

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS – UNIFAL

ISADORA APARECIDA BALDONI

**DESAFIOS ENFRENTADOS NA GESTÃO DO FUTEBOL PROFISSIONAL
BRASILEIRO**

Varginha/ MG

2020

ISADORA APARECIDA BALDONI

**DESAFIOS ENFRENTADOS NA GESTÃO DO FUTEBOL PROFISSIONAL
BRASILEIRO**

Trabalho de conclusão do Programa Integrado de Ensino, Pesquisa e Extensão TCP/PIEPEX. Apresentado como parte dos requisitos para fins do título de Bacharel em Ciência e Economia pela Universidade Federal de Alfenas. Orientador: Hugo Lucindo Ferreira.

Varginha/ MG
2020

RESUMO

O futebol é um dos esportes mais praticados em todo mundo. Desde o seu surgimento até nos dias atuais tem despertado paixão por todos os cantos. O amor e o interesse por essa prática esportiva o tornou em um negócio lucrativo e ascendente na economia. No Brasil, os clubes profissionais são sem fins lucrativos, uma associação civil e eles têm enfrentado uma caminhada lenta em aderir uma gestão saudável e racional diante suas práticas financeiras. Este trabalho buscou descrever as atividades financeiras dos clubes de futebol profissional como também a legislação envolvida nesse ramo de negócio e salientar seus principais desafios de evolução financeira. É abordado a evolução histórica do esporte desde os primeiros indícios da sua pratica, surgindo com um esporte elitista, amador e racista. Os principais geradores de receitas e despesas de um clube, como também a evolução das normas legislativas para esse ramo, como também a imposição de normas contábeis aos clubes de futebol profissional em busca de transparência financeira. A falta de adoção de uma gestão racional e bem planejada se perde em decisões baseadas em emoções dos gestores e envolvidos, e até mesmo decisões baseadas em conveniências políticas, a relação frágil entre clubes e torcedores é um fator que eles não dão devida importância, e a corrupção é como se fosse uma lei a ser seguida nesse ramo.

Palavras-chave: futebol profissional; gestão desportiva; corrupção no futebol.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	4
2 REVISÃO DE LITERATURA	5
2.1 EVOLUÇÃO DO FUTEBOL NO BRASIL E NO MUNDO	5
2.2 PRINCIPAIS FATORES GERADORES DE RECEITA E DESPESA DE UM CLUBE	7
2.3 FONTES DE RECEITAS	7
2.4 FONTES DE DESPESAS	9
2.5 LEGISLAÇÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO PROFISSIONAL	11
2.5 GESTÃO DO FUTEBOL PROFISSIONAL BRASILEIRO E SEUS DESAFIOS	13
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	17
REFERÊNCIAS	19

1 INTRODUÇÃO

O futebol está na categoria dos esportes mais conhecidos e praticado em todo mundo, dominado pela emoção e o prazer. Não se sabe ao certo, por falta de registros concretos, quando se deu início do esporte, mas historiadores relatam vestígios em livros e gravuras sobre jogos de bola em civilizações antigas. No ano de 206 a. C., na China, existiu um manual que regulamentava um jogo, com algumas características do futebol que se conhece atualmente (SOUZA, 2008).

O esporte não fica só na prática do exercício, o interesse e a paixão latente das pessoas o transformou em um negócio lucrativo e cada vez mais ascendente na economia mundial, movimentando milhares de dólares pelo mundo, evoluindo de uma prática esportiva racista, elitista e amadora para um ramo de negócio, o futebol profissional, atentando agora também a sua faceta econômica, contando com duas características de gestão (SORIANO, 2010).

Consequentemente se fez necessário o início de normas, regulamentações e ferramentas características das práticas futebolísticas, para gerir e controlar esse esporte gerador de espetáculos, também com uma faceta que envolve significativas receitas e despesas, visando uma gestão saudável e equilibrada do futebol como negócio.

A gestão do futebol tem suas peculiaridades, como ressalta Dantas e Boente (2011) o qual o principal ativo em questão são os seres humanos, por exemplo. Diferente de uma máquina que se pode prever sua produção e desempenho, com exceção caso algum evento extraordinário ocorra, no futebol nunca se pode afirmar com exatidão se algum investimento retornará com êxito.

Os clubes brasileiros enfrentam diversos desafios quanto a gestão de sua parte econômico-financeira, apesar da criação de normas legislativas e contábeis desse ramo, para inserir a visão de negócio saudável nos clubes tem se enfrentado dificuldades e passos curtos. Outros clubes internacionais se apegaram a forma mais racional possível para controlar justamente a variável da sua obra prima, o ser humano, e vem atingindo com desempenho quanto a gestão (MARQUES; COSTA, 2015).

Este trabalho buscou descrever as atividades financeiras dos clubes de futebol profissional como também a legislação envolvida nesse ramo de negócio e salientar seus principais desafios de evolução financeira. Por meio de uma revisão de bibliografia e uma análise qualitativa dos materiais utilizados, descreve sobre o início do esporte no Brasil e no mundo, as fontes geradoras de receitas e despesas dos clubes, a legislação correspondente ao futebol e posteriormente ressalta os obstáculos enfrentados na gestão dos clubes de futebol brasileiro.

Este artigo se encontra dividido em seis seções, iniciando nesta introdução, a segunda seção descreve uma breve história da evolução do esporte futebol, a terceira aborda os fatores das fontes de receitas e despesas de um clube profissional, a quarta seção descreve a legislação acerca do futebol brasileiro profissional a quinta seção salienta a gestão do futebol profissional e seus desafios para uma administração saudável dos seus recursos financeiros a sexta seção comporta a conclusão da análise de bibliografia.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 EVOLUÇÃO DO FUTEBOL NO BRASIL E NO MUNDO

Dos mais antigos relatos, em 206 a.C., na China, de uma forma tétrica, o esporte futebol hoje como conhecido, era prática de treino militares chineses. Era uma forma que eles encontravam para expressar toda tensão e agressividade que eles viviam durante as guerras (SOUZA, 2008).

Após a propagação do esporte pelo mundo, Souza (2008) também relata que o primeiro jogo oficial de futebol aconteceu em 1340 d.C., em Florença, na praça Santa Cruz em uma reunião de equipes com 27 jogadores, onde nas partidas eram permitidos o uso dos pés e das mãos.

Desde os primórdios, jogos análogos foram desenvolvidos pela Roma, Grécia, Ilhas Britânicas, e também presente na cultura Maia. Inicialmente surge o rúgbi, o futebol americano e australiano. No decorrer do tempo e das alterações, surge a caracterização do futebol como se conhece atualmente. A Inglaterra é considerada o berço do futebol moderno do século XX (SOUZA, 2008).

No Brasil, o paulista Charles Miller é considerado como precursor do esporte no país, ao desembarcar de uma viagem na Inglaterra em 1894, trazendo consigo bolas, calções, chuteiras, camisas e também regras do esporte entre quatro linhas. Ele é tido como responsável por realizar a primeira partida oficial do esporte no país. Surgindo aqui também como um esporte racista, elitista e amador, com um intuito apenas de diversão da classe nobre (SOUZA, 2008).

Foi na década de 30 que mudanças no futebol aconteceram no Brasil, marcando mais uma fase da sua passagem do amadorismo ao profissionalismo. Como ressalta Siebert (2009):

[...] a conquista do bicampeonato carioca invicto pelo Vasco da Gama, em 1924, com um time, ao mesmo tempo, remunerado e formado por negros e mestiços, influenciou a mudança do amadorismo ao profissionalismo no futebol brasileiro. Essa mudança

se configurou oficialmente no ano de 1933, quando foi instituída a profissão de jogador de futebol (SIEBERT, 2009, p. 15).

Foi também na década de 30 que surgiu o jornalismo esportivo no Brasil, com a transmissão das partidas de futebol através do rádio, tal fato contribuiu para a solidificação do esporte com a formação de um público assíduo pelo consumo do futebol.

Com a ampla disseminação do esporte, e o crescente interesse público, para que seus times compusesse do objetivo de alcançar vitórias e um bom desenvolvimento em campo surge a necessidade da criação de entidades regulamentadoras do esporte, como salienta Siebert (2009):

A partir da organização e unificação das regras existentes desse esporte, foi fundada em 1863 a International Football Association Board, entidade responsável por manter, modificar e harmonizar as regras do jogo no âmbito mundial. Em 1904, por sua vez, é fundada a Federação Internacional de Futebol Associado (FIFA), entidade que passa a dirigir as associações de futebol (SIEBERT, 2009, p.13).

Atualmente o futebol é difundido mundialmente, seja de forma amadora, por paixão e lazer ou por clubes que se profissionalizaram no esporte, apresentando uma faceta de negócio. Um exemplo disso é que a maioria das pessoas torcem para um time de coração, interagem com pessoas e amigos sobre assuntos de futebol, saem para bares, restaurantes ou qualquer cenário que tenha disponível TV ou rádio, para acompanhar o seu time de coração, ou vibrando muito perto nos estádios, consumindo assim os espetáculos.

O torcedor é a engrenagem que move o fator econômico do futebol. Essa paixão foi responsável não só pela cultura de espetáculos que o esporte futebol construiu ao longo da história até os dias de hoje, mas também passou a movimentar uma parte considerável da economia. Tanto no Brasil e principalmente em países Europeus, o esporte futebol, movimenta bilhões de dólares (PEREIRA et al. 2004). Em um relatório sobre o impacto do futebol brasileiro, relata que no ano de 2018 o valor total movimentado pelo futebol foi de R\$ 52,9 bilhões (CBF, 2019).

O crescimento do interesse pelo futebol resultou em um desenvolvimento de público. Nesse ponto o futebol passa de um esporte amador para um gerador de espetáculos, onde os clubes tinham como função satisfazer as expectativas do seu público com vitórias. De acordo com Siebert (2009), em 1917, se constitui o pagamento de ingressos para assistir à partida. Iniciando assim a transição do esporte para o profissionalismo, diante o crescimento do futebol como forma de comprometimento e espetáculo.

O esporte futebol com a faceta profissional gera uma gama de empregos para que tenham suporte adequado para balancear o que se deve ser os seus principais objetivos, colecionar espetáculos e vitórias, atraindo mais torcedores apaixonados por suas histórias e por

outro lado, sem paixão de uma forma racional gerir o clube como uma empresa onde muitos clubes podem chegar a movimentar receita na casa de milhões de dólares (COSTA; MARINHO, 2000). No relatório da CBF 2019 relata que os números aproximados de empregos gerados em 2018 foram de 156 mil.

Em um estudo realizado por Leoncine e Silva (2004), os autores ressaltam alguns dados do relatório final do Plano de Modernização do Futebol Brasileiro (2000) da fundação Getúlio Vargas (FGV), onde apresenta que no Brasil os dados apontam que o futebol é uma atividade econômica com grande capacidade de gerar empregos, e tem um efeito multiplicador acima de vários setores tradicionais. Contudo, os problemas de gestão dos agentes esportivos (clubes e federações) acabam limitando este potencial.

A próxima secção trata em descrever de uma forma compacta os principais geradores de receitas e despesas dos clubes. E o futebol profissional mundial chegou a um patamar de capital envolvido que não precisa de muitas contas e informações para entender os seus valores exorbitantes, é um fato. Serão abordadas as fontes desse capital e as despesas por trás da geração de espetáculos que o futebol proporciona.

2.2 PRINCIPAIS FATORES GERADORES DE RECEITA E DESPESA DE UM CLUBE

Com a transição do futebol ao profissionalismo, passa ser possível caracterizar quais aspectos gerariam despesas e quais aspectos gerariam receitas para os clubes. Esse aspecto surgiu no Brasil, devido a promulgação da Resolução do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) 1.429/2013, onde no item 10 descreve: “As receitas de bilheteria (parte destinada a entidade), direito de transmissão e de imagem, patrocínio, publicidade, luva e outras assemelhadas devem ser registradas em contas específicas de acordo com o princípio da competência.” (CFC, 2013).

O clube é o agente produtor de espetáculo futebolístico, e os torcedores são consumidores desse espetáculo, de níveis profissionais, usufruindo assim um serviço. Os clubes brasileiros não têm explorado a sua capacidade de gerar receitas, e tem um histórico ineficiente na gestão financeira dos clubes (SIEBERT, 2009). Sem contar um déficit em qualidade de atendimento e compressão de um dos seus principais geradores de receitas, os torcedores.

2.3 FONTES DE RECEITAS

Segundo Soriano (2010, p.22), as principais fontes de renda de um grande clube são provenientes de: “venda de ingressos e passa aos estádios, os direitos audiovisuais e o marketing. A tendência aponta para um peso cada vez maior das últimas fontes.” Os direitos

audiovisuais e os de marketing tem uma porcentagem cada vez maior na composição em geração de receita no balanço patrimonial de um clube.

Pode se raciocinar que o torcedor de grandes clubes tem evitado cada vez mais o contato direto nos estádios, fatores como a má qualidade de atendimento, violência constantes e agressivas nesses ambientes, influencia diretamente nessa nova geração de receita, os direitos audiovisuais e o marketing. O torcedor lúdico, não enxerga que é ele o fator gerador dessa nova faceta do futebol econômico financeiro.

Manter as receitas acima das despesas dos clubes não é uma tarefa fácil, mas é fundamental para que o clube construa uma história sustentável ao longo do tempo. Tendo capital suficiente para realizar os diversos investimentos físicos necessários, e também para a contratação de bons jogadores.

Considerando também Siebert (2009), ele caracteriza as fontes de receitas dos clubes com os agentes consumidores, sejam eles finais ou intermediários. Quanto aos torcedores, seus consumidores finais, existem duas fontes possíveis de receita, bilheteria e merchandising.

1. *Bilheteria* – é a principal fonte de receita direta de um clube, ela é gerada a partir do momento em que o clube se dispõe a pagar para assistir os jogos nos estádios.
2. *Merchandising* – é a venda direta de produtos vinculadas com a marca ou atividades do time. Quanto maior o interesse do torcedor em adquirir a simbologia do clube nos produtos esportivos oferecidos, maior a receita nesse setor.

Em relação aos consumidores intermediários industriais, Siebert (2009) ressalta as seguintes fontes de receitas:

1. *Patrocínio* – essa fonte de receita reflete do interesse das empresas em associar o seu nome a simbologia de algum clube, através Marketing Esportivo. Ao realizar um incentivo ao clube, sua marca passa a ser divulgada nos estádios, estampadas nas camisas dos jogadores.
2. *Publicidade estática* – a publicidade estática consiste também no marketing esportivo. Um exemplo claro desta operação, são as placas de publicidade à beira dos gramados.

Findando as fontes possíveis de receitas de um clube, Siebert (2009), relaciona aos consumidores intermediários de revenda, sendo em três tipos de fontes de receita:

1. *Venda de direitos de transmissão* – essa renda é proveniente do interesse da mídia televisiva em transmitir os espetáculos futebolísticos. Podendo elas ocorrer de duas formas, através do serviço de entretenimento gratuito ao torcedor, pela transmissão

aberta, ou pelo serviço de entretenimento pago pelos torcedores, os chamados *pay-per-view*.

2. *Loteria esportiva* – essa receita se caracteriza pela vinculação da imagem dos clubes de futebol às loterias.
3. *Licenciamento de produtos* – análoga ao merchandising, essa fonte de receita trata-se da venda de produtos com a marca do time, porém neste caso ela é realizada por terceiros, e não pelo clube.

Tais receitas são geradas direta ou indiretamente pelo interesse do consumidor final do futebol, o torcedor. O agente principal gerador de receita dos clubes.

Outra fonte de renda descrita por Siebert (2009), trata-se da venda de jogadores, onde para muitos clubes é a principal fonte de receitas e se refere a venda do passe dos jogadores, quando estes ainda estão no prazo de contrato com os clubes.

No Brasil, as principais fontes de renda de um clube são provenientes de contratos de transmissão em TV e patrocínios, diferentemente dos clubes da Europa, Inglaterra e Itália, como ressalta Costa e Marinho (2005):

Na Europa, as receitas provenientes da venda de ingressos e de alimentação nos estádios ainda tem um peso significativo na totalidade das rendas dos times. Na Inglaterra e na Itália, e.g., elas representam respectivamente 43% e 38% de toda a arrecadação dos clubes. No Brasil esta realidade tem se invertido. A arrecadação com ingressos não é mais a principal fonte de receita dos times. Atualmente, a maior parte do dinheiro tem outras origens como patrocínios, venda de produtos e contratos de transmissão em TV. (COSTA; MARINHO, 2005, p. 50).

O fator de que os clubes da Europa e os outros dois países citados, arrecadam consideráveis receitas com ingressos e alimentação, pode ser um exemplo para que os clubes brasileiros deem mais atenção aos seus estádios e os serviços oferecidos dentro deles para o torcedor. Aproveitando melhor assim esses dois geradores de receitas que tem um potencial considerável de agregação.

2.4 FONTES DE DESPESAS

Para realizar então um espetáculo futebolístico muitas vertentes têm de ser consideradas pela gestão para prezar a sustentabilidade financeira do clube. O número de profissionais com várias funções por trás desse espetáculo apresenta uma diversidade de despesas, é uma logística que envolve custos administrativos, dos jogos em si, de equipamentos e matérias de atletas, técnicos, deslocamentos e hospedagens, entre outros.

O relatório do Itáu BBA (2020), realizou uma análise econômico financeira dos clubes de futebol brasileiro, na relação das contas de custos e despesas, as informações passadas pelos times relacionam as seguintes classes:

1. *A folha de pagamento de salários*, incluso os custos de todos os funcionários, atletas ou não.
2. *Aos jogos*, que são despesas relacionadas por estarem ligadas ao deslocamento e a realização das partidas.
3. *Administrativas*, relacionadas por estarem ligadas ao deslocamento e a realização das partidas.
4. *E outras*, que inclui uma série de outras despesas e custos, muitos deles fechados nas informações

E de acordo com Siebert (2009), os gastos mais elevados de um clube de futebol consiste nos gastos com jogadores, compondo os maiores gastos chamado de departamento técnico de futebol:

[...], apesar dos variados gastos incorridos pelos clubes, suas despesas basicamente concentram-se em relação ao chamado departamento técnico de futebol. E internamente esse departamento, os gastos com jogadores e a comissão técnica – principalmente jogadores – são, definitivamente, os mais relevantes em termos de volume de despesas. Assim, não é exagero afirmar que grande parcela das despesas de um clube é oriunda de salários, encargos sociais, amortização referente a contratações e bonificações de jogadores e comissão técnica (SIEBERT, 2009, p.36).

Os gastos com os jogadores se tornam investimentos a partir da possibilidade da venda de tal, onde futuramente pode gerar altas receitas para o clube. É importante avaliar o desempenho dos atletas em campo, para que corresponda aos seus salários, Siebert (2009), ainda ressalta que um orçamento pré-estabelecido é importante para gestão do clube, para que não ocorra contratações exorbitantes, levando o time a ultrapassar seu limite financeiro em busca dos melhores jogadores.

Para os clubes amenizarem os custos de uma equipe de alto nível, eles procuram estabelecer parcerias para compartilharem as despesas e constituir mais receitas para o esporte. Essas associações ocorrem por tempo limitado, entre as empresas e os clubes. Elas fornecem dinheiro para a preservação do time e também para contratação de jogadores. Em troca elas adquirem o direito de usar a camisa do clube para exporem sua marca (COSTA; MARINHO, 2005).

A relação descritiva de receitas e despesas de um clube de futebol profissional, é possível pelo meio legislativo e contábil, através da legislação e sua evolução ao decorrer do

início do futebol como negócio foram impostas aos clubes profissionais de futebol normas e leis. Na próxima seção, será discutido as principais características das leis que marcaram o futebol no aspecto gestão.

2.5 LEGISLAÇÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO PROFISSIONAL

Uma das vertentes levantadas como ser uma barreira, para que o desenvolvimento do futebol brasileiro siga de uma forma mais eficiente economicamente, trata se das questões legislativas sobre os clubes de futebol profissionais. José Carlos Brunoro, em uma entrevista para Valente e Serafim (2006), discorda que o problema está ligado com a legislação, mas sim com a gestão, pois a legislação escapa do controle e é imprevisível.

Por um modo cronológico segue os principais artigos das leis sobre o futebol no Brasil, dos últimos 30 anos, e seus pontos de mudança.

Em 1993 foi sancionada a lei nº 9.65 conhecida como a “Lei Zico”, onde foi flexibilizado aos clubes a opção de se transformarem em sociedades comerciais com fim desportivo, e seu objetivo de instituir normas gerais. De tal legislação, aponta-se art. 11:

É facultado as entidades de prática e as entidades federais de administração de modalidade profissional, manter a gestão de suas atividades sob a responsabilidade de sociedade com fins lucrativos, desde que adotada das seguintes formas:

- I.. Transforma-se em sociedade comercial com finalidade desportiva;
- II. Constituir sociedade comercial com finalidade desportiva, controlando a maioria do seu capital com direito a voto;
- III. Contratar sociedade comercial para gerir suas atividades desportivas. (BRASIL, 1993).

Muitos clubes inicialmente não desejaram se transformar sociedade comercial com fins lucrativos, uma das razões que podem ser apontadas é por motivo de isenções fiscais, devido seu caráter social sem fins lucrativos. Menos de cinco anos depois a “Lei Zico”, foi revogada diante a Lei nº 9.615/1998, conhecida como “Lei Pelé”.

Nesta lei, a faculdade passou a não existir mais, os clubes foram obrigados a constituição ou contratação com fins econômicos ou comerciais, lidando com competições entre atletas profissionais com direitos trabalhistas. A “Lei Pelé” também ficou conhecida com a “Lei do Passe”, onde os atletas passaram a ser livres para gerir sua carreira profissional.

Segundo Hara et al. (2003, apud SOUZA; CAMPOS FILHO; 2006, p.197) a situação dos clubes brasileiros quanto a gestão, começou a se agravar com a extinção do “passe”. Essa afirmação se deve, pois, a extinção do passe consistia em o fim do elo financeiro que os jogadores tinham com os clubes, não podendo deixar o clube sem autorização mesmo sem contrato.

Com essa modificação na legislação, o jogador passou a ter liberdade de negociar sua transferência no final do contrato com qualquer clube, não sendo mais necessário que o clube contratante pagasse ao clube anterior pelos direitos federativos do jogador.

Portanto a “Lei Pelé” ou “Lei do Passe”, descrevia no seu artigo 26º, a liberdade para que os jogadores e as entidades então pudessem organizar sua atividade profissional, sem interferência dos clubes. E no seu artigo 27º, descreve as características legislativas e econômicas, relacionadas aos jogadores e entidades profissionais de futebol. No artigo 28º, relata que o fim do vínculo empregatício, entre jogadores e entidades tem fim com termino da vigência de contrato de trabalho.

Antes que a “Lei Pelé” passasse a completa obrigatoriedade, em 2000, foi concedido uma medida provisória nº 2011/2000, que seguiu permitindo que as entidades sem fins lucrativos no desporto continuassem constituindo livremente, novamente os clubes foram dotados da opção em não ser entidade com fins lucrativos.

Em 2003, a Lei 10.672/2003, conhecida como “Lei da Moralização do Futebol”, trouxe mudanças especificamente para o modelo de exploração e gestão profissional do futebol, atentando para a prestação de transparência em suas atividades financeiras.

A referida lei descreve que o desporto profissional constitui de atividade econômica e fica sujeito a transparência financeira, moralidade na sua gestão, tendo responsabilidade social com seus dirigentes e submetido a participação da organização desportiva do País. Para entender essa “moralidade” os clubes profissionais brasileiros passaram a ter que realizar auditorias e publicar suas demonstrações contábeis em meios de telecomunicações notáveis.

A Lei da Moralização do Futebol foi um importante passo para que os clubes profissionais ajustassem sua gestão através da contabilidade. No artigo 46-A da referida lei ressalta a obrigatoriedade de “elaborar e publicar, até o último dia útil do mês de abril, suas demonstrações financeiras na forma definida na Lei 6.404/76, após terem sido auditadas por auditores independentes” (BRASIL, 2003).

De acordo com Silva e Carvalho (2009) os artigos 176 e 186 da Lei 6.404/76, descreve as peças contábeis que cabem a ser elaboradas pelas sociedades, ao menos uma vez no período de 12 meses, coincidido ou ano com o ano contábil. Onde nos artigos estabelece as seguintes demonstrações:

- Demonstração do Resultado de Exercício (DRE);
- Demonstração das origens e Aplicações de Recursos (DOAR);
- Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados; e
- Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido.

Segundo os autores posteriormente a lei foi complementada com a exigência que as demonstrações contábeis fossem complementadas por notas explicativas e quadros analíticos para o esclarecimento da situação patrimonial e do resultado de exercício, obedecendo os princípios fundamentais da contabilidade complementando a legislação tributária e societária complementar (SILVA; CARVALHO, 2009).

Em 2015 foi sancionada a Lei nº 13.155, de Responsabilidade Fiscal do Esporte- LRFE, foi criado o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro- PROFUT. O programa surge no intuito de auxiliar os clubes a quitarem suas dívidas tributárias com a União, retirando uma grande porcentagem por multas, e parcelamentos especiais.

Para a adesão ao PROFUT as entidades desportivas devem cumprir alguns requisitos e foi criada a Autoridade Pública de Governança do Futebol Brasileiro- APEUT. No artigo 3º da lei descreve os documentos necessários para adesão sendo um estatuto ou contrato social e atos de designação e responsabilidade de seus gestores, as demonstrações contábeis e financeiras, nos termos da lei e a relação das operações de antecipação de receitas realizadas e assinadas pelos dirigentes e pelo conselho fiscal. Também é descrito o modelo como as entidades devem apresentar as demonstrações contábeis.

Em 2020 foi sancionada a medida provisória 984, que modifica a Lei Pelé, com o primeiro intuito de alterar o tempo de contrato mínimo dos jogadores devido a pandemia do Covid-19, então o prazo de contrato mínimo dos jogadores se alterou de 90 dias para 30 dias. Mas foi se aproveitado o momento e alterou também regras diante ao direito da transmissão dos eventos esportivos, onde agora o mandante do jogo decide com qual emissora irá negociar os direitos de transmissão, gerando concorrência, podendo até o próprio clube transmitir o evento, surgindo uma nova possibilidade de renda.

As leis vêm progredindo para corrigir diversos erros que surgem e que não são sanados por leis já aprovadas, mas em um processo lento e com janelas abertas para que os clubes se desviem de situações contábeis e legislativas que apontem seus erros e coloquem um véu nas atividades econômicas, portanto se as referidas leis do esporte têm essa variância de cumprimento, influenciando na tomada de decisões de gestores despreparados e sem visão.

2.5 GESTÃO DO FUTEBOL PROFISSIONAL BRASILEIRO E SEUS DESAFIOS

Com a transição do futebol amador para o futebol profissional, o ramo esportivo acabou caindo nas graças das características de mercado, como discorre Costa e Marinho (2005):

A lógica do mercado não poupou as atividades esportivas. O futebol arte dos talentos individuais deu lugar ao futebol técnica da preparação física e do profissionalismo. O jogo é um espetáculo televisivo e os jogadores uma mercadoria. E a bola ganhou um companheiro inseparável- o marketing. Foi o casamento que deu certo e rende muitos lucros (COSTA; MARINHO, 2005, p.49)

O Brasil ganha o título de “país do futebol”, pois aqui surgem muitos dos melhores jogadores do mundo, e também por ser um dos países que possui o maior número de vitórias da Copa do Mundo. Porém esse fator não é o suficiente para ser exemplo em gestão administrativa e financeira dos clubes, estando este campo regado por amadorismo (LEONCINI; SILVA, 2004).

A gestão do futebol apresenta uma característica que difere das demais gestões empresariais, uma vez que ela conta com o agente psicológico-emocional, ou seja, a paixão pelo time, o que resulta muitas vezes decisões baseadas em emoção perdendo, assim, razão (REZENDE; DALMACIO; PEREIRA, 2010). Comprometendo assim, a tomada de decisões e a saúde financeira dos clubes.

Em uma entrevista concedida para Valente e Serafim (2006), o coordenador do Programa Especial de Gestão de Esportes na FGV-EAESP, Antônio Carlos Kfoury Aidar ressalta que um dos problemas da gestão no futebol é a mistura da paixão com a razão, e que isso ocorre muito nos clubes brasileiros, que apesar que seja difícil essa separação, os gestores precisam administrar os clubes como uma empresa.

O lado lúdico e emocional do esporte futebol no Brasil está enraizado no sistema de gestão dos clubes, o que ao longo da história coleciona decisões não compatíveis com as disponibilidades financeiras de alguns clubes levando assim a grandes despesas.

Exceto o fator citado acima, excluindo o caráter emocional na gestão dos clubes, o sistema gerencial de um clube de futebol tem a estrutura para seguir as premissas de uma gestão racional e eficiente no âmbito financeiro, sem tomadas de decisões influenciadas por emoções e sentimentos. O sucesso ou a falta dele, em determinado ramo de negócios, é resultado sujeito a qualidade de sua gestão.

Motta e Pereira (1980, apud LEONCINI; SILVA, 2004, p.13) apontam a diferença entre uma gestão de racionalização e uma gestão passional:

O termo profissional surge com a Escola de Administração Clássica, no contexto da racionalização do trabalho e da organização burocrática. Em tais organizações burocráticas “puras”, os administradores profissionais dirigem a organização de forma estritamente racional, impessoal, sem ódio ou paixão. Essa característica da impessoalidade burocrática, da busca da consecução dos objetivos pré-definidos da forma mais econômica e eficiente possível, se contrapõe ao tradicional caráter amador e de abnegação na gestão do futebol, em que a paixão pela camisa ou raiva do time

adversário pode obscurecer as decisões tomadas (MOTTA; PEREIRA, 1980, apud LEONCINI; SILVA, 2004, p.12-13).

Costa e Marinho (2000) ressaltam que apesar da evolução da mercantilização dos esportes no Brasil, com um capital considerável de investidores, é recente que os clubes e associações e federações adotaram caminhos para tratar os seus negócios de forma empresarial. E conclui lembrando que o esporte é profissional, não podendo assim a gestão ser amadora.

Rezende e Dalmácio (2015), relata que os mecanismos de governança corporativa possibilitam a proteção de interesses dos *stakeholders* e auxiliam na minimização dos conflitos e diferenças existentes e também funciona como um instrumento de correção das falhas existentes no processo de comunicação e informação.

“Governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo relacionamentos entre proprietários, Conselhos de Administração, Diretoria e órgão de controle” (IBGC, 2009, p.19).

Ferreira, Marques e Macedo (2018) apontam que nos países em que os clubes de futebol são entidades sem fins lucrativos, como no caso dos clubes brasileiros, o resultado financeiro pode ser buscado para alcançar um bom desempenho esportivo. Podendo construir toda uma estrutura necessária para comportar as demandas para obter o equilíbrio financeiro e o desempenho esportivo do futebol profissional.

Como menciona Soriano (2010), é necessário trabalhar com segurança para ter um clube grande, gerador de receitas, para ser passível de comprar os melhores jogadores, e a lógica para o fato, é que os melhores são os mais caros e disputados, e construir assim uma equipe capaz de ganhar campeonatos de forma periódica e recorrente. O mal desempenho na gestão financeira de um clube, reflete diretamente no desempenho da equipe em campo, nas suas conquistas de campeonatos.

E o outro lado da moeda também a ser considerado, o econômico, trabalhando duro, realizando uma administração criteriosa, com razão e bom senso, da mesma forma em que um diretor de uma corporação ou multinacional toma decisões. Futebol profissional não se deve contar com a sorte ou acaso, mas sim com planejamento, estratégias e decisões financeiras saudáveis para os clubes.

Soriano (2010) descreve importantes ideias a serem atentadas no ramo do futebol brasileiro, como reinterpretar a lógica encontrando uma nova compreensão sobre uma atividade empresarial para se obter liderança e ganhos. Compreendendo a demanda, oferta e os concorrentes ressurgindo como uma compreensão, inovando assim.

Quanto ao conhecimento e desenvolvimento da gestão do futebol profissional, os clubes brasileiros estão pontos e valores monetários bem distantes dos times Europeus por exemplo, no Brasil quanto a talento e habilidades de jogadores não deixa a desejar, o que se fosse na mesma medida em relação a praticar uma gestão racional e saudável financeiramente os clubes estariam em um patamar no conceito de futebol profissional bem mais lucrativo e satisfatório do que atualmente.

Em grandes clubes de futebol é função do gestor gerir da melhor maneira possível as receitas e despesas que podem girar em torno de milhões de reais. Realizar essa tarefa nesse âmbito profissional não é fácil, se aconselha frieza e disciplina.

Após ao fim do passe do jogador, os times brasileiros se viram sem a uma das suas principais fontes de receita, ao isso ocorrer as medidas para novas fontes de renda tem se deixado de lado. Silva e Campo Filho (2006) ressalta:

No Brasil, os clubes não conseguem otimizar seu relacionamento com os torcedores e com os clientes intermediários: televisão e empresas de patrocínio. Além disso, a bilheteria revela que a sociedade está insatisfeita com o nível dos serviços prestados pelas organizações responsáveis pelos eventos relacionados ao futebol e com isso a média de público no campeonato brasileiro está no mesmo nível que nos anos 70 (SILVA; CAMPOS FILHO, 2006, p.206).

Um outro grande desafio dentro da gestão do futebol envolve a corrupção. O montante de receitas geradas pelo esporte, direta ou indiretamente, não explica as mazelas da saúde financeira dos clubes de futebol apenas quanto a má utilização das ferramentas de gestão do esporte.

Barbosa (2018, p. 25) salienta:

A Lava Jato revelou a corrupção sistêmica do sistema político brasileiro e a prisão em Nova York de um ex-presidente da Confederação Brasileira de Futebol (CBF) é apenas uma ponta da corrupção no futebol brasileiro. O desafio do país nos próximos anos é afastar a Macunaíma da política e do futebol, deixando que ele seja apenas o título de um livro clássico da literatura brasileira, e não personagem do nosso dia a dia (BARBOSA, 2018, p. 25).

Chamado de “*Fifagate*”, os três últimos presidentes da CBF estão envolvidos diretamente nos casos de corrupção, sendo eles Ricardo Teixeira, José Maria Marin e Marco Polo Del Nero. Nesse esquema de corrupção envolve uma grande teia entre relações políticas e institucionais que a FIFA possuía com governos de quase todos os países do mundo. Uma das escrupulosas defesas ao tribunal suíço é que os subornos e propinas nos países da América do Sul e na África faz parte da sua renda normal (SILVA, 2018).

A ausência de interesse por uma gestão racional e equilibrada dos clubes de futebol profissional os levam a uma situação delicada para cumprir suas obrigações financeiras. Isso resulta em uma falta de credibilidade diante dos potenciais investidores. A presença da paixão nas decisões de gestão leva os times a contarem com a sorte e não com o planejamento. A falta de visão ao longo prazo dos gestores deixa muitos clubes em situações econômicas comprometedoras.

Diante das legislações postas ao desporto do futebol, muitos clubes se distorcem para driblar as leis, esquecendo das consequências e desempenho futuro. A corrupção existente nos negócios relacionados ao futebol é como uma praga que impede seu desenvolvimento econômico, onde seus valores monetários são concentrados nas mãos de poderosos políticos e empresários que se envolvem com o ramo.

Outro aspecto que resulta em desafios na gestão do futebol é a fragilidade com o seu principal fornecedor de receitas, o torcedor. O estatuto do torcedor na descrição comporta bem as necessidades dos torcedores, porém na prática não saem como deveriam, esse é um erro quanto ao negócio financeiro em si e quanto aos indivíduos que utilizam desse produto.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo descrever as atividades financeiras dos clubes de futebol profissional, como também a legislação envolvida nesse ramo de negócio e salientar seus principais desafios de evolução financeira.

Passaram-se 103 anos desde a instituição do pagamento de ingressos para assistir clubes profissionais de futebol no Brasil. Desde lá essa receita e todas outras que surgiram nos clubes de futebol profissional brasileiro vêm se desenvolvendo em passos curtos e sombrios economicamente. Leis e instruções foram criadas, mas boa parte dos clubes ainda lidam com uma gestão amadora, elitista e corrupta.

A geração de espetáculo resulta em despesas diversas, mas a mais notória é os salários dos atletas, esse aspecto tem que ser constantemente avaliado com o desempenho e o valor que cada atleta agrega ao time. Estudar uma forma de mensurar esse aspecto e inclusive pautado sob leis seria uma medida interessante para variar as despesas dos clubes.

O marketing e os direitos audiovisuais revolucionaram o mercado de futebol profissional, deles surgem quantias significativas de receitas para os clubes. Porém a administração não é feita de forma racional, existem decisões baseadas em emoção, conveniência própria e política.

A não transparência nas práticas de gestão e as decisões mal tomadas tem costurado a história da maioria dos clubes de futebol brasileiro. Isso sem dúvidas afasta os investidores e parcerias, e põe em questão a credibilidade em se relacionar os nomes. A corrupção no futebol é uma lesão na gestão, retira grande parte da esperança de desenvolvimento e novos cenários econômicos do futebol profissional brasileiro é vergonhoso e injusto.

O não aproveitamento da utilização dos locais que integram na geração de espetáculos, deixa nula uma possível fonte de receita. A forma como tratam os torcedores, seu principal gerador de receita, direta ou indiretamente, reflete a falta de interesse por ascensão transparente da gestão do negócio e exploração do seu grande potencial.

Na legislação, encontram refúgio em manter título de terceiro setor, considerados como empresas sem fins lucrativos e se isentam de pagar tributos federais, colocam muralhas para que leis rígidas e transparente de contabilidade e gestão não venha à tona nesse ramo, postergam e conseguem medidas que transmute as suas vontades. Realmente não se é explorado o vasto potencial de crescimento do futebol profissional brasileiro, se contentam com o “pouco” e garantem que as poucas e grandes fatias do bolo fiquem na mão dos mais espertos e influentes do ramo.

Engraçado se não fosse trágico, o futebol, um esporte que agrega em momentos importantes na vida de um ser humano independentemente se profissional ou não, como negócio adotam por conveniência pilares que os fazem falhar economicamente. A falta de aplicabilidade de conhecimento na gestão do futebol aparenta ser de propósito, podem até saber, mas por motivos de interesse próprio dos envolvidos na gestão, ou políticos, acabam abstendo dessa ferramenta poderosa que é uma gestão racional e transparente.

Torna se interessantes estudos futuros abordarem o viés político aliado aos clubes de futebol brasileiro, e também uma investigação sobre os atos corruptos praticados nesse ambiente diante esse elo, e quais são as consequências para a evolução do futebol profissional diante esse cenário.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, A. F. **Loteria esportiva no Brasil:** questões presentes e preposições futuras, 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3800>. Acesso em: 1 out. 2020.
- CONFEDERAÇÃO FEDERAL BRASILEIRA. Impacto do Futebol Brasileiro. Brasil, 2019. Disponível em: https://conteudo.cbf.com.br/cdn/201912/20191213172843_346.pdf. Acesso em: 5 nov. 2020.
- DA COSTA, F. L.; MARINHO, E. Fome De Bola: Desafios Da Gestão Esportiva E O Futebol No Brasil. **Editora Fundação Getúlio Vargas**, 2000. Disponível em: <http://app.ebape.fgv.br/comum/arq/Desafios.pdf>. Acesso em: 15 set. 2020.
- DA SILVA DANTAS, M. G.; BOENTE, D. R. A eficiência financeira e esportiva dos maiores clubes de futebol europeus utilizando a análise envoltória de dados. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 5, n. 13, p. 75-90, 2011. Disponível em: <http://www.periodicos.usp.br/rco/article/view/34805> . Acesso em: 5 set. 2020.
- DA SILVA, B. C. “O pior cego é aquele que só vê a bola”: os cartolas da CBF e a confusão público-privado no Brasil. Disponível em: https://www.fesp.org.br/seminarios/anaisVIII/GT_9/BrenoSilva.pdf. Acesso em : 2 out. 2020.
- DA SILVA, J. A. F.; DE CARVALHO, Frederico Antônio Azevedo. Evidenciação e desempenho em organizações desportivas: um estudo empírico sobre clubes de futebol. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 3, n. 6, p. 96-116, 2009. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2352/235216393006.pdf>. Acesso em: 15 set. 2020.
- DE SOUZA, S. Uma breve história do futebol. Universidade Salgado de Oliveira 2008. Disponível em: <https://sandrosouza.files.wordpress.com/2010/05/uma-breve-historia-do-futebol.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2020.
- FERREIRA, H. L.; MARQUES, J. A. V. da C.; MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva. Desempenho econômico-financeiro e desempenho esportivo: uma análise com clubes de futebol do Brasil. 2018. Disponível em: <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/49145>. Acesso em: 27 set. 2020.
- ITAÚ, B. B. A. Análise Econômico-Financeira dos Clubes de Futebol Brasileiros 2020. **S. I**, 2020. Disponível em: <https://www.itaubba-pt/analises-economicas/publicacoes>. Acesso em: 18 set. 2020.

LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. **Gestão & Produção**, v. 12, n. 1, p. 11-23, 2005. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2005000100003&script=sci_arttext. Acesso em: 10 set. 2020.

MARQUES, D. S. P.; COSTA, A. L. Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor. **Organizações & Sociedade**, v. 23, n. 78, p. 378-405, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4006/400646271003.pdf>. Acesso em: 6 de nov. 2020.

PEREIRA, C. A. et al. A gestão estratégica de clubes de futebol: uma análise da correlação entre performance esportiva e resultado operacional. In: **Congresso USP de Controladoria e contabilidade**. 2000. Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/artigos42004/336.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2020.

Resolução CFC N° 1.445, de 26 de julho de 2013. Disponível em: <http://www.normaslegais.com.br/legislacao/resolucao-cfc-1445-2013.htm>. Acesso em: 15 set. 2020.

REZENDE, A. J.; DALMÁCIO, F. Z. Práticas de governança corporativa e indicadores de performance dos clubes de futebol: uma análise das relações estruturais. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 18, n. 3, 2015. Disponível em: <https://revistacgg.org/contabil/article/view/878>. Acesso em: 6 de nov. 2020.

SIEBERT, R. V. O papel determinante do modelo de gestão estratégica na transição dos clubes da série “B” para a série “A” do campeonato brasileiro de futebol (1995-2008). Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/9744>. Acesso em: 23 ago. 2020.

SORIANO, F. A bola não entra por acaso. **São Paulo: Larousse do Brasil**, 2010. Disponível em: https://www.academia.edu/36613964/A_Bola_Nao_Entra_Por_Acaso_Ferran_Soriano. Acesso em: 16 set. 2020.

VALENTE, R.; SERAFIM, M. C. Gestão esportiva: novos rumos para o futebol brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 3, p. 131-136, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v46n3/v46n3a08.pdf>. Acesso em: 30 set. 2020.