



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

YURI BITTENCOURT ALVES

**O PROGRAMA DE MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO E DE RESPONSABILIDADE
FISCAL DO FUTEBOL BRASILEIRO/PROFUT: DISCUTINDO DESAFIOS**

**SALVADOR
2017**

YURI BITTENCOURT ALVES

**O PROGRAMA DE MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO E DE RESPONSABILIDADE
FISCAL DO FUTEBOL BRASILEIRO/PROFUT: DISCUTINDO DESAFIOS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Ciências Econômicas da Faculdade de Economia da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

Área de concentração: Economia do Esporte

Orientador: Hamilton de Moura Ferreira Junior

**SALVADOR
2017**

Alves, Yuri Bittencourt

A474 O programa de modernização da gestão e de responsabilidade fiscal do futebol brasileiro/PROFUT: discutindo desafios./Yuri Bittencourt Alves. – Salvador, 2017.

68 f.: il. quad.; graf.; tab.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) – Faculdade de Economia, Universidade Federal da Bahia, 2017.

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

1. Futebol – Aspectos econômicos. 2. Gestão esportiva. 3. Economia do esporte. I. Ferreira Júnior, Hamilton de Moura . II. Título. III. Universidade Federal da Bahia.

CDD – 796.0981

YURI BITTENCOURT ALVES

**O PROGRAMA DE MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO E DE RESPONSABILIDADE
FISCAL DO FUTEBOL BRASILEIRO/PROFUT: DISCUTINDO DESAFIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal da Bahia, requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

Aprovada em 06 de Setembro de 2017.

Banca Examinadora

Orientador: Prof. Dr. Hamilton de Moura Ferreira Junior
Universidade Federal da Bahia – UFBA

Prof. Dr. Uallace Moreira Lima
Universidade Federal da Bahia – UFBA

Prof. Dr. Leonardo Bispo de Jesus Junior
Universidade Federal da Bahia – UFBA

RESUMO

Destaca-se como objetivo principal deste trabalho a análise, a partir do endividamento dos clubes, dos impactos do Programa de Modernização da Gestão e Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro/PROFUT na estrutura organizacional do futebol brasileiro. A partir do objetivo principal são definidos os seguintes objetivos específicos: identificar a capacidade do programa como uma solução definitiva para o problema do endividamento dos clubes; observar os fatores que fazem da profissionalização da gestão esportiva um fator de grande importância para melhora do desempenho esportivo e financeiro dos clubes brasileiros. Para atingir o objetivo proposto foi utilizada a literatura recente sobre economia do esporte e gestão esportiva, fazendo uma análise do futebol de acordo com sua perspectiva social, econômica e política. O trabalho contempla ainda uma análise superficial das contas dos clubes, ilustrando a origem e características das principais receitas e despesas, bem como dos seus investimentos e das suas dívidas. Utilizando-se da exposição anterior, é feita uma abordagem das tentativas do Estado em impulsionar a modernização do futebol e encontrar a resolução para os débitos fiscais das entidades esportivas, só assim então é apresentado às contradições do PROFUT diante dos desafios existentes, dada a semelhança com as legislações anteriores e indefinições quanto sua aplicação e fiscalização. Por fim, a discussão considera que o contexto político que permeia o futebol brasileiro tem muita mais relevância em uma possível mudança na estrutura da indústria do futebol, do que uma legislação por si só.

Palavras-chave: PROFUT; Economia do Esporte; Futebol Brasileiro; Gestão Esportiva

ABSTRACT

The main objective of this work is the analysis, based on the indebtedness of the clubs, of the impacts of the Program for Modernization of Management and Fiscal Responsibility of Brazilian Soccer / PROFUT in the organizational structure of Brazilian soccer. From the main objective the following specific objectives are defined: to identify the capacity of the program as a definitive solution to the problem of the indebtedness of the clubs; to observe the factors that make professionalization of sports management a factor of great importance for improving the sporting and financial performance of Brazilian clubs. In order to reach the proposed goal, the recent literature on sports economics and sports management have been used in order to make an analysis of soccer according to its social, economic and political perspective. The work also includes a superficial analysis of the accounts of the clubs, illustrating the origin and characteristics of the main revenues and expenses, as well as their investments and their debts. Using the previous exposition, an approach is taken to the attempts of the State to promote the modernization of football and to find a solution for the tax debts of sports entities, then it is presented to the contradictions of PROFUT in face of the existing challenges, given the similarity with previous legislation and uncertainties regarding its application and supervision. Finally, the discussion considers that the political context that permeates Brazilian football has much more relevance in a possible change in the structure of the football industry than legislation by itself.

Keywords: PROFUT; Sports Economics; Brazilian football; Sports Management

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	RECEITAS X DESPESAS: O ENDIVIDAMENTO	9
2.1	A RECEITA DOS CLUBES DE FUTEBOL	12
2.1.1	Direitos audiovisuais	13
2.1.2	Estádios	16
2.1.3	Marketing	22
2.1.4	Direitos Federativos/Transferências de Atletas	27
2.2	DESPESAS E INVESTIMENTO DOS CLUBES DE FUTEBOL	29
2.3	O PROBLEMA DO ENDIVIDAMENTO	34
3	FUTEBOL BRASILEIRO: GESTÃO ESPORTIVA E MODELO DE NEGÓCIO	40
4	PROFUT: PROVÁVEL SOLUÇÃO OU ADIAMENTO?	45
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
	REFERÊNCIAS	57
	ANEXOS A – Lei nº 13.155/2015	60

1 INTRODUÇÃO

A economia do esporte define o esporte como um bem de consumo supérfluo. Então, para viver, o indivíduo necessita de educação, saúde, energia elétrica, saneamento básico, alimentos e demais serviços públicos, no entanto, ele pode viver a vida sem acompanhar um evento esportivo ou vestir a camisa do seu clube favorito. Acontece que a demanda por esporte tem se tornado cada vez maior, fazendo com que a indústria do esporte passe a ter uma relevância cada vez maior na economia mundial. Essa relevância se dá pela alta capilaridade que o setor apresenta. Além de possuir uma demanda extensa e fiel, quando se realiza um evento esportivo se faz necessário a participação de uma diversidade enorme de setores da economia, podendo ir da indústria têxtil até a siderurgia (MEGALE, 2013).

A globalização da economia mundial, vista pela ampliação dos fluxos financeiros e comerciais entre os países nas décadas passadas, atingiu, também, o esporte, de forma que esse passou a movimentar o mercado internacional por meio de: importação e exportação de jogadores, bem como de materiais esportivos, direitos de transmissão, transporte de carga, serviços que demandam agentes alfandegários, *tradings* de câmbio, e outros mais. Esse movimento ganhou força, principalmente, com equipes como do continente Europeu na busca por mercados consumidores que ainda não tinham sido explorados, principalmente Ásia, diversificando e ampliando a captação de receitas. Sendo assim, por mais que o esporte de competição tenha características de bem supérfluo para a vida dos indivíduos, ele passou a ser um setor de importância fundamental para a economia mundial, tendo a capacidade de movimentar setores pouco correlacionados (MEGALE, 2013).

Dentro desse contexto e do papel que o futebol tem no país, o objetivo do trabalho é discutir os desafios pelos quais o futebol brasileiro irá enfrentar com a promulgação da Lei nº 13.155/2015, o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT). Como o programa abrange quase toda a indústria do futebol no sentido de resolver antigos problemas fiscais e de gestão, o objetivo que norteou o pesquisador foi identificar qual a trajetória percorrida pelos clubes para que chegassem a tal situação.

Além dessa introdução, este trabalho é composto por mais quatro capítulos. O segundo capítulo faz uma análise das receitas e despesas dos clubes. Ele é dividido em três partes, na primeira delas é apresentada a origem das receitas, além de destacar a importância de cada uma delas nas finanças dos times. Em seguida, são apresentados as despesas e investimentos, como eles acontecem além dos impactos de curto e longo prazo que representam para as equipes. E, para concluir essa parte, é destacado justamente o montante da dívida dos clubes, não só as fiscais como, também, as bancárias, e operacionais.

No terceiro capítulo, inicialmente, faz-se uma recapitulação da relação do Estado com o futebol, em seguida são expostas tentativas anteriores ao PROFUT de não só sanar as dívidas dos clubes com a União, assim como modernizar suas gestões. Só depois é que são apresentadas as principais questões trazidas pelo programa, bem como são analisados pontos positivos e negativos dele.

No quarto capítulo são apresentados os problemas do modelo de gestão adotado pelo futebol brasileiro, analisando as principais deficiências e realizando um pequeno paralelo com os modelos adotados na Europa e nos EUA. E, por fim, no último capítulo, serão feitas as considerações finais. O trabalho monográfico foi realizado através da metodologia descritiva, que ocorreu via estudo do referencial teórico existente da área estudada.

2 RECEITAS X DESPESAS: O ENDIVIDAMENTO

Não há como explicar o endividamento dos clubes de futebol brasileiro sem fazer um paralelo com a origem dos mesmos, que, em sua maioria, tem relação intrínseca com imigrantes europeus de diferentes nacionalidades, operários, burgueses e demais grupos (MATTAR, 2014). As agremiações que possuem as principais marcas esportivas, atualmente, tem sua origem datada do final do séc. XIX e início do séc. XX, elas surgiram como clubes associativos e não clubes de futebol, com o objetivo de apresentar um ambiente estruturado para a prática das diversas modalidades esportivas, além do que, no período, o esporte não tinha nenhum caráter profissional. E não só isso, o estatuto dos clubes trazia de forma explícita que se tratava de entidades sem fins econômicos lucrativos, esse artigo permanece até os dias de hoje no estatuto da maior parte dos clubes.

Dessa forma, somado o fato de serem clubes associativos com o de serem entidades sem fins lucrativos e econômicos, há, ainda, o fato de que os dirigentes não podem, em hipótese alguma, ser remunerados; o trabalho deve ser de caráter voluntário, isto, também, está posto no estatuto dos clubes. “Dentre as diversas características do associativismo – a autonomia, o processo de poder democrático e a orientação de interesses voltada para dentro –, uma das principais é o **trabalho voluntário de seus dirigentes**” (MATTAR, pág.11, 2014). Como resultado, os membros da diretoria (presidente, vice-presidente, diretores, tesoureiro, etc) não trabalham em regime de dedicação exclusiva, assim como não são remunerados e, em sua maioria, não possuem especialização necessária para a função que será exercida.

Ainda que o modelo associativo seja predominante no ano de 2016, a globalização do futebol e a lógica mercantil que tomou conta do esporte fez com que adaptações fossem feitas dentro da estrutura dos clubes. Os cargos mais importantes, de comando, continuam sendo executados de forma parcial, não são remunerados e, em geral, não é especializado. Entretanto, recentemente as diretorias das entidades esportivas passaram a contratar profissionais com qualificação para exercerem funções gerenciais e operacionais. Acontece que esses profissionais não possuem autonomia, ficam quase sempre a mercê do que é definido pela diretoria/conselho ou necessitam da anuência da mesma para executarem ações de maior relevância ou impacto na entidade esportiva.

Mattar (2014) deixa explícita a dimensão de áreas a qual o dirigente precisa dominar para exercer a posição de comando de um clube de futebol:

Outro aspecto a ser considerado acerca do voluntariado é que administrar um clube exige – assim como qualquer outra organização – conhecimento e utilização de técnicas e ferramentas das mais diversas áreas da administração e disciplinas correlatas, sob o risco de se fracassar esportivamente ou, ainda mais grave, economicamente, comprometendo, em última análise, a própria existência do clube. Dentre essas importantes áreas estão: Planejamento, Estratégia, Negociação, Marketing, Finanças, Pessoas, Contabilidade, Economia e Direito (MATTAR, p.16, 2014).

É algo semelhante ao que acontece no poder público. Assim que determinado grupo político assume o mandato diretivo de um clube, no momento seguinte, em que será definido quem irá ocupar as posições e cargos de comando, é dada prioridade a critérios políticos em detrimento do critério técnico. Ou seja, tem pouca relevância os aspectos assertivos da gestão anterior; passada as eleições nos clubes o quadro diretivo é quase sempre todo alterado, não dando continuidade a trabalhos que estão sendo bem realizados. Essa é sem dúvida umas das grandes marcas da falta de profissionalismo do futebol brasileiro.

Ao contrário do que acontece no Brasil, Ferran Soriano (2010) conta que, em 2003, em processo eleitoral para a diretoria do Barcelona, a sua chapa refletiu previamente qual eram os anseios dos sócios, quais obrigações os novos gestores deveriam atender e, talvez, o mais importante, entenderam a evolução que a indústria do futebol vinha sofrendo com a internacionalização das marcas. A partir daí, com o foco em conseguir alcançar os objetivos, foi planejada uma estrutura organizacional que possibilitasse galgar cada vez mais renda para montar elencos fortes, que atingisse cada vez mais mercados, para poder tornar o Barcelona o que ele é hoje.

Outro exemplo positivo, que contrasta com a realidade brasileira, é a origem do *Seattle Sounders FC*, time da cidade que dá nome ao time e que joga a *Major League Soccer* (MLS), a “primeira divisão” dos EUA. Mike Gastineau (2016) descreve a preocupação dos donos e gerentes da organização em montar o negócio da maneira mais estruturada possível e com uma visão de longo prazo. Foi dada atenção há aspectos culturais da cidade, aos torcedores que já acompanhavam o time ainda nas divisões inferiores, ao local onde a franquia sediaria seus jogos, quais jogadores deveriam continuar e quais deveriam ser contratados, contra qual time deveriam fazer a sua estreia, assim como a

sua *brand wheel*¹. Nenhum aspecto foi negligenciado pelos donos da franquia, tudo foi realizado da forma mais profissional possível.

O autor não deixa dúvidas de como foi importante a entrada como sócio minoritário do dono do *Seattle Seahawks*, franquia de sucesso da NFL, que colocou à disposição da franquia de futebol sua equipe de *marketing*, gerenciamento e venda de ingressos. Com apenas oito anos de existência já possui uma média de público maior que qualquer time brasileiro, levou mais de 40.000 torcedores por jogo na última temporada, e é, também, a franquia mais valiosa da MLS, segundo a Forbes, tendo um valor de mercado estimado em US\$ 285 milhões.

Desde já, vai ficando claro a distância que existe do Brasil para o resto do mundo, no que tange gestão esportiva. O modelo praticado hoje na Europa é resultado da importação do modelo americano, que enxerga no esporte não só o resultado esportivo, mas, principalmente o entretenimento. Obviamente foi adaptado para a realidade da Europa, onde a prioridade é o resultado esportivo. Nos EUA as ligas têm por objetivo o melhor resultado financeiro possível, sendo a qualidade do espetáculo o meio para se conseguir isso. Os dois casos citados anteriormente mostram que organização estrutural na montagem do plano de negócio traz resultados consistentes no médio e longo prazo, e terminam refletindo dentro do campo de jogo.

O que se pretende aqui é mostrar que as causas da origem do endividamento das entidades esportivas, clubes e federações, não se dá, simplesmente, pelo fato de gastar mais do que se arrecada, essa é a consequência. Primeiro, porque a arrecadação não chega nem próximo da sua capacidade máxima, capacidade que é desconhecida, dada a falta de profissionalismo da indústria esportiva nacional. Segundo, porque as práticas de gestão adotadas por nossos clubes estão distantes do que é realizada nos principais centros, Europa e EUA, e, até mesmo, países menos importantes no cenário do futebol. Terceiro é a junção dos pontos anteriores, ou seja, baixa arrecadação e hábitos gerenciais ultrapassados que potencializam os problemas do nosso futebol.

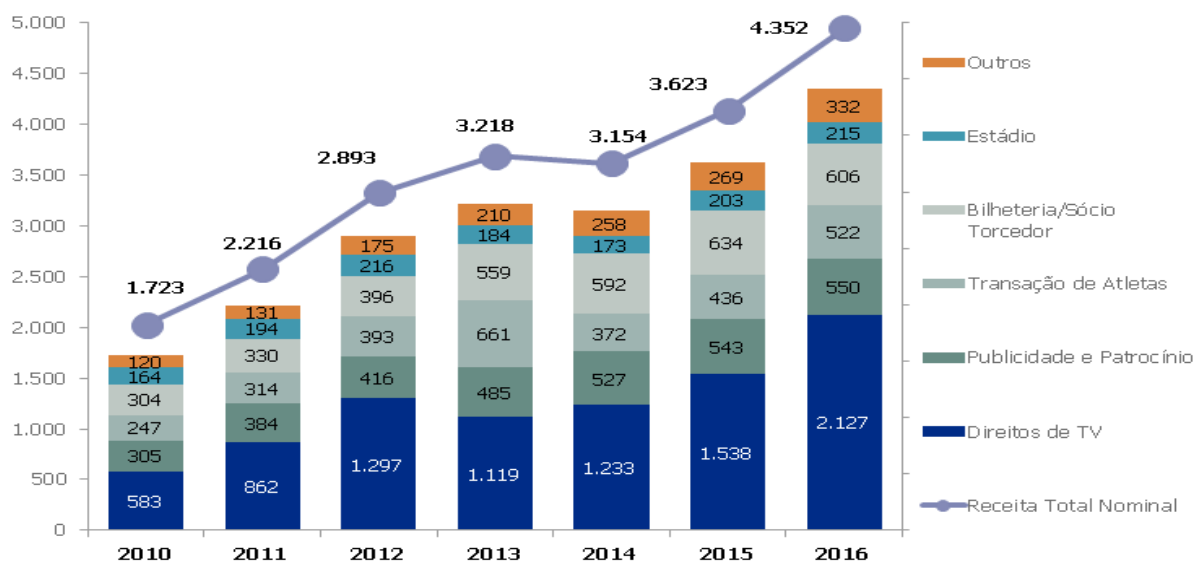
¹ “Ferramenta através da qual uma empresa (ou equipe) tenta se definir por meio de uma série de palavras e frases. É uma peça da literatura interna criada para permitir que as pessoas que trabalham em determinado lugar saibam exatamente o que a empresa representa, em termos simples, curtos” (Gastineau, p.97, 2016)

2.1 A RECEITA DOS CLUBES DE FUTEBOL

Na indústria do futebol, a receita tem origem em três áreas: os direitos audiovisuais, os estádios e o *marketing*. Há, ainda, a receita proveniente da venda de atletas, no entanto, por ser uma variável de difícil mensuração, e que é “deixada” de lado em todos os países, exceto no Brasil. É comum que times brasileiros projetem em seus orçamentos a negociação de atletas, principalmente para o exterior; é um artifício comumente utilizado para fechamento do balanço. E esse é um dos erros cometidos pelos dirigentes. Não há como prever se um atleta irá ser vendido ou não, se terão equipes interessadas, se essas irão pagar o valor esperado ou que esse valor seja suficiente para sanar os problemas financeiros de curto prazo.

Se tratando da renda das entidades esportivas, a CBF e as federações acabam concorrendo até certo ponto com os clubes, a renda pode ser segregada pelas três áreas citadas acima, no entanto, a composição dessas receitas é um pouco diferente no Brasil. Apesar de ser a mesma para todos os principais clubes brasileiros, são elas: receitas com estádio, transação de atletas, publicidade e patrocínio e direitos de TV. É possível perceber que a receita dos clubes hoje é composta por um gama muito superior ao passado recente, isso se deve muito a globalização e, principalmente, mercantilização do esporte, nesse caso, do futebol. A soma da receita dos principais clubes brasileiros somou o valor recorde em 2016 de R\$ 4.352 milhões, desse montante, é notório observar que a maior participação na receita é referente aos direitos de TV. Seu volume cresceu substancialmente de 2010 para cá, as demais receitas, cada qual a sua maneira, também se elevaram, mas em menor proporção

Gráfico 1: Separação das receitas totais por origem – em R\$ milhões



Fonte: Análise Econômico-Financeira dos Clubes de Futebol Brasileiros de 2017

2.1.1 Direitos audiovisuais

Os direitos audiovisuais ou direitos de TV, como são mais conhecidos no Brasil, é a principal receita para os clubes, seja pela incapacidade dos clubes maximizarem seus ganhos através de outros canais ou pela disponibilidade de recursos na disputa pelo direito de transmissão dos jogos. É bem verdade que até o início do século XX a televisão era o principal veículo de transmissão junto com o rádio, até por isso, aqui ainda tratamos como direitos de TV. Acontece que, com o advento da tecnologia, novas plataformas surgiram, trazendo, com isso, a possibilidade de novas receitas, que entram na assinatura do contrato com as TVs.

Há uma “disputa” entre dois modelos de distribuição de receitas com televisão. No primeiro, a negociação acontece em conjunto ou é feito pela liga. No outro, a negociação ocorre individualmente. O primeiro modelo, em que a liga negocia os direitos e o valor é distribuído entre os clubes, é bastante difundido nas ligas profissionais americanas, que tem como base para a organização das ligas a **teoria do equilíbrio competitivo**.

Segundo essa teoria, o interesse dos espectadores e, portanto, a renda gerada, são proporcionais à incerteza pelo resultado, e essa incerteza é maior quanto mais igualdade houver entre os times concorrentes. A incerteza maximiza a renda da competição. Em consequência, a atuação do regulador da competição (a Major League Soccer, MLS, no caso do futebol) consiste em aplicar mecanismos que tendem a igualar os times (SORIANO, 2010).

Mattar (2014) ainda destaca que as ligas norte-americanas têm um viés socialista, já que controlam a distribuição das receitas provenientes de acordos coletivos, como direito de transmissão pela mídia, patrocínios globais do campeonato, além de produtos oficiais e licenciados.

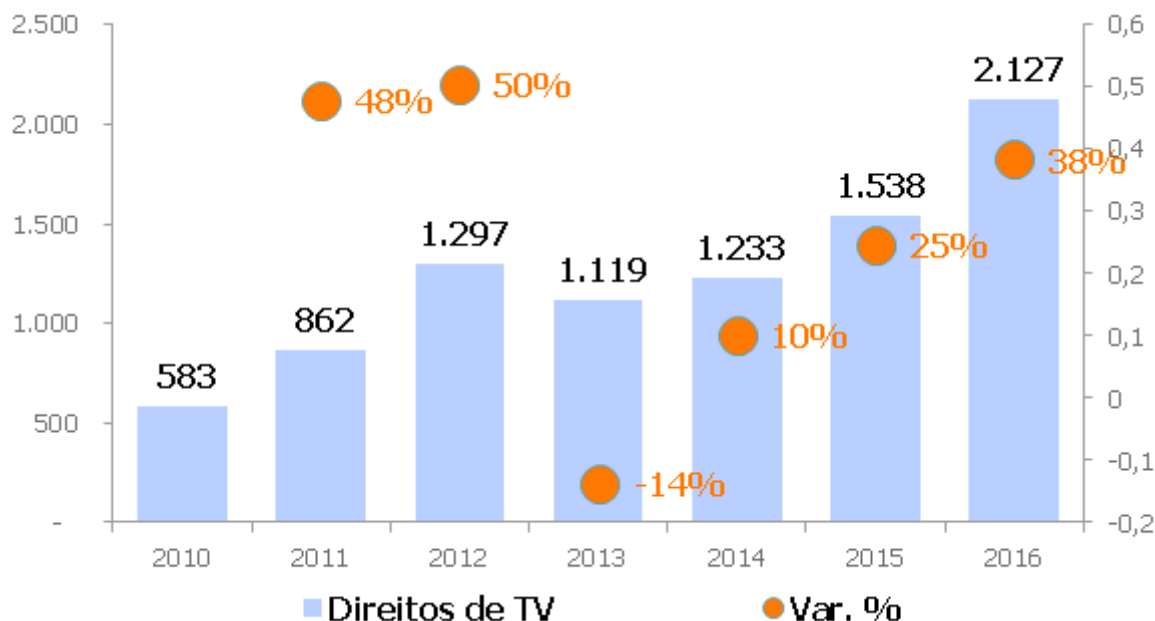
A *Premier League*, primeira divisão da Inglaterra, segue esse modelo. É hoje a liga que mais arrecada através dos direitos audiovisuais, tendo fechado para o período de 2016-2020, correspondente a três temporadas, o valor recorde de 5,136 bilhões de libras ou 1,712 bilhões por temporada. O mais interessante é que a divisão ocorre entre todos os 20 clubes que disputam a competição, sendo 50% dividido igualmente entre todas as equipes, a outra metade é dividida entre o desempenho da temporada anterior e o número de jogos transmitidos na TV, 25% cada um.

Os clubes brasileiros seguiam essa lógica, mas, em fevereiro de 2011, encerraram o modelo de negociação coletiva e começaram a negociar através do modelo de princípios capitalistas. Como afirma Mattar (2016), os clubes de maior popularidade e com maior poder de mercado acabam por receber maior parte da renda distribuída pelos canais de televisão. Tem-se a ideia de que esse modelo de distribuição premia aqueles clubes que possuem maior demanda por transmissões de seus jogos, o que não deixa de ser verdade, porém, acaba por criar um abismo econômico entre as agremiações, ampliando, no longo prazo, o desnível técnico do Campeonato Brasileiro.

Foi basicamente isso que aconteceu no Campeonato Espanhol, onde a renda da indústria do futebol local fica concentrada entre Barcelona e Real Madrid. Soriano (2010) afirma que, naquele momento, os dois times, juntos, concentravam 80% do valor do *pay-per-view*. O nível técnico do Campeonato Espanhol foi bastante afetado por conta dessa lógica, com isso, surgiu um movimento do próprio Estado espanhol para intervir na divisão dos direitos audiovisuais de maneira que possa tornar a competição mais equilibrada e atraente como produto. Essas mudanças passam a vigorar quando o atual acordo expirar em 2019.

Em nível de participação e importância na receita total dos clubes, historicamente os direitos de TV, sempre representaram uma enorme parcela da renda global das equipes e isso não tem sido diferente nos últimos anos, já que recentemente, ocorreu uma corrida entre emissoras concorrentes a Rede Globo para tirar da principal emissora do país o Campeonato Brasileiro, através do Clube dos 13. No entanto, esse evento acabou por escancarar mais uma vez a fraqueza e desunião dos dirigentes dos clubes, Já que o resultado foi à implosão do Clube dos 13 e, a partir de então, os clubes passaram a negociar individualmente suas cotas de TV. Somado a isso, nesse intervalo de tempo entrou um novo *player* no mercado, o grupo norte-americano Turner, através do Esporte Interativo, acirrando ainda mais a concorrência pelos direitos audiovisuais, e, por consequência, elevando as cotas pagas aos clubes, incluindo polpudas luvas pela assinatura dos contratos.

Gráfico 2: Receita Total com TV – em R\$ milhões



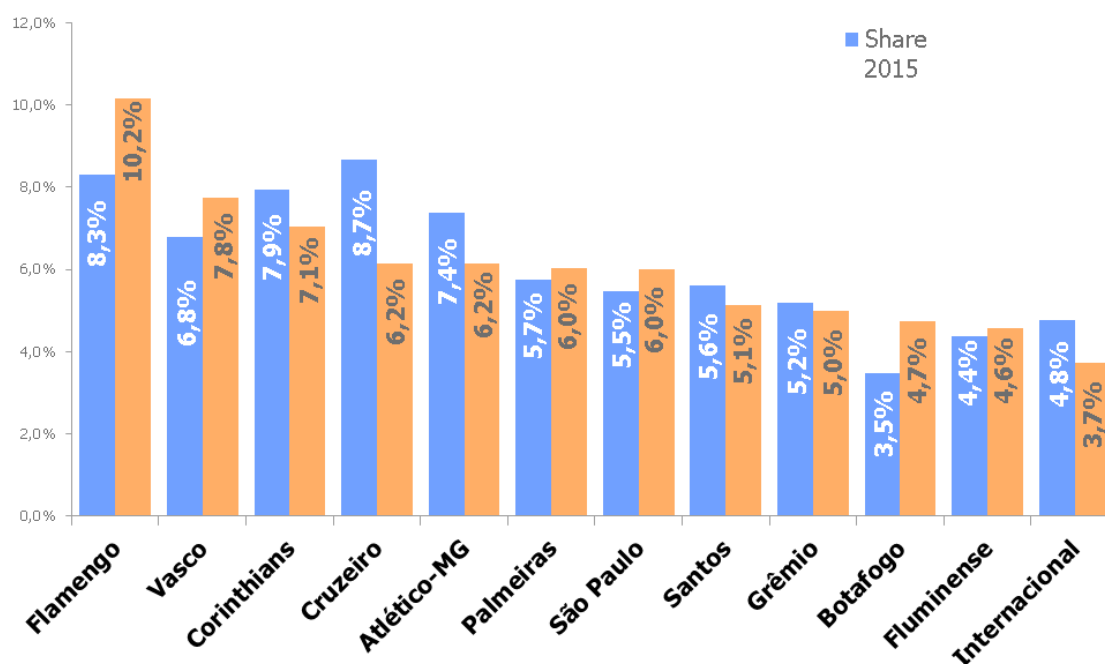
Fonte: Análise Econômico-Financeira dos Clubes de Futebol Brasileiros de 2017

Analisando o Gráfico 2, pode-se observar o salto da receita total nominal entre 2010 e 2011, que atingiu a margem de 47,86%. Foi justamente o ano em que os clubes passaram a negociar individualmente e a Rede Globo se viu ameaçada pela concorrência, fazendo com que a mesma aumentasse substancialmente o valor total pago aos clubes; neste primeiro momento todos foram beneficiados.

A partir daí, o que se viu foi um incremento cada vez maior na receita com televisão, as oscilações observadas nos anos de 2013 e 2014 foram resultado das mudanças de divisão e eventuais aumentos do *pay-per-view*. De 2010 para 2016 a receita nominal total saiu de R\$ 1.723 milhões de reais para R\$ 4.352 milhões de reais, um crescimento de 152,59%, em sete anos. Segundo Itaú-BBA a elevação da receita de 2015 para o ano de 2016 é proveniente do pagamento não só das cotas, mas, também, de luvas pela renovação de contrato das TVs fechadas para o período de 2019-2022. Segundo esse estudo, a elevação foi de 38%, no entanto, faz a ressalva de que no valor global não foi possível segregar o valor referente a luvas das cotas, fazendo com que a estimativa real seja menor do que a vista no gráfico. Ele estima que Globo e Turner, juntas, tenham desembolsado algo entorno de 700 milhões de reais em pagamento de luvas no último ano.

Em termos de evolução na capacidade de auferir renda para os clubes, não se pode dizer que mudou muito, os valores de 2016 já eram sabidos desde 2012, quando se firmou os contratos para o triênio 2016-2018. E as críticas não param por aí, os clubes continuam negligenciando as mídias sociais, passando para as emissoras o direito de transmissão dos jogos via *internet*, assim como a comercialização de *replays* e VT dos jogos na íntegra, perdendo, aqui, uma grande possibilidade de gerar receita, ação bastante difundida entre as ligas mais organizadas do mundo. Delegam, também, à emissora parceira a responsabilidade de produzirem material comercial para promoção e divulgação das competições, ação que reduz a capacidade de crescimento e evolução da área de *marketing* dos clubes.

Gráfico 3: Concentração da receitas com audiovisuais entre os 12 maiores times



Fonte: Análise Econômico-Financeira dos Clubes de Futebol Brasileiros de 2017

É justamente o que nos apresenta esse gráfico, a renda com a venda dos jogos para as emissoras de televisão pelos principais clubes é extremamente concentrada entre doze agremiações, a soma total dessas doze representa 72,5% do total, segundo o estudo.

2.1.2 Estádios

A renda com estádios só é possível se os clubes forem os donos e explorá-los comercialmente. Assim como na Itália, no Brasil grande parte dos estádios são

propriedade do Estado, o que impossibilita o investimento como foi feito em outros países. O crescimento da renda com os estádios ocorreu à medida que os clubes realizaram melhorias em suas instalações e aumentaram o valor do *ticket* médio, com venda de assentos VIP, venda direta de ingressos para empresas, além de serviços e confortos acessórios. Mas, cabe salientar que a discriminação de preços foi feita de modo que ainda existam entradas a preços populares; obviamente, em estádios com capacidade menor, em que a demanda é maior que a oferta de lugares, os preços acabam sofrendo com a lei da oferta e da procura, tornando os bilhetes de entrada mais caros (SORIANO, 2010).

O êxito de uma arena vai depender não apenas do sucesso de público em dias de jogos, mas que existam atividades 24h por dia, durante os sete dias da semana. Esse é o conceito de “arena 24/7”, em que independente de ter eventos esportivos, há oferta de atividades na arena, sendo um centro de fluxo de pessoas e, conseqüentemente, maximizando as receitas com o empreendimento. Para isso, é preciso que o projeto conceba a multiutilização do espaço, com lojas, museu, *shopping centers*, cinemas, teatros, restaurantes, centro de convenções, lanchonetes, etc, assim como, investimentos no entorno e nos acessos ao público através dos projetos de mobilidade urbana. É imprescindível, também, que conste no plano de viabilidade econômico-financeira ações mercadológicas que tornem o empreendimento esportivo financeiramente sustentável, originando rendimentos e obtendo lucro (SOMOGGI, 2013).

No planejamento de arenas, estádios e ginásios já deve constar as operações mercadológicas que sejam realizadas antes mesmo que se inicie a execução do empreendimento e gerem receitas antes e durante as obras. A segmentação dos espaços ofertados dentro das arenas para os diferentes públicos que irão frequentar os eventos são de suma importância para a maximização do retorno sobre o investimento. Esse mapeamento por público alvo deve ser intensivo para que se tenha clareza da capacidade de geração de receitas que cada um dos múltiplos segmentos de espectadores e empresas podem gerar nos espaços esportivos (SOMOGGI, 2013).

Ter bem definido os diversos segmentos de espectadores e empresas que frequentam os espaços esportivos, em dias de jogos ou não, permite os clubes precificarem corretamente o valor dos ingressos, evitando o processo de higienização social que é visto nos estádios brasileiros. Usa-se a justificativa de que os salários dos jogadores

sofreram forte ajustes do final década de 2000 e não se “faz” mais futebol profissional com ingressos a baixo custo. Aqui cabe uma reflexão, o futebol brasileiro possui uma baixa taxa de ocupação dos estádios, e experiências alemãs mostram que a precificação realizada nos estádios brasileiros está equivocada.

Na Alemanha pós Copa do Mundo de 2006, o estádio do Hannover 96 foi um dos utilizados. Antes da reforma foi feito um estudo de mercado na cidade para conhecer a demanda das empresas por camarotes e espaços VIPs, para que fossem construídas a quantidade que atendesse a demanda e não ficassem espaços vazios. Somado a isso, foi incrementado o número de serviços oferecidos dentro da arena, gerando um aumento do gasto médio dos torcedores com o *matchday revenues*². Em reportagem produzida pela BBC Brasil, em 2014, o porta-voz do clube afirma que 70% da receita dos clubes alemães são advindos de VIPs, patrocínios e televisão, os outros 30% vem do que é cobrado das arquibancadas comuns. Isso possibilita que os times alemães ofereçam ingressos a preço popular para outros setores do estádio, ao invés de excluir determinadas camadas da população. Há um esforço para que sejam criados espaços para todas elas.

Somoggi (2010) segue essa linha de pensamento, afirmando que existem receitas padrões que devem ser geradas por um complexo esportivo, são elas: venda antecipada de ingressos, conhecido como *season ticket*³; venda de ingressos e camarotes para empresas, operações de lanchonetes e restaurantes; patrocínios e licença como *naming rights*⁴, publicidade interna e externa, licença de uso de lanchonetes, restaurantes e outros serviços como estacionamento, teatro, centro de convenções e cinemas; atividades em dias sem eventos esportivos, como aluguel para *shows* e eventos religiosos, espaço para feiras e eventos, ações com empresas como convenções, locação de salas, jantares e outros eventos empresariais, sociais e familiares; há, ainda, outras receitas através de exploração de hotéis, museus, lojas, *shopping centers* ou complexo

² “*Matchday revenues* representam todas as receitas advindas com produtos e serviços oferecidos exclusivamente no dia e no local da realização do evento.” (Somoggi, p. 251, 2013)

³ “*Season ticket* é um ingresso múltiplo que dá direito ao torcedor ter um lugar no estádio por um determinado número de partidas. Além disso, um dos benefícios adicionais é a primazia na compra de ingressos para jogos importantes.” (Somoggi, pág. 248, 2013)

⁴ “*Naming rights* é o direito adquirido por uma marca comercial de atribuir nome ao espaço esportivo.” (Somoggi, p. 248, 2013)

comercial, academia, estacionamento, lanchonetes e restaurantes na parte externa, além de diversas outras atividades comerciais.

Como dito anteriormente, o fator preponderante para o sucesso das arenas e estádios é a venda antecipada dos camarotes, espaços *premium* e ingressos, dessa maneira é que se alavanca os rendimentos dos times e torna financeiramente viável o projeto. A venda de *season tickets* é bastante presente na gestão das franquias norte-americanas e nas equipes europeias. A um forte trabalho das equipes de *marketing* associado a essas vendas. Somado a isso, os complexos esportivos necessitam funcionar com elevadas taxas de ocupação, dando uma atenção maior aos clientes dos espaços mais valorizados, em torno de 15% do estádio, já que estes são responsáveis por 40% a 50% do faturamento absoluto do estádio (SOMOGGI, 2010).

A melhoria nos estádios era esperada no Brasil com a realização da Copa do Mundo de 2014, ela aconteceu, entretanto, grande parte foi fruto de parcerias público-privadas entre Estados e as maiores construtoras do país com financiamento do BNDES. Os clubes foram aliados do processo de reestruturação dos estádios. Apenas dois clubes tiveram seus estádios remodelados, o Internacional e o Atlético/PR, que já possuía um estádio moderno para os padrões nacionais. O Corinthians através de uma engenharia financeira entre Caixa Econômica Federal (CEF), BNDES, Odebrecht viabilizou a construção do seu novo estádio. O clube vem obtendo dificuldades para honrar os compromissos firmados para pagamento da Arena Corinthians, apesar de possuir uma excelente taxa de ocupação. A maior parte das arenas tornaram-se verdadeiros 'elefantes brancos', entre elas: Arena das Dunas (Natal), Arena Pantanal (Cuiabá), Arena Amazônia (Manaus), Arena Pernambuco (Recife) e o Estádio Mané Garrincha (Brasília).

Como pode ser visto no Quadro 1, todas elas geram elevado prejuízo para seus respectivos Estados. Outros dois clubes também modernizaram seus estádios, Palmeiras e Grêmio. Palmeiras foi o time que montou o melhor plano de negócio, construindo um novo estádio no mesmo local do antigo Palestra Itália em parceria com a WTorre. Além de ter sido mais barato do que todos os construídos para a copa foi projetado buscando a maximização da oferta de serviços ao público. Vendeu o *naming rights* da sua arena, tem obtido uma alta média de público, assim como uma elevada taxa de ocupação,

alavancando a receita com estacionamento, camarotes, alimentação, vendas de produtos personalizados, além de sediar eventos corporativos e espetáculos musicais.

Quadro 1: Estádios da Copa de 2014

Estádio	Custo de construção	Custo mensal de manutenção	Arrecadação em 2016	Prejuízo
Arena da Amazônia	R\$ 660,5 milhões	R\$ 550 mil	R\$ 1,11 milhão	R\$ 5,5 milhões
Arena Pantanal	R\$ 628 milhões	R\$ 700 mil	não informou	R\$ 8,3 milhões
Arena das Dunas	R\$ 423 milhões	sem informações disponíveis	sem informações disponíveis	sem informações disponíveis
Arena Pernambuco	R\$ 532 milhões	R\$ 860 mil	R\$ 2,4 milhões	R\$ 7,92 milhões
Mané Garrincha	R\$ 1,8 bilhão	R\$ 700 mil	R\$ 1,70 milhão	R\$ 6,4 milhões

Fonte: BBC Brasil <<http://www.bbc.com/portuguese/brasil-40226673>>

Voltando o foco da discussão para as receitas dos clubes com estádios, e levando em conta a realidade brasileira, a análise feita pelo Itaú-BBA segrega a receita com estádio da receita com bilheteria/sócio torcedor. A receita com estádio é tudo aquilo que envolve o *matchday revenue*, com exceção dos ingressos. Na receita nominal com sócio torcedor/bilheteria, como foi exposto no Gráfico 1, ela apresenta um crescimento paulatino de 2010 a 2015, saindo de R\$ 304,3 milhões, em 2010, para R\$ 634 milhões, em 2015, considerando a receita total nominal dos principais clubes. Esse crescimento da receita de bilheteria é reflexo do aperfeiçoamento dos programas de sócio torcedor, assim como do atrativo que se tornaram os novos estádios, mais modernos e confortáveis para o público em geral. Os clubes, aliados a parceiros privados, televisão e Ambev, perceberam que esses programas fidelizam os torcedores e possibilitam uma receita garantida, independente da fase pela qual o time possa estar passando, mas, também, entenderam que para atrair o maior número de torcedores ao programa, deveriam ofertar vantagens que fossem além do acesso aos jogos, em grande parte dos clubes os programas de sócios se assemelham mais aos *ticket seasons*. A evolução dessa receita passa, também, pela melhora na gestão das equipes e é isso que o Itaú-BBA destaca para o funcionamento desses programas, a credibilidade da gestão,

investimento com qualidade, estádios com tamanho que gere mais demanda que oferta de assentos, equipes de qualidade e lutando por título, e um programa de incentivo que seja mais que uma versão brasileira do *ticket season* europeu.

Tabela 2: Público Médio, Ticket Médio e Renda Média

Ano	Média de Público Pagante	Var. % Anual	Ticket Médio (R\$)	Var. % Anual	Ticket Médio Corrigido pelo IPCA (R\$)	Var. % Anual	Renda Média Corrigida pelo IPCA (R\$ MM)	Var. % Anual
2006	12.401	-	11,43	-	20,87	-	258.755	-
2007	17.471	41%	12,12	6%	21,10	1%	368.724	42%
2008	16.992	-3%	15,81	30%	24,50	16%	416.349	13%
2009	17.807	5%	18,50	17%	27,36	12%	487.160	17%
2010	14.839	-17%	20,16	9%	28,31	3%	420.069	-14%
2011	14.976	1%	20,65	2%	27,23	-4%	407.748	-3%
2012	13.013	-13%	23,82	15%	29,51	8%	384.038	-6%
2013	14.955	15%	31,07	30%	36,52	24%	546.124	42%
2014	16.344	9%	34,72	12%	40,69	11%	665.065	22%
2015	16.733	2%	37,06	7%	39,39	-3%	659.131	-1%
2016	15.188	-9%	35,41	-4%	35,41	-10%	537.831	-18%
Média	15.520	CAGR	10,8%		4,9%		6,9%	

Fonte: Análise Econômico-Financeira dos Clubes de Futebol Brasileiros de 2017

A partir da Tabela 2 pode-se supor que a média de público do futebol brasileiro está abaixo do seu potencial, estando atrás de ligas com menor expressão, como a segunda divisão inglesa, segunda divisão alemã e da MLS. A variação na média de público tem relação com o time que brigou pelo título naquele determinado ano, como em 2009, em que o Flamengo foi campeão com uma arrancada surpreendente, levando grande número de torcedores ao maracanã. Outro fator a se considerar para queda de público, a partir de 2010, é que naquele ano se iniciam as obras nos estádios que iriam sediar os jogos da Copa do Mundo de 2014 e nos estádios que seriam utilizados como centro de treinamento para as seleções. Sendo assim, boa parte dos clubes jogou em diferentes estádios nesse período. Em alguns casos, jogou, até mesmo, fora do seu Estado, puxando a média de público para baixo e impactando, também, renda média anual, que atingiu, em 2013, um patamar próximo ao de 2007.

A partir de 2014, com a finalização das obras e entrega das arenas, há uma retomada do crescimento da média de público no Campeonato Brasileiro, mas, percebe-se que

mesmo com as novas arenas o salto da média de público não foi tão acentuado. Experiências de franquias norte-americanas e de clubes europeus mostram que a mudança para um estádio que ofereça melhores condições de conveniência, conforto e segurança provoca um efeito positivo na taxa de ocupação, assim como um aumento dos gastos dentro das arenas, além de passar a atrair maior atenção dos patrocinadores. O que se pode constatar é que o aumento da renda média anual é proveniente da elevação do preço do ingresso e não do aumento do público nos estádios, o aumento no ticket médio é considerável nos últimos anos.

No Brasil, é possível afirmar que o futebol é a única modalidade esportiva profissional que consegue gerar receitas expressivas com a exposição de seus times profissionais. Existem algumas poucas exceções além do futebol. No entanto, os clubes não conseguiram estabelecer um método de elevação das receitas com a comercialização das suas marcas e competições, adotando uma gestão de exploração do consumo em espaços esportivos mais profissional (SOMOGGI, 2010).

2.1.3 Marketing

Assim como a receita com Estádios, a receita com *marketing* é bastante mal explorada pelos clubes brasileiros, já que a arrecadação é muito aquém da capacidade que eles possuem e muito abaixo, dado o que se investe em publicidade no Brasil. O mau desempenho é decorrente da forma como os departamentos de *marketing* dos clubes são tratados pelos dirigentes, em sua grande maioria desconhecem e desconsideram a capacidade da área em gerar receita. Soriano (2010) destaca que “ainda há clubes que são administrados de forma amadora. Ainda hoje, é possível ouvir alguém chamando a renda de *marketing* de atípica, quando há muito tempo elas são essenciais e típicas”. Apesar de tratar da realidade europeia, é um cenário que reflete bastante os clubes brasileiros. Aqui cabe um parêntese, vamos tratar de receita de publicidade, no entanto essa receita advém do trabalho dos departamentos de *marketing* dos clubes, por isso conceitos de *marketing* e *marketing* esportivo serão tratados nessa parte do trabalho.

O conceito de *marketing* refere-se à estruturação de um plano estratégico de uma instituição ou indivíduo com objetivo de atrair clientes ou a simpatia do público, assim como buscar um novo posicionamento no mercado. A estratégia de *marketing* não pode estar desassociada da missão da firma, além disso, deve possuir um diagnóstico e

prognóstico sobre a evolução do mercado e determinar os mecanismos e ações que serão realizadas para atingir os objetivos e metas traçadas (PRONI, 2008).

Mattar (2013) expõe que o conceito de *marketing* tem como fundamento o aperfeiçoamento das relações de troca abrangendo qualquer ativo em que o benefício da troca seja potencializado para ambas as partes incluídas no processo. Ele ainda apresenta o conceito de Kotler e Armstrong (2007:4) *apud* Mattar (2013, p.112) que definem o *marketing* como “o processo pelo qual as empresas criam valor para seus clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca”. A criação de valor se dá tanto por ativos tangíveis como intangíveis, entre alguns deles estão: serviços, bens, pessoas, organizações, experiências, eventos e etc. Para Polito (2014) “pode-se dizer que *marketing* nada mais é do que um processo empresarial, que se desenvolveu ao longo dos anos a partir do crescimento das empresas, baseado nos estudos dos desejos e necessidades do consumidor”.

Com o advento de novas terminologias para explicar o conceito de *marketing* aplicado a áreas específicas, já que existem adaptações a prática do *marketing*, nasce o *marketing* esportivo com conceitos adaptados à realidade do contexto esportivo e das instituições que atuam nele. Se destacam duas maneiras de relacionar *marketing* e esporte, a primeira delas é a utilização de métodos de *marketing* por instituições esportivas empregadas à oferta de seus produtos e serviços. A segunda é pelo emprego de associações com o esporte nas práticas de *marketing* das firmas em geral (MATTAR, 2010).

Segundo Pitts e Stotlar (2002:90) *apud* Mattar (2013, p.113) “marketing esportivo é o processo de elaborar e implementar atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo para satisfazer as necessidades ou desejos de consumidores e realizar os objetivos da empresa”.

A realização do *marketing* esportivo necessita da pesquisa das preferências dentro do universo esportivo, dos costumes de lazer, das condições psicológicas e socioeconômicas que induzem nas definições do consumidor. Dessa forma, pode-se moldar as estratégias de *marketing* dentro de diferentes ocasiões, variando em disposições/situações/condições de público-alvo, duração, canal de comunicação,

limitação de orçamento e conforme o objetivo final. As mais populares delas abrangem o esporte-espetáculo (MULLIN; HARD; SUTTON, 2000 *apud* PRONI, 2008).

E por fim, Ernani Contursi (1996, p.40) *apud* Ary José Rocco Jr. (2012) afirma que “o estudo do *marketing* esportivo inclui tanto a estratégias de gestão, comercialização e divulgação de academias, clubes e ligas esportivas, de um lado, como atividades de *merchandising*, patrocínio e licenciamento que associam equipes ou atletas a certas marcas, de outro”.

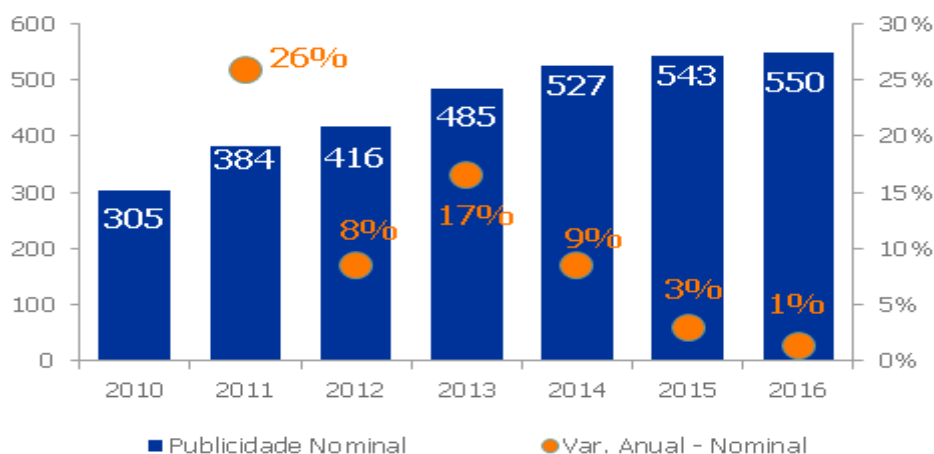
Soriano (2010) destaca as três fontes de receitas possíveis para os clubes, muito possivelmente a receita com *marketing* e/ou publicidade é que apresenta maior potencial de evolução, dado o crescimento global das marcas esportivas. Aqui estão os contratos de patrocínio, *merchandising* e jogos amistosos. O autor parte da realidade do Barcelona, que vale também para grande parte dos clubes europeus, entretanto, analisando pelo ponto de vista dos clubes brasileiros, essa lógica não é tão clara assim, por lá não parece haver dificuldade em possuir o patrocinador principal (aquele que ocupa a área central das camisas de jogo dos clubes), além disso, tem outros parceiros comerciais, como marcas de bebida alcoólica, banco, carros, casa de apostas e etc. Essas parcerias levam em consideração a legislação local. Países como a França proíbem exposição de marcas de casa de apostas, o mesmo vale para marcas de bebida alcoólica.

No Brasil, há uma forte dependência do setor público e setor financeiro para esse tipo de patrocínio. A Caixa Econômica Federal patrocina nada mais nada menos do que 26 clubes entre séries A e B nesse ano de 2017, o que segundo seu site oficial representa mais de 50% dos clubes de ambas as divisões. A CEF destina verbas aos clubes brasileiros desde 2012. O Banrisul patrocina os três principais clubes do Rio Grande do Azul, o Palmeiras é patrocinado pela Crefisa, o qual seus donos são torcedores do clube e tem ambições pessoais dentro do mesmo e, por último, o Banco Intermedium, que patrocina o São Paulo. Supõe-se, de certa forma, que existe uma inercia dos departamentos de *marketing* dos clubes. Não se constrói um plano estratégico com objetivos e metas bem estabelecidas para conquistar novos parceiros, principalmente em momentos de crise financeira pelo qual o país vem passando. As coisas ficam mais no campo político, com o Estado, através do CEF e Banrisul (Sociedade de economia mista) e de possíveis torcedores/investidores, fechando acordos de patrocínio.

Quando se trata do *merchandising*, o mecanismo usado no Brasil é semelhante ao resto do mundo, que “costuma vir de empresas de roupas esportivas que fornecem o equipamento aos clubes. O produto principal são réplicas das camisas usadas pelo time, com o nome dos principais craques estampados nas costas (SORIANO, 2010)”. O que pesa contra os clubes brasileiros é a falta de jogadores com elevado nível técnico, o que de certa forma diminui o poder de venda das camisas.

Quanto aos jogos amistosos, o principal fator que joga contra os clubes brasileiros é o calendário. O Brasil não segue o calendário europeu, então, enquanto os clubes europeus e até mesmo clubes argentinos estão participando de jogos e torneios amistosos, principalmente na Ásia e nos EUA, além de África e Oceania, os clubes brasileiros estão em atividade pelos campeonatos estaduais e nacionais. É uma perda não só do ponto de vista da expansão da marca dos clubes, mas, também, do ponto de vista financeiro. Os clubes que fazem turnês de verão na pré-temporada não só faturam, como abrem novos mercados. Dado o calendário em descompasso com os grandes clubes europeus, os nossos clubes ficam de certa forma alijados desse mercado.

Gráfico 4: Evolução nominal das receitas com publicidade

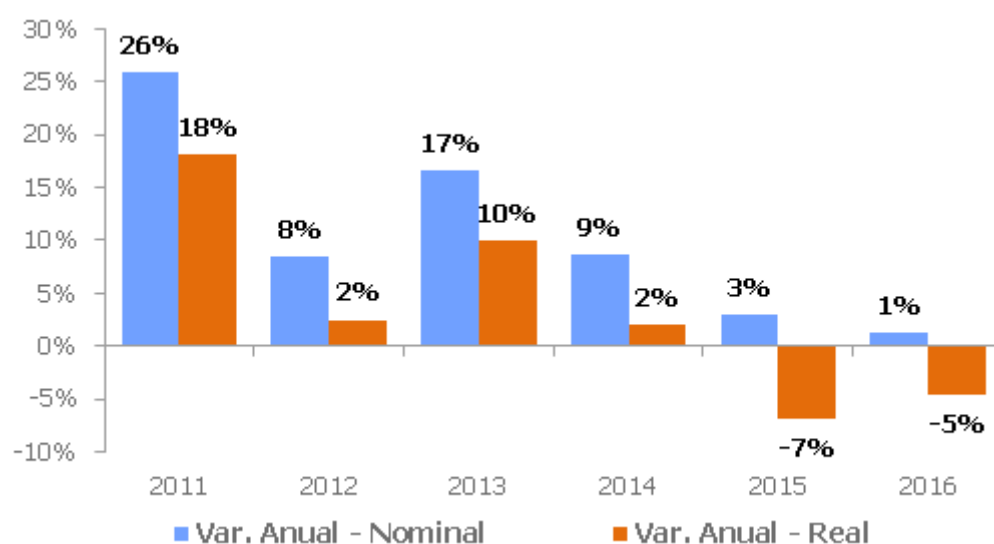


Fonte: Análise Econômico-Financeira dos Clubes de Futebol Brasileiros de 2017

Depois de explorar os conceitos do *marketing* esportivo, além de contextualizar os aspectos positivos e negativos dele dentro do futebol nacional, cabe agora apresentar o desempenho financeiro dos clubes com publicidade e patrocínio. Segundo o Itaú-BBA (2017), a receita com publicidade dos clubes brasileiros tem uma pequena representatividade no investimento publicitário no Brasil, levando em conta o intervalo de 2013-2016, em termos percentuais o resultado foi de 0,42%.

A receita com publicidade apresenta um comportamento conservador, sem variações nominais que algumas receitas possuem. Ela vem crescendo ano após ano, levando-se em conta o ano de 2010 ao ano de 2016, como mostra o gráfico acima, mesmo com a concorrência dos grandes eventos esportivos realizados no país; Copa do Mundo de 2014 e Olimpíadas de 2016, que impactaram diretamente as equipes brasileiras, já que os investimentos publicitários foram direcionados estrategicamente para os dois grandes eventos. Dos sete anos apresentados no gráfico 3, em todos os foi possível assistir uma variação anual nominal positiva da receita com publicidade, com destaque para 2011 e 2013, nos demais, apesar de existir um crescimento financeiro nominal de um ano para o outro, a evolução da receita com publicidade não foi significativa.

Gráfico 5: Variação real das receitas com publicidade



Fonte: Análise Econômico-Financeira dos Clubes de Futebol Brasileiros de 2017

Se for levada em conta a inflação na análise, a variação anual real, o crescimento em 2012 e 2014 atinge apenas 2%, e em 2015-2016 a variação real se mostra negativa, ou seja, houve perda de investimento em publicidade nos clubes. Levando em conta os dois últimos anos, pesa em favor dos clubes a crise política/financeira que o país enfrentou e enfrenta ainda em 2017, mas não podemos esquecer que a participação em valor total investido pelo mercado publicitário no futebol é irrelevante. “Ou seja, as alternativas são claras: ou o futebol não vende, ou o futebol se vende mal”, então, é necessário que os profissionais de *marketing* que trabalham nos clubes busquem alternativas para mudar esse cenário negativo. O sucesso dessa receita tem muito a ver com a credibilidade das marcas, ou seja, clubes com boa gestão, com um clima político que

não extrapolem o âmbito interno, além de estar em dia com os salários e encargos trabalhistas.

2.1.4 Direitos Federativos/Transferências de Atletas

Fazendo um paralelo com a gestão dos clubes das principais ligas do futebol mundial, os quais não consideram as receitas oriundas da venda dos direitos federativos de atletas no seu faturamento, encontramos uma realidade bem distinta aqui no Brasil. Desde que o fluxo de negócios envolvendo jogadores de futebol se expandiu em termos globais, principalmente com o advento da Lei Bosman⁵, o Brasil se estabeleceu como o principal exportador de ativos do mundo, possuindo jogadores em times de todos continentes e, até mesmo, representando outras seleções.

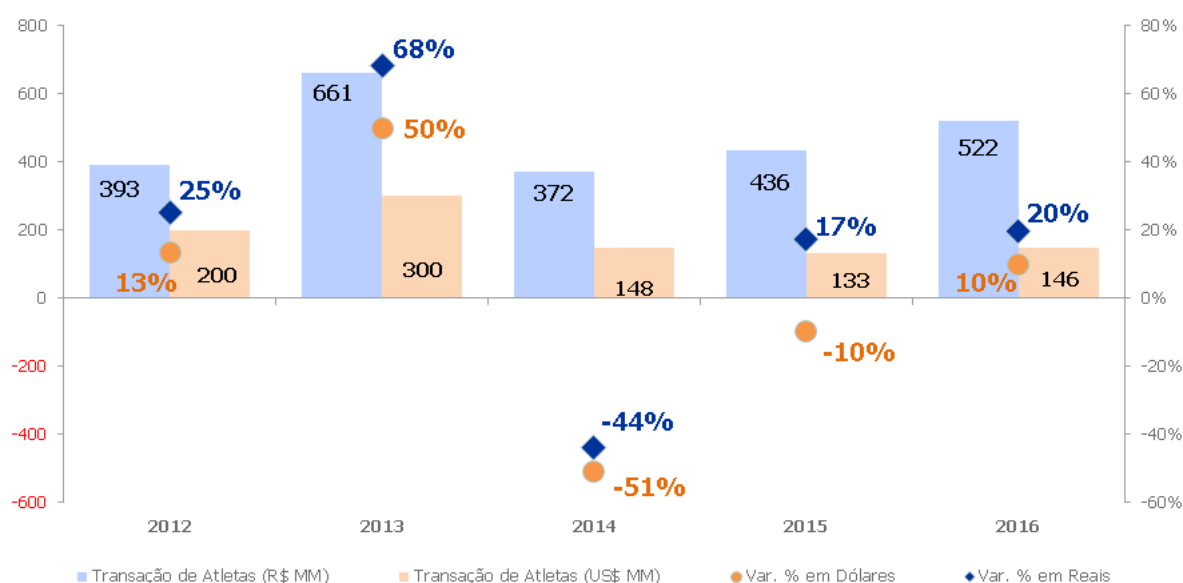
Com a globalização do futebol e a formação de clubes que se tornaram grandes multinacionais, as cifras envolvendo venda e compra de jogadores chegaram a um patamar jamais antes visto na história do futebol mundial. Acontece que, apesar de estar na condição de vendedor, de formador de jovens talentos, e tendo uma série de atletas brasileiros na lista de transferências mais caras do mundo, esse enorme montante de dinheiro negociado não está passando pela conta dos clubes brasileiros; somos mau vendedores. Dado a condição financeira debilitante dos clubes brasileiros, os dirigentes veem na venda de jogadores a única maneira de fechar o fluxo de caixa dos clubes. Nessa necessidade de ajustar as contas, acabamos vendendo nossos ativos de forma precoce, jogadores ainda em desenvolvimento e que, com mais tempo em seus clubes de origem, poderiam render valores mais significativos nas vendas. Quem melhor serve de exemplo para o que está sendo dito é o Neymar, que chegou a um valor recorde de venda.

Nos últimos anos têm-se visto uma monetização ainda mais forte no futebol, em um primeiro momento os americanos compraram times na Europa (ex.: Manchester United), em seguida multimilionários russos (ex.: Chelsea), logo depois vieram os xeques árabes, mas especificamente do Catar (ex.: Manchester City) e, por último, os chineses (ex.: Milan). Há uma série de clubes que são de propriedade de multimilionários de outras nacionalidades. Com isso, chega-se no ponto em que se

⁵ Lei que permitiu que os jogadores de futebol, que são considerados trabalhadores comunitários, não fossem impedidos de jogar em outro país da União Europeia por normas internas da UEFA e das respectivas federações nacionais de Futebol.

encontra hoje, num mercado extremamente inflacionado, em que ano após ano é despejado montantes exorbitantes na negociação de jogadores de futebol. Em mais um processo de globalização do futebol, os clubes brasileiros se encontram alijados do processo, obviamente o país ainda vende bastante para fora, mas o valor que se arrecada com essas vendas é aquém das possibilidades. Se hoje o país consegue vender seus ativos a um preço maior, isso se deve a inflação do mercado da bola e não a capacidade de negociação dos clubes/dirigentes.

Gráfico 6: Evolução das Receitas com Transferências de Atletas – em R\$ milhões



Fonte: Análise Econômico-Financeira dos Clubes de Futebol Brasileiros de 2017

Como pode-se ver no gráfico acima, a receita com venda de direitos federativos é das receitas a que mais oscila. Analisando o intervalo de 2010-2014, pode-se observar que, em 2010, a soma da receita com a venda de jogadores dos principais clubes brasileiros atingiu R\$ 247,3 milhões, nos dois anos seguintes R\$ 314,1 e R\$ 392,5 milhões, respectivamente, já no ano de 2013 o montante quase que dobrou, atingindo R\$ 660,8 milhões, no ano subsequente o valor já tinha retornado a patamares anteriores, R\$ 367,4 milhões. É bom destacar que no ano de 2013 foram negociados com clubes do exterior jogadores como Neymar (R\$ 220,2 milhões), Lucas (R\$ 108,3 milhões) e Bernard (R\$77 milhões), o que provoca aquele salto na receita total. Os anos que sucedem seguem o padrão de normalidade em relação as transferências internacionais. A variação do valor em reais é decorrente da depreciação do câmbio. Aqui, pode-se dizer que o

Brasil não depende mais apenas da Europa para realizar as grandes vendas; clubes chineses passaram a investir intensamente no futebol e o Brasil está no radar deles.

Acontece que essa receita, no entanto, pode funcionar como uma armadilha para os clubes se mal administrada pelos dirigentes, já que é comum no Brasil os dirigentes estimarem a venda de atletas todo ano para fechar o balanço financeiro dos clubes, venda essa que pode ocorrer ou não, e os valores dependem de uma série de variáveis, que dificilmente podem ser estimadas. Utilizando esse recurso em contratação de novos atletas, podem não ter dinheiro para arcar com os salários no ano seguinte. O lado positivo é que a receita pode ser utilizada para pagamento de dívidas, investimento em divisão de base ou em instalações do clube.

Visto o “mapa” das receitas dos clubes brasileiros chega-se à conclusão que não é por falta de recursos que eles possuem a atual dívida e necessitam da ajuda do Governo Federal, através do PROFUT, para sanar suas dívidas, sem perder a capacidade de investir e manter a competitividade. Fica nítido que a receita com TV é o principal motivo do desequilíbrio na capacidade de geração de receita dos clubes, mas uma gestão ainda mais profissional e um trabalho de longo prazo podem reduzir essa diferença na capacidade de geração de receitas, tornando o nível de competitividade dos clubes maior. As contrapartidas impostas pelo Profut servirão para fortalecer ainda mais esses conceitos. Está claro que a indústria do futebol brasileiro possui muito dinheiro e, mesmo com um baixo nível de profissionalismo, já atinge receitas bastante elevadas.

2.2 DESPESAS E INVESTIMENTO DOS CLUBES DE FUTEBOL

Apresentada as receitas, assim como suas origens e características, agora se faz necessário abordar o lado dos gastos dos clubes, somente assim é possível fazer uma análise que apresente a real situação dos clubes brasileiros, além de poder diagnosticar como estarão eles diante do Profut, tanto em termos fiscais como de gestão. Se a busca pelas receitas é incessante por parte dos dirigentes dos times brasileiros, o mesmo não se pode dizer quando o assunto é contenção das despesas e dos custos, esses se mantêm e em alguns casos crescem no longo prazo.

Aqui segregar-se-á os custos e despesas em três grupos distintos: folha de pagamento, gastos operacionais, amortizações. A folha de pagamento é referente a todos os funcionários, obviamente a maior parcela deste gasto é referente aos salários dos atletas

e comissão técnica. Os gastos operacionais é tudo aquilo que envolve custos com deslocamentos, realizações das partidas, com instalações e as áreas administrativas do clube. As despesas que envolvem a realização dos jogos têm seus valores dados, na medida em que trata de colocar a equipe em campo, não tendo o que se fazer no controle desses gastos. O mesmo vale para os gastos administrativos e com instalações. Soriano (2010) destaca o custo de amortizações como aqueles provenientes da contratação de jogadores, em que os valores pagos são amortizados no decorrer do início do contrato de trabalho do atleta com o time.

Uma das certezas no futebol é que o principal gasto dos clubes é com o salário dos atletas. Sendo assim, partindo do princípio que o sucesso esportivo e empresarial está sujeito ao talento dos jogadores e que são os atletas com maior talento que possuem os maiores salários, a disposição em pagar mais deve ter correlação direta com um elevado desempenho esportivo. Se considerarmos a política salarial das demais indústrias, os gastos com pessoal, também, são o principal. Aquelas que são administradas de forma saudável destinam 50% da renda para pagamento de salários. Aí o futebol se afasta das demais indústrias, tendo uma relação entre salário e receita em torno de 50% e 65%. Então, aqueles clubes que estabelecerem o melhor equilíbrio entre a folha de pagamento dos seus jogadores e sua renda global serão, possivelmente, aqueles com melhor resultado esportivo no médio e longo prazo (SORIANO, 2010).

Um fator interessante a ser apresentado é que existe uma forte correlação entre folha salarial alta e desempenho esportivo dos clubes, ou seja, quanto maior for o salário pago aos jogadores do clube maior a tendência dele alcançar sucesso esportivo. Isso se tratando de jogadores já adaptados ao clube, a cidade e ao país, jogadores que, possivelmente, passarão por processo de valorização salarial dentro do clube. A relação inversa entre gastos dos clubes e desempenho esportivo se dá quando há um elevado gasto com aquisição de novos jogadores, o que quer dizer que fazer um elevado aporte financeiro em contratações para formação do elenco tem baixa correlação com o sucesso esportivo. Obviamente, é preciso levar em conta uma série histórica de temporadas. No curto prazo, diversas variáveis podem influenciar o desempenho esportivo dos clubes, como contusão, arbitragens ruins, preparação física e outros. A conclusão é que, para os clubes, manter os jogadores mesmo com um aumento salarial, traz mais garantias de um desempenho esportivo melhor do que vendê-los e trazer novos jogadores para substituí-los (KUPER; SZYMANSKI, 2010).

A indústria do futebol tem visto uma acentuada elevação nos salários dos jogadores, e esse movimento não se resume ao futebol Europeu. Obviamente, por ser o centro do futebol mundial, o continente acaba sendo propulsor dessa inflação salarial. É acentuado, também, os gastos em transferências. Certamente, a discussão sobre as cifras que estão sendo pagas em transferências e salários passarão a ser o centro das atenções dos debates sobre o futuro da indústria. A UEFA estabeleceu o *Fair Play* financeiro na busca de controlar essa situação e na tentativa de tornar o ecossistema do esporte mais sustentável, controlando o ímpeto daqueles que parecem possuir fontes inesgotáveis para contratar jogadores e dar uma sobrevida aos pequenos clubes, pois os clubes médios e pequenos são a base da pirâmide do futebol.

A regulamentação dos salários é característica marcante dos esportes americanos. Por lá, a liga negocia de forma coletiva com jogadores e franquias os limites mínimos e máximos dos salários individuais e coletivos que serão exercidos pelos times. Dessa forma, as equipes passam a ter um teto salarial coletivo e individual. Em algumas ligas, atletas com mais talento podem superar o teto estabelecido, e, em casos que as franquias superem o teto salarial coletivo, são estabelecidos impostos a serem pagos. Esse mecanismo faz com que haja um maior equilíbrio entre as equipes, diminua a capacidade de uma franquia se tornar mais sedutora que outras e impede, até certo ponto, que cometam algum tipo de descontrole salarial acima da sua capacidade, como se costuma ver no Brasil (MATTAR, 2014).

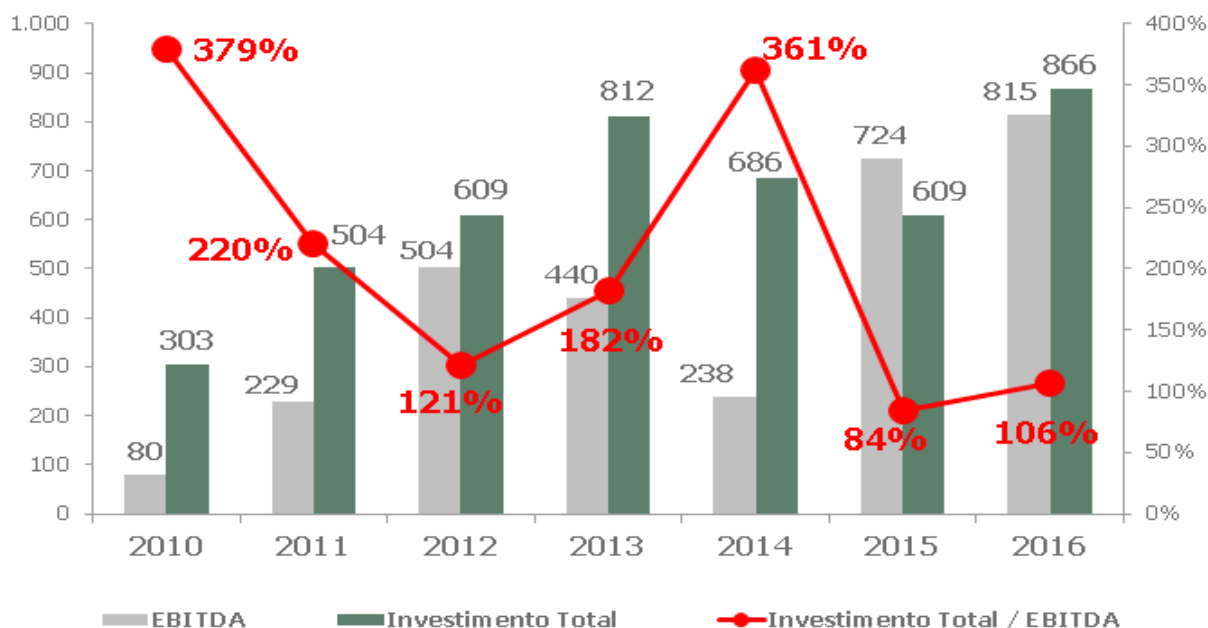
Os gastos com amortizações, como dito anteriormente, são decorrentes da contratação de jogadores, então, essa despesa, de certa forma, entra junto com a formação do elenco, sendo os valores descontados durante o início do contrato do jogador. Então, a prudência com essa despesa está diretamente ligada aos gastos com a formação do elenco. Os outros gastos são operacionais, com a realização de jogos, com o dia-a-dia do clube e gastos que não podem ser identificados facilmente nos balanços financeiros. Posto isto, o maior desafio dos dirigentes dos clubes brasileiros está na equalização dos gastos com a formação do elenco. É preciso avaliar melhor as decisões de contratações, fazer um esforço maior na permanência de jogadores que já estão adaptados ao clube e entregam resultados técnicos dentro de campo. A falta de capacidade, aliada a pressão interna dentro do clube, dos sócios e torcedores, dos meios de comunicação empurram os dirigentes ao ciclo vicioso, de gastarem altos valores em contratações que acabam comprometendo as finanças dos clubes por um tempo superior ao dos seus mandatos.

Para fechar o lado dos gastos dos clubes ainda se tem os investimentos. De antemão, vale destacar que os investimentos sofreram um salto considerável no início dessa década, no entanto, é preciso salientar que para haver investimento ou os clubes estão possuindo superávit em suas contas ou estão recorrendo a empréstimos de terceiros. Dado histórico dos clubes, é possível chegar à conclusão de que a segunda alternativa é a mais plausível. Os investimentos são divididos em três setores, estrutura física, categoria de base e formação do elenco. Aqui cabe uma ressalva, em formação de elenco entram valores referentes a aquisição de direitos econômicos e renovação de contratos.

A origem dos investimentos é o EBITDA⁶, e como pode-se ver no gráfico a seguir há uma desconexão entre o investimento total e o EBITDA, sendo o primeiro maior que o segundo, quando a relação deveria ser inversa. Então, com os gastos acima do caixa formado, os clubes recorrem a recursos excepcionais, o mais comum no passado era utilizar dinheiro da venda de atletas, contrair empréstimos bancários, atrasar pagamento de salários e pagamento de impostos; a partir de 2010, também, passaram a utilizar as luvas proveniente da assinatura de contrato dos direitos audiovisuais, que sofreram um aumento relevante. A diferença, a partir de 2016, é justamente o Profut. Com a criação deste, os clubes não podem mais atrasar o pagamento dos impostos, já que estão sujeitos a punições, podendo, inclusive, serem rebaixadas no ano seguinte; desta maneira se encerrou uma das possibilidades dos clubes se esquivarem de seus compromissos. Pode-se afirmar que é aqui nesse ponto que os clubes cavam a sua própria cova. Ver-se-á, mais na frente, que as dívidas bancárias e tributárias são a pedra no sapato dos problemas financeiros pelo qual passam os times brasileiros.

⁶ Sigla em inglês para o equivalente em português a “Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização”.

Gráfico 7: EBITDA x Investimentos – em R\$ milhões



Fonte: Análise Econômico-Financeira dos Clubes de Futebol Brasileiros de 2017

Pode-se ver pela análise acima, realizada pelo estudo do Itaú BBA que, apenas no ano de 2015, o EBITDA gerado pelos clubes foi superior ao valor investido. Em tese o EBITDA é responsável pelo investimento, e também pelo pagamento de juros e dívidas, ou seja, além de gastarem mais do que arrecadam na soma total na maior parte dos anos, deixam de pagar suas obrigações. Para fechar essa conta, as agremiações deixavam de pagar impostos ou recorriam aos bancos; esses, conhecendo o perfil dos tomadores de empréstimos, ofereciam empréstimos com juros elevado, potencializando a dívida dos clubes. Um dos destaques negativos no gráfico é o ano de 2016, justamente o ano em que os clubes receberam luvas pela assinatura do novo contrato com a TV. Mesmo com aumento das receitas, a geração de EBITDA não foi suficiente para dar conta do investimento total realizado, dos R\$ 866 milhões, R\$ 546,8 milhões foram destinados a formação do elenco, 63,14%. A conclusão é que com mais dinheiro, mais se investe na formação do elenco. Obviamente trata-se da soma global dos principais clubes brasileiros, alguns poucos não se enquadram nesse comportamento.

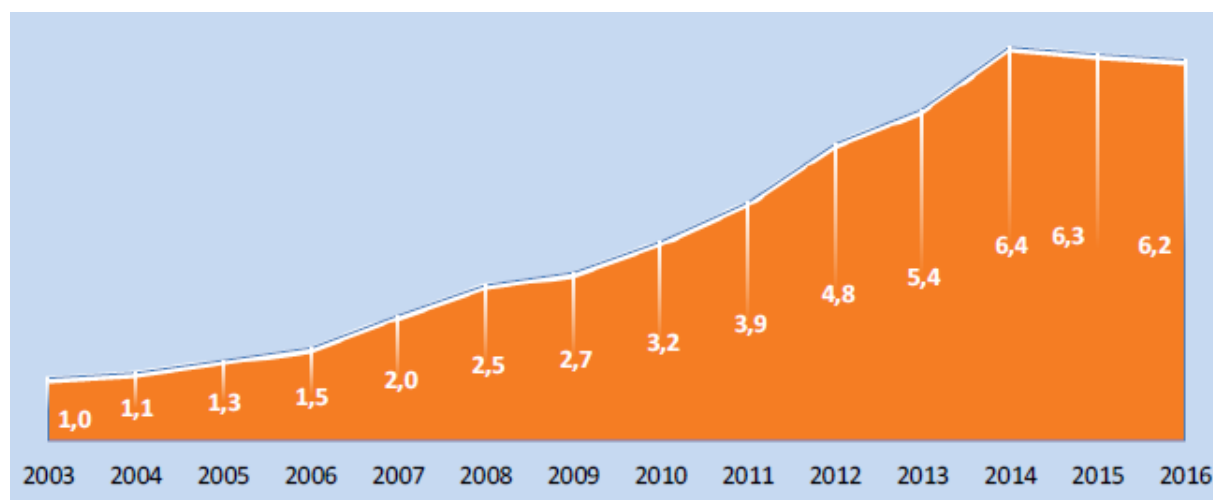
As outras duas contas que fecham o investimento são os aportes em estrutura e divisão de base. Com a Copa do Mundo de 2014, alguns clubes precisaram investir em infraestrutura, já que cederiam seus centros de treinamento para as delegações que aqui estivessem. Outros clubes investiram na construção dos seus CTs ou, até mesmo, na

modernização dos já existentes. Ocorreram investimentos em estádios também. Por mais que ainda exista deficiências em grande parte dos estádios brasileiros, melhorias tem sido realizadas, principalmente no que se refere a gramado e iluminação, possibilitando uma melhoria do espetáculo. Por último, tem-se o investimento na divisão de base. Itaú-BBA (2017) destaca que o fluxo de aporte na área vem crescendo nos últimos anos, o que é positivo, dado que o Brasil é um país exportador de talentos dentro da indústria do futebol; é uma maneira mais barata de formar o elenco e, ainda, há possibilidade de gerar ganhos com a venda desses atletas. O documento faz questão de destacar que, apesar de ter como objetivo a venda desses atletas, não é correto montar orçamento levando em conta essa receita, essa é uma pratica realizada apenas no Brasil.

2.3 O PROBLEMA DO ENDIVIDAMENTO

Por fim, depois de apresentar de forma sucinta a origem das entradas e saídas do caixa dos clubes, chega-se ao resultado desse fluxo financeiro, que faz com que o Profut tenha tamanha importância, as dívidas. Como vimos anteriormente, não existe um problema de receita dentro dos clubes brasileiros, muito pelo contrário, arrecadam bastante, apesar de ser evidente que exista espaço para os clubes captarem mais recursos através de outras fontes que não a televisão. Existe mercado consumidor para isso, bastam explorá-los, para que, daí, possam se tornar menos dependentes do dinheiro da televisão.

Gráfico 8: Evolução das dívidas dos 20 maiores clubes – em R\$ bilhões



Fonte: Análise Amir Somoggi

Mas, o ponto aqui é outro. Os gestores dos times brasileiros são incapazes de equilibrar as contas das suas equipes, ou pior, conseguem ampliar ainda mais os déficits já existentes; poucos são os dirigentes que se preocupam com isso e tentam reverter o cenário. Segundo Somoggi (2017), em 2016, somada a dívida das 20 maiores agremiações do Brasil, o valor atingido foi de R\$ 6,2 bilhões, lembrando que as mesmas 20 agremiações, atingiram uma receita total de R\$ 4,15 bilhões. No gráfico acima, pode-se observar a evolução das dívidas dos 20 maiores clubes do Brasil, de 2003 para 2016 o aumento da dívida foi de 525%, bem acima da inflação do período, que foi de 133,4%.

Como ver-se-á mais adiante, a discussão sobre como os clubes poderiam quitar seus débitos com a União, sem que fosse decretada a solvência dos mesmos, já vem ocorrendo desde as últimas décadas, tanto que em 2007 foi implementada a Timemania, uma loteria esportiva que visava quitar os débitos dos clubes a partir do dinheiro arrecadado com as apostas realizadas nas casas lotéricas em todo o país. No entanto, como se pode ver, o objetivo ficou longe de ser alcançado, ou, ainda pior, a situação se agravou de maneira considerável. Foi um período que, além do apoio institucional, se teve uma elevação bastante significativa das receitas.

Esta orientação da gestão dos clubes de futebol por parte dos dirigentes brasileiros tem como sustentação o comportamento de outros setores da indústria do futebol, principalmente dos torcedores, da mídia, além dos conselheiros. Estes setores, de certa forma, estimulam o dirigente a manter a situação financeira como está, fazendo com que se busque o resultado esportivo em detrimento do equilíbrio ou reestruturação financeira, independente da consequência financeira que o clube possa vir a enfrentar; no fim, ele será lembrado pelos títulos (MATTAR, 2014).

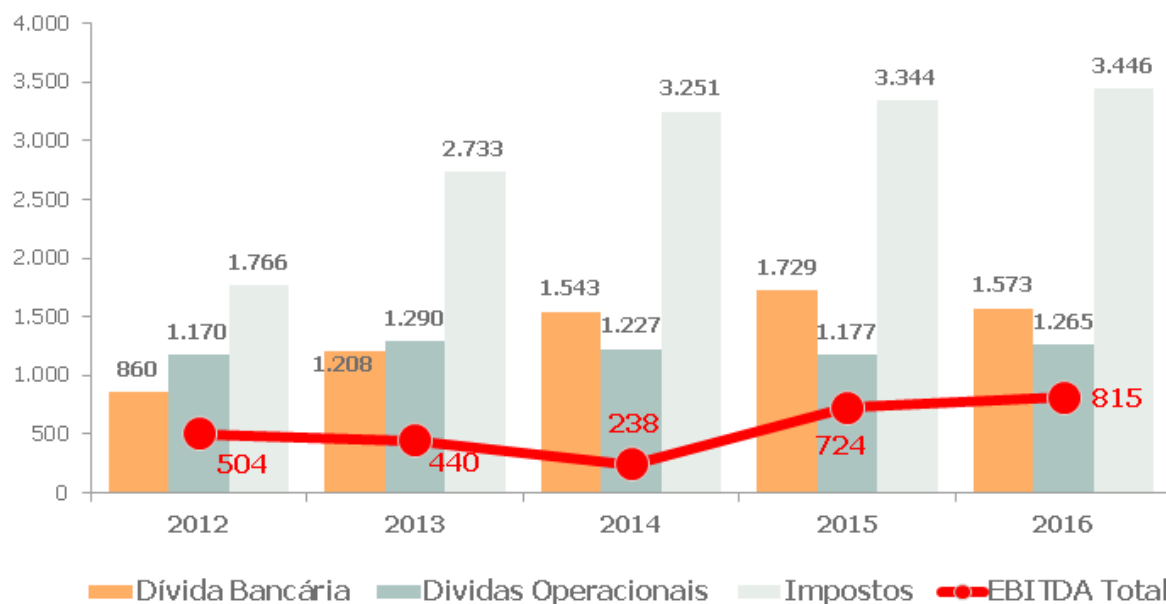
A alavancagem financeira realizada com o objetivo de alcançar resultados esportivos que comumente é vista nos clubes, costuma ser vista nas demais indústrias com outro propósito, quando, por exemplo, há um projeto interessante que necessita receber aporte financeiro e com ele espera-se obter retorno do investimento após a sua implantação. No futebol isso teria sentido apenas se melhor desempenho esportivo fosse sinônimo de elevação das receitas, através de incremento na bilheteria, nos patrocínios, em direitos audiovisuais, na venda de produtos e em serviços oficiais, promovendo um ciclo vicioso. Entretanto, não é o que se vê. Esta rotina de endividamento se repete de

maneira sucessiva ano após ano, sem que qualquer retorno financeiro do investimento possa ser apercebido (MATTAR, 2014).

Há quem defenda ou entenda que por não se tratarem de instituições com finalidade econômica, os clubes não necessitam apresentar resultados positivos em suas finanças. O que é um engano, já que o que difere uma organização com finalidade econômica para uma sem, não é a geração ou não de superávits, mas sim a distribuição ou não dos superávits perante a forma de dividendos e lucros, que fica restrita a organização com fins econômicos. Para os clubes, instituições sem fins lucrativos, é imprescindível que busquem obter superávits, para que, a partir daí, sejam capazes de reinvestirem na formação do elenco, na divisão de base e na estrutura do clube, tornando possível o próprio crescimento e desenvolvimento (MATTAR, 2014).

Apesar do que foi dito no parágrafo anterior ser um tanto quanto elementar, os dados apresentados pelo Itaú-BBA (2017), no Gráfico 8 e por Somoggi (2017), no Gráfico 7, mostram que não é o que acontece nos times de futebol. O gráfico a seguir evidencia uma situação interessante e, ao mesmo tempo, grave; mais da metade da dívida acumulada dos clubes é com o poder público, mediante renegociação e falta de recolhimento de tributos. Somoggi (2017) explica que o crescimento das dívidas referente a impostos tem relação direta com a iminência da aprovação e implementação do PROFUT, os clubes precisaram reconhecer seus débitos com o governo para que aderirem ao programa, sendo assim essa evolução é apenas a correção das dívidas. Com isso, alguns clubes observaram seus parcelamentos de tributos elevarem, enquanto outros reduziram os débitos. O endividamento dos clubes não se restringe as dívidas fiscais. O histórico de expressivos empréstimos bancários, elevadas despesas com acordos trabalhistas, débitos com os jogadores e demais dívidas impactam no endividamento total das equipes.

Gráfico 9: Dívidas x EBITDA – em R\$ milhões



Fonte: *Análise Econômico-Financeira dos Clubes de Futebol Brasileiros de 2017*

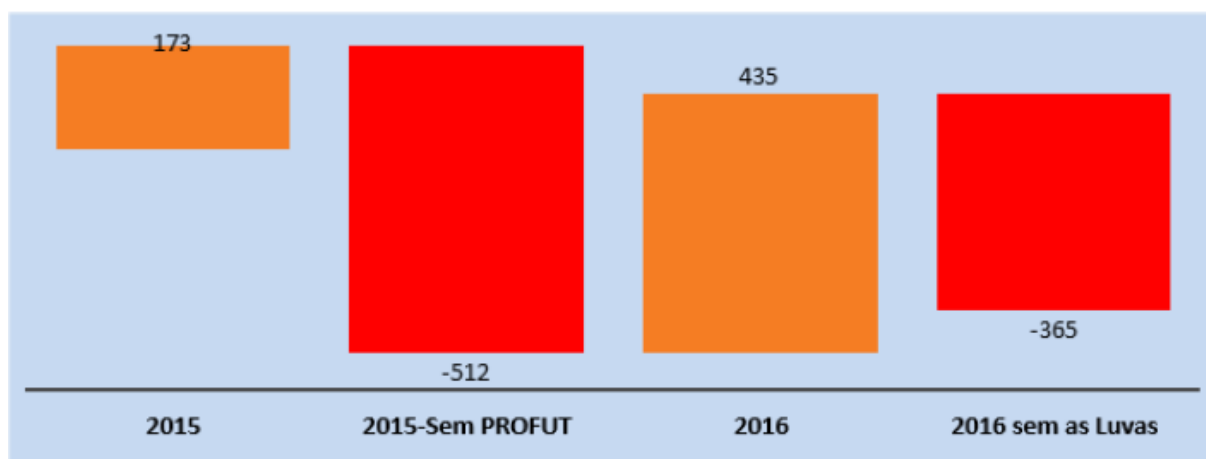
Itaú-BBA (2017) distingue as dívidas em três segmentos, dívidas tributárias ou impostos, dívidas bancárias e operacionais. O enfoque maior fica por conta dos impostos e da dívida bancária, ambas tiveram um salto considerável de 2012 para cá, tendo a primeira já sido tratada. Vale ressaltar que o aumento da dívida dos clubes com os bancos está relacionada com os investimentos; são os empréstimos que estão sustentando os investimentos dos clubes, e isso não foi visto em 2016, dadas luvas que os clubes receberam houve até uma redução dessa dívida. A relação do endividamento com o EBTIDA se apresenta estável. Em tese ela demonstra a capacidade dos clubes honrarem seus débitos ou não, então, quanto mais reduzida for essa relação melhor para as agremiações.

Apesar do tamanho do endividamento, ele não chega a ser uma complicação que não possa ser contornada, porém, os dirigentes precisam mudar a postura e tratar com mais atenção. Os últimos anos foi uma oportunidade perdida dos clubes de se reestruturarem, diminuir os passivos e pensarem no fluxo de caixa futuro, já que não destinaram para isso o caixa gerado e as luvas. No caso de alguns clubes, as dívidas bancárias são aceitáveis, mas em geral são elevadas, acima da capacidade de pagamento. Os impostos foram alongados com o PROFUT, dado volume é necessário que se preserve o fluxo de caixa para quitá-los. As operacionais são as obrigações de hoje postergadas para serem

pagas lá na frente. Os clubes não entenderam a nova dinâmica ou a possibilidade do PROFUT ser mais uma muleta para eles se apoiarem é bastante plausível (ITAÚ-BBA, 2017).

O gráfico abaixo é apenas para ilustrar o que foi dito anteriormente. Com o início do PROFUT e os descontos dados aos clubes pelo programa houve um falso superávit no balanço dos clubes em 2015, se não fosse o refinanciamento da dívida o déficit total dos 20 maiores clubes seria de R\$ 512 milhões. Em 2016, o que possibilitou o superávit de R\$ 435 milhões foram as luvas provenientes dos contratos de televisão, como resultado tivemos nos dois últimos anos realidades que dificilmente serão vistas daqui pra frente, o pagamento da dívida através do PROFUT se inicia no ano de 2018 e os atuais contratos de televisão só serão renovados em 2024, ou seja, os déficits que foram encobertos pelo parcelamento e pelas luvas tendem a reaparecer logo em breve.

Gráfico 10: Superávits / déficits – Ajustados em R\$ milhões



Fonte: Análise Amir Somoggi

Tendo apresentado de forma comparativa as receitas e despesas, e, conseqüentemente, o endividamento dos clubes brasileiros, o que será exposto, no capítulo seguinte, é uma possibilidade de explicação para que tal situação tenha tanta permissividade por parte do poder público, e se a alternativa encontrada por ele, o PROFUT, terá força para mudar o panorama da indústria do futebol no Brasil. E sobre esse ponto, Mattar (2014) faz um excelente questionamento:

Se tivéssemos falando de outra organização privada de qualquer outro setor de atividade que tivesse dívidas acumuladas com o governo, o que aconteceria? Se os clubes são tão endividados e, se boa parte dessa dívida é

com o poder público/sociedade, como eles se mantem operando? (Mattar, p. 55, 2014)

No entanto, seria injusto dizer que o Estado é permissivo apenas com os clubes de futebol. Há setores mais importantes na economia com semelhante tratamento, em alguns casos chegam a receber até mais benefícios fiscais. Então, não se pode afirmar que a política adotada aos clubes está distante das demais, e se olharmos para fora, veremos que existe um elo muito forte entre governo e equipes esportivas; não é uma particularidade brasileira. A grande diferença talvez seja a falta de desenvolvimento do nosso esporte, ele não demonstra possuir sustentação econômica, passa uma imagem de que a qualquer momento pode quebrar.

É de se concluir que de nada irá adiantar uma nova legislação se a estrutura interna dos clubes não se alterarem, se a gestão não for tratada de maneira profissional visando não só o desempenho esportivo, mas, também, o financeiro. Ou, talvez, falte exemplo, se a partir da atual mudança os clubes sofrerem severas punições, quem sabe os agentes que comandam o futebol nacional não se sensibilizem e a modalidade passe a tomar um novo rumo. No próximo capítulo será discutido os aspectos que envolvem a gestão esportiva e o modelo de negócio praticados no Brasil.

3 FUTEBOL BRASILEIRO: GESTÃO ESPORTIVA E MODELO DE NEGÓCIO

Após abordar no primeiro tópico questões que envolviam os aspectos do fluxo de caixa dos clubes, apresentando suas características, fragilidades, possibilidades e de que maneira o PROFUT intercederia naquela estrutura, apresentou-se no segundo ponto a legislação, com destaque para seus pontos positivos e negativos, além do possível alcance que teria em alterar a estrutura vigente. Neste tópico complementar-se-á os pontos destacados anteriormente, expondo as forças e fraquezas da indústria do futebol por meio da gestão esportiva e o modelo de negócio em que ele está inserido.

Segundo Pereira e outros *apud* Pereira (2000) uma empresa adota um modelo de gestão que compreenda uma série de crenças, valores e princípios, de maneira que possa determinar como ela será administrada. Abarca valores e crenças de como serão desenvolvidos os processos de planejamento e controle, bem como do grau de autonomia dos gestores, critérios de avaliação de desempenho e, por fim, os princípios que irão determinar a atitude gerencial. Dada a pressão que existe por parte dos proprietários e mais importantes executivos das firmas, o modelo de gestão irá influenciar a tomada de decisão dos gestores nas empresas. A importância do modelo de gestão se dá pela maneira como influencia a totalidade dos subsistemas da empresa, forçando a interação da firma com os demais sistemas que contemplam o seu ambiente exterior.

Rocha e Bastos (2011) conceituam gestão para o esporte como o processo de trabalhar com pessoas e recursos materiais para realizar objetivos de organizações esportivas. Por sua vez, eles destacam que organizações esportivas são entidades sociais “com objetivos claros e limites bem definidos, envolvida na indústria do esporte” (p.94). Já indústria do esporte possui um sentido amplo e genérico, segundo os autores; é o mercado em que os produtos ofertados aos consumidores estão estritamente ligados ao esporte, à recreação, lazer ou *fitness*. Sendo assim, organizações esportivas podem ser tanto clubes de futebol como academias, empresas fabricantes de material esportivo, empresas que transmitem jogos ou assessoram atletas.

Com o advento da transmissão televisiva dos esportes e o aumento da presença de patrocinadores, o espetáculo esportivo se tornou um produto comercial bastante

concorrido e lucrativo. A partir daí, houve uma forte exigência pela profissionalização da gestão, além da prática de métodos empresariais no planejamento dos grandes eventos esportivos. A adoção da gestão empresarial foi fundamental para a sustentação do esporte-espetáculo. Passou de atividade meio, para a prática que determina as prioridades. Em determinados casos, a veiculação e comercialização do espetáculo passou a ser a atividade fim das ligas esportivas (PRONI, 2008).

Para Valente e Serafim (2006) é unanimidade entre aqueles que estudam o futebol que o principal problema do futebol brasileiro passa pela questão da profissionalização, e isso não, necessariamente, implica que os clubes tenham que assumir uma gestão empresarial, mas que passem a ter uma política de contratação de profissionais competentes nas áreas estratégicas do clube. Além disso, fala-se muito que a legislação é outro problema, no entanto, trata-se de um problema de gestão. Qualquer alteração na legislação foge da alçada dos dirigentes. Apenas com mudanças nos processos de governança dentro dos clubes o cenário poderia ser diferente. A crise financeira pela qual passam a maior parte dos clubes se deve a má gestão, que leva a despesas maiores que as receitas. Outro entrave que existe no modelo de gestão dos clubes brasileiros são seus estatutos, que, na maioria deles, impedem que os mesmos se transformem em empresas; são clubes sociais. Sendo assim, há uma participação considerável de conselheiros e torcedores sem capacidade para participarem das tomadas de decisão, além de se deixarem levar pela emoção, ao invés de usarem a razão.

Independente da atividade que realiza, a empresa, qualquer que seja sua atividade, procura atingir a consolidação da sua presença no mercado no longo prazo através de resultados financeiros satisfatórios. Entretanto, ao focalizar o futebol, esporte que apresenta a maior concentração do investimento no esporte brasileiro, o que se vê são gestões amadoras, desprovida de capacidade técnica e de insucessos nas finanças. Apesar dos valores movimentados, das inúmeras competições as quais os times participam, ainda assim, diversos clubes estão ou estiveram com seus patrimônios penhorados, em função de dívidas impagáveis, resultado da ação de gestões temerárias, em outros casos, gestões dolosas ou, ainda, o acontecimento simultâneo das duas circunstâncias (AZEVEDO, 2009).

O modelo adotado nas organizações que lidam com o esporte no Brasil se assemelha muito com a política nacional, sejam elas com ou sem fins lucrativos. Montam o quadro

diretivo pelo viés político, via indicação de pessoas dentro do grupo político o qual fazem parte ou, de outra forma, que não leve em conta a competência e qualidade do gestor para alcançar os resultados estabelecidos pela organização. Como consequência, grande parte das instituições, clubes de futebol ou não, fracassam esportiva e administrativamente (AZEVEDO, 2009).

Independente do modelo de gestão adotado por um clube de futebol, este há de compreender funções, definições e princípios que satisfaçam um determinado modelo de gestão que leve em conta demandas que contemplem objetivos estratégicos do clube e os fatores de sucesso. Esses objetivos podem ser analisados por meio da satisfação do torcedor, produção eficiente e eficaz de talentos, viabilidade do clube e outros critérios mais (PEREIRA *apud* LEOCINI; SILVA, 2000).

Pode-se apontar que no modelo de gestão de clubes de futebol existem particularidades que devem ser abordadas independentemente do seu tamanho. Em primeiro lugar, possuir um modelo firme e que opere por no mínimo cinco anos, de maneira que suas variáveis administrativas possam estar consolidadas. Em segundo lugar, um modelo que atenda tanto objetivos financeiros como esportivos, ou seja, que estejam aliados a busca pelos lucros e a busca dentro de campo pelas metas e resultados esperados. E por último, um modelo que torne fácil o acesso as informações necessárias para que se possa analisar as características anteriores. Esse modelo já é experimentado pelos clubes das grandes ligas europeias, que buscaram inspiração nas ligas americanas. Então, trata-se de uma adequação da realidade, a qual os dirigentes brasileiros costumam a colocar em prática (PEREIRA *apud* LEOCINI; SILVA, 2000).

Apesar da evolução sofrida nas duas últimas décadas, quase que de maneira forçada, as mudanças vistas em termos de gestão nos clubes aconteceram de fora para dentro. A desestruturação do setor deixou marcas que são complicadas de serem enfrentadas e superadas até hoje. A falta de visão coletiva dentro do mercado é uma delas. Os clubes, por meio dos seus dirigentes, veem-se como autossuficientes na capacidade de atrair parceiros comerciais e gerar receita, enxergam nos outros clubes apenas adversários, trazem para o extracampo as rivalidades do campo, com isso, diminuem a margem de ganhos financeiros. A ausência de uma liga evidencia isso. Os clubes não enxergam os demais como parceiros de negócio, por mais que os dirigentes de alguns clubes tenham

uma visão sistêmica do que envolve o futebol, o cenário parece está longe de ser alterado.

Outro problema que persiste é o do calendário. Com a globalização do futebol mundial, o Brasil se firmou como o maior exportador de jogador, e esse fluxo de saída de jogadores não se restringe aos principais clubes europeus. Hoje qualquer liga ou país mais rico do que o nosso consegue tirar os principais talentos do nosso futebol, e isso tem refletido na qualidade do futebol apresentado no território nacional. Mas, não só pela saída de atletas, como, também, pela disposição das competições no decorrer da temporada; o número de jogos realizados pelas equipes brasileiras está muito acima do que se pratica na Europa, por exemplo, e isso tem um duplo efeito, baixo nível do espetáculo apresentado e perda de atratividade dos torcedores, o que reflete numa reduzida taxa de ocupação dos estádios brasileiros. Quanto ao fluxo de jogadores, pelo fato de não adotar o calendário Europeu, o Brasil é um dos poucos países que não o adotam, o fluxo de entrada e saída de jogadores dura praticamente o ano inteiro. Isso gera impacto pelo lado comercial, já que se torna difícil vincular um atleta com a marca do clube, dado que o tempo de permanência é curto, e pelo lado esportivo, uma constante mudança nos elencos tornam o nível técnico das competições inferior, perdendo não só em valor esportivo, como, também, em valor comercial.

Assim como se discute o desenvolvimento econômico a partir do viés dos países desenvolvidos, no futebol não é diferente, a maior parte da discussão que norteia a modernização do esporte no Brasil traz as transformações ocorridas nas ligas e clubes Europeus, bem como se fala das ligas norte-americanas. São realidades bens distintas, mas as possibilidades de aplicação das práticas realizadas nos esportes desses dois centros aqui no Brasil são bastante plausíveis. No caso do modelo norte-americano, as comparações e possibilidades ficam mais nas questões que envolvem *marketing* e publicidade, dado que o funcionamento das suas ligas está ligado a cultura e valores norte-americanos.

O modelo de gestão profissional esportivo norte-americano é realizado através de ligas privadas, onde a participação sujeita-se ao sistemas de franquias, e elas são sócias. A liga junto as franquias trabalha para maximizar os lucros e manter o equilíbrio competitivo. O valor negociado com a venda dos direitos de transmissão entre canais de TV e liga é distribuído de forma igualitária entre as franquias; é um sistema que deve

ser estudado como qualquer outro ramo industrial e/ou comercial (BOURG; GOUGUET, 2005).

O modelo Europeu, em contrapartida, é liberal e adota um sistema federativo, em que o acesso a um determinado nível de competição se dá por meio de resultados esportivos e não econômicos, com o qual o nosso se assemelha. No entanto, isso não quer dizer que a lógica econômica esteja ausente. Na verdade, está tão presente quanto o modelo norte-americano, que serviu de inspiração do ponto de vista econômico para o que se tornou o modelo europeu. Os clubes buscam maximizar os resultados esportivos, para isso procuram meios financeiros para atingi-los; a lógica econômica passa a ser tão importante quanto à lógica esportiva, uma é consequência da outra (BOURG; GOUGUET, 2005).

As coisas no Brasil parecem precisar de mais tempo para acontecerem do que no resto do mundo, até mesmo quando o assunto é uns dos produtos mais consumidos pelos brasileiros, o futebol. Já são mais de 30 anos de discussão sobre gestão esportiva no país, sobre como ela vem transformando a indústria do esporte como um todo. As ligas americanas são a prova que a lógica empresarial tem espaço para se desenvolver dentro de qualquer modalidade esportiva e servir de modelo para indústrias de outros setores. Foi bebendo do que foi produzido pelo modelo de gestão profissional norte-americano que clubes Europeus, adaptando a sua realidade, deixaram o estigma de clubes locais para se tornarem marcas globais, conquistando mercados antes inexploradas, inclusive o brasileiro, apesar da cultura enraizada do futebol no país. Então, o que se cobra dos clubes brasileiros não é que criem um jeito novo de fazer gestão ou algo do tipo, espera-se apenas que eles adotem práticas administrativas mais modernas, tornando não só os clubes mais saudáveis financeiramente, como a cadeia produtiva da modalidade como um todo. Bons exemplos não faltam, basta serem estudados e adaptados ao nosso mercado.

Dentro do que foi apresentado sobre o endividamento dos clubes e a gestão esportiva no cenário brasileiro, no capítulo seguinte buscarei destacar e confrontar os principais pontos trazidos pelo PROFUT diante da atual situação da indústria do futebol no Brasil.

4 PROFUT: PROVÁVEL SOLUÇÃO OU ADIAMENTO?

Falar em solução para os problemas do futebol brasileiro é uma questão delicada, não por falta de recursos ou capital humano, como vimos anteriormente, mas identifica-se, também, que por parte dos dirigentes o esforço é quase inexistente em transformar a atual realidade, obviamente que existem as exceções que trabalham para mudar o cenário, mas não passam de exceções.

A tentativa de sanar os débitos dos clubes, com o PROFUT, obviamente, partiu do poder público, mas é necessário frisar que houve apoio de um pequeno grupo de dirigentes de clubes que já aplicavam diretrizes em seus clubes condizentes com o mercado, na tentativa de reduzir seus passivos. Acontece que essa não é a primeira tentativa de uma intervenção do Estado na indústria do futebol. A relação do futebol com o poder público não é recente, muito pelo contrário, a promoção do futebol foi sempre uma arma política no Brasil. Como prova disso, tem-se uma série de estádios públicos que foram construídos ao longo da história do país, além de dirigentes que usam clubes como plataforma política.

Então, antes de tratarmos do que é o PROFUT, quais suas consequências no futebol brasileiro e se essa é a melhor alternativa para os clubes, faz-se necessário entender quais foram as medidas tomadas anteriormente e porque elas não funcionaram, até para que sirvam de base para análise futura do próprio PROFUT, que nasceu de uma legislação anterior que não avançou no congresso; ela também visava o refinanciamento das dívidas dos times, o PROFORTE.

O futebol vem passando por uma transformação que está associada ao desenvolvimento do futebol-empresa, a partir do anos 1980; já são quase 40 anos desse movimento. Com a “era da globalização” se passou a produzir e difundir cada vez mais o futebol como espetáculo, o que provocou um enorme impulso nos principais centros do futebol mundial. No entanto, essa mudança na estrutura não se deu de forma cronologicamente semelhante em todos os países, só que, apesar de cada país ter tido suas particularidades, em geral, todos tiveram que introduzir diretrizes gerenciais mais modernas, revisaram suas legislações esportivas, transformaram o futebol em produto

universalmente comercializado e estabeleceram uma progressiva conexão com o capital financeiro (PRONI, 2000).

No Brasil, assim como em indústrias de outros setores, o movimento de modernização/transformação aconteceu em desarmonia em comparação com a Europa. A vontade de trilhar para um modelo mais novo se deparou com grandes dificuldades, que são vinculadas, até hoje, a características que estão enraizadas no desenvolvimento do futebol profissional no país. Que é justamente o caráter paternalista e autoritário da intervenção do poder público na organização do esporte, e ele mesmo foi quem expôs o atraso da modalidade ao propor uma nova legislação na década de 1990, na década seguinte e agora, com o PROFUT (PRONI, 2000).

A indústria brasileira do futebol possui algumas marcas decorrentes das transformações que sofreu ao longo do tempo, principalmente a ocorrida dos anos 90 para cá. Para entender esse processo de mudança estrutural se deve, partir da tese de que essa é uma atividade institucionalizada, que sofreu grande pressão interna e externa em períodos de modificações. Quando se tem influência externa no processo de modernização na organização esportiva, o reflexo se dá internamente em forma de conflitos de ordem econômica, política e social, de maneira que se compõem um clima de tensão que resulta em uma nova configuração de forças e em um novo ordenamento esportivo (PRONI, 2000).

Ainda, em 1990, quando havia um forte debate no futebol brasileiro sobre futebol-empresa e modernização, a realidade que se confrontava era de uma recém descoberta do *marketing*, a introdução na organização esportiva da lógica comercial e a gestão direcionada para a profissionalização. Do outro lado, continuava subserviente aos anseios de curto prazo dos partidos ou de pessoas ligadas a política nacional, além de ter a gestão sob a responsabilidade de “amadores” (PRONI, 2000).

Então, em meio ao debate que existia sobre a modernização do futebol brasileiro nos 1990, decorrente da mudança que vinha ocorrendo principalmente no continente Europeu, a primeira legislação que buscou enfrentar os problemas e trazer um viés de atualização das práticas que envolviam e regiam o futebol brasileiro naquela época foi a Lei Zico (Lei nº 8.672/1993), proposta em 1991 e promulgada em 1993, que destacava:

i) Regularizar a presença de empresas e as formas de comercialização no futebol profissional, ii) rever a participação nos recursos da Loteria Esportiva, iii) extinguir a “lei do passe” e estabelecer uma nova norma para o contrato de trabalho do atleta profissional, iv) redefinir os mecanismos de supervisão e assegurar a autonomia estatutária dos clubes, assim como v) buscar mecanismos mais democráticos e transparentes de representação e de administração das federações e da CBF (PRONI, p.165, 2000).

No entanto, no decorrer da discussão da lei no congresso, ela foi transfigurada, e os pontos-chaves para transformarem a estrutura do futebol, que foram fortemente criticados pela bancada da bola, pelos presidentes de clubes e CBF, acabaram sendo retirados. Até por isso, no decorrer da década de 1990, a discussão permaneceu viva e, em 1998, foi sancionada a Lei Pelé (Lei nº 9.615/1998). Com isso, a anterior foi revogada, ainda que inúmeros dispositivos tenham sido transportados para o novo código. Mattar (2014) destaca como ideia original da Lei Pelé:

“[...] tornar obrigatória a transformação dos clubes associativos em clubes-empresa. A expectativa era de que, ao se tornarem sociedades empresariais com fins econômicos, os clubes movimentar-se-iam naturalmente na direção de uma gestão mais efetiva, uma vez que teriam, necessariamente, que perseguir suas próprias viabilidades econômico-financeiras, sob o risco de, no caso de insucesso, além de colocarem em risco suas próprias existências, seus dirigentes também responderem solidariamente, com seus bens particulares, pelos prejuízos eventualmente causados.” (Mattar, p. 71, 2014)

Bem, assim com a Lei Zico, a Lei Pelé sofreu uma série de críticas. As principais delas tem, justamente, relação com as benesses fiscais que os clubes perderiam por deixarem de ser entidades associativas; passariam a ser tributados do mesmo jeito que as demais empresas. Com a pressão dos clubes, o código foi bastante alterado, tendo seu caráter transformador, do ponto de vista econômico-financeiro, tornando-se inócuo. Dos dispositivos que permaneceram, Santoro (2013) destaca o Art. 27, que prevê expressamente a responsabilização dos dirigentes, inclusive com a rejeição de seus bens particulares “na hipótese de aplicarem créditos ou bens sociais da entidade desportiva em proveito próprio ou de terceiros”. Desde então, não se viu nenhum dirigente ser punido por esse artigo, e essa questão foi retomada com o PROFUT, sob o argumento de que dirigentes não podem ser responsabilizados por seus atos, o que não é verdade.

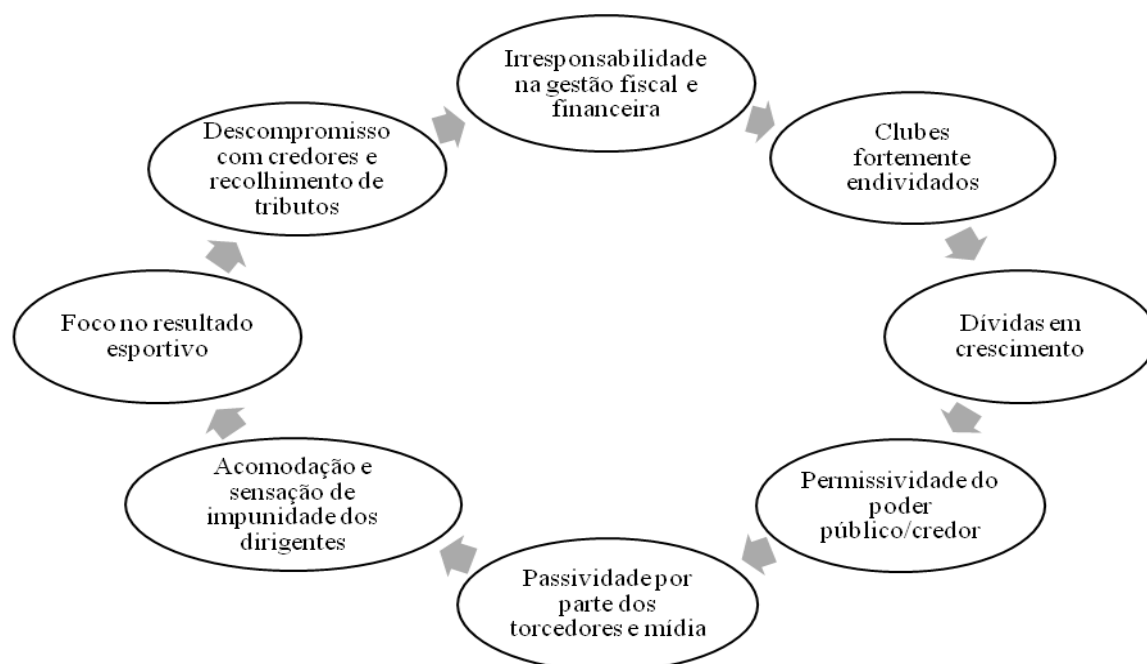
Como previsto por especialistas, a Lei Pelé foi inócua do ponto de vista fiscal após inúmeras mudanças. Nem mesmo artigos estabelecidos por lei foram cumpridos. O que se viu, então, foi a elevação dos débitos fiscais por parte dos clubes; em menos de dez anos se iniciava um novo debate sobre a possibilidade de os clubes refinanciarem suas dívidas tributárias. Em 2006, foi implementada a Timemania (Lei nº 11.345/2006).

Como afirma Santoro (2013), foi a “forma encontrada pelo Governo Federal para auxiliar os clubes de futebol no pagamento de suas dívidas tributárias”, sem qualquer contrapartida efetiva. Ela, ainda, viria a sofrer algumas modificações nos anos que sucederam sua aprovação.

“Refinanciamento das dívidas tributárias dos clubes – Assim, ao mesmo tempo que consolidou os débitos de cada um dos clubes e alongou por 20 anos o pagamento dos respectivos passivos tributários, o Governo Federal criou um concurso de prognóstico, organizado pela Caixa Econômica Federal, que utiliza as marcas dos clubes (nomes e símbolos) e cuja arrecadação é destinada, em parte, ao pagamento das dívidas tributárias dos clubes participantes do programa.” (SANTORO, p. 76, 2013).

Essa foi mais uma tentativa frustrada, com seu fracasso anunciado antes mesmo da aprovação da lei. Com tamanha benevolência do poder público com os clubes brasileiros, o resultado, mais uma vez, foi a ampliação dos débitos fiscais de grande partes dessas equipes. Colocando-se de maneira permissiva nessa questão, o Estado acaba colaborando e retroalimentando a falta de profissionalização da gestão dos clubes; esses se sentem protegidos ou imune a possíveis sanções, dada a popularidade que alguns possuem, já que qualquer ação contra os clubes imputa na possibilidade de risco moral (MATTAR, 2014).

Figura 2: Círculo vicioso do desempenho da gestão dos clubes de futebol



Fonte: Elaboração própria com base em Mattar (2014)

Infelizmente, com o que já foi posto, foram duas décadas de oportunidades perdidas. De um lado o governo, em ter sido mais rigoroso e ter exigido contrapartidas mais efetivas, que possibilitassem uma real transformação da indústria do futebol. Do outro lado estão os clubes, que tiveram não uma, mais sim, três chances de terem o Estado como aliado, sem contar com outras leis que abrangem o esporte de maneira global, para que profissionalizassem suas gestões e sanassem suas dívidas. O que se têm após Lei Zico, Lei Pelé e Timemania, são clubes com profissionais em quase todas as áreas, exceto nos cargos de comando, em que as principais decisões são tomadas e há, ainda, as dívidas fiscais quase impagáveis. A Figura X exemplifica bem o resultado da relação promiscua entre clubes de futebol e políticos.

É curioso observar que, apesar da condição de endividamento dos clubes que foi apresentado, aplica-se um rigor da lei diferente do que aplicado a um cidadão comum; há uma enorme tolerância. E mesmo com gestões questionáveis, do débito com a sociedade e da crescente dívida tributária, os clubes são presenteados com patrocínios estatais, verbas através da renúncia fiscal, isenção de taxas e tributos ou qualquer outra forma de aliviar a situação deles (MATTAR, 2014).

O Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro, Profut (Lei nº 13.155/2015), é justamente isso; mais um mecanismo encontrado pelo governo junto aos clubes de tentar sanar os débitos fiscais e modernizar suas gestões. O Art. 2 define como objetivo promover transparência, democracia e o equilíbrio financeiro das entidades desportivas profissionais de futebol. De certa maneira, o fundamento do Profut não se distancia muito da Timemania. A atual, assim como a anterior, busca recuperar os débitos fiscais que as entidades esportivas possuem com o Estado.

A principal diferença da atual lei para as anteriores, muito possivelmente, sejam as contrapartidas estabelecidas para aqueles que aderirem ao programa, já que em alguns aspectos ela possui características semelhantes aos demais códigos ou os complementam de alguma maneira. O Art. 7 define como objeto de parcelamento, fundamentalmente, as dívidas fiscais com governo em parcelas de duzentas e quarenta vezes, sendo 70% de redução das multas, 40% dos juros e 100% dos encargos legais. Ainda poderão parcelar em cento e oitenta prestações mensais as dívidas relativas ao FGTS e as contribuições instituídas pela Lei Complementar nº 110, como previsto no

Art. 12. Os parcelamentos ocorrem mediante o reconhecimento de todas dividas, até a data da publicação do código.

Souza (2015) vai destacar que para aderirem, manterem-se no programa e, por fim, renegociarem suas dívidas com a União foi preciso que os clubes e entidades desportivas seguissem uma série de contrapartidas estabelecidas pelo Art. 3 e 4, a saber: estar em dia com as obrigações trabalhistas federais correntes; prever em seu estatuto a fixação do período do mandato de presidente ou dirigente máximo e demais cargos eletivos em até quatro anos, permitida uma única reeleição; possuir conselho autônomo; não antecipar ou comprometer as receitas referentes a períodos posteriores ao término da gestão; redução do déficit para até 10% de sua receita bruta apurada no ano, a partir de 2017, e, para até 5% de sua receita bruta apurada no ano anterior, a partir de 2019; publicar as demonstrações contábeis de forma padronizada, separadamente, por atividade econômica e por modalidade esportiva, após terem sido submetidas à auditoria independente; cumprir contratos e pagar regularmente os encargos relativos a todos os profissionais contratados; prever no estatuto ou contrato social o afastamento imediato e inelegibilidade do dirigente que praticar gestão irregular ou temerária; os custos com folha de pagamento e direitos de imagem de atletas profissionais de futebol não podem superar 80% da receita bruta anual das atividades do futebol profissional; manter o investimento mínimo na formação de atletas e futebol feminino, bem como oferecer ingressos a preços populares.

Certamente, as exigências estabelecidas pela lei para que os clubes participem do programa e se mantenham nele é o principal progresso, ainda mais se compararmos a Timemania, a qual não exigiu nenhum tipo de contrapartida, inclusive ela serviu de exemplo, para que seu insucesso não voltasse a se repetir. Em tese, o núcleo diretivo dos clubes, dirigentes e conselheiros, foi forçado a buscarem um modelo de gestão mais responsável, na tentativa de equilibrar os gastos e despesas para que pudessem honrar o compromisso firmado com a União.

Das ferramentas que foram impostas aos clubes pela Lei nº 13.155, as que trazem algo inovador e positivo para o futebol brasileiro, são os incisos do Capítulo I e seção I, que estabelecem critérios específicos para redução e controle do déficit, assim como para transparência e responsabilidade fiscal. Como “incentivo” para que os clubes não descumpram as condições previstas nos incisos de I a X, do Art. 4º, também são

previstas sanções, que podem, em alguns casos, ocasionar até mesmo no rebaixamento na competição do ano subsequente e, ainda, podem ficar impedidos de registrarem novos atletas. Pode-se destacar o capítulo III, art. 25, que caracteriza preceitos da gestão irregular ou temerária praticados pelos dirigentes, tendo no inciso V a ação mais frequente dentro dos clubes que são os adiantamentos de receita. Até por isso, o limite passa a ser de 30% de antecipação das receitas do primeiro mandato subsequente ou fica impedido de apresentar déficit anual superior a 20% da receita bruta do ano anterior. Se junta ao art. 25 o art. 44, tornando possível a responsabilização e punição aos dirigente de qualquer agremiação, estando ele dentro do programa ou não.

Existem outros pontos dentro da lei que, também, são positivos, mas os citados anteriormente são os que podem influir de maneira mais positiva na modernização da gestão e da responsabilidade fiscal. Por outro lado, determinados pontos que entraram na lei, inclusive algumas das contrapartidas, fogem do objetivo principal e, de certa forma, ferem a autonomia dos clubes, como, por exemplo, a contrapartida do inciso X, do art. 4, em que se cobra dos clubes o investimento no futebol feminino e a obrigatoriedade da oferta de ingressos a preços populares.

No caso do investimento no futebol feminino, é preciso discutir se associar as grandes marcas do futebol brasileiro é a melhor maneira de fomentar a modalidade, ainda mais de maneira “forçada”, já que os clubes não dão conta das suas obrigações com o futebol masculino e demais modalidades. No caso de clubes esportivos, incrementar mais uma modalidade em entidades desestruturadas em termos de gestão e finança pode fazer com que infrinjam outros incisos, já que terão que ampliar seus gastos com o futebol feminino. Além da dependência que passa a existir da modalidade feminina em relação a masculina, ela deveria ser pensada como negócio completamente a parte, ter seu mercado estudado para compreender qual melhor modelo a ser aplicado.

A contrapartida dos ingressos a preços populares também vai de encontro a autonomia dos clubes, apesar de ser menos problemática no sentido da aplicação. No entanto, não parece razoável que o Estado venha intervir na precificação dos ingressos. Porém, não é novidade para os clubes esse tipo de intervenção, já que nas competições a quais disputam, federações e CBF estabelecem o valor mínimo a ser cobrado, ignorando o preceito básico da oferta e demanda. Então, a contrapartida do programa passa a ser um problema, por conflitar com o regulamento das competições da CBF.

As críticas não param por aí. A maior delas se refere a estrutura do programa, em que se abre a possibilidade dos clubes decidirem se irão aderir ao programa ou não, ou seja, por mais que todos os clubes tenham em seu passivo dívidas com a União cabem a eles a decisão de participarem do programa. Esse é um precedente perigoso e desigual, já que abre a possibilidade de os clubes manterem sua linha de gestão irresponsável e continuarem gastando irresponsavelmente. Como resultado, pode gerar, até certa medida, um desequilíbrio técnico, visto que enquanto alguns batalham para pagar suas dívidas, além de manter as contas no azul, outros seguem a linha do quanto pior nas finanças melhor no campo. O que torna esse contexto ainda pior é que o PROFUT do ponto de vista fiscal estabelece somente a adimplência das obrigações trabalhistas e dos tributos fiscais, deixando de fora os tributos da esfera municipal, estadual, bem como dívidas com fornecedores, prestadores de serviço e outros (MIRANDA, 2017).

Um aspecto importante que não foi abordado para que o PROFUT tenha sua devida aplicação é o Art. 19º, o qual estabelece, por meio do Ministério do Esporte, a criação da Autoridade Pública de Governança do Futebol (APFUT), que tem como finalidade principal fiscalizar as obrigações descritas pelo Art. 4, podendo agir por conta própria ou através de denúncias de atletas ou funcionários, federações, sindicatos, fornecedores ou qualquer agente do esporte. A Apfut será formada por oito membros, sendo três deles representantes do Poder Executivo Federal (Ministério do Esporte, Fazenda e Trabalho), dos outros cinco, um será atleta, um dirigente, um treinador, um árbitro e, por último, um representante de uma entidade de fomento ao desenvolvimento do futebol.

No entanto, a autoridade criada tem por lei apenas a obrigação de fiscalizar, monitorar, acompanhar ou assistir a situação das entidades esportivas que estiverem sob a tutela do programa. Não cabe a ela nenhum tipo de punição ou sanção, ela apenas comunica o órgão federal responsável pelo refinanciamento. A aplicação das penas, de rebaixamento e impedimento de registro dos contratos de novos atletas, como previsto no inciso V, do art. 5, ficam a cargo das entidades que administram o desporto, CBF e federação no caso. E essa é a maior contradição do programa, as federações foram contempladas com a função de fiscais do governo, sendo que 5 federações aderiram ao parcelamento, ou seja, ela estariam se autofiscalizando, além do que as punições previstas pelo código só fazem menção aos clubes.

Parte dos questionamentos feitos em relação ao PROFUT se dá justamente por essas e outras divergências. Por mais que essa nova legislação apresente evolução em relação as anteriores, as mudanças sofridas por ela durante o processo de tramitação na câmara dos deputados colocam a prova sua capacidade de provocar fortes mudanças na indústria do futebol. E não só isso, tem também o *lobby* da CBF junto a bancada da bola para que mudanças que visassem “beneficiar” os dirigentes de clubes fossem incorporadas ao programa, essa campanha não parou depois da lei aprovada. A primeira divergência se deu com o início do programa. Os clubes foram contemplados com dois anos de carência para que comecem a pagar as parcelas apenas em janeiro de 2018. Desde sua promulgação, os deputados ligados aos clubes e CBF vem batalhando para que as sanções sejam adiadas ou, até mesmo, se tornem inconstitucionais. O Apfut apenas agora, em 2017, estabeleceu um manual com objetivo de padronizar as finanças dos clubes para que assim possa fiscalizá-los, clubes como o Corinthians apresentaram déficit acima dos 20% em relação ao ano anterior, infringindo umas das contrapartidas.

O histórico mostra que não será necessário esperar muito para descobrir se o PROFUT será o marco regulatório para a modernização fiscal e da gestão dos clubes brasileiros, o que pode pesar em favor dela é o fato dos times que já estão seguindo à risca as suas exigências brigarem para que seja cumprida, já que aqueles que não estiverem cumprindo com o que foi acordado estarão tirando proveito não só da União, mas, também, de seus concorrentes. Uma possível revogação do programa jogará a indústria do futebol em um limbo ainda maior se comparado aos principais mercados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou mostrar que as causas da origem do endividamento das entidades esportivas, clubes e federações, não se dá simplesmente pelo fato de se gastar mais do que se arrecada, essa é a consequência. Primeiro, porque a arrecadação não chega nem próximo da sua capacidade máxima, capacidade que é desconhecida, dada a falta de profissionalismo da indústria esportiva nacional. Segundo, porque as práticas de gestão adotadas por nossos clubes estão distantes do que é realizada nos principais centros, Europa e EUA, e até mesmo países menos importantes no cenário do futebol. Terceiro, é a junção dos pontos anteriores, ou seja, baixa arrecadação e hábitos gerenciais ultrapassados potencializam os problemas do nosso futebol.

Tendo analisado as receitas dos clubes de futebol, pode-se afirmar que com as receitas que eles possuem, não é razoável que as dívidas tenham atingido um tamanho tão expressivo, fazendo-se necessária a atuação do poder público, via PROFUT, para que as mesmas sejam quitadas. Impressiona a benevolência do governo, que, ainda, preocupou-se em montar uma estratégia de refinanciamento que não impactasse na capacidade dos clubes continuarem investindo para que pudessem manter sua competitividade. Ficou nítido que a receita com direitos de transmissão é o principal fator de desequilíbrio da capacidade de geração da receita dos clubes, porém, uma gestão ainda mais profissional e um trabalho de longo prazo podem fazer com que seja reduzida essa diferença na capacidade de gerar receitas, tornando o nível de competitividade dos clubes ainda maior. As contrapartidas impostas pelo PROFUT servirão para fortalecer ainda mais esses conceitos. Está claro que a indústria do futebol no Brasil possui uma capacidade financeira a ser explorada muito grande e mesmo com um baixo nível de profissionalismo na sua gestão já atinge receitas bastante elevadas.

Não é correto afirmar que o Estado é permissivo apenas com os clubes de futebol em termos fiscais, há setores historicamente mais importantes na economia com semelhante tratamento, ainda há casos que são contemplados com mais benefícios fiscais do que as entidades esportivas. A política adotada para com os clubes no Brasil não está distante das que são realizadas em países desenvolvidos. Existe um elo muito forte entre governo e equipes esportivas, até mesmo nos esportes norte-americanos, que passam uma imagem de distanciamento com o Estado. Portanto, não é uma particularidade

nossa. A grande diferença, talvez, seja a falta de desenvolvimento do nosso esporte em relação aos demais países, dada a falta de planejamento estratégico no setor, refletido em um modelo de gestão defasado e arraigado nos clubes e federações.

De nada irá adiantar uma nova legislação se a estrutura interna dos clubes não se alterarem, se a gestão não for tratada de maneira profissional visando, não só o desempenho esportivo, como acontece na maioria deles, mas, principalmente, o financeiro. Quando se fala em uma política de planejamento dentro do futebol, quase sempre esse projeto passa por período de três anos, duração de um mandato, ou, até menos, em caso de resultados negativos dentro de campo. Predomina o imediatismo, até por isso se faz necessário pensar na gestão dos clubes no médio e longo prazo, para que essa cultura seja superada. Existe, também, a falta de exemplo, diferentemente do que já foi visto principalmente na Europa, onde grandes clubes decretaram falência. Aqui no Brasil, apesar do elevado patamar da dívida dos clubes, essa possibilidade não passa perto de ser cogitada. Se a partir da nova legislação os clubes passarem a sofrer as sanções que estão contempladas no texto, quem sabe os agentes que comandam o futebol nacional não se sensibilizem e, com isto, a modalidade passe a tomar um novo rumo.

Levando em conta o histórico de tentativas de modernização da gestão e da responsabilidade fiscal do futebol brasileiro por meio da interferência do Estado, não será necessário aguardar muito tempo para descobrir se o PROFUT será o marco regulatório para que essa modernização ocorra no futebol brasileiro. O que pode pesar em favor dela é que clubes como o Flamengo, um dos maiores devedores, estão capitaneando o movimento em defesa do programa, seguindo à risca as exigências estabelecidas para aqueles que aderissem ao parcelamento. Então, esse grupo de equipes pode forçar o cumprimento do programa, já que aqueles que não estiverem cumprindo com o que foi acordado estarão praticando o *doping* financeiro, já que estarão se beneficiando do parcelamento da dívida, além de não estarem cumprindo as contrapartidas. Ou seja, com a possibilidade de cancelamento do PROFUT estarão tirando proveito não só da União como, também, dos seus concorrentes. Uma possível revogação do programa jogará a indústria do futebol em um limbo ainda maior se comparado aos principais mercados.

As coisas no Brasil parecem precisar de mais tempo para acontecerem do que no resto do mundo, até mesmo quando o assunto é um dos produtos mais consumidos pelos brasileiros, o futebol. Já são mais de 30 anos de discussão sobre gestão esportiva no país, sobre como ela vem transformando a indústria do esporte como um todo. As ligas americanas são a prova que a lógica empresarial tem espaço para se desenvolver dentro de qualquer modalidade esportiva e servir de modelo para indústrias de outros setores. Foi bebendo do que foi produzido pelo modelo de gestão profissional norte-americano que clubes Europeus, adaptando a sua realidade, deixaram o estigma de clubes locais para se tornarem marcas globais, conquistando mercados antes inexplorados, inclusive o brasileiro, apesar da cultura enraizada do futebol no país. Então, este é o ponto que se cobra dos clubes brasileiros. Não é que criem um jeito novo de fazer gestão ou algo do tipo, espera-se apenas que eles adotem práticas administrativas mais modernas, tornando não só os clubes mais saudáveis financeiramente, como a cadeia produtiva da modalidade como um todo. Bons exemplos não faltam, basta serem estudados e adaptados ao nosso mercado.

Por fim, considerando o contexto político brasileiro não há como acreditar que o PROFUT irá funcionar de maneira plena. Para sua aprovação ocorrer na câmara dos deputados foi necessário atender uma série de demandas das partes interessadas no refinanciamento. O resultado foi um redesenho da discussão inicial, atendendo interesse dos clubes e CBF. Mas, a batalha política não se encerraria ali. Já se costura um arranjo para tornar o PROFUT inconstitucional. Então, como resultado prático que a legislação trouxe foram os debates entorno das melhores práticas de gestão que são realizadas no país e fora dele, bem como da evolução da indústria do futebol.

REFERÊNCIAS

ALVES, José Antônio Barros; PIERANTI, Octavio Penna. O estado e a formulação de uma política nacional de esporte no Brasil. **RAE electron.**, São Paulo , v. 6, n. 1, jun./2007.

AZEVÊDO, Paulo Henrique. O esporte como negócio: uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais. **Estudos**. Goiânia, v. 36, n. 9/10, p. 929-939, set./out. 2009.

BOURG, J. F.; GOUGUET, J.J. **Economia do esporte**. Bauru: Edusc, 2005.

BRASIL. Lei . 9.615, Brasília, DF, 1998. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9615consol.htm> Acesso em: 01 ago. 2017.

BRASIL. Lei n. 13.155, Brasília, DF, 2015. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13155.htm> Acesso em: 24 fev. 2015.

Brasil. Lei nº 11.345, Brasília, DF, 2006. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111345.htm> Acesso em: 01 ago. 2017.

Cavalcanti, Everton Albuquerque; CAPRARO, André Mendes. **Transferências Internacionais No Futebol: Um Estudo De Caso Comparativo Entre Os Maiores Clubes Europeus E Brasileiros**. Revista Brasileira de Futsal e Futebol, São Paulo, v.7. n.23. p.3-15. Jan./Fev./Mar./Abril. 2015

Costa, F., & Marinho, E. (2005). Fome de bola: o futebol no Brasil e os desafios da gestão esportiva. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 4 (1), 15.

DAMO, Arlei Sander. Futebol e estética. **São Paulo Perspec**. São Paulo, v. 15, n. 3, p. 82-91, jul./2001.

DISTRIBUIÇÃO DAS COTAS DE TV TORNOU CAMPEONATO INGLÊS MAIS COMPETITIVO. Brasil de Fato, Minas Gerais, 26 abr. 2016. Disponível em:
<<https://www.brasildefato.com.br/2016/04/26/distribuicao-das-cotas-de-tv-tornou-campeonato-ingles-mais-competitivo/>> Acesso em: 01 ago. 2017

FORBES APONTA AS FRANQUIAS MAIS VALIOSAS DA MLS. VALOR CRESCER 400% EM 8 ANOS. Futebol Marketing, 8 set, 2016 Disponível em:
<<http://www.futebolmarketing.com.br/2016/forbes-divulga-lista-das-franquias-mais-valiosas-da-mls-valor-cresceu-400-em-8-anos/>> Acesso em: 01 ago. 2017

GASTINEAU, Mike. Soccer: sucesso em Seattle: Como o Seattle Sounders FC se tornou a franquia mais bem-sucedida da história da MLS /Mike Gastineau; Tradução de André Fontenelle; - Campinas, SP: Editora Grande Área, 2016.

ITAÚ-BBA. Análise Econômico-Financeira dos Clubes de Futebol Brasileiros 2015. 2015. Disponível em < <https://download.uol.com.br/esporte/analise-economico-financeira-dos-clubes-de-futebol-brasileiros-de-2015.pdf>> Acesso em: 24 fev. 2015.

ITAÚ-BBA. Análise Econômico-Financeira dos Clubes de Futebol Brasileiros 2016. 2016. Disponível em: < <https://pt.slideshare.net/cassiozipa/anlise-dos-clubes-brasileiros-2016-ita-bba>> Acesso em: 25 ago. 2017;

ITAÚ-BBA. Análise Econômico-Financeira dos Clubes de Futebol Brasileiros 2017. 2017. Disponível em: < <https://www.itaubba-pt/noticias/itaubba-divulga-analise-economico-financeira-dos-clubes-de-futebol-brasileiros-2017>> Acesso em: 01 ago. 2017.

KUPER, S.; SZYMANSKI, S. Soccernomics: por que a Inglaterra perde, a Alemanha e o Brasil ganham, e os Estados Unidos, o Japão, a Austrália, a Turquia - e até mesmo o Iraque - podem se tornar os reis do esporte mais popular do mundo. Rio de Janeiro: Tinta Negra, 2010. 312p.

LEGADO DA COPA: ESTÁDIOS ALEMÃES TÊM CRECHE, NARRAÇÃO PARA CEGOS E FICAM LOTADOS. BBC Brasil, 13 mai. 2014. Disponível em: <http://www.bbc.com/portuguese/videos_e_fotos/2014/05/140430_legado_hanover_estadio_dg> Acesso em: 29 jul. 2017.

LEONCINI, Marvio Pereira; SILVA, Márcia Terra da. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 12, n. 1, p. 11-23, Apr. 2005.

LIMA, Marcelo de Oliveira. **Economia, futebol e paixão: o comportamento do torcedor do Esporte Clube Bahia**. 2015. 139 f. Il.: quad.; f – Salvador, 2015. 139 f. Il.; quad.; fig.;tab. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Economia) – Faculdade Economia, UFBA, Salvador 2015.

LOPES, José Pedro Sarmiento de Rebocho; PIRES, Gustavo Manuel Vaz da Silva. Conceito de gestão do desporto: novos desafios, diferentes soluções. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, v. 1, n. 1, 88-103, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. Indústria do Esporte e seu Ambiente de Negócios. In: MATTAR, Fauze; MATTAR, Michel (org.). *et al.* **Gestão de negócios esportivos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MATTAR, Michel Fauze **Na trave: O que falta para o futebol brasileiro ter uma gestão profissional** / Michel Fauze Mattar. – 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. 23 cm

MATTAR, Michel Fauze. Gestão de Marketing nas Instituições Esportivas. In: MATTAR, Fauze; MATTAR, Michel (org.). *et al.* **Gestão de negócios esportivos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MEGALE, Caio. Economia do Esporte. In: MATTAR, Fauze; MATTAR, Michel (org.). *et al.* **Gestão de negócios esportivos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MIRANDA, Martinho Neves. **Aspectos Legais do Profut**. Disponível em: <<http://www.martinhonevesmiranda.com.br/2017/03/aspectos-legais-profut/>> Acesso em: 01 ago. 2017.

- NASCIMENTO, Everson Luis do; Economia futebol clube: o lado financeiro do gramado. **Rev. Novas Ideias**. Recife, v.1, n. 1, jul./dez. 2014, p. 81-125.
- PEREIRA, Carlos Alberto et al. A gestão estratégica de clubes de futebol: uma análise da correlação entre performance esportiva e resultado operacional. . In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 4., 2004. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Fipecafi , 2004.
- POLITO, L. F. T. **Marketing esportivo aplicado**: termos e métodos. 23 fev. 2014. Disponível em: <<https://universidadedofutebol.com.br/marketing-esportivo-aplicado-terminos-e-metodos/>> Acesso em: 29 jul. 2017.
- PRONI, M. W. **A metamorfose do futebol**. Campinas: Unicamp, Instituto de Economia, 2000.
- PRONI, M. W. Economia do esporte: um campo de estudo em expansão. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO LATINO-AMERICANA DE ESTUDOS SÓCIO-CULTURAIS DO ESPORTE, 1, 2008. **Anais...** Curitiba/PR: Universidade Positivo, 2008.
- REIS, Rômulo Meira; TELLES, Silvio. Gestão esportiva: por que a disputa por pontos corridos no campeonato brasileiro de futebol?. **FIEP Bulletin On-line**. v. 81, n. 1, 2011.
- ROCHA, Cláudio Miranda da; BASTOS, Flávia da Cunha. Gestão do esporte: definindo a área. **Rev. bras. educ. fís. Esporte**. São Paulo, v. 25, n. esp., p. 91-103, dec./ 2011.
- SANTORO, Luiz Felipe Guimarães. Legislação Esportiva Infraconstitucional e o Desporto Profissional. In: MATTAR, Fauze; MATTAR, Michel (org.). *et al.* **Gestão de negócios esportivos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- SOMOGGI, Amir. Gestão de Espaços Esportivos como Negócio. In: MATTAR, Fauze; MATTAR, Michel (org.). *et al.* **Gestão de negócios esportivos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- SOUZA, G. L. P. **Profut**: primeira adesão, primeira controvérsia. 2015. Disponível em:<<http://universidadedofutebol.com.br/profut-primeira-adesao-primeira-controversia/>> Acesso em: 10 mar. 2016.
- TRÊS ANOS APÓS INÍCIO DA COPA, ‘ELEFANTES BRANCOS’ SERVEM ATÉ DE ESCOLA PARA REDUZIR PREJUÍZO. BBC Brasil, São Paulo, 12 jun. 2017. Disponível em: <<http://www.bbc.com/portuguese/brasil-40226673>> Acesso em: 29 jul. 2017.
- VALENTE, Rafael; SERAFIM, Maurício C.. Gestão esportiva: novos rumos para o futebol brasileiro. **Rev. adm. empres.**. São Paulo, v. 46, n. 3, p. 131-136, Set. 2006.
- VALOR das marcas dos clubes brasileiros. BDO RCS Auditores Independentes. Disponível em: <<http://www.bdobrazil.com.br/pt/publicacoes.html>>. Acesso em: 05 Set. 2016.

ANEXOS A – Lei nº 13.155/2015

- **Art. 2º** Fica criado o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro - PROFUT, com o objetivo de promover a gestão transparente e democrática e o equilíbrio financeiro das entidades desportivas profissionais de futebol.

Parágrafo único. Para os fins desta Lei, consideram-se entidade desportiva profissional de futebol a entidade de prática desportiva envolvida em competições de atletas profissionais, nos termos dos [arts. 26 e 28 da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998](#), as ligas em que se organizarem e as respectivas entidades de administração de desporto profissional.

- **Art. 3º** A adesão ao Profut dar-se-á com o requerimento das entidades desportivas profissionais de futebol do parcelamento de que trata a Seção II deste Capítulo.

Parágrafo único. Para aderir ao Profut, as entidades desportivas profissionais de futebol deverão apresentar os seguintes documentos:

I - estatuto social ou contrato social e atos de designação e responsabilidade de seus gestores;

II - demonstrações financeiras e contábeis, nos termos da legislação aplicável; e

III - relação das operações de antecipação de receitas realizadas, assinada pelos dirigentes e pelo conselho fiscal.

- **Art. 4º** Para que as entidades desportivas profissionais de futebol mantenham-se no Profut, serão exigidas as seguintes condições:

I - regularidade das obrigações trabalhistas e tributárias federais correntes, vencidas a partir da data de publicação desta Lei, inclusive as retenções legais, na condição de responsável tributário, na forma da lei;

II - fixação do período do mandato de seu presidente ou dirigente máximo e demais cargos eletivos em até quatro anos, permitida uma única recondução;

III - comprovação da existência e autonomia do seu conselho fiscal;

IV - proibição de antecipação ou comprometimento de receitas referentes a períodos posteriores ao término da gestão ou do mandato, salvo:

a) o percentual de até 30% (trinta por cento) das receitas referentes ao 1º (primeiro) ano do mandato subsequente; e

b) em substituição a passivos onerosos, desde que implique redução do nível de endividamento;

V - redução do **déficit**, nos seguintes prazos:

a) a partir de 1º de janeiro de 2017, para até 10% (dez por cento) de sua receita bruta apurada no ano anterior; e

b) a partir de 1º de janeiro de 2019, para até 5% (cinco por cento) de sua receita bruta apurada no ano anterior;

VI - publicação das demonstrações contábeis padronizadas, separadamente, por atividade econômica e por modalidade esportiva, de modo distinto das atividades recreativas e sociais, após terem sido submetidas a auditoria independente;

VII - cumprimento dos contratos e regular pagamento dos encargos relativos a todos os profissionais contratados, referentes a verbas atinentes a salários, de Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS, de contribuições previdenciárias, de pagamento das obrigações contratuais e outras havidas com os atletas e demais funcionários, inclusive direito de imagem, ainda que não guardem relação direta com o salário;

VIII - previsão, em seu estatuto ou contrato social, do afastamento imediato e inelegibilidade, pelo período de, no mínimo, cinco anos, de dirigente ou administrador que praticar ato de gestão irregular ou temerária;

IX - demonstração de que os custos com folha de pagamento e direitos de imagem de atletas profissionais de futebol não superam 80% (oitenta por cento) da receita bruta anual das atividades do futebol profissional; e

X - manutenção de investimento mínimo na formação de atletas e no futebol feminino e oferta de ingressos a preços populares, mediante a utilização dos recursos provenientes:

a) da remuneração pela cessão de direitos de que trata o inciso I do § 2º do art. 28 desta Lei; e

b) (VETADO).

§ 1º Sem prejuízo do disposto nos incisos I a VIII do **caput** deste artigo, no caso de entidade de administração do desporto, será exigida a representação da categoria de atletas no âmbito dos órgãos e conselhos técnicos incumbidos da aprovação de regulamentos das competições.

§ 2º As entidades deverão publicar, em sítio eletrônico próprio, documentos que atestem o cumprimento do disposto nos incisos I a X do **caput** deste artigo, garantido o sigilo acerca dos valores pagos a atletas e demais profissionais contratados.

§ 3º Para os fins do disposto no inciso III do **caput** deste artigo, será considerado autônomo o conselho fiscal que tenha asseguradas condições de instalação, de funcionamento e de independência, garantidas, no mínimo, por meio das seguintes medidas:

I - escolha de seus membros mediante voto ou outro sistema estabelecido previamente à escolha;

II - exercício de mandato de seus membros, do qual somente possam ser destituídos nas condições estabelecidas previamente ao seu início e determinadas por órgão distinto daquele sob a sua fiscalização; e

III - existência de regimento interno que regule o seu funcionamento.

§ 4º As entidades desportivas profissionais com faturamento anual inferior a uma vez e meia o teto do faturamento da empresa de pequeno porte de que trata o [inciso II do art. 3º da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006](#), ficam dispensadas do cumprimento do disposto nos incisos V e IX do **caput** deste artigo e, quanto ao

disposto no inciso VI do **caput** deste artigo, ficam autorizadas a contratar contador para o exercício da função de auditor independente.

§ 5º Não constitui descumprimento da condição prevista no inciso VII do **caput** deste artigo a existência de débitos em discussão judicial.

§ 6º As demonstrações contábeis de que trata o inciso VI do **caput** deste artigo deverão explicitar, além de outros valores exigidos pela legislação e pelas normas contábeis, os referentes a:

I - receitas de transmissão e de imagem;

II - receitas de patrocínios, publicidade, luva e **marketing**;

III - receitas com transferência de atletas;

IV - receitas de bilheteria;

V - receitas e despesas com atividades sociais da entidade;

VI - despesas totais com modalidade desportiva profissional;

VII - despesas com pagamento de direitos econômicos de atletas;

VIII - despesas com pagamento de direitos de imagem de atletas;

IX - despesas com modalidades desportivas não profissionais; e

X - receitas decorrentes de repasses de recursos públicos de qualquer natureza, origem e finalidade.

- **Art. 7º** A dívida objeto do parcelamento será consolidada, no âmbito de cada órgão responsável pela cobrança, na data do pedido, e deverá ser paga em até duzentas e quarenta parcelas, com redução de 70% (setenta por cento) das multas, 40% (quarenta por cento) dos juros e 100% (cem por cento) dos encargos legais.

§ 1º O valor das parcelas de que trata este artigo não poderá ser inferior a R\$ 3.000,00 (três mil reais).

§ 2º As reduções previstas no **caput** deste artigo não serão cumulativas com outras reduções admitidas em lei.

§ 3º Na hipótese de anterior concessão de redução de multas ou de juros em percentuais diversos dos estabelecidos no **caput** deste artigo, prevalecerão os percentuais nele referidos, aplicados sobre o saldo original das multas ou dos juros.

§ 4º Enquanto não consolidado o parcelamento, a entidade desportiva deverá calcular e recolher, mensalmente, parcela equivalente ao montante dos débitos objeto do parcelamento dividido pelo número de prestações indicado no requerimento de parcelamento, observado o disposto no § 1º deste artigo.

§ 5º O valor de cada uma das parcelas, determinado na forma deste artigo, será acrescido de juros obtidos pela aplicação da taxa referencial do Sistema Especial de Liquidação e de Custódia - SELIC para títulos federais, acumulada mensalmente, calculados a partir do mês subsequente ao da consolidação até o mês anterior ao do pagamento, e de 1% (um por cento) relativamente ao mês em que o pagamento estiver sendo efetuado.

§ 6º A entidade desportiva profissional de futebol poderá reduzir:

I - em 50% (cinquenta por cento), o valor da 1ª (primeira) a 24ª (vigésima quarta) prestações mensais;

II - em 25% (vinte e cinco por cento), o valor da 25ª (vigésima quinta) a 48ª (quadragésima oitava) prestações mensais; e

III - em 10% (dez por cento), o valor da 49ª (quadragésima nona) a 60ª (sexagésima) prestações mensais.

§ 7º As prestações vencerão no último dia útil de cada mês.

§ 8º Por ocasião da consolidação, será exigida a regularidade de todas as prestações devidas desde o mês de adesão até o mês anterior ao da conclusão da consolidação dos débitos parcelados nos termos do disposto neste artigo.

- **Art. 12.** As dívidas das entidades desportivas profissionais de futebol relativas ao FGTS e às contribuições instituídas pela [Lei Complementar nº 110, de 29 de junho de 2001](#), poderão ser parceladas em até cento e oitenta prestações mensais, observadas as condições estabelecidas nesta Subseção.

§ 1º O deferimento dos parcelamentos de débitos será feito pelo Ministério do Trabalho e Emprego ou pela Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, diretamente, ou por intermédio da Caixa Econômica Federal, mediante autorização.

§ 2º As reduções previstas no **caput** do art. 7º desta Lei não se aplicam aos débitos relativos ao FGTS destinados à cobertura de importâncias devidas aos trabalhadores.

§ 3º Nas hipóteses em que o trabalhador fizer jus à utilização de valores de sua conta vinculada ao FGTS durante o período de vigência do parcelamento, a entidade deverá, sob pena de rescisão, antecipar os recolhimentos relativos ao trabalhador, podendo observar o valor da parcela vigente para realizar as antecipações.

§ 4º O valor do débito, para fins de quitação da parcela e do saldo remanescente do parcelamento, será atualizado conforme a [Lei nº 8.036, de 11 de maio de 1990](#).

- **Art. 19.** Fica criada, no âmbito do Ministério do Esporte, a Autoridade Pública de Governança do Futebol - APFUT, sem aumento de despesa, com as seguintes competências:

I - fiscalizar as obrigações previstas no art. 4º desta Lei e, em caso de descumprimento, comunicar ao órgão federal responsável para fins de exclusão do Profut;

II - expedir regulamentação sobre procedimento de fiscalização do cumprimento das condições previstas nos incisos II a X do **caput** do art. 4º desta Lei;

III - requisitar informações e documentos às entidades desportivas profissionais; e

IV - elaborar e aprovar o seu regimento interno.

§ 1º A Apfut contará com a participação de representantes do Poder Executivo federal e da sociedade civil, garantida a participação paritária de atletas, dirigentes, treinadores e árbitros, na forma do regulamento.

§ 2º Na fiscalização do cumprimento das obrigações de que trata o inciso I do **caput** deste artigo, a Apfut poderá fixar prazos para que sejam sanadas irregularidades.

§ 3º O apoio e o assessoramento técnico à Apfut serão prestados pelo Ministério do Esporte.

§ 4º Decreto do Poder Executivo federal disporá sobre a organização e o funcionamento da Apfut, inclusive sobre os procedimentos e ritos necessários ao exercício de sua finalidade.

- **Art. 25.** Consideram-se atos de gestão irregular ou temerária praticados pelo dirigente aqueles que revelem desvio de finalidade na direção da entidade ou que gerem risco excessivo e irresponsável para seu patrimônio, tais como:

I - aplicar créditos ou bens sociais em proveito próprio ou de terceiros;

II - obter, para si ou para outrem, vantagem a que não faz jus e de que resulte ou possa resultar prejuízo para a entidade desportiva profissional;

III - celebrar contrato com empresa da qual o dirigente, seu cônjuge ou companheiro, ou parentes, em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, sejam sócios ou administradores, exceto no caso de contratos de patrocínio ou doação em benefício da entidade desportiva;

IV - receber qualquer pagamento, doação ou outra forma de repasse de recursos oriundos de terceiros que, no prazo de até um ano, antes ou depois do repasse, tenham celebrado contrato com a entidade desportiva profissional;

V - antecipar ou comprometer receitas referentes a períodos posteriores ao término da gestão ou do mandato, salvo:

a) o percentual de até 30% (trinta por cento) das receitas referentes ao primeiro ano do mandato subsequente; ou

b) em substituição a passivos onerosos, desde que implique redução do nível de endividamento;

VI - formar **défi**ce ou prejuízo anual acima de 20% (vinte por cento) da receita bruta apurada no ano anterior;

VII - atuar com inércia administrativa na tomada de providências que assegurem a diminuição dos **défi**ces fiscal e trabalhista determinados no art. 4º desta Lei; e

VIII - não divulgar de forma transparente informações de gestão aos associados e torcedores.

§ 1º Em qualquer hipótese, o dirigente não será responsabilizado caso:

I - não tenha agido com culpa grave ou dolo; ou

II - comprove que agiu de boa-fé e que as medidas realizadas visavam a evitar prejuízo maior à entidade.

§ 2º Para os fins do disposto no inciso IV do **caput** deste artigo, também será considerado ato de gestão irregular ou temerária o recebimento de qualquer pagamento, doação ou outra forma de repasse de recursos por:

I - cônjuge ou companheiro do dirigente;

II - parentes do dirigente, em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau; e

III - empresa ou sociedade civil da qual o dirigente, seu cônjuge ou companheiro ou parentes, em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, sejam sócios ou administradores.

§ 3º Para os fins do disposto no inciso VI do **caput** deste artigo, não serão considerados atos de gestão irregular ou temerária o aumento de endividamento decorrente de despesas relativas ao planejamento e à execução de obras de

infraestrutura, tais como estádios e centros de treinamento, bem como a aquisição de terceiros dos direitos que envolvam a propriedade plena de estádios e centros de treinamento:

I - desde que haja previsão e comprovação de elevação de receitas capazes de arcar com o custo do investimento; e

II - desde que estruturados na forma de financiamento-projeto, por meio de sociedade de propósito específico, constituindo um investimento de capital economicamente separável das contas da entidade.

- **Art. 44.** Aplicam-se a todas entidades desportivas previstas no parágrafo único do [art. 13 da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998](#), o disposto nos arts. 24 a 27 desta Lei.