvolvimento das tecnologias de transmissão digital, por todo o seu potencial, levou as entidades esportivas, tanto as de prática (clubes) quanto as de administração (federações e confederações) a investir na divulgação dos conteúdos por elas gerados diretamente aos seus torcedores e fãs.

Em 2001, por exemplo, o Comitê Olímpico Internacional (COI) criou um órgão, o Olympic Broadcasting Services (OBS, Serviço Olímpico de Transmissão), para ser o responsável por fornecer as imagens dos Jogos Olímpicos para os detentores dos direitos de transmissão, mantendo os padrões de veiculação de imagens olímpicas entre uma edição e outra dos Jogos Olímpicos de Verão e Inverno (OBS, 2019).

As inúmeras competições de futebol da FIFA, lideradas pela Copa do Mundo de Futebol Masculino, podem ser seguidas por centenas de milhões de pessoas em todo o mundo graças à mídia televisão e outras plataformas. A Divisão de TV da FIFA administra e mantém um relacionamento próximo com seus muitos licenciados de direitos de mídia, com o objetivo principal de oferecer a melhor experiência de visualização de futebol possível às telas (FIFA, 2019).

Além do *streaming*, atualmente, e em especial com o público consumidor mais jovem, a proliferação de conteúdo gerado pelas organizações esportivas é veiculado em estratégias pensando o conceito da chamada “segunda tela” (*second screen*), que se refere a um dispositivo eletrônico adicional (como um *smartphone*), além da televisão, por exemplo, que permite ao consumidor interagir com o conteúdo que está consumindo, como esportes, filmes, música ou jogos eletrônicos (JENKINS, 2008).

Dados adicionais são exibidos no dispositivo portátil sincronizados com as informações que estão sendo mostradas na televisão. Indivíduos estão cada vez mais utilizando a segunda tela, navegando e interagindo

na Internet, ao mesmo tempo em que consomem produtos em outras mídias (JENKINS, 2008). A “segunda tela” por vezes se transforma em “terceira ou quarta tela”, melhorando a experiência de consumo do esporte.

Diversas organizações esportivas, em especial clubes, federações e confederações da Europa, bem como as franquias e as grandes ligas norte-americanas (NBA, NFL e outras), têm investido, mais recentemente, no desenvolvimento de aplicativos móveis, os chamados *apps*, para melhor comunicação de sua marca com seus fãs e, também, comercialização de produtos licenciados e ingressos. As principais entidades do futebol europeu e das ligas profissionais norte-americanas enviam *highlights* e conteúdo exclusivo para seus torcedores e seguidores, mediante pagamento, ou não, de um valor mensal ou por período definido.

Para Henry Jenkins (2008), o atual cenário cultural, do qual o esporte também faz parte, é caracterizado pela reapropriação de conteúdos e produção midiática cooperativa que integra as organizações esportivas, a mídia corporativa, a mídia alternativa, o consumidor e outros, que o autor define como “Cultura da Convergência”. Pensar estratégias de comunicação para as entidades esportivas, que integrem as diversas possibilidades de ferramentas oferecidas pelos meios de comunicação digital — *streaming*, portais oficiais, redes sociais, aplicativos, entre outros — passa a ser fundamental para a Gestão do Esporte.

As múltiplas telas permitem ao consumidor esportivo personalizar sua experiência da forma que melhor desejar. O olhar do espectador não é mais o olhar único da TV e/ou de sua experiência no estádio, ginásio ou local da competição.

A personalização da experiência do público consumidor é, portanto, parte crucial da criação de uma maior sensação de imersão. Por muitos anos, a televisão ofereceu aos telespectadores a possibilidade de fazer seleções pessoais do que eles assistem e como eles assistem. No entanto, nunca foi possível transformar um *player* em um dispositivo de captura de dados em tempo real até relativamente pouco tempo. Hoje, é possível conectar câmeras corporais aos atletas sem inibir o desempenho, trazendo o consumidor para dentro do espaço da competição. (...) O objetivo da imersão total é inextricável do projeto de criar experiências esportivas mediadas. (MIAH, 2017, p. 71.)

A experiência de consumo, então, se virtualiza na suposta sensação de prática. O consumidor, com o auxílio das múltiplas telas, é transportado para o “corpo” virtual do atleta, em uma experiência única.

Experiência que será potencializada pelos jogos eletrônicos. Enquanto, até os anos 1980, 1990, os jovens fãs do esporte assistiam a seus ídolos esportivos na televisão e reproduziam seus movimentos em uma atitude lúdica de reprodução na prática, a partir dos anos 2000, os fãs virtuais do esporte copiam seus ídolos na imersão total e cognitiva dos videogames ou jogos eletrônicos.

No *joystick*, o espectador se materializa no avatar de LeBron James, Cristiano Ronaldo, Usain Bolt, Messi ou Neymar. “A experiência da atividade física e do esporte é virtualizada. Experiência e virtualização passam a nortear a relação dos admiradores do esporte com o seu universo” (MIAH, 2017, pp. 107-8)

Aliado às diferentes experiências proporcionadas pelas várias telas que o consumidor esportivo tem hoje a seu alcance, e que virtualiza a relação e o consumo do esporte, outro importante elemento que contribui de forma fundamental para a transformação do consumo do esporte é o crescimento e desenvolvimento acelerado das mídias sociais e o profundo apelo que o conteúdo esportivo desperta em tais comunidades midiáticas.

As “ferramentas de mídias sociais” são sistemas projetados para possibilitar a interação social a partir do compartilhamento e da criação colaborativa de informação nos mais diversos formatos. Eles possibilitaram a publicação de conteúdos por qualquer pessoa, baixando a praticamente zero o custo de produção e distribuição — antes esta atividade se restringia a grandes grupos econômicos (JENKINS, 2008).

Um número cada vez maior de pessoas vê em eventos esportivos, como Jogos Olímpicos e corridas de rua, a possibilidade de participar deles e ser seu sujeito ativo, ao, entre outras coisas, fotografar a si próprio no local do espetáculo esportivo (rua, arena, estádio) e, instantaneamente, divulgar essas imagens, as chamadas *selfies* em redes sociais como o Facebook, Instagram e WhatsApp.

Participar e estar presente em eventos esportivos, como Jogos Olímpicos ou corridas de rua, por exemplo, passou a ser preponderante na ótica do consumidor do esporte. Para esse público, estar presente em um evento esportivo é, em geral, muito mais importante do que o resultado ou a competição esportiva em si. O esporte se virtualiza. O entretenimento vem antes da competição, o espetáculo está à frente do jogo (ROCCO JR.; MAZZEI, 2018).

A evolução das transmissões esportivas, com o desenvolvimento e proliferação de conteúdos relacionados ao esporte via *streaming*; as mídias sociais, ávidas pela discussão e repercussão de fatos e eventos esportivos; o

desenvolvimento das instalações esportivas, muito mais preocupadas em oferecer ao consumidor uma experiência de entretenimento do que em investir em esporte; e a preocupação cada vez mais excessiva com a diversão e o espetáculo contribuíram para a virtualização do consumo esportivo. A pandemia de Covid-19 e as restrições por ela impostas, como distanciamento social e a necessidade da permanência das pessoas em suas casas, contribuiu para a aceleração deste processo de virtualização do esporte, que já estava em curso.

Nunca, em sua evolução histórica, o produto esporte foi tão consumido. Como um paradoxo do mundo contemporâneo, porém, nunca o esporte foi tão pouco praticado, se comparado proporcionalmente ao seu consumo. Consumo que, em sua essência, levou à virtualização da prática do esporte.

Por fim, e conectado com os fatos mencionados acima, temos observado, nos últimos anos, uma mudança drástica na estrutura das organizações de administração e prática do esporte: o surgimento de grandes conglomerados que reúnem empresas esportivas.

Como exemplo desse tipo de conglomerado esportivo, podemos citar a empresa de bebidas austríaca Red Bull, fundada em 1987, que investe fortemente no esporte como ferramenta de marketing e de comunicação através da geração de conteúdo esportivo, promovido pelas empresas e agremiações esportivas das quais é proprietária em todo o mundo. A Red Bull possui e administra, entre outras, duas equipes de hóquei no gelo (Red Bull Salzburg e Red Bull München); uma equipe de jogos eletrônicos (Red Bulls); duas equipes de Fórmula 1 (Red Bull Racing e Scuderia Toro Rosso); uma equipe na NASCAR (Red Bull Racing Team); e seis equipes de futebol: Red Bull Salzburg (Áustria), FC Liefering (Áustria), New York Red Bull (Estados Unidos), Red Bull Brasil e Red Bull Bragantino (Brasil), RB Leipzig (Alemanha) e Red Bull Ghana (Gana) (RED BULL, s.d. a; s.d. b; s.d. c).

Dickson e Santos (2017) chamam a formação desse tipo de *holdings* internacionais especializadas em negócios e empresas esportivas de transfronteira (*cross-border*) de equipes esportivas profissionais. Para os autores, esse tipo de empreendimento é a “a manifestação final da globalização do esporte”.

Trata-se da aquisição do claro controle da propriedade de uma empresa/ organização esportiva de determinado país por uma entidade baseada em outro país, com a empresa controladora promovendo a transferência de conhecimentos e recursos, preenchendo as lacunas de geração

de riqueza, criando empregos, melhorando a tecnologia, aumentando a quantidade e a qualidade do capital e aumentando a concorrência nos mercados locais das empresas controladas. (DICKSON; SANTOS, 2017.)

O surgimento desses grandes conglomerados esportivos e de entretenimento, com forte concentração de recursos financeiros, é um processo cada vez mais profundo e irreversível, com um único objetivo: levar as marcas dessas entidades a diversos mercados do planeta, na formação de uma comunidade de torcedores e admiradores de caráter global, acentuando a seu limite máximo, como afirmam Dickens e Santos (2017), o processo de profissionalização, comercialização e expansão do esporte, inserido na global Indústria do Entretenimento e Consumo.

PERSPECTIVAS FUTURAS E REFLEXÕES FINAIS

O esporte global entrou, a partir da virada para o século XXI, em amplo processo de mercantilização. A globalização e unificação dos mercados, associadas ao desenvolvimento dos meios de comunicação digitais, com a enorme oferta de conteúdo esportivo, acabaram por colocar o esporte dentro da Indústria do Entretenimento.

Obviamente, tais transformações obrigaram as organizações esportivas, tanto de prática, quanto de administração, a se adequar a esse novo contexto, em um ambiente extremamente profissional e mercantil. Porém, tais entidades foram idealizadas e estruturadas, dentro de outro contexto, o da elite aristocrática europeia do final do século XIX, com objetivos norteados pelo amadorismo e nacionalismo na prática da atividade esportiva. Esse paradoxo está se manifestando, de forma muito evidente, agora.

A concentração de riqueza, com a formação das *holdings* reunindo organizações de prática esportiva em diversos lugares do mundo, contribui para o aprimoramento das técnicas de Gestão do Esporte, em especial, aquelas voltadas para o entretenimento e o consumo. Essa expertise na gestão é direcionada para o potencial de atração do esporte de investidores e patrocinadores, para financiar as atividades de tais organizações.

Esses grandes conglomerados esportivos multinacionais já nasceram completamente conectados com a lógica de mercantilização do esporte que emergiu após a queda do Muro de Berlim e avançou durante os anos 2000 e apresentam, por sua expertise na gestão e seu potencial financeiro, condições de competitividade muito acima das “tradicional” organizações

esportivas — clubes, federações e confederações —, constituídas dentro do modelo do “esporte moderno” do início do século XX.

Para fazer frente ao nível de competitividade na gestão que emergiu com os conglomerados acima mencionados, outro formato de estruturação de organizações destinadas à administração do esporte também se desenvolveu: o modelo de ligas esportivas.

Insatisfeitos, por exemplo, com a organização e administração do futebol inglês realizada pela Football Association (FA), em especial nos anos 1980, os principais clubes da Inglaterra decidiram, em 1992, criar a empresa Premier League para administrar a competição entre eles, de acordo com seus interesses comerciais e econômicos. A constituição da Premier League, em contraste com a arcaica e ultrapassada FA, instituição criada um século antes, deu aos clubes maior controle na gestão da competição da qual participavam e um potencial inegavelmente maior para captação de recursos, investimentos, patrocínios e força na negociação dos direitos de transmissão das partidas da disputa.

O mesmo processo aconteceu no Brasil, com o basquete masculino, quando os clubes, insatisfeitos com a Confederação Brasileira de Basquete (CBB) decidiram, em 2008, criar a Liga Nacional de Basquete, administrada pelas próprias agremiações participantes.

O momento do esporte que estamos vivendo tem colocado as entidades de administração do esporte, em especial as federações e confederações, em constante questionamento. O modelo de estrutura do esporte nascido na Europa, na segunda metade do século XIX, não se atualizou. Tais entidades foram, em especial na última década, no Brasil e no mundo, frequentemente alvo de denúncias de má gestão e práticas não adequadas na administração de suas modalidades esportivas. Além disso, foram ineficientes, de maneira geral, no fomento da prática entre as gerações mais novas e são incapazes de adotar práticas inclusivas e discursos que apoiem, por exemplo, a diversidade e a equidade de gênero, estando, assim, pouco conectadas com os anseios da sociedade global contemporânea.

Segundo Pesquisa PwC's Sports Survey, realizada em 2018, com os fãs buscando uma experiência imersiva e altamente personalizada — e, é claro, mais barata —, cada vez mais detentores de direitos de transmissão estão cortando seus intermediários para entregar mais conteúdo direto ao consumidor final por meio de serviços digitais, contribuindo para o declínio da TV tradicional em muitos e importantes mercados (PWC, 2018).

As federações e confederações representam os intermediários na geração do conteúdo esportivo. Além de realizarem de forma ineficiente suas

funções, em especial o fomento da atividade esportiva entre os mais jovens, são intermediários de um conteúdo que não é gerado por elas, mas sim pelos clubes e entidades de prática esportiva a elas filiados.

Essas mudanças na forma de consumir o esporte, provocadas pela globalização e pelas mudanças oriundas das novas maneiras de as pessoas se comunicarem, com o desenvolvimento da tecnologia digital, tem impacto direto na qualidade de vida e na saúde futura das gerações mais jovens, cada vez mais sedentárias e passivas no que diz respeito ao exercício da atividade física.

Pesquisa realizada pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2011) destaca que estamos vivendo, no cenário atual do esporte global, aquilo que o documento denomina como “a pandemia da inatividade física”. Mais de 5 milhões de mortes por ano no mundo são causadas pela inatividade física, principalmente porque 1/3 dos adultos e 4/5 dos adolescentes não atingem as recomendações atuais de atividade física para a saúde (PNUD, 2011). Importante mencionar que essa pesquisa foi realizada antes da pandemia de Covid-19. Estimativas ainda superficiais indicam que a inatividade física aumentou com o isolamento social e o confinamento obrigatório de pessoas em suas casas.

Estudo mais recente divulgado pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 2018 revelou que, em todo o mundo, 27% das pessoas não praticam atividades físicas. O Brasil apresentou índices muito acima da média mundial, com 47% da população se declarando sedentária. “Desde 2002, a taxa de inatividade no Brasil cresceu mais de 15%” (FSP, 2018).

No Brasil, o índice chegou a 40,4% entre os homens, e entre as mulheres a situação é ainda pior, com o índice atingindo, no período, 53,3% (ibidem). Para efeito de comparação, o estudo mostra que, na média mundial, a falta de exercícios é um mal que atinge 32% das mulheres e 23% dos homens adultos (WENTZEL, 2018). Para chegar à estimativa, a OMS computou dados de 168 países e revisou 358 pesquisas populacionais feitas de 2001 a 2016, sondando 1,9 milhão de pessoas. No contexto global, o Brasil se encontra no grupo de países onde há maior ociosidade, superando nações como os Estados Unidos (40%) e o Reino Unido (36%) (ibidem).

É possível perceber que nunca se consumiu tanto esporte quanto atualmente, fruto do forte caráter emocional transmitido pelo conteúdo esportivo, altamente impactante do ponto de vista da audiência e do interesse do consumidor e dos novos formatos dos dispositivos digitais, que expandiram a forma como as pessoas se comunicam globalmente.

Porém, e como forte contraponto, nunca se praticou tão pouco esporte, proporcionalmente ao seu nível de consumo. Como já foi mencionado, o universo da indústria esportiva experimenta crescente concentração de riqueza em um número cada vez menor de equipes, entidades e organizações que gerenciam e investem em produtos e serviços esportivos.

A concentração de riqueza na mão de algumas poucas entidades esportivas aparece como o “lado ruim” da mercantilização do esporte, uma vez que a prática esportiva parece ser negligenciada por tais conglomerados. A Indústria do Esporte, de forma geral, não parece preocupada com a prática do esporte, mas sim com o retorno comercial advindo do seu consumo.

Em um contexto como o do Brasil, a estrutura do Sistema Esportivo Brasileiro e sua regulamentação, de forma geral, não favorecem a inserção das principais agremiações de prática esportiva de rendimento na Indústria do Esporte, limitando seu potencial para recebimento de investimentos globais.

Com isso, o Brasil acaba por desempenhar um papel desempenhar um papel periférico no sistema esportivo internacional, funcionando como mercado consumidor de produtos e serviços e fornecedor de atletas. Por outro lado, o Estado, cada vez mais carente de recursos, não apresenta condições de fortalecer a prática e ofertar possibilidades de acesso ao esporte a jovens e adolescentes brasileiros. Inexistem políticas públicas, nos diferentes níveis da nação, para oferecer a prática esportiva, em larga escala e nas esferas educacional e de participação, para crianças, adolescentes, jovens e cidadãos interessados nos benefícios da prática esportiva.

Modificar o Sistema Esportivo Brasileiro, com melhor direcionamento de recursos para o esporte educacional e de participação, valorizando entidades que realizam importante trabalho nessas duas áreas, e modificar a regulamentação das atividades das entidades esportivas que atuam no esporte de rendimento, de forma a aumentar sua capacidade competitiva em um contexto global, são ações fundamentais e imperativas para que o Brasil saia, de forma consistente, do papel periférico que hoje desempenha no cenário esportivo internacional, e, também e principalmente, diminua os elevados índices de inatividade física que hoje imperam por aqui. É esse o principal desafio, de forma geral, da Gestão do Esporte no Brasil para os próximos anos.

REFERÊNCIAS

- BRUNORO, José Carlos; AFIF, Antonio. *Futebol 100% profissional*. São Paulo: Gente, 1997.
- COI – Comitê Olímpico Internacional. “Olympic Marketing File Fact 2014. olympicsbusinessawareness (blog), 6 nov. 2017. Disponível em: <<https://olympicsbusinessawarenessblog.wordpress.com/2017/11/06/sales-and-marketing/>>. Acesso em: 29 jul. 2021.
- DICKSON, Geoff; SANTOS, João M. C. Malaia. “Globalisation and Professional Sport”. In SCHULENKORF, N; FRAWLEY, S. *Critical Issues in Global Sport Management*. Londres / Nova York: Routledge, 2017.
- DUNNING, Eric; ELIAS, Norbert. *Deporte y ocio en el proceso de la civilización*. México: Fondo de Cultura Económica, 1995.
- EHRENBERG, Alain. *O Culto da Performance: da aventura empreendedora à depressão nervosa*. São Paulo: Ideias & Letras, 2010.
- FIFA. “2014 FIFA World Cup TV Operations” (vídeo). Disponível em: <<https://www.fifa.com/worldcup/videos/2014-fifa-world-cup-tv-operations-2519542>>. Acesso em: 29 jul. 2019.
- FSP – *Folha de S.Paulo*. “Falta de atividade física prejudica 47% da população do Brasil”. *Folha de S.Paulo*, São Paulo, 5 set. 2018. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/equilibrioesaude/2018/09/falta-de-atividade-fisica-prejudica-47-da-populacao-do-brasil.shtml>>. Acesso em: 5 set. 2018.
- GIULIANOTTI, Richard. *Sociologia do futebol: dimensões históricas e socioculturais do esporte das multidões*. São Paulo: Nova Alexandria, 1999.
- GUMBRECHT, Hans U. *Elogio da Beleza Atlética*. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.
- GUTTMANN, Allen. *The Olympics: A History of the Modern Games*. 2. edição. Urbana / Chicago: University of Illinois Press, 2002.
- JENKINS, Henry. *Cultura da Convergência*. São Paulo: Aleph, 2008.
- MIAH, Andy. *Sport 2.0: #TransformingSportsforaDigitalWorld*. Cambridge: MIT Press, 2017.
- OBS – OLYMPIC BROADCASTING SERVICES. “Company overview”. Disponível em: <<https://www.obs.tv/organisation>>. Acesso em: 26 maio 2019.
- PITTS, Brenda G.; FIELDING, Lawrence W.; MILLER, Lori K. “Industry Segmentation Theory and the Sport Industry: Developing a Sport Industry Segment Model”. *Sport Marketing Quarterly*, v. 3, n. 1, 1994.
- _____; STOTLAR, David K. *Fundamentals of Sport Marketing*. 2. ed. Morgantown: Fitness Information Technology, 2002.
- PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. *United Nations Sport for Development and Peace: Annual Report 2011*. Genebra: PNUD,

2011. Disponível em: <https://www.sportanddev.org/sites/default/files/downloads/unosdp_annual_report_2011_final_web_single_pages_1.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2019.
- PWC – PricewaterhouseCoopers. *PwC's Sports Survey 2018: Sports industry, lost in transition?* Zurique: PWC, 2018. Disponível em: <<https://www.pwc.ch/en/insights/sport/sports-survey-2018.html>>. Acesso em: 17 abr. 2019.
- RED BULL. *Teams*. Disponível em: <<https://goo.gl/zEWuWN>>. s.d. (a). Acesso em 26 maio 2019.
- _____. F1. s.d. (b). Disponível em: <<https://goo.gl/RPJJPu>>. Acesso em: 26 maio 2019.
- _____. Esports. s.d. (c). Disponível em: <<https://goo.gl/EMDtHC>>. Acesso em: 26 maio 2019.
- REZENDE, José Ricardo. *Organização e Administração no Esporte*. Rio de Janeiro, Sprint, 2000.
- ROCCO JR., Ary J.; MAZZEI, Leandro C. *Os estádios e arenas do futebol brasileiro e o legado da Copa do Mundo 2014: o padrão FIFA, o consumidor do esporte e o entretenimento*. Sarapuí: OJM, 2018.
- ROCHA, Cláudio Miranda da; BASTOS, Flávia da Cuha. “Gestão do esporte: definindo a área”. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, São Paulo, v. 25, pp. 91-103, dez. 2011.
- ROCHE, Fernando París. *Gestão Desportiva: planejamento estratégico nas organizações desportivas*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- RUBIO, Kátia. “Jogos Olímpicos da Era Moderna: uma proposta de periodização”. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, São Paulo, v. 24, n. 1, pp. 55-68, jan./mar. 2010.
- SLACK, Trevor; PARENT, Milena M. *Understanding Sport Organizations: The Application of Organizational Theory*. 2. ed. Champaign: Human Kinetics, 2006.
- SMITH, Michael D.; TELANG, Rahul. *Streaming, Sharing, Stealing: Big Data and the Future of entertainment*. London: The MIT Press, 2016.
- TAVARES, Otávio. *Esporte, movimento olímpico e democracia: o atleta como mediador*. Tese (doutorado em Educação Física) – Universidade Gama Filho, Rio de Janeiro, 2003.
- WENTZEL, Marina. “Um em cada dois brasileiros não se exercita o suficiente, diz OMS”. BBC News Brasil, 5 set. 2018. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/brasil-45415691>>. Acesso em: 5 set. 2018.