

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**A MODERNIZAÇÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO:
DESEQUILÍBRIO FINANCEIRO E GERENCIAL
ENTRE CLUBES NACIONAIS E ESTRANGEIROS**

Rodrigo Mendes Ribeiro Marioni
Matrícula: 114075628

ORIENTADOR: Prof. HELDER QUEIROZ PINTO JUNIOR

Abril 2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**A MODERNIZAÇÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO:
DESEQUILÍBRIO FINANCEIRO E GERENCIAL
ENTRE CLUBES NACIONAIS E ESTRANGEIROS**

Rodrigo Mendes Ribeiro Marioni
Matrícula: 114075628

ORIENTADOR: Prof. HELDER QUEIROZ PINTO JUNIOR

Abril 2019

As opiniões expressas neste trabalho são de exclusiva responsabilidade do autor

RESUMO

O grande desafio deste trabalho está em debater os obstáculos que paralisam no tempo a gestão e a economia do futebol brasileiro, impedindo sua modernização e desenvolvimento econômico. Para isso, serão discutidos os conceitos de modelos de negócios e suas abordagens existentes na literatura. Assim, o alicerce principal deste trabalho estará na análise dos modelos de negócio empregados por equipes de futebol nacional e internacional, permitindo a investigação dos motivos que levam a relevantes assimetrias econômicas entre eles. A partir da análise individual dos principais clubes europeus, fica evidente a importância do equilíbrio financeiro e do desenvolvimento da gestão esportiva no cenário futebolístico atual. Nesse contexto, o futebol brasileiro ainda apresenta sinais de obsolescência, fato que demanda modificações estruturais na forma com que os agentes administram o esporte no Brasil.

SÍMBOLOS, ABREVIATURAS, SIGLAS E CONVENÇÕES

BBVA	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria
CBF	Confederação Brasileira de Futebol
CCTV	Televisão Central da China
CEO	Chief Executive Officer
CFG	City Football Group
CMC	China Media Capital
EUA	Estados Unidos da América
FA	Football Association
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
FGV	Fundação Getulio Vargas
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
FMI	Fundo Monetário Internacional
FPF	Fair Play Financeiro
PIB	Produto Interno Bruto
UEFA	Union of European Football Associations
UNICEF	Fundo das Nações Unidas para a Infância
USD	Dólar dos Estados Unidos

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	7
CAPÍTULO I – MODELOS DE NEGÓCIOS: CONCEITOS E SUAS APLICAÇÕES.....	9
I. 1 – CONCEITOS DE MODELOS DE NEGÓCIOS	9
CAPÍTULO II – O FUTEBOL EUROPEU E SEUS PRINCIPAIS CLUBES.....	14
II. 1 – MODELOS DE NEGÓCIO NO FUTEBOL	14
II. 2 – ANÁLISE COMPARATIVA DE GRANDES CLUBES EUROPEUS: MODELOS DE NEGÓCIO E DESEMPENHOS FINANCEIROS E ESPORTIVOS	26
II. 3 – MANCHESTER UNITED	27
II. 4 – REAL MADRID	30
II.5 – BARCELONA.....	32
II. 6 – BAYERN DE MUNIQUE	34
II. 7 – MANCHESTER CITY	37
II. 8 – COMPARAÇÕES ENTRE OS MODELOS DE NEGÓCIOS	39
CAPÍTULO III – CONDIÇÕES PARA A MODERNIZAÇÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO.....	42
III.1 – O FUTEBOL BRASILEIRO: É SUSTENTÁVEL O MODELO ASSOCIATIVO?.....	42
III. 2 – O FUTEBOL BRASILEIRO X FUTEBOL EUROPEU: ALTERNATIVAS PARA A MODERNIZAÇÃO	52
CONCLUSÃO	58
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60

FIGURAS

Figura 1: Desenvolvimento das três teorias básicas na direção de uma visão convergente do modelo de negócios.....	12
Figura 2: A estrutura do RCOV: principais componentes do Modelo de Negócios e seus relacionamentos.....	13
Figura 3: “O Círculo Virtuoso entre Resultados Esportivos e Ganho Econômico”.....	17
Figura 4: Recordes de valor pago por transferências de jogadores (€m) – Paridade Fixa do momento das respectivas transferência.....	24
Figura 5: Receitas e despesas dos 20 clubes mais ativos no mercado de jogadores nos últimos 20 anos (€).....	23
Figura 6: Títulos e recordes da “Era Ferguson”.....	29

GRÁFICOS

Gráfico 1: Rentabilidade das cinco maiores ligas europeias (€m).....	18
Gráfico 2: Tamanho do Mercado Europeu de Futebol (€bilhões).....	27
Gráfico 3: Evolução das receitas do Man.Utd nas temporadas de 2003/2004 a 2016/2017(€M).....	30
Gráfico 4: Evolução das receitas do Real Madrid nas temporadas de 2003/2004 a 2016/2017(€M).....	31
Gráfico 5: Evolução das receitas do Barcelona nas temporadas de 2002/2003 a 2005/2006(€M).....	34
Gráfico 6: Evolução das receitas do Barcelona nas temporadas de 2003/2004 a 2016/2017(€M).....	35
Gráfico 7: Evolução das receitas do Bayern nas temporadas de 2003/2004 a 2016/2017(€M).....	37
Gráfico 8: Gastos por temporada na contratação de jogadores – Manchester City Vs Média Premier League (£M).	38
Gráfico 9: Evolução das receitas do Manchester City nas temporadas de 2003/2004 a 2016/2017(€M).....	40
Gráfico 10: Evolução do endividamento dos 23 principais clubes brasileiros entre 2012 e 2016 (\$M).....	44
Gráfico 11: Evolução do total de receitas dos 23 principais clubes brasileiros entre 2012 e 2016 (\$M).....	46
Gráfico 12: Participação de cada tipo de receitas nas receitas totais 2007 e 2016 (%).....	46
Gráfico 13: Evolução do valor da marca de 40 clubes brasileiros entre 2009 e 2017 (R\$ Bilhões).....	48
Gráfico 14: Valor da marca dos clubes no ano de 2017 (R\$ Milhões) e evolução nos últimos 5 anos (%).....	49
Gráfico 15: Valor de mercado das 5 maiores ligas europeias e da liga brasileira em 2019 (€M).....	53

TABELAS

Tabela 1: Títulos nacionais nas ligas “Big Five” – antes e depois do FPF (2003/2018).....	19
Tabela 2: Semifinalistas da liga dos campeões europeus - antes e depois do FPF (2003/2018).....	19
Tabela 3: Origem dos Proprietários dos 10 maiores clubes do mundo (em termos de receita, 2018).....	22
Tabela 4: Atributos Financeiros e Esportivos dos 5 maiores clubes Europeus.....	42
Tabela 5: Número de jogos por clubes na temporada de 2015.....	58

INTRODUÇÃO

Em 1863, foi criada na Inglaterra a *Football Association* (FA), associação de futebol mais antiga do mundo, dando vida ao futebol que conhecemos nos dias atuais. Rapidamente o futebol se espalhou por toda Europa e por todo o mundo, se tornando um esporte universal que ano após ano conquista cada vez mais pessoas (segundo dados divulgados pela FIFA – Federação Internacional de Futebol –, a final da Copa do Mundo de 2014 no Brasil teve uma audiência televisiva de mais de um bilhão de pessoas em todo o mundo).

Segundo balanço financeiro de 2017 divulgado pela CBF (Confederação Brasileira de Futebol), no Brasil estão registrados 722 clubes e 24.841 jogadores profissionais, que obteve uma receita total de R\$ 590,217 milhões no período. Além disso, pesquisa realizada pela empresa de consultoria BDO aponta que os 24 maiores clubes do país somaram, em 2017, R\$ 4,96 bilhões em receitas, um crescimento de 55% nos últimos cinco anos. Esse sólido crescimento do futebol, na contramão da recessão econômica vivenciada pelo país no período, revela um forte potencial do esporte ainda não explorado em sua plenitude, apesar do aumento de investimentos como cotas de TV e de maior popularidade dos programas “Sócio Torcedor”.

Entretanto, Barros, Assaf e Araújo (2011) comentam que o futebol brasileiro, em comparação com as cinco maiores ligas europeias (“Big Five”), possui um grau de eficiência de custos muito baixa, fato explicado pelo caráter ainda amador da gestão esportiva no Brasil, evidenciada nas enormes dívidas dos clubes brasileiros que somaram R\$ 6,39 bilhões em 2016 (BDO, 2017). O abismo entre o moderno e rentável futebol europeu, que em 2014 estava avaliado em €19.9 bilhões (Deloitte, 2014), e o ainda pouco profissionalizado e devedor futebol brasileiro é grande, o que demanda mudanças significativas no que tange a gestão e a economia do esporte mais reverenciado do país.

Dessa forma, o grande desafio deste trabalho está em comparar os modelos de negócios do futebol europeu com os aplicados no Brasil, identificando possíveis alternativas para o futebol brasileiro se modernizar e tornar-se mais atraente financeira e esportivamente. Nos últimos anos, apesar dos ganhos econômicos dos clubes e da paixão incontestável de seus adeptos, o futebol nacional vem sofrendo com a diminuição da qualidade técnica de seu jogo em detrimento ao futebol mundial. Em 2017, dados da CBF informam que 130 jogadores foram “exportados” movimentando R\$ 916 milhões de reais, contra 40 jogadores “importados” no valor de R\$ 227 milhões de reais. Esses dados podem revelar a tendência atual de perda de seus ativos mais valiosos para o mercado mundial, contrapondo com o século passado onde as principais “estrelas” jogavam no país.

Sendo assim, um dos objetivos fundamentais desse trabalho é analisar a assimetria econômica entre equipes nacionais e estrangeiras, debatendo acerca das causas e impactos dessa disparidade. Nesse raciocínio, serão objetos de estudo a discussão contemporânea de transformação de clubes em empresas, assim como os modelos de negócios e tendências promovidas pelo futebol mundial, a fim de arquitetar alternativas ao rumo atual do futebol do país mais vitorioso neste esporte.

Diferentemente do explícito na teoria da firma, no futebol a maximização dos lucros não pode ser o principal objetivo, mesmo que os principais clubes mundiais tenham acionistas e obrigações com os mesmos (Sloane, 1971). No “mundo da bola” é necessário equilíbrio entre finanças e desempenho esportivo para saciar a forte relação razão/emoção contida no esporte. Dessa forma, Késenne (2006) afirma que a maioria dos clubes esportivos são interessados em mais do que apenas lucro, sendo, segundo a teórica econômica, maximizadores de utilidade e não de lucros.

Nesse contexto, é imprescindível realizar uma análise dos modelos de negócios aplicados no futebol, a fim de identificar pontos fortes e fracos na estrutura dos clubes, assim como para abranger o debate acerca do posicionamento das marcas e das estratégias de gestão empregadas. Pontos como a política de contratações de jogadores e captação de torcedores, assim como a internacionalização das marcas serão traços marcantes para análise. Além disso, é importante destacar que, esta análise microeconômica utilizará os recentes balanços financeiros divulgados como fontes fundamentais. De forma complementar, os relatórios financeiros e mercadológicos elaborados por empresas de auditoria e consultoria, como Deloitte e BDO, serão relevantes para contextualizar e incrementar as análises dos cenários futebolísticos definidos.

Sendo amplo o leque de possibilidades e discussões acerca do tema proposto, esse trabalho será organizado da seguinte maneira: Primeiro será apresentada a teoria de modelo de negócios. Em seguida, no capítulo 2, o foco estará no estudo dos modelos de negócios aplicados no futebol, assim como na análise descritiva do modelo de negócios dos cinco principais clubes europeus, construindo um elo com o conceito de modelo de negócio apresentado no capítulo 1. No último capítulo, será apresentada a situação econômico-financeira do futebol brasileiro, identificando suas principais características e destacando os problemas que suprimem seu crescimento. Por fim, a partir da análise conjunta entre futebol europeu e brasileiro, este trabalho irá propor alternativas para o desenvolvimento do futebol no Brasil, a fim de mesmo se tornar financeiramente e esportivamente mais atrativo.

CAPÍTULO I – Modelos de Negócios: conceitos e suas aplicações

Em linhas gerais, esse capítulo possui a finalidade de apresentar os conceitos de modelos de negócios estudados pela literatura, a fim de identificar suas principais características e aplicações.

Nesse sentido, serão identificados os conceitos de modelos de negócios estudados até os dias atuais, destacando possíveis pontos relevantes para o contexto esportivo proposto nesse trabalho. Em seguida, será apresentada a percepção que este texto abordará sobre esse tema.

Por fim, vale destacar que o objetivo principal desse capítulo é ambientar a discussão para as futuras correlações entre os conceitos de modelos de negócios e o mundo do futebol, assim como, com as comparações entre as distintas realidades do futebol brasileiro e europeu que serão realizadas nos próximos dois capítulos.

1.1 – Conceitos de Modelos de Negócios

O conceito de modelo de negócio esteve presente na literatura científica desde a década de 1950, porém de uma maneira genérica e embrionária (Wirtz et al. 2016). Apenas duas décadas depois, Edward Konczal (1975) sinaliza para a possibilidade de uma aplicação mais específica do termo como uma ferramenta de gestão, marcando o início de uma nova perspectiva de estudo do tema. Nos anos seguintes, a literatura se ramificou em três principais interpretações: tecnológica, organizacional e estratégica.

A primeira ótica de destaque concentrou-se na área da tecnologia da informação e nos avanços tecnológicos ocorridos no contexto do “boom” da internet, inovação que demonstrou possuir uma natureza disruptiva afetando transversalmente diversos setores da economia. Essa visão possui duas fases distintas: de 1970 a 1999 e após 2000. Antes do século XXI seu enfoque era restrito a área da tecnologia da informação, aplicada à modelagem de sistemas e processos. No novo milênio, a noção de modelo de negócio ganhou maior significado com a criação dos negócios eletrônicos (as grandes empresas de informática e tecnologia). Nesse contexto, o conceito evoluiu em direção a percepção da organização da empresa para o sucesso da gestão e tomada de decisão.

Em seguida, novos trabalhos com enfoque organizacional ganharam notoriedade mediante a interpretação do conceito como uma representação da estrutura e arquitetura de uma empresa. Nessa percepção, o modelo de negócio é visto como uma ferramenta abstrata e teórica que fornece uma imagem da situação competitiva da empresa.

Coexistindo com as demais visões, surge no início do século XXI a concepção voltada para a análise estratégica empresarial que compreende o modelo de negócio como um *link* entre o planejamento futuro e sua implementação (Wirtz et al. 2016). Nessa visão, o modelo retrata a lógica de criação de valor, buscando definir o posicionamento da empresa perante seus concorrentes, através do estabelecimento de atividades e objetivos de médio e longo prazo (Osterwalder et al., 2005).

A partir desses três prismas, pesquisadores abordam o conceito utilizando duas distintas metodologias: a visão estática e a visão transformacional. Na primeira, o conceito é tratado como um diagrama que sintetiza a cadeia de valor de uma empresa, ou seja, suas atividades, sua estrutura de custos, suas receitas, etc. A segunda expõe o conceito de uma forma mais ativa, como uma ferramenta que permite modificar e programar um novo perfil de funcionamento da empresa através da inovação.

Segundo Demil and Lecocq (2010), ambos os pontos de vista são relevantes para as abordagens conceituais acerca dos modelos de negócios. Enquanto a visão estática permite o estudo entre os seus componentes e sua relação com o desempenho da empresa, a visão dinâmica reflete sobre como evoluir ou diversificar o modelo atual para um que se adeque as transformações econômicas e sociais. O incremento dessas duas abordagens evidencia a riqueza da discussão acerca do conceito que, para se alcançar uma satisfatória definição do mesmo, talvez venha a ser necessário um tratamento híbrido dessas visões.

Em um contexto bastante heterogêneo na literatura sobre o assunto, ainda não é nítida a sintetização dessas diferentes interpretações de modelo de negócio em um único conceito. De acordo com Wirtz et al. (2016), há uma tendência atual para o estabelecimento de uma visão mais convergente, principalmente nas áreas voltadas a processos e planejamento estratégico, porém sem evidências de compreensão em todas as áreas. A figura 1 exemplifica a visão dos autores, demonstrando um movimento de aproximação das óticas para um ponto congruente com aspectos aplicados ao nível da empresa, inclinado a um perfil estratégico.

Figura 1 - Desenvolvimento das três teorias básicas na direção de uma visão convergente do modelo de negócios



Fonte: Wirtz et al. (2016), traduzido

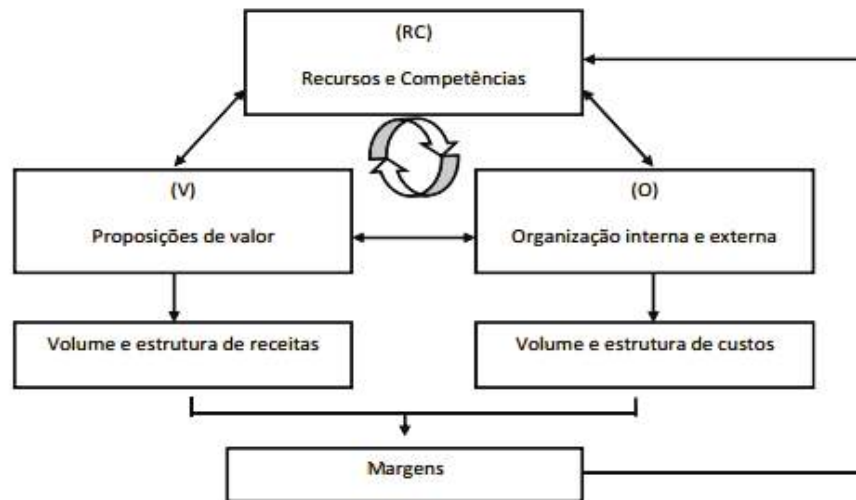
Nesse processo de construção de uma identidade singular para a teoria, autores de diferentes óticas elaboraram suas próprias definições. Chesbrough (2010) propõe que o modelo de negócio cumpre as funções de organizador (articula a proposta de valor e define a estrutura da cadeia de valor) e planejador (elabora a estratégia competitiva e inovadora) das atividades da empresa.

De forma mais direta, Teece (2010) afirma que a essência de um modelo de negócio está em definir a maneira pela qual a empresa entrega valor aos clientes, atrai os clientes a pagá-la e converte esses pagamentos em lucro.

Por outro lado, Demil and Lecocq (2010), através da visão de Penrose¹ baseada em recursos, caracteriza o modelo de negócio como a maneira que uma empresa se organiza para garantir sua sustentabilidade. Os autores elaboram uma estrutura denominada "RCOV" (*resources and competences (RC), organization (O) and values (V)*) destacando os três componentes principais do modelo (recursos e competências, estrutura organizacional e a proposição de valor). A dinâmica do modelo é sustentada pela interação entre esses três elementos chave. Por exemplo, o desenvolvimento ou obtenção de novas competências e recursos poderá desencadear em modificações no sistema organizacional da empresa, assim como uma nova proposta de valor estimulará o dinamismo inovativo e a capacidade de reinvenção. A figura 2 exhibe o ciclo virtuoso defendido pelos pesquisadores.

¹ O desempenho econômico das firmas é explicado pela interação de fatores competitivos internos como: capital físico – tecnologia e equipamentos –, capital humano – capacidade intelectual e interpessoal –, e capital organizacional – estrutura e organização formal da empresa.

Figura 2 - A estrutura do RCOV: principais componentes do Modelo de Negócios e seus relacionamentos



Fonte: Demil & Lecocq (2010), adaptado e traduzido.

Por fim, Wirtz et al. (2016, P. 41), a partir da análise do trabalho de diversos autores, de diferentes épocas e vertentes, elabora uma abrangente definição para modelo de negócio:

“Um modelo de negócio é uma representação simplificada e agregada das atividades relevantes de uma empresa. Descreve como informações de mercado, produtos e/ou serviços são gerados por meio do componente de valor agregado de uma empresa. Além da arquitetura de criação de valor, tanto os componentes estratégicos quanto os de clientes e de mercado são levados em consideração a fim de alcançar o objetivo supremo de gerar, ou melhor, garantir a vantagem competitiva. Para cumprir este último propósito, um modelo de negócios atual deve sempre ser considerado criticamente de uma perspectiva dinâmica, consciência de que pode haver a necessidade de evolução ou inovação do modelo de negócios, devido a mudanças externas ao longo do tempo.”

Além das ideias acima citadas, este trabalho buscará correlacionar as diferentes abordagens dos conceitos de modelos de negócios, abrangendo de forma heterogênea o ponto de vista dos diversos autores apresentados.

Nesse sentido, serão importantes para as discussões as ideias expostas na concepção estratégica dos modelos, assim como a abordagem apresentada por Demil and Lecocq baseada na visão de Penrose. De forma complementar, tanto as óticas de análise estática (do estudo entre os componentes do modelo de negócio e sua relação com o resultado da empresa) quanto à dinâmica (que aporta sobre a maleabilidade dos modelos em se adaptarem a transformações econômicas e sociais) serão fundamentais para o estudo dos modelos implementados pelos principais clubes de futebol nacionais e internacionais.

Sendo assim, este trabalho se baseará na combinação das ideias tratadas neste capítulo com as observações práticas do mundo do futebol, com enfoque na interação entre o planejamento estratégico, desempenho financeiro e sustentabilidade das equipes de futebol. O objetivo será identificar a realização prática desse conceito no mundo futebolístico, destacando aspectos fundamentais para a evolução e modernização do esporte tanto no cenário europeu quanto brasileiro.

CAPÍTULO II – O Futebol Europeu e Seus Principais Clubes

A partir dos conceitos de modelos de negócios abordados no capítulo 1, esta parte 2 buscará relacionar tais teorias com a realidade prática de sua aplicação na rotina do futebol profissional. Nesse sentido, a seção II.1 consistirá na compreensão dos modelos de negócios aplicados no mundo do futebol. Serão abordados, por exemplo, os tipos de propriedades dos clubes, as estratégias de potencialização de receitas, os desafios de regulamentação econômica do esporte, etc.

Em seguida, a partir da seção II.2 serão analisados, através de uma abordagem descritiva, o contexto futebolístico europeu e os desempenhos financeiro e esportivo dos cinco maiores clubes do mundo em termos de receitas (será utilizado o *rank* do relatório “Deloitte Football Money League 2018”). Dessa forma, será possível identificar na prática, como as diferentes maneiras de pilotagem do *business* afetam o desempenho dessas equipes “dentro e fora do campo”.

Por fim, será realizada uma comparação entre os cinco clubes, através da correlação entre as ideias observadas na parte teórica (primeiro capítulo) e na parte prática (segundo capítulo). O objetivo é alinhar os conceitos teóricos com as condutas empregadas no cotidiano do futebol profissional, a fim de preparar e introduzir a discussão para a realidade do futebol brasileiro que será feita no capítulo seguinte.

II. 1 – Modelos de Negócio no Futebol

O cenário esportivo sofreu consideráveis transformações econômicas, sociais e esportivas nos últimos anos. De acordo com Carravetta (1996), a sociedade converteu o esporte em um setor economicamente dinâmico e atrativo. O crescimento do interesse provoca impactos econômicos que ampliam o consumo de espetáculos esportivos, serviços, equipamentos, publicidade, patrocínios, etc. Sendo o principal esporte praticado no mundo, o futebol também vivenciou essas mudanças, modernizando sua gestão a fim de se adequar a um mercado altamente dinâmico e valorizado.

A organização e o funcionamento das equipes de futebol historicamente orbitam em torno da ideia de maximização de vitórias. Essa afirmação foi estudada por Sloane (1971), que analisando os recorrentes déficits de clubes de futebol europeu, conclui que a maximização de vitórias, ou seja, o sucesso esportivo representa o objetivo principal das equipes.

Sob essa hipótese, Stefan e Stephen (2003), complementam que os clubes irão gastar o máximo necessário para se alcançar o sucesso esportivo, inclusive podendo superar o ponto em que a receita total se igualaria ao custo total, desequilibrando o balanço financeiro e contraindo dívidas. Nesse sentido, o endividamento é utilizado como uma “alavancagem de vitórias”, e seu emprego pode ser explicado por alguns fatores que tangenciam a hipótese de maximização de vitórias.

Primeiro, conforme afirmam Szymanski & Kuypers (1999), o sucesso esportivo é diretamente proporcional aos gastos com salário de jogadores, ou seja, quanto mais dinheiro se gasta, maiores são as chances de se levantar troféus. Do mesmo modo, Marc Rohde & Christoph Breuer (2016) utilizando amostras do futebol inglês, demonstram que o sucesso esportivo tem um impacto positivo significativo nas receitas. Dessa forma, o potencial de crescimento das receitas torna-se um respaldo ou contrapeso ao endividamento da equipe.

Por fim, complementando a ideia desses autores, Canes (1974), comenta que, aperfeiçoando seu elenco de jogadores, os clubes criam externalidades positivas entre si, elevando o nível de qualidade e competitividade da liga. Essa afirmativa pode ser interpretada de duas formas opostas: de maneira positiva, a liga com as melhores equipes e melhores jogadores certamente será a mais valorizada, atraindo mais patrocinadores e espectadores, beneficiando, assim, todos seus participantes. Por outro lado, as disparidades financeiras entre as equipes podem aumentar e se tornarem evidentes. Com as equipes mais ricas ditando o ritmo de gastos, só restaria duas alternativas para as demais, ou se endividam de forma crítica, rivalizando na obtenção dos melhores jogadores e no pagamento dos melhores salários, ou aceitam a polarização econômica e provável perda de competitividade.

As ideias apresentadas por esses autores sugerem um ciclo virtuoso em que, se gasta o máximo possível com o objetivo de conquistar troféus, que conseqüentemente irão alavancar as receitas dos clubes e equilibrar as finanças. Essa dinâmica é explorada por Baroncelli & Lago (2006), que desenvolvem o conceito de “O Círculo Virtuoso entre Resultados Esportivos e Ganho Econômico”, ilustrado pela figura 3.

Figura 3 – “O Círculo Virtuoso entre Resultados Esportivos e Ganho Econômico”



Fonte: Baroncelli & Lago (2006), traduzido.

O sistema se inicia com os recursos financeiros da equipe que são destinados a contratar jogadores e pagar seus salários. Em seguida, o treinador e sua comissão técnica têm o desafio de transformar o potencial de seus jogadores em realidade, conquistando campeonatos. O sucesso esportivo então é convertido em lucro, alavancado pelo consumo dos torcedores e pela exploração comercial de patrocinadores. Por fim, o ciclo se fecha com as receitas sendo o principal motor financeiro, alimentando o fluxo novamente.

Apesar de ainda relevante no esporte, essa visão puramente voltada para ganhar campeonatos está ultrapassada. O cenário do futebol moderno exige que os clubes implementem modelos de negócios perenes e que busquem a profissionalização de sua gestão esportiva. Moore & Levermore (2012), em seu estudo acerca da liga inglesa, identificam em 2008 que 13 clubes são considerados grandes empresas (possuem mais de 250 empregados e um *turnover* anual de mais de cinquenta milhões de euros). Além disso, os autores sugerem um aumento no nível de profissionalismo na gestão desses clubes, que passam a contratar profissionais renomados do mercado para compor suas equipes administrativas².

Nesse sentido, a busca por um equilíbrio entre finanças e vitórias está cada vez mais presente na gestão esportiva. Além disso, conforme destaca Baraldi (2018), devido à desestabilidade financeira e o desequilíbrio competitivo nos campeonatos europeus, a UEFA propôs o Fair Play Financeiro.

Aprovada em 2009 e entrando em vigor na temporada 2011/2012, essa regulamentação busca promover a sustentabilidade financeira dos clubes, principalmente através da regra “*break-even*”. Em linhas gerais, as equipes só poderão gastar até cinco

² Alguns exemplos desse movimento são: Sir Roland Smith como chefe da equipe de marketing do Manchester United, a contratação do CEO Robert Elstone para o Everton do grupo de consultoria Deloitte Sports Business, contratação do especialista em gerenciamento de marca, Tom Fox, pelo Arsenal e a aquisição do Liverpool pelo Fenway Sports Group.

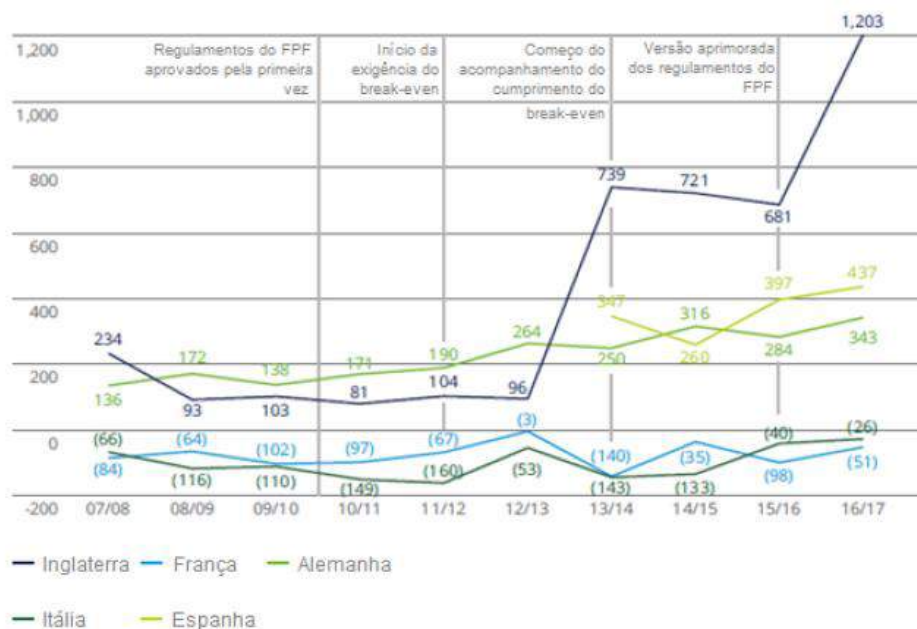
milhões de euros a mais do que arrecadam por um período de três anos. Elas também serão avaliadas em uma base de risco, na qual os níveis de dívida e salário são levados em consideração, e terão que garantir a pontualidade no pagamento de suas responsabilidades (UEFA, 2010).

De acordo com, Plumley, Wilson & Ramchandani (2014), essas regulamentações exigirão que muitos clubes reinventem seus respectivos modelos de negócios. Do ponto de vista da UEFA, as medidas do “Fair Play Financeiro” não são um meio de punir os clubes, mas uma forma de auxiliá-los a melhorar os padrões financeiros do futebol europeu.

Essa adequação a uma nova realidade do futebol ilustra a teoria proposta por Demil and Lecocq (2010) de consistência dinâmica, que é a capacidade de antecipar riscos e oportunidades, implementando mudanças incrementais ou radicais para adaptar o modelo de negócio a manter ou restaurar seu desempenho.

A partir de uma análise das cinco principais ligas europeias, nota-se uma efetividade distinta da aplicação do “Fair Play Financeiro” (FPF) para os âmbitos financeiro e esportivo. Segundo Beraldi (2018), a introdução das regulamentações desencadeou o aumento da rentabilidade das principais ligas, em comparação ao período anterior à regra da UEFA. No gráfico 1, é possível observar essa evolução, principalmente na liga inglesa.

Gráfico 1 – Rentabilidade das cinco maiores ligas europeias (€m)



Fonte: Beraldi (2018).

Do ponto de vista esportivo, o desequilíbrio competitivo que motivou a implantação do “Fair Play Financeiro” se manteve, inclusive aumentando seu grau de concentração em equipes do top 20 de maiores receitas (Deloitte Football Money League, *rank* baseado em

total de receitas de cada clube) nas ligas alemã e espanhola. Na liga francesa, a queda no percentual de participação de equipes do top 20 é compensada com a ascensão do Paris Saint-Germain e seu amplo domínio no futebol francês.

Tabela 1 – Títulos nacionais nas ligas “Big Five” – antes e depois do FPF (2003/2018)

#	Inglaterra	França	Alemanha	Itália	Espanha	
2003/2004	Arsenal	Lyon	Werder Bremen	Milan	Valencia	Antes Fair Play Financeiro
2004/2005	Chelsea	Lyon	Bayern de Munique	Juventus (Revogado)	Barcelona	
2005/2006	Chelsea	Lyon	Bayern de Munique	Internazionale	Barcelona	
2006/2007	Manchester United	Lyon	Vfl Stuttgart	Internazionale	Real Madrid	
2007/2008	Manchester United	Lyon	Bayern de Munique	Internazionale	Real Madrid	
2008/2009	Manchester United	Bordeaux	Vfl Wolfsburg	Internazionale	Barcelona	
2009/2010	Chelsea	Olympique de Marseille	Bayern de Munique	Internazionale	Barcelona	
2010/2011	Manchester United	Lille	Borussia Dortmund	Milan	Barcelona	
Top 20 Clubes	100%	75%	63%	100%	88%	
2011/2012	Manchester City	Montpellier	Borussia Dortmund	Juventus	Real Madrid	
2012/2013	Manchester United	Paris Saint-Germain	Bayern de Munique	Juventus	Barcelona	
2013/2014	Manchester City	Paris Saint-Germain	Bayern de Munique	Juventus	Atlético de Madrid	
2014/2015	Chelsea	Paris Saint-Germain	Bayern de Munique	Juventus	Barcelona	
2015/2016	Leicester City	Paris Saint-Germain	Bayern de Munique	Juventus	Barcelona	
2016/2017	Chelsea	Monaco	Bayern de Munique	Juventus	Real Madrid	
2017/2018	Manchester City	Paris Saint-Germain	Bayern de Munique	Juventus	Barcelona	
Top 20 Clubes	100%	71%	100%	100%	100%	

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Deloitte Football Money League (2013 e 2018).

No âmbito da liga dos campeões europeus, esse desequilíbrio de forças se elevou um pouco, passando de 84% para 88% (Tabela 2 abaixo). Essa concentração fica nítida ao se verificar que o último campeão europeu que não fazia parte do top 20 de clubes mais ricos do mundo foi o FC Porto na temporada 2003/2004.

Tabelas 2 – Semifinalistas da liga dos campeões europeus - antes e depois do FPF (2003/2018)

#	Campeão	Vice Campeão	Semi Finalista 1	Semi Finalista 2	Top 20 Clubes	
2003/2004	FC Porto	AS Monaco	Chelsea FC	Dep. La Coruna	25%	Antes Fair Play Financeiro
2004/2005	Liverpool FC	AC Milan	Chelsea FC	PSV Eindhoven	75%	
2005/2006	FC Barcelona	Arsenal FC	AC Milan	FC Villarreal	75%	
2006/2007	AC Milan	Liverpool FC	Chelsea FC	Manchester United	100%	
2007/2008	Manchester United	Chelsea FC	FC Barcelona	Liverpool FC	100%	
2008/2009	FC Barcelona	Manchester United	Arsenal FC	Chelsea FC	100%	
2009/2010	Internazionale	Bayern de Munique	Lyon	FC Barcelona	100%	
2010/2011	FC Barcelona	Manchester United	Real Madrid	FC Schalke 04	100%	
Top 20 Clubes	88%	88%	100%	63%	84%	
2011/2012	Chelsea FC	Bayern de Munique	FC Barcelona	Real Madrid	100%	
2012/2013	Bayern de Munique	Borussia Dortmund	FC Barcelona	Real Madrid	100%	
2013/2014	Real Madrid	Atlético de Madrid	Bayer de Munique	Chelsea FC	100%	
2014/2015	FC Barcelona	Juventus	Real Madrid	Bayern de Munique	100%	
2015/2016	Real Madrid	Atlético de Madrid	Manchester City	Bayern de Munique	100%	
2016/2017	Real Madrid	Juventus	Atlético de Madrid	AS Monaco	75%	
2017/2018	Real Madrid	Liverpool FC	AS Roma	Bayern de Munique	75%	
Top 20 Clubes	100%	100%	86%	86%	88%	

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Deloitte Football Money League (2013 e 2018).

Os dados evidenciados nas duas tabelas anteriores apresentam resultados desconformes com a ideia inicial de promover um maior equilíbrio e competitividade entre os clubes europeus. A situação observada revela uma maior concentração de domínio esportivo entre os clubes mais ricos do mundo. Nesse sentido, as obrigações e regulamentações financeiras introduzidas pelo FPF, podem estar promovendo o aumento da distância competitiva entre os clubes com maior capacidade de capital para cumprir a regra do “*break-even*”, sem penalizar a montagem de uma equipe forte, e aquelas com limitações financeiras.

Nesse cenário, adaptações no modelo de negócio das equipes, visando o crescimento e desempenho financeiro e esportivo de longo prazo, devem ser realizadas, atingindo distintas áreas de sua organização. Por exemplo, a criatividade para se gerar receitas, assim como o posicionamento da marca, representam importantes gatilhos de transformação para o modelo de negócio. Neste contexto, Dima (2015), afirma que a literatura especializada considera o modelo de negócio atual do futebol europeu sustentado em três tipos de receitas: cotas de televisão (os valores de transmissão das partidas pagas por empresas de telecomunicações), receitas comerciais (patrocínios esportivos e comerciais, na camisa ou nos estádios das equipes), e receitas das partidas em seus estádios (venda de ingressos e consumo dos torcedores em dias de jogo).

Do ponto de vista financeiro, o cenário ideal é que haja um equilíbrio entre esses três fluxos de receita, a fim de resguardar a saúde financeira em longo prazo. Por exemplo, mesmo que um clube não esteja em seu auge esportivo, fato que acarreta uma menor audiência em seus jogos, possuir uma forte marca, com relevantes parceiros comerciais lhe protege financeiramente nesse cenário de instabilidade. Segundo Oprean & Oprisor (2014), a marca é um elemento essencial, pois atrai apoiadores, investidores e patrocinadores.

O cuidado com a imagem do time é fundamental, o envolvimento em certos escândalos, ações judiciais ou penalidades (como o rebaixamento para um campeonato inferior) prejudicam significativamente a reputação do clube, com sérias implicações no desempenho financeiro. Um exemplo prático dessa afirmação é a Juventus FC (equipe italiana que em 2006 foi condenada ao rebaixamento no esquema de manipulação de resultados conhecido como “*Calciopoli*”), que devido a danos severos de imagem viu suas receitas totais caírem de €251 milhões para €145 milhões na temporada seguinte (Delloite, 2007).

Esse risco de dano à reputação ou imagem de uma instituição é chamado de “Risco Reputacional”. Segundo entrevista de Ana Luísa Almeida, diretora geral da “Reputation Institute”, realizada em 2012 ao jornal “Brasil Econômico”, a gestão da reputação engloba sete categorias: produtos e serviço, inovação, ambiente de trabalho, cidadania

(responsabilidade social, corporativa e ambiental), liderança (percepção da capacidade de entrega do líder), governança e desempenho financeiro.

Além desses tópicos, Gerrard (2005), discute que o desempenho financeiro das equipes, e conseqüentemente sua capacidade de gerar recursos, é significativamente afetado pelo tipo de propriedade do clube. De acordo com Hamil & Chadwick (2010) em seu estudo sobre o futebol inglês, é possível classificar três modelos: o modelo de mercado de ações, o modelo de “*supporter trust*” e o modelo de propriedade dos investidores estrangeiros.

Em 1983, o Tottenham Hotspurs tornou-se o primeiro clube de futebol da Europa a ser cotado na bolsa de valores. Desde então, muitos outros clubes europeus, principalmente ingleses como o Arsenal FC e o Manchester United FC, também tiveram suas ações flutuando na bolsa.

Entretanto, de acordo com Aglietta, Andreff & Drut (2010), havia uma alta incerteza sobre o valor justo dos clubes, caracterizando o investimento com um perfil de risco-retorno fraco e um baixo potencial de diversificação. Essa dificuldade de precificação, segundo os autores, é explicada pela dependência dos clubes de futebol e de suas finanças ao sucesso esportivo. Como o preço de uma ação é a soma dos fluxos de caixa futuros descontados, o estoque de clubes de capital aberto também deve depender muito dos resultados esportivos. Nesse cenário, alguns clubes como o dinamarquês FC Copenhagen buscaram diversificar sua atividade a fim de reduzir as incertezas esportivas. Porém, por mais que tenha tido relevância nas décadas de 1980 e 1990, esse tipo de propriedade não apresentou resultados financeiros expressivos, e atualmente não é o mais adotado, de forma majoritária, pelas equipes.

Com relação ao modelo de “*supporter trust*”, Hamil & Chadwick (2010) classificam-no como uma organização independente, sem fins lucrativos, democrática, que procura influenciar a governança de um clube de futebol através de uma melhor representação dos torcedores e também para desenvolver laços mais fortes entre um clube, uma comunidade e sua torcida. No contexto atual do futebol, em que os principais clubes do mundo já possuem uma magnitude de grandes empresas, é improvável verificarmos sua aplicação. Da mesma forma, Martin (2007) argumenta que a conversão para uma estrutura totalmente mútua só é realmente viável nos clubes menores e mais baratos.

Outra visão do modelo “*supporter trust*” são os modelos associativos, predominantes no futebol espanhol e brasileiro. Nesse tipo de propriedade, a diretoria do clube é composta por associados e é eleita de forma democrática pelos sócios ativos (aqueles que contribuem financeiramente com a equipe). Os principais exemplos desse modelo no futebol europeu são os dois gigantes espanhóis Real Madrid CF e FC Barcelona.

Por fim, o terceiro modelo de propriedade vem sendo a grande tendência do futebol atual. Equipes tradicionais como o Manchester United e o Liverpool da Inglaterra, assim como PSG e Mônaco da França e Inter de Milão e Roma da Itália, possuem investidores estrangeiros administrando seu futebol. A Tabela 1 abaixo ilustra esse fenômeno, em que dos 10 principais clubes do mundo (em termos de receita), seis possuem estrangeiros como seus proprietários majoritários.

Tabela 3 – Origem dos Proprietários dos 10 maiores clubes do mundo (em termos de receita, 2018).

#	Clubes	Países	Tipo de Propriedade	Origem do Proprietário Majoritário	Proprietário Majoritário e %
1	Manchester United	Inglaterra	Investidor Estrangeiro	Estrangeiro	Família Glazer - 62,2%
2	Real Madrid	Espanha	Modelo Associativo	Local	Sócios - 100%
3	FC Barcelona	Espanha	Modelo Associativo	Local	Sócios - 100%
4	Bayer Munich	Alemanha	Investidor Local	Local	FC Bayern München eV - 75%
5	Manchester City	Inglaterra	Investidor Estrangeiro	Estrangeiro	City Football Group - 86,21%
6	Arsenal FC	Inglaterra	Investidor Estrangeiro	Estrangeiro	Kroenke Sports & Entertainment - 100%
7	Paris Saint-Germain	França	Investidor Estrangeiro	Estrangeiro	Qatar Sports Investments - 70%
8	Chelsea FC	Inglaterra	Investidor Estrangeiro	Estrangeiro	Roman Abramovich - 100%
9	Liverpool FC	Inglaterra	Investidor Estrangeiro	Estrangeiro	Fenway Sports Group - 100%
10	Juventus	Itália	Investidor Local	Local	Exor (Holding da família italiana Agnelli) - 63.77%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Deloitte Football Money League (2018).

Na Tabela acima, é possível observar a presença de grandes holdings voltadas para o investimento no esporte como a *Qatar Sports Investments*, *City Football Group* e a *Kroenke Sports & Entertainment*. Esse fato, revela um aspecto recente de reconfiguração profunda da estrutura patrimonial e de propriedade de muitos clubes europeus. As duas primeiras são responsáveis pelo crescimento financeiro e de popularidade de Paris Saint-Germain e Manchester City, respectivamente. Não obstante a essa contundente presença de investidores (estrangeiros e locais) no futebol, os dois maiores clubes espanhóis, Barcelona e Real Madrid, permanecem organizados no modelo associativo.

A partir de Hamil & Chadwick (2010), que baseiam suas análises na “*Premier League*”, pode-se dizer que existem três razões para o crescimento de investidores estrangeiros no futebol. Em primeiro lugar, com o desenvolvimento do futebol como um setor dinâmico e valorizado, os custos para se manter uma equipe competitiva (salários e taxas de transferências de jogadores, salários da equipe técnica, investimentos em infraestrutura esportiva, etc.) se elevaram consideravelmente. Em virtude disso, muitos proprietários nacionais acabam não possuindo o poderio financeiro necessário, vendendo sua participação para investidores estrangeiros.

O segundo motivo está diretamente relacionado com status social. A maioria dos investidores estrangeiros que se aventuram no futebol avalia a aquisição de uma grande

equipe como uma oportunidade de obtenção de fama e notoriedade internacional. Nesse sentido, tomar controle de um clube representa muito mais uma questão de realização pessoal (clube como um “ativo troféu”) do que uma estratégia de negócio. Por fim, o grande aumento nos valores de transmissão dos principais campeonatos europeus (com um alcance de transmissão global) é identificado por investidores estrangeiros como uma grande oportunidade de exposição global e valorização de marca. Dessa forma, os clubes de futebol, através do poder da liga que estão inseridos e da sua própria marca, são utilizados como vitrine para os negócios e interesses de seus proprietários estrangeiros.

De certa forma, estes novos entrantes podem exercer forte influência no sucesso financeiro da equipe. O interesse por resultados esportivos expressivos e suas grandes fortunas disponíveis, podem levá-los a injetar grandes quantidades de dinheiro nos clubes. Nesse sentido, tanto em momentos de necessidade de grandes cifras para a construção de uma equipe competitiva, quanto em momentos de ausência de recursos para pagar suas responsabilidades, os clubes passam a ter uma alavanca de segurança para seus problemas: o seu proprietário.













































Conforme Rohde e Breuer (2016) explicam, essa propensão a investir em seus clubes pode ser explicada pela teoria dos direitos de propriedade, em que a estrutura da empresa é fundamentalmente determinada através de três direitos: controle residual, reivindicação residual e direito de transferência. A maioria dos proprietários privados concentram todos esses direitos, e assim, podem minimizar os custos de transação e a perda de bem-estar devido à externalidades. Nesse caso, os proprietários são capazes de exercer controle total de seu empreendimento, direcionando seus investimentos de forma a maximizar sua utilidade pessoal.

A presença cada vez mais evidente desses proprietários individuais milionários no futebol, assim como aumento das receitas dos clubes, provenientes de contratos de patrocínio, cotas televisivas e receitas por partidas (“*Matchday*”), ilustram a magnitude financeira que o “mundo da bola” se tornou. Além desses fatos, em 1995 o caso Bosman (como ficou conhecido o embate jurídico protagonizado pelo jogador belga Jean-Marc Bosman contra seu clube RFC Liège em busca de seu direito de se transferir para outro clube) alterou a regulamentação de transferência de jogadores, aumentando a circulação e os salários dos atletas.

Na época, muitos especialistas argumentaram que a decisão Bosman destruiria o mercado de transferências, porém o registro da taxa de transferência foi quebrado várias vezes conforme indica a figura 4 (On the Ball, 2014). Nela estão listadas as 15 maiores quebras de recordes de valor pago em uma transferência de jogador (que é o valor pago por um clube

para contar com o futebol de um jogador que possui contrato em vigor com outra equipe) e a data de suas ocorrências.

Figura 4 – Recordes de valor pago por transferências de jogadores (€m) – Paridade Fixa do momento das respectivas transferências

#	Jogadores	Data	Nat.	Clube Comprador	Valor
1	 Neymar	Aug 3, 2017		 Paris SG  Ligue 1	222,00 MIL. €
2	 Paul Pogba	Aug 9, 2016		 Man Utd  Premier League	105,00 MIL. €
3	 Gareth Bale	Sep 1, 2013		 Real Madrid  LaLiga	101,00 MIL. €
4	 Cristiano Ronaldo	Jul 1, 2009		 Real Madrid  LaLiga	94,00 MIL. €
5	 Zinedine Zidane	Aug 6, 2001		 Real Madrid  LaLiga	77,50 MIL. €
6	 Luís Figo	Jul 1, 2000		 Real Madrid  LaLiga	60,00 MIL. €
7	 Christian Vieri	Jul 1, 1999		 Inter  Serie A	46,48 MIL. €
8	 Denilson	Jul 1, 1998		 Real Betis  LaLiga	31,50 MIL. €
9	 Ronaldo	Jul 1, 1997		 Inter  Serie A	28,00 MIL. €
10	 Alan Shearer	Jul 30, 1996		 Newcastle  Premier League	21,00 MIL. €
11	 Gianluca Vialli	Jul 1, 1992		 Juventus  Serie A	16,50 MIL. €
12	 Diego Maradona	Jul 1, 1984		 SSC Napoli  Serie A	13,00 MIL. €
13	 Diego Maradona	Jul 1, 1982		 FC Barcelona  LaLiga	8,00 MIL. €
14	 Andy Gray	Sep 1, 1979		 Wolves  First Division (until 91/92)	3,00 MIL. €
15	 Johan Cruyff	Jul 1, 1973		 FC Barcelona  LaLiga	2,00 MIL. €

Fonte: Site Transfermarkt.com, traduzido.

Analisando os dados fornecidos pelo site “Transfermarkt.com”, especializado no mercado de transferência do futebol, o recorde de transferência foi quebrado 10 vezes após o caso Bosman. A compra do brasileiro Neymar e de outros jogadores por cifras que ultrapassam 100 milhões de euros ratifica a forte concorrência pelos melhores jogadores. Nesse cenário, os clubes competem por investimentos e a interação competitiva entre os clubes leva ao superinvestimento (Rohde e Breuer, 2016). Por isso, as equipes menos providas de recursos precisam de criatividade para competir com os principais clubes, aproveitando oportunidades de compra de jogadores baratos e promissores ou desenvolvendo jogadores próprios (academia de futebol júnior).

Na figura 5, é possível observa na prática a competitividade e o superinvestimento descritos por Rohde e Breuer. Nos últimos 20 anos, os vinte clubes mais ativos no mercado de jogadores gastaram juntos €25,7 bilhões na contratação de 9.215 jogadores.

Figura 5 – Receitas e despesas dos 20 clubes mais ativos no mercado de jogadores nos últimos 20 anos (€)

#	Clube	Despesas †	Entradas †	Receitas †	Saídas †	Saldo †
1	 Chelsea FC	2,07 Mil milhões €	536	1,00 Mil milhões €	521	-1.063,93 M €
2	 Real Madrid CF	1,90 Mil milhões €	246	1,02 Mil milhões €	245	-873,54 M €
3	 Manchester City FC	1,87 Mil milhões €	489	535,85 M €	486	-1.329,39 M €
4	 FC Barcelona	1,79 Mil milhões €	232	979,49 M €	231	-812,00 M €
5	 Juventus FC	1,69 Mil milhões €	851	1,09 Mil milhões €	829	-608,54 M €
6	 Manchester United FC	1,61 Mil milhões €	404	628,18 M €	410	-986,16 M €
7	 Inter de Milão	1,55 Mil milhões €	830	983,78 M €	829	-567,50 M €
8	 FC Liverpool	1,53 Mil milhões €	427	941,22 M €	424	-589,02 M €
9	 FC Paris Saint-Germain	1,38 Mil milhões €	341	515,17 M €	338	-863,19 M €
10	 AC Milan	1,29 Mil milhões €	680	686,73 M €	675	-601,35 M €
11	 AS Roma	1,11 Mil milhões €	702	913,51 M €	689	-199,56 M €
12	 Tottenham Hotspur	1,10 Mil milhões €	480	787,68 M €	487	-310,42 M €
13	 Atlético de Madrid	1,03 Mil milhões €	366	880,81 M €	368	-149,78 M €
14	 FC Arsenal	1,01 Mil milhões €	390	665,96 M €	392	-340,36 M €
15	 FC Bayern Munique	877,00 M €	171	407,28 M €	170	-469,72 M €
16	 AS Mónaco	834,31 M €	465	1,09 Mil milhões €	449	252,78 M €
17	 Valência CF	799,56 M €	344	696,18 M €	347	-103,39 M €
18	 FC Everton	794,56 M €	347	516,27 M €	338	-278,28 M €
19	 SS Lazio	754,35 M €	501	577,53 M €	489	-176,83 M €
20	 Newcastle United	733,09 M €	413	538,86 M €	422	-194,23 M €

Fonte: Site Transfermarkt.com, traduzido.

Em contrapartida, os mesmos clubes arrecadaram €15,45 bilhões na venda de 9.139 jogadores, permanecendo com um saldo negativo de €10,26 bilhões em transferências. O único clube da lista que obteve um saldo positivo foi o francês Mônaco que na temporada 2016/2017 foi campeão da liga nacional e vendeu diversos jogadores valorizados com a conquista, como a revelação francesa Kylian Mbappé.

Esse enorme fluxo financeiro e de número de jogadores negociados é resultado da busca incessante dos clubes em superar seus rivais e garantir os melhores jogadores e revelações com objetivo de levantar troféus. O saldo negativo também pode ser explicado através dos riscos que envolvem a contratação de jogadores, como por exemplo, o desempenho abaixo do esperado, lesões, indisciplina e problemas extracampo, etc. Essas incertezas podem vir a depreciar o valor de mercado de um jogador, fazendo com que o clube se desfaça do mesmo a um valor bem abaixo do investido inicialmente em sua contratação.

Além disso, segundo Oprean & Oprisor (2014), existe um alto nível de assimetria de informação no mercado de transferência do futebol. Eles afirmam que, o clube comprador não possui uma avaliação exata do índice geral de habilidades e falhas para um determinado

jogador e, portanto, não pode ter certeza de seu desempenho. Por exemplo, uma equipe pode pagar uma quantia grande de dinheiro em um atleta, e este não corresponder às expectativas dentro de campo, levando a uma falta de desempenho financeiro e esportivo. Por outro lado, um jogador transferido por uma pequena quantia de dinheiro pode ter desempenhos inesperados, evoluindo como atleta e ajudando a equipe a conquistar troféus. Em seguida, por estar valorizado no mercado, este pode ser vendido por uma quantia considerável gerando um benefício financeiro (lucro) ao clube.

Ainda de acordo com Oprean & Oprisor (2014), a academia de jovens jogadores é importantíssima para os clubes, inclusive sua existência é declarada nos regulamentos de licenciamento da UEFA. Dessa forma, os clubes devem ter um sistema de recrutamento bem estabelecido, equipes de jovens separadas em diferentes faixas etárias, uma equipe esportiva qualificada para acompanhamento e uma estratégia de gestão e de desenvolvimento.

De maneira complementar, Bullough & Jordan (2017) afirmam que os clubes possuem cinco principais objetivos para desenvolver jovens jogadores em suas divisões de base: suprir a equipe sênior com bons e promissores atletas; reter jogadores para cumprir regras de cotas domésticas (por exemplo, na Inglaterra, a partir da “*home-grown rule*”, os clubes para poder disputar a liga nacional precisam ter no mínimo oito atletas desenvolvidos no país compondo seu elenco de jogadores – esta política trouxe resultados para a Inglaterra, visto que todos os jogadores presentes no elenco que chegou a semifinal da copa da Rússia 2018 jogam na liga inglesa); emprestá-los a outros clubes, cobrando uma taxa de empréstimo; valorizá-los e vendê-los por uma considerável quantia e/ou com cláusulas de lucros futuros; construir uma reputação como clube formador, fato que pode atrair os melhores jovens jogadores para sua academia de jovens.

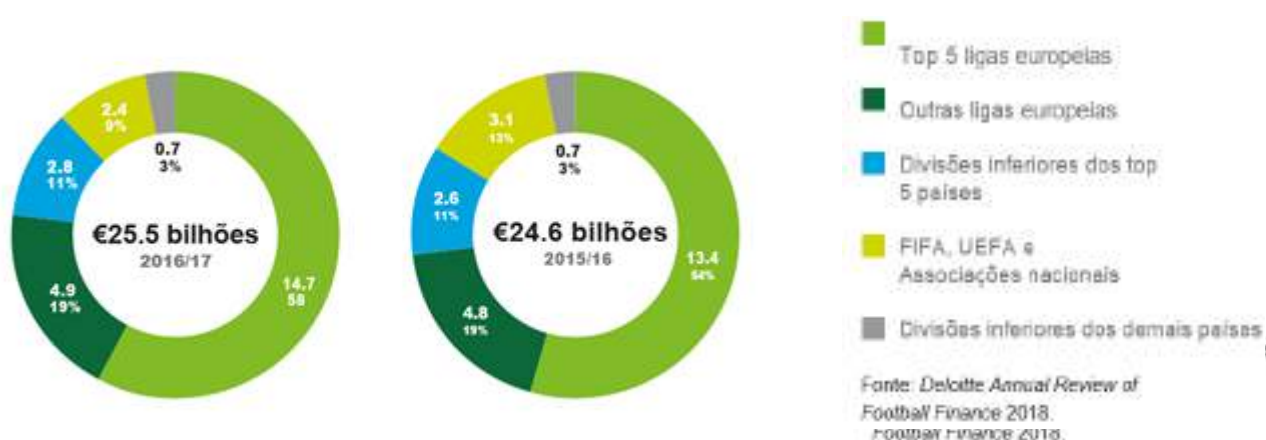
Assim como suas matrizes de receita, seu tipo de propriedade e sua estratégia na contratação de jogadores, a relação entre o clube e seu torcedor é essencial para seu sucesso esportivo e financeiro. Kuper & Szymanski (2010) destacam uma definição feita em 2009 por Arsène Wenger, então treinador do Arsenal FC, em que ele divide os torcedores em quatro categorias: cliente, espectador, torcedor do clube e fanático. Portanto, é indispensável uma estratégia transversal para a equipe se conectar com cada um desses tipos de torcedores. Esse planejamento se torna um importante gatilho para alavancar as receitas, sejam elas comerciais televisivas ou de “Match Day”.

Uma alternativa comum entre as principais equipes no mundo atualmente é a busca por mercados emergentes no futebol, como China e Estados Unidos. Muitos clubes realizam seus treinamentos e amistosos de início de temporada nessas regiões, com o objetivo de conquistar novos adeptos e promover suas marcas.

II. 2 – Análise Comparativa de Grandes Clubes Europeus: modelos de negócio e desempenhos financeiros e esportivos

De acordo com o Annual Review of Football Finance (Deloitte, 2018), o mercado de futebol europeu valia, na temporada 2016/2017, €25.5 bilhões (aproximadamente R\$ 110 bilhões), um crescimento de 3,7% com relação à temporada passada. Desse valor, 58% (€14.7 bilhões) corresponde as cinco maiores ligas da Europa (“*Big Five*” – *Premier League* (Inglaterra), *La Liga* (Espanha), *Ligue 1* (França), *Bundesliga* (Alemanha) e *Serie A* (Itália)).

Gráfico 2 – Tamanho do Mercado Europeu de Futebol (€bilhões)



Observando o gráfico 2 nota-se uma tendência de permanência do domínio das 5 maiores ligas, que além de representarem a maior parcela do mercado, obtiveram o maior crescimento entre as temporadas analisadas. Essa tendência está diretamente relacionada com as mudanças que a gestão esportiva sofreu ao longo dos anos. Nessa mesma temporada, os 20 maiores clubes do mundo (todos pertencentes às cinco maiores ligas) somaram €7,9 bilhões (aproximadamente R\$ 34 bilhões) em ganhos financeiros (Deloitte - *Football Money League*, 2018). Esse número se torna ainda mais surpreendente se compararmos com os valores apresentados na primeira edição deste relatório financeiro, referente à temporada de 1996/1997, em que a soma total das receitas dos 20 maiores clubes foi de €1,2 bilhão (aproximadamente R\$ 5,2 bilhões, no câmbio de 2018). O crescimento de quase sete vezes em 21 anos (558%, um aumento médio anual de 10% nas receitas) ilustra essa troca de “*mindset*” na maneira de pilotagem do *business*.

Essa transformação na mentalidade da gestão esportiva, juntamente com a análise dos resultados iniciais do FPF realizadas no capítulo anterior, indicam uma tendência de monopolização do esporte nas mãos dos clubes mais ricos. Não é de se espantar que o

turnover dos clubes no Top 20 do relatório financeiro da Deloitte é muito baixo, de 2005 a 2018, 60% dos clubes são os mesmos. Além disso, se forem analisados só os Top 10 clubes, esse número sobe para 80% (Deloitte, 2018).

Partindo das discussões da seção anterior acerca das estratégias e alternativas entre os modelos de negócios de equipes de futebol, será abordado agora, de maneira descritiva e individual, o modelo de negócio das cinco principais equipes do mundo (com base no relatório da Deloitte), levantando seus pontos de destaque. São elas: Manchester United FC (Inglaterra), Real Madrid CF (Espanha), FC Barcelona (Espanha), FC Bayern de Munique (Alemanha) e Manchester City FC (Inglaterra).

II. 3 – Manchester United

O Manchester United FC, clube de 141 anos sediado em Trafford na região metropolitana de Manchester (Inglaterra), é referência no mundo do futebol tanto por ser considerado um dos maiores e mais bem-sucedidos times do mundo, quanto por sua rentável e eficaz gestão esportiva. Apesar de possuir ações na bolsa de valores de Nova York, o clube inglês possui como dono majoritário a família americana Glazer, que desde 2005 controla a diretoria do time.

Das 21 edições do relatório financeiro “*Deloitte - Football Money League*” (1ª edição referente à temporada 1996/1997), a equipe inglesa esteve no topo da lista dos clubes mais ricos do mundo em 10 oportunidades (sendo oito de forma consecutiva). Essa posição de destaque no cenário futebolístico é um efeito transversal de seu sucesso esportivo entre as temporadas de 1989/1990 e 2012/2013 e de sua capacidade de valorização da marca, explorando as três principais matrizes de receita.

Durante o período chamado “Era Ferguson” (1986-2013), em que a equipe foi treinada pelo lendário treinador escocês Alex Ferguson, o Manchester conquistou 38 títulos, sendo 13 campeonatos ingleses e duas ligas dos campeões (detalhes da “Era Ferguson” na figura 6).

Figura 6 – Títulos e recordes da “Era Ferguson”



Fonte: Site ogol.com.br

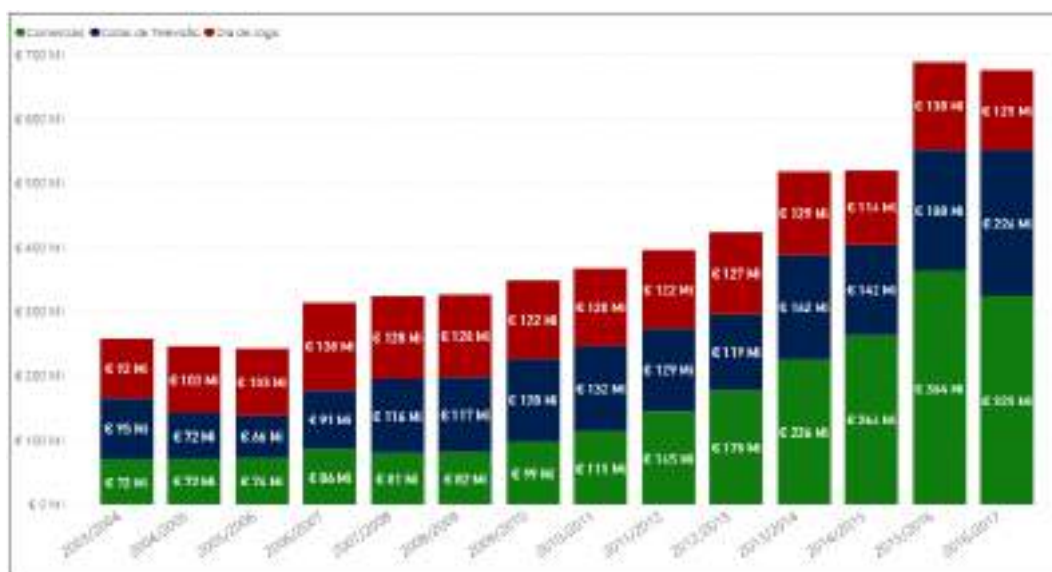
Essas conquistas projetaram internacionalmente a marca do clube de uma forma exuberante, e assim, proporcionou revolucionários contratos comerciais como os €458 milhões pagos pela Nike em 2002 por uma parceria de 13 anos ou os €559 milhões pagos em 2014 pela General Motors para estampar, de forma exclusiva, a marca Chevrolet na camisa do clube por 7 anos. A estratégia do United é implementar uma política comercial de sinergia entre parceiros regionais e globais dentro de seu portfólio (Deloitte, 2015). Novos acordos em mercados emergentes como China, Coréia do Sul e Nigéria, são essenciais para prospecção de novos torcedores e consolidação de sua presença comercial nessas regiões.

Segundo Leocini & Silva (2000, p 5), os pilares de gestão empregados pelo Manchester United abordavam três aspectos intrínsecos a missão do clube: o controle salarial e de transferência dos jogadores, a maximização de receitas e a exploração de seu estádio (*Old Trafford*, que possui capacidade para 74.994 espectadores). Estes três alicerces do modelo de gestão do clube inglês traduzem a estratégia global e procura equidade entre os interesses de todos em seu ambiente operacional (sócios, acionistas, torcedores, governo, imprensa, patrocinadores e jogadores).

Os “*Red Devils*”, como são conhecidos, tiveram um crescimento de 161% em suas receitas entre as temporadas de 2003/2004 e 2016/2017. Conforme exposto no gráfico 3, o grande diferencial atual da equipe está no aproveitamento da matriz comercial de suas receitas. Tanto as cotas televisivas quanto as receitas de dia de jogo possuem uma característica mais “engessada”, pois enquanto a primeira é limitada pela negociação coletiva

dos direitos de transmissão da *Premiere League* (dentro da Inglaterra - 50% para todos os 20 clubes, 25% de acordo com a classificação na última temporada e 25% de acordo com o número de partidas transmitidas; fora da Inglaterra – igualmente repartida para os 20 times), a segunda é restrita a capacidade e ao número de jogos realizados em seu estádio (apesar do entrave, o Manchester é referência no aproveitamento desse fluxo de receita).

Gráfico 3 – Evolução das receitas do Man.Utd nas temporadas de 2003/2004 a 2016/2017(€M)



Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Deloitte Football Money League (2005 – 2018)

A solidez financeira de seu modelo de negócios torna-se ainda mais evidente se observarmos o desempenho esportivo da equipe após a “Era Ferguson”. Entre as temporadas 2013/2014 e 2016/2017, o clube de Manchester ficou por três vezes sem disputar a liga dos campeões e sua melhor colocação no campeonato inglês foi um modesto 4º lugar. Não participar da principal competição europeia reduz o número de partidas disputadas em seu estádio e limita o potencial de exposição da marca.

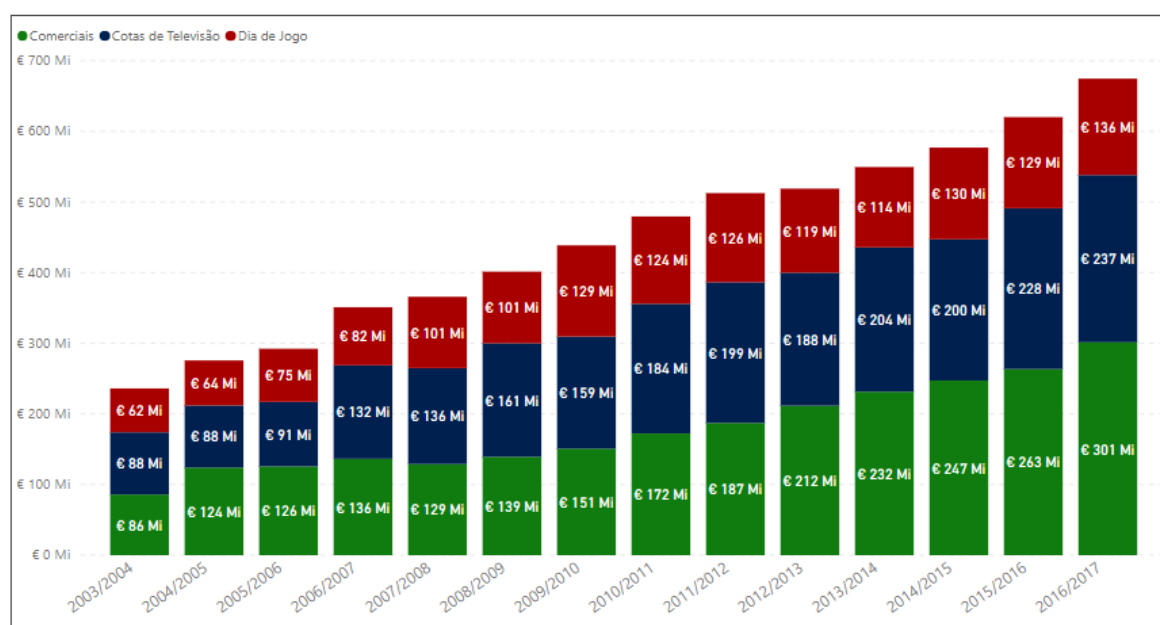
Os prejuízos desse cenário são claros a partir das afirmações de Dima (2015), que analisa a importância da liga dos campeões no âmbito financeiro através de benefícios esportivos e sociais. Segundo o autor, uma campanha de sucesso nessa competição traz muitos ganhos; crescimento na popularidade, alto interesse de fãs (gerando renda extra de atividades comerciais e de jogos), valorização do preço de jogadores, aumento do poder de barganha na negociação de novos contratos de patrocínios, etc. Apesar desse contexto desfavorável, as receitas do clube mantiveram sua trajetória crescente e desbancaram, por duas edições seguidas (2017 e 2018) no topo do “*Football Money League*”, os atuais bicampeões europeus, o Real Madrid.

II. 4 – Real Madrid

A equipe madrilenha fundada em 1902 é atualmente a maior campeã europeia de clubes, com 13 títulos. Apesar de historicamente ter sido conhecido como um clube “gastador”, inclusive contraindo grandes dívidas em busca de sucesso esportivo, após a posse de Florentino Perez em 2000 esse panorama se modificou. O presidente eleito implementou uma estratégia voltada para a redução das dívidas, investindo na exploração comercial da marca e de sua base de torcedores. Em reflexo a essa nova abordagem, entre as temporadas de 2003/2004 e 2016/2017 a equipe foi a campeã de receitas em 11 oportunidades (*Deloitte - Football Money League*), além de ter conquistado 3 ligas dos campeões e 4 campeonatos espanhóis.

A soberania financeira madrilenha está diretamente relacionada com a capacidade do clube de manter um equilíbrio virtuoso entre as três principais matrizes de receitas. Conforme o gráfico 4, é perceptível um crescimento harmonioso entre essas três fontes, fato que permitiu ao Real, em 2013, ser o primeiro clube esportivo a ultrapassar €500 milhões em receitas (Deloitte, 2013). Entre as temporadas analisadas, as receitas comerciais cresceram 251%, as televisivas 169% e as de dia de jogo 120%, sendo respectivamente, 45%, 35% e 20% do total dos €674.6 milhões arrecadados pelo clube na temporada 2016/2017.

Gráfico 4 – Evolução das receitas do Real Madrid nas temporadas de 2003/2004 a 2016/2017(€M)



Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Deloitte Football Money League (2005 – 2018)

Observando o gráfico 4 nota-se que, ao longo do período, a equipe de Madrid sempre obteve uma trajetória de receitas ascendente (fato, dentro do top 5, é exclusivo ao Real). O catalisador do crescimento comercial do clube tem sido a política de recrutamento de jogadores "galácticos" iniciada pelo presidente Florentino Perez (Deloitte, 2005). Ao longo das temporadas, a contratação de jogadores importantes, considerados “garotos-propaganda” como David Beckham, Ronaldo, Zidane, Cristiano Ronaldo e Kaká, proporcionou um “boom” de receitas com patrocínios, marketing e licenciamento de produtos. O aproveitamento da imagem internacional desses jogadores ajudou a consolidar a marca do clube em mercados emergentes como China, Japão e Tailândia. Mesmo com a crise econômica de 2008, que afetou de forma severa a economia espanhola até 2012 (com retração de 3,7% do PIB em 2009), o time de Madrid manteve-se economicamente próspero, atraindo patrocinadores como a Bwin, Emirates Airlines e BBVA.

No âmbito dos direitos televisivos, os “Merengues”, assim como seu rival FC Barcelona, se beneficiam da possibilidade de negociar suas cotas de televisão individualmente. O resultado disso são receitas superiores se compararmos com as pagas pelas ligas inglesa, francesa e alemã. Já com relação à exploração do potencial de seu estádio, o Santiago Bernabéu (capacidade de 81.044), o Real consegue rivalizar com o Manchester United, alavancando suas receitas de dia de jogo através do sucesso comercial e esportivo da equipe. O clube possui um projeto ambicioso de, em um prazo de três anos, tornar seu estádio o mais moderno do mundo, e prevê um gasto de mais de €500 milhões.

Apesar de continuar gastando quantias enormes de dinheiro na contratação de jogadores, o foco do clube espanhol a partir 2014 foi a aquisição de jovens jogadores considerados grandes promessas do futebol. Contratações como do espanhol Marco Asensio em 2014 (18 anos), do norueguês Martin Ødegaard em 2015 (16 anos), assim como dos brasileiros Vinícius Junior (18 anos) e Rodrygo (17 anos) em 2018, comprovam essa estratégia de assegurar grandes estrelas futuras, que poderão render ganhos esportivos e financeiros à equipe.

Por fim, no longo prazo é natural que o clube mantenha o desempenho financeiro observado na última década, impulsionado pelo recente tricampeonato europeu e pelo acordo recorde de patrocínio fechado com a marca esportiva Adidas de €110 milhões por temporada durante 10 anos. Esta não é uma conquista repentina, mas uma recompensa por quase duas décadas de intensa valorização da marca e desenvolvimento comercial.

II.5 – Barcelona

O tradicional clube de 118 anos, sediado na cidade de Barcelona na Catalunha, é um símbolo da cultura catalã, possuindo o lema de ser “mais que um clube”. Seus dois principais princípios (compromisso social e futebol como espetáculo) são reflexos desse status de orgulho catalão e de sua responsabilidade com a democracia e a liberdade (Deloitte, 2007).

Atualmente, junto com seu rival espanhol de Madrid, é considerada uma das marcas mais fortes e valorizadas do mundo do futebol, ganhando nos últimos 13 anos quatro ligas dos campeões europeus e oito campeonatos espanhóis. O desempenho esportivo e a reestruturação financeira ao longo do século XXI consolidou o Barcelona como um dos top 4 clubes, em termos de receita, desde a temporada 2005/2006 (Deloitte, 2018). No período entre 2008 e 2012 em que o time foi treinado por Josep Guardiola, foram conquistados 14 troféus importantes e seu estilo de jogo revolucionou o futebol, vinculando diretamente a marca do clube a um futebol vistoso e moderno.

Na contramão do fenômeno atual dos “*sugar daddies*”, o Barcelona é administrado por seus sócios, que em 2003 elegeram Joan Laporta para a presidência, marcando o início de um período de reestruturação financeira (Deloitte, 2006). Esse tipo de propriedade está fortemente atrelado ao simbolismo do clube com a região da Catalunha e representa um importante valor institucional e financeiro (na temporada 2003/2004 o clube atingiu a marca de 130 mil sócios). O modelo de negócio aplicado pela nova diretoria era arrojado (possuía riscos no curto prazo de perda de competitividade esportiva), sustentava uma abordagem austera, combinando forte redução de custos e menores investimentos na compra de jogadores. O equilíbrio na balança financeira partiu de uma reestruturação administrativa, com a troca de sete dos nove executivos do clube, e na contratação de profissionais estratégicos, que tinha a missão de identificar oportunidades de incremento de receitas. Os riscos esportivos logo foram amenizados com a chegada do treinador Frank Rijkaard e de jogadores renomados como Ronaldinho e Rafael Márquez.

Em contrapartida, atletas com altos salários e baixos desempenhos foram dispensados ou vendidos, e foi introduzido cláusulas de performance nos contratos de todos os jogadores (o clube buscava se proteger da “sazonalidade” de desempenho em campo). Dessa forma, na temporada 2005/2006 aproximadamente 36% do total de salários era de natureza variável, atrelados a performance coletiva ou individual dos jogadores. No gráfico 5, observa-se o resultado dessas políticas. O clube não só cresceu 110% suas receitas em três anos, como foi campeão europeu na temporada 2005/2006.

Gráfico 5 – Evolução das receitas do Barcelona nas temporadas de 2002/2003 a 2005/2006(€M)



Fonte: Traduzido de “Deloitte Football Money League” (2007)

Com este rendimento financeiro espetacular no período, o clube saltou de 13º (2002/2003) para 2º colocado (2005/2006) no *rank* da “*Football Money League*” (Deloitte, 2007). A ascensão econômica foi produto de vantajosos acordos comerciais com empresas como a Coca Cola e a Nike, impulsionados pela sinergia entre a marca do clube e seus mais de 130 mil sócios (e milhões de torcedores).

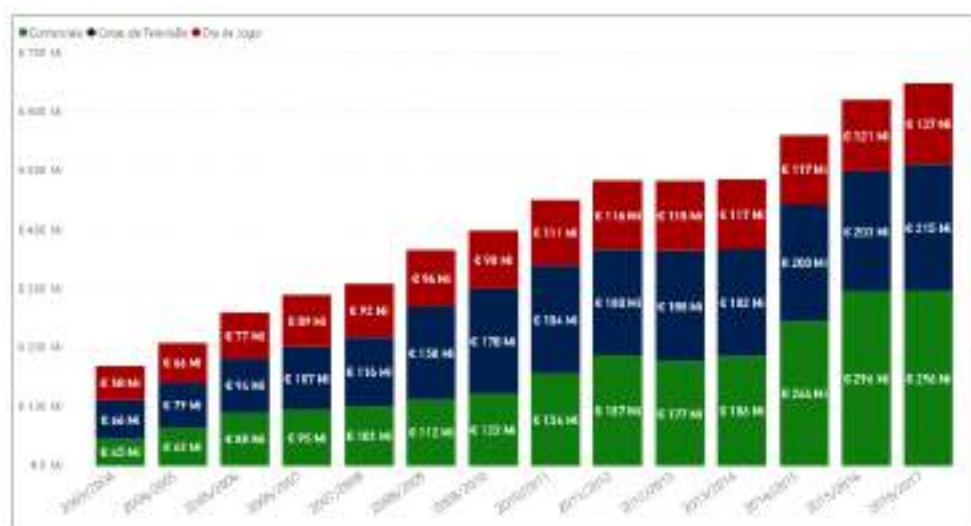
Sem abandonar sua missão social, o Barcelona firmou em 2006 um acordo de cinco anos para promover a UNICEF (um órgão das Nações Unidas que tem como objetivo promover a defesa dos direitos das crianças) em seu uniforme. O Alinhamento de suas raízes sociais com objetivos esportivos valoriza mundialmente a marca do clube e promove a admiração de profissionais do esporte. Sua divisão de base, conhecida como “*La Masia*”, é mundialmente reconhecida, e além de fornecer grandes jogadores para o time profissional (como Messi, Xavi e Guardiola), possui um papel fundamental no desenvolvimento intelectual, pessoal e social de jovens esportistas.

O modelo de negócios do clube vai além do perímetro europeu. A equipe possui um departamento estratégico para supervisionar o crescimento da receita internacional e para capitalizar o crescimento global de sua marca e base de fãs. Seguindo essa estratégia, escolas de futebol para a capacitação de jovens promissores foram abertas no México, Egito, Argentina e em outros países.

Nos anos seguintes, o clube continuou incrementando suas receitas e conquistando sucesso dentro de campo. O resultado é a total popularização da marca Barcelona, que segundo a revista Forbes (2016), possui 145 milhões de seguidores em redes sociais e um valor de mídia de \$25 milhões. No gráfico 6, que ilustra a evolução das receitas da equipe ao

longo de 14 temporadas, é possível verificar a importância desse poder de marca, representada nos €296 milhões de receitas comerciais em 2016/2017.

Gráfico 6 – Evolução das receitas do Barcelona nas temporadas de 2003/2004 a 2016/2017(€M)



Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Deloitte Football Money League (2005 – 2018)

II. 6 – Bayern de Munique

Sediado na cidade de Munique, o Bayern é o clube alemão mais vitorioso da história, ganhando 28 campeonatos alemães e cinco ligas dos campeões europeus desde sua fundação em 1900. Financeiramente, a equipe se consolidou como uma das mais ricas do planeta, estando sempre entre o top cinco clubes do mundo, em termos de receitas, desde 2007 (Deloitte, 2005 -2018). Em contrapartida, o início do século XXI foi desafiador para suas finanças. A quebra da empresa de comunicação *Kirch*, em 2002 (uma das maiores empresas do ramo e detentora dos direitos de transmissão do campeonato alemão), provocou uma drástica redução de suas receitas totais, demandando reatividade para adaptar seu modelo de negócio a essa nova realidade.

Nesse contexto, o clube buscou aproveitar o forte mercado corporativo alemão e se tornou referência na obtenção de receitas comerciais. Segundo Deloitte (2005), essa categoria de receita é a que possui o maior potencial de crescimento futuro. Diferentemente das receitas televisivas, em que o clube não possui total controle para alavancá-las (atualmente na Alemanha, os valores dos direitos televisivos são repartidos entre os clubes de acordo com seus respectivos desempenhos esportivos nos últimos quatro anos), e das receitas de dia de jogo, que são limitadas pela capacidade física dos estádios, as receitas comerciais podem ser

expandidas com eficiência a partir da implementação de estratégias voltadas para a valorização da marca e obtenção de parceiros estratégicos.

Tão importante quanto o dinheiro do patrocínio, deve ser o potencial para se desenvolver oportunidades de negócios colaborativos e, especialmente, de se beneficiar do marketing e das atividades operacionais intrínsecas do parceiro (Delloite, 2005). Nesse sentido, o clube buscou realizar parcerias com grandes empresas como a Coca-Cola, Allianz e Deutsche Telekom (maior empresa de telecomunicações da união europeia).

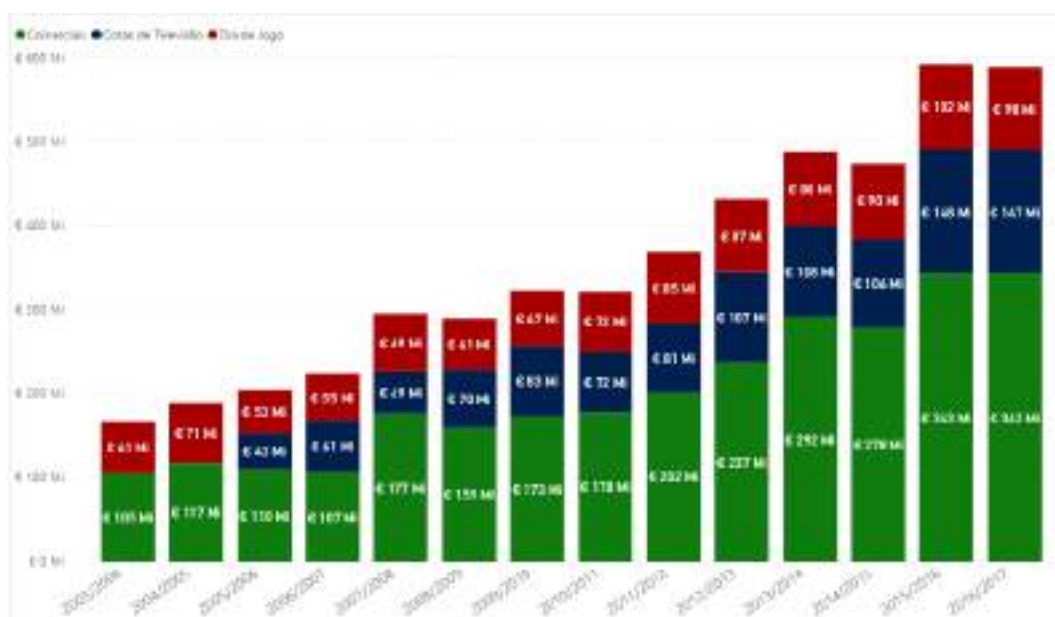
Além disso, a equipe desenvolveu patrocínios esportivos “*Premiums*” com a Adidas, que fornece seu material esportivo e detém 10% de suas ações e com a Audi, que comprou 9,09% de suas ações por €90 milhões, permanecendo, assim, o Bayern com 81% de participação (Delloite, 2010). Na Alemanha, a partir da regra “50+1” criada em 1998, os clubes de futebol devem possuir 51% de posse do seu capital. Entretanto, intensifica-se em 2018 um movimento para o fim dessa norma, a partir dos argumentos de perda de competitividade do futebol alemão e restrição do modelo de negócio das equipes.

Por outro lado, “os bávaros” também demonstraram capacidade para capitalizar os interesses gerados pelo fato da Alemanha ter sediado a Copa do Mundo de 2006, atraindo novos patrocinadores e parceiros. Junto a isso, o aproveitamento do seu novo e moderno estádio, o Allianz Arena (com capacidade para 66 mil torcedores na época), foi indispensável para a evolução financeira dos anos seguintes. O bom aproveitamento de suas instalações requer a implementação de mecanismos como a diversificação da oferta de ingressos e da exploração comercial de seu espaço interno, com vendas de produtos licenciados e campanhas para atração de torcedores.

O relatório da Delloite (2005) destaca a relevância dessas estratégias ao afirmar que, assim como hotéis e companhias aéreas, os clubes de futebol vendem ativos perecíveis, ou seja, uma vez não ocupados os lugares vazios para uma partida, estes jamais poderão ser preenchidos. Nesse sentido, diferentes segmentos do mercado com níveis diferentes de utilidade para atributos como mais conforto, comodidade ou benefícios, podem ser explorados pelas equipes sem requerer grandes investimentos. O grande desafio estará na compreensão da elasticidade preço da demanda, a fim de equilibrar a lotação do estádio com o potencial financeiro dos jogos.

No gráfico 7 abaixo, está ilustrada a evolução das receitas do Bayern ao longo de 14 temporadas, com destaque para a relevância de sua matriz comercial, que na temporada 2016/2017 representou 58% do total de receitas.

Gráfico 7 – Evolução das receitas do Bayern nas temporadas de 2003/2004 a 2016/2017(€M)



Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Deloitte Football Money League (2005 – 2018)

O crescimento médio de 11% de suas receitas comerciais, entre as temporadas 2003/2004 e 2016/2017, também é um efeito da intensificação da estratégia de internacionalização do clube, que possui aproximadamente 300 milhões de torcedores ao redor do mundo. Em 2014, o Bayern começou a investir no mercado americano, abrindo um escritório em Nova York, além de lançar um website e uma loja on-line exclusiva para os Estados Unidos (Delloite, 2015). Além disso, o clube realizou jogos amistosos no país (enfrentando o *MLS All-Star* – time composto pelos melhores jogadores da liga americana) e anunciou uma parceria com a *Global Premier Soccer*, a maior associação de esporte juvenil dos EUA, tanto com objetivos de expansão da marca quanto para benefício esportivo (preparação da equipe principal e observação de jovens promissores). Ainda no mercado americano o Bayern fechou um acordo de direitos televisivos internacionais com a Fox Sports Networks para a transmissão dos jogos do clube em todo o território do país

Em seguida, seguindo a tendência dos grandes clubes europeus, o gigante alemão focou suas estratégias no mercado do extremo oriente. Em 2015, realizou uma turnê de verão na China e divulgou o lançamento de uma loja online oficial e anunciou um acordo de compartilhamento de conteúdo com a emissora estatal chinesa CCTV. O sucesso do trabalho de expansão de sua imagem pode ser evidenciado na forte presença do clube nas redes sociais com mais de 50 milhões de seguidores e na ocupação da terceira posição no ranque de média de público entre os 20 mais ricos clubes do mundo, com mais de 75 mil torcedores presentes em seu estádio por partida (Delloite, 2018).

II. 7 – Manchester City

O Manchester City FC é uma das equipes mais tradicionais da Inglaterra, com 124 anos de história, sendo o principal rival do Manchester United FC. O clube é um dos principais exemplos da tendência atual da presença de grandes investidores estrangeiros no mundo do futebol, fato que transformou drasticamente sua relevância no cenário futebolístico. Nessa nova fase, a equipe conquistou nove campeonatos, sendo três *Premier League*, e adquiriu notoriedade internacional.

Essa nova era começa em 2006, com a compra do City pelo ex-primeiro-ministro tailandês Thaksin Shinawatra que, após duas temporadas de desempenho irregular, vendeu a equipe por £210 milhões ao fundo de investimentos árabe chamado Abu Dhabi United Group. A mudança de seu modelo de propriedade foi determinante para seu reposicionamento no mercado do futebol. Antes desse evento, a primeira participação do City na “*Football Money League*” foi na edição de 2005, ocupando o 17º lugar. Em pouco mais de 10 anos, tanto suas finanças quanto seu status esportivo mudaram de patamar, fazendo com que, atualmente, seu valor de mercado seja de US\$ 2,47 bilhões (Forbes, 2018). Com essa valorização, a equipe saltou de 20º colocado (no *rank* dos clubes mais ricos do mundo), na temporada 2007/2008, com receitas de €104 milhões, para 5º lugar em 2016/2017, com receitas de €527,7 milhões (Deloitte, 2018).

A estratégia dos novos mandatários apresentava três pilares principais: pesados investimentos na contratação de jogadores renomados, aperfeiçoamento da infraestrutura e imagem do clube e no incremento e diversificação de suas receitas. Nos últimos 10 anos, foram gastos aproximadamente de €1,47 bilhões na aquisição de 75 atletas, assim como €750 milhões em um novo complexo esportivo inaugurado em 2014 (Nexo, 2018). A agressividade dessa política de contratações implementada fica clara ao compararmos os gastos do City com a média dos clubes da Premier League no período (gráfico 8).

Gráfico 8 – Gastos por temporada na contratação de jogadores – Manchester City VS Média Premier League (£M)



Essas novas contratações possuíam, além do caráter esportivo de melhorar a qualidade e competitividade do time, a diretiva de valorização da marca do clube através do proveito da imagem dos jogadores como vitrine na busca de patrocinadores e novos torcedores. Os resultados dessa política começaram a aparecer nas temporadas 2009/2010 e 2010/2011, em que o clube, respectivamente, fechou contratos de patrocínio com as empresas Etihad e Umbro no valor de €50 milhões e encerrou um jejum de 35 anos sem um grande título ao ganhar a *FA Cup*.

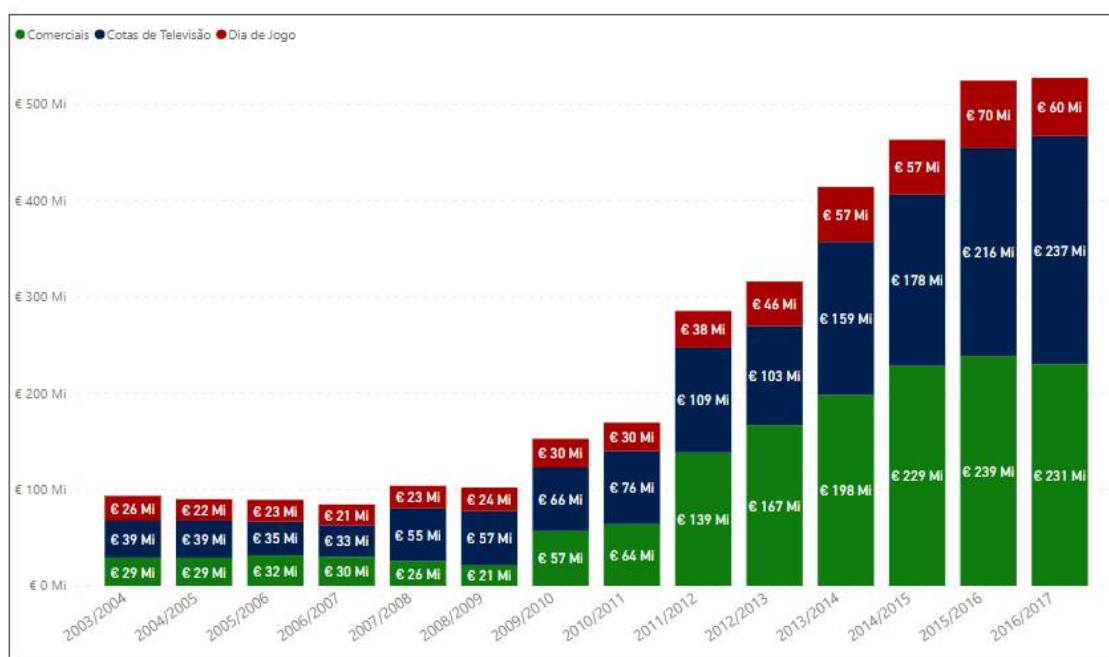
Em conformidade com os demais grandes clubes da Europa, o Manchester City investiu na modernização de seu estádio, o *City of Manchester Stadium* (ou *Etihad Stadium* por questões de patrocínio), ampliando sua capacidade para 55 mil lugares em 2015. Dessa maneira, amplificam-se as possibilidades de melhorias nas receitas de dia de jogo, aproveitando o fato de que na Inglaterra os preços dos ingressos são os mais caros da Europa.

Com o sucesso do desenvolvimento esportivo e comercial do clube, o Xeiue Mansour bin Zayed al-Nahyan, proprietário do clube, fundou a “*City Football Group*”, uma empresa que tem o objetivo de administrar um conjunto de clubes e prover gestão esportiva em diversas áreas do futebol. O grupo é encabeçado pelo Manchester City FC, possuindo representantes em diversos países do mundo: New York City FC (Estados Unidos), Melbourne City FC (Austrália), Girona FC (Espanha), Yokohama F. Marinos (Japão) e o Atlético Torque (Uruguai).

Essa iniciativa promovida pelo Xeiue em 2014 representa um grande potencial de sinergia, tanto esportiva (empréstimos de jogadores, jogos amistosos, preparações, etc.) quanto comercial (entrada em novos mercados, globalização das marcas, etc.), entre clubes de mercados completamente distintos. Além disso, no final de 2015, um consórcio chinês liderado pela *China Media Capital* (CMC) investiu £ 255 milhões para uma participação de 13% na CFG (*City Football Group*), abrindo o horizonte para o desenvolvimento de relações comerciais em um mercado que está se tornando muito mais focado no futebol (Delloite, 2016).

Por fim, a relevância da transição de status do Manchester City, após sua aquisição por investidores estrangeiros, fica nítida no salto financeiro observado entre as temporadas 2008/2009 e 2016/2017. Entre esses anos, as receitas do clube cresceram 418% passando de €102 milhões para €528 milhões.

Gráfico 9 – Evolução das receitas do Manchester City nas temporadas de 2003/2004 a 2016/2017(€M)



Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Deloitte Football Money League (2005 – 2018)

II. 8 – Comparações entre os Modelos de Negócios

Após a análise descritiva dos cinco maiores clubes do mundo realizado na seção anterior, é possível confrontar algumas características de cada um a fim de identificar pontos de destaque em seus modelos de negócios. Na tabela 4, estão reunidos alguns atributos esportivos e financeiros de cada um dos clubes analisados, contendo algumas informações adicionais em relação às seções anteriores.

Primeiramente, vale destacar o caráter unânime que as receitas de origem comercial assumiram como principal matriz de ganhos financeiros dos clubes. Os cinco clubes juntos obtiveram nas últimas 14 temporadas aproximadamente €26 bilhões em receitas, sendo 43% desse valor proveniente da exploração comercial da marca e de acordos de patrocínio. Esse fato ratifica a esfera cada vez mais empresarial que o futebol vem assumindo, em que os principais clubes do mundo possuem receitas comparáveis a grandes empresas de diversos setores da economia. Em contrapartida, as cifras investidas na contratação de jogadores e os lucros obtidos por essas equipes corroboram com as ideias de maximização de vitórias e superinvestimento apresentadas na seção II.1.

Observando a tabela 4, os valores gastos com a compra de jogadores superam vigorosamente as vendas, com todos os cinco clubes apresentando consideráveis saldos negativos de transferência atletas. No período de 14 anos, foram contratados por essas equipes 1101 jogadores, com um custo total de aproximadamente €5,6 milhões, valor que representa 22% do total de receitas. Já os jogadores vendidos somam € 2,2 milhões, com um total de 1095 atletas, um valor bem abaixo do de aquisições, que pode ser explicado pelo posicionamento dominante que esses clubes assumem no mercado de jogadores. Estes compram os jogadores com desempenho acima da média (mais valorizados) e vendem os que não conseguem cumprir as expectativas (mais desvalorizados).

Além disso, é possível verificar diferentes políticas de contratação de jogadores entre esses cinco clubes. Enquanto os rivais de Manchester adquiriram mais de 300 jogadores cada, os demais três clubes contrataram menos de 200. Barcelona, Real Madrid e Bayern são clubes reconhecidos como formadores de atletas e, portanto, é possível que o menor número de jogadores contratados esteja diretamente relacionado ao maior aproveitamento de “pratas da casa”. Por outro lado, o Manchester City por estar buscando sua afirmação como time grande, em uma trajetória de “*ramp-up* esportivo”, gastou e contratou muitos jogadores (inclusive com taxa de lucro negativa no período).

Nesse contexto, partindo da hipótese de que a razão de ser dos clubes de futebol está em conquistar vitórias, a tendência é que estes invistam seu capital em atletas que possam gerar um impacto imediato dentro de campo. Entretanto, equipes com diferentes características, sejam elas financeiras, esportivas ou institucionais, irão possuir papéis distintos no mercado de atletas. Assim como no mercado de ações, alguns agentes irão comprar ativos valorizados (jogadores renomados e de qualidade reconhecida), mais seguros e que paguem bons dividendos (vitórias), outros irão apostar na valorização de ativos novos, desconhecidos ou depreciados (jovens promessas, jogadores em baixa técnica, etc.). Nesse sentido, o mercado será conduzido pela competição das equipes por investimento em ativos adequados a realidade esportiva e financeira de cada um.

Outro fato presente na tabela que sustenta a hipótese de maximização de vitórias é a quantidade de títulos obtidos por estes cinco clubes nos últimos 14 anos. Em média, as equipes analisadas possuem 123,6 anos de existência, e só no período observado conquistaram aproximadamente 1/3 de todos os seus troféus relevantes (copas e ligas nacionais e internacionais).

Tabela 4 – Atributos Financeiros e Esportivos dos 5 maiores clubes Europeus

Clubes	Manchester United	Real Madrid	Barcelona	Bayern de Munique	Manchester City
Nacionalidade e idade	Inglaterra - 141 anos	Espanha - 116 anos	Espanha - 119 anos	Alemanha - 118 anos	Inglaterra - 124 anos
Tipo de Propriedade	Investidor Estrangeiro	Modelo Associativo	Modelo Associativo	Investidor Local	Investidor Estrangeiro
Total de Receitas nas últimas 14 temporadas (e principal matriz de receita)	€5,6 Bilhões (Comercial)	€6,3 Bilhões (Comercial)	€5,7 Bilhões (Comercial)	€4,9 Bilhões (Comercial)	€3,4 Bilhões (Comercial)
Lucro operacional depois dos impostos (últimos 9 anos)	€433 Milhões	€289,8 Milhões	€196,4 Milhões	€117,1 Milhões	€-753 Milhões
Número de vezes no Top 5 (últimas 14 temporadas)	14	14	12	10	2
Títulos (Nacionais e Internacionais) nas últimas 14 temporadas (e % nos títulos totais)	20 (29%)	20 (22%)	33 (35%)	27 (38%)	9 (32%)
Principais Patrocinadores	Chevrolet e Adidas	Emirates e Adidas	Qatar Airways e Nike	Deutsche Telekom e Adidas	Etihad Airways e Nike
Média de Público em seu estádio na temporada 2016/2017 (e % ocupação)	75.305 (99%)	69.426 (86%)	78.678 (79%)	75.024 (100%)	54.019 (98%)
Total Receitas com Transferência de jogadores nas últimas 14 temporadas (e Total de jogadores)	€ 495,95 Milhões (329)	€ 628,90 Milhões (158)	€ 433,89 Milhões (153)	€ 270,58 Milhões (120)	€ 378,65 Milhões (335)
Total Despesas com Transferência de jogadores nas últimas 14 temporadas (e Total de jogadores)	€ 1,13 Bilhões (315)	€ 1,36 Bilhões (159)	€ 1,04 Bilhões (153)	€ 670,65 Milhões (119)	€ 1,38 Bilhões (346)

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Deloitte Football Money League (2018), do Transfermarkt.com e balanço financeiro das equipes.

CAPÍTULO III – Condições para a Modernização do Futebol Brasileiro

Como objetivo primordial desse capítulo, serão discutidas as principais características esportivas e econômicas do futebol brasileiro e de seus clubes através de um enfoque comparativo com a realidade europeia. O tema central se caracteriza pela tentativa de alcançar uma alternativa para a modernização do futebol brasileiro mediante o estudo de seu cenário atual e de casos de sucesso observados na Europa.

Para isso, esse capítulo é dividido em duas seções. Primeiro, a partir de uma análise descritiva, será contextualizado o cenário futebolístico brasileiro. Serão abordados exemplos relevantes de gestão dos principais clubes do país, assim como temas intrínsecos ao futebol nacional.

Na segunda parte, a dissertação seguirá em direção ao confronto de realidades e modelos de negócios, “Futebol Brasileiro X Futebol Europeu”. A finalidade é buscar pontos convergentes nos modelos de negócios utilizados (clubes e ligas) e verificar a aplicabilidade de algumas práticas de gestão esportiva europeias para o cenário brasileiro.

Por fim, entrelaçando a teoria sobre modelo de negócios no futebol com a comparação entre o cenário futebolístico brasileiro e europeu, este capítulo busca propor alternativas concretas para uma maior modernização do futebol brasileiro, a fim de valorizar sua história e seu futuro.

III.1 – O Futebol Brasileiro: é sustentável o modelo associativo?

Ao longo de sua história, o futebol brasileiro sofreu grandes mudanças, algumas em sintonia com o futebol mundial, como a profissionalização dos jogadores e o desenvolvimento esportivo (por exemplo, novas táticas de jogo e uso da tecnologia no esporte), e outras específicas ao contexto nacional, como as alterações na legislação esportiva. Entretanto, é possível dizer que essa transformação foi limitada, visto que pouco se alterou na maneira de administrar o futebol.

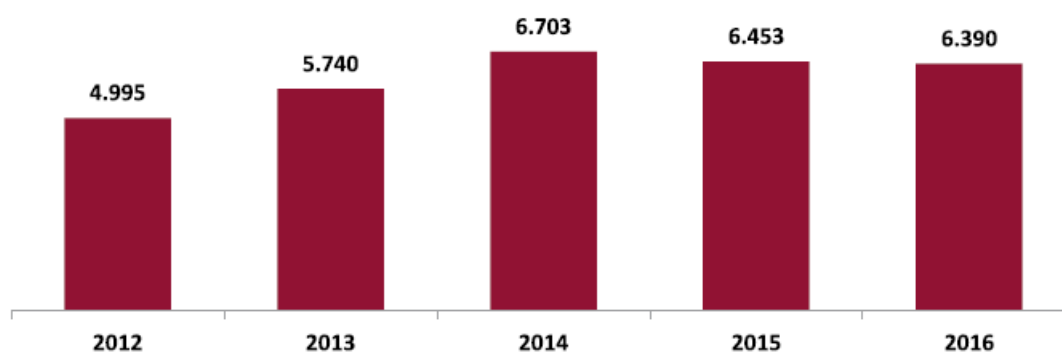
Nesse sentido, a governança dos clubes permanece caracterizada como o modelo associativo de propriedade, que atribui aos sócios o poder de gerir suas finanças e operação. Ou seja, os clubes vendem títulos (que não rendem dividendos) que equivalem a cotas de seu patrimônio para interessados que se tornam sócios (Vieira, 2002). Estes têm o direito de votar e de serem votados, participando assim da diretoria do clube (sem nenhuma remuneração direta) ou como conselheiros, (como por exemplo, do conselho Fiscal e do Deliberativo, que funcionam como o poder legislativo e como um órgão fiscalizador).

Diferentemente do caso dos gigantes espanhóis FC Barcelona e Real Madrid CF, no Brasil esse modelo associativo é sinônimo de amadorismo e desorganização financeira. Nos últimos cinco anos, os 23 principais clubes do país elevaram seu endividamento total em 28%, passando de R\$ 4,99 bilhões em 2012 para R\$ 6,39 bilhões em 2016 (BDO, 2017). Mais do que as crônicas dívidas tributárias, os clubes sofrem com encargos trabalhistas e bancários, que se refletem em penhoras de recursos e insolvência de fluxo de caixa.

Em busca de solucionar esse problema, a “Lei do Profut”, sancionada em 2015, permite aos clubes o parcelamento de dívidas tributárias em até 240 meses e de dívidas de FGTS em até 180 meses. Além disso, a lei assegura benefícios importantes aos clubes participantes do parcelamento, como: redução de 70% das multas, 40% dos juros e 100% dos encargos legais. Entretanto, ela impõe aos beneficiários diversas obrigações, sendo as principais delas a redução obrigatória do prejuízo anual a no máximo 5% da receita do ano anterior (a partir do ano 2019) e a limitação dos gastos com futebol profissional a 80% da receita anual.

Para se chegar aos números do gráfico 10 abaixo, a BDO considerou o seguinte cálculo: Exigível Total (Passivo-Patrimônio Líquido) descontado o Disponível Realizável (Ativo Circulante + Ativo Realizável a Longo Prazo).

Gráfico 10 – Evolução do endividamento dos 23 principais clubes brasileiros entre 2012 e 2016 (\$M)



Fonte: Valor das Marcas (BDO, 2017).

Além da desorganização financeira, referências ao amadorismo e desqualificação dos gestores esportivos são cotidianas. Um exemplo disso são as constantes trocas de treinadores que, segundo estudo realizado pelo site “Globoesporte.com”, estes possuem apenas 6,4 meses de tempo médio de permanência em um clube da elite do futebol brasileiro. A falta de continuidade no trabalho prejudica o desempenho esportivo das equipes, impossibilita um planejamento financeiro de longo prazo (rescisões de contratos e contratações não planejadas

de nova equipe técnica e jogadores), e desacelera o desenvolvimento de jogadores e treinadores.

Outro problema crônico do futebol brasileiro, que afeta ou já afetou a maioria dos principais clubes, são os atrasos salariais de atletas e comissão técnica. Equipes como os cariocas Vasco da Gama e Fluminense convivem rotineiramente com esse problema. A equipe tricolor, buscando alternativas para cumprir seus compromissos, no início de 2018 aplicou uma medida de austeridade em sua folha salarial, rescindindo o contrato de oito atletas que possuíam altos salários. Entretanto, a maneira pouco articulada e inexperiente que a ação foi executada acabou piorando ainda mais a situação financeira do clube, com batalhas judiciais entre a equipe e os jogadores que cobram mais de R\$ 15 milhões.

Dentro desse raciocínio, pode-se dizer que o futebol brasileiro de maneira global opera sobre a concepção de resultados de curto prazo. Se uma equipe não está rendendo o esperado, trocam o treinador, e se não há dinheiro para montar um grande time, o clube pega empréstimos ou se rende a ação de empresários. O importante é ganhar “hoje” mesmo que não se tenha noção de como sobreviver ao “amanhã”.

Em contrapartida, quando os dirigentes buscam ir contra o “*status quo*”, bancando o treinador após uma sequência de derrotas por acreditar na continuidade do trabalho ou contratando jogadores desconhecidos com esperança de retornos futuros, estes são massacrados de críticas por parte da imprensa e torcida. A resistência à novas ideias e trocas no “*mindset*” da gestão esportiva ainda é muito forte no cenário brasileiro, o que demonstra que o problema do futebol no Brasil é mais estrutural do que parece e não se limita às dificuldades financeiras enfrentadas pelos clubes (Amorim e Felgueiras, 2012).

Isolando o problema crônico de endividamento dos times, é inegável a evolução financeira de alguns. Segundo análise realizada pela empresa de consultoria BDO (2017), as receitas totais dos 23 maiores clubes do país cresceram 55% entre 2012 e 2016. No gráfico 11 é possível verificar essa evolução, passando de R\$ 3,2 bilhões em 2012 para quase R\$ 5 bilhões em 2016. Os clubes de maior torcida no país, Flamengo (R\$ 510 milhões), Corinthians (R\$ 485 milhões), Palmeiras (R\$ 468 milhões) e São Paulo (R\$393 milhões), formam o top quatro de clubes mais ricos, representando aproximadamente 37% do total de receitas em 2016.

Gráfico 11 – Evolução do total de receitas dos 23 principais clubes brasileiros entre 2012 e 2016 (\$M)

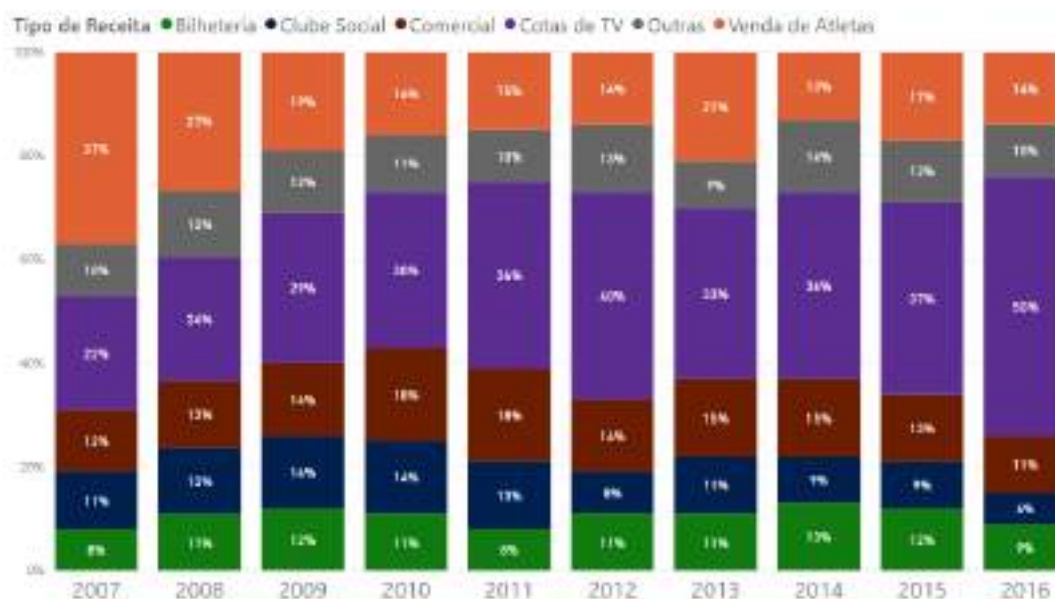


Fonte: Valor das Marcas (BDO, 2017).

Entretanto, apesar desse incremento de receitas, cada vez mais se observa o aumento da participação das cotas televisivas na composição dos recursos das equipes. A dependência do dinheiro pago pela TV Globo (a segunda maior rede de televisão comercial do mundo) para fechar o balanço dos clubes é crítica. Muitas equipes acabam antecipando recursos de exercícios futuros a fim de salvar, momentaneamente, seu fluxo de caixa, prejudicando a sustentabilidade financeira de longo prazo. Entretanto, a “Lei do Profut” qualifica essa prática como uma gestão temerária, passível inclusive de responsabilização pessoal dos dirigentes.

No gráfico 12, que expõe a participação de cada matriz de receitas no total de ganhos dos clubes, verifica-se essa direção de dependência de recursos provenientes de direitos de transmissão. Outro ponto relevante é a inexpressividade das receitas comerciais das equipes.

Gráfico 12 – Participação de cada tipo de receitas nas receitas totais 2007 e 2016 (%)



Fonte: Elaboração própria a partir de dados de “O Valor das Marcas” (BDO, 2012 e 2017).

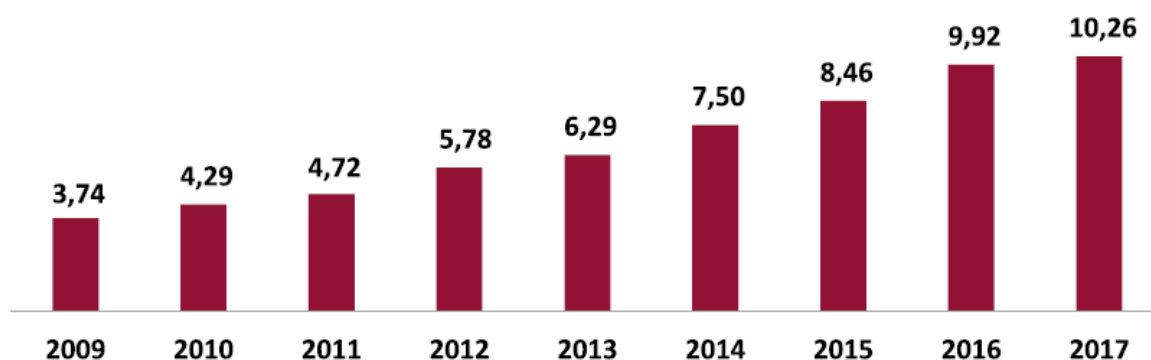
O repartimento dos recursos provenientes das cotas televisivas é uma discussão recorrente no cenário futebolístico brasileiro. O peso da audiência dita a divisão do dinheiro, em que as equipes de maior torcida (Flamengo e Corinthians) acabam recebendo valores muito maiores que as demais. Em via de comparação, em 2016 o Flamengo recebeu R\$ 297 milhões de reais, valor superior à soma do que receberam os dois gigantes mineiros Cruzeiro (R\$ 130 milhões) e Atlético Mineiro (R\$ 129 milhões). As discussões a cerca do tema convergem para uma possibilidade de “espanholização” do futebol brasileiro. Ou seja, assim como na Espanha, onde temos o monopólio financeiro e esportivo de Real Madrid CF e FC Barcelona, é possível que, no longo prazo, poucos times dominem amplamente o cenário do nosso país.

Além disso, a venda de jogadores, uma fonte incerta de receita (que dependem de fatores exógenos ao clube, como por exemplo, o interesse de outras equipes em seus atletas), se consolidou como a segundo maior matriz de capital. Clubes como Fluminense, São Paulo, Internacional e Cruzeiro apresentaram respectivamente, 20%, 31%, 33% e 39% do total de suas receitas provenientes de transferências de atletas no ano de 2015. Esse fato demonstra a falta de um planejamento financeiro sólido, visto que os clubes dependem de rendas inconstantes para complementar seu balanço financeiro.

Um ponto alarmante do modelo de negócio das equipes e da organização do futebol brasileiro é a incapacidade de alavancar receitas de “*Matchday*”. Mesmo com o investimento de R\$ 8,3 bilhões na construção e reformas de arenas para a copa do mundo de 2014 (segundo dados do ministério dos esportes divulgado em julho de 2014), os ganhos com bilheterias representaram, em 2016, apenas 6% do total de receita dos clubes (BDO, 2017). Alguns fatores como os altos custos de manutenção e acréscimos no preço dos ingressos são elementos impeditivos para a modificação desse panorama.

Uma das causas que impede a otimização das receitas de “*Matchday*”, como campanhas publicitárias, eventos e promoções para os torcedores nos estádios, é a inabilidade da maioria dos clubes de valorizar e explorar suas marcas. Entretanto, segundo pesquisa realizada pela BDO em “O valor das Marcas” de 2017, este cenário vem mudando a partir de um crescimento de 174% nos últimos nove anos do valor consolidado da marca de quarenta clubes conforme o gráfico 13 abaixo.

Gráfico 13 – Evolução do valor da marca de 40 clubes brasileiros entre 2009 e 2017
(R\$ Bilhões)

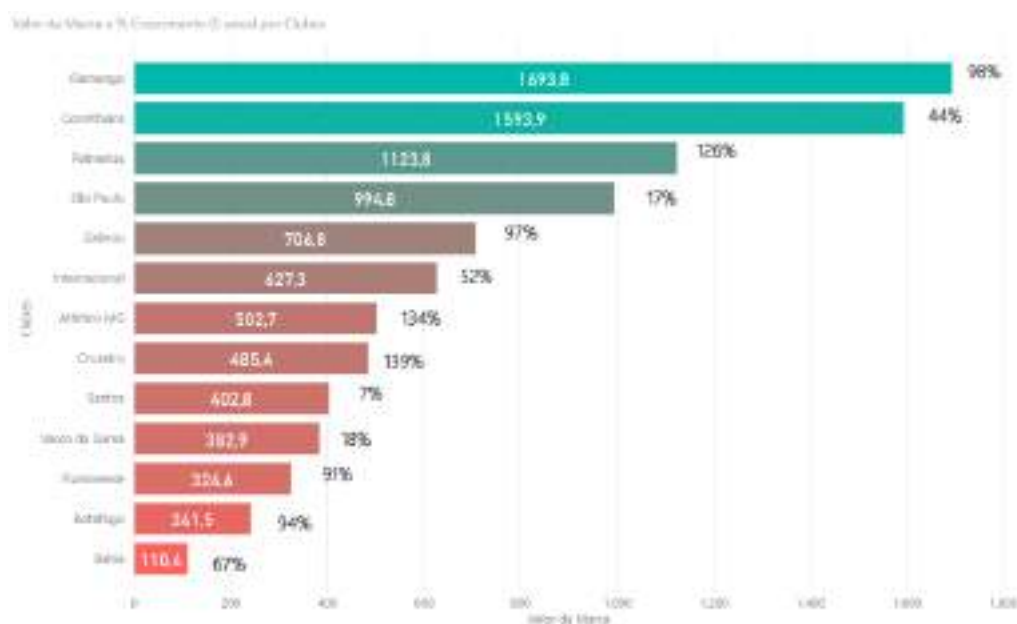


Fonte: “O Valor das Marcas” (BDO, 2017).

No entanto, ao analisarmos o valor das marcas dos membros fundadores do chamado “Clubes dos 13”, oficialmente chamado de União dos Grandes Clubes do Futebol Brasileiro, percebe-se uma apreciação desigual do valor de mercado dessas equipes. Entre 2013 e 2017, o Cruzeiro, bicampeão brasileiro em 2013 e 2014, e o Atlético Mineiro, campeão da copa libertadores de 2013, mais do que dobraram o valor de suas marcas. Entretanto, clubes vitoriosos e de grandes torcidas como Santos, São Paulo e Vasco tiveram uma valorização tímida. Esse fato corrobora com as ideias dos autores Marc Rohde & Christoph Breuer (2016), sendo visível a influência do desempenho esportivo na capacidade de uma equipe incrementar suas receitas e apreciar sua marca.

Além disso, observando o gráfico 14, é pertinente verificar a possibilidade de uma iminente polarização do futebol brasileiro, eventualmente segmentado entre os clubes ricos e os apenas tradicionais. O Top 3, composto por Flamengo, Corinthians e Palmeiras, possui um valor de mercado de aproximadamente 92% do total dos demais 10 clubes juntos. Visto que são equipes de grandes torcidas (Flamengo e Corinthians possuem as maiores do país), e que atualmente possuem um poderio financeiro elevado (em virtude de recentes reestruturações financeiras e aportes de grandes patrocinadores), não é irracional imaginar esse cenário.

Gráfico 14 – Valor da marca dos clubes no ano de 2017 (R\$ Milhões) e evolução nos últimos 5 anos (%)



Fonte: Elaboração própria a partir de dados de “O Valor das Marcas” (BDO 2017).

Com relação à organização das entidades que administram o futebol no país, o modelo federativo foi sempre o predominante. Neste, todas as entidades estaduais filiadas e responsáveis pelo futebol devem ser denominadas federações e precisa estar subordinadas à CBF, promovendo um processo de regionalização do esporte no país. As federações estaduais representam os clubes em cada estado e possuem responsabilidades definidas, dentre elas, destacam-se: a organização de competições, arquivar informações de partidas, selecionar e escalar os árbitros, registrar os jogadores e garantir condições mínimas adequadas para o torcedor assistir os jogos nos estádios.

Segundo Vieira (2002), por um lado essa estrutura permitia a difusão e o desenvolvimento do futebol profissional no país, mas por outro solidificava a antiga estrutura oligárquica baseada em forças políticas locais. Ainda segundo o autor, essa limitação ao desenvolvimento da gestão esportiva no esporte ocorreu porque esse sistema valorizava critérios de decisão políticos em detrimento de fatores gerenciais.

Um exemplo da força política das federações é a continuidade dos campeonatos estaduais. Esses torneios foram por muitos anos os grandes símbolos do futebol brasileiro, porém cada vez mais vem se tornando campeonatos pouco atrativos para os torcedores e grandes clubes (por exemplo, o Athletico-PR desde 2013 utiliza uma equipe sub-23 no campeonato paranaense). O acréscimo da disparidade técnica entre os clubes considerados

“Grandes” e os times “Pequenos” do interior faz com que os estaduais sejam vistos como torneios de “pré-temporada”. Com exceção do campeonato paulista, todos os outros principais estaduais do país são dominados pelas grandes equipes. Essa tendência torna o campeonato previsível, menos atrativo esportiva e economicamente.

Insatisfeitos com este cenário dos campeonatos regionais, em 2015 diversos clubes das regiões sul e sudeste se reuniram na sede do Flamengo, no Rio de Janeiro, e fundaram a liga Sul-Minas-Rio. Apesar de ter revitalizado a empolgação dos torcedores com públicos de mais de 40 mil torcedores em grandes jogos inter-regionais, a Primeira Liga (alusão ao campeonato inglês) sobreviveu apenas duas edições devido, principalmente, a pressões da CBF e das federações estaduais.

A permanência de longos campeonatos estaduais faz com que o calendário brasileiro de jogos seja extremamente exaustivo. Por exemplo, uma equipe que dispute as finais dos dois turnos do campeonato carioca de 2019 e a final deste mesmo torneio, teria jogado 17 partidas em um intervalo de dois meses. A maioria dos grandes clubes joga, em média, mais de 60 partidas por temporada, entre competições estaduais, nacionais (Copa do Brasil e Campeonato Brasileiro) e continentais (Copa Libertadores e Copa Sul-Americana).

Apesar de por um lado este cenário parecer atrativo (o que significa a possibilidade de maiores receitas com bilheteria, direitos de televisão e patrocínios), a enorme quantidade de jogos prejudica o planejamento financeiro dos clubes (aumento de custos de viagens, aluguel de estádios, e grupo de jogadores – elevação da folha salarial), e potencializa o desgaste físico dos atletas.

O contraste preocupante é que dos 722 clubes registrados na CBF em 2018, 90% jogam em média 19 partidas por ano, e apenas 14% jogam o ano todo disputando os campeonatos de Séries A, B, C e D do campeonato brasileiro. Um estudo feito em 2018 pela Fundação Getulio Vargas (FGV) aponta que se os clubes que jogam durante quatro meses jogassem ao longo do ano todo haveria a geração de 25 mil novos empregos e R\$ 600 milhões por ano no PIB brasileiro.

Do ponto de vista legislativo, algumas leis foram implementadas com o intuito de trazer mais profissionalização ao esporte, mas na prática os velhos costumes arcaicos de gestão prevaleceram. Mesmo com ampla profissionalização dos atletas no Brasil em 1938, apenas em 1976 tivemos a primeira lei que tratou de forma concreta a relação entre clubes e jogadores, a “Lei do Passe” (Lei n.º 6.354/76). A partir desse momento, os clubes formadores de atletas possuíam os direitos econômicos dos atletas, ou seja, poderiam transacionar um jogador mesmo que este não tenha mais um vínculo empregatício vigente. Assim como a

bilheteria das partidas, o lucro proveniente da venda de jogadores era essencial para a saúde financeira das equipes.

Em seguida, em 1991 a “Lei Zico” (Lei nº. 8.672/93) foi apresentada em um cenário de mudanças no que se refere à atuação estatal nas atividades esportivas e entidades do esporte, visando traçar um novo caminho para o esporte nacional. Segundo Proni (2000), o projeto de lei tinha como tópicos chave:

- a) A regulamentação de novas formas comerciais no futebol;
- b) Delinear a participação das loterias no esporte;
- c) Revogar a "lei do passe" e apresentar uma alternativa de vínculo contratual aos atletas profissionais;
- d) Redefinir mecanismos fiscalizadores, assim como a manutenção da autonomia de entidades esportivas e assegurar sua representatividade nos órgãos competentes.

Por causa de pressões dos agentes políticos que dominavam o futebol brasileiro, a lei sofreu diversas alterações como a retirada do artigo que pregava o fim da “Lei do passe” e, principalmente, a que obrigava a transformação dos clubes em empresas. Essas duas modificações dissolveram de forma quase que total o potencial disruptivo da lei sobre o contexto do esporte. Porém, de forma complementar e polêmica, sete anos depois foi sancionada a Lei nº. 9.615 que retomou as discussões acerca destes dois temas, conhecida como “Lei Pelé”, referência ao considerado por muitos o melhor jogador de todos os tempos. Dessa forma, os atletas passaram a ter seus direitos garantidos pela CLT (Consolidação das Leis de Trabalho), seu vínculo empregatício deixa de ser permanente, terminando com o fim do contrato ou podendo ter sua extinção unilateral antecipada mediante a uma compensação financeira (taxa de transferência).

Segundo Almeida (2007), a sanção da “Lei Pelé” provocou reações no âmbito legal por parte dos clubes e entidades esportivas. Ainda segundo o autor, alterações foram adicionadas ao texto original da Lei como, indenizações percentuais com base nos valores de negociações futuras (retorno financeiro a clubes formadores) e estabelecimento de prioridade para o clube formador firmar o primeiro contrato profissional com os atletas (com duração máxima de dois anos).

Neto (1998) discute que a conjuntura para o futebol brasileiro pós “Lei Pelé” era pessimista. Ocorreria a exportação em massa dos melhores jogadores, a falência de clubes devido à perda da renda gerada pelo passe de seus jovens jogadores e a diminuição dos investimentos em categorias de base. Por outro lado, o cenário observado se mostrou distinto, os grandes clubes formadores e estruturados sobreviveram (apesar de algumas agremiações pequenas terem fechado) e o Brasil continuou sendo um celeiro de grandes jogadores,

inclusive possuindo nos próximos nove anos, por cinco vezes, o melhor jogador do mundo.

Nesse sentido, Almeida (2007) conclui que apesar de ainda ser necessário evoluir muito a respeito de legislação desportiva no Brasil, a “Lei Pelé” foi uma alteração relevante, ao comparar com o quadro anterior onde os atletas estavam submetidos a desvantagens enormes. Entretanto, o autor frisa que é necessário uma reflexão dos dirigentes para definir o trajeto de desenvolvimento do futebol nacional, se será no caminho de se tornar o maior exportador de jogadores do mundo, aumentando o superávit primário das equipes, ou de fortalecimento do futebol local, com atletas de alta qualidade, e conseqüentemente, elevando o nível dos campeonatos e o entretenimento do público.

Do ponto de vista de espetáculo, o futebol nacional perdeu muito seu brilho nos últimos anos. Se pararmos para analisar, no passado (antes do século XXI principalmente) a maioria dos grandes jogadores brasileiros jogava em solo nacional pelos principais clubes do país. Exemplos não faltam, Pelé no Santos, Zico no Flamengo, Rivelino no Fluminense, Sócrates no Corinthians, Garrincha no Botafogo, Tostão no Cruzeiro, entre muitos outros.

Atualmente, verificamos os reflexos do fim da “Lei do Passe” e do aumento da disparidade financeira entre o futebol nacional e estrangeiro. Os clubes não possuem aporte financeiro para segurar suas principais estrelas, resultando em uma queda na atratividade comercial do esporte e no entretenimento do torcedor. Esse quadro, somado a expansão da visibilidade do futebol europeu no mercado brasileiro (transmissão de jogos, ampla venda de produtos oficiais de clubes estrangeiros, etc.), acaba potencializando a desigualdade financeira e esportiva entre esses dois cenários esportivos.

Nas últimas quatro copas do mundo (2006, 2010, 2014 e 2018) em que o Brasil não obteve bons resultados, em média apenas três jogadores que jogavam em território nacional estavam entre os 23 convocados para disputar a competição. Se compararmos com as quatro copas anteriores (2002, 1998, 1994, 1990), em que o Brasil foi campeão por duas oportunidades, esta mesma média sobe para 10. E em um passado um pouco mais distante, na copa de 1958 todos os jogadores que conquistaram o primeiro título mundial brasileiro jogavam em times locais.

Um fenômeno que sempre ocorreu no cenário futebolístico brasileiro, mas que com a recuperação financeira de alguns clubes como o Flamengo e o Palmeiras se intensificou, é a repatriação de jogadores. Esse movimento, em sua grande maioria, é composta por jogadores que estão em fase final de carreira ou que estão com seu futebol desvalorizado. Por não possuírem mercado em outros países (principalmente na Europa), estes jogadores buscam uma retomada em suas carreiras (ou um encerramento digno) voltando ao seu país de origem.

Um problema desse fenômeno é que muitas vezes estes atletas são supervalorizados, possuindo altos salários que não correspondem com seu possível retorno esportivo. Além disso, a vinda desses atletas pode vir a causar uma inflação generalizada nos salários dos jogadores.

Vale destacar que por muitas vezes as diretorias dos clubes veem tais atletas como uma forma de “injetar ânimo” na equipe e torcedores. Trazer um jogador renomado significa colocar o clube na mídia, encher o torcedor de esperança e, em teoria, elevar a qualidade técnica da equipe.

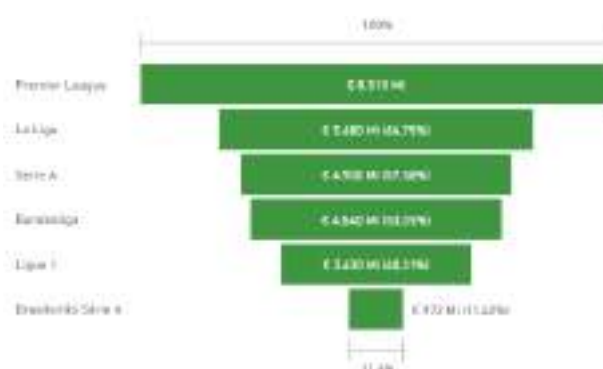
Por fim, apesar de demonstrar alguns avanços como a melhora financeira de algumas equipes, o futebol brasileiro ainda pode ser caracterizado como “obsoleto”, apresentando aspectos atrasados de gestão esportiva dos clubes e entidades que o compõe. O atraso do futebol nacional fica ainda mais nítido quando comparando com o contexto europeu e os modelos de negócio aplicados na Europa.

III. 2 – O Futebol Brasileiro X Futebol Europeu: Alternativas para a Modernização

Segundo dados do FMI, com valores em PPP (*purchasing power parity*) de 2017, o PIB brasileiro é o nono maior do mundo com USD 3,24 trilhões. Entretanto, apesar de possuir um potencial econômico maior que quatro dos cinco países europeus que compõem a “*Big Five*” (Inglaterra, França, Itália e Espanha), o mercado brasileiro de futebol ainda está bem distante das cifras europeias. Evidentemente, a renda per capita mais elevada desses países em relação ao Brasil é um fator importante nesta disparidade financeira. De forma direta, o menor poder aquisitivo da população brasileira acarreta em menores gastos com entretenimento, desacelerando o potencial comercial do futebol.

Dessa forma, conforme dados retirados do site “www.Transfermarkt.com”, o valor de mercado do campeonato brasileiro série A em 2019 está muito abaixo das cinco maiores ligas europeias, apresentando, por exemplo, apenas 11,42% do valor do campeonato inglês (gráfico 15).

Gráfico 15 – Valor de mercado das 5 maiores ligas europeias e da liga brasileira em 2019 (€M)



Esse cenário é um reflexo de diversos fatores intrínsecos a estrutura do futebol brasileiro e da economia do país. Temas como o amadorismo na gestão esportiva, o desequilíbrio financeiro dos principais clubes e a resistência da governança do esporte são algumas causas. Nesse sentido, torna-se necessário buscar alternativas para que o futebol brasileiro se desenvolva, pois sua modernização poderá trazer benefício para todos os agentes envolvidos neste esporte, como atletas, treinadores e torcedores. Além disso, toda a sociedade poderá ser influenciada positivamente com este progresso, uma vez que o esporte faz parte da cultura da população brasileira e sua plena profissionalização poderá acarretar em benefícios econômicos para o país em áreas como: lazer, turismo, publicidades, entre outras.

Como ponto de partida, os agentes que compõem o cenário futebolístico brasileiro precisam reconhecer que o futebol como um negócio evoluiu muito nos últimos anos, sendo a profissionalização o único caminho para a perenidade do esporte no Brasil. Como afirma Soriano (2010), nos últimos 10 anos a indústria do futebol obteve um progresso maravilhoso, e novas oportunidades de crescimento poderão situar-se fora do continente europeu. As iniciativas de desenvolvimento devem ser amplas, impactando tanto os modelos de negócios de clubes quanto à estruturação do futebol como um todo.

No que tange o modelo de negócios das equipes, é indispensável que a ideologia de resultados de curto prazo seja substituída por uma visão alinhada no estabelecimento de atividades e objetivos de médio e longo prazo (Osterwalder et al., 2005). Dessa forma, os dirigentes que, a partir do modelo de propriedade associativo chegam ao poder dos grandes clubes brasileiros, precisam gerir os clubes como empresas. Assim como ocorreu na Europa, o caminho passa pela contratação de profissionais de mercado, que possam trazer uma visão de *business* para a gestão dos clubes.

Esse novo cenário empresarial que os clubes necessitam se adequar é ressaltado por Leoncini (2001), ao afirmar que a estratégia dos clubes deve se basear em três variáveis: controle salarial e de transferências, maximização das receitas e exploração comercial. Além disso, destaca a necessidade de balancear os interesses dos stakeholders (torcedores, patrocinadores, atletas, mídias e acionistas), visto que estes compõem o ambiente operacional do clube. Esse equilíbrio começa com o aproveitamento e desenvolvimento da relação entre torcedores e clubes. Segundo Leoncini e Silva (2000), o futebol brasileiro historicamente deu ênfase ao “mercado dos jogadores”, em detrimento do “mercado de torcedores”. Nesse contexto, torna-se essencial retirar o foco na mera formação de atletas e lucros com a venda de jovens jogadores para um enfoque baseado em uma relação pela qual a empresa (clube) entrega valor aos clientes (torcedores), convertendo essa interação em receitas.

Essa troca de “mindset” influenciará duas matrizes de receitas subaproveitadas no futebol brasileiro: Comerciais e “Matchday”. Para os principais clubes europeus, o branding foi essencial para o projeto de expansão dos negócios e rentabilização da relação com seus torcedores. A possibilidade de criar associações positivas entre a marca e a execução de estratégias de longo prazo de relacionamento com o torcedor e empresas patrocinadoras, foi fundamental na valorização e fortalecimento financeiros do mercado europeu de futebol (BDO, 2013).

Do ponto de vista das receitas comerciais, dois fatores são determinantes: o poder da marca e a força do mercado. Essas duas condições articuladas criam oportunidades de parcerias sólidas e lucrativas, potencializam a relação clube/torcedor e direcionam as finanças dos clubes para uma trajetória mais equilibrada e sustentável. Não é por acaso que 43% das receitas dos principais clubes europeus são provenientes de patrocínios e aproveitamento de seu poder de mercado.

No caso brasileiro, apesar da expressiva valorização das marcas dos principais clubes nos últimos cinco anos, a saúde financeira da maioria dessas equipes ainda é delicada. A perenidade da apreciação de suas marcas e a eficiência em aproveitá-las, irá depender fortemente de uma reestruturação financeira, visto que é imprescindível demonstrar ao mercado que a mesma é rentável, admirada e prospera.

Por um lado, assim como FC Barcelona implementou em 2003 no mandato de Joan Laporta, os times brasileiros precisam executar medidas austeras para se livrarem da asfixia financeira que vivem hoje. Algumas delas são: a adesão e comprometimento com o programa de parcelamento das dívidas do “Profut”; e controle da folha salarial e transferência de atletas.

Por outro lado, o conceito de “O Círculo Virtuoso entre Resultados Esportivos e Ganho Econômico” apresentado por Baroncelli & Lago (2006) não pode ser abandonado. O sucesso esportivo ainda é a razão de ser dos clubes, e por si só este promove a valorização de suas marcas. Nesse sentido, há a necessidade de um equilíbrio entre cortar gastos e construir um time que possa brigar por títulos, de forma a atrair o torcedor e potencializar receitas com a venda de produtos licenciados, bilheterias, entre outras.

Além desses fatores, atualmente no futebol brasileiro são poucas as equipes que possuem grandes patrocinadores. Devido à baixa oferta, muitos clubes importantes como Fluminense, Botafogo e Santos não possuem patrocinadores máster, (espaço principal no uniforme das equipes) e outros dependem do patrocínio do banco estatal “Caixa Econômica Federal”. Algumas parcerias entre clubes brasileiros e grandes empresas já ocorreram no passado, elevando o patamar financeiro dessas equipes. Alguns dos casos mais famosos são entre Palmeiras e Parmalat, Flamengo e ISL, Corinthians e MSI e Fluminense e Unimed

(Marques, 2009). Essas experiências não promoveram a estruturação financeira desses times, que com o término dessas parcerias ficaram fragilizados economicamente, inclusive sofrendo prejuízos esportivos e financeiros severos (por exemplo, os rebaixamentos de Corinthians e Palmeiras no campeonato brasileiro).

Dentro desse cenário, Gasparetto (2013) discute a necessidade da internacionalização da marca. O autor destaca que um dos seus principais motivos dessa urgência é o grande desequilíbrio econômico entre os clubes europeus e brasileiros (o único time brasileiro presente na “Football Money League” foi o Corinthians em 30º e 24º lugar nas temporadas 2012/2013 e 2013/2014). Nesse contexto, a busca por novos mercados consumidores é uma alternativa para reduzir essa distância econômica existente, assim como, para compensar as perdas com a competitividade do mercado local (Iglesias, Mendes & Velloso, 2007). Além disso, os autores destacam que, as empresas que buscam a internacionalização precisam se atentar para alguns itens: Identificar as oportunidades e características relevantes do mercado internacional; adequar seu produto às necessidades do mercado externo; adequar seu processo produtivo às novas necessidades de design, custo, etc.

O fenômeno da internacionalização é comum para os clubes europeus, que possuem um modelo de negócio global. Estes dispõem de departamentos estratégicos focados em capitalizar o crescimento internacional de suas marcas e fãs. Além disso, apresentam centros de captação de jovens promissores e filiais em diversos países como Argentina, México, e inclusive, o Brasil. Segundo Soriano (2010), internacionalização é uma tendência atual, visto que a audiência do futebol possui âmbito global. As partidas de clubes europeus são transmitidas amplamente em terras brasileiras e os consumidores brasileiros gastam grandes quantias na compra de produtos licenciados de diversos clubes europeus.

No Brasil, temos um caso recente de internacionalização da marca praticado pelo Fluminense que possuía uma filial na Eslováquia chamado de STK Šamorín. Esse projeto é uma parceria entre a equipe do Rio de Janeiro e o clube centenário eslovaco, em que a partir de uma compensação financeira acordada, o Fluminense possui o direito de expor sua marca na Europa através da equipe eslovaca. Além disso, a equipe de Šamorín é utilizada como meio para jovens jogadores da equipe carioca ganhar experiência internacional. Apesar de ser um projeto inovador, as dificuldades financeiras do clube colocam em risco a continuidade da iniciativa.

De certa forma, a internacionalização de um clube de futebol é um processo complexo, com necessário planejamento estratégico e conhecimento do mercado internacional, atrelado a uma compreensão de suas próprias limitações e de uma operação contínua (Gasparetto, 2013). Apesar desses fatores custosos e arriscados, empreendimentos como este podem ser

importantes para introduzir as marcas brasileiras em países europeus e asiáticos. Em outra realidade, devido à posição dominante da economia brasileira no cenário sul americano, aproveitar o mercado da América do sul como “piloto” para o processo de internacionalização das marcas do futebol brasileiro pode ser um método interessante de globalização das equipes.

Do mesmo modo, a estratégia de contratação de atletas de mercados potencialmente fortes tem sido fomentada por clubes europeus. O objetivo da contratação de atletas japoneses, chineses, coreanos é utilizá-los como referências para introduzir a marca dos clubes nesses mercados. No Brasil, em 2012 tivemos o exemplo do Corinthians que contratou um atleta chinês, em uma ação exclusivamente mercadológica, pois o jogador pouco participou esportivamente da equipe (Maisonave, 2012). De certa forma, por mais que já em processo de fim de carreira, a vinda de jogadores estrangeiros renomados como Deco, Forlan e Seedorf, possibilita a internacionalização aliada ao desempenho esportivo.

Com relação à possibilidade de internacionalizar a transmissão de jogos de clubes brasileiros, a Deloitte (2012) afirma que estes são impulsionados por valores nacionais e não são tão facilmente exportáveis com os das ligas europeias superior. Outros pontos como, a aparente qualidade técnica inferior do campeonato brasileiro e o horário de transmissão tardio (além do fuso horário) prejudicam as tentativas de vender o produto no exterior.

Apesar de uma iniciativa importante, a internacionalização dos clubes brasileiros não seria efetiva caso ainda tenhamos problemas internos relevantes que prejudicam o desenvolvimento interno do esporte. O calendário do futebol brasileiro é motivo de diversos debates sobre a necessidade de evolução do futebol para se aproximar do nível atingido pelos clubes europeus.

Na tabela 5, temos em ordem crescente, os clubes com mais jogos na temporada de 2015. Apenas três clubes europeus estão presentes na listagem, Barcelona (que chegou a todas as finais dos campeonatos que disputou, e consequentemente, jogou mais jogos que a média), Sevilha (que chegou a final da Liga Europa) e Athletic Club. Para que o cenário evidenciado pela tabela se modifique, torna-se necessário modificar a organização de campeonatos no Brasil. Como proposta, as grandes equipes poderiam disputar os campeonatos estaduais (que atualmente não desfrutam do prestígio do passado) apenas em suas fases finais, aliviando o calendário de partidas. Devido a essa proposta, os campeonatos estaduais perderiam ainda mais sua relevância, afetando a soberania das federações, fato que complicaria sua implementação.

Tabela 5– Número de jogos por clubes na temporada de 2015.

Clube	País	Jogos
Internacional	Brasil	74
Sport	Brasil	72
Santos	Brasil	71
Palmeiras	Brasil	70
Figueirense	Brasil	69
São Paulo	Brasil	69
Corinthians	Brasil	67
Grêmio	Brasil	67
Vasco	Brasil	67
Chapecoense	Brasil	66
Barcelona	Espanha	65
Atlético-PR	Brasil	65
Goiás	Brasil	64
Atlético-MG	Brasil	63
Cruzeiro	Brasil	63
Joinville	Brasil	63
Sevilha	Espanha	62
A. Bilbao	Espanha	62
Coritiba	Brasil	62
Flamengo	Brasil	62
Ponte Preta	Brasil	62
Fluminense	Brasil	61

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do site www.lance.com.br

Além disso, é importante retomar as preocupações apontadas na seção anterior acerca da possível monopolização financeira do futebol brasileiro por poucos clubes. Equipes como Flamengo e Palmeiras, que atualmente se destacam financeiramente dos demais, no longo prazo podem transformar esse domínio monetário em esportivo. A modificação do rateio das verbas provenientes de cotas televisivas é essencial para o apaziguamento dessa possibilidade. Nesse sentido, o modelo alemão de divisão de direitos de transmissão poderia vir a ser viável para o cenário brasileiro. Neste, os valores dos direitos televisivos são repartidos entre os clubes de acordo com seus respectivos desempenhos esportivos nos últimos quatro anos.

CONCLUSÃO

Neste trabalho, foi estudado o conceito de modelo de negócio aplicado ao mundo do futebol, particularmente ao cenário europeu e brasileiro. Dessa maneira, foi possível criar uma correlação entre teoria e prática, discutindo aspectos centrais como: conceito de maximização de vitórias (Sloane, 1971 e Késenne, 2006), o superinvestimento no futebol (Rohde e Breuer, 2016), os modelos de propriedade dos clubes (Hamil & Chadwick, 2010), o poder das marcas esportivas (Oprean & Oprisor, 2014), dentre outras.

Nesse sentido, o objetivo dessa abordagem foi verificar os aspectos que tornam o futebol brasileiro economicamente desigual em relação ao europeu, e discutir possíveis alternativas para a modernização deste. Ficou evidente que o abismo econômico está fortemente atrelado à aplicação de uma gestão esportiva profissional, a partir da introdução de conceitos de *business*, tratando assim os clubes como empresas.

Dessa forma, a sustentabilidade das equipes de futebol não se restringe apenas a vitórias esportivas, mas também a capacidade de planejamento e desempenho financeiro. O mundo do futebol se modificou veemente nas últimas décadas, tornando necessária uma adaptação dinâmica dos clubes a esta nova realidade.

Em primeiro lugar, a construção de uma base teórica sobre os conceitos de modelos de negócios foi essencial para a verificação do papel destes nas transformações que o cenário futebolístico sofreu em termos financeiros e esportivos. Deste modo, ficou evidente a importância do equilíbrio financeiro e da profissionalização da gestão esportiva para os avanços rumo à modernização do esporte. Em seguida, com bases nessas análises foi possível comparar cenários onde a aplicação desses conceitos de “*business*” ocorreu de forma bastante distinta (Europa X Brasil), reforçando, assim, a importância desse estudo conjunto entre teoria e prática.

Nessas análises, foram identificadas como as três principais matrizes de receitas dos clubes modernos, as cotas televisivas, que dependem da negociação entre os clubes e a detentora dos direitos de transmissão, as receitas comerciais, atreladas ao poder da marca dos clubes e as receitas de “Match Day”, referentes aos ganhos com a exploração comercial dos estádios de futebol. Dentre elas, o aproveitamento do valor das marcas das equipes se transformou em uma importante alavanca de captação de recursos. Nesse ponto, a disparidade entre os clubes europeus e brasileiros se mostrou gigantesca, visto que tanto os clubes quanto o mercado brasileiro ainda se mostraram embrionários nesse quesito.

Nesse contexto, a internacionalização da marca pode ser vista como uma alternativa importante para a diminuição da desigualdade econômica entre europeus e brasileiros. Porém,

o ponto de partida para a modernização do futebol brasileiro deve ser a reformulação econômica, política e cultural dos agentes que compõem o seu cenário futebolístico. O problema do “atraso” no desenvolvimento esportivo do Brasil possui origens estruturais, e dessa forma, a única maneira de se progredir é modificando a cultura de priorização de resultados de curto prazo.

Nesse sentido, o fomento da relação entre clubes e torcedor deve ser priorizado, com enfoque na relação pela qual a empresa (clube) entrega valor aos clientes (torcedores), convertendo essa interação em receitas. Para isso, é indispensável à troca de “mindset” dos dirigentes, estes devem procurar balancear os interesses dos stakeholders (torcedores, patrocinadores, atletas, mídias e acionistas), visto que estes compõem o ambiente operacional do clube.

Do ponto de vista do equilíbrio esportivo, há uma preocupação quanto à possibilidade do oligopólio dos clubes considerados “novos ricos”. Para desacelerar essa tendência, os demais clubes brasileiros devem focar na austeridade de suas finanças a fim de garantir a sustentabilidade financeira de longo prazo e o incremento de receitas por via da profissionalização de sua gestão. Além disso, verificou-se como necessário alterar as regras de divisão das cotas televisivas para um modelo mais adequado, baseado no desempenho esportivo dos clubes nos últimos quatro anos.

É importante destacar que, através das pesquisas e análises realizadas nesse trabalho, não é possível definir um modelo de negócio ideal para a aplicação no futebol. Cada equipe possui particularidades (financeiras, históricas, políticas, etc.) que demandam abordagens distintas do conceito, englobando estratégias e posicionamentos diferentes. Foram observados exemplos de “tipo de modelos” como o do Manchester City, voltado para uma rápida valorização da marca e prestígio esportivo, ou como o do Barcelona, atrelado a tradição de seus princípios fundamentais de compromisso social e futebol como espetáculo.

Por fim, este trabalho não se propôs esgotar as discussões acerca da modernização do futebol brasileiro. O intuito é fomentar o debate sobre o tema, identificando as principais lições dos casos europeus, para que novos trabalhos possam ser influenciados a arquitetar outras possíveis alternativas para a sustentabilidade financeira e esportiva do esporte no Brasil, e que valorizem sua história, sem presente e seu futuro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGLIETTA, M.; ANDREFF, W.; DRUT, B. *Floating European football clubs in the stock market*, 2010.
- ALMEIDA, M. *Discussão sobre as mudanças na legislação desportiva brasileira: caso do futebol e a Lei do Passe*. Buenos Aires, 2007.
- ALMEIDA A. (2012) *Risco de imagem é a maior preocupação dos conselheiros gastos*. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/esporte/1053316-chines-chega-ao-corinthians-apos-1-ano-parado.shtml>>. Acesso em: 12 fev de 2019.
- BARONCELLI A. and U. LAGO (2006), “*Italian Football*”, *Journal of Sports Economics*, 7 (1), 13-28.
- BARROS, Carlos Pestana; ASSAF, A.George; DE ARAUJO JUNIOR, Ari Francisco. *Cost performance of Brazilian soccer clubs: A Bayesian varying efficiency distribution model*. *Economic Modeling*, Volume 28, Issue 6, Pages 2730-2735, November 2011.
- BDO (2013-2017), *O valor das Marcas*.
- BARALDI, A (2018) *O papel das Regulamentações e o Comportamento dos Agentes Econômicos no Futebol: o caso da liga inglesa*, Monografia de Bacharelado em Ciências Econômicas. Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- BULLOUGH, S.; JORDAN, J. (2017) “*Youth academy player development in English football: The impact of regulation since 2006*”, *Sport, Business and Management: An International Journal*, Vol. 7 Issue: 4, pp.375-392
- CANES, M.E. *The social benefits of the restrictions on team quality*. In *Government and the Sports Business*; Noll, R.G., Ed.; The Brookings Institution: Washington, DC, USA, 1974; pp. 77–114.
- CARRAVETTA, E. *As relações econômicas do esporte com as mudanças sociais e culturais*. Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul | UFRGS, 1996.
- BALANÇO CBF 2017. *Demonstrações financeiras 2017 confederação brasileira de futebol*. 2017
- CHESBROUGH, H. (2010) *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*. *Long Range Planning* 43, Issues 2–3, April–June 2010, Pages 354-363
- DELOITTE (2005-2018), *Football Money League*.
- DELOITTE (2010-2018), *Annual Review of Football Finance*.
- DEMIL, B., LECOCQ, X., 2010. *Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency*. *Long Range Planning* 43, 227e246.
- DIMA, T. (2015), *The Business Model of European Football Club Competitions*. *Procedia Economics and Finance*, Vol. 23. P. 1245-1252.
- OZANIAN, M. (2018), *Os 20 times de futebol mais valiosos do mundo*. Disponível em: <<https://forbes.uol.com.br/listas/2018/06/os-20-times-de-futebol-mais-valiosos-do-mundo/#foto16>>. Acesso 15/11/2018 22:00.
- GASPARETTO, T. *Internacionalização dos clubes de futebol do Brasil*. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, Volume 3, Número 1, Páginas 51-63, Janeiro 2013.
- GERRARD, B. *A resource-utilization model of organizational efficiency in professional sports teams*. *J. SportManag.* 2005, 19, 143–169.

GLOBOESPORTE.COM (2019) “Rotatividade dos técnicos”. Disponível em: < <http://interativos.globoesporte.globo.com/futebol/especial/rotatividade-dos-tecnicos>>. Acesso em: 18 fev de 2019.

HAMIL, S. and CHADWICK, S. (2010), *Managing Football: An International Perspective*, Elsevier, Oxford.

IGLESIAS, R.; MENDES, T.C.M.; VELLOSO, E. (2007). *O processo de internacionalização das firmas: Características, condicionantes e vantagens*. In: SOBEET. (2007) Internacionalização das empresas brasileiras 1(pp. 17-37). São Paulo, Clio Editora.

KÉSENNE, S. (2006a), *The Bosman case and European football*. Em Andreff, W. & Szymanski, S. Handbook on the economics of sports. (P. 636-642) Edward Elgar Publishing.

KÉSENNE, S. (2006b), *The objective function of a team*. Em Andreff, W. & Szymanski, S. Handbook on the economics of sports. (P. 601-609) Edward Elgar Publishing.

KONCZAL, E.F., 1975. *Models are for Managers, not Mathematicians*. Journal of Systems Management 26 (1), 12e15.

KUPER, S.; SZYMANSKI, S. (2010). *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*. 1ª ed. Rio de Janeiro, Tinta Negra.

LEONCINI, M.P.; SILVA, M.T.A. (2000). *Gestão estratégica de clubes de futebol vista através do caso Manchester United*. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. São Paulo.

LEONCINI, M.P. (2001). *Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol*. São Paulo: Marvio Pereira Leoncini. Tese de doutorado apresentado à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

“LANCE.COM.BR” (2016). “*Clubes brasileiros jogaram mais em 2015 do que os da elite da Europa*”. Disponível em: < <https://www.lance.com.br/futebol-nacional/clubes-brasileiros-jogaram-mais-2015-que-elite-europa.html>>. acesso 29/03/2019.

MAISONNAVE, F. (2012). *Chinês chega ao Corinthians após 1 ano parado*. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/esporte/1053316-chines-chega-ao-corinthians-apos-1-ano-parado.shtml>>. Acesso em: 12 fev de 2019.

MARQUES, D. (2009). *Relembre parcerias de sucesso e fracasso no Brasil*. Disponível em: <<http://esportes.terra.com.br/futebol/relembre-parcerias-de-sucesso-e-fracasso-no-brasil,6f08cc6329d9a310VgnCLD200000bbcceb0aRCRD.html>>. Acesso em: 12 fev de 2019.

NETO, J. *O Desporto do Direito*, 1.º ed., São Paulo: Bestbook, 1998.

NEXOJORNAL.COM.BR(2018) “*A mudança de status do Manchester City, 10 anos após ser vendido*” Disponível em: < <https://www.nexojornal.com.br/expresso/2018/09/11/A-mudan%C3%A7a-de-status-do-Manchester-City-10-anos-ap%C3%B3s-ser-vendido>>. Acesso em: 05 Dez de 2018.

OLSON, E.; COOPER, R.; OLSON, K.; (2016), “*Strategy, structure, and culture within the English Premier League*”, Sport, Business and Management: An International Journal, Vol. 6 Iss 1 pp. 55 – 75

SZYMANSKI, S (2014), “*European soccer’s success can be credited, in part, to the liberalization of the players’ market. But what will the future bring?*” On the Ball.

V, OPREANA.; T, OPRISORA.(2014) “*Accounting for soccer players: capitalization paradigm vs. Expenditure*”

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C.L. (2005). “*Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*”. *Communications of the Association for Information Systems* 16, 1e25.

- PLUMLEY, Daniel. WILSON, R and RAMCHANDANI, G. (2014). *Towards a model for measuring holistic performance of professional Football clubs*. Soccer and Society.
- PRONI, M.W. (2000). *A metamorfose do futebol*. São Paulo, Unicamp.
- ROHDE, M. & BREUER, C. (2016a), *The Financial Impact of (Foreign) Private Investors on Team Investments and Profits in Professional Football: Empirical Evidence from the Premier League*. Applied Economics and Finance, Vol. 3, Issue 2. P. 243-256.
- ROHDE, M. & BREUER, C. (2016b), *Europe's Elite Football: Financial Growth, Sporting Success, Transfer Investment, and Private Majority Investors*. International Journal of Financial Studies, Vol. 4, Issue 2, 12.
- SLOANE, P. (1971), "The economics of professional football: the football club as a utility maximiser", Scottish Journal of Political Economy, Vol. 17 No. 2, pp. 121-46.
- SORIANO, F. (2010). *A bola não entra por acaso: estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol*. 1ª ed. São Paulo, Larousse.
- SZYMANSKI, S. SZYMANSKI, S. (2003) "Making money out of football".
- SZYMANSKI, S.; KUYPERS, T. (1999). *Winners and Losers - The Business Strategy of Football*. Inglaterra, Penguin Group.
- TEECE, D.J., 2010. *Business models, business strategy and innovation*. Long Range Planning 43 (2-3), 172e194.
- "TRANSFERMARKET.PT". "As 100 Equipas Mais Valiosas Do Mundo" – Disponível em: <<https://www.transfermarkt.pt/spieler-statistik/wertvollstemannschaften/marktwertetop/>>. Acesso em: 12 dez de 2018.
- UEFA (2010), *Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2010*.
- VÍDERO SANTOS, L. *A Evolução da Gestão no Futebol Brasileiro*. São Paulo: EAESP/FGV, 2002. 127 p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: PG).
- Wirtz, B. PISTOIA, A. ULLRICH, S. GOTTEL, V.; (2015) "Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives", Long Range Planning 49 (2016) 36e54.