

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS
ESCOLA DE ECONOMIA E NEGÓCIOS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

CARLOS AUGUSTO FERREIRA

TRANSFORMAÇÕES NO FUTEBOL BRASILEIRO: O FENÔMENO DAS
SOCIEDADES ANÔNIMAS DO FUTEBOL (SAFS)

CAMPINAS - SP

2023

CARLOS AUGUSTO FERREIRA

**TRANSFORMAÇÕES NO FUTEBOL BRASILEIRO: O FENÔMENO DAS
SOCIEDADES ANÔNIMAS DO FUTEBOL (SAFS)**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências Econômicas da Escola de Economia e Negócios da Pontifícia Universidade Católica de Campinas como exigência parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Dr. Cândido Ferreira da Silva Filho

PUC-CAMPINAS

2023



SUMÁRIO

RESUMO.....	2
AGRADECIMENTOS.....	3
INTRODUÇÃO.....	4
1. FUTEBOL E CULTURA POPULAR.....	6
1.1. Brasil, país do futebol	6
1.2 Economia do futebol	7
1.3 Futebol como atrativo de investimento	13
1.4. Gestão profissional do futebol	14
2. SAFs E SUSTENTABILIDADE FINANCEIRADAS EQUIPES DE FUTEBOL DO BRASIL	19
2.1. A sustentação financeira de um clube empresa	19
2.2. O regime tributário de uma SAF	20
2.3.1 Bragantino: Um case de sucesso	20
2.3.2 Investimentos no Bragantino e finanças	22
2.4 Figueirense: um case de insucesso	23
2.5 Como ficam as dívidas dos clubes de futebol?	24
2.6 Conflito de interesses.....	25
3. PERSPECTIVAS PARA AS EQUIPES DE FUTEBOL DO BRASIL	25
3.1. Fair Play Financeiro	25
3.2. Os clubes estão se importando mais com redes sociais e engajamento	27
3.3. Análise de desempenho.....	29
3.4. Fantasy Games	31
4. CONCLUSÃO	32
REFERÊNCIAS	34

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso aborda as transformações significativas no cenário do futebol brasileiro, focalizando o fenômeno das Sociedades Anônimas do Futebol (SAFs). O estudo investiga o surgimento e a implementação dessas estruturas organizacionais no contexto do esporte mais popular do Brasil, analisando suas implicações nas dimensões econômicas, sociais e culturais. O trabalho inicia com uma revisão da literatura, contextualizando a história do futebol brasileiro e destacando os principais desafios enfrentados pelos clubes. Em seguida, são apresentadas as razões por trás da adoção das SAFs, examinando os fatores econômicos, a busca por sustentabilidade financeira e a pressão por profissionalização na gestão esportiva. A pesquisa utiliza uma abordagem mista, combinando análise documental e estudos de caso de clubes que optaram por se transformar em Sociedades Anônimas. Os resultados revelam os impactos dessas mudanças nas finanças dos clubes, na gestão de recursos humanos e na relação com seus torcedores. Além disso, são discutidos os desafios éticos e culturais enfrentados pelos clubes ao adotarem o modelo de SAF, destacando as possíveis consequências para a identidade e a tradição do futebol brasileiro. O estudo contribui para a compreensão mais profunda das dinâmicas em jogo nesse processo de transformação e oferece insights para gestores esportivos, pesquisadores e demais interessados no desenvolvimento do futebol no Brasil.

Palavras-chave: Futebol, SAFs, Transformações, Economia, Gestão

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, fonte de força e sabedoria, que me guiou durante todo a minha trajetória acadêmica.

À minha querida mãe, Izaura Aparecida, cujo amor incondicional e apoio constante foram a luz que iluminou cada passo dessa jornada. Às vezes, palavras não são suficientes para expressar a gratidão, mas saiba que cada conquista é também sua.

Ao meu estimado pai, Carlos Roberto, que sempre foi meu exemplo de determinação e perseverança. Cada desafio superado é um reflexo do seu legado.

À minha amada irmã, Beatriz Helena, conselheira nas horas difíceis e fonte inesgotável de inspiração. Seu apoio constante e amor incondicional foram bússolas que me guiaram ao longo dessa trajetória.

Esta conquista é também de vocês. Obrigado por serem minha base, meu suporte e minha motivação. Este trabalho é dedicado a vocês, que tornaram possível a realização de um sonho.

Com amor e gratidão,

Carlos Augusto Ferreira.

INTRODUÇÃO

A presente monografia se dedica a uma análise aprofundada do fenômeno emergente das novas Sociedades Anônimas do Futebol (SAFs), que têm desempenhado um papel transformador no cenário esportivo brasileiro nos últimos anos. Este estudo busca proporcionar uma compreensão abrangente das vantagens e desvantagens dessas entidades, examinando seu impacto na gestão dos clubes e na experiência dos fervorosos torcedores que compõem a rica tapeçaria do futebol nacional.

No contexto dinâmico do futebol, as SAFs têm despertado um interesse crescente, promovendo uma mudança na estrutura e na gestão dos clubes de futebol. Investigaremos as nuances desse fenômeno, avaliando as transformações que as SAFs têm introduzido no cenário do futebol nacional.

Para adentrarmos neste complexo panorama, inicialmente, direcionaremos nossa atenção para as vantagens intrínsecas das SAFs. Destacaremos como essas entidades podem instigar um nível mais elevado de profissionalismo na administração dos clubes. A entrada de investidores e a abertura de capital, características fundamentais das SAFs, podem viabilizar a captação de recursos, proporcionando melhorias na infraestrutura, investimentos em contratações de jogadores de alto nível e a implementação de projetos de longo prazo. A transparência financeira exigida por essas sociedades pode, adicionalmente, contribuir para uma gestão mais responsável e eficiente dos recursos.

No entanto, é crucial ponderar sobre os desafios inerentes a essa metamorfose. A conversão de clubes em entidades empresariais pode suscitar tensões entre os aspectos esportivos e financeiros, potencialmente comprometendo a identidade única dos torcedores. A pressão por resultados imediatos e a busca incessante por lucro podem entrar em conflito com a tradição da formação de jogadores da base e com a construção de uma identidade sólida.

Vale ressaltar que esse fenômeno teve origens na Europa, onde muitos clubes adotaram esse modelo como parte integrante de sua realidade. Essa tendência se expandiu para outros continentes, inclusive na América do Sul, ganhando expressão no Brasil. Aquisições de clubes por grandes investidores e mudanças estatutárias para a transformação em empresas tornaram-se evidentes em casos emblemáticos, como o do Bragantino (adquirido pela Red Bull), Botafogo (comprado pelo investidor norte-americano John Textor), Cruzeiro (adquirido pelo ex-jogador Ronaldo Nazário), Bahia (adquirido pelo Grupo City) e Vasco (adquirido pela 777 Partners).

Diante dessa evolução, propomos uma análise crítica dos impactos desse fenômeno em constante transformação no universo do futebol e, em particular, na relação entre os clubes e seus apaixonados torcedores. Surge uma questão: a profissionalização dos clubes, embasada nessa nova lógica de mercado, poderia afastar os torcedores, exigindo uma renda mais substancial para acompanhar de perto as façanhas de seus times do coração? Estamos testemunhando uma mudança de patamar em termos de valores no futebol, englobando salários de jogadores, estratégias de marketing e políticas de ingressos?

Para alcançar esses objetivos, esta monografia está organizada iniciando-se com uma revisão bibliográfica que contextualiza o papel do futebol na sociedade contemporânea e delinea o avanço do capital nesse dinâmico "mercado" esportivo. Em seguida, realizaremos uma coleta de dados abrangente dos principais clubes de futebol do Brasil, permitindo uma análise robusta e contextualizada. Complementando esse alicerce, empreenderemos um acompanhamento minucioso das finanças desses clubes ao longo dos últimos anos, proporcionando uma visão mais completa e esclarecedora desse fenômeno em constante evolução.

1. FUTEBOL E CULTURA POPULAR

1.1. Brasil, país do futebol

O futebol sempre foi o esporte mais famoso do Brasil, aparecendo desde a diversão das crianças até o entretenimento dos adultos, que acompanham seus clubes ouvindo ou assistindo aos jogos. Um fator determinante para a popularização desse esporte em nosso país foi o baixo custo para ser praticado, uma vez que não requer equipamentos além de uma bola, que em caso de não ser original, pode ser improvisada com diversos materiais. A teoria mais aceita sobre a vinda do futebol ao Brasil é a de que o responsável foi Charles Miller, um jovem filho de ingleses que, ao voltar de seus estudos da Banister Court School, trouxe consigo duas bolas em sua mala e regras do esporte para ser praticado no país.

Apesar do fato de inicialmente não serem aceitos negros no esporte (o que só foi revertido após 1920) o futebol rapidamente e popularizou em solo brasileiro pela versatilidade e facilidade da prática dita anteriormente. A conhecida “ginga” brasileira ao driblar e se movimentar em campo se deve muito à miscigenação do país, com a destreza advinda da capoeira, do samba e dos movimentos de dança trazidos por povos africanos. Freire (1998, p. 13), acrescenta dizendo: ... basta dar uma volta por aí, pelas areias das praias, pelas quadras de futsal, pelas ruas de terra ou de asfalto, por cada pedacinho de chão onde dê para rolar uma bola, que o observador atento descobrirá que o futebol para o brasileiro é uma grande brincadeira.

Segundo o artigo “A crise do futebol Brasileiro, perspectivas para o século XXI”, como vários estudiosos destacaram, o futebol no Brasil foi um poderoso mecanismo de integração social, de solidificação de uma identidade nacional, além de revelar certas características imaginadas da “alma brasileira” (LEVER, 1983; DAMATTA, 1982; LEITE LOPES, 1994; HELAL, 1997). Foi através do futebol que os brasileiros puderam integrar “Estado nacional e sociedade e sentir a confiança na nossa capacidade como povo que podia vencer como país moderno, que podia, também, cantar com orgulho seu hino e perder-se emocionado dentro do campo verde da bandeira nacional.” (DAMATTA, 1994, p. 17).

Para Busso e Daolio (2011), os seres humanos aprendem em família, na comunidade e outros universos socioculturais em que saberes são construídos para além da escola. O jogar bola é construído fora da escola e realizado por alunos em aulas, é fruto de uma totalidade humana, constituída por fatores culturais, sociológicos, psicológicos e

biológicos interativos; a mensagem do jogar bola é demonstrar uma aprendizagem extra escolar acerca do futebol. Para os autores estas características sugerem que alunos aprendem e gostam de jogar futebol em casa, ruas, condomínios, clubes e na própria escola, e estas vivências e compreensões ou aprendizagens extraescolares fundamentam-se na “simplicidade” do pensar e agir de modo a constituírem uma concepção de aprendizagem discente que pode ser aprofundada na escola.

Segundo Balzano e Silva (2018, p. 321), em relação ao futebol como produto cultural, a criança e o jovem vivem uma dicotomia ao ingressar na escola. Pois a bagagem motora e cultural advinda do futebol (aprendido na rua), é deixada de lado na escola, para que este jovem passe a ter um aprendizado sistemático, muitas vezes limitando sua criatividade, tomada de decisão consequentemente seu pensamento crítico.

O futebol no Brasil é muito mais do que um esporte. É utilizado por muitas pessoas como válvula de escape dos problemas cotidianos, que reservam 90 minutos para esquecer suas obrigações. Além disso, o esporte une desconhecidos num piscar de olhos. Muitas vezes, aos apaixonados por brincar de bola, é necessária uma rápida interação e capacidade de entrosamento com pessoas jamais vistas, com o intuito de se socializar numa roda de amigos que estão jogando futebol.

Rinke (2007) aponta que estudos realizados a respeito do futebol remetem a quatro fatores fundamentais para justificar a paixão por esse esporte: sua facilidade, o futebol pode se jogar em qualquer lugar, não é necessário um equipamento caro, apenas uma bola. As regras do jogo em geral são fáceis, e todos podem entender sem maiores problemas; sua ênfase está no corpo, com isso se faz referência a determinadas imagens e ideais masculinos; o entusiasmo e a emoção que provoca se expressa, sobretudo, pela vivência do povo, na qual pode ser interpretada como uma vivência de comunidade. Ao mesmo tempo, o futebol é um espetáculo e serve de válvula de escape para o excesso de agressividade; e seu caráter de ritual, através das repetições semanais das partidas, o “compromisso” de ir aos estádios para torcer pelo seu time, o ritmo anual dos torneios, os cantos, as vestimentas, os movimentos coletivos das torcidas, têm grande poder de fascinação. Esses aspectos segundo o autor, valem para boa parte do mundo, sendo observado com mais intensidade na América Latina.

1.2 Economia do futebol

Os clubes de futebol possuem diversos tipos de arrecadações. Entre elas, podemos citar como principais:

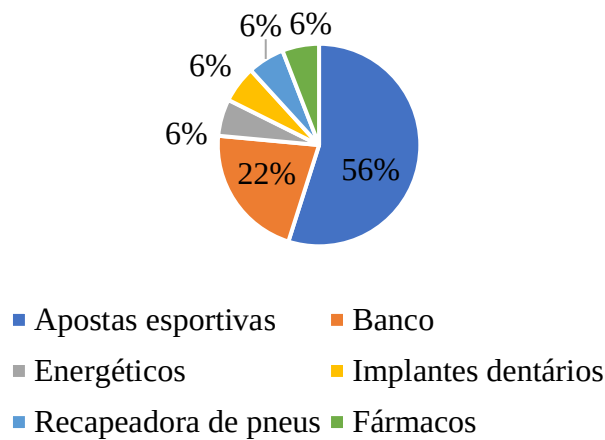
- **Venda de ingressos:** talvez a mais importante fonte de renda das equipes de futebol, os ingressos são os ganhos mais recorrentes de uma equipe. Jogando aproximadamente de 4 a 5 vezes por mês em seu próprio estádio, a equipe obtém ganhos de ingressos por parte dos torcedores, que pagam para assistir o time presencialmente. O número de ingressos vendidos pode variar, contendo como variáveis a situação do clube no campeonato, o tamanho do estádio, o dia e as condições climáticas.
- **Patrocinadores:** marcas pagam aos clubes para terem sua imagem estampada no uniforme deles, com o objetivo de maior divulgação dos produtos ou serviços oferecidos. Isso incentiva o torcedor a comprar produtos da marca envolvida, pois haverá o vínculo de que a empresa é parceira do clube e, ao colaborar com ela, automaticamente colabora com o clube patrocinado. Dos 20 clubes da série A de 2023, a lista dos tipos de empresas que patrocinam os times é a seguinte, como pode ser visto no quadro 1:

QUADRO 1. Patrocínios no futebol brasileiro.

Clube	Patrocinador Master	Categoria
América	Estrela Bet	Apostas esportivas
Athlético PR	Esportes da Sorte	Apostas esportivas
Atlético MG	Betano	Apostas esportivas
Bahia	Esportes da Sorte	Apostas esportivas
Botafogo	Parimatch	Apostas esportivas
Bragantino	Red Bull	Energéticos
Corinthians	Neo Química	Fármacos
Coritiba	Neodent	Implantes dentários
Cruzeiro	Betfair	Apostas esportivas
Cuiabá	Drebor	Recapadora de pneus
Flamengo	BRB	Banco
Fluminense	Betano	Apostas esportivas
Fortaleza	Novibet	Apostas esportivas
Goiás	Esportes da Sorte	Apostas esportivas
Grêmio	Banrisul	Banco
Internacional	Banrisul	Banco
Palmeiras	Crefisa	Banco
Santos	Blaze	Apostas esportivas
São Paulo	Sportsbet.Io	Apostas esportivas

Vasco	Pixbet	Apostas esportivas
-------	--------	--------------------

Gráfico 1. Patrocinadores dos times da Série A
2023



- **Direitos de transmissão:** os clubes vendem o direito de transmissão de seus jogos, seja na televisão, via streaming ou em serviços pay-per-view, onde o torcedor compra apenas o jogo que ele quer assistir.
- **Marketing:** outra fonte de receita são os produtos licenciados do clube. São os casos de camisetas, bonés, casacos, bolas, e outros produtos relacionados ao clube. Esse tipo de comercialização está diretamente ligado com a fornecedora de material esportivo dos clubes. Muitos deles estão optando por ter uma marca própria, incluindo vantagens. Segundo Montoto (2020),

“a principal vantagem deste processo é o clube possuir o controle da produção e com isso ter maior flexibilidade para decidir a quantidade, o design dos novos uniformes, preço, datas de lançamento e criação de novas linhas de roupa (como peças comemorativas). O Bahia, por exemplo, abriu votação para que a própria torcida escolhesse os uniformes 1,2 e 3 da equipe [...], o que também gera maior proximidade com o torcedor. [...] O controle também se refere às informações obtidas com as vendas: sazonalidades (períodos de vendas maiores ou menores), sucesso ou fracasso de um determinado modelo, reações positivas ou negativas à certos tipos de promoção etc. Outra vantagem já comentada é a incorporação dos lucros de outras etapas de produção, além da economia de escala (diluição de custos fixos à medida que a produção aumenta) e de maior poder de barganha ao negociar os royalties diretamente com as fábricas.” Todavia, há também algumas desvantagens. Montoto complementa: “por lidar com uma atividade que antes não era de sua responsabilidade, os clubes logo de cara teriam que fazer um razoável investimento inicial e assumirem os riscos financeiros do negócio. Passarão também a ter que negociar diretamente com os lojistas, controlar a produção e vendas (demanda tempo e dinheiro), além de cuidar da logística. Quando uma empresa cuida deste processo o clube não teria nenhuma destas atribuições além de se beneficiar do know-how (de produção, gestão e marketing) de multinacionais como Adidas, Nike ou Puma que investem em inovação,

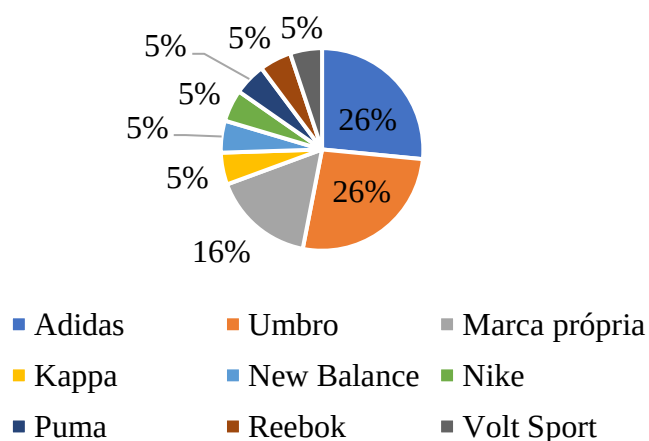
conhecem muito bem seu público e conseguem produzir em grandes escalas. Estas empresas ainda possuem muita visibilidade e prestígio e têm grande facilidade de penetrar vários em mercados difíceis de serem alcançados por um clube individualmente. “

Quadro 2. Equipes de futebol e fornecedores de material esportivo.

Clube	Fornecedora
América	Volt Sport
Athlético PR	Umbro
Atlético MG	Adidas
Bahia	Marca própria
Botafogo	Reebok
Bragantino	New Balance
Corinthians	Nike
Coritiba	Marca própria
Cruzeiro	Adidas
Cuiabá	Umbro
Flamengo	Adidas
Fluminense	Umbro
Fortaleza	Volt Sport
Goiás	Marca própria
Grêmio	Umbro
Internacional	Adidas
Palmeiras	Puma
Santos	Umbro
São Paulo	Adidas
Vasco	Kappa

Fonte: Sites dos próprios clubes

Gráfico 2. Fornecedoras dos clubes da Série A 2023



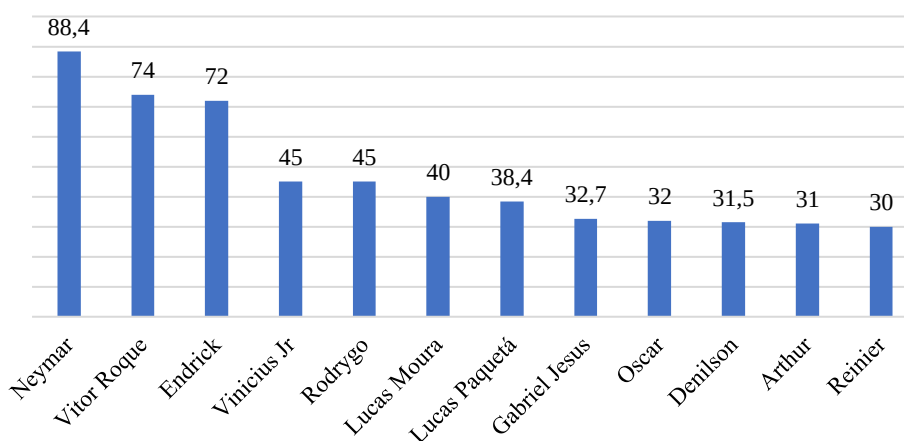
Fonte: Sites dos próprios clubes

- **Transferência de jogadores:** a negociação de jogadores é uma fonte de renda muito importante para os clubes. Ao assinar um contrato, é estipulada uma multa rescisória para outro clube contratá-lo dentro desse período de contrato em vigor com o clube. Esse processo deve ser feito com cautela, pois é necessária a análise da performance técnica do atleta em questão, ou seja, se a venda dele não fará falta dentro de campo, com retorno esportivo. A maioria dos atletas vendidos são os formados nas categorias de base, com destino majoritário ao futebol Europeu, sendo esse o maior centro mundial do esporte em questão.

Quadro 3. Maiores transações do futebol brasileiro

Nome do jogador	Valor da transação (em milhões de euros)	Origem	Destino
Neymar	88,4	Santos	Barcelona
Vitor Roque	74	Athletico PR	Barcelona
Endrick	72	Palmeiras	Real Madrid
Vinicius Jr	45	Flamengo	Real Madrid
Rodrygo	45	Santos	Real Madrid
Lucas Moura	40	São Paulo	PSG
Lucas Paquetá	38,4	Flamengo	Milan
Gabriel Jesus	32,7	Palmeiras	City
Oscar	32	Internacional	Chelsea
Denilson	31,5	São Paulo	Betis
Arthur	31	Grêmio	Barcelona
Reinier	30	Flamengo	Real Madrid

Valor da transação
(em milhões de euros)



- **Receitas dentro das competições:** os clubes recebem remunerações conforme sua performance nos campeonatos. Quanto mais longe chegam, mais dinheiro ganham. Abaixo, a relação dos valores recebidos por desempenho no Campeonato Brasileiro e na Copa do Brasil:

Tabela 1. Receita por desempenho no campeonato brasileiro de futebol.

Posição	Valor recebido em milhões R\$
1º	45
2º	42,7
3º	40,5
4º	38,2
5º	36
6º	33,7
7º	31,5
8º	29,2
9º	27
10º	24,7
11º	19,3
12º	18
13º	16,6
14º	16,2
15º	15,7
16º	15,2
17º	Sem premiação
18º	Sem premiação
19º	Sem premiação
20º	Sem premiação

Valor recebido por posição no campeonato brasileiro (em milhões de reais)

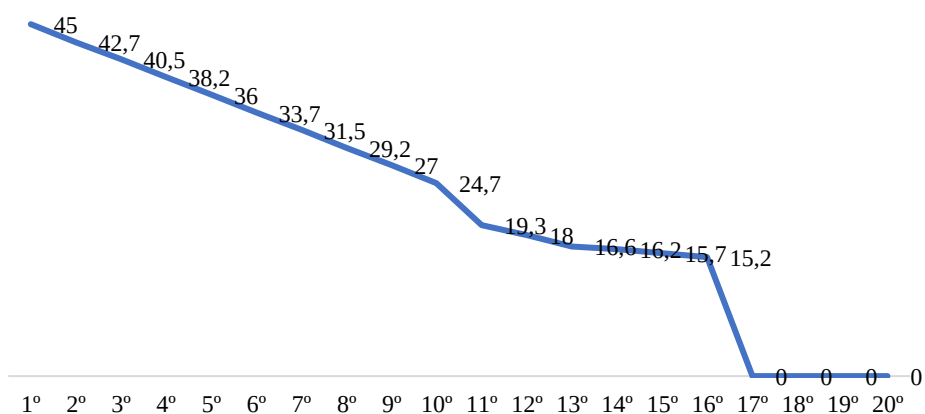
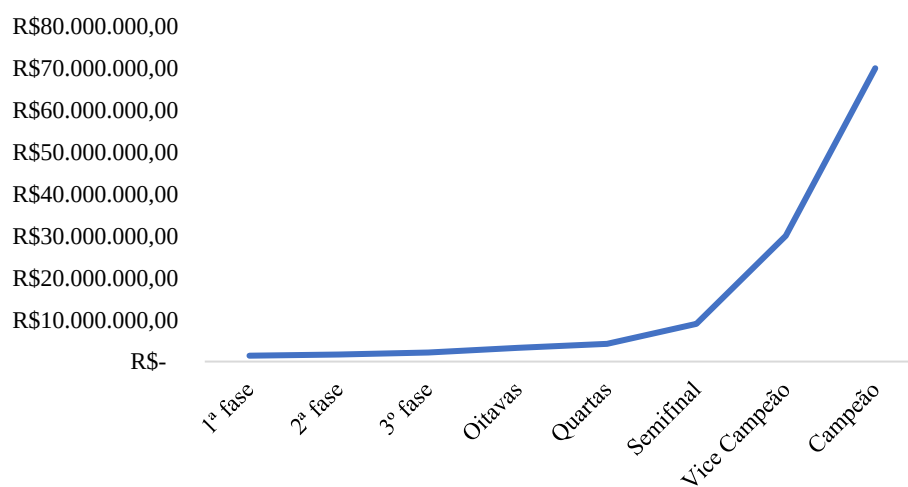


Tabela 2: premiação da copa do Brasil

Fase	Premiação
1ª fase	R\$ 1.400.000,00
2ª fase	R\$ 1.700.000,00
3ª fase	R\$ 2.100.000,00
Oitavas	R\$ 3.300.000,00
Quartas	R\$ 4.300.000,00
Semifinal	R\$ 9.000.000,00
Vice	R\$ 30.000.000,00
Campeão	R\$ 70.000.000,00

Premiação da Copa do Brasil



1.3 Futebol como atrativo de investimento

De acordo com Borges (2019) o investimento em futebol acaba por refletir em diversas áreas, dentre elas, o setor turístico. Por ser um país continental, muitas equipes precisam de aviões para se locomoverem até os rivais, e o mesmo acontece com os torcedores. Por exemplo, se diversos torcedores precisarem se locomover para acompanharem seu time em outro estado, há um consequente aumento na demanda por hospedagens, transporte, alimentação e entretenimento nas cidades que sediam os jogos. Além disso, quando eles chegam na cidade em questão, há um aumento do número de visitantes nos estabelecimentos comerciais locais, como hotéis, restaurantes, bares e lojas, o que valoriza e enriquece o comércio regional.

Tomando uma abordagem mais profunda, suponhamos que há a construção de um novo estádio, que é considerado um grande investimento infra estrutural. Esse investimento pode resultar em melhorias nos sistemas de transporte, tais como aeroportos, rodovias e transporte público, para que seja possível acomodar o fluxo de visitantes que chegam para assistir às partidas. Dessa forma, essas melhorias beneficiam não apenas os torcedores das equipes, mas também os turistas que visitam a região para outros fins.

1.4. Gestão profissional do futebol

O futebol brasileiro movimenta muitos milhões de reais. Isto exige uma gestão profissional, fundamentada nas técnicas de gestão. Consideremos, por exemplo, a arrecadação dos clubes de futebol. Em 2022 o Flamengo, principal equipe de futebol do Brasil, arrecadou mais de R\$1 bilhão, como pode ser visto na tabela 3.

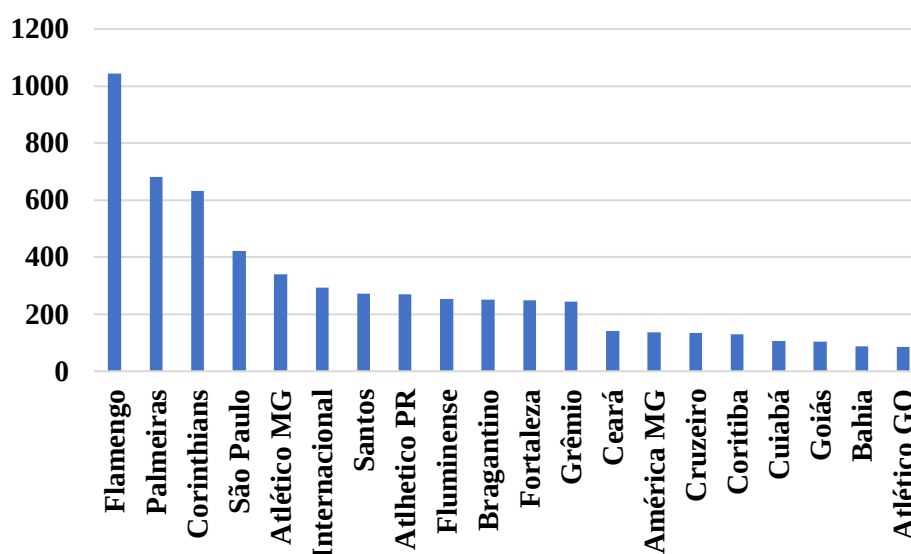
Tabela 3. Receitas no futebol brasileiro, em R\$, por clubes, 2022.

Clube	Arrecadação 2022 (em milhões R\$)
Flamengo	1044
Palmeiras	682,1
Corinthians	632,7
São Paulo	422
Atlético MG	341
Internacional	293,8
Santos	271,3
Atletico PR	269,1
Fluminense	253,3
Bragantino	250
Fortaleza	248,2
Grêmio	243,4
Ceará	140,8

América MG	137,6
Cruzeiro	134,1
Coritiba	129,4
Cuiabá	106,3
Goiás	103,7
Bahia	86,9
Atlético GO	85,8

Fonte: <https://www.sportsvalue.com.br/wp-content/uploads/2023/05/Financas-clubes-2022-Sports-Value-maio-2023-2.pdf>

Gráfico 3. Ranking em receitas no futebol brasileiro, 2022.



Todavia, as dívidas preocupam. Equipes excessivamente endividadas possuem reduzida capacidade para investimento e, também, manutenção da infraestrutura requerida por equipe profissional de futebol. E, dificuldades para o pagamento dos salários dos funcionários e atletas do clube em dia. A dívida dos clubes brasileiros pode ser observada na tabela 4.

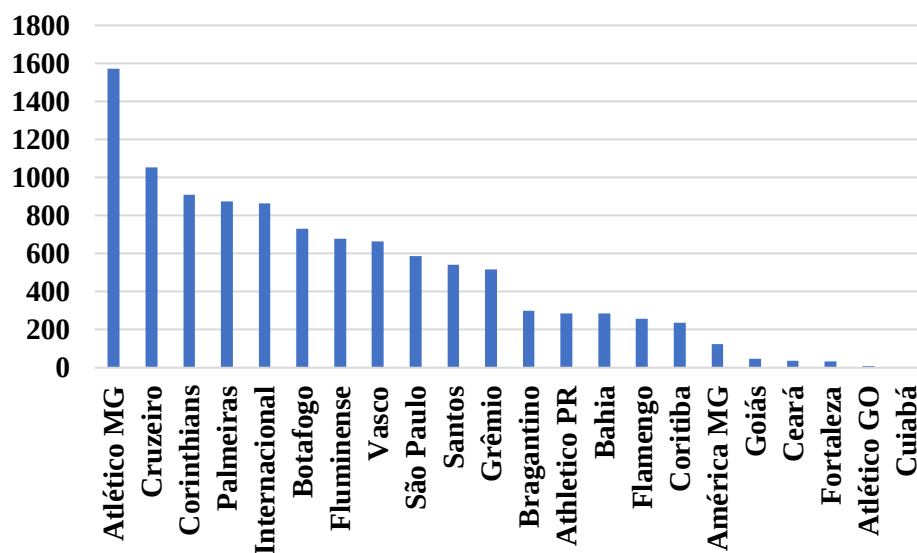
Tabela 4. Dívidas no futebol brasileiro, por clubes, 2022.

Clube	Dívida 2022 (em milhões R\$)
Atlético MG	1571
Cruzeiro	1053
Corinthians	910,4
Palmeiras	875,8
Internacional	865,7

Botafogo	729,5
Fluminense	677,5
Vasco	664,1
São Paulo	586,6
Santos	539,9
Grêmio	518,1
Bragantino	301,1
Athletico PR	285
Bahia	284,3
Flamengo	258,8
Coritiba	237,5
América MG	122,5
Goiás	48,2
Ceará	38
Fortaleza	33,1
Atlético GO	8,2
Cuiabá	2

Fonte: <https://www.sportsvalue.com.br/wp-content/uploads/2023/05/Financas-clubes-2022-Sports-Value-maio-2023-2.pdf>

Gráfico 4. Ranking de endividamento do futebol brasileiro, 2022.



Fonte: <https://www.sportsvalue.com.br/wp-content/uploads/2023/05/Financas-clubes-2022-Sports-Value-maio-2023-2.pdf>

No que diz respeito às dívidas, é importante observar a relação dívida/receita, que revela a capacidade do clube de futebol honrar as suas obrigações para com terceiros.

Quanto menor o indicador, mais equilibrado financeiramente. A relação dívida/receita pode ser observada na tabela 5. A equipe de futebol do Brasil mais saudável neste quesito é o Cuiabá.

Tabela 5. Equilíbrio financeiro dos clubes brasileiros, 2022.

Clube	Dívida / Receita
Cuiabá	0,02
Fortaleza	0,12
Atlético GO	0,14
Ceará	0,22
Flamengo	0,22
Goiás	0,45
Athlético PR	0,77
América MG	0,82
Bragantino	0,86
São Paulo	0,89
Palmeiras	1,02
Corinthians	1,17
Coritiba	1,45
Grêmio	1,52
Santos	1,58
Internacional	1,86
Fluminense	1,95
Bahia	2,62
Atlético MG	3,66
Cruzeiro	6,79
Vasco	13,12
Botafogo	32,42

Fonte: <https://www.sportsvalue.com.br/wp-content/uploads/2023/05/Financas-clubes-2022-Sports-Value-maio-2023-2.pdf>

A transformação recente no futebol brasileiro é o fenômeno das SAF, que ganhou impulso no Brasil a partir do final de 2021, com o clube Cruzeiro, de Belo Horizonte. Os clubes que se transformaram em SAF, seus proprietários e a porcentagem das ações de cada um estão relacionados abaixo:

Bahia - City Football Group (90%)

O City Football Group é uma empresa que foi criada com objetivo de criar, supervisionar e administrar uma rede de clubes e diversas áreas dentro do futebol, que atua sob tutela do Manchester City e tem como matriz a Abu Dhabi United Group.

Botafogo - John Textor (90%)

John Textor é um empresário estadunidense. Também é dono do Crystal Palace (Inglaterra), Lyon (França) e RWD Molenbeek (Bélgica)

Coritiba - Treecorp Investimentos (90%)

A Treecorp Investimentos é uma gestora de recursos focada em capital de crescimento, com o objetivo de investir em empresas brasileiras

Cruzeiro - Ronaldo Nazário (90%)

O ex-jogador Ronaldo Nazário de Lima, mais conhecido pelo apelido “Fenômeno”, adquiriu majoritariamente a posse do Cruzeiro, um dos maiores clubes do Brasil. Ronaldo é conhecido por seus investimentos, sendo também dono do Valladolid, clube da Espanha.

Cuiabá - Família Dresch (100%)

A família Dresch é dona da borracharia Drebor, uma indústria do setor de reciclagem de pneus no Brasil

Vasco - 777 Partners (70%)

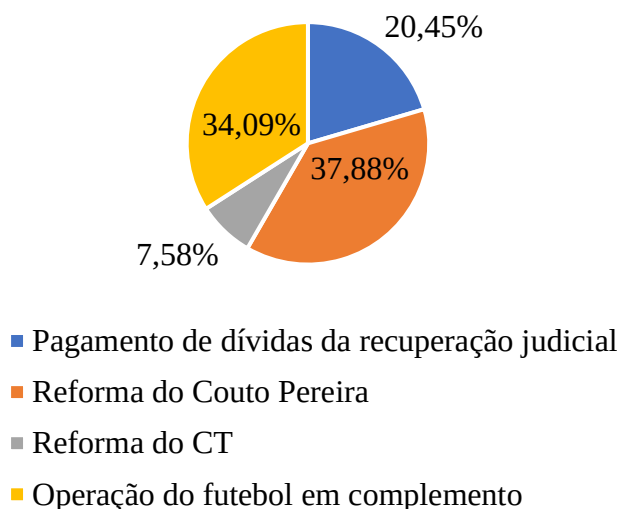
A 777 Partners é uma empresa de investimento que iniciou sua história trabalhando com serviços financeiros, ativos e provedores de serviços e tecnologia.

O dinheiro aplicado pela empresa pode se destinar a várias funções num clube. Veja o caso do Coritiba, em que a SAF investiu no clube cerca de R\$ 1.320.000.000 (um bilhão, trezentos e vinte milhões de reais):

“[...] Do total do investimento, R\$ 270 milhões são destinados ao pagamento de dívidas da Recuperação Judicial (processo já em curso). Há ainda previsão de investimento de R\$ 500 milhões para reforma do Couto Pereira e de R\$ 100 milhões para o CT. Por fim, outros R\$ 450 milhões estarão disponíveis para a operação do futebol ser complementada se não atingir um orçamento mínimo de R\$ 120 milhões por ano. É o que explica Stenger. Ele conta que o investimento é superior ao que o Coritiba teve na história e garantirá uma competitividade ao time” [...].

Dessa forma, o investimento foi distribuído da seguinte maneira (gráfico 5):

Gráfico 5. Investimento no Coritiba, 2023



2. SAFs E SUSTENTABILIDADE FINANCEIRADAS EQUIPES DE FUTEBOL DO BRASIL

2.1 A sustentação financeira de um clube empresa

No início da transição, o clube é transformado numa entidade comercial, onde as ações geralmente são repartidas para investidores privados. O primeiro passo é a transformação jurídica do clube de futebol em uma empresa, onde majoritariamente envolve a criação de uma sociedade anônima (S/A). Esse processo pode variar de país para país, dependendo das leis e regulamentações locais.

Feito isso, a empresa emite ações, que são adquiridas pelos investidores interessados. Esses investidores se tornam acionistas, e têm uma participação na propriedade e nas operações do clube, proporcionalmente igual à porcentagem adquirida. Eles podem ser indivíduos com alto poderio financeiro, grupos de investimento, ou até mesmo torcedores comuns, mas são normalmente comercializados com empresas.

Com o processo, há uma ênfase na profissionalização da gestão do clube, incluindo a contratação de executivos experientes em negócios e esportes para administrar o clube de forma mais eficaz, com uma visão empresarial de otimização de processos e eficiência operacional. Porém, há o desafio de fazer isso de forma equilibrada, com a variável esportiva sempre em pauta, que engloba razões passionais por parte do torcedor.

Um exemplo disso é a Red Bull, que adquiriu o Bragantino e mudou completamente o distintivo da equipe, deixando a marca visível, como é demonstrado abaixo:



Alguns torcedores alegam que isso faz com que a equipe “perca sua identidade e tradição”, mas no ponto da empresa, é algo necessário, pois demonstrará a marca nas transmissões dos jogos, venda de produtos licenciados, redes sociais, etc..

2.2 O regime tributário de uma SAF

De acordo com o Tax Group, empresa do mercado tributário brasileiro:

“[...] Em um primeiro momento, os clubes tinham receio de que a migração pudesse aumentar a carga de tributos pagos, pois, como associações civis, são isentos de diversos tributos como Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ) e Contribuição Social Sobre Lucro Líquido (CSLL). Dessa maneira, em um modelo convencional de empresa, como sociedade anônima e limitada, teriam de pagar mais à Receita. Portanto, foi articulado um regime de tributação especial por meio da SAF, que veio em substituição aos tradicionais.

Um dos principais pontos referentes a taxação é que nos primeiros cinco anos, após a constituição, a SAF está sujeita ao pagamento mensal de um tributo unificado, limitado a 5% sobre as receitas mensais, exceto em transferências de atletas. Do sexto ano em diante, a alíquota cai para 4%, porém, incidirá sobre todas as receitas da empresa [...].”

2.3.1 Bragantino: Um case de sucesso

A mudança pioneira do Bragantino para um clube empresa, que ocorreu em 2019, não só reescreveu o futuro do próprio clube, mas também abriu um novo capítulo na gestão de clubes de futebol em todo o país. Na verdade, a empresa austríaca de energéticos já estava trabalhando no futebol brasileiro, no Red Bull Brasil, (situado em Campinas), mas a equipe estava longe de performar na elite do futebol, pois estava na quarta divisão do campeonato brasileiro em 2018. Porém, a Red Bull exigia ter sua marca divulgada em

torneios de elite, e pressionou os comandantes da equipe a executarem uma solução a curto prazo. A decisão havia sido tomada: comprar uma equipe que, no mínimo, estivesse na segunda divisão, para que num curto espaço de tempo, jogasse a Série A. E o clube escolhido que topou essa decisão foi o então Clube Atlético Bragantino, equipe paulista do interior de São Paulo, que havia acabado de conseguir acesso para a Série B do campeonato brasileiro. A parceria teria vantagens para ambos os lados: enquanto o Bragantino tinha em mãos a chance de receber uma estrutura financeira muito maior do que aquela que estava acostumado, a Red Bull via a chance de se executado com perfeição, ter seu time promovido para a elite do futebol num período de 1 ano, fato esse que aconteceu. O então novo “Red Bull Bragantino” foi campeão da Série B de 2019, garantindo acesso à Série A.

Em seu primeiro ano na elite, a equipe do Red Bull Bragantino conseguiu a 10ª posição, garantido classificação à Copa Sul-Americana, torneio internacional de segundo escalão da América do Sul. Apesar disso, em apenas 2 anos de parceria, o resultado era surpreendente, mas teria tudo para melhorar: em 2021, disputando a competição, conseguiu chegar à final, perdendo para o Atlético Paranaense. A derrota, entretanto, não desanimou a equipe paulista: na Série A, conseguiram a 6ª colocação, garantindo vaga na Libertadores de 2022, campeonato foco da empresa austríaca desde o início da parceria. No entanto, o desempenho na competição não foi bom, terminando em último no seu grupo, e na Série A, a posição final foi arriscada, ficando em 14º colocado. Porém, para um clube recém promovido à elite das competições da América, os resultados não eram preocupantes. Em reportagem feita pelo Globo Esporte, Carlos Santos e Danilo Sardinha trouxeram mais detalhes a respeito do plano da Red Bull:

“[...] A parceria entre Bragantino e Red Bull foi apresentada oficialmente em 23 de abril de 2019. O Massa Bruta havia acabado de disputar o Campeonato Paulista, onde correu risco de rebaixamento. A empresa austríaca geria, até então, somente o RB Brasil, que tinha sido o líder da fase de classificação do Paulistão de 2019. Após a oficialização da parceria, quase todos os jogadores do RB Brasil foram transferidos para o Bragantino, além da comissão técnica liderada por Antônio Carlos Zago. Situação diferente do elenco que defendeu o Massa Bruta no Paulistão. Somente quatro jogadores permaneceram no clube. O técnico Marcelo Veiga também foi dispensado. A primeira competição da parceria foi o Brasileiro da Série B, que teve início em 26 de abril. Como não havia tempo hábil para mudança de nome e escudo, o Massa Bruta disputou a competição como Clube Atlético Bragantino e com o símbolo que utilizava antes do acordo. Porém, no contrato da parceria, já havia uma cláusula programando a mudança para o início de 2020. [...] A gestão do clube passou a seguir o estilo empresarial, com definição de metas a médio e longo prazo. [...]”

2.3.2 Investimentos no Bragantino e finanças

O Bragantino ainda é muito dependente dos aportes da Red Bull. Segundo Rodrigo Capelo, jornalista da Globo especializado em finanças, “[...] O clube arrecada, gasta e investe como gente grande, às centenas de milhões de reais por temporada. Mas há um condicionante. O projeto ainda está majoritariamente apoiado nos repasses financeiros feitos pela fabricante de energéticos [...]”. Apesar da grande dependência por parte dos investimentos da empresa austríaca, a meta do clube é se tornar autossustentável no longo prazo. Todavia, isso se mostrará um grande desafio. Capelo complementa:

“[...] A comparação entre faturamento (tudo o que foi arrecadado em cada ano) e endividamento (o que havia a pagar no último dia de cada exercício) mostra um clube de futebol em plena expansão. Provavelmente artificial [...] em outras circunstâncias, esse paralelo suscitaria preocupação. O Bragantino fechou 2022 com R\$ 538 milhões em dívidas, o maior valor já registrado em sua história, enquanto as receitas não acompanharam o mesmo ritmo, embora também representem um recorde alvinegro.

Só não há gravidade, pelo menos com as informações disponíveis até agora, pois o aumento foi causado por novos e enormes aportes executados pela Red Bull. Ou seja, a dívida é do clube com a matriz. [...]”

Em relação às dívidas da equipe:

“[...] Pode um endividamento passar de meio bilhão de reais, para um clube que não gera tanto assim em faturamento, sem dar motivos para pânico? Pode, e o Bragantino é um exemplo dessa situação. De toda a dívida alvinegra, menos de 20% estão classificados no curto prazo (a pagar em menos de um ano). Dito de outra forma: o clube entrou em 2023 com R\$ 91 milhões em compromissos com credores, um valor condizente com o tamanho da receita e pouco problemático. Já as obrigações de longo prazo (a pagar em mais de um ano) estão sendo acumuladas e chegam perto de R\$ 350 milhões. Elas são descritas no balanço como dívidas com "partes relacionadas", isto é, empresas ou pessoas que fazem parte do mesmo grupo – leia-se: Red Bull. Dívidas bancárias geralmente são com instituições financeiras. No caso do Bragantino, não. Todo o montante diz respeito às "partes relacionadas". Não se sabe se a Red Bull cobra alguma taxa de juros, nem quais são as condições para pagamento dos créditos; não há parcelamentos fiscais pendentes.

Obrigações trabalhistas são poucas e correntes, ou seja, dizem respeito ao presente. Um exemplo: salários de dezembro são pagos em janeiro, então, como o balanço fecha em 31 de dezembro, esses valores viram o ano contabilizados entre os passivos; Em "outros" estão fornecedores, agentes e clubes. Por ser um clube que se reforça muito com a compra de direitos federativos e econômicos, é natural que essa linha se destaque das demais; não há contingências, que apontariam valores

potencialmente perdidos em ações judiciais movidas contra o clube. Como o passado do Bragantino foi zerado pela Red Bull, esse risco foi reduzido. [...]”

2.4 Figueirense: um case de insucesso

Para observarmos o outro lado da moeda, peguemos o exemplo de uma SAF que não deu certo: o Figueirense. O clube catarinense havia firmado contrato com a Elephant, empresa responsável por ser sócia majoritária do clube no contrato firmado em 08/08/2017. Em votação, a grande maioria dos sócios foi favorável à decisão. Wilfredo Brilinger, então comandante da diretoria do clube na época, disse que a ação seria uma virada de chave no clube, que enfrentava muitos problemas financeiros.

Entretanto, apenas dois meses depois, Alexandre Bourgeois, então contratado para ser CEO do projeto, foi desligado da empresa, acusado de não trazer o investimento prometido para o clube. Ele rebateu as acusações, alegando que a saída se deu por uma divergência com Claudio Honigman (um dos investidores do projeto) entre a proposta de modelo para o andamento do clube empresa. Alexandre cita que não fez o aporte durante o período em que estava no clube pois saiu bem antes do planejado, e que após sua saída, não faria sentido fazer nenhum aporte.

Em novembro do mesmo ano, 3 meses após o contrato ser assinado, as dívidas emergenciais (de curtíssimo prazo) foram sanadas, e o clube, que disputava a luta contra o rebaixamento para a série C, conseguiu terminar o campeonato em 12º lugar.

Apesar de em 2018 o clube conquistar o título estadual e ter bons resultados no primeiro semestre, tudo desandou após a parada para a Copa do Mundo, no meio do ano. Em setembro, o clube acumulou uma crise técnica dentro de campo, com resultados ruins. O então treinador, Milton Cruz, foi demitido do cargo, após ameaças da torcida. Em meio a isso, atrasos salariais eram frequentes, assim como a falta de depósito do FGTS. Esses mesmos motivos foram culminantes para dois meses depois, o clube perder 5 de seus atletas, que pediram rescisão do clube por meio da Justiça do Trabalho.

Com uma nova tentativa de formulação do elenco em 2019, o clube formou uma nova equipe, mas não foi suficiente para estancar os erros da administração. Ídolo do clube, o ex-jogador Fernandes, então diretor de futebol do clube, pediu demissão em maio, criticando duramente a Elephant. Poucos dias depois, Fernando Kleimann e Murilo Flores, também integrantes da diretoria, se desligaram do clube. O estopim da crise no clube foi quando Hemerson Maria pediu demissão em julho do mesmo ano. Dias antes, o

treinador havia alertado que os jogadores ameaçaram não entrar em campo por conta do atraso de pagamentos de salários, que estavam recorrentes.

O mês crucial para o final da parceria foi em Agosto de 2019. O goleiro da equipe, Denis, também pediu rescisão de contrato através da justiça. A equipe cumpriu a promessa de não entrar em campo e assim o fez na partida contra o Cuiabá, o que configurou numa derrota por W.O. pra equipe catarinense. Para completar, o clube havia sido enquadrado no Fair Play financeiro da FIFA, por conta dos atrasos salariais.

Um mês depois, em setembro, o clube amargou plano de saúde cortado, renúncia coletiva do Conselho Administrativo e falta de comida e transporte para as categorias de base.

Sendo essa a gota d'água, o Figueirense rescindiu contrato com a empresa e voltou a tomar conta do clube de forma majoritária.

No ano de 2019, o clube escapou do rebaixamento, ficando na 16ª posição. Entretanto, no ano seguinte, foi rebaixado à série C do Campeonato Brasileiro, estando lá até o ano vigente de 2023. Pode-se afirmar que são sequelas de uma administração temerária e despreparada, demonstrando que se tornar clube empresa não é sinônimo de sucesso.

2.5 Como ficam as dívidas dos clubes de futebol?

O Tax Group explica da seguinte maneira:

“[...] Considerado um dos principais aspectos da mudança, as dívidas seguem com a associação civil — ou seja, não ficam sob responsabilidade da empresa criada. A SAF terá de contribuir com o pagamento dessas obrigações. Isso também ajuda nos desbloqueios judiciais dos ativos financeiros do clube, que poderiam estar travados por uma dívida. Como a associação perde quase todas as suas receitas operacionais, o clube-empresa tem duas opções para tratar do endividamento, sendo a primeira o regime Centralizado de Execuções, onde a Lei 14.193/2021 (Lei da SAF) possibilitou uma esteira para pagamento de credores de natureza cível e trabalhista. Sendo assim, a empresa assume a responsabilidade de contribuir para o pagamento da dívida, com 20% de suas receitas mensais. O prazo dado aos clubes, a princípio, é de seis anos para quitar as dívidas, podendo ser estendido por quatro anos caso 60% das pendências tenham sido pagas no primeiro período dado. Outra possibilidade aberta por esse regime é a chance de abater em pelo menos 30% das dívidas por meio de descontos. A outra forma é através de uma recuperação judicial. Normalmente usada por empresas em situação financeira crítica e que tenham relevância econômica à sociedade, a recuperação judicial também foi permitida à SAF. O que permitirá ao clubes-empresa renegociar dívidas com a mediação do poder público, para que os créditos sejam abatidos por descontos e pagos em novo prazo. A legislação possibilita também que o clube transfira contratos bilaterais e com jogadores da associação civil para o clube-empresa, sem que

sejam envolvidos no acordo a ser negociado no decorrer da recuperação judicial [...].”

2.6 Conflito de interesses

Os proprietários dos clubes empresa possuem como objetivo lucros e retornos financeiros, o que é comum em qualquer firma fora do âmbito esportivo. Entretanto, decisões que priorizam ganhos financeiros em detrimento do desenvolvimento esportivo prejudicam o espírito esportivo e a organização tática da equipe. Das diversas maneiras que isso pode acontecer, a que mais influencia dentro de campo é a venda de jogadores. Isso pode comprometer os ideais do treinador, visto que cada jogador possui características únicas, as quais são levadas em conta pelo técnico na montagem da equipe. No entanto, nem sempre esse ideal é levado em consideração. Transferências frequentes de jogadores para lucrar prejudicam a continuidade e a estabilidade da equipe. Além disso, ao contratar, os clubes empresa podem optar pela contratação de jogadores de renome (mesmo que esportivamente não estejam entregando), a um salário fora da realidade do restante da equipe, com o objetivo de atrair investidores e patrocinadores. Se for realizado, isso deve ser previamente acordado.

Um exemplo malsucedido dessa tática foi Daniel Alves no São Paulo, em 2019. O clube contratou o jogador, então com 37 anos, com um contrato longo de 3 anos, com a intenção de, por se tratar de um atleta de renome mundial, atrair patrocinadores, o que não aconteceu. Resultado: ao pagar R\$ 1.500.000,00 de reais a um atleta que estava longe de sua plenitude física, por um período de 3 anos, e sem a ajuda de um investidor externo, o clube contraiu uma dívida e ficou com dificuldades de bancar o salário do jogador, prejudicando o fluxo de caixa e aumentando as dívidas de curto prazo. Ademais, isso pode deteriorar o investimento no próprio clube, reduzindo investimentos nas categorias de base.

3. PERSPECTIVAS PARA AS EQUIPES DE FUTEBOL DO BRASIL

3.1 Fair Play Financeiro

O Fair Play Financeiro é um conjunto de regras e regulamentos estabelecidos pela UEFA (União das Associações Europeias de Futebol), que possui o objetivo de melhorar a saúde financeira dos clubes de futebol na Europa. Foi aprovado em 2010, e entrou em

funcionamento no ano seguinte, tentando garantir que os clubes operassem de maneira financeiramente responsável e sustentável.

“[...] A princípio, a Uefa permitiu que os clubes tivessem, no máximo, 5 milhões de euros de déficit a cada três temporadas. Em 2015, a entidade ampliou o limite para 30 milhões de euros, que poderiam ser pagos com fundos particulares do proprietário do clube. Os dirigentes europeus abriram ainda mais uma brecha: caso comprovem a existência de um plano de negócios plausível para sanar suas dívidas, os clubes podem romper o limite de 30 milhões – uma medida mais voltada a clubes pequenos. [...]”

A principal ideia do Fair Play Financeiro é promover a estabilidade econômica no futebol, evitando que os clubes acumulem dívidas insustentáveis, baixando o nível do esporte. Para atender aos requisitos, os clubes que desejam competir em competições da UEFA devem demonstrar que não possuem dívidas em atraso em relação a outros clubes, jogadores, seguridade social e autoridades fiscais. Isso implica que os clubes devem pagar suas contas e não gastarem mais do que arrecadam, evitando problemas financeiros.

“[...]O regulamento da Uefa prevê que os clubes que descumprirem as leis do Comitê de Controle Financeiro dos Clubes podem sofrer diversas sanções disciplinares, dependendo da gravidade dos casos. As punições possíveis são: a) Advertência; b) Repreensão; c) Multa; d) Dedução de pontos; e) Retenção das receitas de uma competição da Uefa; f) Proibição de inscrição de novos jogadores nas competições da Uefa; g) Restrição ao número de jogadores que um clube pode inscrever para a participação em competições da UEFA, incluindo um limite financeiro sobre o custo total das despesas com salários dos jogadores inscritos na lista principal para a participação nas competições europeias; h) Desqualificação das competições a decorrer e/ou exclusão de futuras competições; i) Retirada de um título ou prêmio. [...]”

Os efeitos do Fair Play Financeiro no futebol incentivaram a responsabilidade financeira e a transparência dos clubes. Isso significa maior atenção aos gastos, investimentos e à gestão de suas dívidas. Além disso, ajudou a prevenir situações em que clubes gastam além de suas capacidades, o que poderia levar a crises financeiras e à exclusão de competições europeias. No entanto, não evitou que alguns clubes tentassem burlar as regras estabelecidas, como foi o caso do Manchester City, nesse ano de 2023:

“[...] O Manchester City foi denunciado nesta segunda-feira, 06/06/2023, pela Premier League por uma série de possíveis infrações às leis de Fair Play Financeiro, após investigação que durou quatro anos. Acusado de mais de 100 violações entre 2009 e 2018, a bilionária potência inglesa gerida por um grupo dos Emirados Árabes Unidos pode perder pontos na tabela do campeonato ou até ser expulsa da competição caso os fatos sejam comprovados. [...] entre as alegações, há a que lista a falta de detalhes sobre os patrocínios, fontes de renda ligadas aos donos do clube. Na metade de 2022, La Liga espanhola havia emitido um comunicado denunciando suposto financiamento irregular do Manchester City (o Paris Saint-Germain também foi citado), alegando que são mantidos por estados árabes. Além disso, o comunicado da Premier League alega irregularidades nos pagamentos aos treinadores entre 2009 e

2013, assim como a falta de transparência nos gastos com contratos e salários. Em nota oficial, o Manchester City negou as acusações. [...]"

Com o Fair Play Financeiro, os clubes estão sob pressão constante para cumprir este regulamento, limitando a capacidade dos clubes de fazer altos investimentos em transferências de jogadores e salários, levando a uma maior ênfase no desenvolvimento de talentos da base, pela busca por parcerias financeiramente sustentáveis e no investimento em infraestrutura. A longo prazo, espera-se que isso torne o futebol mais equilibrado e sustentável. Todavia, esse sistema também tem sido objeto de debate e críticas. Há argumentos de que ele pode criar uma divisão ainda maior entre os clubes ricos e os menos abastados, já que os clubes com maiores recursos financeiros têm mais facilidade para cumprir os regulamentos. Além disso, há preocupações sobre a rigidez das regras do Fair Play Financeiro e se elas podem sufocar a ambição e a competitividade no futebol. No entanto, não há provas concretas de que isso, de fato, ocorra.

No contexto do futebol brasileiro, a instauração do Fair Play Financeiro pode ser benéfica. O país enfrenta problemas financeiros crônicos em muitos de seus clubes, e a implementação de um sistema semelhante poderia ajudar a evitar crises financeiras que prejudicam o desenvolvimento do esporte. É importante criar regras que se ajustem à realidade financeira dos clubes brasileiros, que variam em termos de recursos. A fiscalização e a justiça na aplicação das regras são fundamentais para garantir o funcionamento do sistema de maneira justa para todos os clubes.

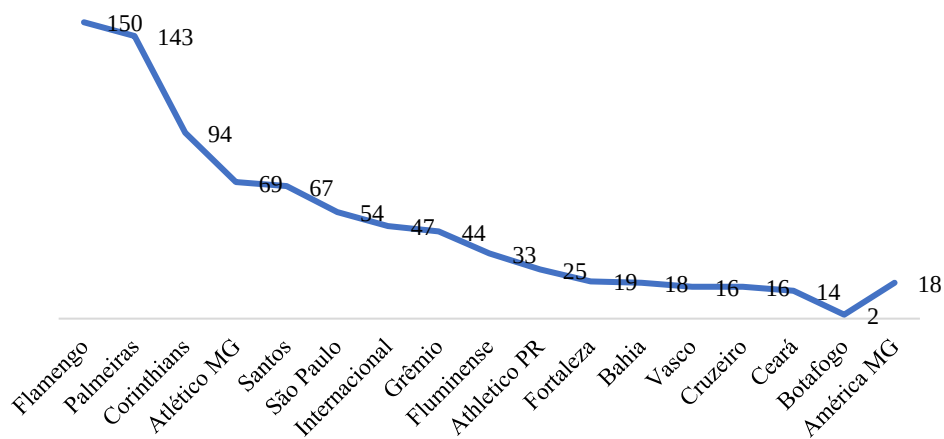
A relação entre o Fair Play Financeiro e os clubes empresa, caso aconteça no Brasil, é promissora. No entanto, é fundamental garantir que suas regras sejam adaptadas à realidade financeira das SAFs, que muitas vezes têm estruturas de capital mais complexas e investidores externos. A justa aplicação dessas regras é essencial para evitar discrepâncias e garantir que o sistema funcione de maneira equilibrada para todos os clubes.

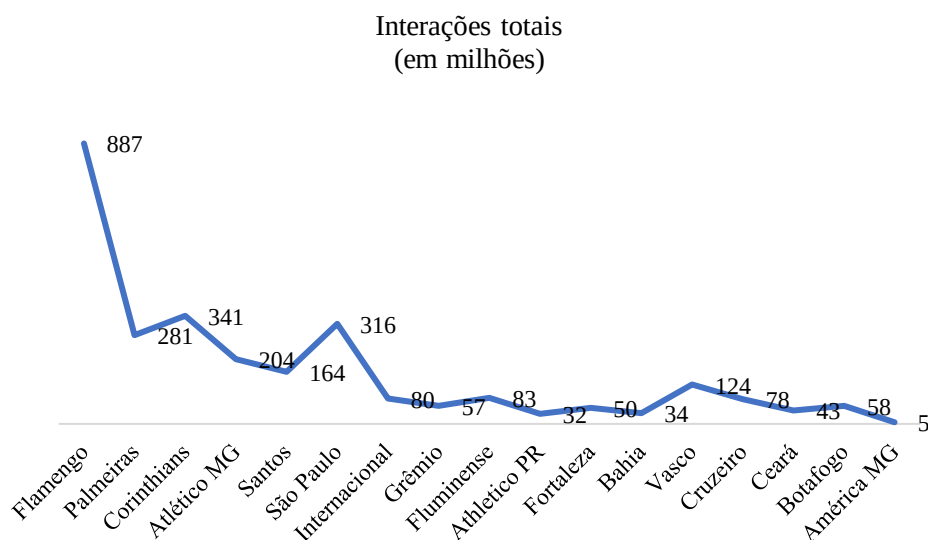
3.2 Os clubes estão se importando mais com redes sociais e engajamento

O fenômeno das redes sociais é inevitável. A cada ano que se passa, as pessoas consomem mais. Sabendo disso, os clubes precisam se adequar e seguir essa tendência, e estão fazendo. Amir Somoggi, dono da consultoria esportiva Sports Value, fez um levantamento demonstrando a relação dos patrocínios com as interações dos torcedores com seus clubes nas redes sociais:

Clube	Receita com patrocínios (em milhões de R\$)	Interações totais (em milhões)
Flamengo	150	887
Palmeiras	143	281
Corinthians	94	341
Atlético MG	69	204
Santos	67	164
São Paulo	54	316
Internacional	47	80
Grêmio	44	57
Fluminense	33	83
Athletico PR	25	32
Fortaleza	19	50
Bahia	18	34
Vasco	16	124
Cruzeiro	16	78
Ceará	14	43
Botafoogo	2	58
América MG	18	5

Receita com patrocínios
(em milhões de R\$)





Os dados apresentados indicam uma correlação positiva (não necessariamente proporcional) entre a receita com patrocínios e o número de interações nas redes sociais. Isso sugere que clubes com um maior engajamento em plataformas de mídia social tendem a atrair mais investimentos de patrocinadores, e essa correlação pode ser explicada pelo fato de que marcas e empresas veem o alto engajamento nas redes sociais como uma oportunidade para alcançar um público mais amplo e envolvido.

Embora a correlação seja visível, muitos clubes não estão aproveitando o potencial das redes sociais para gerar receita com patrocínios. O Flamengo, por exemplo, tem interações substanciais, enquanto o Palmeiras, que possui faturamento semelhante, tem receitas mais modestas. Isso sugere que há espaço para aprimorar a estratégia de divulgação de marca nas redes sociais.

Além de atrair patrocínio, os clubes de futebol podem criar valor adicional por meio de estratégias de ativação. Isso envolve a integração de marcas patrocinadoras em conteúdo de mídia social, eventos e experiências que envolvem os torcedores. Essa abordagem pode aumentar a visibilidade das marcas e a interação com os torcedores, aumentando o retorno sobre o investimento dos patrocinadores. Entretanto, as torcidas de futebol possuem perfis diferentes. Clubes com base de torcedores mais ampla e engajada, como o Flamengo, podem naturalmente atrair mais patrocinadores. Portanto, é importante considerar essas diferenças ao analisar os dados.

3.3 Análise de desempenho

Com a modernização do futebol, ficou em evidência uma profissão cada vez mais valorizada: a do analista de desempenho. Sua função é coletar dados, analisar vídeos e

preparar relatórios, tanto dos jogadores que já jogam no clube (para saber onde escalar o jogador, qual deve ser titular etc.), quanto com jogadores de outras equipes, sendo determinante na escolha de contratação de jogadores com características desejadas por um técnico.

Essa técnica é conhecida por privilegiar jogadores “desconhecidos”, que possuem qualidades não detectáveis a olho nu por um torcedor padrão, que enxerga no drible e jogadas plasticamente bem-feitas um “bom futebol”, mas essas duas características não são determinantes no papel tático de uma equipe, que englobam o passe, a recomposição tática, a profundidade do jogador em campo etc.

Além disso, a análise de desempenho também é fundamental para observar como jogam os adversários de uma equipe. O treinador, com sua tática em mente, sabe quais são as vantagens e desvantagens da mesma. Ao saber como um adversário joga, ele pode adaptar a sua estratégia para otimizar o caminho da vitória, e nisso, o analista de desempenho é crucial, trazendo à tona inúmeros dados e estatísticas de como jogam os rivais, a partir de um grande banco de dados. Segundo Suhre (2020),

“[...] o departamento de análise é, normalmente, dividido em 4 setores, sendo os analistas de desempenho (Match Analysts), mercado (Scouting), atletas Emprestados (Loan Analysts) e dados (Data Analysts). Os analistas de desempenho trabalham junto com a comissão técnica. Sua principal função é realizar a análise técnico-tática da própria equipe e do adversário, detectando padrões de movimentos em todas as fases do jogo. Além disso, também ajudam na construção dos treinos, fazem as filmagens dos jogos, análise direta e indireta, edição dos vídeos e transmitem as informações dos jogos e treinos para a comissão e jogadores. Normalmente há de 2 a 4 analistas trabalhando nesse setor.

Os analistas de mercado são os profissionais responsáveis por monitorar atletas para futuras contratações, composto de 3 a 5 profissionais nesta área. Assim como os analistas de desempenho, os analistas de mercado devem ter uma interação com a comissão técnica e time. Porém não tão próximo, visto que seu objetivo é encontrar lacunas existentes no time e, assim, poder verificar qual jogador do mercado se encaixará melhor naquela posição. Dessa forma, é importantíssimo uma boa comunicação com a diretoria do clube também. Pois é lá que se encontram os responsáveis por negociar e contratar atletas. Ela dará o aval se quer ou não aquele jogador. Portanto, quanto melhor a comunicação com comissão e diretoria, mais assertiva será a lista de monitoramento de atletas.

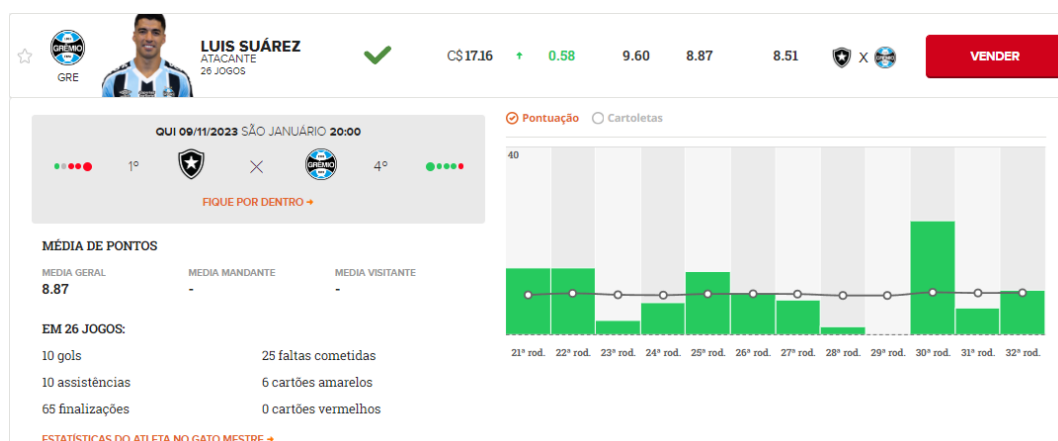
Como os clubes possuem muitos atletas emprestados, é interessante que se faça um mapeamento de como aquele atleta está atuando no novo time. Dessa forma, é possível verificar se, futuramente, ele poderá integrar o time detentor dos seus direitos ou se uma venda ou novo empréstimo é a melhor opção. Em média 3 profissionais atuam nesse setor.

Na análise de dados, até 2 profissionais trabalham nesse subdepartamento. Eles serão responsáveis pela criação de relatórios (coletivos e individuais), do desempenho de atletas através da coleta de dados técnicos / métricas do jogo. Além disso, podem ficar responsáveis por organizar a plataforma de dados (Big Data) do clube. [...]”

3.4 Fantasy Games

O futebol tem passado por uma significativa transformação nas últimas décadas, moldando o que podemos chamar de "nova era" do futebol. Esse período é caracterizado por uma série de mudanças, tanto na estrutura e operação dos clubes de futebol quanto na forma como os fãs interagem com o esporte. Neste contexto, uma ferramenta que desempenhou um papel crucial nessa transição é a ascensão dos fantasy games. Os fantasy games utilizam dados e estatísticas em tempo real, o que tem levado os clubes de futebol a investirem em análise de dados e tecnologia para melhorar o desempenho de suas equipes. Os torcedores também se tornaram mais adeptos a avaliar o desempenho dos jogadores com base em dados e métricas, como os scouts supracitados no capítulo 3.2.

O Cartola FC, por exemplo, desafia os torcedores a formarem equipes virtuais com jogadores de diferentes equipes, criando uma dinâmica na qual torcedores passam a torcer por jogadores de outros clubes. Isso, por sua vez, tem um efeito cascata, gerando um impacto financeiro indireto: o interesse gerado pelo desempenho de jogadores pode levar a um aumento na audiência dos jogos do campeonato brasileiro, pois os torcedores ficam mais propensos a assistir aos jogos das equipes das quais escolheram jogadores, beneficiando os clubes, emissoras de televisão e patrocinadores.



Fantasy game Cartola FC. Fonte: Globo

O envolvimento dos torcedores com um fantasy game se estende às redes sociais, onde compartilham suas experiências, resultados e discussões sobre as pontuações que tiveram. Isso cria oportunidades para os times promoverem seus próprios jogadores, produtos e eventos, aumentando ainda mais o engajamento online.

4. CONCLUSÃO

Diante do exposto, a presente pesquisa se propôs a aprofundar a compreensão das transformações no cenário do futebol brasileiro com a implementação das Sociedades Anônimas do Futebol (SAFs). A abordagem metodológica adotada, que incluiu revisão bibliográfica e análise documental, permitiu uma análise nas motivações subjacentes à migração dos clubes para esse novo modelo, considerado um fenômeno recente e ainda não plenamente compreendido em termos de seus impactos de longo prazo.

O primeiro objetivo deste estudo, direcionado à análise do contexto histórico e regulatório que propiciou a introdução das SAFs no cenário futebolístico brasileiro, evidenciou a resposta dos clubes às pressões financeiras e à necessidade premente de modernização. As SAFs surgiram como uma alternativa viável para a reestruturação e captação de recursos, marcando uma transição significativa na gestão esportiva.

No que tange ao segundo objetivo, que se concentrou na análise dos impactos imediatos da adoção das SAFs pelos clubes, destacou-se que, embora tenha havido uma injeção financeira substancial e atração de investimentos, esse modelo também desencadeou desafios consideráveis. A resistência cultural e as transformações necessárias na gestão administrativa e esportiva emergiram como obstáculos a serem superados, indicando que a transição para as SAFs não ocorreu sem fricções.

O terceiro objetivo, voltado para as projeções de longo prazo e os possíveis desdobramentos das SAFs no cenário do futebol brasileiro, revelou a complexidade do fenômeno. Dada a recenticidade da adoção das SAFs, fica evidente que os efeitos a longo prazo ainda não se manifestaram de forma clara. Isso ressalta a importância contínua do monitoramento e análise constante para entender completamente o impacto desse novo modelo de gestão no contexto esportivo.

Vale ressaltar que as SAFs não são a solução final para os desafios financeiros enfrentados pelo futebol brasileiro. Embora tragam consigo vantagens, como a disponibilidade de maior capital e uma gestão mais profissional, também impõem desafios, exigindo um equilíbrio delicado entre os interesses financeiros dos investidores e a preservação da paixão e valores intrínsecos ao futebol.

Diante desse cenário, a integração das SAFs no universo do futebol deve ser cuidadosamente planejada, garantindo que o esporte continue a ser uma parte fundamental da cultura brasileira. Isso implica não apenas em buscar uma gestão financeira mais sustentável, mas também em preservar a identidade e a autenticidade que tornam o futebol uma paixão nacional.

Como perspectiva para pesquisas futuras, sugere-se a ampliação da amostra, incluindo análises comparativas entre clubes que adotaram as SAFs e aqueles que optaram por permanecer sob modelos tradicionais. Essa abordagem poderá proporcionar uma compreensão mais aprofundada dos impactos específicos do fenômeno em diferentes contextos, contribuindo para um corpo mais robusto de conhecimento sobre a evolução do futebol brasileiro.

Em síntese, este estudo não apenas oferece uma contribuição substancial para a compreensão das transformações no futebol brasileiro mediante a adoção das SAFs, mas também fornece insights valiosos para gestores esportivos, pesquisadores e demais interessados no cenário esportivo nacional. A complexidade desse processo de transição demanda uma abordagem cautelosa e adaptativa, assegurando que o futebol continue a ser uma fonte de orgulho e identidade para os brasileiros.

REFERÊNCIAS

Balzano, O. N., & Silva, G. F. (2018). Futebol a maior expressão popular do Brasil: movimentos decoloniais. *Revista Brasileira de Futsal e Futebol*, 7(4), 314-328. ISSN 1984-4956 (versão eletrônica).

BOX-2-BOX. Por que as marcas próprias de material esportivo são cada vez mais comuns no futebol brasileiro. Medium, [S.l.], jan. 2021. Disponível em: <https://medium.com/box-2-box/por-que-as-marcas-pr%C3%B3prias-de-material-esportivo-s%C3%A3o-cada-vez-mais-comuns-no-futebol-brasileiro-ff6faca498e8>

Dantas, M. G. da S., & Boente, D. R. (2011). A eficiência financeira e esportiva dos maiores clubes de futebol europeus utilizando a análise envoltória de dados. *Revista De Contabilidade E Organizações*, 5(13), 75-90. <https://doi.org/10.11606/rco.v5i13.34805>

Estadão. Brasileirão das SAFs: os clubes que viraram empresas, quem estuda virar e os que rejeitam a ideia. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/esportes/futebol/brasileirao-das-safs-os-clubes-que-viraram-empresas-quem-estuda-virar-e-os-que-rejeitam-a-ideia/>. Acesso em: 10 de novembro de 2023.

Globo Esporte. As finanças do Red Bull Bragantino em 2022: competitivo em campo, porém ainda dependente do dinheiro injetado pela proprietária. Disponível em: <https://ge.globo.com/negocios-do-esporte/noticia/2023/07/19/as-financas-do-red-bull-bragantino-em-2022-competitivo-em-campo-porem-ainda-dependente-do-dinheiro-injetado-pela-proprietaria.ghtml>. Acesso em: 20 de outubro de 2023.

Globo Esporte. (2019). Figueirense e Elephant: a linha do tempo até a rescisão contratual. GE Globo. Disponível em: <https://ge.globo.com/sc/futebol/times/figueirense/noticia/figueirense-e-elephant-a-linha-do-tempo-ate-a-rescisao-contratual.ghtml>. Acesso em: 10 de novembro de 2023.

Helal, Ronaldo. "A construção de narrativas de idolatria no futebol brasileiro". *ALCEU*, v. 4, n. 7, 2003, p. 19-36. Rio de Janeiro.

Helal, Ronaldo; Gordon, Cesar. "A crise no futebol brasileiro: perspectivas para o século XXI". Eco-Pós, v. 5, n. 1, 2002, p. 37-55. Rio de Janeiro. Tema: Futebol Brasileiro.

Lance. (2023). Vitor Roque na lista; as vendas mais caras do futebol brasileiro. Lance. Disponível em: <https://www.lance.com.br/futebol-nacional/vitor-roque-na-lista-as-vendas-mais-caras-do-futebol-brasileiro.html>. Acesso em: 09 de novembro de 2023.

Lance. Guia Comercial do Brasileirão 2023: veja todos os patrocinadores da competição e dos clubes da Série A. Disponível em: <https://www.lance.com.br/lancebiz/guia-comercial-do-brasileirao-2023-veja-todos-patrocinadores-da-competicao-e-dos-clubes-da-serie-a.html>. Acesso em: 20 de outubro de 2023.

Magatti, R. (2023). Brasileirão das SAFs: os clubes que viraram empresas, quem estuda virar e os que rejeitam a ideia. Estadão. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/esportes/futebol/brasileirao-das-safs-os-clubes-que- viraram-empresas-quem-estuda- virar-e-os-que-rejeitam-a-ideia/>. Acesso em: 10 de novembro de 2023.

Mattos, R. (2023). Como fundo de SAF do Coritiba investirá até R\$ 1,3 bilhão em dez anos. UOL. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/colunas/rodrigo-mattos/2023/05/13/como-fundo-de-saf-do-coritiba-investira-ate-r-13-bilhao-em-dez-anos.htm?cmpid=copiaecola>. Acesso em: 10 de novembro de 2023.

Medium. Por que as marcas próprias de material esportivo são cada vez mais comuns no futebol brasileiro. Disponível em: <https://medium.com/box-2-box/por-que-as-marcas-pr%C3%B3prias-de-material-esportivo-s%C3%A3o-cada-vez-mais-comuns-no-futebol-brasileiro-ff6faca498e8>. Acesso em: 20 de outubro de 2023.

Placar. (2023, 19 de junho). O que é o Fair Play Financeiro, regra que pode complicar o City. placar.com.br. <https://placar.com.br/futebol-europeu/o-que-e-o-fair-play-financeiro-regra-que-pode-complicar-o-city/>. Acessado em 8 de novembro de 2023.

Revista Placar. (2023, 19 de junho). O que é o Fair Play Financeiro, regra que pode complicar o City. placar.com.br. <https://placar.com.br/futebol-europeu/o-que-e-o-fair-play-financeiro-regra-que-pode-complicar-o-city/>. Acessado em 8 de novembro de 2023.

Santos, Carlos; Sardinha, Danilo. Investimento milionário e novo nome: a ascensão do Bragantino em dois anos sob nova gestão. Globo Esporte, 2021. Disponível em: <https://ge.globo.com/sp/vale-do-paraiba-regiao/futebol/times/bragantino/noticia/investimento-milionario-e-novo-nome-a-ascensao-do-bragantino-em-dois-anos-sob-nova-gestao.ghtml>. Acesso em: 21 out. 2023.

Somoggi, A. (2023). Finanças TOP 20 clubes brasileiros em 2022 - A consolidação do marketing e novas receitas. - SportsValue. [PDF]. Recuperado de <https://www.sportsvalue.com.br/wp-content/uploads/2023/05/Financas-clubes-2022-Sports-Value-maio-2023-2.pdf>

Suhre, Christopher. "Como é a estruturação da análise de desempenho no Futebol?" Ciência da Bola, 2020. Disponível em: <https://www.cienciadabola.com.br/blog/analise-desempenho-futebol-setor-inteligencia>. Acessado em 20 de outubro de 2023

Tax Intelligence. O que é SAF e por que os clubes de futebol estão adotando?. 19 de setembro de 2023. Disponível em: <https://www.taxgroup.com.br/intelligence/o-que-e-saf-e-por-que-os-clubes-de-futebol-estao-adotando>. Acesso em: 20 de outubro de 2023.