



## **UM NOVO DESPERTAR PARA "FAIR PLAY"?**

**PESQUISA ANUAL COM DIRETORES DE FINANÇAS  
DE CLUBES DE FUTEBOL DO REINO UNIDO**

2013



# Introdução

Caro leitor

Você está recebendo o estudo elaborado pela BDO sobre o Fair Play Financeiro que será aplicado pela primeira vez nesta temporada a todos os times locais do Reino Unido.

Aprovado em 2009, o Fair Play Financeiro europeu foi criado com o objetivo de introduzir mais disciplina nas finanças dos clubes, além de incentiva-los a implementar boas práticas corporativas dando foco ao resultado.

Visando proteger a saúde financeira e a viabilidade a longo prazo do futebol, assim como a integridade e o bom funcionamento das diversas competições, a UEFA aprovou diversos critérios, exigindo reequilíbrio financeiro e criou punição para os clubes que não cumpram o regulamento, podendo chegar até ao rebaixamento e exclusão de competições.

Este estudo demonstra as preocupações dos clubes em se adaptar as normas do Fair Play Financeiro e as diversas adaptações que foram necessárias em seus planejamentos para as próximas temporadas.

Boa leitura!

**Raul Corrêa da Silva**  
Presidente da BDO RCS



# Sumário Executivo

## Finanças dos clubes

- ▶ Apenas três dos diretores financeiros classificam a situação financeira de seus clubes como "muito saudável". Quase a metade (48%) diz que sua situação financeira "poderia ser melhor, mas não é má"; 17% dos entrevistados responderam que "precisa de atenção" enquanto 5% disseram que suas finanças são "motivo para séria preocupação".
- ▶ Dois terços (65%) dos entrevistados dependem do(s) principal(ais) acionista(s) para financiar déficits anuais de receita ou prejuízos operacionais – aumentando de forma significativa os 58% em 2012.
- ▶ Um quinto dos clubes pesquisados (21%) foi abordado nos últimos 12 meses por terceiros interessados em participação acionária - chegando a um terço dos clubes FLC e 40% dos clubes SPL.
- ▶ 46% dos 24 maiores clubes brasileiros apresentaram superávit no balanço de 2012.

## Receitas dos clubes e tendências de lucratividade

- ▶ Quase dois terços dos entrevistados (64%) responderam que não esperam obter lucro antes do período de negociação de jogadores e amortização no seu próximo período contábil. As duas Premier League estão mais confiantes, tendo os entrevistados – 92% da EPL e 60% da SPL - antecipado lucros.
- ▶ Dois terços (65%) dos entrevistados também não esperam ter lucro depois da negociação de jogadores e amortização no seu próximo período contábil.
- ▶ Apenas 44% dos entrevistados estão usando o custo do futebol como indicador principal de desempenho da saúde financeira dos seus clubes – diminuindo os 58% de 2012. 41% dos clubes que usam esse cálculo tem um "benchmark" menor que 55% - também menor que os 58% de 2012.

## Operações do clube

- ▶ As três principais preocupações dos diretores financeiros de futebol continuam a ser a inflexibilidade dos salários dos jogadores, a perda de renda se o clube for rebaixado e a queda de público devido ao ambiente econômico. Uma nova preocupação para os diretores financeiros dos clubes EPL e FLC é o desafio de atender às regras do fair play financeiro.
- ▶ Um quinto dos clubes estava atrasado com os pagamentos de impostos durante o ano, mas a maioria deles fez um acordo formal quanto aos atrasos com o HMRC. Mais da metade dos entrevistados (52%) disse que o HMRC os estava contatando de forma antecipada e mais frequente em busca do pagamento do imposto devido.
- ▶ Parece que as regras do fair play financeiro estão sendo levadas a sério: 95% dos entrevistados cumprirão as regras do FFP em 2013/2014; 42% dos clubes admitem que sua decisão de não aumentar o custo da folha de pagamento do primeiro time foi parcialmente, ou em grande medida, orientada pelas normas “fair play”; 22% deles dizem que as normas FFP afetaram sua decisão de não aumentar sua verba de transferências.

## Custo com jogador e transferências

- ▶ Mais de oito em dez clubes (85%) têm cláusulas nos contratos com jogadores, estipulando uma redução de salário se o clube for rebaixado. O número de clubes EPL e SPL com essas cláusulas aumentou, nos últimos 12 meses, de 56% e 33% para 75% e 60%, respectivamente.
- ▶ Quase metade dos entrevistados (53%) vai reduzir o tamanho da equipe principal; 42% vão mantê-la do mesmo tamanho e 5% deles aumentarão o tamanho da equipe principal. Além disso, mais da metade (56%) também está planejando uma verba de folha de pagamento menor para sua equipe principal.
- ▶ Aproximadamente dois terços (64%) dos clubes entrevistados manterão sua verba de transferência igual à do último ano; um quarto (24%) vai reduzi-la e apenas 12% aumentarão.

## Governança corporativa

- ▶ Quase todos os entrevistados (92%) consideram seu time de futebol um negócio de interesse público com elevado grau de escrutínio.
- ▶ Aproximadamente dois terços (64%) dos entrevistados concordam que o nível de interesse público os leva a gerenciar o clube com maior nível de governança corporativa do que usariam para uma empresa de porte similar fora do segmento do futebol.
- ▶ No Brasil, temos um custo de futebol médio de 65% das receitas totais dos principais clubes

## Análise dos resultados em 2013

### Financiamento do clube

#### 1. Como você classificaria a atual posição financeira do seu clube?

%	All leagues	EPL	FLC	FL1	FL2	SPL
Muito saudável	30	83	22	14	18	20
Poderia ser melhor mas não está má	48	17	50	50	64	60
Precisa de atenção	17	0	22	29	12	20
É motivo para séria preocupação / a ponto de processo de "falência"	5	0	6	7	6	0

base 66

Apenas três de dez diretores de finanças classificaram a situação financeira do seu clube como "muito saudável" – o mesmo resultado de 2012 – e há uma grande variação entre os diferentes times, com 83% dos clubes EPL entrevistados tendo boa saúde financeira comparada com apenas 14% dos clubes FL1 entrevistados.

Quase a metade (48%) diz que sua situação poderia estar melhor, mas não é ruim, enquanto 22% das finanças dos entrevistados "precisam de atenção" ou são "motivo para séria preocupação". O percentual aumentou de apenas 13% em 2012 enquanto mais de um terço (36%) dos clubes FL1 entrevistados admitem dificuldades financeiras.

## 2. Seu clube depende do(s) principal(ais) acionista(s) para financiar déficits anuais de receita ou prejuízos operacionais?

%	All leagues	EPL	FLC	FL1	FL2	SPL
Sim	65	50	94	64	53	40
Não	35	50	6	36	47	60

*base 66*

A tendência de maior dependência de um único proprietário ou de um pequeno grupo de acionistas continua a se fortalecer. Dois terços (65%) dos entrevistados dependem do(s) principal(is) acionista(s) para financiar déficits anuais de receita ou prejuízos operacionais. O percentual aumentou comparado com os 58% em 2012 e o percentual dos clubes FLC entrevistados aumenta para 94%.

De fato, a SPL é a única liga que parece ter reduzido sua dependência dos principais acionistas este ano.

“Nenhuma surpresa aqui! A EPL surge na dianteira e as ligas abaixo ficam tropeçando no seu despertar. Entretanto, pode haver motivo para otimismo na medida em que vemos a adoção das regras “Fair Play” começando a ter um efeito estabilizador nas operações. As partes interessadas estão clamando por um modelo empresarial sustentável e só se pode esperar que as regras sejam adotadas não apenas por escrito, mas no espírito”.

*Trevor Birch*

## Receita do clube e tendências de lucratividade

### 3. Vocês esperam ter lucro antes de negociação de jogador e amortização no seu próximo período contábil?

%	All leagues	EPL	FLC	FL1	FL2	SPL
Sim	36	92	17	29	18	60
Não	64	8	83	71	82	40

base 66

Com exceção dos diretores de finanças dos clubes da SPL, que estão mais confiantes do que no último ano, esses resultados são muito similares aos de 2012, com quase dois terços dos entrevistados (64%) não esperando ter lucro antes de negociação de jogador e amortização no seu próximo período contábil.

Entretanto, as duas premier league estão muito mais confiantes, com 92% dos entrevistados da EPL e 60% da SPL esperando ter lucro, comparado com apenas 17% dos entrevistados da FLC e 18% da FL2.

### 4. Vocês esperam ter lucro depois de venda de jogador e amortização no seu próximo período contábil?

%	All leagues	EPL	FLC	FL1	FL2	SPL
Sim	29	42	6	43	24	60
Não	65	42	88	50	76	40
Não Sei	6	16	6	7	0	0

base 66

A perspectiva geral para o próximo ano financeiro continua a obscurecer, com dois terços (65%) dos clubes não esperando ter lucro depois da negociação de jogador e amortização, comparando-se com 57% em 2012 (e apenas um terço em 2011).

Os clubes com mais problemas são da FLC e FL2 onde, respectivamente, 88% e 76% dos entrevistados esperam ter prejuízo.

Os entrevistados da SPL tem o cenário mais favorável, com 60% deles esperando ter lucro.

## 5. Qual foi o impacto das condições econômicas nas seguintes fontes de receitas no ano financeiro atual?

%	All leagues	EPL	FLC	FL1	FL2	SPL
<b>Ingressos do jogo</b>						
Pequeno	59	25	73	65	65	60
Nenhum impacto	21	50	11	14	24	0
Grande	20	25	16	21	11	40
<b>Merchandising</b>						
Pequeno	55	58	73	50	48	20
Nenhum impacto	29	17	17	36	47	20
Grande	16	25	10	14	5	60
<b>Match day</b>						
Pequeno	44	17	56	42	53	40
Nenhum impacto	41	75	28	36	41	20
Grande	15	8	16	22	6	40
<b>Entretenimento corporativo</b>						
Pequeno	56	50	67	50	59	40
Nenhum impacto	24	17	11	29	35	40
Grande	20	33	22	21	6	20
<b>Venda de ingressos da temporada</b>						
Pequeno	45	17	66	35	53	40
Nenhum impacto	31	66	6	29	29	40
Grande	24	17	28	36	18	20
<b>Patrocínio</b>						
Pequeno	33	8	39	43	36	40
Nenhum impacto	43	42	33	26	53	60
Grande	24	50	28	31	11	0

“É preocupante observar que apesar do financeiro fair play e do limite máximo de salários operando agora em todas as divisões profissionais inglesas, não há melhoria perceptível alguma no elevado número de clubes que esperam ter prejuízo na próxima temporada. A pesquisa, demonstra muito claramente que esses prejuízos serão financiados pelo principal acionista dos clubes, uma situação que não é sustentável. Não deveríamos ficar surpresos ao ver mais intervenções nos próximos meses”.

*Charles Barnett*

Os resultados deste ano seguem a tendência dos últimos três, com pouca evidência de melhoria na entrada de receitas nos últimos 12 meses. Mais da metade dos entrevistados continua a sofrer uma redução na receita com ingressos de jogos (59%), merchandising (55%) e entretenimento corporativo (56%). Entretanto, o impacto é menos notado entre os clubes da EPL do que em outras ligas.

Os clubes da FLC estão enfrentando maior redução em quase todas as fontes de receitas, com 73% informando receita menor com ingressos de jogos e merchandising, 67% estão sofrendo uma queda em entretenimento corporativo e vendas de ingressos para a temporada.

Dois terços (65%) dos clubes entrevistados da FL1 e FL2 também sofreram redução em vendas de ingressos em dias de jogo, e 59% dos entrevistados da FL2 tiveram reduzida a receita de entretenimento corporativo.

Os únicos vislumbres de boas notícias são resultados melhores em merchandising e patrocínio para entrevistados da SPL, uma melhoria na receita de patrocínios para metade dos entrevistados da EPL (comparado com apenas 11% em 2012); e uma melhoria na venda de ingressos para a temporada, que foi informada por 36% dos entrevistados da FL1 – aumentando os 13% em 2012.

## 6. Que efeito você espera que a situação econômica tenha nas suas fontes de receitas em 2013/14, comparando com a temporada que terminou recentemente?

%	All leagues	EPL	FLC	FL1	FL2	SPL
<b>Ingressos do jogo</b>						
Negativo	29	17	50	21	18	40
Nenhum impacto	47	66	33	58	53	0
Positivo	24	17	17	21	29	60
<b>Merchandising</b>						
Negativo	27	24	44	7	18	40
Nenhum impacto	51	43	44	72	64	0
Positivo	22	33	12	21	18	60
<b>Entretenimento corporativo</b>						
Negativo	29	25	33	14	41	20
Nenhum impacto	45	50	45	50	41	40
Positivo	26	25	22	36	18	40
<b>Venda de ingressos da temporada</b>						
Negativo	35	17	61	36	24	20
Nenhum impacto	35	58	17	36	41	20
Positivo	30	25	22	28	35	60
<b>Patrocínio</b>						
Negativo	24	8	39	14	24	40
Nenhum impacto	50	50	44	50	47	40
Positivo	26	42	17	36	29	20

base 66

Os diretores financeiros de todas as ligas (divisões) estão, em geral, mais otimistas quanto ao próximo ano (2013/14). A SPL é a liga mais confiante de todas com 60% dos entrevistados antecipando melhor venda de ingressos para a temporada, merchandising, e vendas de ingressos em dia de jogo.

44% usam o % Custo do Futebol como um indicador-chave de desempenho.

## 7. Vocês utilizam o % Custo do futebol como um indicador-chave de desempenho para a saúde financeira do clube?

%	All leagues	EPL	FLC	FL1	FL2	SPL
Sim	44	50	39	43	35	80
Não	56	50	61	57	65	20

base 66

## 8. Caso "sim", em que faixa está seu benchmark?

%	All leagues
< 50%	17
51-55%	24
56-60%	24
61-65%	28
> 66%	7

base 29

Na pesquisa do ano passado havia evidência de que um melhor uso da % Custo Futebol estava começando a ser feito. Entretanto, a situação se reverteu este ano, com apenas 41% dos clubes operando com um "benchmark" não superior a 55%, comparando-se com 58% dos clubes nessa faixa em 2012. Mesmo assim, não houve significativa alteração no percentual de clubes que usam um "benchmark" maior que 60%; este ano 35% usaram esse benchmark, quase o mesmo que em 2012 (33%).

No Brasil, temos um % Custo Futebol médio de 65,3% nos principais clubes.

## 9. Com que % Custo Futebol vocês estão trabalhando atualmente ?

%	All leagues	EPL	FLC	FL1	FL2	SPL
< 50%	21	8	6	36	41	0
51-55%	21	25	11	14	35	20
56-60%	14	17	6	36	0	20
61-65%	9	8	6	7	6	40
> 66%	29	42	66	0	12	0
Não calculado	6	0	5	7	6	20

*base 66*

Embora 42% de todos os entrevistados operem abaixo de 55%, grande parte disso pode ser atribuída aos clubes da FL1 e FL2, que têm operado com um limite máximo de salário nos últimos anos. De fato, mais de três quartos dos clubes da FL2 e metade dos clubes da FL1 operam abaixo de 55%. Entretanto, apenas 31% dos clubes da EPL e 17% da FLC operam abaixo dos 55%, com dois terços dos entrevistados da FLC e 42% da EPL operando acima de 66%.

Os resultados da EPL e da FLC mostram a extensão em que esses clubes investem em jogadores, sem dúvida em um esforço de manter ou ganhar status de EPL. Isso confirma que remunerações da EPL são imensamente, mesmo que desproporcionalmente, atraentes e podem seduzir os clubes a estratégias de alto-risco.

## Spotlight on: Financial Fair Play

Os regulamentos “Financial Fair Play” (FFP) serão aplicados em todas as divisões profissionais inglesas pela primeira vez na próxima temporada.

### Compliance dos clubes de futebol com as regras da FFP 2013/14

- ▶ 85% pretendem cumprir sem mudanças significativas em seu modelo de negócio.
- ▶ 10% pretendem cumprir mudanças significativas.
- ▶ 83% planejam gastar o mesmo ou diminuir sua folha de pagamento.
- ▶ 42% disseram que suas decisões foram influenciadas pelo FFP.
- ▶ 88% afirmam ter atendido às regulamentações relevantes na última temporada.
- ▶ 88% dos clubes esperam reduzir suas verbas de transferência ou mantê-la igual. Dos clubes que planejam reduzir ou manter sua verba de transferência constante, 22% declararam que as regras FFP levaram a isso. Entretanto, esse número aumenta para 44% e 41% em clubes da EPL e FLC.
- ▶ 84% dos clubes têm cláusulas de rebaixamento no contrato com os jogadores, que era 79% na última pesquisa.
- ▶ Maiores preocupações para os clubes da EPL e FLC:
  1. Inflexibilidade do salário dos jogadores.
  2. Perda de receita em função do rebaixamento.
  3. Compliance com o regulamento da FFP.

Embora muitos preferissem que o esporte encontrasse seu próprio equilíbrio financeiro sustentável, a pressão sobre os clubes e seus proprietários para ter sucesso não permitiu que isso acontecesse. Nossa pesquisa sugere que a indústria de futebol está levando as exigências FFP a sério e estamos começando a ver mudanças no comportamento dos clubes. O impacto parece controlável para muitos entrevistados, embora relevantes mudanças operacionais precisem ser feitas nos clubes com modelos financeiros não sustentáveis – muito provavelmente como o futebol.

*Ian Clayden*

## Operações do clube

As duas principais inquietações dos diretores financeiros de futebol são, novamente, a inflexibilidade de salários de jogadores e a perda de receita se o clube for rebaixado. Uma nova preocupação para os diretores de finanças dos clubes da EPL e FLC é o desafio de atender as regulamentações FFP – uma indicação, talvez, de que as regras FFP estão sendo levadas a sério.

Queda de público em função do cenário econômico atual é a principal preocupação dos clubes da FL1 e SPL.

A capacidade de atrair patrocínios não é mais uma grande preocupação das ligas inglesas. Isso é consistente com a recente experiência, onde a maioria dos entrevistados viu a receita de patrocínio melhorar ou se manter iguais.

### 10. Agora que as regras fair play locais e/ou da UEFA estão em operação, você espera que para a próxima temporada seu clube vai:

%	All leagues	EPL	FLC	FL1	FL2	SPL
Cumprir essas regras com mínimas alterações no modelo empresarial	85	84	66	86	100	100
Só conseguirá cumprir fazendo alterações significativas no modelo empresarial	10	8	22	14	0	0
Não cumprirá, mas pretende cumpri-las dentro dos próximos 2 ou 3 anos	5	8	12	0	0	0

base 66

A grande maioria (85%) dos entrevistados espera cumprir as regras “fair play” em 2013/14 sem significativas alterações no seu modelo empresarial. Um quinto (22%) dos clubes da FLC entrevistados precisarão fazer significativas alterações no seu modelo empresarial para cumpri-las, com 12% deles esperando levar de dois a três anos para conseguir o cumprimento dessas regras.

## 11. Durante o ano o seu clube atrasou em mais de uma ocasião o pagamento de qualquer imposto (por exemplo, imposto pessoa jurídica ("corporation tax", PAYE/NIC, VAT) devido ao HMRC?

%	All leagues	EPL	FLC	FL1	FL2	SPL
Sim	20	0	17	29	29	20
Não	80	100	83	71	71	80

base 66

Um quinto dos entrevistados atrasaram pagamentos de impostos durante o ano. Nenhum dos clubes E PL estava atrasado (inadimplente) comparados com três em dez clubes da FL1 e FL2. Dos clubes que pagaram em atraso, 14% e 18% dos entrevistados da FL1e FL2, respectivamente, não acordaram formalmente o atraso com o HMRC.

## 12. Vocês notaram qualquer mudança de atitude do HMRC quanto à pressão para pagamento de imposto devido?

%	All leagues	EPL	FLC	FL1	FL2	SPL
Sim, está nos contatando mais antecipadamente e/ou mais frequentemente	52	42	61	71	35	40
Sim, estão demorando mais para nos contatar	3	0	0	0	6	20
Não	45	58	39	29	59	40

base 66

Mais da metade dos entrevistados (52%) disse que o HMRC os estava contatando mais antecipadamente e mais frequentemente para pressionar o pagamento do imposto devido.

77% testavam confiantes de que sua situação tributária relativa a pagamentos de jogadores era robusta e sustentável perante o HMRC comparada a 92% no ano passado

## Custos de jogador e transferências

As duas principais inquietações dos diretores financeiros de futebol são, novamente, a inflexibilidade de salários de jogadores e a perda de receita se o clube for rebaixado. Uma nova preocupação para os diretores de finanças dos clubes da EPL e FLC é o desafio de atender as regulamentações FFP – uma indicação, talvez, de que as regras FFP estão sendo levadas a sério.

### 13. Alguns dos seus jogadores têm, nos contratos, cláusulas estipulando que seus salários serão reduzidos se o clube for rebaixado?

%	All leagues	EPL	FLC	FL1	FL2	SPL
Sim	84	75	94	71	94	60
Não	14	17	6	29	6	40
Sem resposta	2	8	0	0	0	0

base 66

Mais de oito de 10 clubes (84%) tem cláusulas nos contratos dos jogadores estipulando uma redução se o clube for rebaixado, um ligeiro aumento nos 79% do ano passado. Os clubes da FLC e FL2 são os times com mais probabilidade de ter cláusulas de rebaixamento nos contratos com jogadores (94%).

Entretanto, a prudência está nitidamente aumentando com 75% dos entrevistados da EPL e 60% da SPL tendo essas cláusulas agora, comparando-se com 56% e 33%, respectivamente, no ano passado.

### 14. No seu orçamento de 2013/14 o tamanho da sua primeira equipe será maior, o mesmo ou menor do que o da temporada recém-concluída?

%	All leagues	EPL	FLC	FL1	FL2	SPL
Maior	5	8	0	7	6	0
Igual	42	50	28	50	47	40
Menor	53	42	72	43	47	60

base 66

Neste ano os clubes estão continuando a tendência de reduzir o tamanho da sua primeira equipe, com mais da metade (53%) dos entrevistados orçando um primeiro time menor para a próxima temporada. 43% esperam manter o mesmo tamanho enquanto apenas 5% projetam uma equipe maior.

Nenhum dos entrevistados da FLC e da SPL espera ter uma primeira equipe maior, e 72% dos entrevistados da FLC e 60% da SPL vão reduzir a primeira equipe.

### 15. Na sua verba para 2013/14 você vai gastar mais, o mesmo ou menos com custo da folha de pagamento da primeira equipe do que na temporada recém-concluída?

%	All leagues	EPL	FLC	FL1	FL2	SPL
Mais	17	42	6	14	18	0
O mesmo	27	33	16	36	29	20
Menos	56	25	78	50	53	80

*base 66*

Não é de surpreender, considerando que 53% dos entrevistados estão orçando uma equipe menor, que 56% ao todo estão planejando gastar menos com folha de pagamento, mas esse número elevado chega a 78% para os entrevistados da FLC e 80% para os da SPL.

Entretanto, mais de quatro em dez (42%) clubes da EPL gastarão mais com sua folha de pagamento (mais que os 33% em 2012), apesar de apenas 8% esperando maiores equipes. Esta é uma clara indicação de que inflação no salário do jogador ainda é predominante na EPL.

## 16. Se o seu clube planeja gastar o mesmo ou menos com custos da folha de pagamento da primeira equipe na temporada 2013/14, em que medida essa decisão foi influenciada pelas regras de "fair play" financeiro?

%	All leagues	EPL	FLC	FL1	FL2	SPL
De forma nenhuma	58	14	23	75	93	100
Sim, em certa extensão	31	72	59	8	7	0
Sim, em considerável extensão	11	14	18	17	0	0

base 55

42% dos clubes admitem que sua decisão de não aumentar gastos com folha de pagamento da primeira equipe foi parcialmente ou em grande extensão influenciada pelas regras FFP, mas há uma divisão entre os times maiores - 86% e 77% dos clubes da EPL e FLC versus apenas 25% e 7% dos clubes da FL1 e FL2.

## 17. Você vai aumentar/reduzir a verba de transferência este ano?

%	All leagues	EPL	FLC	FL1	FL2	SPL
Aumentar	12	25	6	14	12	0
Manter a mesma	64	50	50	65	76	100
Reduzir	24	25	44	21	12	0t

base 66

A tendência de controlar a verba de transferência continua este ano, com aproximadamente dois terços (64%) dos entrevistados mantendo sua verba de transferência no mesmo patamar do ano anterior (a partir de 52% em 2012) e um quarto (24%) reduzindo. Apenas 12% vão aumentar suas verbas de transferência este ano.

18. Se sua verba de transferência para 2013/14 será reduzida ou continuará a mesma, até que extensão essa decisão foi influenciada pelas regras "fair play"?

%	All leagues	EPL	FLC	FL1	FL2	SPL
De forma nenhuma	78	56	59	84	100	100
Sim, em certa extensão	14	33	23	8	0	0
Sim, em considerável extensão	8	11	18	8	0	0

base 58

78% dos entrevistados, que estão reduzindo ou mantendo iguais suas verbas de transferência, negam que sua decisão foi influenciada pelas regras FFP, embora mais de um quinto (22%) admita que as regras FFP afetaram sua decisão.

Os clubes da FLC e da EPL parecem ser os mais afetados pelas regras FFP com 41% e 44%, respectivamente, admitindo que suas decisões foram parcialmente influenciadas pelas novas regulamentações.

## Governança corporativa

19. A sua diretoria tem diretores independentes remunerados?

%	All leagues	EPL	FLC	FL1	FL2	SPL
Sim	15	33	6	7	12	40
Não	85	67	94	93	88	60

base 66

Apenas 15% dos entrevistados têm diretores independentes remunerados na diretoria de seu clube. Isso aumenta para um terço dos entrevistados da EPL e 40% da SPL.

## 20. Esse nível de interesse público pelo seu clube levou você a gerenciá-lo com intensificada governança corporativa em comparação com empresas de porte similar fora do segmento do futebol?

%	All leagues	EPL	FLC	FL1	FL2	SPL
Sim	64	67	67	50	76	40
Não	36	33	33	50	24	60t

base 66

Aproximadamente dois terços (64%) concordam que o nível de interesse público pelos seus clubes os leva a gerenciá-lo com um maior nível de governança corporativa do que gerenciariam uma empresa de porte similar fora do segmento futebol.

## Mídia Social

### 21. Qual é a importância da mídia social em termos de contribuir para a marca do seu clube?

%	All leagues	EPL	FLC	FL1	FL2	SPL
Pouca importância	5	0	6	7	0	20
Média importância	30	0	38	29	41	40
Muita importância	65	100	56	64	59	40

base 66

Dois terços dos entrevistados (65%) dizem que as mídias sociais contribuem de forma muito importante para a promoção da marca do clube. Esse percentual sobe para 100% nos clubes da EPL.

## 22. Seu clube tem a habilidade adequada para utilizar a mídia social?

%	All leagues	EPL	FLC	FL1	FL2	SPL
Sim	82	92	94	64	76	80
Não	18	8	6	36	24	20

*base 66*

Mais de oito em dez clubes (82%) dizem que tem habilidade apropriada para explorar os benefícios das mídias sociais. Esta confiança no nível de habilidade aumenta para 92% nos entrevistados da EPL e 94% da FLC.

# CONTATO

Para maiores detalhes favor contatar:

**PEDRO DANIEL**  
**RESPONSÁVEL DA ÁREA ESPORTE TOTAL**  
**(BRASIL)**

tel: (+55 11) 3848 5880

e-mail: [pedro.daniel@bdobrazil.com.br](mailto:pedro.daniel@bdobrazil.com.br)

**CHARLES BARNETT**  
**PARTNER, PROFESSIONAL SPORTS**  
**(SCOTLAND)**

tel: 0141 249 5233

e-mail: [charles.barnett@bdo.co.uk](mailto:charles.barnett@bdo.co.uk)

**IAN CLAYDEN**  
**PARTNER, PROFESSIONAL SPORTS**  
**(ENGLAND)**

tel: 020 7893 3612

e-mail: [ianclayden@bdo.co.uk](mailto:ianclayden@bdo.co.uk)

**TREVOR BIRCH**  
**PARTNER, PROFESSIONAL SPORTS**  
**(BUSINESS RESTRUCTURING)**

tel: 020 7893 3733

e-mail: [trevor.birch@bdo.co.uk](mailto:trevor.birch@bdo.co.uk)

Esta publicação foi cuidadosamente preparada, mas escrita em termos gerais e deve ser considerada apenas um guia geral. A publicação não cobre situações específicas e você não deve agir ou deixar de agir em função da informação aqui contida sem obter assessoria profissional específica. Favor entrar em contato com a BDO LLP para discutir esses assuntos no contexto de suas circunstâncias em particular. Os sócios, funcionários e agentes da BDO LLP não aceitam ou admitem qualquer responsabilidade ou dever de diligência por qualquer prejuízo resultante de qualquer ação tomada ou não tomada por alguém, dependente das informações desta publicação ou por qualquer decisão nela baseada.

## CONTATO

### **Brazil**

[contato@bdobrazil.com.br](mailto:contato@bdobrazil.com.br)  
[www.bdobrazil.com.br](http://www.bdobrazil.com.br)

### **Latin America**

[www.bdolatam.com](http://www.bdolatam.com)

### **World**

[www.bdointernational.com](http://www.bdointernational.com)

BDO RCS Auditores Independentes, uma empresa brasileira de sociedade simples, é membro da BDO International Limited, uma companhia limitada por garantia do Reino Unido, e faz parte da rede internacional BDO de firmas membro independentes. BDO é o nome comercial para a rede BDO e cada uma das firmas membro BDO.