

Futebol: normas sobre boa governança e *fair play* financeiro

Álvaro Melo Filho*

“Administrar não é atividade de quem é senhor de coisa própria, mas gestor de coisa alheia.”

Rui Cirne Lima

Não acredito que este projeto coloque em perigo a sobrevivência de muitos clubes. Pelo contrário, é um projeto que os obriga a gerir as finanças apenas com os fundos que têm. Isso sim, é fundamental para assegurar o futuro.”

Jean-Luc Dehaene

As marcadas e atuais características da sociedade desportivizada - mercantilização, profissionalização e espetacularização, onde se mesclam cifras (salários, investimentos, patrocínios, etc.) e espetáculo (marketing, mídia, etc.), ganham mais amplitude quando entra em campo o futebol. Dentro dessa perspectiva, sua normatização - Licenciamento de Clubes de Futebol e Fair Play Financeiro - a partir dos respectivos modelos da FIFA e da UEFA, avultam em relevância ao incidir sobre o mercado do futebol que movimenta, em média, 300 bilhões de dólares por ano, num cenário que envolve 1,5 milhão de times de futebol albergando diversificados interesses de torcedores, mídia, publicidade, transportes, hospedagens, materiais esportivos e um significativo número de empregos diretos e indiretos estimado em 250 milhões pessoas. Tais normas não devem apenas ser avaliadas pelo que são, mas por aquilo que poderão vir a ser, ao substituir o ilusório pelo real, desfazendo arraigados e falsos mitos, corrigindo assimetrias e edificando mecanismos geradores de maior sanidade financeira, transparência de métodos e boa governança dos clubes de futebol de modo a prevenir sua quebra ou dívidas persistentes e promover a viabilidade e sustentabilidade dos clubes de futebol.

Conscientes, como já se disse, que “os clubes são os corações da paixão nacional que é o futebol”, quadram-se como temas recorrentes e jungidos a prática cotidiana desta peculiar seara: responsabilidade e equilíbrio financeiro, remuneração e dedicação integral dos dirigentes, transparência da gestão de forma a viabilizar investidores e/ou parceiros externos, infra-estrutura de base que permita conforto e condições adequadas de trabalho para atletas e comissão técnica, planejamento e controle de atividades e prevalência da competência dos dirigentes sobre motivadores passionais ou questões políticas.

Nesse contexto, onde os clubes estão defrontando-se com um mundo novo, é notório que as atividades desportivas no futebol albergam fluxos financeiros onde há escassez de competência, aversão pela inovação, pouca transparência e recorrentes prejuízos, o que é nocivo para a imagem do desporto, para a sua integridade e para o seu papel na sociedade, ou seja, exigindo compromisso com algo mais do que o espetáculo. De fato, vive-se um tempo em que dinheiro e futebol tornaram-se duas faces inseparáveis de uma mesma moeda, impregnada pela lógica mercadológica e pelo animus lucrandi, tendo o espetáculo como atração e os atletas como investimentos. Adite-se, ainda, a progressiva internacionalização da atividade desportiva, sem descurar que o futebol é um “produto” transfundido em “algo más que un simple juego”. À evidência, o futebol transformou-se numa atividade econômica onde há grande espaço para a especulação, gerando deficits de uns e superavits de outros, não raro decorrente da imprevisibilidade dos resultados desportivos e/ou do desequilíbrio competitivo, até porque “the more uncertain the outcome of each match and the more fans should be interested”. Demais disso, em 1997, um editorial do Financial Times alertava que: “O futebol é um negócio de alto risco: um

gol pode significar a diferença entre o acesso e o decenso, modificando radicalmente a perspectiva do time”.

De outra parte, no futebol, os investimentos sempre se fizeram, perigosa e arriscadamente, acima da capacidade de gerar receitas e sem propiciar retorno, funcionando como em espécie de “bomba de efeito retardado”. Por exemplo, o Real Madri, em 2005, vendeu seu Centro de Treinamento ao governo de Madri por 400 milhões de euros. E, cinco anos depois, em 2010, já acumula um passivo bilionário que atingiu o dobro, ou seja, 800 milhões de euros, decorrente, em parte, da contratação de “galáticos” como Figo (61 milhões), Kaká (65 milhões), Zidane (76 milhões) e Cristiano Ronaldo (93,9 milhões), pagando, ainda, valores irrealis de remuneração, e, em parte, da incapacidade em gerir os custos. São estas as quatro mais caras contratações da história do futebol mundial, e, só elas, perfazem um total de 295,9 milhões de euros, evidenciando tratar-se de um modelo de crescimento insustentável a exigir uma urgente “prudência financeira” em lugar da “exuberância irracional”.

Sem discrepâncias, Andres Cruz, do Conselho de Administração do Sevilla FC, confessa publicamente que:

“O problema é que estamos gastando mais com os jogadores do que estamos ganhando. Os clubes espanhóis estão pagando os jogadores a 150 por cento além das suas receitas e esta não é uma medida sustentável. Mas não precisamos de uma regulamentação excessiva. Nós não somos um banco ou uma companhia de seguros. O problema é encontrar a medida certa da regulamentação sobre as despesas e receitas.”`

Neste mundus sportivus onde não há anjos nem santos, e mais, onde “os males chegam voando e afastam-se manquejando”, no dizer de Voltaire, são vitais as normas que desempenhem uma relevante função preventiva e controladora, sobretudo quando se sabe que os clubes, independentemente da tipologia jurídica que ostentam, são administrados com métodos nem sempre transparentes para satisfazer, prioritariamente, os interesses desportivos dos torcedores que impõem grande pressão social e midiática, o que leva ao endividamento e desequilíbrio financeiros. Observe-se aqui, a situação contraditória, e aparentemente insolúvel, quando se identifica os dois principais objetivos de um clube de futebol: obter títulos em campo e ter equilíbrio entre gastos e receitas, posto que, nem sempre resultado vitorioso em campo e a performance econômica andam de mãos dadas. A propósito, adverte Oliver Seitz que “os clubes ficam excessivamente reagentes ao sucesso em campo. Afinal, a derrota significa não apenas o fato esportivo em si, mas cria também um grande impacto nas receitas e na administração do ambiente político do clube. Com isso, exerce-se uma enorme pressão por sucessos imediatos e constantes, onde vitórias devem ser obtidas a qualquer custo e derrotas são suficientes para motivar mudanças completas na estrutura do clube. Isso acaba gerando uma situação em que é impossível desenvolver o mínimo controle financeiro e torna o fluxo de receitas e despesas algo absurdamente instável, impossibilitando qualquer manutenção de parâmetros de gestão de longo prazo”.

Por outra vertente, a conquista de títulos e vitórias impõe elevadas despesas com contratações e salários de atletas, o que se reflete, negativamente, na gestão de recursos e no orçamento. Desse modo, a boa performance em campo não implica, ipso facto, em lucro, tanto que, após a conquista de título, a maioria dos clubes fica mais endividada. E, a valorização de atletas campeões, coloca o clube diante de uma encruzilhada: aumentar as dívidas para manter o time campeão, ou, desfazer-se de parte do time vencedor para reequilibrar o caixa, aproveitando o momento oportuno para “vender” suas “estrelas” principais.

Adite-se a isso a hesitação entre o improvisado e o planejamento dos clubes que lidam “com um produto não padronizável, de altíssima concorrência e que envolve forte

paixão”, cujos investimentos são sempre arriscados em razão da flutuação decorrente dos resultados desportivos obtidos, exacerbados pelo caráter passional da atividade-fim dos clubes de futebol. Ademais, é fato incontestável que o futebol hoje atrai capitais, preponderantemente, tão voláteis quanto especulativos, agravado com a postura de alguns administradores envolvidos na ilusão ou concepção desfocada de que as organizações que contingencialmente dirigem são de sua propriedade, e isso conduz, algumas vezes, a “privatizar” os ativos e a “socializar” o passivo dos clubes. E, no mesmo diapasão, assinala J. M. Meirim: os clubes se transformam em poços de contradições onde as direções tentam salvar a vida e os clubes são condenados. Urge, então, buscar soluções concretas que revertam este quadro nada alentador e que derrubem as obstinadas resistências à mudança incrustadas nas mentes diretivas de futebol, porquanto paga-se muito caro pela degradação financeira de clubes, muitos deles centenários, cujas administrações assentam-se na vesga concepção de que estes clubes são too big to fail.

É visível que o quadro de ausência de planejamento, de pouco rigor administrativo e de caos econômico-financeiro persistentes no futebol assume uma natureza transversal destrutiva, porque os clubes sempre querem viver acima das suas possibilidades. E, o mais preocupante, identificam-se sinais de um problema sistêmico, fruto do excesso de investimentos irracionais e assunção de riscos para satisfazer as expectativas das torcidas, colocando os clubes à beira da quebra. Nesse passo, torna-se inadiável colocar no eixo central das preocupações os vícios e artimanhas que envenenam o futebol, até porque “el aspecto financiero ha ganado tales dimensiones en las últimas décadas que no sólo no puede ser ignorado, sino que debe ser uno de los motores para la expansión del fútbol los bienes a ella asociados, evitando que el desprecio a este factor lo pueda convertir, además, en un peligro”. Com efeito, já não é sem tempo que urge prevenir e repelir os atrasos de salários e as dívidas gigantescas que obrigam os clubes a suprir o “caixa” com a venda até de atletas promissores e em formação, por valores e preços bem abaixo do mercado.

Demais disso, é preciso realçar que os clubes brasileiros campeões de faturamento ocuparam - em 2008 (São Paulo) e 2009 (Corinthians) - a 1195ª posição no ranking de empresas brasileiras, consolidando a tese de Oliver Seitz de que “o mercado do futebol no país (e fora dele) é pequeno e gera muito mais exposição do que dinheiro. Ademais, mostra que a preocupação da indústria do futebol como um todo não deve ser pautada pelas possibilidades de ganhos financeiros, mas sim no controle crescente e desenfreado dos seus gastos, principalmente com salários e valores de transferência.” Com efeito, para ter saúde financeira, os valores dos salários e transferências praticados, notadamente no futebol, devem ser compatíveis e proporcionais às receitas geradas, pois, a regra básica, é que os clubes não podem continuar a viver, de forma irrealista e insensata, numa ilha da fantasia, gastando mais do que ganham. Nada obstante, para não ficar no campo da retórica, registre-se a título exemplificativo, que, nos últimos dez anos, a receita dos clubes das cinco principais ligas da Europa cresceu 284%, mas, em compensação, o gasto com salários e transferências subiu 323%. É por isso que boa parte dos grandes clubes europeus, ao invés de superávits, estão em um “rouge très rouge”, submetidos a um autêntico “equilíbrio instável”.

Visando a resguardar a saúde financeira do futebol, na França, instituiu-se o modelo de fiscalização e controle das finanças dos clubes profissionais objetivando por cobro às más gestões e garantir o cumprimento de obrigações financeiras, com a conseqüente transparência financeira e administrativa, adotando como medidas de apenação, com lastro no resultado de auditorias realizadas pela DNCG (Direção Nacional de Controle e Gestão):

a) proibição de contratação de novos jogadores;

- b) contratação de jogadores vinculada a uma massa salarial limitada;
- c) limites no número de transferências;
- d) decurso de divisão;
- e) proibição de exercer a prática desportiva;
- f) exclusão das competições.

Já na Espanha, esboça-se um novo marco regulatório para tão candente tema, e, o Congresso de Deputados está propondo a adoção de um “sistema de supervisión económico-financiera” para enfrentar as dificuldades económicas fruto da peculiar estrutura de gastos do desporto profissional, condensando as seguintes exigências:

- Debe tratar con iguales criterios a las distintas personas jurídicas que participan en las actividades deportivas;
- Debe poder valorar, en determinados supuestos, la posibilidad de limitar la capacidad de gasto de algunas organizaciones deportivas;
- Debe poder fijar los requisitos económico-financieros para la participación en la competición profesional, asegurando que no existe deuda con las administraciones ni con los deportistas, y que el resto de la deuda privada con terceros no coloca a la sociedad en situación de insolvencia o no se incumplen determinados ratios de buena gestión;
- Debe servir para adoptar decisiones sobre la continuidad en la propia competición profesional de quienes superen determinados ratios de endeudamiento;
- Se tiene que prever un control más estricto sobre la compra de acciones de las sociedades anónimas deportivas y también sobre el acceso a las junta directivas;
- Deben igualarse las condiciones de la responsabilidad patrimonial entre consejos de administración de sociedades anónimas deportivas y las juntas directivas de los clubes.

É palmar que o desporto de popularidade universal mobiliza paixões e movimenta milhões, e, não há dúvidas, de que “o futebol gerido pelas ‘regras’ do liberalismo desenfreado fica com sua saúde financeira ameaçada” (Platini). De outro lado, os dirigentes desportivos não podem olvidar alerta de Hilário Franco Jr. de que “os altos investimentos no futebol criam importantes contradições que no longo prazo podem comprometer a atratividade do esporte”. De fato, um olhar atento revela que estes investimentos geram grandes espetáculos e reforçam a marca dos clubes com recursos abundantes, mas, ao mesmo tempo, provocam desequilíbrio entre essa elite e os demais clubes não aquinhoados, criando, no dizer de J. G. Couto “um abismo entre uns poucos grandes capitalizados e o “resto”: um sem-número de clubes falidos, transformados em meros coadjuvantes pela incapacidade material de competir”. As distorções de tais investimentos agravam-se quando se verifica que os clubes grandes possuem fluxo de caixa capaz de rolar as dívidas atuais e até criar novos passivos, fluxo este inexistente para os pequenos clubes. Revelam-se, assim, tais investimentos, nessa perspectiva, contraproducentes e “algo suicidário”, ao soterrar o grande poder de atração popular do desporto que “vive da incerteza do resultado e postula um mínimo de equilíbrio competitivo”, o que se traduz “no imponderável que enraíza a mística do Desporto”. De fato, o futebol assenta o seu eventual êxito na incerteza do resultado e esta, por sua vez, só é verossímil caso exista algum equilíbrio de forças entre os oponentes, posto que a incerteza é sempre resultante do confronto entre “rivais quase iguais”. E nessa linha

arremata Leal Amado que “o público vibra com o espetáculo desportivo e anseia a vitória de sua equipe, justamente porque a vitória não é um dado adquirido, precisamente porque existe sempre o espectro de uma possível derrota”.

De outra parte, tão importante quanto gerar receitas é engendrar normas e fórmulas de contenção de custos, pois, de nada adianta duplicar receitas, se os salários e transferências pagos quintuplicam-se. Outrossim, há muita gente vivendo, beneficiando-se e se locupletando da desordem econômica atual, sobretudo no futebol, daí a relevância de trocar-se o mecenato por responsabilidade financeira e administrativa. Ou seja, não há mais espaço para o dirigente desportivo que retira tempo de sua família, de seu lazer e de seu trabalho, que aqui e ali financia a atividade do clube, e, por vezes, por força das circunstâncias, incorre em procedimentos irresponsáveis para obter recursos e meios para a sobrevivência do seu clube. Nesse diapasão, é chegado o momento de enfrentar a realidade e assumir responsabilidade em busca de soluções juridicamente válidas e desportivamente eficazes convoladas em ditame legal, em disposição estatutária e em Regulamento de Licenças de Clubes a ser, proximamente, editado pela Conmebol e, ulteriormente, pela CBF, conforme já determinado pela FIFA em normativo/modelo disponibilizado em seu site. E toda esta regulação gira e centra-se em derredor de uma única diretriz basilar: os clubes devem ter mais responsabilidade e só podem gastar o que têm.

Os requisitos indispensáveis a ser atendidos no Regulamento de Licenciamento de Clubes desdobram-se em seis aspectos principais:

- a) ter em conta e compatibilizar-se com a respectiva lex nacional;
- b) incorporação cogente das exigências mínimas fixadas na regulamentação modelo da FIFA;
- c) competições e divisões que exigem a prévia licença;
- d) catálogo de sanções aplicáveis;
- e) ritos e etapas do processo;
- f) órgãos decisórios e recursais da concessão ou recusa da licença.

Insta destacar, a propósito, que o mencionado Regulamento de Licenciamento de Clubes, no modelo padrão fixado pela FIFA para aplicação cogente a todas as suas 208 associações filiadas contempla e exige que sejam, cumulativamente, satisfeitos critérios desportivos, financeiros, de infra-estrutura, jurídicos e administrativo/pessoal para a outorga de licença concedida, válida para cada temporada, objetivando:

- assegurar a estabilidade para que os clubes não entrem numa espiral de dívidas e tenham bases financeiras sólidas;
- melhorar as infra-estruturas e equipamentos dotando-as de segurança, funcionalidade, conforto e qualidade dos serviços para espectadores e mídia;
- monitorar a adequação do ordenamento jurídico do clube à legislação nacional e internacional do futebol;
- implantar mecanismos voltados para a profissionalização, boa gestão e modernização organizacional dos clubes de futebol;

- favorecer a transparência na propriedade e controle dos clubes para não macular a credibilidade e integridade das competições;

- proteger os jovens atletas e criar mecanismos de treinamento e formação sustentável de novos valores para o futebol.

Em seu Manual de Licenciamento de Clubes, que preparamos juntamente com os juristas André Mengale e Luis Felipe Santoro, a Federação Paulista de Futebol, elenca como objetivos:

- salvaguardar a credibilidade e integridade das Competições coordenadas pela FPF;
- elevar o nível de profissionalismo do futebol do Estado de São Paulo e indiretamente em todo o território brasileiro;
- promover valores desportivos de acordo com os princípios fundamentais do desporto, tais como o fair play, pro competitione e da segurança e higiene dos Estádios em jogos das Competições coordenadas pela FPF;
- incentivar o treinamento e a educação de jovens jogadores dos Clubes, propiciando um ambiente exigível para a formação e recrutamento de jovens jogadores pelos Clubes filiados à FPF; e
- promover a total transparência desportiva e financeira dos Clubes filiados à FPF.

Estes objetivos, na dicção do normativo modelo da FIFA não se desdobram em um conjunto de critérios cuja natureza e nível de cumprimento desdobram-se em três categorias:

“A” - IMPERATIVOS = clube que não cumpre critério da categoria “A” não recebe licença e fica impedido de participar das competições nacionais ou continentais;

“B” - IMPERATIVOS = clube que não o cumpre critério desta categoria “B” sofre sanção (geralmente de multa), mas pode obter a licença para participar das competições nacionais ou continentais;

“C” - DE MELHOR PRÁTICA = seu descumprimento pelo não resulta em sanção, nem em denegação da licença, mas gera recomendação e, depois, pode converter-se em critério imperativo.

Certamente a paixão e o fascínio pelo espetáculo futebolístico são indutores de irresponsabilidade dos dirigentes desportivos, olvidando que a política de pequenos passos traz resultados mais duradouros do que efêmeras ambições desmedidas e irrealistas. E, tanto é verdade, que mesmo em tempos de crise e de dívidas acumuladas, o futebol é a única instituição no mundo que não aplica critérios de austeridade e controle de gastos, pois, continua a pagar salários exorbitantes e a fazer contratos milionários. Contudo, há de ter-se presente que o futebol não é uma “ilha” isolada e imune aos efeitos da crise, sendo imprescindível e urgente racionalizar despesas e cortar investimentos, substituindo a euforia pelo realismo, onde o carro chefe é a austeridade financeira. E, para dar concretude a esta austeridade, em junho de 2010, foram adotados e publicados pela UEFA os regulamentos relativos ao licenciamento de clubes e fair play financeiro. Aliás, as medidas do Financial Fair Play, aplicadas em harmonia com o Regulamento de Licenças dos Clubes, seguem os seguintes vetores:

- Impedir que os clubes gastem mais do que o total de receitas geradas, evitando, assim, resultados operacionais negativos sistematicamente repetidos e persistentes;
- Dar racionalidade e disciplina às finanças dos clubes reduzindo o peso dos valores pagos como salários e transferências, o que limita efeito inflacionário;
- Fornecer indicadores de sustentabilidade dos níveis de dívidas dos clubes, fixando o “break even concept” (ponto de equilíbrio);
- Obrigar os clubes a quitar periodicamente suas dívidas e a competir dentro das suas receitas, o que reforça a sua credibilidade;
- Diminuir o número de jogadores em cada plantel, contribuindo dessa forma para reduzir custos, nomeadamente em salários e transferências. Ex: Acordo UEFA/ECA - apenas 25 jogadores por equipe acima de 21 anos;
- Encorajar investimentos, a longo prazo, nas categorias de base e infra-estrutura.

Sumariamente, tais medidas, visam a criar uma maior racionalidade e disciplina nas finanças dos clubes de futebol, diminuir a pressão por salários e verbas de transferências, limitar o efeito inflação no futebol, incentivar os clubes a investirem de acordo com suas reais receitas, motivar investimentos, a longo prazo, nas infra-estrutura clubísticas e na formação de jovens jogadores, enfim, proteger a viabilidade do futebol e garantir que os clubes cumpram tempestivamente suas obrigações.

Constata-se, então, que o requisito de equilíbrio financeiro constitui a medida mais importante dos normativos, prevendo que os clubes não possam gastar mais do que as receitas obtidas. Depois de uma implementação faseada de três anos - 2010, 2011 e 2012 - o requisito de equilíbrio financeiro entrará em vigor e começará a ser avaliado durante a temporada 2013/2014. Os clubes terão a obrigação de fornecer à UEFA as informações financeiras necessárias. Segundo Andrea Travesso, responsável pela implementação da revolucionária sistemática, “as sanções serão aplicadas de forma gradual. Os clubes serão sujeitos a uma avaliação trianual: se existirem problemas serão avisados e, após o segundo ano, serão sujeitos a sanções e multas, podendo até ser eventualmente excluídos das competições da UEFA”.

Se a regra básica ou ponto nodal consiste em somente gastar as receitas que auferem, registre-se que, no Brasil os grandes clubes contam com três grandes e regulares fontes de receitas: os direitos de transmissão, destacadamente TV; as receitas do matchday, que no Brasil ainda estão adstritas à bilheteria, e, em alguns casos as receitas obtidas com os programas de sócio-torcedores; e, as diferentes receitas de marketing, sobretudo patrocínios, uma vez que, no futebol brasileiro, o licensing ainda é de reduzida diversificação e não representa um contributo significativo no rol de receitas. Acresça-se, ainda, que a grande maioria dos clubes brasileiros ainda depende, de forma excessiva, das receitas de transferências de jogadores, nelas amparando-se não para crescer, mas para “tapar os buracos financeiros” e sobreviver, sendo este um traço evidente da comprometida saúde financeira dos clubes brasileiros, além de recorrer a fundos que superam largamente os capitais próprios. Tenha-se presente, nesse passo, que uma das normas previstas na regulamentação é que os clubes deverão ter resultados operacionais equilibrados, o que implica a impossibilidade de contarem para esse fim com receitas extraordinárias como, por exemplo, as transferências de jogadores.

De mais a mais, é de extrema relevância vedar os dirigentes desportivos dos clubes de antecipar receitas que ultrapassem o fim do respectivo mandato, de modo a inibir “invasão”, “interferência” ou “herança maldita” para administrações futuras, ou seja, com o passado inviabilizando o futuro. Nesse passo, são recorrentes os exemplos de

clubes que vivem antecipando receitas, e pagando juros, para sobreviver nas vicissitudes presentes, modelando um futuro mais sombrio para as subseqüentes administrações. Assim, independentemente de lei, seria benéfico que os diplomas estatutários de clubes incluíssem, no exercício de sua autonomia, ditame obrigando o placet de órgão deliberativos superiores para os contratos que venham a gerar despesas ou antecipar cotas ou receitas de eventos ou contratos futuros que ultrapassem o prazo de mandato do respectivo dirigente. Veja-se, por exemplo, que a atual gestão do Flamengo herdou o clube com um “rombo” de R\$ 80 milhões de receitas antecipadas. Por isso, seria extremamente salutar, como impõem vários clubes europeus, que, um dos requisitos estatutários para eleger-se Presidente é apresentar um aval bancário de 15% sobre o orçamento anual. Aliás, no caso do Real Madri, o Presidente Florentino Peres apresentou, em 2009, quando de sua eleição, um aval bancário de 60 milhões de euros para ressarcir o clube de prejuízos decorrentes em caso de eventual má gestão ou de gestão temerária.

É preciso que os clubes brasileiros comecem a substituir modelos empoeirados por estratégias inteligentes onde a venda deve ser a da marca, fazendo dos jogadores elementos decisivos no valor agregado do produto. E isso vai importar no seguinte ciclo virtuoso: Ídolos formados no time = Mais identificação com o torcedor = Equipe mais competitiva = Mais títulos = Mais receitas = Mais reinvestimento no clube e na equipe.

De outra perspectiva, impende transmutar-se a capacidade de endividamento dos clubes pela capacidade de gerar receitas não apenas com a visão míope e estreita de fazer frente às obrigações contraídas, mas de garantir seu equilíbrio e solvência financeira. Vale dizer, é preciso priorizar o potencial de faturamento e deixar em segundo plano a capacidade de endividamento. Urge, então, buscar fontes de receitas perenes que assegurem a rentabilidade do negócio-futebol. E, na análise de Marcelo Proni, “o potencial de geração de receitas em cada país é determinado por quatro parâmetros: i) tamanho e dinâmico do mercado de televisão (aberta e paga); tamanho da população, nível de renda e paixão pelo futebol (a demanda pelo espetáculo); iii) atratividade do mercado interno para as empresas estrangeiras (o que afeta o mercado publicitário) e iv) gestão empresarial dos clubes e organização de torneios”.

Inobstante a valorização do espetáculo, a consolidação do binômio televisão/futebol e os contratos milionários em seu derredor, o futebol brasileiro ainda não conseguiu gerar recursos suficientes para o seu custeio, agravado pelo imediatismo e oportunismo de muitos de seus atores. Nesse passo, é evidente a falta de uma gestão mais responsável que assegure aos clubes estabilidade, durabilidade e consistência para as receitas e investimentos como retratam os recorrentes balanços deficitários dos clubes. O futebol é, sem dúvida, um componente indissociável do imaginário popular brasileiro, e, o saneamento do passivo de seus clubes torna-se ainda mais complicado diante da atuação não raro predatória dos empresários. É cediço que os clubes estão cada vez mais nas mãos dos agentes, pois, os atletas, só fazem o que estes determinam, sendo que, alguns desses agentes usam o futebol como “mula” de seus interesses, ora legítimos, ora inconfessáveis. Exsurge aqui outro fator nocivo ao futebol: a dependência do alto valor gerado com a venda de atletas. Esta receita seria natural se fosse esporádica e servisse como uma forma de investimento. Contudo não o é, porquanto há clubes que já colocam em seus orçamentos a venda de um craque por ano, fazendo da transferência de jogadores sua maior fonte de receitas, diretamente relacionadas e dependentes de três fatores: formação, prospecção e capacidade de negociação. Aduza-se a isso as crises e retrações no mercado de transferências de jogadores que “impedem os clubes de concretizar suas mais-valias e equilibrarem as suas contas”, corporificando um modelo de alto risco. E, em qualquer hipótese, esta prática, acaba por contribuir para a “despatrimonialização” dos atletas, gerando um equilíbrio instável e passageiro que acaba por inibir uma maior racionalidade e disciplina nas finanças dos clubes de futebol.

Sob outra perspectiva, neste século marcado pela ruptura de paradigmas, onde ainda persistem práticas e costumes conducentes à má governança dos entes desportivos, vigora, sobretudo no futebol, uma lógica que não é a do lucro, posto que as equipes buscam os títulos, e não, os superávits. Por isso mesmo, o aumento de faturamento quase sempre resulta em mais problemas do que soluções, pois aumenta sempre os gastos com transferências e salários de atletas, deixando fora de controle o equilíbrio, quando as despesas são sempre superiores às receitas geradas, inflando as finanças dos clubes, sempre próximos aos limites da explosão. E, para “tapar o buraco financeiro” e evitar catástrofe imediata, recorrem, como já realçado, à deletéria e açodada venda de atletas para angariar recursos. Com isso, o clube diminui o seu potencial de receitas, porque os jogadores estrelas e mais importantes são vendidos tão apenas para fazer face às despesas, reduzindo a atratividade da equipe.

Desta preocupação partilha igualmente o Parlamento Europeu que, em 2008, no Relatório de M. Mavrommatis, pontuou que “a fim de aumentar a boa governança e criar uma uniformização das regras aplicáveis no que respeita a transparência e estabilidade financeiras; recomenda que se tomem medidas para alcançar a transparência financeira e o controle de custos no domínio do desporto europeu, para garantir não apenas a estabilidade, mas também condições de concorrência iguais entre os concorrentes europeus no sector desportivo, a fim de impedir que seja a “dopagem financeira” a decidir os eventos desportivos europeus; reconhece que o fato de os organizadores de competições nacionais e europeias concederem licenças a clubes profissionais contribui para garantir que esses clubes possuam a estrutura necessária e satisfaçam as condições materiais exigidas para participar em competições”.

Somente incorporando à normativa nacional um Regulamento de Licenciamento e de Fair Play Financeiro onde se exige dos clubes rendimentos superiores aos seus custos e se inibe o “toxic debt”, seremos capazes de dar resposta pronta e eficiente aos desafios e exigências do contexto futebolístico. Impõe-se, ainda, na sua arquitetura e operacionalização, adotar uma visão mais técnica e menos passional, buscando observar e enxergar, com clarividência, as especificidades e a dialética do mundo futebolístico. Aliás, não se pode perder de vista que no futebol mesclam-se, de um lado, o animus lucrandi dos seus diversos atores, e, de outro, os clubes com orçamentos desequilibrados e endividados, agravados com “eclipses de ética”, afrouxamentos de responsabilidades e práticas administrativas abomináveis. E, no caso brasileiro, a situação vulnerável dos clubes torna-os cada vez mais dependentes da “venda” de jogadores para suprir seus cofres, sistematicamente deficitários. Aliás, por força da anemia financeira os clubes que sempre foram celeiros de craques estão, há alguns anos, transformados em instrumentos dos especuladores, com os atletas tratados como verdadeiras commodities para exportação. E, o que é mais grave, põe-se em prática um “mercenarismo triunfante apresentado como coisa natural”, bem próprio dos alquimistas que jungem estratégias enganosas e “troca de favores” em “jogos” de ambições e de vaidades, onde se negociam interesses e oportunidades, confessáveis, ou não, olvidando a alerta de Emilio Garcia Silvero para quem “si el deporte no es limpio, deja de ser deporte y se transforma en un mero artificio, y si dicha idea seinstaura en la conciencia del aficionado, será el primer paso para el fin deldeporte profesional”. Nesse contexto, a normativa do Regulamento de Licenciamento de Clubes e de Fair Play Financeiro configurará uma solução estrutural, e, não apenas conjuntural, para reverter o quadro de “crise endêmica” e a preocupante asfixia financeira de um futebol composto, na sua maioria, de atletas ciganos, empresários ricos e clubes falidos.

Reiterando o que já foi assinalado, o analista Emerson Gonçalves, destaca que “um clube de futebol deve depender para sua sobrevivência e sucesso das receitas de três fontes: direitos de transmissão, renda de jogos (que no Brasil é, ainda, somente bilheteria e não a receita do “dia do jogo” como um todo) e de associados, e as receitas de marketing. Esse tripé, embora influenciado em diferentes graus por elementos do acaso, permite

que os clubes planejem, façam previsões, trabalhem com ações localizadas para melhorar pontos fracos, ao contrário das receitas com transferências, que são muito mais frutos do acaso do que de algum planejamento.” Ou seja, são essas as receitas permanentes com as quais um clube deve contar e é em cima delas que deve ser feito todo o planejamento de curto, médio e longo prazo. Assim, por uma deformação histórica e pela fraqueza de nossa economia, os clubes brasileiros amparam-se, esdrúxula e doentamente, nas receitas de transferências de jogadores, fazendo-o, o que é mais grave, não para crescer, mas para sobreviver. Aduza-se, neste tocante, que essa dependência às receitas de transferências de jogadores precisa e deve ser pensada e repensada, não só porque o futebol europeu está reduzindo o número e o valor de suas compras (não podemos iludir-nos com os arroubos de um Florentino Perez no Real Madrid ou os aparentemente infinitos dólares de um sheik do petróleo no Oriente Médio), mas também porque o caminho da sustentabilidade passa ao largo dessa destorcida e míope prática de formar e negociar jogadores para o exterior.

Desse modo, sem a mudança desta realidade e mentalidade na gestão desportiva, os clubes do futebol brasileiro demorarão muito tempo para quitar suas dívidas e corrigir os visíveis desequilíbrios. E, é em razão deste quadro que se passa a compreender porque dos 736 jogadores que disputaram a Copa do Mundo na África do Sul, em 2010, apenas 3 jogadores atuam no Brasil (0,4%), enquanto nada menos que 385 atletas (52%) jogam por clubes das cinco maiores ligas européias, ou Big 5 - Inglaterra, Alemanha, Itália, Espanha e França.

Nesse diapasão, é extremamente importante para os clubes do futebol brasileiro que sejam fixadas diretrizes na linha do que os europeus estão a nominar de “fair play” financeiro, uma concepção que impõe disciplina e racionalidade financeira na administração do futebol. Trata-se de regras básicas de gestão, estabilidade e transparência financeira essenciais para a boa governança como fórmula corretiva dos recorrentes desequilíbrios, possibilitando uma concorrência desportiva mais equitativa e evitando o “fosso competitivo” que suprime ingrediente vital e valor estruturante do desporto - a incerteza do resultado ou o desfecho imprevisível da competição. Estas diretrizes dotadas de fundamentos racionais, objetivos e vitalizantes exercerão um papel fundamental na melhoria da justiça financeira nas competições e na estabilidade do futebol, combinadas com o objetivo de estimular investimentos a longo prazo (desenvolvimento das camadas jovens e melhoria das infra-estruturas desportivas). E, tudo isso, com o fito de erradicar a espiral de gastos especulativos ou supérfluos, a acumulação de dívidas e a antecipação de cotas ou receitas de eventos ou contratos futuros que, muitas vezes, ultrapassam o prazo de mandato dos dirigentes, deixando de herança um “rombo” para os vindouros mandatários do clube.

Registre-se que a Liga Espanhola de Futebol Profissional, mundial, visando a romper a dinâmica de endividamento crescente e persistente dos clubes e estabelecer regras de supervisão em matéria econômica e financeira com vistas a assegurar a “equidad competitiva” já esboçou um Regulamento que, sem buscar soluções traumáticas, condensa como itens principais:

- a) Criação de um Comitê Econômico dos Clubes, composto de auditores e bacharéis em Direito;
- b) Nomeação de um “controller” para cada clube que fiscalizará a auditoria única realizada pelos clubes pelo menos duas vezes durante a temporada;
- c) O montante econômico anual aplicado na equipe principal do Clube não poderá superar 70% das receitas ordinárias da respectiva temporada;

- d) Impossibilidade dos clubes acumularem dívidas de natureza pública, ou seja, tributárias, de seguridade social e qualquer outra dívida com ente público;
- e) Clubes não podem ter patrimônio líquido negativo ou inferior a 50% do capital social;
- f) Fixar um regime disciplinar aplicável no caso de descumprimento do sistema implantado por parte dos clubes, desdobrando as penalidades em categorias muito graves, graves e leves. As sanções aplicáveis são de diversas tipologias que envolvem: multa, admoestação pública, dedução de pontos na tabela de classificação, expulsão da competição, vedação de participar em uma ou várias competições e proibição de contratar jogadores de qualquer outro clube durante uma ou várias temporadas;
- g) Estabelecer um período transitório para a efetiva implantação do sistema de controle econômico dos clubes que variará entre no mínimo 2 ou no máximo 3 anos.

Sinala Eduardo Galeano que “não é real somente a realidade que conhecemos, mas também a de que necessitamos.” Por isso mesmo, com a coragem de ultrapassar o instituído e de arriscar-se no desconhecido, torna-se cada vez mais urgente derruir o círculo vicioso onde os clubes aumentam seu endividamento para obter resultados desportivos, e, quando tais metas não são alcançadas, agravam a situação e ficam sem poder pagar as dívidas e os salários dos jogadores, evidenciando o perigo deste “fenômeno autodestrutivo do futebol” que não se previne com empréstimos bancários e nem se resolve com favores governamentais. É com esse animus que se torna imperioso implantar o sistema de licenciamento de clubes e adotar o fair play financeiro como instrumentos profiláticos e bóias de salvação do futebol, inclusive motivando o surgimento de uma nova mentalidade e uma administração infensa às paixões e expurgada de irracionalismos gerados pelo futebol. Somente indo além do efêmero na busca do permanente será possível ter estádios confortáveis e seguros, retenção de jogadores que garantam qualidade e atratividade às disputas e formação de novos valores minimizando necessidade de contratações, dar-se-á mais estabilidade econômico-financeira aos clubes, mais retorno para investidores e patrocinadores e mais satisfação para os torcedores.

Em suma, tais normativos - licenciamento de clubes e fair play financeiro - antes de constituírem-se em “medidas de pronto-socorro” ou “bula” para prevenir a ruína e o estrangulamento econômico dos clubes de futebol, categorizam-se como instrumentos indutores permanentes de boas práticas, visando ao incremento da credibilidade, integridade, transparência desportiva e financeira, profissionalização administrativa e educação/formação de jovens atletas dos clubes participantes das competições de futebol. E, suas linhas mestras podem ser resumidas em dez itens:

1. Exigir transparência e responsabilidade dos clubes profissionais de futebol a partir do sistema de licenciamento para as competições, como ferramenta de um processo de reconstrução duradoura, o que é vital para evitar falência ou insolvência civil;
2. Desestimular os clubes para não gastar, repetida e sistematicamente, mais do que ganham, de modo a obter estabilidade e sustentabilidade financeiras atendendo a critérios mínimos e submetendo-se, em caso de descumprimento, a sanções;
3. Prevenir os desequilíbrios financeiros e/ou patrimoniais fruto da ação de investidores no ativo de mais rápida valorização (jogadores) para obter o lucro imediato, não raro comprometendo o desempenho desportivo;
4. Promover a formação de novos atletas para reduzir as surrealistas despesas com salários e contratação de atletas consagrados, geradoras de crises financeiras e de instabilidade técnica;

5. Substituir a gestão amadorista por qualificação profissional de dirigentes para sepultar direção passional e predatória e planejamento imediatista, otimizando a estrutura organizacional e funcionamento dos clubes, com a consequente credibilização;

6. Motivar investimentos em estádios de multiuso, dotando-os de segurança, estacionamento, lugares numerados, e, com restaurantes, áreas vips, lojas e outros equipamentos que maximizem as receitas no dia de jogo (“matchday”), ou seja, agregando valor à simples venda do ingresso, através do consumo dentro do estádio, todo ele tendo parte da receita direcionada para o clube;

7. Atrair receitas e investimentos não especulativas, voláteis e fugazes que implicam em fragilidades e déficits financeiros e inibem a consorciação da performance técnica com caixa equilibrado, tão importante quanto o lucro;

8. Fixar parâmetros para a massa salarial, conter gastos inflacionários com salários e transferências de jogadores e treinadores e obedecer a indicadores de razoabilidade dos níveis de dívida, sopesando a “volatilidad de sus flujos de ingresos y la naturaleza fija de sus gastos”;

9. Restabelecer o equilíbrio financeiro das competições e a igualdade de possibilidades desportivas, exigindo, num primeiro momento, atender a um limite de endividamento máximo tolerável, e, depois, o “break even point”, que é a pedra angular da regulamentação;

10. Após um período de transição por três (3) anos, durante o qual tais normas tem função pedagógica e eficácia contida, objetiva-se tornar cogente uma nova disciplina e ética no futebol com o licenciamento e “financial fair play” estabelecem diretrizes e compromissos e se derruem interesses muitas vezes divergentes e antagônicos.

Dessume-se desse decálogo necessário e impostergável para a gestão clubística que, com a implantação, a nível nacional, de critérios uniformes mínimos, dando concretude ao princípio da igualdade, haverá um tratamento não-discriminatório onde todos os partícipes da competição gozam dos mesmos direitos e obrigações, protegendo o equilíbrio competitivo e a credibilidade das disputas. Com isso, o revolucionário marco regulatório, de um lado, derruindo costumes petrificados, removendo concepções anacrônicas, afastando permissividades e ultrapassando preconceitos, e, de outro, sensível às inquietações, complexidades e sutilezas do mundus do futebol, abrirá uma “perspectiva que congrega, ao invés de excluir, potencia, ao invés de limitar, avança, ao invés de estagnar, e compromete, ao invés de desresponsabilizar”.

Já disse Klinchevski que “a história nada ensina, mas castiga a quem não aprende suas lições”, sem deslembrar-se, no dizer de Montesquieu, que “nenhum vento ajuda a quem não sabe a que porto veleja”. Reitere-se, então, que a razão de ser do clube não é o lucro, mas jogar e conquistar vitórias e títulos, sem que isso importe em autorização implícita para lançá-lo na vala dos endividados, penhorados e executados, tendo como nefastos efeitos colaterais, descontinuidades, fragmentações, déficits operacionais persistentes e destrutiva perda de credibilidade que conduzem ao cadafalso desportivo. Por outro lado, ressalta Dagoberto dos Santos que a escolha entre um enunciado voltado apenas para o desempenho em campo e um que pensa no negócio futebol pode pesar no futuro do clube e na supremacia brasileira no futebol mundial. Saber qual dessas duas visões é a base do planejamento e da gestão faz uma grande diferença na administração do dia-a-dia, pois permitirá estar em melhores condições para julgar e nortear o que fazer e como fazê-lo, se olvidar ancorar-se no binômio transparência e profissionalismo para dar um choque na gestão administrativa dos clubes de futebol. Aduza-se, ainda, que neste contexto de visão estratégica do futebol aplica-se o axioma de Deming: - “Não se

gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende e, não há sucesso no que não se gerencia".

Sabe-se que o futebol, embora se coloque como a décima sétima economia mundial, é hoje equiparável a uma "bolha especulativa", prestes a estourar, com os clubes, sem planejamento, vivendo em hemodiálise financeira e adotando contraditórios modelos individuais de gestão, alguns deles tortuosos, ao sabor de conveniências pessoais despidas de pudor e de limites que corroem a credibilidade do "football product". Ademais, com todas as suas vulnerabilidades e improvisações, buscam comprar sucesso, à curto prazo, e, à custa da instabilidade financeira a longo prazo. Por isso, entre o sonho e a realidade, torna-se vital implementar a normatização de licenciamento de clubes e a adoção do fair play financeiro fundadas no postulado da uniformidade e no tratamento igualitário dos clubes no sistema de controle da renovação do "batismo" ou na "excomunhão" da competição, a cada ano desportivo. Com efeito, como sintetiza a UEFA, a "equidade financeira serve para que os clubes não entrem numa espiral de dívidas de modo a poderem competir com seus próprios rivais, mas sim, para que o façam com seus próprios meios, isto é, de forma sustentável e com os recursos que geram".

Certamente repousa aqui a saída para que a indústria do futebol, com implicações organizacionais, sociais e econômicas tão amplas, possa servir de exemplo para um pensamento menos utilitarista das organizações de uma forma geral, sem perder a objetividade do desempenho desportivo aliado ao equilíbrio financeiro. Ou seja, nesta atividade multifacetada que envolve tanta paixão, sem dispensar uma gestão profissional eficiente, é cogente "implodir" o "equilíbrio precário" e o modelo estruturalmente deficitário. E isso exige criação de recursos duráveis oriundos de diferentes ativos estratégicos atrelados a modelos viáveis e flexíveis de modo a preservar "la pérenité et la santé financière à long term de clubs".

Perfilhando essa linha, com inteira razão assinala André Mengale que "vivemos em uma sociedade dinâmica, e o esporte deve sim adequar-se para atender as demandas de cada época em que vivemos. E, ressalte-se, essa adequação é fundamental para que os investidores do futebol permaneçam interessados e continuem a garantir a viabilidade financeira do esporte. Por outro lado, não podemos "vender" a integridade e a confiabilidade das competições de futebol, sem as quais o futebol não seria tão popular ao redor do mundo".

Impõe-se, então, materializar a inadiável regulação jus-desportiva condensando ferramentas técnicas e comportamentais eficazes para uma gestão saudável que ataca as causas e não os sintomas da "doença", equilibrando o desejável com o factível, para fazer-se uma "revolução silenciosa" no futebol, sem permitir que ele se torne um brinquedo manipulável no livre jogo do mercado. Com efeito, dando concretude ao "jogo limpo" dentro e fora de campo, garantir-se-á que todos os clubes, de fato e de direito, sejam iguais perante a lei, reforçando, ainda, a credibilidade do sistema com palpáveis benefícios para o futebol.

Frise-se que este novel marco regulatório vai compelir que os clubes passem a fazer sistemáticos diagnósticos, investigações detalhadas e análises estratégicas para sopesar e "avaliar os critérios de funcionamento das respectivas estruturas, os processos de decisão, as principais carências organizacionais e técnicas, os modelos de liderança ou, ainda mais, os métodos de planejamento estratégico e de fixação dos objetivos essenciais de desenvolvimento" na dicção de J. M. Meirim. De fato, não adianta o futebol ficar num permanente processo de fuga para o futuro, sendo imperioso e inadiável transformar a exurgente normatividade em concretas ações que quebrem indiferenças, "arranjos" e despreparos administrativo-desportivos, combinando prevenção e sanção para os clubes de futebol violadores, a par da mudança de mentalidade dos dirigentes desportivos.

Urge, pois, obedecer a uma lógica de racionalidade na gestão desportiva (para que não se transfunda em “indigestão” financeiro-desportiva), ou seja, que conjumine razões, vontades e fins para inibir orçamentos cronicamente deficitários e prevenir o “crack” neste futebol de craques, pavimentando um caminho seguro na rota para a estabilidade, saúde financeira e crescimento dos clubes de futebol.

Por tudo isso, sem demonizar o passado e nem deificar o futuro, ao soterrar previsões apocalípticas, cabe priorizar o desempenho desportivo e econômico sustentáveis, aliados a uma gestão profissional e transparente do futebol, propiciando, assim, a esperança presente no desporto que é, notoriamente, paixão de multidões e faceta indispensável ou “marca registrada” da identidade nacional. E não se deve olvidar que “el futuro será mejor si lo construimos ahora”.

**Diretor e Professor da Faculdade de Direito da UFC. Livre-Docência em Direito Desportivo. Membro da FIFA, da International Sport Law Association, da Comissão de Estudos Jurídicos Esportivos do Ministério de Esporte e do IBDD. Vice-Presidente Geral da Confederação Brasileira de Futsal. Consultor da ONU na área de Direito Desportivo. Autor de 50 livros jurídicos, sendo 25 na área do Direito Desportivo.*

© Copyright: Universidad Austral