



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Ligas Esportivas: os caminhos e desafios
para desenvolver o futebol no Brasil**

Antonio Salles

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2024.



Antonio Areias Salles

**Ligas Esportivas: os caminhos e desafios para
desenvolver o futebol no Brasil**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Martim Francisco de Oliveira e Silva

Agradecimentos

Gostaria de expressar meus agradecimentos aos meus pais, Edgard e Márcia, pelo amor e apoio constantes, aos meus irmãos, Roberta, Edgard e Marina, pelo companheirismo e suporte, e à minha avó Nora, por seu carinho e inspiração ao longo dos anos.

Agradeço ao corpo docente da PUC-Rio e a todos os professores do IAG, cuja dedicação e ensinamentos foram fundamentais para a minha formação acadêmica e culminaram neste estudo. Em particular, deixo meus agradecimentos ao professor Martim Francisco, orientador desta monografia, por sua paciência, orientação e apoio indispensável para o desenvolvimento desta pesquisa.

Também expressei minha gratidão aos entrevistados, que gentilmente aceitaram participar deste estudo e contribuíram valiosamente com seus conhecimentos e experiências.

Por fim, deixo um agradecimento especial ao Clube de Regatas do Flamengo, que despertou em mim o amor pelo futebol e fez essa paixão crescer exponencialmente ao longo dos anos.

“O segredo da mudança é focar toda a sua energia, não em lutar contra o velho, mas em construir o novo” (Sócrates)

“Alguns acreditam que o futebol seja uma questão de vida ou morte. É muito mais importante do que isso.” (Bill Shankly)

Resumo

SALLES, Antonio.

Ligas Esportivas: os caminhos e desafios para desenvolver o futebol no Brasil. Rio de Janeiro, 2024. Número de páginas: 50. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho investigou a viabilidade de um modelo de Liga de Futebol no Brasil, inspirado na Premier League e NFL, analisando os desafios para sua implementação e seu potencial para tornar o futebol brasileiro mais competitivo e financeiramente sustentável. A pesquisa qualitativa, baseada em entrevistas com especialistas do setor, explorou as vantagens de uma estrutura de Liga, destacando questões como equilíbrio financeiro, novas oportunidades comerciais, desenvolvimento esportivo e a falta de coesão entre clubes para a sua criação.

Palavras- chave: Ligas de futebol; governança esportiva; futebol brasileiro; competitividade; receitas de transmissão; *fair play* financeiro; patrocínios; Premier League; National Football League; Sociedade Anônima de Futebol.

Abstract

SALLES, Antonio.

Sports Leagues: Paths and Challenges to Develop Football in Brazil. Rio de Janeiro, 2024. Número de páginas: 50. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study investigated the feasibility of a Football League model in Brazil, inspired by the Premier League and NFL, analyzing the challenges of its implementation and its potential to make Brazilian football more competitive and financially sustainable. The qualitative research, based on interviews with industry experts, explored the advantages of a league structure, highlighting aspects such as financial balance, new commercial opportunities, sports development, and the lack of cohesion among clubs for establishing a unified league.

Key-words: football leagues; sports governance; brazilian football; competitiveness; broadcast revenue; financial fair play; sponsorship; Premier League; NFL; Sociedade Anônima de Futebol.

Sumário

1 O tema e o problema de estudo	8
1.1. Introdução	8
1.2. Objetivos do estudo	10
1.2.1. Objetivo final do estudo	10
1.2.2. Objetivos intermediários e específicos do estudo	11
1.3. Justificativa e relevância do estudo	11
2 Revisão da Bibliografia	13
2.1. Alianças estratégicas	13
2.2. Governança no esporte	14
2.3. A Premier League	16
2.4. A NFL	17
2.5. O Campeonato Brasileiro, Libra e LFU	18
2.6. Venda e distribuição de direitos de transmissão	20
2.7. Fair Play Financeiro	22
2.8. Ligas e oportunidades comerciais	25
3 Metodologia da Pesquisa	28
3.1. Seleção dos entrevistados e coleta dos dados	28
3.2. Procedimento de análise dos dados	29
3.3. Vantagens e limitações do método	29
4 Resultados da Pesquisa	31
4.1. Descrição dos Resultados	31
4.2. Análise dos Resultados	41
5 Conclusão	45
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos	45
6 Referências Bibliográficas	47
Anexo I	56
Anexo II	57
Anexo III	59

Lista de Figuras

Figura 1: Receita de transmissão recebida pelos clubes da Premier League em 2022/23 (em milhões de GBP)	21
Figura 2: Superávits / déficits do Campeonato Brasileiro somados nos últimos 2 exercícios - 2022 e 2023.	23
Figura 3: Resultado acumulado de mais de 600 clubes europeus analisados pela UEFA (em milhões de EUR).	24
Figura 4: Índice Custo Futebol / Receita (%).	25

1 O tema e o problema de estudo

1.1. Introdução

O futebol chegou ao Brasil em 1894 introduzido por Charles Miller, um paulistano que, após estudar na Inglaterra, retornou com os conhecimentos sobre o esporte, criando as bases para o desenvolvimento deste no país (LINHALES, 1996). Desde os primeiros anos do século XX, o futebol se expandiu rapidamente em São Paulo e no Rio de Janeiro e, posteriormente, em outros estados do país (MASCARENHAS, 2012). Hoje, o futebol é uma parte indissociável da cultura brasileira e gera impactos econômicos significativos, contribuindo com cerca de 0,72% do PIB do país e mais de 156 mil empregos (CBF, 2019; NAKAMURA e CERQUEIRA, 2021).

Apesar de sua relevância, a organização e a estrutura financeira do futebol no Brasil têm sido palco de problemas complexos. A crescente desigualdade técnica e financeira entre os clubes, a distribuição desigual de recursos e a ausência de um modelo de gestão efetivo são alguns dos fatores que contribuem constantemente para a concentração da riqueza (GIULIANOTTI, 2002) e para minar a competitividade da principal competição nacional, conhecida popularmente como “Brasileirão”. A falta de uma estrutura eficiente, como a que é encontrada em algumas Ligas de sucesso internacional, tem impactado não apenas os resultados esportivos, mas também a sustentabilidade financeira de muitos clubes brasileiros.

Uma Liga esportiva é uma organização formal que reúne clubes ou equipes de um esporte específico para competir entre si em uma série de jogos ou eventos, geralmente seguindo um calendário estabelecido. As Ligas esportivas podem ser regionais, nacionais ou internacionais, e elas são responsáveis por organizar campeonatos, estabelecer regras, definir formatos de competição e promover o esporte (COHEN, 2024). Exemplos incluem Ligas como a Premier League¹ - principal Liga de Futebol do Reino Unido, NBA² - Liga de Basquete dos Estados Unidos, ou NFL³ - Liga de Futebol Americano dos Estados Unidos. Além de organizar as competições, uma Liga também pode administrar questões como direitos de transmissão, patrocínios e

¹ Liga profissional de futebol do Reino Unido.

² National Basketball Association, Liga de Basquete dos Estados Unidos.

³ National Football League, Liga de Futebol Americano dos Estados Unidos.

regulamentação de contratos de jogadores. Na revisão da bibliografia serão indicadas outras definições e um breve histórico das Ligas esportivas.

O Brasileirão enfrenta desafios relacionados à falta de um modelo de governança que possa regulamentar e gerir a competição de maneira estratégica e integrada. Diferentemente de ligas esportivas como a NFL e a MLB⁴ - Liga de *Baseball* dos Estados dos Unidos, que utilizam modelos de franquia com controle centralizado (ECKSTEIN, 2024), o futebol brasileiro não conta com uma Liga que assuma a responsabilidade por coordenar decisões estratégicas e impulsionar o crescimento do esporte. Isso resulta em uma falta de planejamento estruturado para alavancar as receitas e atrair investimentos, inclusive internacionais.

A Premier League e a NFL são exemplos de Ligas que conseguiram, por meio de modelos efetivos de governança, se transformar em competições com alcance e interesse globais. A Premier League, por exemplo, adota uma estratégia de venda coletiva de direitos de transmissão e redistribui as receitas de forma equitativa entre seus clubes, permitindo que equipes de menor expressão tenham condições financeiras de competir e se desenvolver (ROBINSON e CLEGG, 2018). Por outro lado, no futebol brasileiro, a negociação de direitos de transmissão é realizada de forma individual, o que favorece os clubes maiores e que possuem maiores torcidas, criando um desequilíbrio que se reflete nos resultados das competições e na saúde financeira dos times.

Outro aspecto relevante é a captação de patrocínios. Os modelos das Ligas se destacam por atrair grandes anunciantes globais, que veem as competições como plataformas para atingir audiências amplas e diversificadas. Já no Brasil, as questões de governança na CBF⁵, a desorganização das tabelas de jogos do Brasileirão e a desigualdade entre os clubes, tornam o campeonato local menos atraente para os grandes anunciantes.

Além desses desafios, a falta de um mecanismo que regule os gastos dos clubes, como o *fair play* financeiro⁶, também contribui para a desigualdade e a falta de sustentabilidade a longo prazo (SOMOGGI, 2024) das competições

⁴ Major League Baseball, Liga de Beisebol americana

⁵ A CBF (Confederação Brasileira de Futebol) é a entidade responsável pela organização e administração do futebol no Brasil. Ela supervisiona competições nacionais como o Campeonato Brasileiro, a Copa do Brasil e as seleções nacionais, incluindo a seleção masculina e feminina. Fundada em 1914, a CBF é afiliada à FIFA e tem o poder de regulamentar o esporte no país. Seu papel inclui a promoção, desenvolvimento e governança do futebol brasileiro em todos os níveis.

⁶ O *Fair Play* Financeiro no futebol é um conjunto de regras estabelecidas pela UEFA (União das Associações Europeias de Futebol) com o objetivo de promover uma gestão financeira mais sustentável entre os clubes.

locais. As Ligas como a Premier League e a UEFA⁷, por meio do seu sistema FFP (Financial Fair Play), monitoram e limitam os gastos dos clubes, assegurando que estes não gastem mais do que arrecadam (FOOTBALL BENCHMARK, 2022). Esse controle não apenas protege os clubes menores de problemas financeiros, mas também garante um maior equilíbrio competitivo. A ausência de um sistema similar no futebol brasileiro permite que clubes gastem mais do que arrecadam, gerando elevadas dívidas que afetam negativamente o desenvolvimento do esporte no país.

Por estas razões, surgiram duas propostas de Ligas para substituir o Brasileirão: a Libra⁸ e a LFU⁹. De modo similar, porém conflitantes, as propostas têm como objetivo tornar o futebol brasileiro mais democrático, principalmente no tema da distribuição das receitas de transmissão (LANCE!, 2024). O conflito entre elas e os empecilhos enfrentados têm sido objetos de estudos que foram utilizados para esta pesquisa, contribuindo para fornecer *insights* sobre qual o melhor rumo a ser tomado, para o desenvolvimento do futebol no país.

Diante da observação das diferenças de desenvolvimento do futebol profissional local e internacional e da busca de soluções, a pergunta proposta por este trabalho é:

- O modelo de Ligas Esportivas, como observado na Premier League e na NFL, pode ser adaptado ao contexto do futebol brasileiro e tem o potencial de desenvolvê-lo?

1.2. Objetivos do estudo

1.2.1. Objetivo final do estudo

O estudo visou avaliar a viabilidade de adotar no Brasil práticas de governança presentes em Ligas como a Premier League e a NFL. O foco foi compreender como esses modelos poderiam ser adaptados para lidar com as

⁷ União das Associações Europeias de Futebol, mais conhecida pelo acrônimo UEFA, é uma instituição de futebol que é filiada à FIFA.

⁸ A Libra (Liga do Futebol Brasileiro) é o projeto de Liga formado por clubes como: Atlético-MG, Bahia, Flamengo, Grêmio, Palmeiras, Red Bull Bragantino, São Paulo e Vitória (LANCE!, 2024).

⁹ A LFU (Liga Forte União) surgiu da união entre a Liga Forte Futebol e o Grupo União. É formada por clubes como: Corinthians, Internacional, Cruzeiro, Fluminense, Vasco, Athletico-PR, Atlético-GO Botafogo, Fortaleza, Cuiabá, Criciúma e Juventude (LANCE!, 2024).

particularidades do futebol brasileiro, visando a constituição de uma Liga nacional competitiva e financeiramente sustentável.

Assim, o objetivo principal deste estudo foi analisar os benefícios dos modelos de Liga, como adotados na Premier League e na NFL, seus impactos nos clubes dessas ligas e possíveis efeitos nos clubes brasileiros, além de identificar as barreiras à implementação desses modelos no Brasil e sugerir soluções para superar esses obstáculos.

1.2.2. Objetivos intermediários e específicos do estudo

Para alcançar os objetivos finais, o estudo precisou atingir três objetivos intermediários:

1. Analisar as Ligas internacionais de referência, como a Premier League e a NFL, com o objetivo de compreender os seus fatores de sucesso, como governança, redistribuição de receitas, equilíbrio competitivo, atração de patrocínios e práticas regulatórias, e avaliar a aplicabilidade dessas práticas ao contexto brasileiro.
2. Examinar as propostas nacionais, representadas pela Libra e pela LFU, focando nas suas abordagens para a centralização de direitos de transmissão, distribuição de receitas e governança, além de identificar os desafios e as oportunidades oferecidas por cada modelo para o fortalecimento do futebol brasileiro.
3. Desenvolver uma revisão bibliográfica que explore os conceitos de governança e alianças estratégicas, analisando sua relevância e aplicabilidade no contexto esportivo.

1.3. Justificativa e relevância do estudo

O futebol brasileiro enfrenta uma crescente desigualdade econômica entre clubes, o que tem impactado a competitividade dos campeonatos no esporte. Por exemplo, o Flamengo arrecadou R\$400 milhões em 2023 apenas com direitos de transmissão, enquanto o Bahia, um clube menor, alcançou apenas R\$158 milhões em receitas totais (CAPELO, 2024).

Além disso, a fragmentação na governança impede o desenvolvimento de um cenário competitivo mais justo. A falta de centralização nas decisões administrativas e financeiras dificulta a implementação de práticas como o

fair play financeiro, o que seria relevante para evitar a concentração excessiva de recursos nos maiores clubes (GRAFIETTI, 2024).

Estudar modelos de governança adotados por Ligas internacionais é importante para entender como adaptar essas práticas ao Brasil para o desenvolvimento do esporte local. A negociação coletiva e a redistribuição de receitas poderiam aumentar a competitividade do Campeonato Brasileiro, atrair patrocínios e promover a sustentabilidade financeira dos clubes, facilitando o desenvolvimento do futebol nacional de forma mais democrática. A disputa entre Libra e LFU reflete essa necessidade de reestruturação, com diferentes visões sobre como distribuir as receitas e gerir a Liga (MOREL, 2023).

1.4. Delimitações do estudo

O estudo delimitou-se à análise dos modelos de organização e práticas de Ligas Esportivas como Premier League e da NFL, avaliando os benefícios dessas estruturas, os desafios de sua aplicação em território nacional e possíveis soluções.

Foram destacados os conceitos teóricos de governança e alianças estratégicas, para criar uma base argumentativa para fundamentar a análise subsequente da pesquisa.

A pesquisa foi conduzida no Rio de Janeiro, ao longo do segundo semestre de 2024.

2 Revisão da Bibliografia

Neste capítulo são apresentados e discutidos aspectos conceituais e estudos relacionados ao tema em investigação e que serviram de base para a análise realizada.

2.1. Alianças estratégicas

As definições de alianças estratégicas são muitas e, eventualmente, diferem de autor para autor. A pesquisa visou recortar aquelas abordagens que mais se relacionavam com o tema de cooperação e governança para a criação de Ligas de Futebol.

Alianças estratégicas são acordos de cooperação entre duas ou mais empresas com o objetivo de alcançar benefícios mútuos, sem que haja perda de independência das partes envolvidas. De acordo com Teece (1992), tais alianças incluem compromissos para alcançar objetivos comuns, utilizando os recursos e capacidades complementares das empresas envolvidas.

As alianças estratégicas podem ser horizontais, entre concorrentes diretos, ou verticais, envolvendo diferentes níveis de uma cadeia de valor (FLEURY & FLEURY, 2004). As alianças também podem incluir joint ventures, caracterizadas pela criação de uma nova entidade jurídica com propriedade compartilhada, ou parcerias baseadas apenas em acordos contratuais, sem participação acionária (TEECE, 1992).

Dussauge e Garrette (1995) apontam que as alianças estratégicas podem ocorrer entre concorrentes diretos, fornecedores e clientes (alianças verticais), ou mesmo entre empresas de diferentes indústrias e que possuam objetivos complementares. A gestão das alianças, segundo Barney e Hesterly (2020), exige alinhamento estratégico, gestão eficiente de conflitos e mecanismos que garantam a transparência e confiança mútua entre os parceiros. Além disso, há a necessidade de práticas de governança que se adaptem às características da aliança, podendo incluir governança formal baseada em contratos ou uma abordagem relacional focada em confiança e comunicação.

Tais alianças podem trazer uma série de benefícios, especialmente para clubes que buscam aumentar sua competitividade e sustentabilidade financeira.

Em Ligas como a Premier League e a NFL, por exemplo, a cooperação entre clubes se mostrou eficaz para negociar direitos de transmissão e patrocínios de modo coletivo, maximizando as receitas e fortalecendo a estrutura de governança.

No entanto, essas alianças também enfrentam desafios, especialmente quando envolvem concorrentes diretos que, ao mesmo tempo, competem por resultados esportivos. No futebol, por exemplo, os possíveis conflitos de interesse e divergências nos objetivos estratégicos entre clubes grandes e pequenos pode afetar a estabilidade da parceria. Em um ambiente no qual as práticas de governança esportiva ainda estão em fase de aprimoramento, como observado no futebol brasileiro, a falta de alinhamento de objetivos e de gestão de conflitos pode representar um risco à confiança e à sustentabilidade da aliança (DUSSAUGE e GARRETTE, 1995). Um exemplo, que será aprofundado nas seções seguintes, são os constantes conflitos entre os blocos Libra e LFU.

2.2. Governança no esporte

A governança esportiva pode ser definida, de acordo com Neil King (2017), como o conjunto de processos e mecanismos que orientam as decisões das organizações esportivas, permitindo que elas alcancem seus objetivos enquanto equilibram as demandas internas e externas. Envolve tanto a formulação de políticas como a supervisão contínua das atividades, para assegurar que os seus princípios fundamentais sejam mantidos.

De acordo com Hoye e Cuskelly (2012), a governança esportiva também está relacionada à forma como o poder é distribuído entre as partes interessadas, incluindo clubes, atletas, patrocinadores e o público. O conceito vai além da simples administração, pois requer que as entidades esportivas operem de maneira justa e equilibrada. Um dos desafios reside em manter o equilíbrio entre as partes, garantindo que as decisões sejam inclusivas e transparentes, além de promover a sustentabilidade financeira e competitiva.

De acordo com King (2017), as organizações esportivas também devem ser capazes de ajustar suas políticas de governança de acordo com as influências do ambiente externo. No caso do Brasil, onde as Sociedades Anônimas do Futebol¹⁰ (SAF) estão ganhando espaço, é necessário que as

¹⁰ As Sociedades Anônimas do Futebol (SAFs) são uma forma jurídica criada para a gestão dos clubes de futebol, permitindo que eles se tornem sociedades anônimas (ou seja, empresas com ações negociadas na bolsa ou com acionistas), em vez de

organizações esportivas adaptem suas práticas de governança para garantir que esse novo modelo de gestão promova uma competição justa e sustentável. Isso inclui a criação de regulamentações que limitam o endividamento excessivo dos clubes, como o Financial Fair Play, e incentivam a redistribuição equitativa de receitas, como ocorre na UEFA.

As teorias de governança mais relevantes para esse contexto incluem:

1. Teoria dos *Stakeholders*, que enfatiza o equilíbrio entre os interesses de diferentes partes envolvidas (CORNFORTH, 2003).
2. Teoria da Hegemonia Gerencial, focada na centralização do poder em administrações profissionais para garantir estabilidade e padronização (CORNFORTH, 2003).
3. Teoria da Dependência de Recursos, que destaca a necessidade de gerenciar relações para garantir acesso a recursos essenciais (CORNFORTH, 2003).

No contexto brasileiro, a governança esportiva tem enfrentado desafios relacionados a conflitos de interesses e à desigualdade entre os clubes. A adoção de práticas baseadas nos princípios de governança, como os propostos por Hoye e Cuskelly (2012), King (2017) e Hums et al. (2023), pode ajudar a mitigar esses problemas e melhorar a estrutura de gestão da competição nacional. Um exemplo, como demonstrado por Cornforth (2003), é a Teoria dos *Stakeholders*, que destaca os diferentes interesses das partes envolvidas e as necessidades de balanceamento entre elas.

A governança no esporte, quando implementada de maneira eficaz, tem papel essencial na manutenção da integridade e competitividade das Ligas. Adotando práticas baseadas em transparência, responsabilidade e ética, as organizações esportivas podem melhorar a gestão de suas operações, promover o desenvolvimento sustentável do esporte e garantir que seus *stakeholders* estejam devidamente representados no processo de tomada de decisões (IBGC, 2024).

manterem o modelo tradicional de associação esportiva, comum em muitos clubes no Brasil. O conceito de SAF foi introduzido no Brasil com a Lei nº 14.193, de 6 de agosto de 2021, que estabelece regras para a transformação de clubes de futebol em sociedades anônimas, com o objetivo de melhorar a gestão financeira e a governança desses clubes, ao mesmo tempo em que busca atrair investidores e promover maior profissionalização do setor (CAPELO, 2022).

2.3. A Premier League

A Premier League é uma Liga organizada como uma empresa privada limitada por ações, sendo propriedade dos seus 20 clubes membros, além da Football Association (FA), que é uma acionista especial. Apesar da FA não participar da gestão diária da Liga, a sua aprovação é necessária para algumas decisões, como a nomeação e renovação dos membros do comitê executivo (CIES SPORTS INTELLIGENCE, 2023).

A governança da Premier League (PL) reflete a evolução do futebol inglês e a adaptação às exigências contemporâneas de gestão esportiva. Desde a assinatura do acordo dos membros fundadores, em 1991, e o subsequente desligamento dos 22 clubes da Primeira Divisão da Football League em 1992, a Liga estabeleceu um modelo que privilegia a autonomia comercial. Isso permitiu que a Premier League negociasse seus próprios contratos de transmissão e patrocínios, o que contribuiu para seu crescimento financeiro e relevância global (PREMIER LEAGUE, 2024). A independência em relação à Football League e à FA permitiu à Liga controlar melhor suas receitas e estratégias, posicionando-a como uma das principais Ligas do mundo.

A organização da Premier League pode ser interpretada como uma forma de aliança estratégica em que os clubes membros (20 times participantes a cada temporada) cooperam para maximizar os benefícios financeiros e esportivos sem renunciar à sua independência (PREMIER LEAGUE, 2024). A Liga adota uma estrutura de governança que coordena os interesses dos clubes sem formar uma nova entidade jurídica com controle sobre os ativos dos clubes.

A criação da Premier League também pode ser relacionada à uma aliança estratégica do tipo horizontal, conforme Dussauge e Garrette, (1995), pois envolveu a cooperação de 22 clubes concorrentes para maximizar receitas coletivas por meio de negociações conjuntas de direitos televisivos e patrocínios. O primeiro acordo televisivo com a BSkyB (PREMIER LEAGUE, 2024) marcou uma mudança significativa ao transformar o futebol em um produto de entretenimento global, gerando novos fluxos de receita e melhorando a visibilidade dos clubes. Desde então, a negociação coletiva dos direitos de transmissão tem sido uma das principais fontes de receita para a Liga, destacando a sinergia criada pela aliança entre os clubes.

A Liga adota práticas que vão além do cumprimento de normas, incorporando mecanismos de governança que equilibram os interesses dos clubes, patrocinadores e torcedores, se relacionando com os conceitos teóricos de Hoye e Cuskelly (2012). A estrutura acionária, na qual cada clube possui uma participação igualitária, garante uma voz ativa nas decisões políticas e estratégicas, demonstrando um modelo colaborativo de tomada de decisões que envolve diferentes *stakeholders*. Isso se alinha à Teoria dos *Stakeholders*, que enfatiza a necessidade de incluir múltiplos grupos na governança das organizações esportivas.

O modelo de governança também reflete princípios das alianças estratégicas, com cada clube possuindo um voto igual nas decisões da Liga e compartilhando os lucros da transmissão. A governança colaborativa e os mecanismos de tomada de decisão em bloco estão alinhados com o que Macedo-Soares (2011) descreve como mecanismos de governança formal e relacional, e as regras e práticas adotadas criam um ambiente de cooperação que favorece a sustentabilidade e o crescimento do futebol inglês.

2.4. A NFL

A governança da NFL combina uma estrutura centralizada com uma abordagem colaborativa, revelando a complexidade de um modelo que envolve 32 equipes. Na NFL, as equipes são chamadas de franquias e são operadas por proprietários que possuem os direitos sobre as equipes em suas cidades. Diferente de Ligas que adotam o sistema de promoção e rebaixamento, como o futebol na Europa, as franquias da NFL permanecem fixas na Liga, independentemente de seu desempenho na temporada. Essa estabilidade proporciona um ambiente favorável para investimentos de longo prazo e desenvolvimento das equipes, enquanto sustenta o valor financeiro das franquias (LARSEN, 2024).

A governança da Liga é liderada atualmente pelo comissário Roger Goodell, que atua como principal executivo e representante. Embora o comissário tenha autoridade significativa na supervisão das operações e na aplicação das regras, as decisões estratégicas são tomadas em conjunto com os proprietários das franquias. Eles se reúnem regularmente para votar em questões essenciais, como mudanças nas regras e a distribuição de receitas, o que confere um caráter colaborativo ao modelo de governança (SINGH, 2024).

Pode-se relacionar esse modelo com a teoria da hegemonia gerencial e da teoria da dependência de recursos (HOYE e CUSKELLY, 2012). A hegemonia gerencial se manifesta no poder centralizado do comissário, Roger Goodell, que, mesmo com os proprietários tomando decisões estratégicas, exerce controle significativo sobre a aplicação de regras e a administração da Liga, facilitando respostas rápidas a desafios, como a introdução de investimentos de *private equity* (SINGH, 2024). A teoria da dependência de recursos, por sua vez, explica a busca da NFL por diversificação de receitas, incluindo direitos de transmissão e novos investidores, como forma de garantir capital para modernização e expansão, sem depender exclusivamente dos tradicionais financiadores ou de acordos de mídia (HOYE e CUSKELLY, 2012).

Assim, a governança da NFL tem como principal característica uma estrutura centralizada e colaborativa, na qual a estabilidade das franquias e a adaptação às novas oportunidades de mercado são essenciais para o crescimento contínuo da Liga. A combinação de uma governança forte e uma abordagem estratégica para diversificação de receitas mantém a NFL como uma referência em práticas modernas de gestão esportiva.

2.5. O Campeonato Brasileiro, Libra e LFU

O Campeonato Brasileiro, desde sua criação em 1971, passou por diversas transformações em termos de formato e governança (PARRELA, 2024). Atualmente, ele é organizado pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF), e os clubes têm pouca influência direta sobre a estrutura e as decisões comerciais da competição. O modelo limita a autonomia dos clubes em termos de governança, refletindo a necessidade de coordenação.

Os clubes, finalmente, começaram a perceber que, para aumentar a competitividade e explorar melhor as oportunidades comerciais, precisavam adotar formas de cooperação mais intensas, se aproximando do conceito de alianças estratégicas. Os movimentos se intensificaram com a aproximação do fim do atual contrato de transmissão na TV aberta, entre o Brasileirão e a TV Globo (CARNEIRO, 2023). Os dois projetos para a criação de uma Liga única no Brasil, Liga do Futebol Brasileiro (Libra) e a Liga Forte Futebol (LFU), são exemplos de aplicações de alianças em evolução. As negociações para unificação dos blocos e criação de uma governança própria para a liga indicam uma tentativa dos clubes de assumir o controle das operações, direitos de

transmissão e negociações comerciais, buscando maior autonomia e repartição equitativa das receitas.

A Libra, ademais, firmou um contrato de exclusividade de R\$ 5,5 bilhões com a Globo para a transmissão dos jogos clubes da Série A que fazem parte do bloco, com duração de 5 anos ((MAGGATI, 2024)). A Liga Forte União optou por negociar seus direitos de TV com diferentes plataformas. Foram firmados dois acordos: um com a Record e o YouTube, e outro com a Amazon, que transmitirá os jogos pelo Prime Video. A venda desses pacotes gera uma receita anual superior a R\$ 750 milhões para a Série A (MAGGATI, 2024).

Como propostas para distribuição de direitos de transmissão, por exemplo, há dois modelos (MOREL, 2023):

- Libra: 40% seriam divididos igualmente; 30% com base na performance do time; e 30% com base na audiência.
- LFU: 45% seriam divididos igualmente; 30% com base na performance do time; e 25% com base na audiência.

Os blocos seriam formados pelos seguintes clubes da Série A (LANCÉ!, 2024):

- Libra: Atlético-MG, Bahia, Flamengo, Grêmio, Palmeiras, Red Bull Bragantino, São Paulo e Vitória. O Santos, atualmente na Série B, também faz parte do bloco.
- LFU: Corinthians, Internacional, Cruzeiro, Fluminense, Vasco, Athletico-PR, Atlético-GO, Botafogo, Fortaleza, Cuiabá, Criciúma e Juventude.

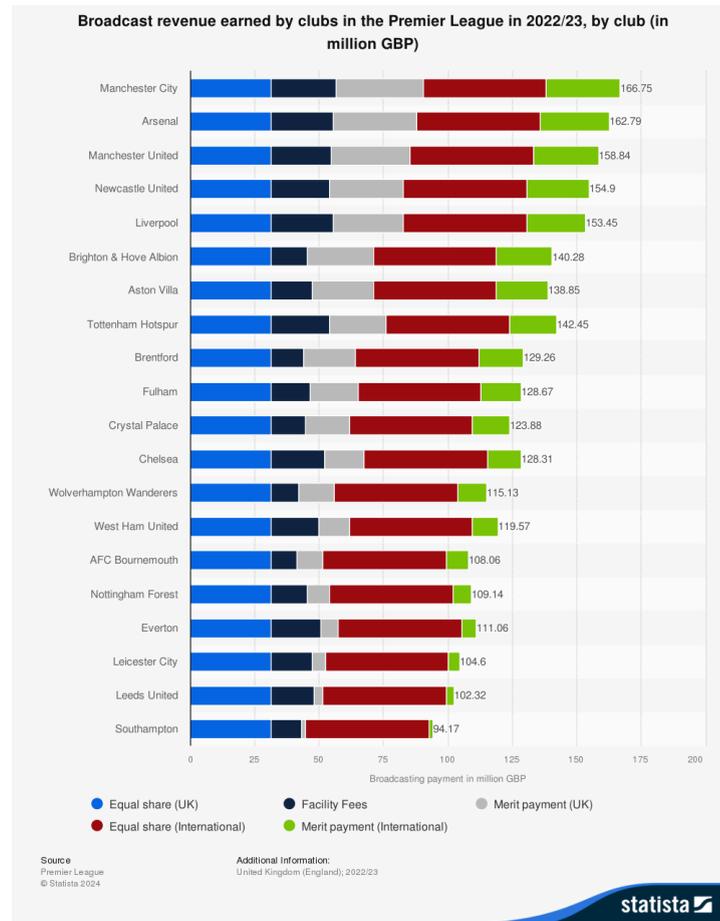
Assim, ainda existem lacunas na concretização de projeto de Liga de Futebol para o Brasil. Ambas as propostas possuem blocos de clubes que colaboram entre si, mas a divisão e conflito entre os dois projetos evidenciam a falta de aliança entre eles (MAGATTI, 2022; CAPELO, 2024). Os blocos, portanto, precisariam levar adiante o conceito das alianças estratégicas para verem os ganhos comerciais crescerem para o conjunto de seus participantes. Enquanto as propostas disputam por espaço e participantes, a marca “Brasileirão” segue sendo a mais valiosa, avaliada em R\$ 80 milhões, sendo ainda uma propriedade da CBF, e não dos clubes, como deveria ser (CAPELO, 2024).

2.6. Venda e distribuição de direitos de transmissão

A venda de direitos de transmissão e a distribuição das receitas são um fator de extrema relevância na governança das Ligas Esportivas, sendo uma das maiores fontes de receita de clubes de futebol (NAKAMURA & CERQUEIRA, 2021). A gestão eficaz dessa redistribuição é uma forma de garantir que a competição se mantenha equilibrada, promovendo a sustentabilidade financeira de todos os participantes. A Premier League (PL) e a National Football League (NFL) são exemplos de Ligas que implementaram com sucesso modelos de redistribuição que fortalecem a competição e ajudam a manter o interesse do público.

Na Premier League, o modelo de distribuição de receitas televisivas é considerado um dos mais equitativos do mundo do futebol. Como aponta o estudo de Daniel Geey e Alex Harvey (2024), cada clube da Premier League recebe uma parcela significativa dos direitos de transmissão, o que garante a viabilidade financeira dos clubes de menor porte. A PL divide 50% da receita doméstica e internacional de forma igualitária, 25% são distribuídos com base no mérito esportivo, e os 25% restantes são alocados conforme o número de vezes que o clube é transmitido ao vivo (MACKEY, 2023). Esse sistema fez com que até o clube com menor desempenho financeiro na Liga em 2019, Huddersfield Town, recebesse mais receitas em transmissões de TV do que clubes como Atlético de Madrid, Bayern de Munique e Borussia Dortmund, como apontado por Geey e Harvey (2024). Enquanto no Brasil o clube que mais recebe receitas, arrecada cerca de 6 vezes o montante do clube que menos recebe, a distribuição da receita na temporada 22/23 da PL não chega a 2 vezes (Figura 1).

Figura 1: Receita de transmissão recebida pelos clubes da Premier League em 2022/23 (em milhões de GBP)



Fonte: Premier League (STATISTA, 2024).

Esse modelo equitativo promove a estabilidade financeira dos clubes menores, aumenta a competitividade dos campeonatos e impede que a disparidade entre os grandes e pequenos cresça desproporcionalmente. Em comparação, Ligas como a La Liga, que historicamente favoreciam Real Madrid e Barcelona com acordos individuais, recentemente adotaram um modelo de redistribuição coletiva que visa diminuir a diferença entre os clubes maiores e menores. Contudo, a razão entre o clube que mais recebe e o que menos recebe na La Liga é de 3,6 vezes, enquanto na Premier League essa razão é de apenas 1,6 vezes, evidenciando a maior equidade na Liga Inglesa (GEEY e HARVEY, 2023).

A NFL, por sua vez, é reconhecida por uma abordagem centralizada de governança e redistribuição de receitas. Como destaca Ozanian (2023), a NFL garante a redistribuição de \$125,5 bilhões em acordos de transmissão de TV ao longo de uma década, com cada franquia recebendo cerca de \$3,92 bilhões. Tais

números expressivos são possíveis graças à sua audiência dominante dentre os esportes nos EUA (ADGATE, 2023) e a acordos massivos com empresas como a Alphabet, que detém os direitos para transmitir os jogos da Liga até 2029 pelo YouTube. A NFL também implementa um sistema de redistribuição interna que permite uma divisão igualitária das receitas entre todas as suas franquias, fortalecendo o equilíbrio competitivo e impedindo que os maiores clubes monopolizem os recursos financeiros (OZANIAN, 2024). Este modelo também tem garantido que as audiências de jogos da NFL se mantenham altas em comparação com transmissões de TV convencionais, como mencionado por Ozanian (2023).

No contexto brasileiro, a redistribuição de receitas de transmissão ainda é um desafio significativo. O Campeonato Brasileiro ainda depende de acordos individuais entre clubes e emissoras, o que gera elevadas disparidades financeiras entre os maiores clubes e aqueles de menor expressão. Isso cria um ambiente competitivo desequilibrado, no qual apenas alguns clubes conseguem competir consistentemente em alto nível. Assim, a adoção de um modelo mais centralizado de redistribuição, similar ao da Premier League ou NFL, poderia trazer uma solução para esse problema, como sugerem as análises de Hoye e Cuskelly (2012) e King (2017).

A redistribuição de receitas é um fator essencial na governança das Ligas Esportivas, com o objetivo de promover um ambiente competitivo e sustentável. As Ligas como a Premier League e NFL adotam práticas que garantem a equidade entre os participantes, enquanto o futebol brasileiro ainda enfrenta desafios nesse campo. Uma transição para um modelo mais centralizado e equitativo de redistribuição de receitas poderia promover um equilíbrio competitivo no futebol brasileiro, seguindo os exemplos bem-sucedidos de governança internacional esportiva.

2.7. Fair Play Financeiro

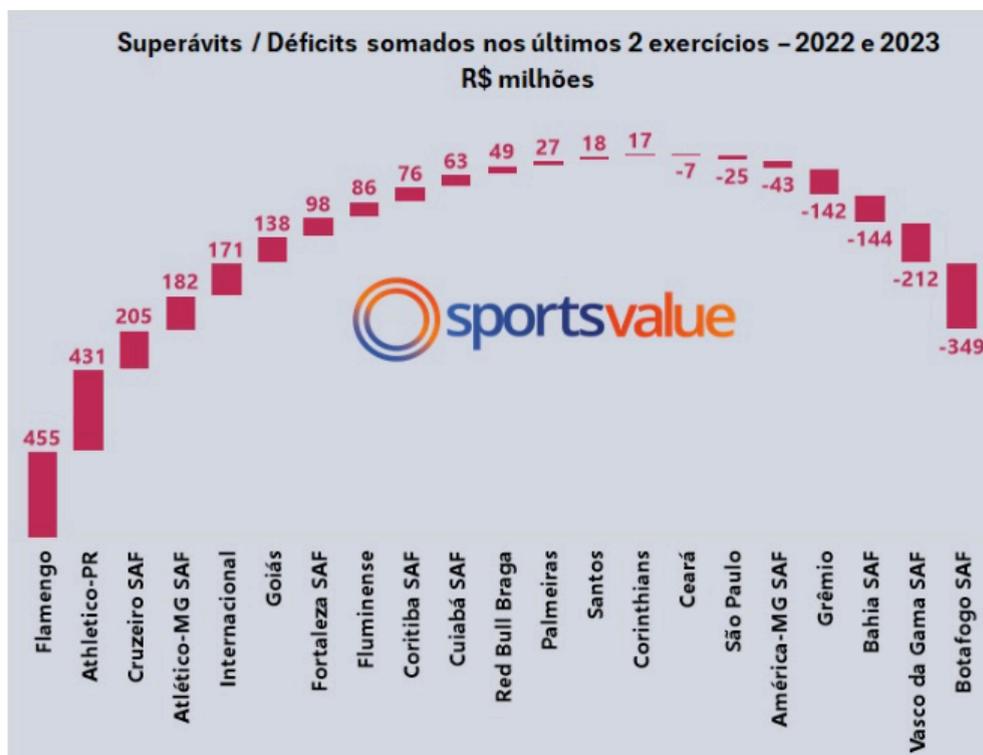
O Financial Fair Play (FFP), implementado pela UEFA a partir da temporada 2011-2012, é um sistema de controle e regulação financeira que visa assegurar que os clubes não gastem mais do que arrecadam, buscando equilibrar suas finanças e promover um comportamento econômico responsável. As medidas incluem o controle do endividamento e a restrição dos gastos,

penalizando clubes que não cumprirem com esses requisitos, com sanções que podem variar de multas até a exclusão de competições (JENKINS, 2024).

São práticas que refletem os princípios de governança de Hoye e Cuskelly (2012) e destacam a importância de mecanismos de controle e regulamentação para garantir a longevidade e sustentabilidade das organizações esportivas, alinhando seus interesses com os dos torcedores e *stakeholders*. O FPF age como um mecanismo que busca assegurar que as organizações não gastem mais do que ganham, protegendo, assim, sua viabilidade financeira no longo prazo e fortalecendo a confiança dos *stakeholders* (GRAFIETTI, 2024).

Um exemplo de como a falta de governança financeira pode impactar o esporte pode ser visto no cenário brasileiro, no qual clubes como Botafogo SAF e Vasco da Gama SAF acumularam déficits financeiros enormes. Nos últimos dois anos, esses clubes registraram perdas de R\$ 349 milhões e R\$ 212 milhões, respectivamente (Figura 2)

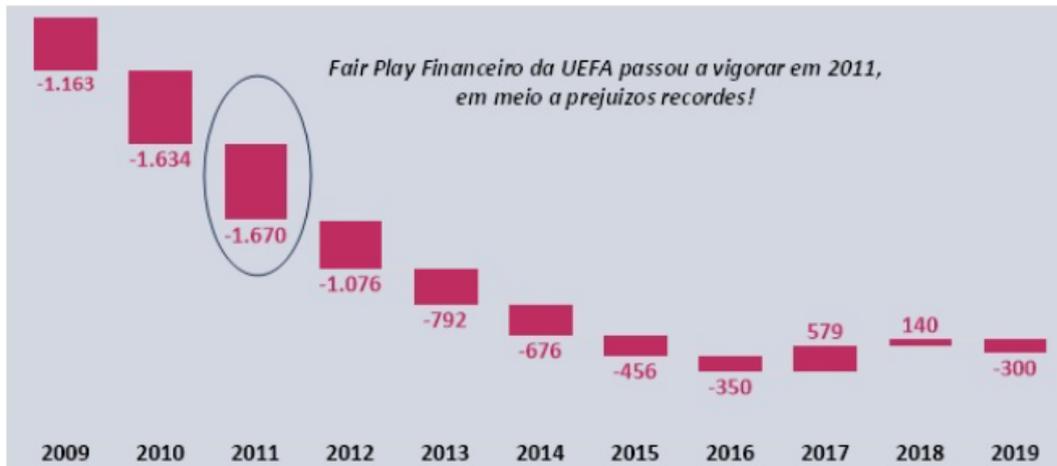
Figura 2: Superávits / déficits do Campeonato Brasileiro somados nos últimos 2 exercícios - 2022 e 2023



Fonte: Somoggi (2024).

O *Fair Play* Financeiro europeu, por outro lado, teve sucesso inicial ao reduzir déficits dos clubes, que alcançaram um lucro combinado de €579 milhões em 2017 após anos de prejuízos acumulados (Figura 3).

Figura 3: Resultado acumulado de mais de 600 clubes europeus analisados pela UEFA (em milhões de EUR).



Fonte: UEFA (SOMOGGI, 2024).

O controle dos gastos com futebol é um aspecto essencial do FFP. Em média, os clubes brasileiros gastam 81% de suas receitas em futebol (SOMOGGI, 2024), índice acima do considerado seguro para a saúde financeira dos clubes (Figura 4). Nos clubes europeus, o novo regulamento da UEFA, implementado em 2022, estipula que os clubes devem manter um índice de 70% de gastos com futebol em relação à receita total, com um período de transição gradual (FOOTBALL BENCHMARK, 2022).

De acordo com a pesquisa, apenas 6 dos 20 clubes da Série A estão em conformidade com as métricas do FFP, descrevendo um cenário de descontrole de investimentos e altos riscos no mercado.

Figura 4: Índice Custo Futebol / Receita (%).

Clubes	2023	2022
Botafogo SAF	106%	169%
Bahia SAF	103%	100%
América-MG SAF	95%	94%
Vasco da Gama SAF	94%	67%
Atlético-MG SAF	89%	109%
Fluminense	88%	79%
Fortaleza SAF	85%	63%
Red Bull Bragantino Ltda	83%	87%
Goiás	80%	54%
Ceará	79%	85%
Cruzeiro	78%	72%
Grêmio	78%	100%
Coritiba SAF	77%	58%
Palmeiras	77%	77%
São Paulo	76%	69%
Internacional	72%	83%
Corinthians	72%	73%
Cuiabá SAF	71%	64%
Santos	64%	59%
Athletico-PR	64%	62%
Flamengo	62%	64%

Fonte: Somoggi (2024).

A introdução de normas de sustentabilidade financeira, como o *Fair Play* Financeiro, trouxe maior rigor às finanças dos clubes, promovendo não apenas a conformidade, mas também a performance organizacional, conforme discutido por Hoye e Cuskelly (2022). As consequências para os clubes que não cumprem essas regulamentações são severas, incluindo multas, dedução de pontos, e até exclusão de competições, como destacado por casos recentes no futebol europeu (UEFA, 2010).

Em suma, o FPF funciona como uma extensão prática dos princípios de governança descritos por Hoye e Cuskelly (2022), reforçando a importância de uma gestão disciplinada e equilibrada nos esportes. A análise entre a realidade europeia e brasileira, portanto, mostra a necessidade urgente de uma regulação financeira eficaz no Brasil.

2.8. Ligas e oportunidades comerciais

A relação entre patrocínios e as Ligas de Futebol é complexa e depende de uma série de fatores, como a atratividade da competição, audiência global e o modelo de gestão adotado. Para Chadwick e Hamil (2010), a atratividade de um

ativo para patrocinadores está diretamente ligada à sua capacidade de gerar exposição para as marcas, fortalecendo o seu potencial de mercado.

No contexto das Ligas europeias, as receitas de patrocínio têm crescido significativamente devido ao aumento do alcance global das competições. À medida que o futebol evoluiu para se tornar uma indústria global de entretenimento, a presença de marcas corporativas tornou-se um componente essencial para gerar renda e sustentar a competitividade (CHADWICK e HAMIL, 2010). A Premier League e a NFL podem ser consideradas exemplos de como um modelo de governança bem estruturado e uma gestão eficiente das receitas podem atrair grandes patrocínios. Ainda de acordo com Chadwick e Hamil (2010), o apelo das Ligas com o público, somado à cobertura televisiva, cria um ambiente favorável para que grandes marcas queiram se associar à competição.

O desafio para as organizações, conforme os autores discutem, está em tornar-se mais atraentes para o público e, conseqüentemente, para os patrocinadores. Assim, Ligas de grande alcance como a Premier League e a NFL alcançam valores expressivos em acordos de patrocínio: a PL arrecadou mais de \$2 bilhões em "commercial revenues" (principalmente com patrocínios) na última temporada (DELOITTE, 2024), enquanto a NFL ultrapassou \$2,35 bilhões na temporada 2023/24 com suas 32 franquias combinadas (BADENHAUSEN, 2024).

O maior contrato atual de patrocínio da NFL é com a Verizon - gigante do setor de telecomunicações, com acordo de aproximadamente \$300 milhões por ano (FRONT OFFICE SPORTS, 2022). Para efeitos de comparação, o contrato do Brasileirão com o novo detentor dos *Naming Rights*¹¹ da competição, a Betano, é de aproximadamente R\$40 milhões por temporada. Os contextos de mercado entre os países são diferentes, evidentemente, mas considerando o tamanho do mercado esportivo no Brasil e a paixão ligada ao futebol, é possível alcançar maiores patamares.

Uma parte desses resultados pode ser justificada por modelos de gestão que garantem recursos para seus clubes, que, conseqüentemente, arrecadam mais capital para investir em marketing e na atratividade de seus produtos e marcas.

A capacidade dos clubes e franquias de investirem em infraestrutura e no fluxo contínuo de "jogadores de destaque" estrangeiros, possibilitada por

¹¹ *Naming Rights* é o termo utilizado em Marketing para descrever acordos em que empresas adquirem o direito de nomear eventos, espaços, equipamentos e outros ativos, agregando valor à sua marca e gerando visibilidade estratégica (CATTO, 2024).

estruturas de Liga que promovem competitividade e saúde financeira, faz com que as oportunidades comerciais e a renda prosperem (FOOTBALL BENCHMARK, 2020). Sendo assim, essas Ligas se destacam pelo valor superior de seus contratos de patrocínio, que está diretamente relacionado ao apelo global e à competitividade das competições (FOOTBALL BENCHMARK, 2020).

Esses são fatores que destacam a importância de uma governança sólida na distribuição das receitas, que pode elevar a competitividade e atratividade da Liga para o público e, conseqüentemente, para os patrocinadores. Fornecendo a base necessária para que os clubes captem recursos, a Liga não apenas promove um campeonato mais competitivo, mas também fortalece o valor comercial do produto futebol, tornando-o mais atrativo para grandes empresas internacionais.

3 Metodologia da Pesquisa

A pesquisa empregou o método qualitativo devido à sua capacidade de explorar com profundidade as especificidades do futebol brasileiro. O método também favoreceu um entendimento mais detalhado das visões dos especialistas, possibilitando abordar questões que surgiram ao longo da pesquisa e das entrevistas pessoais.

As entrevistas foram selecionadas como principal instrumento de coleta por permitirem a captação de percepções e experiências dos participantes, alinhadas aos objetivos de avaliar os benefícios, desafios e a viabilidade de adaptação de uma nova Liga para o Brasil.

Essas entrevistas foram qualitativas e estruturadas, com roteiros pré-definidos, porém flexíveis e dinâmicos, garantindo a cobertura dos tópicos centrais sem comprometer a riqueza das respostas dos entrevistados.

As entrevistas tiveram suas perguntas formuladas de acordo com o perfil dos entrevistados. Os roteiros de entrevistas estão nos Anexos: 1 (representante de clube de futebol), 2 (advogado de escritório jurídico) e 3 (CBF).

3.1. Seleção dos entrevistados e coleta dos dados

Foi selecionado um grupo de três especialistas do mercado esportivo, utilizando o método de amostragem por conveniência. A amostra incluiu um advogado, um profissional de clube e um ex-coordenador da CBF, permitindo opiniões com perspectivas diversas sobre o tema da pesquisa. O profissional de clube de futebol solicitou que não fosse identificado.

Apesar das limitações de agenda, que restringiram o número de participantes, a quantidade de entrevistados foi considerada suficiente para atender aos objetivos do estudo.

As entrevistas foram síncronas, tanto presenciais quanto remotas, por meio de plataformas como Google Meet e Zoom, utilizando um roteiro pré-definido para guiar as discussões. Uma das entrevistas ocorreu de forma assíncrona, com perguntas e respostas trocadas via WhatsApp devido a conflitos com a agenda do entrevistado.

Os entrevistados foram:

- Vitor Hugo Almeida - Advogado no escritório jurídico Bichara e Motta Advogados, especialista em direito esportivo.
- Bruno Romeiro - Gerente de Patrocínios na Absolut Sport e ex-Coordenador de Marketing da CBF.
- Diretor Executivo Comercial e de Marketing de um dos maiores clubes do Brasil.

Foram seguidos protocolos de consentimento dos entrevistados, que concordaram com a participação voluntária e com o registro das entrevistas.

As entrevistas foram registradas em áudio e transcritas integralmente. A transcrição permitiu uma seleção das falas mais relevantes para os objetivos do estudo, facilitando a análise das percepções dos entrevistados e o alinhamento com os temas centrais da pesquisa.

3.2. Procedimento de análise dos dados

A coleta de dados, efetuada por uma pesquisa em relatórios de empresas e instituições, como UEFA, Deloitte e Football Benchmark, e artigos de especialistas, forneceu uma base fundamentada, conforme indicado por Yin (2014), para contextualizar os temas das entrevistas.

As análises obtidas nas entrevistas foram relacionadas com as informações levantadas na revisão bibliográfica, permitindo que os dados empíricos e teóricos se complementassem. O processo teve como objetivo fortalecer os argumentos e embasar as conclusões, garantindo que as interpretações fossem sustentadas tanto pela prática quanto pela teoria.

3.3. Vantagens e limitações do método

O método qualitativo apresenta tanto vantagens quanto limitações. As entrevistas permitiram uma exploração aprofundada e contextualizada das percepções dos entrevistados, além de permitirem flexibilidade para adaptar as perguntas conforme necessário e explorar pontos específicos em maior detalhe. Essa abordagem, ao captar nuances e detalhes do tema que dificilmente seriam abordados em métodos quantitativos, também possibilitou uma análise rica e variada sobre a governança no futebol brasileiro.

O método qualitativo empregado possui limitações. A dependência das percepções pessoais pode introduzir vieses, dado que cada entrevistado traz sua própria experiência e visão crítica sobre o tema, influenciando suas respostas. Além disso, há riscos de viés de interpretação e influência do entrevistador, o que pode afetar a validade e confiabilidade das respostas.

Por fim, uma limitação adicional foi a restrição do tamanho da amostra, dada a disponibilidade dos profissionais e o tempo da pesquisa, o que limitou a abrangência do estudo, embora ainda tenha permitido alcançar os objetivos propostos.

4 Resultados da Pesquisa

4.1. Descrição dos Resultados

As etapas iniciais das entrevistas exploraram os potenciais benefícios e desafios que um modelo de gestão Liga de clubes pode envolver no futebol brasileiro. Um dos principais benefícios levantados por um dos entrevistados, quando perguntado sobre a redistribuição de receitas de transmissão, seria gerar um cenário mais estável que permitisse um melhor planejamento:

“(A redistribuição de receitas da Libra) Isso significa uma receita mais estável, com menores flutuações ano a ano, o que facilita a previsibilidade de caixa e permite que o clube faça investimentos mais planejados. Além disso, uma maior igualdade de receita entre os clubes eleva o nível técnico do campeonato, beneficiando a todos ao atrair mais público e patrocinadores.”

(Diretor Comercial e de Marketing de um dos maiores clubes do Brasil)

Ele também ressaltou a importância dos estudos e fundamentos por trás das medidas, que visam a profissionalização e planejamento de longo prazo:

“Não se trata de estabelecer uma distribuição de receitas menos concentrada para fazer “caridade” com clubes de menor expressão. É economia, é estudo, é ciência: no longo prazo, o futebol enquanto indústria vai faturar mais com uma Liga mais competitiva – e todos, de forma geral, serão beneficiados.”

(Diretor Comercial e de Marketing de um dos maiores clubes do Brasil)

A disparidade das receitas é agravada pela ausência de uma negociação coletiva de direitos de transmissão, prática comum em Ligas como a Premier League e NFL, nas quais a redistribuição equitativa contribui para uma competição mais equilibrada (ECKSTEIN, 2024).

“A minha receita para a Série A gira em torno de R\$100 milhões. Olha aí, e eu tenho que disputar o mesmo campeonato? Eu tenho que discutir com os mesmos empresários? [...] o futebol brasileiro está impagável. Tem jogadores que às vezes não têm a mínima capacidade de exigir salários e os investimentos necessários para você contratar, porque a escassez é muito grande. O futebol brasileiro precisa repensar em algumas coisas.”

(Adson Batista - presidente do Atlético-GO, 2024)

(REIS, 2024)

As informações obtidas ainda ressaltam a relevância de um campeonato mais estável e competitivo para patrocinadores e público.

“(Os modelos da Libra e LFU) Podem tornar o campeonato brasileiro mais confiável aos olhos de patrocinadores globais. Ligas com regras claras e uma distribuição de receita que permita a participação de mais clubes na disputa tendem a gerar maior engajamento de público e, conseqüentemente, mais visibilidade para as marcas associadas.”

(Diretor Comercial e de Marketing de um dos maiores clubes do Brasil)

Dessa forma, destacou-se um vínculo direto entre a competitividade e equilíbrio do campeonato nacional com as possibilidades comerciais.

“Com uma gestão centralizada e maior previsibilidade de receitas, surgem novas oportunidades comerciais, desde contratos mais sólidos de transmissão de jogos até parcerias de merchandising. A padronização e centralização permitem que os clubes negociem em bloco com patrocinadores, aumentando o valor dos contratos e assegurando uma distribuição mais justa entre os participantes. Inserir os clubes brasileiros em uma Liga pode tornar clubes associativos mais atraentes para MCOs (MultiClubOwners) internacionais. O Grupo City (CFG), por exemplo, está muito satisfeito com o investimento no Bahia, o que já eleva a credibilidade do nosso futebol no exterior. O ganho em compartilhamento de estudos, tecnologias, informações e dados

seria enorme. Além disso, um campeonato mais forte e competitivo tende a atrair maior público aos estádios e mais audiência nos meios de comunicação, fortalecendo a base de torcedores e consumidores.”

(Diretor Comercial e de Marketing de um dos maiores clubes do Brasil)

Foi indicado que uma gestão centralizada e previsível das receitas abriria novas oportunidades comerciais, incluindo contratos de transmissão e parcerias de merchandising mais sólidos. Além disso, foi mencionado que a participação de clubes brasileiros em uma Liga poderia atrair MCOs internacionais, fomentando o crescimento das SAFs. Foi observado que essa abordagem contribuiria para a credibilidade internacional do futebol brasileiro, ampliando o público e a audiência, além de aumentar o compartilhamento de recursos tecnológicos e informacionais.

Quando questionado sobre uma outra medida regulatória, o *Fair Play Financeiro*, o executivo demonstrou que seu clube é favorável à implementação do sistema no país.

“Vemos com bons olhos a implementação de um sistema de fair play financeiro, alinhado às melhores práticas internacionais. Isso ajudaria a evitar que clubes façam investimentos que comprometam sua saúde financeira no longo prazo, promovendo uma competição mais equilibrada. Isso também impede distorções da realidade – como agora, onde cada vez mais gente usa “doping financeiro”¹² como exemplo de boa gestão. Para o nosso clube, que já adota uma gestão mais responsável, a introdução de um fair play financeiro seria uma forma de nivelar o campo de jogo, assegurando que todos atuem com regras claras de responsabilidade fiscal. No entanto, é importante que a fiscalização e as penalidades sejam bem definidas para evitar brechas, e, principalmente, coibir investimentos incompatíveis

¹² "Doping financeiro" é uma expressão que se refere ao uso de aportes financeiros externos, geralmente de investidores ou patrocinadores, para aumentar artificialmente o poder de compra de um clube, permitindo gastos além das receitas geradas pelo próprio clube. Em vez de se sustentar com receitas próprias, como bilheteria, direitos de transmissão e patrocínios regulares, o clube se torna dependente de injeções financeiras externas.

com as receitas correntes por parte de clubes que contam com aportes financeiros internacionais, especialmente as SAF's."

(Diretor Comercial e de Marketing de um dos maiores clubes do Brasil)

A fala enfatizou a importância de um sistema que controle práticas financeiras desequilibradas. Contudo, ao restringir o montante que pode ser investido, a medida também inibiria que clubes emergentes, que dependem de alavancagem para crescer, conseguissem disputar em igualdade com os mais tradicionais, como informa Vitor Hugo Almeida:

"Você tem ali dois pilares básicos do fair play financeiro. O primeiro é que o clube tem que gastar o valor que seja equivalente às receitas que ele próprio gerou, e isso é um obstáculo nesse contexto de SAF, é um modelo que eu próprio tenho minhas críticas. É um modelo que tende a manter os clubes que já estão no topo da pirâmide, já são grandes lá em cima, e dificulta um pouco a entrada de novos clubes nesse topo da pirâmide."

(Vitor Hugo Almeida, advogado do Bichara e Motta Advogados)

Ainda de acordo com o advogado, as discussões sobre novos mecanismos na estrutura do futebol brasileiro a refletem uma mudança na mentalidade do esporte profissional, impulsionada pelas SAFs e suas visões de negócio.

"O raciocínio que, por muitos anos, vigorou no futebol brasileiro era o seguinte: [...] 'Tenho 3 anos, talvez mais 3, para marcar meu nome na história do clube. [...] Estou aqui pelo poder, não quero ser conhecido como o presidente que pagou dívidas, [...] quero ser lembrado como o que ganhou o Brasileiro, a Libertadores'. [...] Com isso, o presidente gastava o dinheiro ao invés de pagar dívidas, acumulava outras, [...] sabendo que ficariam para o próximo mandato. Isso foi criando uma bola de neve ao longo dos anos. A SAF, por outro lado, trouxe práticas de governança e continuidade na gestão. [...] Se há um dono ou grupo de donos, [...] não é interessante apenas que os próximos anos sejam bons,

[...] mas que o clube seja financeiramente saudável. [...] Eles preferem, primeiro, equalizar as dívidas para depois investir gradualmente, sabendo que o problema das dívidas será deles mesmos no futuro."

(Vitor Hugo Almeida, advogado do Bichara e Motta Advogados)

Um dos entrevistados mencionou que, mesmo havendo uma transição na mentalidade do futebol profissional, o sucesso da Liga também dependeria de questões mais burocráticas.

"Para a criação de uma Liga no Brasil, é necessário o aval da CBF. Um dos grandes cases para discutir Ligas é a Superliga Europeia, além da Premier League e da NFL. A Superliga Europeia buscava romper com a UEFA e a FIFA, criando uma Liga onde os clubes receberiam mais, com distribuições elevadas, mas esbarrou no aval das federações, que não queriam perder poder. Esse é o ponto jurídico central, pois o futebol mundial se organiza numa 'pirâmide associativa': no topo, a FIFA, seguida por confederações continentais (CONMEBOL, UEFA, etc.), federações nacionais (CBF, AFA) e, depois, os clubes. Uma Liga fora desse sistema está fadada ao fracasso, pois precisa garantir que o campeão avance para competições como a Libertadores e o Mundial."

(Vitor Hugo Almeida, advogado do Bichara e Motta Advogados)

Todavia, quando perguntados sobre o posicionamento da CBF frente ao movimento de clubes para criação de uma Liga, um dos entrevistados opinou que, atualmente, a confederação não parece ser contrária:

"É óbvio que a CBF, como órgão responsável pelas regras do futebol, precisa [...] conversar. [...] A CBF de nenhuma forma quer se indispor com seus clubes filiados. O papel dela é [...] mediar isso, [...] antes de todo o campeonato. [...] O conselho técnico [...] convida todos os clubes, todas as federações que esses clubes representam [...] para colocar diversas questões em debate [...]. Esse é o papel da CBF, sabe? Trazer e propor esse intercâmbio, tentar compartilhar conhecimento."

(Bruno Romeiro, gerente de patrocínios da ABSOLUT Sport e ex-coordenador de patrocínios da CBF)

De acordo com os entrevistados, é papel da CBF propor o intercâmbio e fornecer meios para que mudanças sejam feitas. Nesse sentido, o advogado ressaltou como um acordo com a CBF pode ser benéfico para que os clubes ganhem autonomia na organização.

“Se os clubes conseguissem se organizar e formar uma Liga, eles poderiam priorizar o campeonato nacional deles. É óbvio que vai ter ali uma conversa política com a CBF, com as federações, como teve há alguns anos, lembro que tentaram criar aquela Primeira Liga¹³, mas os clubes unidos, os 20 clubes da Série A, os 20 da Série B, têm uma força muito grande. E aí, apesar de talvez ser necessário fazer alguns acordos, os clubes podem impor um calendário melhor para eles, para ninguém é interessante esse calendário massacrante que é. Então, eu acho que a Liga dá mais poder aos clubes, que são o grande astro do futebol brasileiro.”

(Vitor Hugo Almeida, advogado do Bichara e Motta Advogados)

Também foi destacada a dificuldade de conciliar um calendário equilibrado com a agenda dos campeonatos estaduais. Além disso, foram apontados ganhos significativos para clubes menores e de menor receita, assim como potenciais ganhos para a Seleção Brasileira:

“Na época da criação da Liga no Brasil, a CBF deu um aval inicial para que as Séries A e B ficassem sob responsabilidade da Liga, enquanto a CBF cuidaria das divisões inferiores, [...] semelhante ao modelo inglês. Isso seria uma boa solução, pois permitiria à CBF dedicar-se mais ao calendário dos clubes menores, [...] que enfrentam dificuldades com uma Série D superinchada e com um calendário limitado a quatro meses. Com a CBF focada nas séries inferiores, se poderia criar outras divisões e reduzir o peso dos

¹³ Primeira Liga é uma entidade desportiva brasileira. Foi responsável pela organização de dois torneios oficiais da entidade nos anos de 2016 e 2017, o Campeonato da Primeira Liga (também conhecido como Copa Sul-Minas-Rio ou apenas Primeira Liga), podendo ser considerado um torneio sucessor da Copa Sul-Minas.

estaduais¹⁴. [...] Muitos clubes pequenos, sem calendário regular, acabam parados em agosto ou setembro. Assim, a Liga organizaria as divisões superiores, enquanto a CBF se voltaria às divisões inferiores e à Seleção, [...] como ocorre na Inglaterra e na Espanha. O grande desafio, no entanto, é a união dos clubes."

(Vitor Hugo Almeida, advogado do Bichara e Motta Advogados)

Sendo assim, como apontou o entrevistado, a CBF poderia focar-se em seu papel de promover o futebol em território nacional, como consta uma de suas diretrizes.

"O fomento ao futebol, que está no estatuto da CBF e na Constituição, que diz que a CBF deve fomentar o futebol no território nacional. [...] A CBF tem a seleção — e as pessoas pensam apenas na seleção brasileira masculina — mas há também a feminina, sub-17, sub-20, sub-15. [...] A gente fala de Liga só pelo Campeonato Brasileiro, mas a CBF organiza mais de 20 competições."

(Bruno Romeiro, gerente de patrocínios da ABSOLUT Sport e ex-coordenador de patrocínios da CBF)

"Na minha opinião, a própria CBF tem muitos outros assuntos para tratar."

(Bruno Romeiro, gerente de patrocínios da ABSOLUT Sport e ex-coordenador de patrocínios da CBF)

Como observado pelos entrevistados, a CBF, inicialmente, sinalizou positivamente para a criação da Liga. Entretanto, de acordo com Bruno Romeiro, "seria muito mais fácil que ela conversasse com uma liga só".

"Mas, a partir do momento em que, pelo menos externamente, a CBF já sinalizou que não se oporia e estaria disposta a dar aval para os clubes, o maior desafio passa a ser os próprios clubes falarem a mesma língua. Esse, para mim, é o grande desafio: os clubes conseguirem sentar-se à mesa e conversar."

¹⁴ São os campeonatos de futebol organizados pelas federações estaduais e disputados pelos times dentro de cada estado.

(Bruno Romeiro, gerente de patrocínios da ABSOLUT Sport e ex-coordenador de patrocínios da CBF)

Foi destacada a necessidade de os clubes entrarem em acordo e estarem dispostos a negociar de fato. Os blocos da LFU e Libra, entretanto, ainda encontram desacordos, inclusive em questões de governança. Vitor Hugo Almeida opinou que

"LFU e Libra têm propostas diferentes sobre isso (governança). [...] Na Libra, precisa de unanimidade; já na LFU, é dois terços. [...] Isso parece mais razoável, pois é difícil fazer mudanças disruptivas ou que quebrem estruturas antigas se precisarem de unanimidade. [...] Se eu for presidente de um clube com dívidas, vou votar contra uma medida que me prejudique, e isso impede o avanço. Esse problema ocorre também na estrutura atual, porque, embora a CBF e a Conmebol tenham poder de impor certas regras, elas preferem evitar desgastes. [...] Muitas mudanças, mesmo pequenas, são submetidas aos clubes, e mesmo quando o voto é maioria simples, interesses próprios pesam. [...] A mentalidade é: 'Farinha pouca, meu pirão primeiro'. [...] Se um clube tem milhões em dívidas, ele não votará contra si próprio, ainda que idealmente seja o melhor para todos."

(Vitor Hugo Almeida, advogado do Bichara e Motta Advogados)

Quando questionado sobre o principal desafio para implementação da uma liga de clubes, o advogado ainda indicou que

"O verdadeiro desafio é manter uma coerência entre os clubes. [...] No Brasil, todos os projetos de liga esbarraram no egoísmo deles. [...] Um exemplo disso é a Copa União de 1987¹⁵. Naquela época, a Série A tinha cerca de 90 clubes e os grandes clubes, conhecidos como 'Clube dos 13', decidiram formar uma liga para organizar seu próprio campeonato nacional. Essa tentativa foi engavetada e acabou reduzida a uma simples negociação coletiva de transmissão. Mesmo assim, houve dificuldades em alcançar consenso, com a necessidade de dividir o processo. A CBF, ao

¹⁵ Incluir descrição da Copa União.

que tudo indica, sinalizou positivamente para o projeto, mas os próprios clubes esbarraram em questões de egoísmo e em assegurar vantagens individuais. Esse é um dos maiores desafios do futebol brasileiro, onde temos raízes históricas de rivalidade e pressão de torcedores que influenciam os presidentes dos clubes."

(Vitor Hugo Almeida, advogado do Bichara e Motta Advogados)

Segundo os entrevistados, essas dificuldades refletem as barreiras históricas e culturais presentes no futebol brasileiro. A rivalidade entre os clubes, comprometeria a possibilidade de uma organização mais estruturada e unificada.

"Implementar no Brasil um modelo de governança similar ao da Premier League e da NFL enfrenta várias barreiras, sendo a principal a falta de um consenso entre os clubes. Historicamente, os clubes brasileiros têm dificuldades em trabalhar juntos e encontrar um ponto comum, especialmente quando há interesses financeiros divergentes em jogo. Um modelo como o da Premier League requer uma estrutura legal sólida e uma liderança que inspire confiança. No Brasil, há também desafios culturais e políticos que precisam ser superados, como o hábito de decisões serem tomadas de forma individualista, sem considerar o impacto no coletivo. Para que clubes grandes e pequenos se beneficiem, é necessário um sistema de governança que contemple a diversidade de perfis dos clubes e promova uma redistribuição justa das receitas, ao mesmo tempo em que incentiva a competitividade e a melhoria de gestão em todos os níveis."

(Diretor Comercial e de Marketing de um dos maiores clubes do Brasil)

Sendo assim, os entrevistados sugeriram mudanças e soluções práticas que visassem minar o atrito e conflitos entre os clubes.

"Lidar com os conflitos de interesse entre clubes de diferentes portes é um dos grandes desafios para a implementação de uma governança centralizada. [...] Uma estratégia eficaz seria a

criação de um conselho de gestão com representatividade proporcional [...] onde clubes de diferentes tamanhos e regiões possam ter voz ativa nas decisões. [...] Para superar a resistência de alguns clubes, é importante mostrar os benefícios de forma prática e tangível [...], como acesso a programas de capacitação e fundos de desenvolvimento. [...] O primeiro passo seria aderir às reuniões e discussões com uma posição proativa e aberta ao diálogo. [...] A criação de grupos de trabalho para projetos específicos, como a padronização de contratos de TV e a melhoria da infraestrutura, pode ser um diferencial [...]"

(Diretor Comercial e de Marketing de um dos maiores clubes do Brasil)

"É difícil convencer o dirigente de um clube de topo a adotar essa postura, mas a solução passa por ele ter a humildade de, às vezes, aceitar algo que pode não ser vantajoso no curto prazo. [...] Pode ser necessário explicar para a torcida e a imprensa que essa decisão é pensando em 5, 10 anos, para fortalecer o futebol brasileiro e gerar mais receita. [...] A grande solução está em os clubes pensarem de forma coletiva e estratégica; não tem outro caminho. [...] Além disso, trazer gestores profissionais, qualificados e com experiência em outros mercados facilita isso, pois são pessoas que entendem o mercado e são menos movidas pela paixão pelo clube."

(Vitor Hugo Almeida, advogado do Bichara e Motta Advogados)

Os participantes apontaram que os conflitos de interesse entre clubes de diferentes tamanhos representam um dos principais desafios para a governança. Como solução, sugeriram a criação de um conselho de gestão com representatividade proporcional e indicaram ainda que demonstrar os benefícios de forma prática, como o acesso a capacitação e a fundos de desenvolvimento, poderia ajudar a superar resistências.

Também foi destacado que o comprometimento com uma visão de longo prazo é essencial para o sucesso desse modelo. Os dirigentes precisariam priorizar, decisões com benefícios futuros, fortalecendo o futebol nacional.

"O grande trunfo não é apenas dividir o bolo em fatias mais iguais, mas sim aumentar esse bolo. [...] Com um campeonato mais desenvolvido, adotando práticas de fair play e governança, você tende a elevar o nível do futebol brasileiro e melhorar o produto como um todo. [...] Isso inclui o calendário, a qualidade dos jogos e a possibilidade de manter jovens estrelas por mais tempo, algo cada vez mais difícil no cenário atual."

(Vitor Hugo Almeida, advogado do Bichara e Motta Advogados)

4.2. Análise dos Resultados

A redistribuição de receitas proposta pela Libra (e outras Ligas) foi compreendida, através das entrevistas, como um dos principais benefícios de um modelo de Liga. A partir da garantia de que todos os clubes recebam um montante mínimo proveniente de receitas de transmissão, é possível ter maior previsibilidade de caixa e, assim, desenvolver planejamentos e investimentos de longo prazo. Isso permitiria que clubes de médio e pequeno porte fizessem investimentos em infraestrutura, formação de base e contratações, áreas frequentemente negligenciadas devido à falta de recursos. Entretanto, destacou-se, como um dos desafios, que os maiores clubes podem apresentar resistência a um modelo do tipo, tendo em vista que, invariavelmente, para os menores clubes ganharem mais, os maiores devem ganhar menos.

As conversas indicaram que uma competição que garantisse recursos mínimos para os participantes, poderia tornar a indústria mais lucrativa e, conseqüentemente, atrativa para investidores. Ao estabelecer um ambiente com menores disparidades financeiras entre os clubes, seria criado um cenário mais seguro e previsível, no qual os clubes teriam mais recursos financeiros para realizar investimentos de longo prazo e desenvolverem seus ativos. O mercado, assim, atrairia investidores interessados em retornos consistentes e no fortalecimento da marca.

Ou seja, como também destacado por Hoye e Cuskelly (2012), uma governança esportiva eficaz, que assegurasse uma distribuição mais equitativa de recursos entre os *stakeholders*, poderia levar o futebol brasileiro a um novo patamar de prestígio internacional. Além de atrair patrocinadores e investidores, os clubes, quando mais saudáveis financeiramente, teriam capacidade de realizar projetos que aprimorassem a experiência dos torcedores e contratar

jogadores renomados, abrindo espaço para o aumento do público e a atratividade do esporte.

O *Fair Play* Financeiro foi um tema debatido que revelou tanto benefícios quanto limitações, segundo os profissionais consultados. A motivação para preservar a saúde financeira dos clubes é adequada, mas sua contribuição para a competitividade foi questionada. Ao restringir o montante que pode ser investido, a medida também inibiria que clubes emergentes, que dependam de uma maior alavancagem para crescer, consigam disputar em igualdade com os mais tradicionais. Assim, o *Fair Play* financeiro pode ser visto como uma política que, embora reconhecida como essencial para evitar colapsos financeiros, é visto de uma maneira conservadora, pois limitaria a possibilidade de crescimento dos clubes menores.

Atualmente, no Brasil, muitos clubes, como o Corinthians, utilizam estratégias arriscadas de alavancagem financeira. Além disso, as Sociedades Anônimas do Futebol (SAFs) também se valem desta alavancagem, mobilizando capital externo de investidores. Nesse contexto, compreendeu-se que a implementação de uma medida como o FFP é um desafio que enfrentaria grande resistência por parte desses clubes, devido ao impacto direto sobre suas estratégias financeiras e a dependência de investimentos externos para sustentar sua competitividade.

Um dos desafios para tangibilizar os benefícios da Liga, está na autonomia dos clubes na gestão dos seus recursos. Embora a Liga ofereça uma estrutura que garante recursos de forma equitativa, cabe aos clubes administrarem esse capital de maneira eficiente para maximizar seus ganhos. Assim, para que os benefícios da Liga sejam realmente efetivos, é essencial que os clubes adotem uma mentalidade de negócios orientada para o longo prazo, com foco na sustentabilidade e no uso estratégico dos seus recursos.

Segundo os entrevistados, o sucesso da Liga também depende de questões burocráticas, o que pode ser um empecilho. Uma nova Liga brasileira deveria estar alinhada com as demais entidades que regem o esporte regional e mundialmente. Assim como qualquer outro campeonato ou copa, uma Liga brasileira precisaria se integrar à cadeia de torneios que compõem o universo futebolístico para garantir a legitimidade da competição e a participação dos clubes em eventos de maior destaque, como a Libertadores e o Mundial de Clubes.

De acordo com os entrevistados, o posicionamento da CBF não é contrário à criação da Liga. Isto ocorre, pois, o papel oficial da entidade, alinhada

às práticas da governança esportiva, é gerir o interesse com os clubes e federações para discutir os melhores direcionamentos para o desenvolvimento do futebol nacional, conforme a teoria dos *stakeholders* (HOYE e CUSKELLY, 2012).

Destacou-se, como um dos ganhos da organização dos clubes, a autonomia destes na formação da Liga. Hoje, um dos principais empecilhos para o condicionamento físico dos jogadores e, conseqüentemente, para a qualidade técnica do campeonato, é um calendário massivo e lotado de partidas em sequência. A agendas dos estaduais, campeonatos hoje pouco relevantes para os grandes clubes e que se disputam em 16 datas, demonstra a complexidade de conciliar os campeonatos. Por outro lado, a associação direta dos clubes na organização poderia resultar em um calendário mais equilibrado, com uma diminuição do número de partidas e um foco maior na qualidade técnica. Essa medida, ao beneficiar o condicionamento físico dos atletas, eleva o nível das partidas, gerando um futebol mais competitivo.

Ao se estruturar uma Liga, a CBF também poderia otimizar sua atuação como entidade reguladora e focar-se em seu papel de promover o futebol em território nacional, como consta em uma de suas diretrizes. Isso possibilitaria que a entidade redirecionasse esforços para competições e federações estaduais, além de promover maiores esforços da entidade no desenvolvimento da Seleção Brasileira, seu principal ativo. Nesse cenário de liga, naturalmente, a governança não seria tão centralizada e a CBF e os clubes teriam papel mais ativo na organização, fazendo com que, conseqüentemente, a entidade perdesse parte de seu poder direto sobre as políticas e o dividisse com os clubes. Apesar de uma eventual perda de poder, a CBF poderia direcionar seus esforços para desenvolver seu mais rentável ativo, que é a seleção brasileira masculina de futebol.

Os blocos da LFU e Libra, exemplificando a conjuntura brasileira atual, ainda encontram desacordos em questões de governança e distribuição de receitas. Entretanto, o embate entre blocos e clubes traduz um problema mais profundo do que discordâncias contratuais e de negócios.

Essas dificuldades refletem as barreiras históricas e culturais presentes no futebol brasileiro, no qual interesses individuais frequentemente se sobrepõem ao bem coletivo. A rivalidade entre os clubes, amplificada pela pressão de torcedores e questões políticas internas, compromete a possibilidade de uma organização mais estruturada e unificada. Para superar essas limitações, seria necessário um compromisso entre os clubes que priorizasse o

fortalecimento do futebol nacional como um todo, com foco em governança compartilhada e um modelo de gestão que busque a sustentabilidade e a competitividade internacional.

As soluções propostas pelos entrevistados incluem a necessidade de uma mudança de mentalidade entre os clubes, fundamental para o sucesso de uma estrutura colaborativa. Embora a criação de um conselho de gestão e a chegada de gestores qualificados sejam passos importantes, a implementação efetiva dessas ações dependeria, na prática, de um compromisso genuíno dos dirigentes para priorizar o bem coletivo, entendendo que uma liga saudável e equilibrada financeiramente valoriza os ativos e tenderia a se tornar mais rica e benéfica para todos. Alianças estratégicas entre os clubes, em uma colaboração, são um mecanismo fundamental para facilitar o diálogo e construir confiança no processo.

Segundo as entrevistas, para que esse modelo prosperasse, seria essencial que os clubes se comprometessem com uma visão de longo prazo, aceitando, em alguns casos, decisões menos vantajosas a curto prazo.

Em última análise, essa transformação não será imediata, mas a união em torno de um projeto de crescimento compartilhado é o único caminho sustentável para que o futebol nacional avance em competitividade.

5 Conclusão

Através desta pesquisa e dos objetivos estabelecidos, foi possível obter informações consistentes para compreender as vantagens, dificuldades e soluções na criação de um modelo de Liga de clubes no futebol brasileiro.

Dentre os principais benefícios identificados, a Liga poderia aumentar a competitividade e a sustentabilidade do esporte nacional ao defender uma divisão mais equitativa dos recursos financeiros. Esse modelo oferece uma estrutura que não apenas reduz a disparidade entre clubes de vários tamanhos, mas também permite investimentos mais estratégicos e planejados, melhorando o nível técnico e o apelo do campeonato. Ademais, a autonomia dos clubes sobre a organização do calendário, que traduz um novo modelo de governança, permite que eles criem um cronograma de partidas mais equilibrado e saudável. Todos os benefícios encontrados corroboram para o aumento da competitividade, atratividade e rentabilidade do esporte.

A implementação de uma Liga, no entanto, também apresenta desafios. Os clubes brasileiros podem ter dificuldades em reconhecer os benefícios do modelo, demonstrando resistência a certas mudanças. Isso evidencia um problema mais profundo, de rivalidades e filosofias de curto prazo, exigindo que os clubes desenvolvam práticas de gestão de longo prazo focada no crescimento sustentável do esporte.

Concluindo, os clubes deveriam adotar uma visão cooperativa e estratégica, priorizando o bem comum e realizando investimentos em práticas de governança sólidas e duradouras, se quiserem que os benefícios da Liga se concretizem. Embora essa abordagem tenha o potencial de desenvolver o futebol brasileiro, ela exige uma mudança na mentalidade dos gestores. Eles devem enxergar o esporte como um produto de longo prazo, cujo sucesso depende de decisões bem fundamentadas e colaborativas.

5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos

A partir das observações realizadas, é possível indicar alguns pontos a serem aprofundados em futuros estudos sobre este tema.

Primeiramente, a análise de modelos de Liga para o futebol pode ser expandida para outras modalidades esportivas no Brasil, investigando como

práticas de governança e alianças estratégicas poderiam beneficiar diferentes esportes e contribuir para o seu fortalecimento nacional.

Além disso, seria relevante investigar as perspectivas de outros agentes envolvidos no mercado do futebol, como federações, emissoras de televisão, patrocinadores e investidores. Compreender como esses agentes reagem e se adaptam às mudanças trazidas pela criação de uma liga pode ser interessante para mapear outras possíveis áreas de conflito ou colaboração, como no caso do poder de barganha comercial entre os *stakeholders*.

Finalmente, para alcançar uma maior amplitude de conclusões, a aplicação de questionários com uma amostra mais ampla de clubes, abrangendo diversas divisões, permitiria uma visão mais detalhada da perspectiva deles em relação à criação de uma liga esportiva.

6 Referências Bibliográficas

ADGATE, Brad. *The audience disparity of NFL games and everything else widens*. **Forbes**, 2024. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/bradadgate/2023/01/12/the-audience-disparity-of-nfl-games-and-everything-else-widens/>. Acesso em: 22 ago. 2024.

BADENHAUSEN, Kurt. *NFL Sponsorship Revenue Sees 15 Percent Increase in Ticketing*. **Sportico**, 2024. Disponível em: <https://www.sportico.com/business/sponsorship/2024/nfl-sponsorship-revenue-15-percent-increase-ticketing-1234764697/>. Acesso em: 25 ago. 2024.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. 5. ed. São Paulo: **Pearson Prentice Hall**, 2020.

CAPELO, Rodrigo. *As finanças do Bahia em 2023: reestruturação econômica após venda para o City mostra seus primeiros sinais positivos*. **Globo Esporte**, 2024. Disponível em: <https://ge.globo.com/negocios-do-esporte/noticia/2024/07/01/as-financas-do-bahia-em-2023-reestruturacao-economica-apos-venda-para-o-city-mostra-seus-primeiros-sinais-positivos.ghtml>. Acesso em: 15 ago. 2024.

CAPELO, Rodrigo. *As finanças do Flamengo em 2023: com faturamento recorde e redução da dívida, clube prepara novo ciclo de investimentos*. **Globo Esporte**, 2024. Disponível em: <https://ge.globo.com/negocios-do-esporte/noticia/2024/07/01/as-financas-do-flamengo-em-2023-com-faturamento-recorde-e-reducao-da-divida-clube-prepara-novo-ciclo-de-investimentos.ghtml>. Acesso em: 15 ago. 2024.

CAPELO, Rodrigo. *Clubes já deveriam estar juntos na liga, mas a realidade é de confronto entre eles e intermediários*. **O Globo**, 2024. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/esportes/rodrigo-capelo/coluna/2024/07/clubes-ja-deveriam-estar-juntos-na-liga-mas-realidade-e-de-confronto-entre-eles-e-intermediarios.ghtml>. Acesso em: 02 set. 2024.

CAPELO, Rodrigo. *Como as maiores ligas europeias negociam direitos de transmissão e distribuem verba entre clubes? Compare com o futebol brasileiro*. Blog do Rodrigo Capelo | **Globo Esporte**, 25 jun. 2020. Disponível em: <https://ge.globo.com/blogs/blog-do-rodrigo-capelo/post/2020/06/25/como-as-maiores-ligas-europeias-negociam-direitos-de-transmissao-e-distribuem-verba-entre-clubes-compare-com-o-futebol-brasileiro.ghtml>. Acesso em: 29 ago. 2024.

CAPELO, Rodrigo. *O que é SAF? Entenda o formato de clube-empresa que mudou o futebol brasileiro*. **Globo Esporte**, 2 set. 2022. Disponível em: <https://ge.globo.com/negocios-do-esporte/noticia/2022/09/02/o-que-e-saf-entenda-o-formato-de-clube-empresa-que-mudou-o-futebol-brasileiro.ghtml>. Acesso em: 10 nov. 2024.

CARNEIRO, Gabriel. *Por que estamos falando tanto de liga de clubes no futebol brasileiro?* **UOL Esporte**, 2023. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2023/03/02/por-que-estamos-falando-tanto-de-liga-de-clubes-no-futebol-brasileiro.htm>. Acesso em: 02 set. 2024.

CARVALHO, Fabio Ferreira de. *Direitos de transmissão e novas mídias: desafios, limitações e oportunidades no cenário esportivo*. **Instituto Brasileiro de Direito Desportivo (IBDD)**, 2024. Disponível em: <https://ibdd.com.br/direitos-de-transmissao-e-novas-midias-desafios-limitacoes-e-oportunidades-no-cenario-esportivo/?v=19d3326f3137>. Acesso em: 29 ago. 2024.

CATTO, André. *A febre dos naming rights: por que empresas gastam bilhões para dar nomes a estádios e casas de show*. G1. São Paulo: **Globo Comunicação e Participações**, 23 mar. 2024. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/2024/03/23/a-febre-dos-naming-rights-por-que-empresas-gastam-bilhoes-para-dar-nomes-a-estadios-e-casas-de-show.ghtml>. Acesso em: 10 nov. 2024.

CHADWICK, Simon; HAMILTON, James; RICHELLE, Jack (Eds.). *Managing Football: An International Perspective*. Abingdon: **Routledge**, 2024.

CIES SPORTS INTELLIGENCE. *Governance Structures of Professional Football Leagues*. Neuchâtel: International Centre for Sports Studies, out. 2023.

COHEN, Michael. *O que é realmente uma liga esportiva*. **Sport Insider**, 21 set. 2024. Disponível em: <https://sportinsider.com.br/o-que-e-realmente-uma-liga-esportiva/#:~:text=Ligas%20esportivas%20tradicionais%20representam%20uma,um%20cronograma%20e%20regras%20definidos>. Acesso em: 30 nov. 2024.

ROBINSON, Joshua; CLEGG, Jonathan. *The Club: How the English Premier League Became the Wildest, Richest, Most Disruptive Force in Sports*. Boston: **Houghton Mifflin Harcourt**, 2018.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. *Relatório impacto do futebol brasileiro*. **Zenodo**, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4587228>. Acesso em: 12 ago. 2024.

CORNFORTH, C. Introduction: *The changing context of governance – emerging issues and paradoxes*. In: CORNFORTH, C. (Ed.). *The governance of public and non-profit organisations: What do boards do?* London: **Routledge**, 2003. p. 1-19.

DELOITTE. *Annual review of football finance: Premier League clubs*. 2024. Disponível em: <https://www.deloitte.com/uk/en/services/financial-advisory/research/annual-review-of-football-finance-premier-league-clubs.html>. Acesso em: 12 ago. 2024.

DELOITTE. *Football Money League*. 2024. Disponível em: <https://www.deloitte.com/uk/en/services/financial-advisory/analysis/deloitte-football-money-league.html>. Acesso em: 12 ago. 2024.

DUSSAUGE, Pierre.; GARRETTE, Bernard. *Determinants of success in international strategic alliances: evidence from the global aerospace industry*. **Journal of International Business Studies**, v. 26, p. 505-530, 1995.

ECKSTEIN, Jakob. *How the NFL makes money*. **Investopedia**, 2024. Disponível em: <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/062515/how-nfl-makes-m>

oney.asp#:~:text=Massive%20TV%20and%20Streaming%20Deals,the%20rights%20to%20broadcast%20them. Acesso em: 11 nov. 2024.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3. ed. São Paulo: **Atlas**, 2004.

FOOTBALL BENCHMARK. *Brazilian football overview: growth, transformation, and untapped potential*. 2024. Disponível em: https://www.footballbenchmark.com/library/brazilian_football_overview_growth_transformation_and_untapped_potential. Acesso em: 12 ago. 2024.

FOOTBALL BENCHMARK. *Commercial Deal Landscape in the Big Five Leagues*. [s.d.]. Disponível em: https://www.footballbenchmark.com/library/commercial_deal_landscape_in_the_big_five_leagues. Acesso em: 13 ago. 2024.

FOOTBALL BENCHMARK. *Overview of the new UEFA Financial Fair Play regulations*. 2022. Disponível em: https://www.footballbenchmark.com/library/overview_of_the_new_uefa_financial_fair_play_regulations. Acesso em: 12 set. 2024.

FOOTBALL BENCHMARK. *The Changing Face of Football Sponsorship: Key Trends*. **Football Benchmark**, 2020. Disponível em: https://www.footballbenchmark.com/library/the_changing_face_of_football_sponsorship_key_trends. Acesso em: 13 set. 2024.

FOOTBALL BENCHMARK. *TV rights behind the Premier League: Latest deal 2023*. Disponível em: https://www.footballbenchmark.com/library/tv_rights_behind_the_premier_league_latest_deal. Acesso em: 02 set. 2024.

FRONT OFFICE SPORTS. *NFL Nears \$2B in Sponsorship Deals*. 2022. Disponível em: <https://frontofficesports.com/newsletter/nfl-nears-2b-in-sponsorship-deals/>. Acesso em: 11 set. 2024.

GEEY, Daniel; HARVEY, Alex. *Football broadcasting deals across the top 5 European leagues*. **Daniel Geey**, 2024. Disponível em: <https://www.danielgeey.com/done-deal-blog/football-broadcasting-deals-across-the-top-5-european-leagues>. Acesso em: 29 set. 2024.

GIULIANOTTI, Richard. *Sociologia do futebol: dimensões históricas e socioculturais do esporte das multidões*. São Paulo: **Nova Alexandria**, 2002.

GLOBO ESPORTE. *Cuiabá registra R\$ 168 milhões de receita em 2023; veja números*. 2024. Disponível em: <https://ge.globo.com/mt/futebol/times/cuiaba/noticia/2024/04/29/cuiaba-registra-r-168-milhoes-de-receita-em-2023-veja-numeros.ghtml>. Acesso em: 15 ago. 2024.

GRAFIETTI, Cesar. *Direitos de transmissão do Campeonato Brasileiro de Futebol*. **Inteligência Financeira**, 2024. Disponível em: <https://inteligenciafinanceira.com.br/mercado-financeiro/negocios/direitos-de-transmissao-campeonato-brasileiro-de-futebol/>. Acesso em: 15 ago. 2024.

HAGEDOORN, John.; NARULA, Rajneesh. *Choosing organizational modes of strategic technology partnering: international and sectoral differences*. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 2, p. 265-284, 1996.

HARVEY, Alex; GEEY, Daniel. *How Champions League clubs make their money*. **Daniel Geey Blog**, [s.d.]. Disponível em: <https://www.danielgeey.com/done-deal-blog/how-champions-league-clubs-make-their-money>. Acesso em: 19 set. 2024.

HOYE, Russell; CUSKELLY, Graham. *Sport Governance*. New York: **Routledge**, 2012.

HUMS, Mary A.; KLUCH, Yannick; SCHMIDT, Samuel H.; MACLEAN, Joanne C. *Governance and Policy in Sport Organizations*. 5. ed. Nova Iorque: **Routledge**, 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Futebol brasileiro merece melhor governança corporativa*. 2024. Disponível em:

<https://www.ibgc.org.br/blog/futebol-brasileiro-merece-melhor-governanca-corporativa>. Acesso em: 26 set. 2024.

JENKINS, Keith. *What is financial fair play and how does it work? Rules explained*. **ESPN**, 2024. Disponível em: https://www.espn.co.uk/football/story/_/id/40591227/what-financial-fair-play-how-does-work-rules-explained. Acesso em: 17 set. 2024.

KING, Neil. *Sport governance: an introduction*. Abingdon: **Routledge**, 2017.

LANCE!. *Onde assistir ao Brasileirão 2024: entenda divisão dos direitos de transmissão*. 2024. Disponível em: <https://www.lance.com.br/lancebiz/mercado-do-esporte/onde-assistir-ao-brasileirao-2024-entenda-divisao-dos-direitos-de-transmissao.html>. Acesso em: 22 ago. 2024.

LARSEN, Roald. *The business model and revenue streams of NFL explained*. **Untaylored**, 2024. Disponível em: <https://www.untaylored.com/post/the-business-model-and-revenue-streams-of-nfl-explained>. Acesso em: 19 set. 2024.

LINHALES, A.M. *A Trajetória Política do Esporte no Brasil: interesses envolvidos e setores excluídos*. 1996. 242 f. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) – **Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 1996.

MACEDO-SOARES, T. Diana L. Van Aduard de. *Ensuring dynamic strategic fit of firms that compete globally in alliances and networks: proposing the global SNA - strategic network analysis - framework*. **Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 45, n. 1, 2011.

MACKEY, Ed. *Premier League TV rights: how they work and what they cost*. **New York Times**, 2023. Disponível em: <https://www.nytimes.com/athletic/4240951/2023/08/25/premier-league-tv-rights-how-work-cost/>. Acesso em: 07 set. 2024.

MAGATTI, Ricardo. *Por que a liga de clubes no futebol brasileiro ainda não saiu do papel?* **Terra Esportes**, 2022. Disponível em: <https://www.terra.com.br/esportes/futebol/por-que-a-liga-de-clubes-no-futebol-brasileiro-ainda-nao-saiu-do-papel,ff067b518e05b699f5b369cc2b81bcd6cfv4zg6p.html>. Acesso em: 20 set. 2024.

MAGGATI, Ricardo. *Globo, Record e Amazon: entenda como será a transmissão do Brasileirão em 2025.* **Estadão**, 2024. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/esportes/futebol/globo-record-e-amazon-entenda-como-sera-a-transmissao-do-brasileirao-em-2025/#:~:text=Anualmente%2C%20a%20emissora%20deve%20pagar,cai%20para%20R%24%201%20bilh%C3%A3o>. Acesso em: 01 set. 2024.

MASCARENHAS, Gilmar. *O futebol no Brasil: reflexões sobre paisagem e identidade através dos estádios.* In: BARTHE-DELOIZY, F.; SEPRA, A. (orgs.). *Visões do Brasil: estudos culturais em Geografia* (online). Salvador: **EDUFBA; Ediciones L'Harmattan**, 2012. p. 67-85. ISBN 978-85-232-1238-4. Disponível em: <https://books.scielo.org>. Acesso em: 25 ago. 2024.

MOREL, Rodrigo. *Libra ou LFF? Veja as principais diferenças entre as propostas de liga no Brasil.* **CNN Brasil**, 2023. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/esportes/outros-esportes/libra-ou-lff-veja-as-principais-diferencas-entre-as-propostas-de-liga-no-brasil/>. Acesso em: 19 ago. 2024.

NAKAMURA, W. T.; CERQUEIRA, S. de A. *A nova era do futebol brasileiro e clubes geridos como negócio.* **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 4, e210055, 2021.

NFL. *NFL Honors Sponsors.* Disponível em: <https://www.nfl.com/honors/sponsors>. Acesso em: 18 set. 2024.

NFL OPERATIONS. *Integrity of the game.* NFL Operations, [s.d.]. Disponível em: <https://operations.nfl.com/inside-football-ops/nfl-operations/integrity-of-the-game/>. Acesso em: 22 set. 2024.

OZANIAN, Mike. *Why the NFL could reap more than \$126 billion in TV money by 2033.* **Forbes**, 2023. Disponível em:

<https://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2023/08/30/why-the-nfl-could-reap-more-than-126-billion-in-tv-money-by-2033/>. Acesso em: 02 set. 2024.

PARRELA, Leonardo. *A história do Campeonato Brasileiro: formatos e campeões*. **CNN Brasil**, 2024. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/esportes/futebol/a-historia-do-campeonato-brasileiro-formatos-e-campeoes/>. Acesso em: 29 set. 2024.

PREMIER LEAGUE. *Governance*. Disponível em: <https://www.premierleague.com/about/governance>. Acesso em: 07 set. 2024.

PR NEWSWIRE. *NFL Team Sponsorship Revenue Exceeds \$2.35 Billion*. 2024. Disponível em: <https://www.prnewswire.com/news-releases/nfl-team-sponsorship-revenue-exceeds-2-35-billion-302048059.html>. Acesso em: 02 set. 2024.

REIS, Ana Karolina. *Presidente do Atlético-GO critica diferenças de receitas e diz que futebol está impagável*. **CNN Brasil**, 2024. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/esportes/futebol/atletico-goianiense/presidente-do-atletico-go-critica-diferencas-de-receitas-e-diz-que-futebol-esta-impagavel/>. Acesso em: 22 ago. 2024.

SINGH, Girijesh. *Full Form NFL in Sports, History, Origins, Structure, Impact*. **PW Live**, 2024. Disponível em: <https://www.pw.live/exams/full-form/nfl-in-sports/>. Acesso em: 25 set. 2024.

SINGH, Mallika. *NFL's private equity revolution: What fans and investors need to know in 2024*. **Essentially Sports**, 2024. Disponível em: <https://www.essentiallysports.com/nfl-active-news-nfls-private-equity-revolution-what-fans-and-investors-need-to-know-in-twenty-twenty-four/>. Acesso em: 29 set. 2024.

SOMOGGI, Amir. *Como o Fair Play Financeiro afetaria o futebol brasileiro? Quem estaria em desacordo atualmente?* **SportsValue**, 2024. Disponível em: <https://www.sportsvalue.com.br/como-o-fair-play-financeiro-afetaria-o-futebol-brasileiro-quem-estaria-em-desacordo-atualmente/>. Acesso em: 12 set. 2024.

STATISTA. *Broadcasting payments to clubs in the English Premier League*. 2024. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/240912/broadcasting-payments-to-clubs-in-the-english-premier-league/>. Acesso em: 02 set. 2024.

TEECE, David J. *Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress*. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 18, p. 1-25, 1992.

UEFA. *Financial fair play explained*. **UEFA**, 2010. Disponível em: <https://es.uefa.com/news-media/news/01e6-0e74ab2818a1-ae0fefe2d591-1000--financial-fair-play-explained/>. Acesso em: 05 set. 2024.

YIN, Robert K. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. 6. ed. **Thousand Oaks: Sage Publications**, 2017.

ZARKO, Raphael; MOTA, Cahê. *CBF anuncia casa de apostas como patrocinadora do Brasileirão pelos próximos três anos*. **Globo Esporte**, 2024. Disponível em: <https://ge.globo.com/negocios-do-esporte/noticia/2024/04/12/cbf-anuncia-casa-de-apostas-como-patrocinadora-do-brasileirao-pelos-proximos-tres-anos.ghtml>. Acesso em: 05 set. 2024.

Anexo I

(Representante de Clube de Futebol)

1. Como o seu clube enxerga as propostas da Libra e LFU? Quais são os principais benefícios e preocupações?
2. De que forma essa estrutura de governança pode impactar as decisões estratégicas do clube?
3. A redistribuição de receitas proposta pela Libra e LFU é justa na sua visão? Como ela pode afetar a sustentabilidade financeira do clube?
4. Quais adaptações específicas você acredita que seriam necessárias para que as propostas dessas ligas realmente atendam às particularidades do futebol brasileiro?
5. Como esses modelos de ligas podem impactar a atratividade do mercado de futebol brasileiro para patrocinadores globais?
6. Como um novo modelo de liga pode abrir possibilidades comerciais para a liga e para os clubes participantes?
7. Qual é a posição do seu clube sobre a introdução de um sistema de fair play financeiro no Brasil? Como ele afetaria a gestão financeira da equipe?
8. Como o crescimento das SAFs influencia a visão do clube sobre uma nova governança de liga e maior controle sobre receitas e despesas?
9. Quais barreiras você enxerga para implementar no Brasil um modelo de governança centralizada similar ao da Premier League? E da NFL? Acredita que clubes grandes e pequenos seriam igualmente beneficiados?
10. Na sua opinião, como lidar com os conflitos de interesse entre clubes de diferentes portes para garantir que todos possam se beneficiar de uma governança centralizada?
11. Quais soluções você sugeriria para superar a resistência de alguns clubes em adotar práticas de governança centralizada?
12. Você enxerga estratégias ou práticas adotadas por ligas internacionais que poderiam ser replicadas para garantir uma transição mais suave e eficiente para uma governança centralizada no Brasil?
13. Em sua opinião, quais são os primeiros passos práticos que vocês junto a outros clubes, poderia adotar para contribuir para uma liga nacional mais unificada e competitiva

Anexo II

(Advogado de Escritório Jurídico)

1. Como você avalia o Brasileirão atualmente, em termos de competitividade, governança e distribuição de receitas? A criação de uma liga é necessária?
2. Quais são os principais desafios legais envolvidos na criação de uma liga no Brasil?
3. De que forma a negociação coletiva dos direitos de transmissão pode ser vantajosa para clubes de menor expressão? Qual o impacto disso em seu desenvolvimento?
4. Quais são os principais desafios jurídicos para centralizar os direitos de transmissão no Brasil, à semelhança do que ocorre na Premier League e na NFL?
5. Como o modelo de redistribuição de receitas adotado pela Premier League poderia ser implementado no Brasil, considerando as diferenças entre os grandes clubes e os clubes menores? E qual o impacto disso no desenvolvimento do futebol?
6. Quais os principais pontos que devem ser considerados para garantir que uma redistribuição mais equitativa de receitas não afete negativamente os clubes que já possuem maior poder financeiro?
7. Como você avalia a governança em ligas como a Premier League e a NFL? Quais aspectos desse modelo poderiam ser adaptados para o contexto brasileiro?
8. Na sua opinião, quais são os principais obstáculos legais e regulatórios para implementar uma governança semelhante à da Premier League/NFL no futebol brasileiro?
9. Na sua visão, quais medidas legais poderiam ser adotadas para promover um maior equilíbrio competitivo entre os clubes brasileiros?
10. Quais estratégias poderiam ser utilizadas para lidar com a resistência de alguns clubes à mudança para um novo modelo de governança?
11. Como o direito esportivo pode ajudar a mitigar conflitos de interesse que surgem quando se tenta implementar mudanças estruturais no futebol brasileiro?

12. Quais são os principais desafios legais que as propostas da Libra e da LFU enfrentam para serem implementadas de forma eficaz?
13. Como essas propostas podem ser melhoradas para promover uma governança mais eficiente e uma maior competitividade no futebol brasileiro?
14. Quais seriam os obstáculos para a implementação de um regulamento de *Fair Play* Financeiro no Brasil, semelhante ao adotado pela UEFA?
15. Você acredita que o *Fair Play* Financeiro poderia ajudar a resolver os problemas de endividamento dos clubes brasileiros? Como isso poderia ser regulamentado?

Anexo III

(CBF)

1. Com sua experiência na CBF, quais práticas de governança da Premier League e da NFL você acredita que poderiam ser benéficas para o futebol brasileiro?
2. Como você avalia o modelo de centralização dos direitos de transmissão nessas ligas? Acredita que essa abordagem poderia ser aplicada de maneira eficaz no Brasil?
3. Considerando o histórico de patrocínios no futebol brasileiro, quais práticas dessas ligas ajudariam a fortalecer a atratividade e visibilidade de um campeonato unificado para patrocinadores?
4. Como você acha que a CBF enxerga a implementação de um sistema de *Fair Play* Financeiro no Brasil? Como conciliar isso com os clubes?
5. Quais desafios você enxerga para implementar um modelo de centralização dos direitos de transmissão no Brasil, considerando a atual estrutura de governança dos clubes e da CBF?
6. A centralização de direitos de transmissão pode gerar resistência de clubes maiores, que costumam negociar valores individualmente. Como você acredita que esses conflitos poderiam ser minimizados?
7. Em sua opinião, quais ajustes na governança seriam necessários para garantir que clubes de diferentes tamanhos possam se beneficiar igualmente de uma centralização nos moldes da Premier League ou NFL?
8. Com base na sua experiência, como você avalia as propostas da Libra e da LFU em termos de potencial para atrair novos patrocínios e parceiros, especialmente considerando um modelo de transmissão centralizado?
9. Acredita que a criação de uma liga com governança centralizada ajudaria a posicionar o futebol brasileiro de forma mais competitiva no mercado internacional?
10. Como ex-funcionário da CBF, você vê vantagens comerciais para os clubes na criação de uma estrutura centralizada de direitos de
11. transmissão, como ocorre em modelos internacionais?

12. Em sua visão, quais ações práticas poderiam ser adotadas para atrair parceiros e fortalecer a sustentabilidade financeira de uma liga nacional centralizada?
13. Que estratégias poderiam ser implementadas para que clubes de diferentes portes se beneficiem de uma centralização dos direitos de transmissão?
14. Quais primeiros passos você considera essenciais para que o futebol brasileiro desenvolva um modelo de transmissão centralizado e competitivo?