

STRONG ESAGS – ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E
GESTÃO

Hugo Gonçalves de Oliveira

**CLUBE-EMPRESA: ATÉ QUE PONTO MÉTODOS DE GESTÃO
ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA APLICADAS EM EMPRESAS
PODEM AJUDAR OS CLUBES BRASILEIROS DE FUTEBOL?**

Santo André

2020

Hugo Gonçalves de Oliveira

CLUBE-EMPRESA: ATÉ QUE PONTO MÉTODOS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA APLICADAS EM EMPRESAS PODEM AJUDAR OS CLUBES BRASILEIROS DE FUTEBOL?

Monografia apresentada como exigência para a obtenção do grau de Bacharel em Economia, à Escola Superior de Administração e Gestão – STRONG ESAGS

Orientador: Prof. Me. Raphael Bicudo

Santo André

2020

Aos meus pais, minha família e noiva.

Agradecimentos

Aos que me ajudaram para a construção desse trabalho, especialmente aos meus pais e à minha noiva, pelo suporte dado a mim durante a realização de minha monografia.

Agradeço especialmente também aos meus amigos, que me encorajaram e ajudaram na escolha desse tema.

Resumo

Os clubes brasileiros de futebol destoam – e muito – do mundo, quando o assunto se refere à sua gestão. Diferentemente de como vemos no exterior (onde há, inclusive, ações de clubes sendo negociadas em bolsa de valores), os clubes brasileiros de futebol ainda têm práticas longe do que vemos como “profissionais”, dentro do contexto de uma empresa. Os clubes não são orientados para o lucro, e, funcionando de forma parecida à uma ONG – por não terem fins lucrativos – os clubes brasileiros têm historicamente uma dificuldade muito grande de financiar suas operações. Isso é visível não apenas pelos números, como também por consequências: clubes brasileiros que até pouco tempo atrás eram tradicionais (como a Associação Portuguesa de Desportos), hoje, por conta da sua péssima administração financeira, não conseguem mais reaver a competitividade que tiveram outrora – e isso é prejudicial não apenas para o clube, mas como também para a economia como um todo, que perde um mercado que poderia ser muito maior do que é hoje. Portanto, para que possamos ter um mercado mais estruturado no futebol e para que todo o país possa se aproveitar disso, é chegada a hora que um dos esportes mais conhecidos e adorados no Brasil seja, de fato, reorganizado.

Palavras-chave: clube-empresa, futebol, futebol no brasil, mercado do futebol, economia do futebol, Brasil, clube-empresa no Brasil, profissionalização dos times brasileiros.

Lista de gráficos

Gráfico 1 - Receita das maiores ligas europeias de futebol.....	13
Gráfico 2 - Dívida Líquida dos principais clubes europeus, 2008-2017.....	14
Gráfico 3 - Número de espectadores médios por jogo na MLS, de 1996 até 2019...	16
Gráfico 4 - Número de espectadores nas ligas mundiais em 2019.....	17
Gráfico 5 - Receitas - Futebol Brasileiro/2019.....	19
Gráfico 6 - Dívidas dos 20 maiores clubes brasileiros (em R\$ Milhões).....	20
Gráfico 7 - Valor dos ativos dos clubes europeus, 2008-2017	22

Lista de tabelas

Tabela 1 - Clubes Europeus com capital aberto em bolsa de valores.....	10
Tabela 2 - Compras de clubes europeus por investidores estrangeiros.....	11
Tabela 3 - Donos de clubes da EPL e suas nacionalidades.....	12
Tabela 4 - Formalidade e informalidade dos postos de trabalho entre o 4º trimestre de 2014 e 2017 em recorte interseccional de gênero e raça.	39

Sumário

Introdução	8
1. Cenário e Estrutura do Futebol Europeu.....	10
2. Cenário e Estrutura do Futebol Americano	15
3. Cenário e Estrutura do Futebol Brasileiro	19
4. Teoria econômica presente nas ligas europeias, americanas e brasileiras	21
5. Conclusão	24
Referencial bibliográfico.....	25

Introdução

A discussão é antiga, mas ao mesmo tempo muito atual: afinal, os clubes brasileiros deveriam ou não se tornar clube-empresas? Se hoje os balanços e os problemas financeiros dos clubes são temas frágeis, qual seria a vantagem para os clubes (e pra sociedade como um todo) a adoção de um sistema diferente do que é hoje?

Uma das primeiras abordagens de forma legislativa a esse tema chegou ao Brasil com a Lei Zico, em 1993. Como Silva (1993) argumenta, a “Lei Zico” fez com que o Estado tivesse uma redução drástica de interferência no esporte, e, com ela, surgiu a possibilidade dos clubes brasileiros deixarem de ser associações esportivas para se tornarem sociedades anônimas (S.A.).

No ano seguinte, a possibilidade se tornou realidade, quando o União São João de Araras, clube do interior de São Paulo, foi o primeiro clube a se remodelar para se tornar uma sociedade anônima – mas, desde então, pouco mais de 20 clubes brasileiros seguiram o mesmo caminho, enquanto a maioria dos outros clubes brasileiros (inclusive, os tradicionais) seguem sendo organizações desportivas sem fins lucrativos.

Esse modelo profissional, apesar de comum no Brasil, não é tão comum no exterior. Se olharmos para o mercado europeu, grande parte dos clubes profissionais são companhias limitadas por ações, inclusive alguns deles sendo negociados em bolsa de valores como Juventus, Manchester United e Arsenal (todos clubes tradicionais europeus), ou clubes que tem um dono e que possui uma gestão administrativa muito parecida com uma empresa.

Por isso, o presente trabalho pretende entender se os problemas e fragilidades do modelo de organização do futebol brasileiro (e, principalmente, dos clubes) se deve ou não a adoção de uma gestão no formato de clube-empresa, e quais tipos de impactos essa adoção traria não só para os clubes brasileiros, mas como também para o Brasil como um todo.

Afinal, em 2016, o mercado de esportes no Brasil movimentou cerca de 2% do PIB do país, o equivalente a 67 bilhões de reais (PLURI, 2016) – porém, no mesmo período, só o mercado de futebol europeu movimentou 25,5 bilhões de euros, o

equivalente, na época, a 94,35 bilhões de reais (considerando preço do euro de 3,7 reais).^[2] Se uma gestão empresarial dos clubes significar uma melhora da situação financeira dos clubes, essa melhora financeira também pode significar um crescimento do mercado de futebol brasileiro que, por consequência, poderá movimentar ainda mais dinheiro e trazer um crescimento interessante pro país.

O momento é oportuno para esse debate: com os problemas recentes originados pela pandemia do COVID-19, todos os campeonatos ao redor do país foram adiados, e os clubes, com um corte significativo em suas fontes de receitas, estão ainda mais dependentes da forma como fazem a gestão do seu patrimônio. O momento para mudanças é agora.

Por isso, além dessa introdução, este texto é composto por cinco seções. A primeira seção apresenta o cenário do futebol mundial, e como os clubes do exterior são estruturados. Como vimos, os clubes (em especial, europeus) são um grande *benchmark* de um modelo que pode ser adotado no Brasil. Além disso, na segunda seção, também veremos brevemente como é estruturado o modelo americano de franquias, que também é um modelo diferente do praticado aqui e que pode ser utilizado como referência.

Na terceira seção, entraremos no contexto brasileiro, estudando mais a fundo como são estruturados os clubes brasileiros como associações sem fins lucrativos, e como os seus processos se diferenciam dos processos abordados na primeira e segunda seção.

Já na quarta seção, faremos um “estudo de caso” do clube Regatas do Flamengo, que desde 2012 adotou um modelo de gestão empresarial, e veremos na prática que consequências esse modelo trouxe para as finanças do clube, e na última seção, veremos quais os impactos que uma mudança de modelo poderia trazer para os clubes tradicionais do Brasil, assim como impacto que isso traria ao mercado como um todo.

1. Cenário e Estrutura do Futebol Europeu

Segundo Hamil e Chadwick (2010), desde a formação da EPL – principal liga inglesa – existem 3 modelos de negócios que os clubes europeus incorporaram: o modelo de ações negociadas em bolsa, o modelo de companhias limitadas por garantia e também o modelo de controle externo (onde uma pessoa/entidade estrangeira é a detentora do clube).

Com a formação da EPL, o modelo de ações negociadas acabou sendo o mais popular, mas na virada do século essa realidade rapidamente mudou, com uma série de clubes europeus fechando o capital na bolsa de valores, como mostra a tabela 1.

Tabela 1. Clubes Europeus com capital aberto em bolsa de valores

Club	Year floated	Position at October 2008
Arsenal	1995	7,750 (£)
Aston Villa	1997	De-listed: 2006
Birmingham City	1997	27.00
Bradford City	1998	De-listed: 2002
Bolton Wanderers	1997	De-listed: 2003
Charlton Athletic	1997	De-listed: 2006
Chelsea	1996	De-listed: 2003
Leeds United	1996	De-listed: 2004
Leicester City	1997	De-listed: 2003
Manchester City	1995	De-listed: 2007
Manchester United	1991	De-listed: 2005
Millwall	1995	0.03
Newcastle United	1997	De-listed: 2007
Nottingham Forest	1997	De-listed: 2002
Preston NE	1995	117.50
QPR	1996	De-listed: 2001
Sheffield United	1997	9.75
Southampton	1997	28.00
Sunderland	1996	De-listed: 2004
Tottenham Hotspur	1993	85.00
West Bromwich Albion	1997	De-listed: 2005
Watford	2001	13.50

Note: Adapted from Hamil and Chadwick (2010)

Fonte: Sport, Business and Management: An International Journal, Volume 3 (1): 18 – Mar 15, 2013

A partir desse ocorrido, o terceiro modelo acabou se tornando o modelo mais popular dentre os clubes da Europa: grande parte dos clubes tradicionais europeus são detidos por uma pessoa ou um grupo de pessoas, sendo que este grupo não necessariamente é estrangeiro.

Desde a virada do século, 14 times de futebol saíram da bolsa com muitos deles experienciando quedas nas ações devido a baixos retornos sobre o investimento, resultados por uma dificuldade inerente dos clubes de gerarem lucros. Aparentemente, as instituições da cidade simplesmente não veem clubes de futebol como oportunidades viáveis de investimento. (Hamil and Chadwick, 2010).

Importante notar que o segundo modelo (modelo em que geralmente os fãs e interessados adquirem participações no clube, mas participações que não garantem nenhuma parcela dos lucros do clube e por isso acabam levando o clube a ter fins não lucrativos) é um modelo muito pouco presente no futebol europeu, já que nenhum dos atuais times da primeira divisão do futebol inglês, italiano e francês são organizados desta forma.

O modelo de controle externo está crescendo na EPL por muitas razões. Enquanto a indústria do futebol ficou mais comercializável, os custos para operar um clube na EPL, especialmente o custo nos salários de jogadores, cresceu de forma substancial. Muitos donos conseguiram prover os níveis requeridos de investimentos para conseguir competir e venderam grande parte das suas participações no clube para investidores estrangeiros. (Wilson, R., Plumley, D., & Ramchandani, G. (2013))

Esse tipo de modelo é majoritário, mas recente na história do futebol inglês: um dos primeiros clubes a ter o controle de um investidor estrangeiro foi o Fulham, em 1997, quando ele foi adquirido por Mohamed Al Fayed por cerca de 30 milhões de euros. Desde então, o futebol inglês vivenciou alguns outros “*deals*” interessantes envolvendo investidores estrangeiros e clubes, como mostra a tabela 2.

Tabela 2. Compras de clubes europeus por investidores estrangeiros

Club	Deal date	Owner	Country	Initial deal value (£million)
Fulham	May 1997	Mohammed Al-Fayed	Egypt	30
Chelsea	July 2003	Roman Abramovich	Russia	135
Manchester United	May 2005	Malcolm Glazer	USA	725
Aston Villa	August 2006	Randy Lerner	USA	75
Manchester City	September 2008	Abu Dhabi United Group	UAE	82
Birmingham City	October 2009	Carson Yeung	Hong Kong	81.5
Sunderland	May 2009	Ellis Short	USA	30
Liverpool	October 2010	New England Sport Ventures	USA	300
Blackburn Rovers	November 2010	Venky's Group	India	46

Dessa forma, percebemos que grande parte do futebol profissional inglês tem grandes investidores estrangeiros como donos, e ainda mais importante: todos eles têm um dono. Como vemos na tabela 3, todos os atuais times da Premier League (principal liga do futebol inglês) têm uma pessoa ou uma empresa como dona do clube. Essa característica é muito importante, pois, como veremos mais adiante, essa característica mudará bastante quando olharmos o cenário regional brasileiro.

Tabela 3. Donos de clubes da EPL e suas nacionalidades

Clube	Dono	Nacionalidade
Arsenal	Kroenke Sports	Estados Unidos
Aston Villa	Nassef Sawiris	Egito
Brighton&Hove Albion	Tony Bloom	Inglaterra
Burnley	Mike Garlick	Inglaterra
Chelsea	Roman Abramovich	Russo
Crystal Palace	Steve Parish / Joshua Harris	Inglaterra e Estados Unidos
Everton	Farhad Moshiri	Irã
Fulham	Shahid Khan	Paquistão
Leeds United	Andrea Radrizzani	Italia
Leicester City	Aiyawatt Srivaddhanaprabha	Tailandia
Liverpool	Fenway Sports Group	Estados Unidos
Manchester City	City Football Group / Khaldoon Al Mubarak	Emirados Arabes
Manchester United	Joel e Avram Glazer	Estados Unidos
Newcastle United	Mike Ashley	Inglaterra
Sheffield United	Abdullah bin Musa	Arabia Saudita
Southampton	Lander Sports Investment e Gao Jisheng	China
Tottenham	ENIC e Joe Lewis	Inglaterra
West Bromwich Albion	Lai Guochuan	China
West Ham United	David Sullivan	Inglaterra
Wolverhampton Wanderes	Fosun Internacional	China

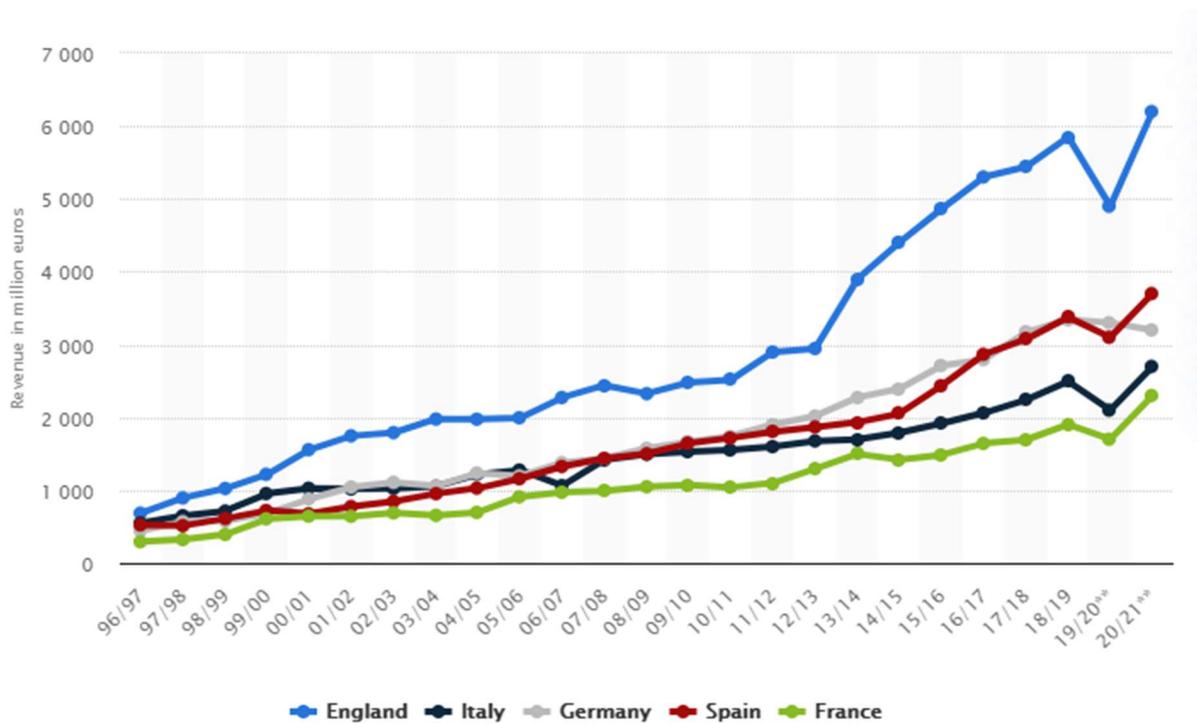
Elaboração: Própria

Além disso, quando olhamos para as ligas ao longo da Europa, 51% dos clubes das divisões principais das ligas europeias são clubes onde a gestão é feita por empresas privadas.

Com isso em mente, a Europa, além de ser o berço oficial do futebol como esporte, é também o continente de maior expressão em questão de números e tamanho de mercado. As 5 maiores ligas de futebol europeu saíram de uma receita

de 2,49 bilhões de dólares em 1997 para 18,10 bilhões de dólares em 2020 (sem o ano ainda ter se encerrado).

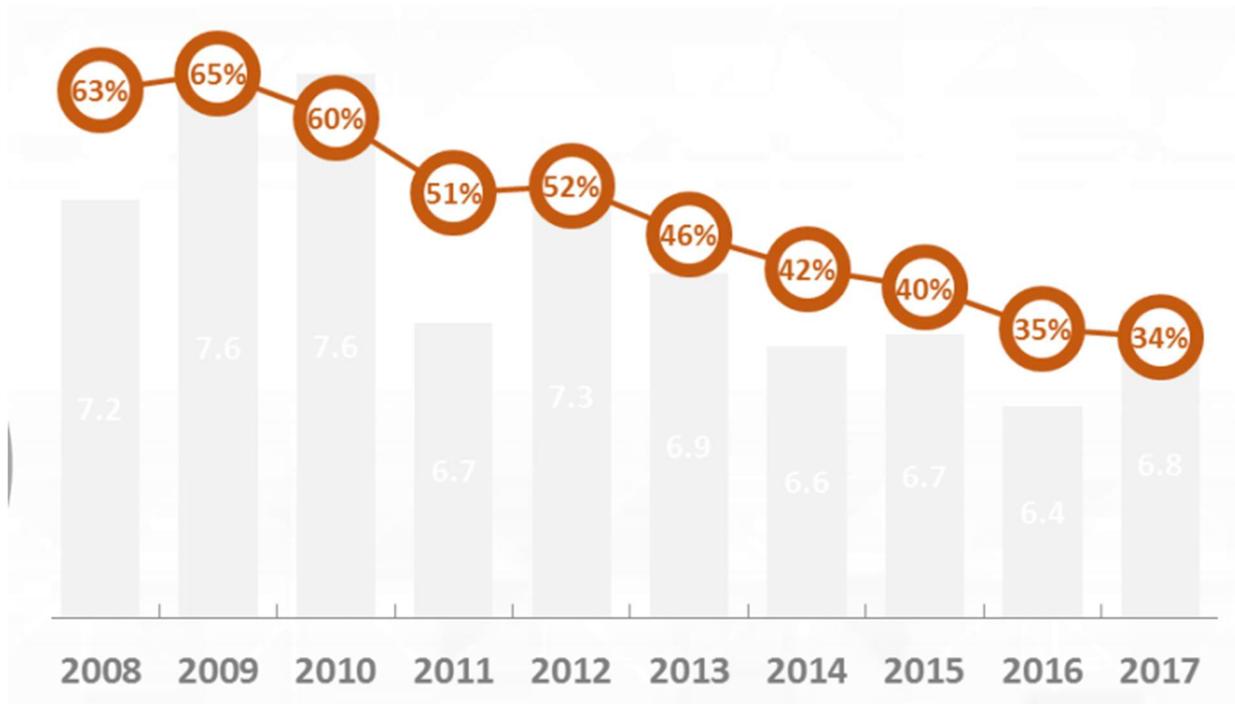
Gráfico 1. Receita das maiores ligas europeias de futebol



Elaboração: Statista

Este crescimento foi acompanhado não só pelo crescimento das ligas, mas também por uma mudança interessante nos níveis financeiros dos clubes.

Gráfico 2. Dívida Líquida dos principais clubes europeus, 2008-2017



Elaboração: UEFA.

Desde 2008, a dívida líquida dos clubes (dívida subtraindo o caixa e ativos financeiros de curtíssimo prazo dos mesmos) está caindo. De 2008 a 2017, a dívida líquida deixou de representar até 63% das receitas financeiras dos clubes para representar apenas 34%, um marco no futebol europeu.

E não apenas isso: 61% de todos os clubes das principais ligas de futebol europeias registraram lucro em 2017, destaque principalmente para o futebol inglês onde 18 clubes tiveram registro de ganhos, sendo que em 2010 o número era de apenas quatro clubes.

Com isso, vemos que o modelo do futebol europeu tem conseguido, ao longo do tempo, manter um nível de crescimento estável com bons índices financeiros para os clubes, apesar das mudanças de tipos de gestão corporativa ao longo do tempo. Resta saber, então, se o mesmo acontece para o futebol americano e o brasileiro.

2. Cenário e Estrutura do Futebol Americano

A estrutura do futebol americano diferente de quaisquer outros modelos que vemos, principalmente na Europa e no Brasil.

No caso americano, o modelo funciona de forma parecida com um modelo de franquias: é adotado uma estrutura de uma única entidade, onde a liga detém em posse e opera todos os times que fazem parte da liga, sendo a liga responsável também por aceitar as transferências de jogadores, dos times e o preço dos ingressos. (Twomey, J., & Monks, J, 2011)

A ideia principal desse modelo é a estabilidade do modelo e os benefícios potenciais de um sistema em que o objetivo principal é o desenvolvimento de longo prazo da liga. A liga tem uma mesa de diretores responsável pela liga ao mesmo tempo que cada time tem um “investidor-operador” que é um acionista da liga, fazendo com que os times tenham sinergia com as decisões tomadas pelos diretores da liga. Atualmente existem 36 times na MLS (Major League Soccer, a liga americana), sendo que existem 30 investidores-operadores e 4 clubes futuros a entrar na liga.

Importante dizer que na liga não há rebaixamento, sendo que o foco da liga acaba sendo o desenvolvimento de longo prazo da liga como um todo, diferentemente de outros modelos onde cada dono de clube age pensando no desenvolvimento individual dos seus clubes. Segundo Edward Mathias (1999), essa estrutura ainda permite que a liga aumente o valor dos seus acordos de patrocínios e uma satisfação melhor para os patrocinadores, já que estes têm a garantia que terão um contrato com a liga inteira, sabendo que concorrentes não irão patrocinar nenhum dos times que fazem parte dela.

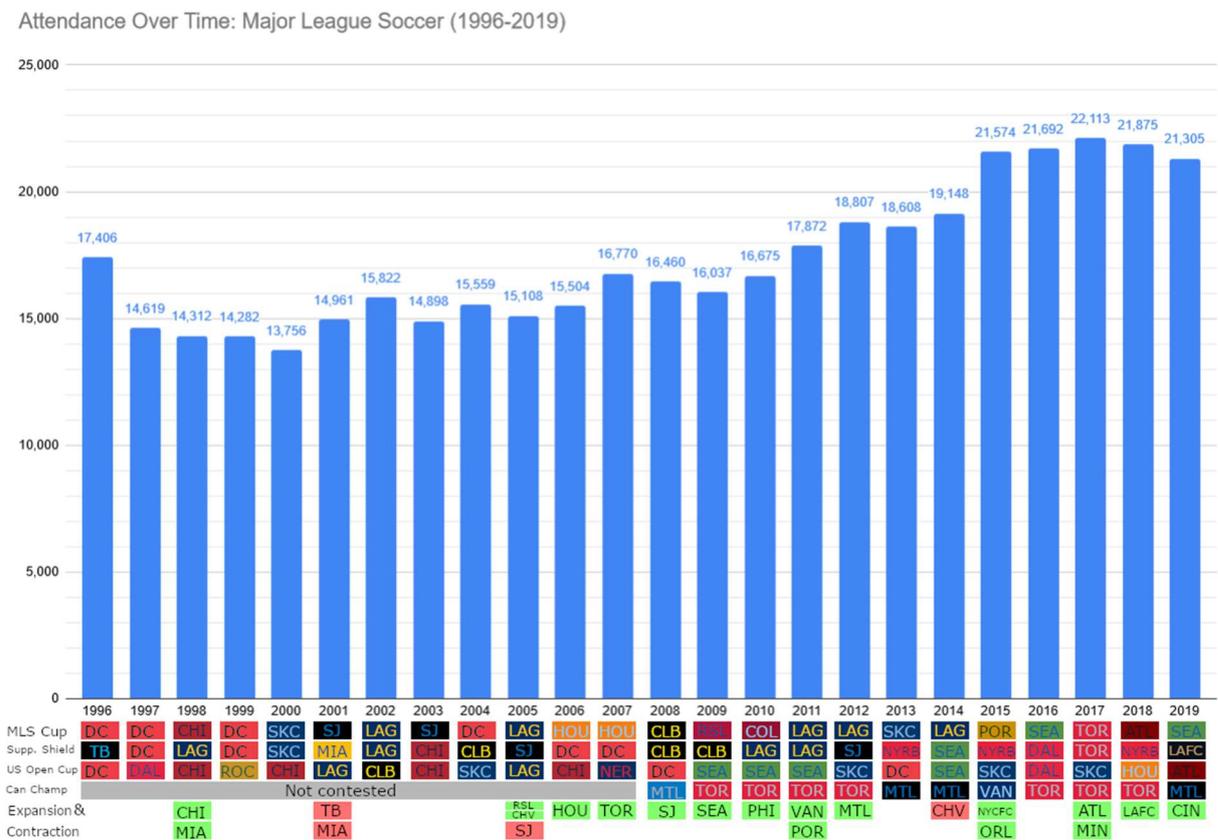
Com essa estrutura, a liga consegue aumentar o valor dos seus acordos de patrocínio ao garantir aos patrocinadores que os clubes não irão entrar em acordo com competidores desses patrocinadores que poderia diluir o valor dos investimentos desses patrocinadores na liga. (Edward Mathias, 1999)

Percebemos, então, que a MLS tem características bem diferentes das que vimos no cenário europeu. Enquanto o desenvolvimento da liga é uma prioridade para a MLS, no caso da EPL o desenvolvimento da liga fica como consequência do investimento dos donos dos clubes a fim de tornar estes mais competitivos. Outra característica importante é que tanto as receitas quanto as despesas dos clubes, no

caso americano, são geridos pela própria liga – sendo ela a responsável por repassar o dinheiro para os clubes. No caso europeu, no entanto, esse controle é feito de forma individual pelos clubes, com eles tendo de seguir apenas algumas regras básicas impostas pelas entidades europeias, como por exemplo a regra do fair-play financeiro, regra da UEFA que impede que clubes europeus gastem mais do que ganham.

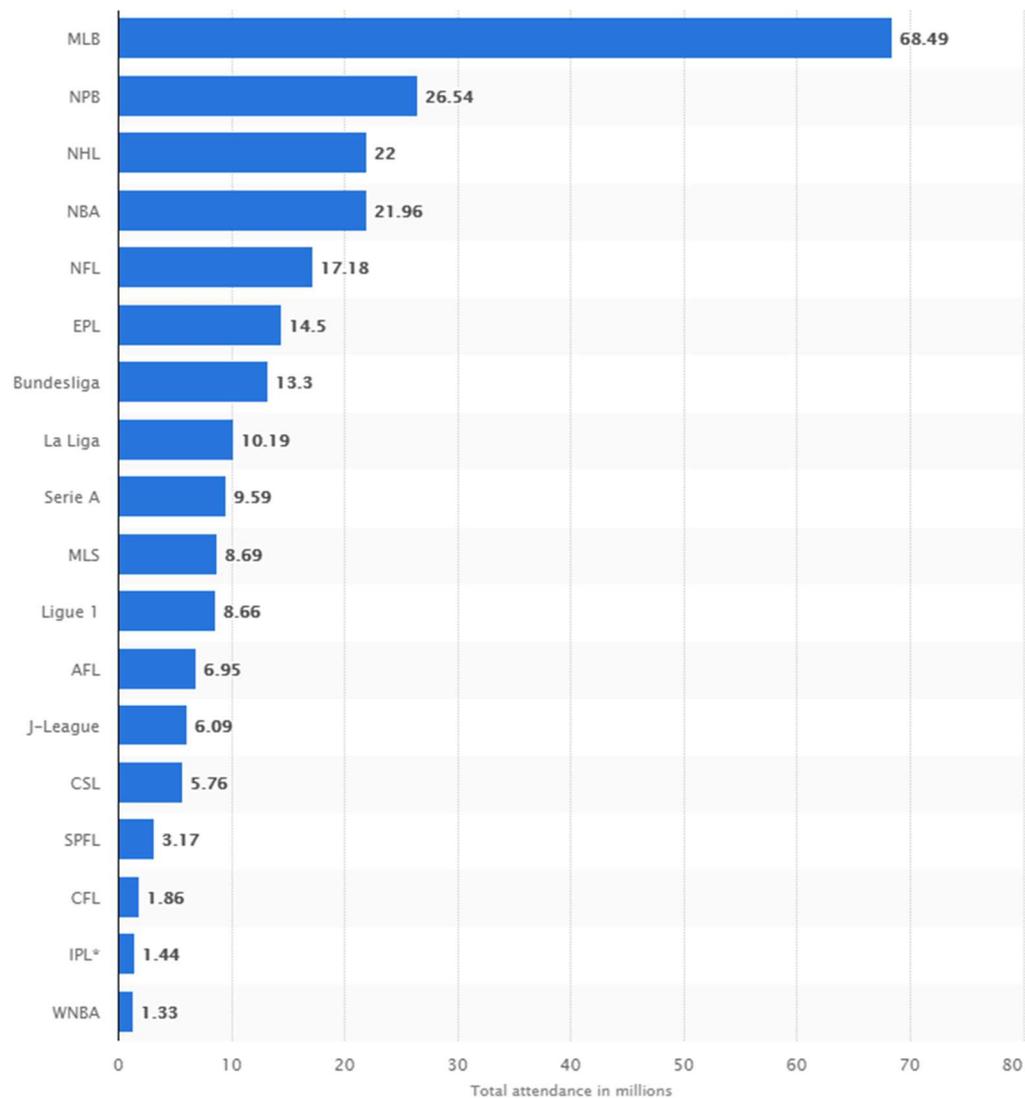
De toda forma, essa mudança na gestão da liga parece trazer resultados positivos para a MLS, que conseguiu crescer o seu número de espectadores de uma média de 17.406 mil espectadores por jogo em 1996 para uma média de 21.305 mil espectadores médios por jogo em 2019. Este número, somado ao número atingido em 2019, faz com que a MLS seja a décima maior liga de esportes em número de espectadores no ano de 2019, ficando à frente de ligas como a Ligue 1 (França) e a AFL (Austrália).

Gráfico 3 - Número de espectadores médios por jogo na MLS, de 1996 até 2019.



Fonte: Autor desconhecido.

Gráfico 4 - Número de espectadores nas ligas mundiais em 2019.



Fonte e elaboração: Statista

Ainda mais importante: a MLS começou a demonstrar sinais positivos de crescimento na década de 2000, e tem conseguindo aumentar a receita da liga como um todo ano a ano. Porém, apesar de não haver divulgações sobre a rentabilidade da liga (e assim não há como saber ao certo a lucratividade da MLS), algumas estimativas feitas pela Forbes mostram que, na verdade, a lucratividade ainda não está caminhando junto com a receita da liga. Como Chris Smith (2019) argumenta, a expansão da MLS não está vindo da performance financeira, mas sim das expectativas futuras em relação ao mercado de futebol nos Estados Unidos, principalmente com um novo acordo nacional de TV em 2023 e a possibilidade de conseguir uma Copa do Mundo em 2026.

Por isso, apesar da MLS apresentar um bom crescimento ao longo do tempo, ainda não está comprovado a eficácia desse modelo de gestão para conseguir bons retornos ao longo do tempo. Este acaba sendo um ponto relevante porque, como todos os clubes dependem da liga, a falta de lucratividade afeta o ecossistema inteiro

– enquanto, no caso da liga europeia, a falta de lucratividade acaba afetando muito mais o clube de maneira individual.

Por conta desses aspectos, faz sentido olharmos a teoria econômica por trás destes dois modelos e as implicações que eles trazem. Mas antes, veremos como se encontra os modelos brasileiros de gestão de clubes.

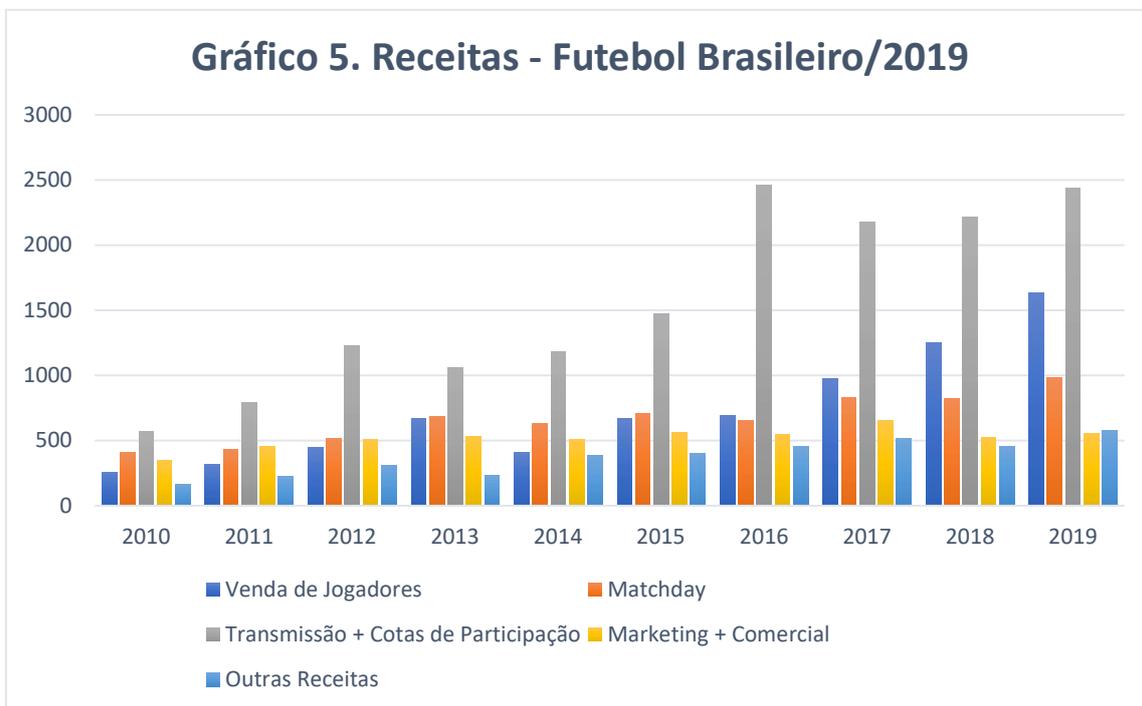
3. Cenário e Estrutura do Futebol Brasileiro

A estrutura do futebol brasileiro segue caminhos diferentes dos caminhos apresentados tanto pela Europa como também pelos Estados Unidos.

Isso porque grande parte dos clubes de futebol brasileiros são, na verdade, associações de esportes sem fins lucrativos.

Por conta disso, os clubes de futebol brasileiros são associações entre pessoas com o fim de promover, difundir e aperfeiçoar a prática da educação financeira, tendo então uma ligação indireta com modelos de gestão de empresas. Não há um dono (como no caso dos clubes europeus) ou uma liga por trás do clube (como no caso americano): o que há, na verdade, é uma simples associação entre membros com o fim de incentivar o esporte no país, sendo que, como definido no estatuto da maioria deles, todo o lucro do clube é convertido em investimento no próprio clube.

Como veremos adiante, esse tipo de modelo tem uma similaridade com o modelo europeu: como o lucro não é o objetivo da associação, o clube (pelo menos em teoria) segue em um modelo onde a maximização de utilidade é priorizada perante a maximização dos lucros (ou seja, os títulos são colocados à frente dos lucros).



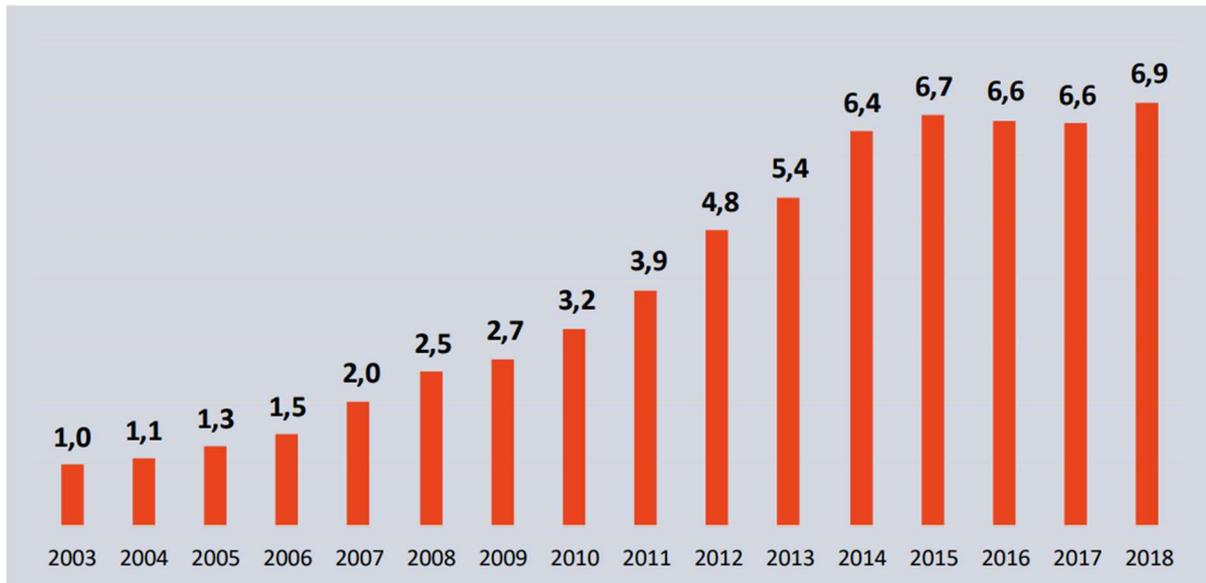
Fonte: Pluri Consultoria, Elaboração: Própria

Esse modelo diferente não impede que os clubes cresçam: se olharmos o gráfico 4 veremos que a receita dos clubes tem crescido ano a ano, principalmente com a receita vindo das transmissões televisivas e as cotas de participação (vindas

como parte da receita advinda dos campeonatos). Esse crescimento está na faixa de 250%, equivalendo um crescimento real de 98% (7,1% a.a.) segundo a Pluri Consultoria.

O problema dos clubes, na verdade, está nos custos e despesas.

Gráfico 6. Dívidas dos 20 maiores clubes brasileiros (em R\$ Milhões)



Elaboração: Sportsvalue

Vale dizer que, em 16 anos, as dívidas dos clubes cresceram em 516%, sendo que no mesmo período a inflação acumulada foi de 161%.

Isso mostra que talvez o grande desafio dos clubes brasileiros não está em crescer, mas em simplesmente conseguir adotar um modelo que permita com que haja crescimento de receitas sem que isso implique também em grandes aumentos de despesas.

4. Teoria econômica presente nas ligas europeias, americanas e brasileiras

Se olharmos os modelos de gestão da liga principal inglesa com a liga americana de futebol, vemos que os modelos têm algumas similaridades, mas diferenciais cruciais.

Em ambas as ligas (e apesar do controle feito pela liga americana), os clubes conseguem fazer estratégias de marketing diferentes e conseguem pensar estrategicamente para competir com os demais clubes. Todos têm regras que devem seguir, mas as ligas garantem aos clubes certa liberdade para que eles consigam competir.

Porém, se analisarmos profundamente cada um dos modelos, veremos que, apesar dessas similaridades, os modelos têm objetivos principais diferentes.

No caso americano, o objetivo principal é a maximização dos lucros. Como vimos, o modelo americano tem como ideia principal o desenvolvimento da liga e é gerida com o foco exclusivo na liga, e não nos times em si. Esse tipo de modelo acaba priorizando a maximização dos lucros pois permite uma série de iniciativas que permitem contratos de longo prazo e manutenção dos níveis de competitividade entre os clubes. Quando um campeonato acaba, por exemplo, os atletas iniciantes e os mais bem avaliados acabam sendo direcionados para os times com pior classificação, fazendo com que os clubes tenham níveis similares de competitividade. Além disso, como mencionado anteriormente, a forma como a liga orienta seus contratos em formatos de longo prazo e exclusividade garantem que contratos financeiramente maiores possam acontecer, favorecendo a manutenção de lucros cada vez maiores ao longo do tempo.

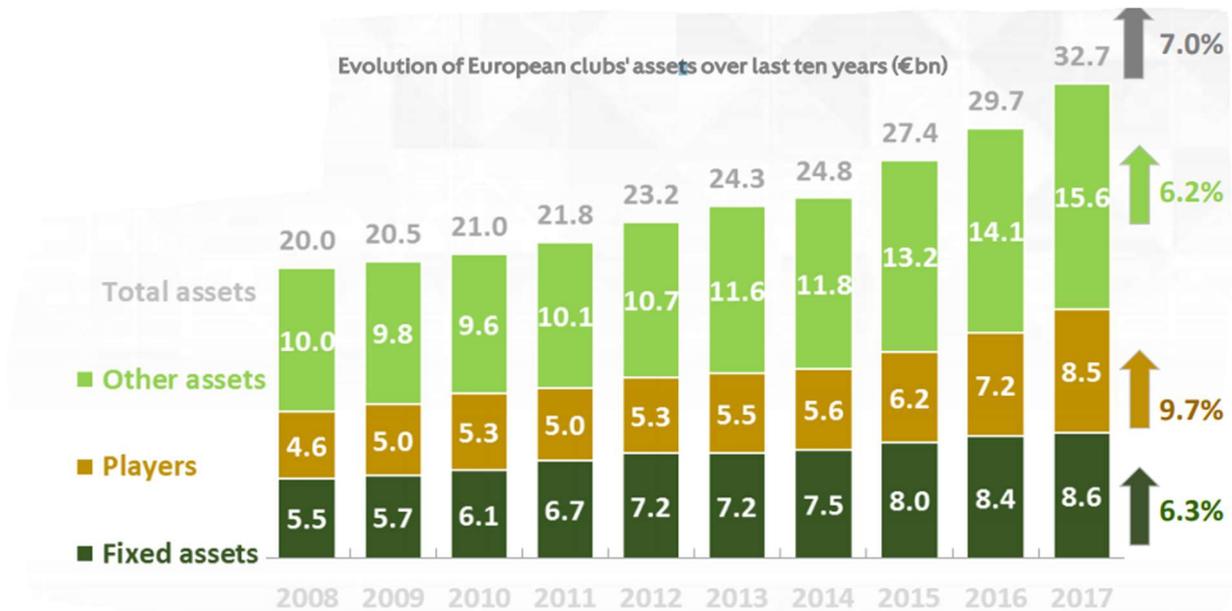
Agora, já no caso europeu, as mudanças na estrutura corporativa ao longo do tempo (como mostrado anteriormente) e a capacidade quase irrestrita do clube investir em grandes salários para conseguir grandes jogadores fazem com que o modelo europeu de gestão se pareça muito mais com um modelo de maximização de “prestígio” do que de lucro, já que os clubes “grandes” se preocupam menos com a lucratividade do negócio, e mais com as vitórias e as conquistas que o clube pode ter, assim como afirma Dobson e Goddard (2011).

Uma hipótese para essa diferença se dá, possivelmente, na forma como são encaradas as duas ligas: enquanto a liga americana é tratada como negócio potencial, sendo ela orientada pro sucesso de longo prazo, os clubes ingleses acabam não sendo a fonte primária do enriquecimento dos seus donos, sendo que estes agem mais de forma “benevolente” do que um dono de negócios o faria normalmente. (Wilson, R., Plumley, D., & Ramchandani, G., 2013)

Outra hipótese, talvez mais difícil de ser verificada, é que os donos dos clubes ingleses se preocupam mais com o seu próprio patrimônio do que com a lucratividade dos clubes. Nesse caso, existe a possibilidade deles buscarem um maior fluxo de caixa operacional para os clubes (e não exatamente o lucro), pois métricas de valuation, que permitem com que se estime o valor de mercado de um clube, geralmente são realizadas por meio de estimativas futuras de fluxos de caixa, e não de lucro.

Se olharmos para o valor dos clubes europeus ao longo dos anos, como mostra o gráfico 6, veremos que essa hipótese também pode ser considerada.

Gráfico 7. Valor dos ativos dos clubes europeus, 2008-2017



Porém, apesar do modelo se aproximar mais da utilidade do que da lucratividade, isso ainda assim não impediu que os clubes europeus atingissem níveis melhores de lucratividade, o que fora mencionado no capítulo 1 deste trabalho.

Além disso, o modelo brasileiro de gestão se aproxima bastante do modelo europeu, principalmente porque também não é um tipo de modelo orientado para a lucratividade do clube. A diferença que o modelo brasileiro tem é que, diferentemente do cenário europeu em que a maioria dos clubes adotam modelos privados de gestão, os clubes brasileiros adotam um modelo de associação sem fins lucrativos.

Dessa forma, em última instância, temos que entender se o melhor modelo é o modelo orientado para a lucratividade, ou se ainda o melhor modelo é o orientado para a utilidade – principalmente levando em conta o contexto brasileiro, onde os clubes sofrem com o aumento das dívidas e a deterioração dos seus indicadores financeiros.

Em um estudo feito por Wilson Plumley e Ramchandani (2013), temos uma resposta: estatisticamente, o melhor modelo para que haja melhora nos indicadores financeiros dos clubes é justamente o modelo privado com ações negociadas em bolsa de valores. Clubes que tem ações negociadas em bolsa apresentaram melhores níveis de liquidez e de dívidas do que aqueles em que o clube era regido por uma empresa privada. O interessante é que o indicador financeiro que teve maior mudança significativa foi justamente o indicador de dívida, mostrando que estes clubes tiveram maior êxito em ter suas finanças saudáveis.

A explicação para isso é que, quando o clube passa a ser negociado em bolsa, ele acaba entrando num modelo mais próximo de maximização dos lucros, já que os investidores em bolsa de valores tendem a buscar maiores níveis de lucro, e não de prestígio (Franck E., 2010). Logo, temos aqui uma diferença interessante entre os modelos de maximização de lucro e os modelos de maximização de utilidade: enquanto o modelo de maximização de lucro tende a melhorar os indicadores financeiros dos clubes e torná-los financeiramente melhores, os modelos de utilidade são modelos onde a priorização do prestígio pode ajudar para que o clube tome decisões orientadas ao desenvolvimento do esporte do clube (Franck E.,2010).

5. Conclusão

Hoje, a forma como acontece a gestão dos clubes de futebol brasileiros está cada vez mais passível de mudança.

Com a crise do Coronavírus, todos os clubes brasileiros tiveram uma queda abrupta de suas receitas, e isso é devastador para qualquer tipo de entidade em que as dívidas são crescentes a cada ano. Mais do que nunca, o modelo de gestão deve ser revisitado e aprimorado.

Como vimos ao longo do presente trabalho, existem duas formas principais de modelos de gestão: aqueles em que o lucro é priorizado, e aqueles em que a utilidade e o prestígio do clube são colocados à frente do dinheiro.

Ambos têm as suas virtudes, mas, no contexto brasileiro, um pode ser mais importante que o outro. Afinal, o modelo atual brasileiro é o modelo em que o desenvolvimento da atividade do clube é mais valorizado, porém não é o modelo que resolve o principal problema atual dos clubes: as suas finanças.

A teoria econômica demonstra que modelos de gestão onde se é priorizado a maximização dos lucros tendem a trazer melhores resultados nos indicadores financeiros de um clube. Por isso, a discussão vai além de tornar os clubes em empresas: a reformulação que deve ser feita, na verdade, é a reformulação para que o clube seja orientado ao lucro – o que é justamente o contrário do que se está escrito na grande parte dos estatutos sociais dos clubes tradicionais brasileiros.

A única forma para que isso aconteça sem uma mudança na orientação social dos clubes pode (e deve) passar pelas regulações que hoje o futebol brasileiro passa.

Uma das tentativas de mudança foi o PROFUT (Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro), criado em 2015, mas que ainda não resolve o problema aqui exposto. Vale mencionar que o PROFUT é bem diferente, pois acaba sendo um programa em que procura ajudar os clubes a criar condições de pagamento para as dívidas deles, mas não resolve de maneira efetiva as origens desse endividamento.

Por isso, e por tudo o mais apresentado, devemos caminhar em uma direção diferente da atual: mais do que discutir a capacidade dos clubes virarem empresas ou não, deve ser discutido a real função dos clubes. Um clube pode desenvolver suas funções sociais, mas a orientação para o lucro pode também ser uma forma interessante de resolver os problemas financeiros deles. Talvez seja cedo ainda para pensar em clubes de capital aberto no Brasil, mas pensar em iniciativas que permitam com que os clubes possam focar em ter lucros e usar esses lucros para melhorar suas contas é uma possibilidade que ajudará e muito para que o futebol brasileiro continue crescendo – podendo, quem sabe, chegar cada vez mais perto dos números alcançados pelo futebol no exterior.

Referencial bibliográfico

SILVA, Diego Augusto Santos. Evolução histórica da legislação esportiva brasileira: do Estado Novo ao século XXI. *Revista Brasileira de Educação Física, Esporte, Lazer e Dança*, v. 3, n. 3, p. 69-78, 2008.

LEONCINI, Marvio Pereira; SILVA, Márcia Terra da. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. *Gestão & Produção*, v. 12, n. 1, p. 11-23, 2005.

FRANCK, Egon. Private firm, public corporation or member's association—Governance structures in European football. *International Journal of Sport Finance*, v. 5, n. 2, p. 108-127, 2010.

RODRIGUES, Marcio Silva; SILVA, Rosimeri Carvalho da. A estrutura empresarial nos clubes de futebol. *Organ. Soc., Salvador*, v. 16, n. 48, p. 17-37, Mar. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302009000100001&lng=en&nrm=iso>. Acessado em 07/12/2020.

Wilson, Robert, Daniel Plumley, and Girish Ramchandani. "The relationship between ownership structure and club performance in the English Premier League." *Sport, Business and Management: An International Journal* 3.1 (2013): 19-36.

UEFA. Club Licensing Benchmarking Report: Financial Year, 2017. Disponível em: <https://pt.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/58/99/65/2589965_DOWNLOAD.pdf>. Acessado em 07/12/2020.

Twomey, John, and James Monks. "Monopsony and Salary Suppression: The Case of Major League Soccer in the United States." *The American Economist* 56.1 (2011): 20-28.

SULLIVAN, Heike K. *Fraser v. Major League Soccer: The MLS's Single-Entity Structure Is a Sham*. *Temp. L. Rev.*, v. 73, p. 865, 2000.

DELOITTE, Annual Review of Football Finance, 2020. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-annual-review-of-football-finance-2020.pdf>> Acessado em 05/12/2020

Dobson, S., & Goddard, J. (2011). Competitive balance, uncertainty of outcome and home-field advantage. In *The Economics of Football* (pp. 42-78). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511973864.004

CONSULTORIA, Pluri. O PIB do esporte brasileiro. Recuperado em, v. 11, 2012.

CONSULTORIA, Pluri. A evolução das Receitas no Futebol Brasileiro, 2020. Disponível em: <<https://www.pluriconsultoria.com.br/wp-content/uploads/2020/11/A-Evolu%C3%A7%C3%A3o-das-Receitas-no-Futebol-Brasileiro-PLURI-Consultoria.pdf>>. Acessado em 10/12/2020.

MATHIAS, Edward. Big League Perestroika? The Implications of Fraser v. Major League Soccer. *University of Pennsylvania Law Review*, v. 148, n. 1, p. 203-237, 1999.

Smith, Chris. Major League Soccer's Most Valuable Teams 2019: Atlanta Stays On Top As Expansion Fees, Sale Prices Surge, 2019. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/chris-smith/2019/11/04/major-league-soccer-s-most-valuable-teams-2019-atlanta-stays-on-top-as-expansion-fees-sale-prices-surge/?sh=3ff01a151b58>> Acessado em: 03/12/2020.

CHADWICK, Simon; HAMIL, Sean (Ed.). *Managing football*. Routledge, 2010.