



## Por Que os Clubes Brasileiros Ainda Não Dominam o Futebol Internacional?

O Brasil tem um lugar distinto no futebol mundial, tendo conquistado cinco Copas do Mundo e produzido dezenas de jogadores importantes, incluindo o incomparável Pelé. No entanto, apesar da história do país no esporte, as equipes de futebol brasileiras ainda estão subdesenvolvidas em comparação com as equipes de outros países, especialmente as da Europa, onde o futebol se tornou um grande negócio.

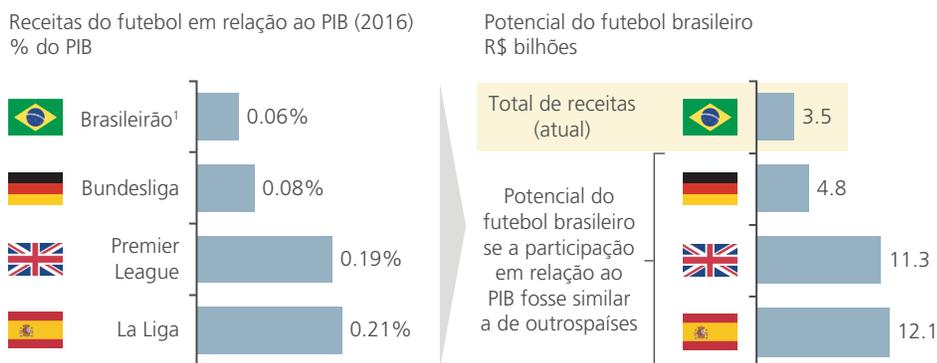
faturamento dos clubes de elite do Brasil poderia ser superior a R\$ 12 bilhões (utilizando como referência a Espanha).

Grande parte desse potencial de receita está na ocupação dos estádios. No campeonato brasileiro, a taxa de ocupação média em 2017 foi de 41%, vs. uma ocupação de 96% na Premier League (Reino Unido) e 92% na Bundesliga (Alemanha). A média brasileira de público na temporada de 2017 foi 16 mil, muito inferior à destes outros países, com 36,5 mil e 43,2 mil pagantes por jogo, respectivamente.

O que está impedindo o futebol brasileiro de atingir seu pleno potencial como setor, esporte e forma de entretenimento? Onde os clubes nacionais devem concentrar seus esforços para garantir competitividade internacional diante de clubes maiores e ainda mais bem equipados?

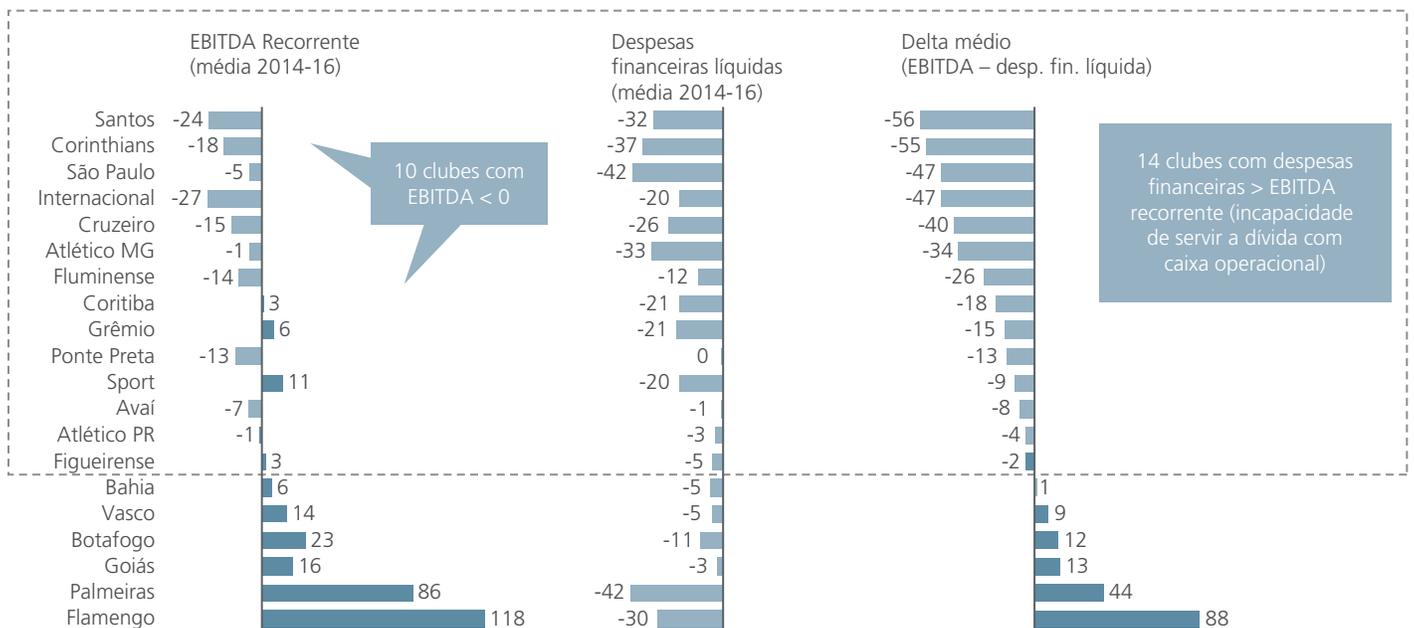
Simulações indicam que é possível aumentar as receitas dos principais clubes do País de 3 a 4 vezes (veja figura 1). Em 2016, as receitas dos clubes do campeonato brasileiro somaram R\$ 3,5 bilhões. Se o peso do futebol no PIB do Brasil fosse similar ao peso que ele possui em países de referência da Europa, o

Figura 1  
Potencial estimado de geração de receitas do futebol brasileiro



Notas: <sup>1</sup>Clubes da Série A, considerando receitas recorrentes  
Fontes: Itaú BBA; Deloitte (Annual review of Football Finance); Worldbank; Oanda; Análise L.E.K.

Figura 2  
EBITDA recorrente vs. despesas financeiras dos clubes brasileiros em 2014-16  
R\$ Milhões



Fontes: Itaú BBA; Análise L.E.K.

Outra fonte de receita adicional em potencial são os programas de sócio torcedor. Com estes programas, os 10 clubes com as maiores torcidas do Brasil poderiam adicionar de R\$ 400 a 700 milhões na receita, caso a penetração deste programa atingisse cerca de 3% do total da torcida. (Nota: O Benfica de Portugal é referência mundial em programas deste tipo, com cerca de 3,2% de torcedores associados.)

## Como os clubes de futebol brasileiros podem se tornar mais competitivos?

Para capturar o imenso potencial do futebol brasileiro é necessário que os clubes de elite do País constituam uma liga de futebol forte e com visão de longo prazo, com o objetivo comum de desenvolver o esporte e os negócios a ele associados. Nos países onde o futebol é referência, essas ligas foram constituídas pelos próprios clubes de elite de cada país, com envolvimento em maior ou menor grau de outros importantes atores, como o próprio poder público e associações desportivas. Sem essa “mentalidade de liga” por parte dos clubes, não é possível elevar o futebol de patamar.

No entanto, os clubes brasileiros enfrentam dois grandes desafios que os impedem de compartilhar e implementar este objetivo:

### 1. O atual modelo associativo dificulta o desenvolvimento sustentável a longo prazo.

A maioria dos clubes de futebol no Brasil são associações de propriedade de seus membros. Esse modelo associativo estabelece regras incipientes de responsabilização dos dirigentes, prejudicando a gestão.

Além disso, o sistema de mandato presidencial (em que os dirigentes são normalmente eleitos para mandatos de dois a três anos) dificulta o planejamento e a execução de ações de longo prazo, porque muitas vezes prioriza os desejos dos torcedores e do colégio eleitoral, mesmo em situações que prejudiquem o clube em termos financeiros a longo prazo. A mistura de agendas entre o negócio futebol com a parte social dos clubes é mais um fator que compromete a gestão e o desenvolvimento do futebol.

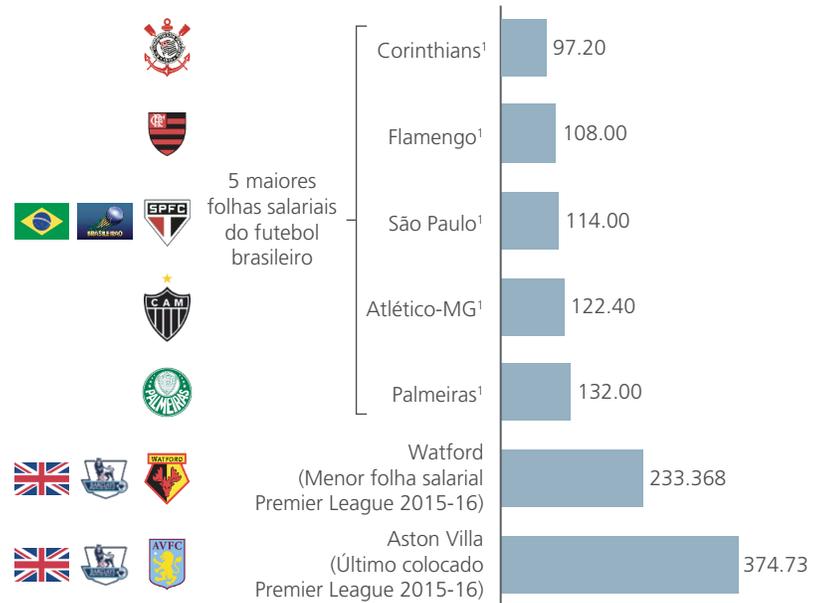
De fato, mesmo em anos onde há grande participação de itens não recorrentes na composição de receita dos clubes, notam-se poucas ações que visam a sustentabilidade do clube a médio e longo prazo. Em 2016, por exemplo, quando ~R\$ 700 milhões em direitos televisivos futuros (luvas) foram injetados, mais da metade deste valor foi utilizada na aquisição de atletas, postergando a quitação de dívidas bancárias com credores privados mesmo nos clubes mais alavancados.

**2. Os clubes de elite possuem fraco desempenho financeiro.** Isto é especialmente verdadeiro quando comparado com o desempenho dos clubes de elite dos países de referência. Nos últimos 3 anos, apenas 6 dos 20 maiores clubes alcançaram EBITDA recorrente médio maior do que as suas despesas financeiras médias (ver figura 2). Ou seja, 70% dos maiores clubes brasileiros não conseguem gerar resultado operacional recorrente suficiente para cobrir os juros de suas dívidas, cenário que pode ser agravado com o aumento de obrigações financeiras.

É importante ressaltar que cerca de 55% das dívidas dos clubes são justamente com o governo brasileiro, por conta de atraso no pagamento de impostos e tributos. Não fosse a ocorrência de significativos perdões de dívidas (totalizando ~R\$ 580 milhões em 2016) e a ampliação de prazos alongamento através do Profut (Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro), a situação financeira de muitos clubes seria ainda mais delicada.

Como resultado do elevado endividamento e fraco resultado operacional, a capacidade de pagar salários competitivos e reter talentos é prejudicada. A maior folha salarial atualmente no país (Palmeiras) é ~R\$ 130 milhões anuais, enquanto que o menor time em faturamento no campeonato inglês na temporada 2015-16 pagou salários de ~R\$ 240 milhões (veja Figura 3). Para atingir remunerações internacionalmente competitivas, estima-se uma necessidade de injeção total entre R\$ 2 a 4 bilhões anuais nas folhas das 20 principais equipes do Brasil.

**Figura 3**  
Gastos salariais anuais de clubes (2015-2016, 2017)  
R\$ milhões



Notas: <sup>1</sup>Folha salarial de 2017  
Fontes: Itaú BBA; Deloitte; Sporting Intelligence; UEFA; ESPN; Análise L.E.K.

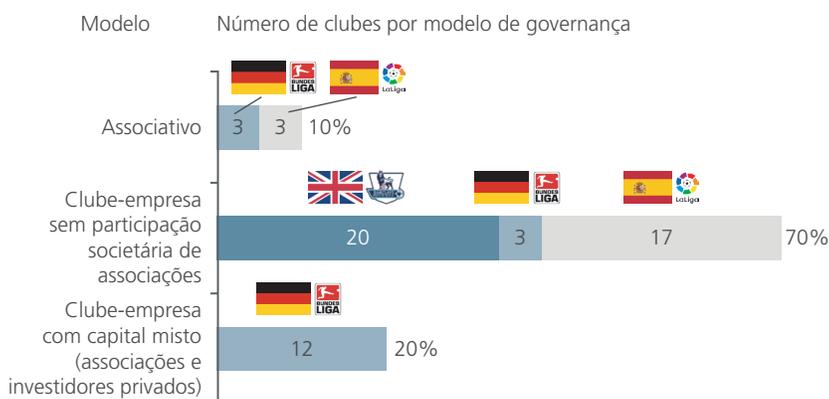
## É preciso um novo modelo para os clubes de futebol no Brasil

Para vencer esses desafios, é necessário um novo modelo de governança, propriedade e gestão para os clubes brasileiros, que resolva os problemas decorrentes do modelo associativo. Esse novo modelo também deve fomentar a atração de capital para os clubes, permitindo seu fortalecimento financeiro e diminuindo a distância em relação os clubes dos países de referência. Essa mudança de modelo é fundamental para que um ciclo virtuoso de melhoria do futebol brasileiro se inicie.

Nesse novo modelo, toda a atividade referente ao futebol deve ser separada da área social da associação e convertido em sociedade empresarial ("Futebol S.A."). A associação torna-se relevante acionista e abre-se espaço para o aporte de capital, por parte de investidores privados, para também se tornarem acionistas da empresa.

A Futebol S.A. se caracteriza, portanto, como uma sociedade anônima de capital misto, com participação da associação e de investidores privados, na qual as decisões seguem os mecanismos de deliberação e aprovação típicos de conselhos

**Figura 4**  
Distribuição dos clubes por tipo de modelo de governança (2015-16)



Fontes: Football Governance, Website Clubes, Análises e Entrevistas L.E.K.

# Executive Insights

administrativos de sociedades empresariais. Porém, independente da fatia que a associação detenha do capital social, ela deve ter poder de veto sobre decisões ligadas à tradição dos clubes, como alteração da identidade visual do clube, mudança do hino, mudança de cidade, símbolos, etc.

A gestão da Futebol S.A. seria conduzida como a de qualquer sociedade empresarial, feita por executivos com dedicação exclusiva ao cargo e com a devida remuneração para tal, evitando que eles tenham seus trabalhos no clube como atividade secundária, e permitindo maior cobrança de resultados e responsabilização quando necessário. Neste modelo proposto, o chefe administrativo seria um CEO, escolhido pelo conselho administrativo, e os critérios aplicados para o aceite de investidores e executivos seriam pautados em boas práticas de governança corporativa.

Nos países cujos clubes e ligas são referência em termos de organização, resultados financeiros e qualidade técnica, a presença de investidores privados no modelo societário se dá em 90% dos clubes participantes da 1ª divisão (veja figura 4).

É interessante notar o caso alemão, onde há o predomínio de clubes com capital misto e existem regras que impedem que investidores privados detenham uma posição controladora nos clubes de futebol. Recentemente, iniciou-se um debate

na Alemanha para se revisar essa restrição à participação de capital privado nos clubes do país. O motivo é claro: não perder competitividade frente a outras ligas europeias, nas quais investidores privados (por vezes internacionais) têm injetado capital substancial nas equipes, a exemplo de Chelsea e Manchester City, na Premier League. Mesmo com a eventual alteração da regra, no entanto, são discutidas medidas para manutenção da tradição dos clubes, como direito a veto a itens relacionados à cultura do clube, incluindo mudanças na cor das camisas ou na localização do estádio.

A referência trazida por ligas internacionais somada ao entendimento dos desafios vividos pelos clubes brasileiros, apontam um caminho de mudança para que o futebol brasileiro prospere como esporte, entretenimento e atividade econômica: seus clubes devem abandonar o modelo existente em favor de um caminho que os transforme em empresas de capital misto, agregando a participação das associações à de investidores privados. Essa mudança no modelo seria um passo fundamental para iniciar um ciclo de transformação virtuosa, que permitiria ao futebol brasileiro melhorar tanto em termos de receita quanto em competitividade internacional em poucos anos. Sem essa mudança, o potencial brasileiro nunca será alcançado, e os melhores jogadores do país continuarão a florescer nas ligas europeias.

## Sobre os Autores



Fernando Monteiro é sócio do escritório L.E.K. Consulting em São Paulo. Entrou para a empresa em 2014 como Principal e assessora companhias em uma série de questões, incluindo estratégia corporativa, desenvolvimento de novos negócios, transformação organizacional e eficácia da força de vendas entre outras. Seu foco é a prática de varejo e consumo, mas sua experiência abrange diversos setores, incluindo tecnologia, life science e indústria.



Fernando Fernandes é sócio do escritório L.E.K. Consulting em São Paulo. Possui mais de 20 anos de experiência em consultoria de estratégia e gestão, atuando nos setores de produtos de consumo, varejo e mídia. Como líder nestes setores, assessorou clientes em uma série de questões estratégicas críticas, incluindo estratégias de crescimento, desenvolvimento de novos negócios, estratégias de canal, go-to-market, eficácia da força de vendas, políticas comerciais, avaliação competitiva, redesenhos organizacionais etc. Anteriormente, foi vice-presidente da Strategy& (antiga Booz & Company), onde liderou mais de 100 projetos para mais de 45 empresas diferentes na América Latina.

## Sobre L.E.K. Consulting

L.E.K. Consulting é empresa global de consultoria de gestão que utiliza profundo conhecimento do setor e análise rigorosa para ajudar líderes de negócios a obter resultados práticos com impacto real. Somos intransigentes em nossa abordagem para ajudar nossos clientes a tomar decisões melhores de maneira consistente, oferecer melhor desempenho nos negócios e gerar melhores retornos para os acionistas. A empresa aconselha e apoia empresas globais, líderes em seus segmentos – incluindo as maiores organizações dos setores público e privado, empresas de capital próprio e de empreendedores. Fundada em 1983, a L.E.K. emprega mais de 1.200 profissionais nas Américas, Ásia-Pacífico e Europa. Para mais informações acesse: [www.lek.com](http://www.lek.com)

L.E.K. Consulting é uma marca registrada L.E.K. Consulting LLC. Todos os produtos e marcas mencionados neste documento são propriedades de seus respectivos proprietários.  
© 2018 L.E.K. Consulting LLC