CLAV2016
9th Latin American Retail Conference

Título do Artigo: **“Sete razões contra uma paixão?”**

Autor(es): ***José Sarkis Arakelian, Eliane P. Zamith Brito.***

Apoio

CAPES FAPESP FGV EAESP GVPESQUISA

Realização

FGV EAESP CENTRO DE EXCELÊNCIA EM VAREJO

Sete razões contra uma paixão?

Resumo
O consumidor de futebol, ou torcedor, tem seu comportamento influenciado pela paixão. Se até os anos 1990 a informação sobre os clubes europeus era reduzida, hoje, com a comunicação mundial instantânea e a transmissão de jogos em escala global, o cenário é bem diferente. A gestão profissional dos clubes europeus e a concentração de grandes jogadores em alguns times os transformam em marcas globais do esporte, atraindo consumidores do mundo inteiro e promovendo o surgimento de plataformas interativas com os videogames, e diversas oportunidades de entretenimento digital que fortalecem a relação dos consumidores com estes times e os ídolos que neles jogam. Por outro lado, o atraso na adoção de uma gestão profissional dos clubes brasileiros e a recente elitização dos estádios promovem o afastamento do consumidor dos times nacionais. Estas forças são causas diretas de uma nova lógica institucional para o futebol no Brasil. Nessa pesquisa buscamos compreender a dinâmica deste mercado e a lógica institucional estabelecida, analisando os atores envolvidos no processo. Coletamos dados via entrevistas com especialistas do mercado, consumidores, além de dados secundários em portais e blogs relacionados ao esporte. A análise dos dados mostra um processo de deslegitimação dos clubes brasileiros e a legitimação dos clubes europeus.

Palavras-chave: teoria institucional, formação de mercados, cultura de consumo, futebol, torcedor.

1. Introdução

O futebol é a coisa mais importante dentre as coisas menos importantes da vida.
Arrigo Sacchi, técnico da seleção da Itália na Copa do Mundo de 1994.

Uma maneira de se entender mercados é considerá-los como campos organizacionais que compreendem um conjunto de instituições (Scaraboto & Fischer, 2013) com seus significados culturais, ideais, normas sociais (Kates, 2004) e simbólicos, reconhecidos e aceitos que definem a realidade social (Ertimur & Coskuner-Balli, 2015) de uma determinada sociedade ou comunidade. A teoria institucional considera os aspectos mais profundos e resilientes da estrutura social ao analisar os processos, regras, normas e rotinas que se estabelecem como autoridade e diretrizes ao comportamento social e ela investiga como esses elementos são criados, difundidos, adotados e adaptados ao longo do tempo (Scott, 2005). O aumento na extensão da interação das organizações, a emergência de estruturas interorganizacionais bem definidas e de coalizão com aumento na carga de informações e o desenvolvimento de um conhecimento mútuo entre os participantes são etapas de formação desses campos, de forma que quando as empresas atingem alto grau de alinhamento sociocultural são consideradas legitimadas ou institucionalizadas (DiMaggio & Powell, 1983).

As lógicas institucionais são importantes para o entendimento das dinâmicas de mercado na medida em que oferecem maior precisão na compreensão de como o comportamento individual e organizacional é entendido no contexto social e os mecanismos sociais influenciam este comportamento (Thornton & Ocasio, 2008). Os estudos de evolução de mercado têm como foco mercados que são organizados por uma lógica institucional dominante, conceituando a sua evolução em termos de substituição destas lógicas, que ocorrem quando práticas são abandonadas e outra lógica toma o seu lugar (Ertimur & Coskuner-Balli, 2015).

O mercado do futebol está em evolução financeira com a profissionalização da gestão dos times nas últimas décadas. Todos os anos, milhões, senão bilhões de pessoas no mundo investem tempo, energia e dinheiro ao acompanhar seu time (Vallerand et al, 2008) sendo o

esporte componente essencial da ocupação do tempo livre nas sociedades contemporâneas (Dionisio, Leal & Moutinho, 2008). Atividades agradáveis internalizadas em nossa identidade tornam-se uma paixão, definida como forte inclinação para uma atividade que os indivíduos gostam, ou mesmo amam, que valorizam e que investem tempo e energia, que os auto-define de forma que não meramente assistem ao jogo de seu time, mas são parte de seus times (Vallerand et al, 2003).

O presente estudo tem como objetivo a análise das práticas e a legitimidade dos clubes de futebol no mercado brasileiro. Esta análise é relevante considerando os desafios decorrentes da alteração no comportamento do consumidor e da dinâmica de atuação de clubes internacionais líderes em investimento no esporte e que têm dominado o mercado mundial.

O futebol no Brasil é mais do que um esporte, é uma ferramenta de socialização e a garantia da entrada e da permanência como membro de um grupo cultural e ideológico (Rosenthal & Cardoso, 2015). Em termos financeiros é também relevante, em 2015 os 20 clubes que disputaram a primeira divisão dos campeonatos nacionais faturaram conjuntamente R$ 3,6 bilhões, acréscimo de 26% em relação a 2014 ano em que o PIB teve crescimento negativo de 3,8% (World Bank, 2016), demonstrando o potencial do segmento, fenômeno análogo observado em países como Espanha, Itália, Inglaterra, França, Alemanha e Argentina que também possuem o cenário do futebol desenvolvido (Capelo, 2016). Ressalta-se que no mercado brasileiro ainda há muito espaço para desenvolvimento quando se compara com o exterior. Em 2014, Brasil e Reino Unido apresentaram PIB semelhantes (World Bank, 2016), entretanto a primeira divisão da Liga Inglesa apresentou faturamento combinado aproximadamente cinco vezes superior ao dos clubes brasileiros (Capelo 2016).

2. Referencial Teórico

Nas sociedades modernas, as estruturas organizacionais formais, como profissões, produtos e serviços, desenvolvem-se em um contexto altamente institucionalizado (Meyer & Rowan, 1977). Instituições representam uma ordem social ou padrão que atingem um determinado estado ou propriedade (Jepperson, 1991), compostas por elementos regulatórios, normativos e cultural-cognitivos que, em conjunto a atividades associadas e recursos, proporcionam estabilidade e significado à vida social (Scott, 2008). A institucionalização, por sua vez, assume dois significados; é o processo pelo qual os autores transmitem o que é socialmente definido como real e, ao mesmo tempo, a variação desta propriedade, onde a ação social passa a ser assumida e aceita como um novo padrão, tornando-se senso comum nessa realidade social (Zucker, 1977).

O processo de institucionalização engloba distintos pressupostos e concepções (Scott, 2008), tornando, muitas vezes, mais fácil conceituar o que não é institucionalismo (DiMaggio & Powell, 1991). Essa multiplicidade conceitual inclui aspectos cognitivos e normativos das instituições, além da importância atribuída aos interesses e às redes relacionais na criação e difusão dessas instituições. Ao revisar a literatura sobre o tema, Scott (2008) afirma que apenas nas décadas de 1940 e 1950 as organizações individuais passaram a ser foco de estudo distinto das estruturas institucionais mais amplas, como sistemas políticos, de linguagem, estruturas legais, religiosas, normativas ou interações sociais, sendo que apenas depois de 1970 e 1980 foram desenvolvidas pesquisas acerca das formas e campos organizacionais. A essas, deu-se o nome de novo institucionalismo. Neste sentido, o institucionalismo em si não é um campo de estudo antigo, ainda que no tempo de sua existência, uma grande complexidade teórica tenha sido desenvolvida.

O novo institucionalismo busca respostas à maneira como as escolhas sociais são moldadas, mediadas e canalizadas aos arranjos sociais e está apoiado no desenvolvimento das ciências sociais, em contraponto ao conhecimento behaviorista, que interpreta o

comportamento político e econômico coletivo como consequência agregada das escolhas individuais, negligenciando o contexto social, de forma muito mais descritiva e historicamente localizada ou muito abstrata (DiMaggio & Powell, 1991). Para sua concepção, buscou-se a evolução da teoria cultural, que assume o aprendizado em contexto social e da teoria cognitiva, que reconhece os indivíduos participando ativamente do processo institucional, percebendo, interpretando e fazendo juízo do mundo. No desenvolvimento do novo institucionalismo é dada destacada importância para áreas correlatas como a psicologia, antropologia e fenomenologia, que busca o significado dos símbolos, além da etnometodologia, cujo foco é o conhecimento do senso comum e como esse opera e é adquirido pelos participantes sociais (Scott, 2008). O novo institucionalismo focou-se nas formas como esse novo senso comum se dá, como a ação é estruturada e a possível ordem dos meios e sistemas compartilhados de regras (DiMaggio & Powell, 1991).

Assim, considera-se de suma importância o trabalho de DiMaggio e Powell (1991), que, pautados nos aspectos cognitivos e na teoria da ação prática, suplantam o modelo behaviorista-economicista anterior, baseado primordialmente em componentes de comportamento avaliativos-normativos. Nesse contexto tem-se a definição de instituição como estruturas sociais duráveis, multifacetadas, construídas com elementos simbólicos, atividades sociais e recursos materiais, com propriedades distintas e características que se dão pelos processos definidos pelos três pilares das instituições. O sistema regulatório, baseado nas leis é o que constrange e regula o comportamento. O sistema normativo, por sua vez, introduz de forma prescritiva e avaliativa a dimensão obrigatória para a vida social incluindo os valores e normas. Finalmente, o pilar cultural cognitivo, no qual os significados surgem da interação e são mantidos ou transformados para dar sentido ao fluxo dos acontecimentos, cuja interpretação subjetiva e a realidade social, com seus sistemas simbólicos distintos, se desenvolve em diferentes papéis sociais A legitimidade, por sua vez, deriva da existência desses três pilares que compõem as instituições. A legitimidade é a percepção ou suposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas em um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições. Os veículos de institucionalização perpassam os três pilares. Os sistemas simbólicos podem ser entendidos como o conjunto de leis, valores, normas, classificações, esquemas, protótipos e scripts que servem como guia para o comportamento. Os sistemas relacionais por sua vez são dependentes das interações entre as redes e conexões de agentes. As rotinas são baseadas em ações que revelam o conhecimento tácito, não articulado, as crenças dos atores, enquanto os artefatos correspondem à cultura material, conscientemente produzidos, influenciados pela cultura do ambiente (Scott, 2008).

O conceitual do novo institucionalismo tem como base de análise, em seu nível micro, a teoria da ação prática, orientada por princípios que refletem a primazia atual da visão cognitiva e o comportamento baseado em rotinas pré-concebidas (DiMaggio & Powell, 1991). Neste contexto, o conhecimento social, uma vez institucionalizado, existe como fato, como parte da realidade objetiva transmitida diretamente (Zucker, 1977). Esse conhecimento social é transmitido em uma esfera que se chama campo. Scott e Meyer (1991) analogamente definem campo organizacional como um setor social, destacando o campo organizacional como um grupo de organizações da mesma área de atuação, assim identificados pela similaridade de seus serviços e pelos stakeholders que de maneira crítica influenciam neste determinado grupo, sejam fornecedores, clientes, reguladores, financiadores ou outros. É no campo onde acontece o processo de institucionalização, que ocorre em quatro etapas: crescimento das interações entre as organizações no campo; emergência de estruturas nitidamente definidas como estruturas interorganizacionais de dominação e padrões de coalizão; crescimento de informação transmitida com as organizações que compõe o campo; e

o desenvolvimento de consciência mútua entre os participantes envolvidos em uma área comum (DiMaggio & Powell, 1983).

Uma vez estruturado o campo, forças emergem das interações, tornando as organizações mais similares. É o conceito do isomorfismo, processo restritivo que força unidades de uma população a se assemelharem as outras (DiMaggio & Powell, 1983), pois o ambiente técnico competitivo, aliado a recursos escassos, estimula as organizações a adotarem estruturas e práticas mais eficientes. Há uma conexão lógica entre a legitimidade e o isomorfismo, de forma que quanto mais prevalente uma estrutura organizacional, prática ou tática, mais legítima se torna, portanto, a propagação de características organizacionais é um indicador da legitimidade, o que aumenta o isomorfimo do campo (Thornton & Ocasio, 2008). A similaridade é resposta às semelhantes pressões regulatórias e normativas, ou se tratando de estruturas organizacionais, adaptação pelas outras das práticas das organizações bem-sucedidas (Orrú, Biggart e Hamilton, 1991). No nível da população, a abordagem sugere que características organizacionais são modificadas no sentido de aumentar a compatibilidade com as características ambientais, identificadas por três mecanismos distintos: o isomorfismo coercivo, que nasce da influência política e de questões de legitimidade, o isomorfismo mimético, resultado da padronização de ações em relação às incertezas e, por fim, o isomorfismo normativo, associado à profissionalização das pessoas e dos processos por estas exercidos (DiMaggio & Powell, 1983).

3. Métodos

Para a identificação de como os agentes envolvidos no mercado do futebol no país o percebem foram utilizadas duas diferentes estratégias de coleta de dados. Primeiro levantamos e analisamos conjuntamente as informações nos principais mídias e blogs nacionais sobre o tema. Foram consideradas as seções de esporte dos portais do UOL, Globo.com, Folha de SP, Estadão e Lance no ano de 2016. Com as primeiras análises notamos que os temas "negócios do esporte", "gestão", "marketing", "clubes europeus" e "finanças" se repetiam nas matérias de interesse para a pesquisa, que são diversas da abordagem habitual da área mais relacionada com o desempenho e acompanhamentos dos times e jogadores nos campeonatos disputados. Percebemos que os temas destacados eram mais frequentemente abordados por alguns colunistas esportivos e por essa razão passamos também a segui-los em seus blogs e contas nas redes sociais Twitter e Facebook. São eles Erich Betching, André Rizek, Paulo Vinicius Coelho, Rodrigo Capelo, Juca Kfouri, Mauro Cezar Pereira, Rodrigo Mattos, Cosme Rímoli, Vinicius Paiva, Sergio Xavier Filho, Amir Somoggi, além dos sites Máquina do Esporte, Trivela e Mktesportivo. Resultante desse processo de acompanhamento tivemos 67 reportagens selecionadas e analisadas durante o projeto que apresentavam estudos e opiniões, totalizando um montante de 370 páginas com 83.064 palavras. Essas fontes continuam a ser acompanhadas para próximas etapas do trabalho, seguindo critérios de saturação por repetição de conteúdo para a compreensão do fenômeno e construção teórica (Strauss & Corbin, 2008).

A segunda estratégia de coleta de dados foi a de entrevistas em profundidade. Estas foram realizadas objetivando melhor definir o cenário de mercado e os campos organizacionais a serem estudados. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas com cinco especialistas relevantes nesse cenário, como explicado abaixo. Além disso, foram entrevistados três consumidores, na faixa dos 40 anos, que têm o hábito frequentar jogos de futebol nos estádios. Todos possuem filhos, sendo que um deles estava acompanhado do filho de 15 anos no momento da entrevista. Por relatarem experiências pessoais esses consumidores não foram identificados.

A seleção dos entrevistados especialistas respeitou a relevância do papel exercido no mercado, sendo todos atuantes em importantes *players* no mercado. A primeira das entrevistas foi realizada com Bianca Passos Maksud Castanheira, diretora de marketing e produto de

esportes na Globosat (canais Sportv, Premiere e Combate), empresa detentora dos direitos de transmissão dos jogos das Séries A e B do futebol brasileiro. Rodrigo Geammal, diretor da Elos Cross Marketing e ex-diretor de marketing na Sociedade Esportiva Palmeiras no ano de 2012, Rodrigo Capelo, jornalista da Revista Época e autor do blog EPOCA F.C., especializado em negócios do esporte e marketing esportivo, Mauro Cezar Pereira, comentarista especializado em futebol nacional e internacional na ESPN, uma das maiores redes de transmissão de esportes no mundo e Renato Politi, gestor da Sponsorium International na América Latina, empresa especializada em mensuração e gestão de patrocínios.

As entrevistas tiveram duração média de 80 minutos e foram realizadas entre os meses de março em julho de 2016. Com os consumidores foi usada a técnica de entrevista fenomenológica, caracterizadas por conversas sem formato pré-definido, seguindo um diálogo entre o entrevistador e entrevistado, basicamente conduzido pelas respostas dos entrevistados, colocações e reflexões destes, tendo como *grand tour question* a sua vivência como torcedor de futebol (Thompson et al., 1989; Thompson & Haytko, 1997). Entrevistas pós-estruturalistas com foco nas práticas discursivas socialmente instituídas e práticas culturais com as quais as pessoas produzem significados, criam sentido à vida cotidiana e alcançam a ordem social (Fischer, Castilhos e Fonseca, 2014) foram conduzidas com especialistas acerca de temas como futuro do negócio, gestão dos atores do mercado (clubes e profissionais), marketing, relevância do mercado frente aos clubes internacionais, distribuição e preocupação com o conteúdo gerado em diversas mídias, fontes e diferentes modelos de negócio.

Uma vez com os dados transcritos, realizamos análise de conteúdo e codificação estruturada seguindo metodologia de Strauss e Corbin (2008) com o objetivo de conhecer as possibilidades de análise decorrentes da interpretação dos dados. A partir da microanálise dos dados iniciou-se a codificação aberta, posteriormente a axial e seletiva para a determinação das propriedades e dimensões das categorias adotadas, processo esse realizado com auxílio do software ATLAS.ti em procedimento hermenêutico (Thompson et al., 1989; Thompson e Haytko, 1997).

4. Resultados

O consumidor do futebol é comumente conhecido como "torcedor", o que já o coloca em uma categoria que apresenta comportamento específico, com o mercado assumindo lógicas institucionais distintas e próprias. Mauro Cézar Pereira da ESPN inicia sua explanação afirmando que o torcedor não pode ser considerado um consumidor no sentido estrito do termo e traz sua justificativa pela explanação*"...o torcedor não é consumidor, afinal, ninguém tatua o logotipo da ESPN ou do iPhone no peito. É uma relação baseada na paixão".* Dessa forma, as trocas realizadas nesse mercado são envolvidas por essa paixão que desempenha papel fundamental na relação, projetando o caráter identitário e dos laços afetivos destacado por Scott (2008) ao descrever a importância do pilar cultural cognitivo. Como pode ser entendido, as relações de consumo entre o consumidor do seu time e o time propriamente ditos são mediados por outros fatores que não apenas a oferta, o preço, os benefícios específicos do produto ou serviço. A paixão se faz presente nessa relação e pode ser percebida na descrição realizada pelos três consumidores entrevistados quando em várias passagens remetem ao seu envolvimento com o futebol ou mais especificamente com o clube:

> Meu envolvimento tem 3 fases. Muito envolvido quando era moleque. Aí uma fase de quase "zero" envolvimento e depois com o nascimento do meu filho, até para garantir que ele não fosse são-paulino como o meu ex-sogro, acabei me envolvendo novamente muito mais. Então, hoje quando é possível quero levar ele em jogos, assistir os jogos com ele na TV, aprendi a jogar o FIFA no Xbox para continuar

> brincando de futebol com ele, que é como ele mais se envolve com isso, colecionando com ele figurinha do centenário do Palmeiras, ou da UEFA e assim por diante. (C1)

A visão e o sentimento são compartilhados por C2, por C3 e seu filho C4. Todos os relatos são permeados de forte conotação afetiva, com memórias de períodos vitoriosos, históricos do time, mas principalmente com o envolvimento com familiares, sejam seus pais ou filhos, remetendo à simbologia das relações, ao mimetismo das relações espelhadas entre as gerações:

> [...] já gostei mais de futebol. Quando era menino eu consumia muito futebol, muita informação, assistia muito futebol, não sei explicar, quer dizer, sei explicar, tenho flashes da minha cabeça do Corinthians campeão em 1977, da festa que foi e eu me tornei corinthiano nesse dia incentivado por um tio [...] e meu pai que sempre me incentivou, sempre me falou, também gosta muito de futebol e sempre me falou de grandes jogadores e grandes times, mas para ser franco, o consumo hoje propriamente dito hoje se dá mais pelo meu filho que vai fazer 14 anos. Super ligado em futebol, acompanha avidamente, sabe tudo do Corinthians, gosta de assistir jogo e acabo acompanhando muito mais por ele do que por mim mesmo. Meu relacionamento com ele, vou te dizer que um dos principais assuntos é futebol. (C2)
>
> Meu envolvimento começou muito cedo. Meu pai era torcedor corinthiano super fanático, sempre acompanhou, talvez o único hobby dele era esse. Sempre adorei jogar futebol, mas quando penso em futebol, minhas memórias são de eu assistindo jogos com meu pai, do Corinthians em 1982, 1983, 1984... Pedaços desses anos especificamente, do Sócrates, Casagrande, Democracia... Sou corinthiano. Enfim, minhas memórias estão ali. (C3)
>
> Eu me lembro do meu avô, meu pai falando assim... Tem uma foto minha, pequeno, com camiseta do Corinthians, mas eu não me lembro de assistir jogos quando pequeno, mas sem dúvida deve ter sido a partir daí. Lembro de estar sentado ao lado do meu avô e do meu pai e não entender mas aprender a torcer, aprender o futebol com eles, vendo meu time... (C4)

Percebe-se que o relacionamento com o futebol apresenta diferentes níveis de envolvimento ao longo da vida, assumindo papel de maior importância quando atrelado a relacionamentos com os pais e filhos. Dessa forma, como fenômeno cultural a escolha dos times, o sentimento de pertencimento atrelado ao futebol é fator facilmente observável nos relatos dos entrevistados e também fonte nos dados secundários, quando analisados blogs pessoais como o *post* do blog do jornalista Fabio Seixas "Carta a uma jovem torcedora". Trata-se de uma representação da memória do dia que ele levou sua filha pela primeira vez a um estádio. Como pode ser percebido, a ida ao estádio é apenas o pano de fundo onde o significado cultural é expresso e se transmite, o conjunto simbólico de valores, normas e protótipos recebido de seu pai e transmitido para sua filha e o significado do contexto, dando unidade ao sentimento entre as gerações. A específica postagem teve 2,1 mil compartilhamentos no Facebook e apresenta 184 comentários em sua absoluta maioria de forte aprovação, relatos de casos semelhantes e as pessoas que comentam, destacando a emoção e relatando experiência análoga à apresentada, como os trechos extraídos:

> Julia, decidi te escrever esta carta porque embora tenhamos dado aquele abraço apertado ao final do jogo e você tenha dito que foi "o dia mais especial da sua vida", talvez você não lembre de todos os detalhes no futuro [...] Daí lembrei de quando meu pai, seu avô Pedro, me levou para o meu primeiro jogo. Foi um Santos x Ponte Preta, no Pacaembu. Ainda guardo o ingresso, mas não tenho ideia do placar. Só lembro da minha diversão quando meu pai me mostrou a "escada do mijo" e dos palavrões que aprendi naquelas arquibancadas. Aquele dia me moldou. Aquilo começou a me fazer ser quem eu sou hoje [...] Tudo isso, toda essa importância do meu primeiro jogo, bateu em mim hoje pela manhã. E chorei feito uma criança, a ponto de ligar para seu avô e mal conseguir falar com ele. Certamente não consegui colocar em palavras o que eu estava sentindo. Não consegui agradecer à altura o que ele fez para mim

> naquele dia. [...] Haverá muitos outros gols na sua vida. E seu pai estará ao seu lado, para comemorar. E não pude deixar de dar um sorriso quando, você no meu colo, os alto-falantes anunciaram o público da final de hoje: 73.531. Este "1" era a mais especial torcedora que já vi. Te amo. Papai (Fabio Seixas, 2013)

O time escolhido assume então o papel de símbolo tácito, as crenças dos atores que em conjunto com as ações ou atividades sociais, os recursos materiais com distintas propriedades e o seu consumo propriamente dito, seja assistindo aos jogos no estádio ou pela televisão, a compra de camisas e produtos ligados ao time compõem o conjunto de artefatos, os símbolos da cultura material, conscientemente produzida influenciada pela cultura do ambiente, onde nesse contexto o conhecimento social é institucionalizado e existe como fato, como parte da realidade objetiva transmitida diretamente, como pode ser percebido pelos conceitos destacados por Zucker (1977) e DiMaggio e Powell (1991).

Essa lógica há décadas presente, entretanto, está ameaçada. O futebol europeu assume protagonismo cada vez maior no mercado mundial e aqui no Brasil não tem sido diferente, em processo crescente de legitimação, onde esses "novos" times passam a ocupar o lugar que antes eram guardados aos "nossos" times. Barcelona, Real Madrid, Bayern de Munique assumem os símbolos dos "times grandes", "modelo do que é ser vencedor" no imaginário nacional, em nosso campo social e como prega Zucker (1977), uma vez institucionalizados passam a existir como fato, parte da realidade objetiva transmitida diretamente. Esse processo pode ser acompanhado por exemplo seguindo postagem de Erich Betching que relata no portal da Máquina do Esporte que a final da Champion League em 2016, ocorrida em um sábado alcançou 26 pontos de audiência na TV aberta, maior índice do final de semana que teve no domingo a transmissão jogos do Campeonato Brasileiro de grande interesse, como São Paulo contra Palmeiras para a praça de São Paulo e Fluminense contra Botafogo para a praça do Rio (Betching, 2016). O mesmo portal destaca que a TV Globo para poder transmitir a final do Campeonato Europeu de Seleções no dia 10 de junho de 2016, alterou a sua grade de transmissão e pediu – e foi atendida - que a CBF fizesse o mesmo com a tabela de jogos do Campeonato Brasileiro, adiantando os jogos do domingo para o sábado para que pudesse transmitir os dois eventos. A final da Copa América por sua vez, que poderia ter tido a presença da seleção brasileira e, por isso, teve à priori sua tabela montada para que se encaixasse na grade da TV Globo, com a queda da seleção não foi transmitida.

Diversos são os fatores que contribuem para o processo de legitimação dos clubes europeus, sendo o posicionamento de marca desses, a informação e transmissão de seus jogos fatores importantes no processo. Mauro Cezar Pereira da ESPN destaca o acesso que antes não existia afirmando que *"hoje se acompanha mais os europeus porque também é possível acompanhar, né? Quando eu era moleque eu queria saber de jogos na Europa e não tinha nem como. Só se tivesse a chance de um dia pegar uma revista importada, de vez em quando notinha no jornal*". Bianca Maksud da Globosat compartilha a visão e acrescenta, com destaque ao papel da transmissão com "*você tem "o melhor do", você tem a imagem, o acesso que não tinha antes, tem a sensação que aquilo funciona mesmo, como estrutura e tem o canhão da mídia, que foi quem "deu a luz" para isto, pois se talvez não tivesse tido a TV aberta em cima deste produto, colocando isto para todo mundo, talvez iria demorar mais para chegar onde está chegando".* É claro que a divulgação auxilia, mas só se de fato o produto for bom. Bianca coloca um elemento a mais que é o fato do futebol europeus em seu contexto ser percebidos como melhor em todos os seus aspectos, legitimado e institucionalizando, exteriorizando essa lógica, já assumida como fato substituindo as práticas anteriores que davam importância apenas ao futebol local, aplicação do conceitual trazido por Ertimur e Coskuner-Balli (2015).

O poderia econômico europeu é parte da explicação para a supremacia dos clubes do continente. Fator fundamental nesse processo na visão de diversos conhecedores do tema e

explicitado por Leonardo Bertozzi em artigo onde destaca o último dos quatro títulos europeus do clube holandês Ajax ocorrido em 1995, foi a Lei Bosman, promulgada naquele mesmo ano e que instituía a livre circulação de jogadores europeus ou descendentes entre os países de sua comunidade. O artigo destaca o simbolismo do título, último de uma era, pois nos anos seguintes esse clube sofreu seguidos desmanches de seus principais jogadores para os grandes centros, sem jamais ter se aproximado de nova conquista. Esse fator também é na entrevista de Rodrigo Capelo da Época ao afirmar que "*quando a lei Bosman veio em 1995 ela criou uma zona livre para todos os atletas na Europa, que gerou um processo de concentração absurdo por lá. O Estrela Vermelha da Iugoslávia havia sido Campeão da Liga dos Campeões pouco tempo antes disto, mas nunca mais será, porque todos os anos os cinco, seis grandes do continente compram todos os craques que apareçam em qualquer time".*

O processo de concentração econômica e consequentemente dos melhores jogadores em alguns poucos mercados tem importância fundamental na construção dessa lógica. Os grandes jogadores, os ídolos, figuras midiáticas que assumem papel fundamental no processo de legitimação como símbolos (Scott, 2008) estão todos concentrados nos grandes clubes europeus. Bianca Maksud destaca essa referência como fundamental quando afirma que *"vejo muito forte no futebol internacional hoje é que você tem a referência de ídolos – e o brasileiro gosta de ídolos, né?"*, complementada pela visão de Rodrigo Geammal, que destaca a legitimação na justificativa do consumo "*Quem é o grande ídolo hoje brasileiro? Neymar? E onde ele está? No Barcelona? Ele é produto da Praia Grande, mas moleque que gosta dele compra camisa de quem? Para onde vai o dinheiro?*". Mauro Cezar Pereira assume interpretação da realidade diversa na lógica institucional do papel simbólico na interação social do ídolo no Brasil, sem deixar de reconhecer a sua importância "*...ídolo é importante, mas acho que deixou de ser fundamental porque senão acaba o futebol brasileiro, pois não tem como mantê-los aqui. Os caras vão embora por uma questão econômica e que não tem solução. A disparidade cambial, econômica, de estrutura".* O entrevistado C1, compartilha dessa visão quando comenta que o filho ficou feliz ao encontrar a figurinha do ídolo atual do time dele, mesmo sabendo que essa realidade é passageira "*meu filho veio todo feliz me falar que tirou a figurinha do Gabriel Jesus. Quando o Gabriel Jesus for embora eu espero que apareça outro. Mas é muito difícil, é tudo muito volátil, os caras não têm amor à camisa, fica difícil para a molecada se inspirar neles para ter, né?*". C2 complementa "*É claro que a realidade não ajuda, mas a molecada escolhe os seus ídolos com o que tem. Meu filho adora o Cássio. Ele é um craque? Não, é apenas um bom goleiro, mas é raridade, está no Corinthians faz uns 3, 4 anos, foi campeão mundial, decisivo na Libertadores, então pronto, é ídolo!*". C2 ainda complementa ao destacar a volatilidade atual dos ídolos "*Claro que os caras ficarem cada vez menos no time dificulta. Renato Augusto foi muito bem no campeonato do ano passado, mas virou o ano foi embora. É claro que dá para entender porque foi embora para a China, mas não virou ídolo. Guerreiro fez um gol histórico, era ídolo, mas para o meu filho, por exemplo, quando saiu do time, perdeu o encanto".* A simbologia do papel do ídolo hoje é preenchida primordialmente pelas figuras que jogam nos clubes europeus. Raros são os ídolos no mercado nacional, pois o ciclo deles aqui é reduzido. Tão logo se destacam recebem ofertas de mercados com poderio maior e vão jogar em outros times do exterior, deixando os torcedores nacionais em uma carência eterna. Mauro Cezar Pereira lembra dos raros casos recente de ídolo no mercado interno que trocou de time internamente, o jogador Guerrero, que era do Corinthians e se transferiu para o Flamengo "*Quando o Guerrero saiu há um ano a diretoria do Corinthians fez uma baita burrada. Gastavam muito mais com o Pato do que com ele, que fez os gols decisivos dos títulos e ele só queria ganhar mais ou menos a mesma coisa. Chegou no Flamengo e qual foi a reação inicial da torcida? Compraram camisa para caramba, criaram musiquinha, subiu*

sócio torcedor, então, impacto alto e imediato. É o ídolo! Torcedores no Brasil tem uma carência absurda nos times".

Importante instrumento na nova lógica do mercado é o videogame. C1 comenta sobre os passatempos de seu filho "*se videogame é importante? Muito! É o que ele mais faz, seja no Xbox ou no Ipad*". Esse mercado movimentou em 2015 apenas nos Estados Unidos US$ 13,13 bilhões (Fortune, 2016), com o game FIFA16 sendo o 8º. mais vendido no mundo no ano (Grubb, 2016) e o 2º. mais vendido no Brasil (Gutierrez, 2016). Seu papel de comunicação e legitimação para a nova geração é premente a ponto de ter sido tratado na reunião do Conselho Arbitral da CBF no início desse ano. O colunista do UOL e da ESPN Juca Kfouri tratou com ironia o tema em postagem em seu blog:

> De tudo que ficou resolvido ontem na reunião do Conselho Arbitral da CBF para definir o Brasileirão deste ano, a melhor proposta veio do secretário menor da entidade, Walter Feldman. Ele propôs, e foi aprovado, que no segundo semestre seja lançado um campeonato de videogame só com clubes brasileiros da Série A, para evitar que nossos jovens continuem a jogar com times estrangeiros melhores que os brasileiros. O campeonato obedecerá a tabela do Brasileirão e cada clube terá um time de jogadores/torcedores. Para tanto ele garantiu já ter fechado com a Konami, a grande concorrente da EA Sports que faz o jogo do Fifa. O secretário *menor* aposta que os jovens brasileiros vão preferir jogar com os jogadores de nossos times a se divertir com Neymar, Messi, Cristiano Ronaldo. (Juca Kfouri, 2016)

Percebeu-se a importância da plataforma tratada como pauta na reunião para acerto dos últimos pontos do Campeonato Brasileiro. Difícil é imaginar um acordo comercial que traga a simples alteração na força dos times em um dos jogos do mercado irá alterar a representação da lógica institucional atual (Scott, 2008), que se legitima a cada ano no lançamento de novas versões dos simuladores com os clubes de todo o mundo, conforme C1 percebeu ao comentar que *"... ele estava jogando com um time de Portugal que sabia o nome dos jogadores, se o cara é bom, se o cara é ruim... E eu tenho certeza que ele não acompanhou isto na TV, mas percebeu no videogame. Impressionante como eles sabem tudo, que é um jeito completamente diferente de como a gente se envolvia como era moleque".* No produto líder de mercado, na versão atual, de 2016, a Liga Brasileira como campeonato foi excluída do simulador FIFA da EA Sports devido a problemas no licenciamento e contrato de imagem dos jogadores que atuam nos clubes nacionais, pouco influenciando nas vendas dos jogos aqui no país como as entrevistas dos consumidores destacaram.

> Ele (o filho) não se liga em outro esporte, só futebol. Até no videogame, só joga FIFA. E aí ele é mais fiel ao jogo do que ao Corinthians, porque o Corinthians não fez acordo com a programadora, mas mesmo assim ele continua com este joguinho. (risos). É claro que ele gostaria de ter o Corinthians no jogo, mas nem por isso ele comprou o outro jogo que tem o Corinthians. Não ter o Corinthians chama a atenção dele e o deixa incomodado, mas ele não troca o jogo. (C2)
>
> Quase sempre jogo futebol. E aí não tem jeito, né? Para jogar você sempre pega times europeus. Eu sempre jogo com os "times apelão" que são o Barça, Real, Bayern. Senão você joga contra um amigo e se perde não fica legal. Todo mundo joga com esses times, não dá para jogar com time brasileiro, o jogo fica muito mais lento. Os times não são bem representados, os times não são bons, não é nem questão de pegar time brasileiro que é ruim e outro pega time internacional. É mais rápido, não dá. Mesmo que os dois joguem com time brasileiro não é legal, o jogo fica muito lento. É muito diferente do que jogar com um europeu grande [...] No FIFA16 eles nem colocaram a Liga Brasileira e ninguém se estressou. Todo mundo levou numa boa, um ou outro ficou meio assim, "pô, tiraram a Liga Brasileira, queria ver meu time", mas a real é que ninguém nem sentiu muita falta ou trocou de jogo por isso. (C4)

A competição pela atenção dos consumidores de fato tem se tornado uma batalha em diversos campos e no futebol não poderia ser diferente. Seja o videogame outras formas de

interação, as possibilidades que se tem hoje e no futuro são diversas tornando um desafio árduo a conquista da atenção, colocando o negócio em risco, como pode ser percebido nos comentários dos especialistas Diversos são os campos organizacionais estabelecidos que buscam a atenção dos consumidores, fator apontado por C1 comentando sobre o comportamento do filho:

> Cara, é muito diferente. Ele tem o celular. E aí de repente ele está lá comigo assistindo jogo e recebe uma mensagem que o clã dele em um joguinho "x" que ele joga online com os amigos da escola está sendo atacado. Aí ele larga o que está fazendo e vai defender o clã... E aí sai do iPhone, e vai para o Xbox e liga o Youtube para ver o Rezende que está falando o Minecraft... Ele tem 48 mil coisas que despertam a atenção dele simultaneamente... Os moleques saem do Minecraft para o FIFA, do FIFA para um jogo do Barcelona na TV em sei lá... Eles trocam, trocam, trocam o tempo inteiro... Futebol é mais um. (C1)

Bianca Maksud da Globosat corrobora essa visão ao afirmar que o concorrente deles não é nenhum outro canal, mas a atenção do consumidor, que é cada vez mais escasso, chegando a se questionar se a duração de uma partida fará sentido e como ele estará envolvido com a atividade, como já é percebido, pois *"hoje o cara já não assiste aos 90 minutos "sem nada". Está simultaneamente no celular ou em outro device que dá informação, troca impressão. Ele já não se dedica 90 mins... Será que isto vai persistir por mais tempo? O negócio está atrelado com o cara que paga a conta. Este negócio ainda é interessante? Será no futuro?*".

Mauro Cezar Pereira destaca que o hábito de ir ao estádio que poderia despertar a paixão, como Vallerand et al. (2003) afirmam que as atividades agradáveis internalizadas em nossa identidade tornam-se uma paixão, está sendo desprezado pela gestão dos clubes ao afirmar que *"Se daqui a 15, 20 anos o filho do cara que deixou de ir ao estádio ficar no Youtube vendo vídeo ou jogando videogame, como ficará? A TV não vai mais pagar porque estará caindo a audiência, não se renova o público e ninguém percebe isso, ninguém fala! Você já ouviu? Eu nunca ouvi ninguém falar disso!".* Rodrigo Capelo complementa o conceito ao destacar que os gestores dos clubes e federação não estão despertos para seus reais concorrentes, que não são os outros clubes, mas sim outras formas de entretenimento, pois *"o Flamengo não concorre com o Corinthians. Cada torcedor compra produtos do seu clube. Eles juntos concorrem com o cinema, o teatro, a praia, porque são opções de entretenimento e são opções em que os consumidores vão dispor de suas receitas, suas rendas e seu tempo. Então uma pessoa que deixa de ir ao estádio no final de semana para ir assistir a um filme da Marvel no cinema. E ninguém se preocupa com isso".*

As novas práticas em processo de institucionalização como conceito apresentado por DiMaggio e Powell (1991) já são percebidas pelos consumidores, como relato de C1 que afirma que o filho "*(o filho) gostou de ir ao estádio, mas não sei se ele não prefere assistir o jogo em casa, porque se estiver chato ele abre o iPad e começa a jogar alguma coisa enquanto está rolando e lá não tem essa possibilidade".* C1 complementa com sua percepção acerca do amor ao time "*Para consumir o time hoje ao invés do menino olhar para o Barcelona, Real Madrid, é muito difícil. É muita informação, muita alternativa e da mesma forma como você vai querer que ele consuma futebol como você consumia, ele vai também vai querer consumir Xbox, ou joguinho no iPhone ou o Youtuber que ele gosta, o Minecraft e mais uma porrada de coisa que não vai dar para ele ser como nós éramos. Esta disputa por atenção está perdida. É tudo muito mais superficial.*" Mauro Cezar Pereira complementa ao discorrer sobre seu filho, afirmando que o menino de 8 anos passa um enorme tempo acessando Youtube no celular, sendo difícil despertar sua atenção, como "*deve ocorrer com muitas outras crianças e esse será um enorme problema para a próxima geração até porque não está se criando o hábito dessas pessoas no estádio*".

Em um cenário com tantas opções de entretenimento é esperado que o grau de dificuldade da gestão dos clubes esteja ainda maior e para tanto a estrutura tenha evoluído e os clubes sejam mais bem administrados. Uma vez estruturado o campo, forças emergem das interações, tornando as organizações mais similares, com o ambiente técnico competitivo, aliado a recursos escassos de forma a estimular as organizações a adotarem estruturas e práticas mais eficientes, como prega o conceito do isomorfismo (DiMaggio & Powell, 1983).

Este fenômeno é observado no mercado europeu com os grandes clubes muito embora com formas de gestão distintas como frisa Rodrigo Capelo, apresentam gestão baseada em princípios parecidos, profissionais, calcada em ídolos, explorando mercado local e internacional em expansão como os da América e Ásia. Renato Politi da Sponsorium aponta que o patrocínio ainda tem menor volume que a publicidade, mas tem crescido a taxas muito superiores e uma das principais razões é o potencial de se gerar conteúdo. Renato destaca o crescimento exponencial da MLS, liga norte-americana de futebol e as excursões de times europeus durante o verão como relata "*teve um evento de futebol no Canadá e não foi com times locais, mas europeus, não me lembro quais. Um cara que conheço e trabalha no mercado levou o filho dele, sei lá, de 8 ou 9 anos para esse jogo em Montreal. Ele ficou impressionado com o que ele viu, do número de pessoas que acompanhavam o jogo – deu mais que hockey que é o esporte nacional deles – com pais, filhos, aquela febre, em um país com times não locais, que ele nem conhecia e eles foram ver no maior estádio lá e engajou uma quantidade enorme de pessoas que ele nunca tinha visto simultaneamente em um evento em Montreal.*"

No mercado brasileiro o fenômeno também acontece, mas em escala muito distante. Não há mínima organização conjunta de forma que nem uma liga de clubes nacionais existe. Rodrigo Capelo destaca que "*os dirigentes nacionais ainda não entenderam nem para que serve a liga, que funciona muito bem na Inglaterra, na Alemanha, para não me alongar. Ao invés de estabelecerem para se criarem normas e brigarem em conjunto com mais força, acham que a liga serve para se criar um campeonato e ganharem uns trocados a mais no primeiro semestre".* Rodrigo Geammal destaca a falta de profissionalização em alguns clubes afirmando que não há processo profissional estabelecido, regras claras, que o modelo diverge de qualquer outra organização. Ele complementa destacando seu próprio processo de contratação, que ocorreu de forma inadequada, por sugestão do filho de um conselheiro, sem processo claro e estabelecido "*Fui lá então conversar com o presidente. Depois de meia hora de conversa ele me falou "então tá. Estou convencido. Você entende mesmo disto?" e me contratou. Veja, final de 2012, praticamente ontem [...]. [...] e o cara errou. Não pode ser assim... Foi muito bem intencionado, mas também poderia não ter sido*".

Mauro Cezar Pereira destaca situação de 2016 no Rio de Janeiro, onde os estádios estão alocados para as Olimpíadas e os clubes não se prepararam para esse cenário. Aponta ainda situação pós-olimpíadas, quando o estádio do Engenhão será devolvido ao Botafogo que não consegue mantê-lo sozinho e precisa dos parceiros, que por sua vez precisarão de estádio para jogarem na cidade. "*O Botafogo precisa do Flamengo e do Fluminense para viabilizar o estádio. Flamengo e Fluminense não sabem o que acontecerá com o Maracanã, mas por problemas menores não se acertam. Botafogo não conversa com Flamengo por causa da disputa de um jogador. Os clubes com um baita problema de estádio se colocam em situação de risco por causa de uma picuinha de um jogador".* Renato Politi complementa com o cenário de absoluto descrédito na gestão dos clubes nacionais.

> Essa gestão que não olha para nada [...]. Não olha para o torcedor, não olha o mercado, não olha para ver se o esporte está se desenvolvendo[...]. Pegue os Estados Unidos e veja todo mundo que está envolvido minimamente no esporte, tem dados, pesquisas e estudos e investigações, sabe o potencial de crescimento, quanto está crescendo, onde está crescendo, porque vai crescer, de onde vai vir o dinheiro. Os

> caras são assim. Pergunte no Brasil para qualquer um desses caras para onde vai o futebol? Pegue o gerente de marketing de um dos grandes. Pergunte para ele o que está acontecendo com o futebol, número de praticantes, para onde vai, movimento, percentual de renda das famílias investido em consumo, no esporte... Ele não sabe, não sabe! Quantos por cento da renda familiar média no Brasil é investido no esporte, no futebol, seja em equipamento, treinamento, atividade, material, camisa de clube... Mas esse é o trabalho dele, ele deveria saber com pesquisa e a gente deveria saber por ele, não é? Mas ele não vai atrás disso porque o mercado nunca pediu e o chefe dele não acha que seja importante. Então tá... Veja, é tudo óbvio, mas não é praxe desse mercado, então porque vou me preocupar com isso? Como vou sentar com grande patrocinador se eu não tiver dados. Futebol está avançando para lá, faturando tanto com perspectiva de tanto, essa aqui é a agência digital que vai ativar os projetos com vocês as redes sociais, eu tenho aqui um cara de criação de conteúdo que vai só olhar para esses conteúdos e envolver a marca de vocês. Pô, veja o movimento das marcas para onde está indo e crie o produto, né? Básico!! Nenhum clube faz isso, ninguém. Vão conseguir grandes patrocinadores assim? Claro que não! É só perceber que não tem mais nenhuma grande marca no futebol, só a Caixa, que fez aporte político e não acredito que mantenha. (Renato Politi)

O bom tratamento ao torcedor o motivando a ir ao estádio, o cativando, reestabelecendo a lógica de consumo e criando as rotinas baseadas nas ações que criam e revelam o conhecimento tácito, não articulado, as crenças dos atores (Scott, 2008) com as atividades agradáveis internalizadas em sua identidade tornando-se paixão que os define de forma que não meramente passem a assistir aos jogos de seu time, mas são sintam-se parte de seus times (Vallerand et al, 2003) deveria ser trabalhado na busca de estabelecer diversa lógica institucional, pois se os clubes não tem os ídolos, o melhor jogo, que tenham a paixão, a proximidade. Rodrigo Geammal destaca entretanto que a gestão dos clubes tem trabalhado no sentido contrário, inibindo a ida do público ao estádio "*aí o seu filho em casa e passa a assistir o Neymar, o Messi, fazendo um baita jogo de bola e aí eu te pergunto: Seu moleque vai consumir o que? Jogo horroroso, vazio, sem nada ou jogo bom? Vai comprar qual camisa? Está difícil de organizar o circo hoje. Tem muito leão fora da jaula".* Ele complementa destacando a urgência de se cativar as novas gerações:

> Vá em um colégio hoje e pergunte o time dos moleques. Podem até dizer que o pai torce para o Corinthians, Santos, ou é Palmeirense, mas aprofunde a conversa e verá que os moleques gostam mesmo é do Barcelona. E aí te pergunto, precisam ou não aprender a falar com esta molecada? E você acha que os clubes têm essa noção? Tem nada! Os caras estão querendo saber quantos sócios-torcedores ele tem e se ele é primeiro, segundo ou terceiro, não importando nem o tíquete médio. Não há inteligência, ninguém olha modelo, ninguém olha futuro. (Rodrigo Geammal)

Entretanto, os clubes nacionais não têm se esforçado para estabelecer essa nova lógica institucional e em processo de isomorfismo todos têm sucessivamente subido o valor médio dos ingressos, mesmo que com isso a taxa de ocupação média dos estádios seja muito baixa. Rodrigo Capelo afirma que os clubes caminham para a valorização constante do ingresso, comparando o modelo com o do mercado inglês, com ingressos muito caros, mas mesmo assim com taxas de ocupação acima de 90% *"chegaremos em um modelo parecido com a Inglaterra, onde o estádio é coisa para poucos e ricos e o futebol é consumido pela TV a cabo. Caminhamos para um modelo onde o pobre verá o Flamengo pela TV e o rico em um camarote pelo Maracanã, exagerando, muito embora atualmente os estádios estejam todos ociosos e em sua grande maioria com tamanho maior do que pode ser sustentado".* Os dados atuais evidenciam isso, pois a taxa de ocupação média do Campeonato Brasileiro de 2016 até a 14ª rodada foi de 37% (Balanço da Bola, 2016).

Neste sentido, Mauro Cezar Pereira compara a média de público do Palmeiras, atual líder do campeonato, com a maior taxa de ocupação em seu estádio com a do Aston Vila, que

acaba de ser rebaixado no campeonato inglês, "*o Aston Vila foi um super-lanterna, rebaixado com um monte de rodada de antecedência e mesmo assim teve média de público pouco superior a que o Palmeiras tem. Está no meu blog. A cidade de Birmingham tem 1 milhão de habitantes, São Paulo tem 11 milhões, pegue o percentual de palmeirenses, seguramente um número muito maior de pessoas. Então veja, estamos muito atrasados e uma das razões que é essa, o presidente do Palmeiras prefere ter lugares vazios do que fazer o preço flutuar de acordo com a demanda e assim ele repele uma enorme quantidade de torcedores que não podem pagar aquele ingresso caro."* Afirma ainda ser fruto do mal gerenciamento a quantidade enorme de cadeiras que não vendidas todos os jogos, "*eles reprimem a demanda, inibem a criação da demanda futura desmobilizando a torcida, passando a mensagem para o pequeno torcedor que provavelmente nunca pisará no estádio, preferem as cadeiras vazias e além de prejuízo financeiro, tem o técnico, pois a torcida motiva o time local*",

O valor dos ingressos foi percebido por C1 como elevado, *"programa legal, todo mundo adorou! Só que saiu quanto a brincadeira? R$ 1.000,00 em 4 pessoas. Eu quis sentar em um lugar legal, chegamos lá comemos hambúrguer, batata frita, pacote completo. Mas pô, R$ 1.000,00... Quero ir de novo, adoraria ir de novo... Mas não é fácil... não é muito barato... Aliás, não é NADA barato!!!"* C2 apontou o valor do ingresso e a dificuldade de se adquirir sem o programa de sócio torcedor "(sem o programa) *é difícil. Eu não quero comprar 53 ingressos, quero comprar 1, 2... e aí é muito difícil... É claro que gostamos, porque a verdade é que ir ao jogo muda o relacionamento. Você vê os caras de perto, sente na pele o calor da torcida. Agora, de novo, o acesso está para poucos. Ou o cara é de torcida organizada e ganha o ingresso ou você tem que ter um poder aquisitivo muito acima da média do brasileiro para poder acompanhar seu time no estádio."* Mauro Cezar Pinheiro compactua com a opinião e questiona "*será que naquele jogo de baixa demanda não poderiam adequar o preço e permitir que o cara duro tenha um programa legal com seu filho, viva a experiência com o moleque, que não irá se esquecer nunca mais disso!"*

De fato experiências em estádio são marcantes, como mostram relatos dos consumidores C2 *"A primeira vez que ele ouviu a torcida gritar gol no Pacaembu ele se assustou. Me lembro dele me olhando com cara de choro, em dúvida do que estava acontecendo, sabe? (risos). Então assim, é demais, a experiência é fantástica!*", bem como C3 "*Eu não tenho ido tanto pela distância e valor, mas não dá para comparar. É outra atmosfera. Acho que é o tipo de programa que te coloca dentro de uma realidade que a gente não está muito acostumado e acho isso fundamental como ser-humano, esse contato com gente de verdade... Sem contar que estar lá, você está no olho do furacão, você está no clima, você, uma vez lá, você se envolve mais, vive aqui, isso é fato".* C4 traz suas memórias

> "*Eu me lembro do vovô duas vezes no estádio. Uma delas no Corinthians e Ceará em 2008, quando Corinthians conseguiu acesso para a série A. Eu tinha 7 anos e me lembro no estádio, entrando [...] Acho que a única vez que fui ao estádio com meu avô. Vou me lembrar para sempre! Me lembro de outro jogo que eu também era mais pirralho ainda e assistindo o jogo no estádio e sei lá, comi algum negócio e caiu meu dente de leite no meio do jogo. Aí eu chorei com meu pai porque começou a sangrar e um cara atrás de nós viu a cena e começou a comemorar "aí, irmão, é sangue corinthiano!" (risos)".*

Mauro Cezar Pinheiro complementa, ainda comparando com a experiência na Europa "*hoje na Inglaterra já se discute muito isso. É uma discussão que cresce para se mudar um pouco a atmosfera. Já é um passo adiante, para se mudar isso. Eles trancaram todas as torneiras para se conter a violência, de certa forma passaram um pouco do ponto. Agora que eles já têm o controle, muita gente acha que é chegada a hora de abrir um pouco o leque, de permitir torcedores em pé em alguns setores, adereços, bandeiras, coisas que você possa levar para fazer uma festa, como na Alemanha, que conseguiu esse equilíbrio. O Borussia*

tem um setor com 25 mil torcedores em pé, com ingressos a valores populares. É um show, com bandeiras, mosaicos, maior marketing que um clube pode ter! O resto do ingresso até cadeira de couro tem, como pode imaginar um estádio alemão, com preços alemães. Só que eles fazem isso com 100% de ocupação. E nós, aqui? Genial afastar o torcedor, não é?"

5. Discussão Geral

As lógicas institucionais são importantes para o entendimento das dinâmicas de mercado, possibilitando a compreensão de como o comportamento individual e organizacional é entendido no contexto social e os mecanismos sociais influenciam este comportamento (Thornton & Ocasio, 2008). O mercado brasileiro até os anos de 1980, 1990 era dominado pelos clubes locais, com pouca influência dos estrangeiros. A paixão, que é passada entre gerações ainda permanece, mas já não é absoluta. A comunicação e transmissão dos jogos europeus para todo o mundo, o desenvolvimento do mercado da Europa, com a liberação de atuação de jogadores europeus em qualquer dos países sem limites transformou os grandes times da Espanha, Inglaterra, Alemanha e Itália em seleções multinacionais, verdadeiras marcas globais que apresentam crescente concentração dos principais ídolos mundiais. O avanço de plataformas interativas de jogos de videogames, a possibilidade crescente de diversas outras formas de entretenimento digital, aliado à gestão profissional defasada dos clubes nacionais e a elitização crescente nos estádios, afastando o torcedor ao invés de aumentar seu engajamento estabelecem uma nova lógica institucional no conceito de DiMaggio e Powell (1991). Percebe-se o desenvolvimento de novos significados pela interação que vem sendo mantidos ou transformados que dão sentido ao fluxo dos acontecimentos cuja interpretação subjetiva e a realidade social, com seus sistemas simbólicos distintos, se desenvolve em diferentes papéis sociais. Rodrigo Capelo afirma:

> "como se engaja a pessoa no futebol? No estádio! Ela tem que ir ao estádio, tem que assistir, tem que sentir a torcida do Corinthians torcendo para se apaixonar por aquele negócio. Só que o cara é desestimulado a acompanhar aquilo presencialmente, está sendo estimulado a consumir digitalmente o conteúdo que vem de fora..."

Os clubes brasileiros vivem então o processo invertido ressaltado por Thornton e Ocasio, (2008) de deslegitimação, onde é diminuída a aceitação de suas atividades ou práticas, deixando de serem os "grandes" na visão do consumidor brasileiro. Para evitar esse processo buscam o desenvolvimento de nova lógica institucional e a paixão e os valores culturais parece ser um caminho. Bianca Maksud aposta que seja possível manter a paixão pelos clubes nacionais, mas deve-se ter atenção a o que valorizamos, em claro processo de legitimação (Scott, 2008). "*A questão é que se começa a idolatrar cada vez mais lá para fora, você não consegue trazer a paixão de campo para a nova geração, que vai achar que bonito é só o de fora e vamos passando inconsciente para os filhos... Agora até terminar isso? Acho que tem que errar por mais muitos anos ainda*", visão compartilhada por Mauro Cézar Pereira que acredita que *"os europeus podem comer um pedaço do mercado, brigam pelos consumidores brasileiros, mas os clubes daqui ainda tem a vantagem que é a paixão, porque não é o consumidor, é o torcedor e esses times estão e sempre estarão distantes da nossa realidade".* O cenário de deslegitimação é resumido por Rodrigo Capelo:

> A Globo transmite a Champions League há 5 anos. Então estes clubes começam a chegar na transmissão, no jogo de videogame. A molecada passa muito mais tempo no videogame do que assistindo a um jogo de futebol. Tente jogar FIFA com time brasileiro. Quando eles estão no jogo – e este ano não está – é muito pior! A molecada não quer jogar com o Corinthians, quer jogar com o Barcelona porque quer controlar o Neymar, o Messi e o Soares. Então, nossos torcedores passaram a estar muito mais expostos aos produtos internacionais do que 10, 20, 30 anos atrás. Passaram a gostar, acompanhar. Hoje é a molecada. Mais 10 anos serão exatamente a faixa de público que tem poder aquisitivo e consome. Hoje já compram camisas

> do Barcelona ao invés das do Corinthians, porque as duas custam os mesmos valores e são caras. Vai querer a de quem, de um jogador do Corinthians que no ano seguinte vai para a China ou a do Messi, que estará na Copa do Mundo? Veja, começa a disputar atenção, dinheiro, tempo com estes caras, que têm uma vantagem cambial, econômica, de poder aquisitivo de suas populações, vantagem cultural porque o estrangeiro consome o com mais intensidade, mais frequência. Compram os melhores brasileiros todos os anos.. É um processo de desigualdade do mesmo jeito que tem entre o Flamengo e o Avaí, existe este processo entre o Flamengo e o Barcelona e os dois estão concorrendo pela mesma pessoa.

As próximas fases dessa pesquisa envolverão a ampliação da visão do consumidor de diferentes gerações e graus de envolvimento e a visão dos clubes por meio dos profissionais atualmente envolvidos no processo, além da análise do discurso da mídia ao longo do tempo.

Referências

Balanço da Bola. Taxa de ocupação dos estádios - Brasileirão 2016. Disponível em <http://balancodabola.blogspot.com.br/2016/05/taxa-de-ocupacao-dos-estadios.html>. Acesso em 15/07/2016.

Betching, E. Análise: Futebol europeu acende a luz vermelha para o Brasil. Disponível em <http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/analise-futebol-europeu-acende-luz-vermelha-para-o-brasil_30491.html?cmpid=fbesp-geral.> Acesso em 14/07/2016.

Bertozzi, L. A Lei Bosman se consolidou e mudou o futebol mundial. Disponível em http://trivela.uol.com.br/trivela-15-anos-lei-bosman-se-consolidou-e-mudou-o-cenario-na-europa-por-leonardo-bertozzi/ Acesso em 14/07/2014.

Capelo, R. Receitas do Futebol. Como 150 clubes arrecadam dinheiro. Disponível em <http://www.rodrigocapelo.com/relatorios-2/>. Acesso em 18/03/2016.

Dionisio, P., Leal, C., & Moutinho, L. (2008). Fandom affiliation and tribal behaviour: a sports marketing application. *Qualitative Market Research: An International Journal*, *11*(1), 17-39.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, *48*(2), 147-160.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press.

Ertimur, B., & Coskuner-Balli, G. (2015). Navigating the institutional logics of markets: Implications for strategic brand management. *Journal of Marketing*,*79*(2), 40-61.

Fischer, E., Castilhos, R. B., & Fonseca, M. J. (2014). Entrevista Qualitativa na Pesquisa de Marketing e do Consumidor: Abordagens Paradigmáticas e Orientações. *REMark*, *13*(4), 67.

Fortune.com. Level up! Video Game Industry Revenues Soar in 2015.Disponível em < http://fortune.com/2016/02/16/video-game-industry-revenues-2015/>. Acesso em 15/07/2016.

Gutierrez, B. E os jogos mais vendidos de 2015 no Brasil são... Disponível em < http://br.ign.com/mercado/17301/news/e-os-jogos-mais-vendidos-de-2015-no-brasil-sao>. Acesso em 15/07/2016.

Grubb, J. (2016). 2015 NPD: The best-selling games of the year. Disponível em < http://venturebeat.com/2016/01/14/2015-npd-the-10-best-selling-games-of-the-year/>. Acesso em 15/07/2016.

Jepperson, R. L. (1991). Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism. in DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (Eds.). (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press.

Kates, S. M. (2004). The dynamics of brand legitimacy: an interpretive study in the gay men's community. *Journal of consumer research*, *31*(2), 455-464.

Kfouri, J. Videogame é a solução para o futebol brasileiro. Disponível em <http://blogdojuca.uol.com.br/2016/03/videogame-e-a-solucao-do-futebol-brasileiro/> . Acesso em 14/07/2016.

Lounsbury, M., & Boxenbaum, E. (2013). Institutional logics in action.*Research in the Sociology of Organizations*, *39*, 3-22.

Máquina do Esporte. Na TV, Eurocopa emplaca boa audiência e obriga mudanças de grade. Original. Disponível em <http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/na-tv-eurocopa-emplaca-boa-audiencia-e-obriga-mudancas-de-grade_30716.html>. Acessado em 14/07/2016.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 340-363.

Orrú, M. Biggart, N. W. & Hamilton, G. G. Organizational Isomorphism in East Asia. In DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). The new institutionalism in organisational analysis. *The new institutionalism in organisational analysis*.

Rosenthal, B., & Cardoso, F. (2015). "There will not be a World Cup": The Kratophanous Power of the FIFA 2014 World Cup in Brazil. In *Consumer Culture Theory* (pp. 367-399). Emerald Group Publishing Limited.

Scaraboto, D., & Fischer, E. (2013). Frustrated fatshionistas: An institutional theory perspective on consumer quests for greater choice in mainstream markets. *Journal of Consumer Research*, *39*(6), 1234-1257.

Seixas, F. Carta a uma jovem torcedora. Disponível em <http://fabioseixas.blogfolha.uol.com.br/2013/06/30/carta-a-uma-jovem-torcedora/?cmpid=comptw > . Acesso em 14/07/2016.

Scott, W. R. (2005). Institutional theory: Contributing to a theoretical research program. *Great minds in management: The process of theory development*, 460-485.

Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Sage Publications.

Scott, W. R. & Meyer, J. W. The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence. in DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (Eds.). (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press.

Strauss, A. L., & Corbin, J. (2008). Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. Artmed.

The World Bank <http://data.worldbank.org/country/>. Acesso em 07/04/2016.

Thompson, C. J., & Haytko, D. L. (1997). Speaking of fashion: consumers' uses of fashion discourses and the appropriation of countervailing cultural meanings. *Journal of consumer research*, *24*(1), 15-42.

Thompson, C. J., Locander, W. B., & Pollio, H. R. (1989). Putting consumer experience back into consumer research: The philosophy and method of existential-phenomenology. *Journal of consumer research*, *16*(2), 133-146.

Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, *840*, 99-128.

Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., ... & Marsolais, J. (2003). Les passions de l'ame: on obsessive and harmonious passion. *Journal of personality and social psychology*, *85*(4), 756.

Vallerand, R. J., Ntoumanis, N., Philippe, F. L., Lavigne, G. L., Carbonneau, N., Bonneville, A., ... & Maliha, G. (2008). On passion and sports fans: A look at football. *Journal of sports sciences*, *26*(12), 1279-1293.