



Universidade de Brasília
Faculdade de Direito

LEONEL ALVES SOUZA

**SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL: A SOLUÇÃO PARA O
ENDIVIDAMENTO DOS CLUBES BRASILEIROS? UMA ANÁLISE
À LUZ DA LEI Nº 14.193/2021**

Brasília

2022

LEONEL ALVES SOUZA

SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL: A SOLUÇÃO PARA O
ENDIVIDAMENTO DOS CLUBES BRASILEIROS? UMA ANÁLISE À
LUZ DA LEI Nº 14.193/2021

Monografia apresentada à Banca Examinadora da
Faculdade de Direito da Universidade de Brasília
como requisito parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Direito.

Orientadora: Professora Doutora Lilian Manoela
Monteiro Cintra de Melo.

Brasília

2022

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB

FACULDADE DE DIREITO – FD

Leonel Alves Souza

SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL: A SOLUÇÃO PARA O ENDIVIDAMENTO DOS
CLUBES BRASILEIROS? UMA ANÁLISE À LUZ DA LEI Nº 14.193/2021

Monografia apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Direito
pela Faculdade de Direito da Universidade de Brasília.

Aprovado em: ____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dra. Lílian M. Cintra de Melo
(Orientadora – Presidente)

Prof. Me. Raphael Thimotheo Gomes Lima
(Avaliador)

Prof. Me. Leonardo Andreotti Paulo de Oliveira
(Avaliador)

RESUMO

O objetivo da presente pesquisa é analisar os aspectos gerais acerca do endividamento dos grandes clubes brasileiros de futebol, bem como a possibilidade de solução deste problema por meio da Lei nº 14.193/2021, a qual instituiu a Sociedade Anônima do Futebol. Partindo de uma breve análise acerca da gestão e da obtenção de recursos nos clubes de futebol brasileiros nos últimos anos, busca-se apontar as principais causas para o atual endividamento desse setor. Em seguida, atenta-se para as implicações da transformação de um clube em Sociedade Anônima do Futebol. Por fim, a partir de estudo das experiências estrangeiras, antecipa-se os possíveis problemas a serem enfrentados pela SAF no Brasil, além de estudar como se deu, em outros países, a implementação de medidas semelhantes.

PALAVRAS-CHAVE: Sociedade Anônima do Futebol. Clubes de futebol. Endividamento. Associação sem fins lucrativos. Direito empresarial. Direito desportivo.

ABSTRACT

The objective of the present research is to analyze general aspects of the debts of the biggest Brazilian soccer clubs, as well the possibility of the Law No. 14.193/2021, which established the Brazilian “Sociedade Anônima do Futebol”, to solve this problem. From a brief analysis of the management practices and resources available to Brazilian soccer clubs in recent years, it seeks to point out the main causes for the current indebtedness. This work also demonstrates the implications of soccer clubs transformation into “Sociedade Anônima do Futebol”. Finally, analyzing experiences around the world, the study aims at anticipating possible problems to be faced by SAFs, in addition to examining how similar projects were implemented in other countries.

PALAVRAS-CHAVE: Sociedade Anônima do Futebol. Soccer clubs. Indebtedness. Associations. Corporate law. Sport law.

SUMÁRIO

Introdução.....	1
Capítulo 1 – Histórico dos Clubes de Futebol no Brasil	3
1.1. O surgimento dos clubes e a sua organização em associações	3
1.2. A organização dos clubes e sua influência no crescimento do endividamento	6
1.3. Lei Zico e Lei Pelé.....	8
1.4. A aproximação com o mercado como forma de solucionar o endividamento	12
1.5. As primeiras tentativas de rompimento com o modelo associativo	17
1.6. A situação atual da dívida dos clubes e a Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte	19
Capítulo 2 – A lei nº 14.193/2021 e a Sociedade Anônima do Futebol	24
2.1. As sociedades anônimas – breve conceituação	24
2.2. A Sociedade Anônima do Futebol e as dívidas dos clubes	29
2.3. Como a SAF pode solucionar o endividamento dos clubes de futebol?.....	35
2.3.1. Atração de investimentos.....	36
2.3.2. Gestão dos recursos	38
2.3.3. Desempenho desportivo.....	41
2.3.4. A relação com o torcedor.....	43
Capítulo 3 – Espécies societárias semelhantes à SAF pelo mundo	48
3.1. Inglaterra.....	49
3.2. Espanha.....	52
3.3. Portugal.....	54
3.4. Chile.....	59
3.5. O panorama internacional como pauta para a SAF	62
Conclusão	65
Referências bibliográficas	68

Introdução

O futebol brasileiro enfrenta, atualmente, enorme crise financeira: problemas como dívidas que alcançam a casa dos bilhões, frequentes bloqueios judiciais decorrentes de débitos contraídas anos antes, muitas vezes em gestões anteriores, são realidade da grande maioria dos clubes de grande porte do país. A situação se arrasta ao longo dos anos e a percepção é a de que, cada vez mais, se faz necessária solução concreta, que enseje nos clubes um aumento da profissionalização de sua gestão, de forma que seus recursos sejam geridos de maneira responsável e eficiente.

Uma das soluções apontadas é a substituição das estruturas estatutárias dos clubes. Atualmente os clubes de futebol se organizam, via de regra, sob a forma de associações sem fins lucrativos, nos termos do art. 53 do Código Civil, de forma que todo lucro decorrente de suas atividades deve ser investido na própria associação. Com isso, em virtude desse caráter não econômico da atividade conferido às associações, aos clubes são garantidos alguns benefícios no âmbito fiscal, os quais tornam a organização em empresas pouco atrativa, tendo em vista que não seriam conferidos estes benefícios aos clubes que optassem pela conversão.

A Lei nº 14.193/2021, promulgada em 5 de outubro de 2021, é uma tentativa de incentivo dessa reorganização estrutural. Por meio dela, tenciona-se disponibilizar aos clubes uma nova possibilidade de realizarem a sua conversão em sociedades empresárias. Para tanto, institui a Sociedade Anônima do Futebol (SAF), conferindo a esta benefícios tributários e modos especiais de quitação das obrigações anteriormente adquiridas, de modo a tornar a transformação mais atrativa para as agremiações.

A intenção principal da lei é tornar as instituições financeiramente viáveis, através da atração de investimentos privados e da evolução dos mecanismos administrativos dos clubes. Essas medidas visam a implementação, no Brasil, de um modelo baseado nas práticas adotadas por diversos países, notadamente nos países europeus, que seguramente foram fonte de incentivo para a norma brasileira.

Por meio da análise da situação atual dos clubes e das implicações da lei em questão, além dos termos praticados nos países inspiradores da mudança, o trabalho terá foco em avaliar se a norma é, efetivamente, capaz de solucionar o endividamento dos clubes de futebol brasileiros, sendo apontados fatores que podem contribuir para a

resposta positiva ou negativa a este questionamento. Por fim, serão analisados casos de sucesso e fracasso da implementação de sociedades anônimas na gestão de clubes de futebol no cenário mundial, a fim de delimitar possíveis problemas e soluções que serão visualizados com a implementação da SAF.

Este estudo faz um levantamento bibliográfico, com foco na doutrina nacional sobre o tema, e, de forma complementar, utiliza fontes jornalísticas para descrever o passado dos clubes, bem como para delimitar seu cenário atual e as perspectivas de futuro com a implementação da lei que institui a Sociedade Anônima do Futebol. Ainda, partindo de estudos e notícias internacionais, expõe a realidade de sociedades anônimas voltadas para a prática desse esporte em outros países.

No capítulo 1, será analisado o histórico dos clubes de futebol no Brasil. Para tanto, serão exploradas questões como o surgimento das agremiações e as características do modelo gerencial adotado por elas, bem como a sua influência no aspecto financeiro das entidades. Serão estudadas, ainda, leis federais com objetivo de modificar a gestão dos clubes e a situação das agremiações no cenário atual.

No segundo capítulo, será apresentado o conceito de Sociedade Anônima e, posteriormente, de Sociedade Anônima do Futebol, retratando suas especificidades e a forma com que esta se insere no contexto do futebol brasileiro. Em seguida, serão apontados quatro aspectos fundamentais na atuação da SAF com foco na solução do endividamento dos clubes.

Por fim, o capítulo 3 examina iniciativas semelhantes à Sociedade Anônima do Futebol implementadas em outros países, notadamente Inglaterra, Espanha, Portugal e Chile. A escolha dos países baseou-se na possibilidade de analisar, em cada um deles, aspectos referentes aos quatro tópicos elencados no capítulo anterior, demonstrando, a partir das experiências estrangeiras, por qual motivo a SAF deve atentar-se a eles.

Capítulo 1 – Histórico dos Clubes de Futebol no Brasil

1.1. O surgimento dos clubes e a sua organização em associações

Para compreender, de fato, o endividamento dos clubes de futebol no Brasil, é necessário esclarecer a origem dessas agremiações, a qual remonta ao período em que o Brasil passava pelo princípio de um processo de industrialização. As regras do futebol foram consolidadas na Inglaterra do século XIX, sendo o jogo um típico hábito de lazer dos operários ingleses.

Com o tempo, a prática do esporte foi se firmando como uma das atividades de lazer das famílias de trabalhadores urbanos ingleses, além de representar uma fonte de receitas para os industriários que se destacavam pela habilidade técnica demonstrada nas partidas, ao passarem a receber ganhos financeiros para jogar, conforme explica Antônio Rodrigues do Nascimento¹. Assim, a modalidade consolidou-se entre os funcionários das grandes fábricas britânicas.

Iniciado o processo de industrialização no Brasil, a partir da segunda metade do Século XIX, empresas inglesas, em especial as ferroviárias, instalaram-se no país, trazendo consigo trabalhadores estrangeiros responsáveis por difundir o esporte no território nacional². O autor assim define o processo de surgimento dos clubes de futebol no Brasil:

“(…) as organizações de trabalhadores, a exemplo dos ferroviários, funcionaram como verdadeiros núcleos de expansão e de sedimentação cultural do futebol na sociedade brasileira. Em torno deles, foram estruturadas associações civis que constituiriam futuros clubes, às quais competia, além da organização das atividades propriamente esportivas, as chamadas ‘atividades sociais’.”

Nos dias atuais, os clubes de futebol brasileiro ainda se organizam, em sua maioria, sob a forma de associações civis. Para analisar a estruturação dos clubes, inicialmente faz-se necessária uma contextualização acerca de aspectos referentes ao direito privado, notadamente no que diz respeito às associações e suas características.

¹ NASCIMENTO, Antônio Rodrigues do Futebol & relação de consumo, 1. ed.. Barueri, SP: Minha Editora, 2013, p. 35.

² Ibidem, p. 40.

Para Orlando Gomes, as associações se personificam a partir da união de certos grupos sociais com o objetivo de realizar um fim comum, ou seja, alcançar objetivos que interessam a vários indivíduos, de modo que estes associam-se³. De acordo com Rachel Sztajn, o fenômeno associativo e, com ele, o surgimento das associações pode ser assim explicado:

“O fenômeno associativo reflete necessidades humanas que não podem ser satisfeitas sem colaboração; quando o esforço individual não basta para o escopo visado, as pessoas se reúnem para atingi-lo formando-se grupos familiares, clãs, tribos, organizações para defesa mútua, grupos de socorro, enfim, motivos não faltam para que se pense em reunir pessoas para buscar fim de interesse comum.”⁴

Nesse cenário, a partir da união de indivíduos, organizam-se pessoas para os mais diversos fins, de modo que as associações se voltam para o desenvolvimento de atividades ideais⁵, ou seja, perseguem fim morais, caritativos, literários, artísticos, desportivos ou de lazer, de modo que não se confere a elas a finalidade de obter lucro⁶.

Assim, a partir das associações criadas para organizar a prática desportiva trazida pelos trabalhadores industriais ao Brasil, surgiram os clubes de futebol. Ressalta-se que a estas associações, por não possuírem fins lucrativos, é adequado dar tratamento diverso àquele dado às organizações que possuem o lucro como objetivo essencial⁷.

É importante pontuar que, de acordo com Tullio Ascarelli, a intenção de lucro não é, exatamente, o ponto ideal para distinguir as associações. Conforme explicita o autor, a associação diferencia-se por sempre visar o interesse dos próprios associados, com seus fundos destinados aos seus interesses⁸. Com isso, o caráter de obtenção de lucro mostra-se presente à medida que a associação busca, sim, obtê-lo, com a ressalva de que a materialização deste lucro não se dá mediante operações com terceiros. Esse lucro ficaria restrito à aplicação na própria associação, beneficiando, assim, seus associados.

³ GOMES, Orlando. Introdução ao direito civil / Orlando Gomes; coordenador e atualizador Edvaldo Brito; atualizadora Reginalda Paranhos de Brito. – 22. ed. – Rio de Janeiro: Forense, 2019, p. 134.

⁴ SZTAJN, Rachel. Associações e sociedades: à luz da noção de contrato plurilateral. In: Wald, Arnold. Doutrinas essenciais – direito empresarial, v. 2, São Paulo: RT, 2011, p. 212.

⁵ Tomazette, Marlon Curso de direito empresarial: Teoria geral e direito societário, v. 1, 8. ed. rev. e atual – São Paulo: Atlas, 2017, p. 269.

⁶ PEREIRA, Caio Mário da Silva. Instituições de direito civil. 19. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2000, v. 1, p. 292.

⁷ SZTAJN, Rachel. Associações e sociedades: à luz da noção de contrato plurilateral. In: Wald, Arnold. Doutrinas essenciais – direito empresarial, v. 2, São Paulo: RT, 2011, pp. 211-224, p. 212.

⁸ ASCARELLI, Tullio. “O contrato plurilateral”. In Problemas das sociedades anônimas e direito comparado, Ed. Saraiva, 1945, p. 279.

O conceito traz repercussões também no que diz respeito aos direitos e deveres dos associados. Ascarelli pontua que as associações seriam organizações em que há um contrato plurilateral interno, ou seja, um contrato celebrado entre múltiplas partes, em que todos assumem direitos e obrigações que apenas possuem relação de equivalência entre si quando analisado o todo⁹. Assim, os direitos seriam disciplinados de maneira idêntica entre aqueles que são partes de determinada associação¹⁰, de modo que os direitos e deveres dos associados dão-se em relação ao ente, inexistindo relação de direitos dos associados entre si, ideia ratificada posteriormente pelo Código Civil de 2002.

Nas associações, qualquer lucro no curso da atividade a que esta se destina não pode ser revertido para o capital pessoal dos associados, pertencendo, exclusivamente, à associação e devendo ser aplicado em suas finalidades. Nessa perspectiva, Orlando Gomes define as associações como grupos em que os associados não visam vantagens econômicas para si mesmos¹¹. Percebe-se que a ideia de inexistência de lucro não diz respeito ao resultado das operações realizadas, mas sim à ideia de ser impossível a obtenção de benefício financeiro pessoal por parte dos associados a partir das atividades realizadas pela associação.

O Capítulo II do Título II do Livro I, constante da Parte Geral do Código Civil, o qual compreende os artigos 53 a 61, elenca disposições especiais acerca das associações e seu funcionamento, que, por força do art. 5º, inciso XVIII, da Constituição Federal de 1988, são de livre criação e, desde que respeitada a lei, independem de qualquer autorização do Estado, existindo, ainda, a vedação à interferência estatal em seu funcionamento¹². A natureza desses entes é disciplinada pelo artigo 53 do Código Civil Brasileiro, que assim delimita:

“Art. 53. Constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos.”

⁹ Ibidem, p. 268.

¹⁰ Ibidem, p. 281.

¹¹ Introdução ao direito civil. 13. ed. atual. e notas de Humberto Theodoro Júnior. Rio de Janeiro: Forense, 1999, p. 185 et seq.

¹² Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes: [...] XVIII - a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento

O Código Civil e a legislação, ao reconhecerem a excepcionalidade das associações, conferem a elas caráter especial e definem parâmetros para sua atuação. Destacam-se, nesse sentido, as necessidades de respeito ao seu estatuto e implementação de instrumentos destinados à fiscalização interna, que devem ser observadas também para fins de isenção de impostos.

Por seu objetivo diferenciado, as associações gozam de diversos incentivos fiscais. Destaca-se a Lei nº 9.532/97, que estabelece em seu artigo 15 a isenção em relação ao imposto de renda da pessoa jurídica e à contribuição social sobre o lucro líquido¹³ para as associações que, dentre outros requisitos, não remunerem seus dirigentes pelos serviços prestados ou deixem de destinar o resultado de eventual superávit na manutenção e no desenvolvimento de suas atividades.

Como se vê, o dispositivo legal lança mão de mecanismos para garantir que o lucro da associação não seja retirado da mesma, garantindo que a benesse tributária será concedida a associações que cumprem seu fim social sem, contudo, aferir qualquer vantagem financeira direta a seus associados.

1.2. A organização dos clubes e sua influência no crescimento do endividamento

Diante dessas disposições legais, os clubes de futebol brasileiros, em sua maioria associações, são regidos por um modelo que os confere, desde que cumpram os requisitos definidos, benefícios tributários, haja vista que desempenham atividade cujo lucro não será revertido aos seus associados.

No entanto, apesar das vantagens proporcionadas pelo modelo associativo às instituições o tornarem extremamente atrativo, este mostrou-se, com o tempo, insuficiente para a grandeza adquirida pelas entidades destinadas à prática do futebol, que, desde a

¹³ Art. 15. Consideram-se isentas as instituições de caráter filantrópico, recreativo, cultural e científico e as associações civis que prestem os serviços para os quais houverem sido constituídas e os coloquem à disposição do grupo de pessoas a que se destinam, sem fins lucrativos.

§ 1º A isenção a que se refere este artigo aplica-se, exclusivamente, em relação ao imposto de renda da pessoa jurídica e à contribuição social sobre o lucro líquido, observado o disposto no parágrafo subsequente.

§ 2º Não estão abrangidos pela isenção do imposto de renda os rendimentos e ganhos de capital auferidos em aplicações financeiras de renda fixa ou de renda variável.

§ 3º As instituições isentas aplicam-se as disposições do art. 12, § 2º, alíneas "a" a "e" e § 3º e dos arts. 13 e 14.

década de 1970, aderiram exponencialmente a ações de caráter mercantil como subsidiárias da prática desportiva¹⁴.

Assevera Eduardo Carlezzo:

“Evidente que com o passar dos anos os clubes foram assumindo uma importância social e econômica muito grande. O próprio esporte deixou de ser encarado como um lazer ou uma atividade física para ser um produto objeto de comercialização. Por tais razões, não foram poucos os que começaram a defender a tese de que as estruturas associativistas não mais respaldavam a prática de uma modalidade desportiva profissional.”¹⁵

De acordo com o jornalista e pesquisador Irlan Simões, no contexto dos clubes de futebol, “o modelo associativo passa a ser visto como anacrônico. Ao mesmo tempo, também é vitimado por movimentações ilícitas. À medida que crescem os valores do futebol, também crescem os casos de corrupção dentro e por intermédio dos clubes”¹⁶.

Cumprе ressaltar que, no fim do Século XX, o futebol brasileiro, assim como o futebol mundial, passou a movimentar quantias monetárias jamais vistas no esporte. Essa mudança ocorreu muito em razão da popularização dos aparelhos televisores e da venda de direitos de imagem, bem como de um processo de valorização dos atletas, e com isso, do aumento de sua remuneração.

Sobre o tema, discorre Antônio Rodrigues do Nascimento¹⁷:

“Em termos de rentabilidade, dentre os negócios do futebol mundial, destacam-se os chamados ‘direitos de televisão’. Os negócios do futebol foram potencializados pelo desenvolvimento dos meios de comunicação e informação de massa. Se a difusão do futebol para além das fronteiras do continente europeu foi realizada graças à expansão industrial, os meios de comunicação de massa foram os responsáveis por sua consolidação como bem cultural no mercado global.”

Com isso, o futebol passou a ser, cada vez mais, um negócio, atraindo, no Brasil, a atuação até mesmo de pessoas ligadas a atividades ilícitas, como a emblemática gestão

¹⁴ GONÇALVES, Júlio Cesar de Santana; CARVALHO, Cristina Amélia. A mercantilização do futebol brasileiro: instrumentos, avanços e resistências, 2006.

¹⁵ CARLEZZO, Eduardo. Direito Desportivo Empresarial. São Paulo: Editora Juarez de Oliveira, 2004, p. 60.

¹⁶ SIMÕES, Irlan. Clube Empresa: abordagens críticas globais às sociedades anônimas no futebol. 1ª Edição, editora Corner, 2020, p. 33

¹⁷ NASCIMENTO, Antônio Rodrigues do Futebol & relação de consumo. 1. ed. – Barueri, SP: Minha Editora, 2013, p. 53

de Castor de Andrade do Bangu Atlético Clube na década de 1980, por exemplo¹⁸. Para Simões, a má gestão desse processo é causa direta do endividamento dos clubes de futebol, que consideravam primordialmente o resultado em campo e, assim, davam menor importância ao controle financeiro¹⁹.

Nesse cenário em que eram crescentes as desvirtuações dos propósitos inerentes aos clubes e os valores pagos aos jogadores, o endividamento das entidades passou a ser um problema, muito em razão da gestão temerária de dirigentes eleitos pelos conselhos deliberativos, em processos essencialmente políticos e que em nada visavam a profissionalização da gestão. O mesmo autor pontua que:

“Uma vez forjados pela tradição democrática liberal que fundamentou a existência de associações civis, regidas por um código que lhes confere autonomia e liberdade de organização, os clubes esportivos não estavam passíveis de intervenções estatais verticalizadas. Por isso passaram a ser alvos de um intenso debate sobre a revisão do seu “papel social”. Era preciso enquadrá-los sob novos marcos, um formato com o qual o ordenamento jurídico estabelecido já possuísse familiaridade e estivesse preparado para estabelecer os necessários dispositivos de controle e de fiscalização. Como as sociedades empresárias já possuíam”.²⁰

Delineado este quadro, careciam-se de mecanismos que permitissem a fiscalização das atividades dos clubes. Consequentemente, surgiram esforços legislativos com a finalidade de modernizar a gestão das entidades desportivas voltadas ao futebol, conforme analisaremos a seguir.

1.3. Lei Zico e Lei Pelé

Antes de analisarmos os dispositivos legais responsáveis por tentativas de dar início ao processo de modernização de gestão das entidades desportivas, é importante ressaltar que vigorou por muito tempo no país o Decreto-lei nº 3.199/1941, o qual tratava de estabelecer bases de organização de atividades desportivas no Brasil. O artigo 48 do regramento em questão estabelecia o seguinte preceito:

¹⁸ LEAL, Lucas Ferreira Estillac. Castor de Andrade, um cartola suburbano. Ludopédio, 2021. Disponível em: <<https://ludopedio.org.br/arquibancada/castor-de-andrade-um-cartola-suburbano/>>. Acesso em 29.07.2022.

¹⁹ SIMÕES, Irlan. Clube Empresa: abordagens críticas globais às sociedades anônimas no futebol. 1ª Edição, editora Corner, 2020, p. 42.

²⁰ Ibidem, p. 43

“Art. 48: A entidade desportiva exerce uma função de caráter patriótico. É proibido a organização e funcionamento de entidade desportiva, de que resulte lucro para os que nela empreguem capitais sob qualquer forma.”

Uma vez observada a necessidade de alteração desta ideia, surge a Lei nº 8.672/1993, conhecida como Lei Zico. A lei em questão possuía o condão de regulamentar o desporto no cenário brasileiro e foi o primeiro ato normativo a se voltar para a busca pela atualização da forma com que as entidades desportivas se apresentavam enquanto organizações. Em seu artigo 10, foi delimitado que “as entidades de prática do desporto são pessoas jurídicas de direito privado, com ou sem fins lucrativos, constituídas na forma da lei, mediante o exercício do direito de livre associação”.

Indo além, ao tratar da forma de administração dessas entidades, o artigo 11 da mesma lei traz uma importante inovação, principalmente no que diz respeito à necessidade de atualização do modelo de gestão utilizado pelos clubes de futebol, ante a incapacidade do modelo associativo de suprir as crescentes demandas no ambiente gerencial das entidades:

“Art. 11. É facultado às entidades de prática e às entidades federais de administração de modalidade profissional, manter a gestão de suas atividades sob a responsabilidade de sociedade com fins lucrativos, desde que adotada uma das seguintes formas:

- I - transformar-se em sociedade comercial com finalidade desportiva;
- II - constituir sociedade comercial com finalidade desportiva, controlando a maioria de seu capital com direito a voto;
- III - contratar sociedade comercial para gerir suas atividades desportivas.”

Observa-se, portanto, a nova possibilidade para os clubes a partir da nova lei: eles poderiam aproximar suas práticas gerenciais às adotadas pelo mercado em empresas de porte semelhantes aos dos maiores clubes de futebol do país, aos quais o modelo associativo passou a ser obsoleto.

Assim, os clubes que escolhessem o novo modelo passariam a ser considerados sociedades, possibilitando, desse modo, que desempenhassem atividade econômica como objetivo último. Conseqüentemente, os clubes de futebol, responsáveis por movimentações econômicas cada vez mais voluptuosas, de modo que era crescente a necessidade de modernização da gestão das entidades, poderiam modificar suas estruturas administrativas, adequando-se à nova realidade econômica das organizações voltadas para a prática do esporte.

Ocorre que a mudança tratada pelo artigo em questão da Lei Zico, a qual possuía caráter facultativo e não acompanhava a concessão de benefícios tributários, não foi objeto de adesão pelos clubes, apesar de demonstrar a tentativa de condução do desporto profissional a um novo caminho. Ante a faculdade da mudança sem que fossem dados incentivos aos clubes, manter-se como associações mostrou-se mais vantajoso às entidades.

É neste cenário de fracasso das medidas da Lei Zico que surge, então, a Lei nº 9.615/1998, denominada Lei Pelé. A nova lei revogou a anterior e, em seu conteúdo, trouxe dispositivos mais incisivos, capazes de proporcionar a mudança organizacional vista como necessária aos olhos do Poder Legislativo. É o que se depreende da leitura da redação original de seu artigo 27:

“Art. 27. As atividades relacionadas a competições de atletas profissionais são privativas de:

I - sociedades civis de fins econômicos;

II - sociedades comerciais admitidas na legislação em vigor;

III - entidades de prática desportiva que constituírem sociedade comercial para administração das atividades de que trata este artigo.

Parágrafo único. As entidades de que tratam os incisos I, II e III que infringirem qualquer dispositivo desta Lei terão suas atividades suspensas, enquanto perdurar a violação.”

Ao obrigar a conversão dos clubes de futebol, anteriormente organizados sob a forma de associações sem fins lucrativos, em uma das três modalidades elencadas pelo dispositivo, a legislação tencionava trazer efetividade às medidas que se buscou na lei desportiva anterior. Ressalta-se que o artigo 94 da Lei Pelé definia, ainda, o prazo de dois anos para adaptação das entidades desportivas²¹, prazo este que foi estendido em mais um ano pela Lei nº 9.940/1999²².

Posteriormente, nova lei alterou o disposto na Lei Pelé: trata-se da Lei nº 9.981/2000, que deu nova redação ao *caput* do artigo 27, substituindo o texto original ao assentar o caráter facultativo da conversão em uma das três espécies societárias elencadas nos incisos posteriores²³. O que se seguiu foi uma intensa batalha legislativa, na qual não

²¹ Art. 94. As entidades desportivas praticantes ou participantes de competições de atletas profissionais terão o prazo de dois anos para se adaptar ao disposto no art. 27.

²² Art. 94. As entidades desportivas praticantes ou participantes de competições de atletas profissionais terão o prazo de três anos para se adaptar ao disposto no art. 27 desta Lei. (Redação dada pela Lei nº 9.940, de 1999)

²³ Art. 27. É facultado à entidade de prática desportiva participante de competições profissionais:
I - transformar-se em sociedade civil de fins econômicos;

nos aprofundaremos por não ser o objeto deste trabalho, assim sintetizada por Eduardo Carlezzo:

“Em uma síntese da evolução legislativa do chamado clube-empresa, analisando as normas desde 1993 até o presente momento, temos que primeiramente a lei facultava a transformação dos clubes em sociedades comerciais (Lei nº 8.672/1993), depois veio a obrigar (Lei nº 9.615/1998), na sequência voltou a facultar (Lei nº 9.981/2000), voltou a obrigar (Medida Provisória nº 39) e por fim retornou a ‘facultar’ (Medida Provisória nº 79 – Lei nº 10.672/2003).”

Após a sequência de alterações no dispositivo legal, a redação do citado artigo 27 deixou de aplicar a obrigatoriedade expressa para que os clubes adotassem a condição de sociedades ou constituíssem sociedade comercial para administração de suas atividades.

Como se vê, com as crescentes dívidas e, conseqüentemente, a também crescente demanda por recursos, a Lei Pelé buscou, originalmente, aproximar as práticas de gestão dos clubes de futebol às práticas corporativas aplicadas no mercado, atraindo, assim, parcerias a fim de explorar ainda mais o potencial econômico gerado pelo esporte no Brasil. É o que diz o próprio Edson Arantes do Nascimento, o Pelé, Ministro dos Esportes responsável pela Resolução que originou a lei que carrega seu nome²⁴:

"Ao estabelecer condições legais para que os clubes se transformassem em empresas, ao montar uma rede mais democrática e justa para os atletas e ao fundar as bases de um financiamento viável para todas as modalidades esportivas, a legislação abria as portas desse setor para os recursos. A Lei 9.615 era a estrada e o capital investidor, o veículo, que levariam o futebol e o esporte brasileiro rumo ao mercado. Um mercado formado por estádios novos, por campeonatos mais racionais e rentáveis, pela oferta de produtos oficiais de qualidade, por contratos de trabalho mais justos"

Após as significativas mudanças em seu texto, o objetivo inicial de modernização total das entidades desportivas brasileiras foi comprometido. Entretanto, ainda que tenha sido alvo de intensa atividade legislativa, culminando na desvirtuação de seus efeitos em relação à intenção original de seus dispositivos, a Lei Pelé foi um importante passo no que diz respeito à aproximação entre clubes e mercado, conforme veremos a seguir, para que se pudesse projetar alguns cenários antes da implementação da Sociedade Anônima do Futebol.

II - transformar-se em sociedade comercial;

III - constituir ou contratar sociedade comercial para administrar suas atividades profissionais.

²⁴ NASCIMENTO, Edson Arantes do. Prefácio. In: AIDAR, Antônio Carlos Kfour, LEONCINI, Marvio Pereira e OLIVEIRA, João José de. A nova gestão do futebol. São Paulo: FGV Editora, 2000.

1.4. A aproximação com o mercado como forma de solucionar o endividamento

Antes de tratar da Sociedade Anônima do Futebol, a fim de melhor delimitar a situação atual do endividamento dos clubes, além de compreender os riscos existentes na aproximação destes com o mercado, é necessária uma análise do período compreendido entre as décadas de 1990 e o início dos anos 2000, período em que os clubes, já endividados em razão das administrações de seus diretores, multiplicaram seus saldos devedores, que atingiram números exorbitantes no decorrer do Século XXI.

Na década de 90, como acima descrito, em meio às diferentes disposições normativas, observou-se, na prática, um movimento dos clubes em direção ao mercado, com um estreitamento de laços entre clubes e empresas que viam com bons olhos o processo de modernização a que o futebol brasileiro parecia estar se submetendo. Essas empresas vislumbravam a possibilidade de se consolidarem no mercado brasileiro, oportunidade tornada atrativa pela crise financeira vivida pelas entidades desportivas e pelo controle da inflação sob o governo do Presidente Itamar Franco, período em que a moeda nacional se encontrava estável²⁵.

A parceria pioneira foi, já no ano de 1992, celebrada por meio de acordo de co-gestão entre a empresa alimentícia italiana Parmalat e a Sociedade Esportiva Palmeiras, um clube de grande porte no Brasil. Essa parceria se deu nos seguintes moldes:

“[A empresa] garantiu, por meio do contrato, que participaria da gestão do clube no que se referisse ao futebol, ajudando a decidir sobre contratações de jogadores, planejamento da temporada, formação da comissão técnica, entre outras coisas. Dessa maneira, garantiu um mínimo de racionalidade na gestão do seu dinheiro, garantindo um retorno, não só financeiro, mas também, e, nesse caso, mais importante, para sua imagem.”²⁶

Baseando-se em grandes aportes financeiros e na modificação da gestão do departamento de futebol, com a definição de direitos e deveres para ambas as partes, bem como pela atuação de profissionais da empresa nas atividades do clube, a parceria pode ser considerada um sucesso, visto que o Palmeiras obteve o resultado desportivo

²⁵ VIDERO SANTOS, Luiz Marcelo. A Evolução da Gestão no Futebol Brasileiro (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV). São Paulo: EAESP/FGV, 2002, p. 76.

²⁶ Ibidem, p. 74.

almejado, com a conquista de consecutivos títulos, e a empresa tornou-se líder de mercado no país em seu segmento²⁷.

Naturalmente, diante da indução legislativa advinda da Lei Zico e da Lei Pelé e, principalmente, de uma experiência de sucesso, outros clubes buscaram aproximar-se do mercado, abrindo suas portas para a iniciativa privada. Associando-se a grandes empresas e fundos de investimento, os clubes acreditavam que seria possível sanar o crescente endividamento e melhorar seu desempenho desportivo.

Nesse contexto, em 1997, o Banco Excel Econômico, com o objetivo de popularizar-se entre os brasileiros, passou a patrocinar Sport Club Corinthians Paulista (SP), que à época do negócio possuía dívidas superiores a US\$8.000.000 (oito milhões de dólares), as quais se refletiam no baixo potencial desportivo de sua equipe. Posteriormente, o banco anunciou acordo com outros três times de futebol no país: América Futebol Clube (MG), Botafogo de Futebol e Regatas (RJ) e Esporte Clube Vitória (BA).

O banco, por meio de recursos próprios, seria responsável por contratar jogadores e auxiliar na gestão das agremiações, modernizando suas estruturas. No entanto, um ano depois, em 1998, a instituição financeira brasileira foi comprada e incorporada pelo banco espanhol Bilbao Vizcaya, que anunciou sua retirada progressiva da gestão dos clubes de futebol, afirmando que a atuação da instituição passaria a focar-se na oferta de assessoramento de marketing aos clubes²⁸.

Após aventurar-se no futebol, o banco se retirou do mercado e encerrou suas parcerias, deixando em desamparo os clubes que acreditavam ser objetos dos próximos exemplos de sucesso no que diz respeito à gestão de clubes de futebol. Dessa situação, restaram apenas os altos salários a serem pagos, visto que os direitos econômicos dos jogadores, os chamados “passes”, eram de propriedade exclusiva da empresa, de modo que os clubes nada teriam a receber em caso de futuras vendas.

Outro caso de aproximação com o mercado deu-se com o acordo celebrado, em 1998, pelo Club de Regatas Vasco da Gama (RJ) e o NationsBank, atual Bank of America.

²⁷ CABALLERO, Nicolas. Co-gestão como administradora do patrocínio esportivo no Brasil: uma análise dos casos Palmeiras-Parmalat e Fluminense Unimed-Rio. Podium: Sport, Leisure and Tourism Review, vol. 3, no. 3, 2014, p.34.

²⁸ DAMATO, Marcelo. Excel não vai renovar com Corinthians. Folha de S. Paulo, São Paulo, 11.10.1998. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/fsp/esporte/fk11109813.htm>>. Acesso em: 11.08.2022.

O acordo distinguia-se por tratar apenas da exploração da marca do clube, de modo que o Vasco da Gama manteve seu departamento de futebol sem interferência externa e passou ao banco o controle das atividades comerciais do clube, como direitos de transmissão dos jogos ou royalties pelo uso da marca em produtos.

O que se seguiu foi um período de grandes investimentos em atletas por parte do Vasco da Gama, com a obtenção de resultados positivos em campo, levando à conquista de diversos títulos. No entanto, observou-se no período a já citada noção de primazia do resultado de campo, de maneira que o controle financeiro era deixado em segundo plano.

Em 2001, no terceiro ano de um contrato previsto para durar uma década, o clube se demonstrava insatisfeito com o acordo, alegando inadimplemento por parte do banco, que estaria, segundo o presidente do clube, Eurico Miranda, tentando influenciar decisões da diretoria de futebol. Assim, por iniciativa do Vasco da Gama, o acordo foi rescindido unilateralmente, de modo que encargos contratuais obrigaram a associação ao pagamento de valor acima dos R\$ 100.000.000,00 (cem milhões de reais) ao antigo parceiro²⁹.

O jornalista Rodrigo Capelo definiu nestes termos o período posterior ao acordo celebrado pelo Vasco da Gama³⁰:

“No fim dos anos 1990, jorraram os milhões de dólares do Bank of America.
[...]

A história não transcorreu bem para os vascaínos. Na virada do milênio, Eurico Miranda entrou em guerra com parceiros comerciais e com o mundo. O dirigente adotou uma postura agressiva em tudo o que fazia, inclusive investimentos. Endividou perigosamente o Vasco. E o clube não conseguiu alcançar um crescimento em nível adequado – nem a ponto de resolver seus problemas financeiros, nem para acompanhar o ritmo de rivais diretos. O mercado tem uma medida para a saúde financeira: a relação entre receitas e dívidas. E a progressão não é nada boa. Em 2003, as obrigações já eram quase quatro vezes maiores do que a soma das rendas de um ano inteiro. Na verdade, o quadro era ainda pior. A torcida só não sabia disso. Ninguém sabia. O “aumento” repentino que se percebe em 2008 aconteceu porque, na virada de

²⁹ GOMIDE, Raphael. Vasco, em crise, rompe com parceiro milionário. Folha de S. Paulo, São Paulo, 15.02.2001. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/fsp/esporte/fk1502200102.htm>>. Acesso em: 12.08.2022.

³⁰ GOMES, Fred e ZARKO, Raphael. Todas as quedas de um gigante. Globo Esporte, 23.02.2021. Disponível em: <<https://interativos.ge.globo.com/futebol/times/vasco/materia/todas-as-quedas-de-um-gigante>>. Acesso em: 12.08.2022.

Eurico para Roberto Dinamite, uma série de dívidas foi tirada de baixo do tapete.”

Logo, o descontrole das finanças, somado a indícios de corrupção no clube³¹, demonstram mais um caso de fracasso financeiro em um clube de futebol brasileiro, ainda que, num primeiro momento, se tenha obtido sucesso desportivo. Ao terceirizar a exploração comercial de sua marca, o Vasco da Gama pretendia modernizar seus modelos frente ao mercado sem, entretanto, modificar sua estrutura administrativa no que diz respeito ao futebol, sua atividade-fim.

Com isso, perduraram os problemas elencados anteriormente, os quais atraíram a obsolescência do modelo associativo atualmente praticado e fazem com que seja necessária a modernização da gestão do futebol, causando um crescimento exponencial do endividamento do clube ao longo dos anos posteriores ao acordo que prometia destacar a entidade como exemplo de administração no cenário nacional. Atualmente, asfixiado por dívidas e alvo de frequentes penhoras, o Vasco da Gama joga a série B do Campeonato Brasileiro de futebol pela quinta vez desde 2008, ano do primeiro rebaixamento.

Outros exemplos fracassados de acordos celebrados entre clubes e investidores ocorreram novamente no Sport Club Corinthians Paulista e no Cruzeiro Esporte Clube (MG), que, em 1999, firmaram parcerias com o fundo de pensões estadunidense Hicks, Muse, Tate & Furst (HMTF). Ressalta-se que, à época, ainda não havia limite para a associação de empresas a clubes, que foi fixado posteriormente pela Lei Pelé em um clube por empresa.

No mesmo ano, o Clube de Regatas do Flamengo (RJ) e o Grêmio Football Porto Alegrense (RS), por sua vez, firmaram acordos com a International Sports Leisure (ISL), em parcerias para o gerenciamento do departamento comercial dos clubes, sem que o departamento de futebol fosse alcançado³². As empreitadas não obtiveram mais sucesso

³¹ Ex-dirigente diz que metade da verba investida no Vasco pelo Bank of America sumiu. Senado Notícias, 20.02.2001. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2001/02/20/ex-dirigente-diz-que-metade-da-verba-investida-no-vasco-pelo-bank-of-america-sumiu>>. Acesso em: 12.08.2022.

³² “A não-interferência no futebol, que continuará administrado exclusivamente pelo Grêmio, obedece a uma exigência do Conselho Deliberativo do clube e à convicção do presidente José Alberto Guerreiro. ‘Não admitimos entregar o departamento de futebol a uma empresa. O futebol é do Grêmio, é movido a paixão.’” – GERCHMANN, Léo. Grêmio deve fechar parceria milionária com empresa suíça. Folha de S. Paulo, São Paulo, 24.11.1999. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/fsp/esporte/fk2411199923.htm>>. Acesso em: 15.08.2022.

que as demais, com a declaração de falência da ISL em 2001, “deixando Flamengo e Grêmio responsáveis por dívidas praticamente impagáveis, boa parte delas com jogadores e outros clubes”³³.

No caso de Corinthians e Cruzeiro, a relação foi encerrada no ano de 2002. Em relação ao clube paulista, o acordo previa o investimento de R\$ 28.000.000,00 (vinte e oito milhões de reais) a fim de que o clube quitasse suas dívidas, bem como que a empresa norte-americana seria a responsável por arcar com os custos da contratação de jogadores, passando a ter um diretor participando ativamente das decisões tomadas pelo clube, que, segundo seu presidente, Alberto Dualib, ainda teria autonomia em seu departamento de futebol³⁴.

Entretanto, após acumular prejuízos, devidos, em grande parte, pelo cenário cambial à época, visto que as negociações eram comumente praticadas em dólar, a HMTF propôs o fim amigável da parceria, o que não impediu a existência de litígios entre Corinthians e fundo investidor, que só foram resolvidos cinco anos depois, após a celebração de um acordo entre as partes.

No caso do Cruzeiro, o rompimento do contrato se deu quando, de acordo com o então presidente da entidade, Zezé Perrella, o fundo cessaria os investimentos, de modo que seria gasto apenas o montante de recursos arrecadados pelo clube, equilibrando-se despesas e receitas. Na visão do dirigente, a partir dessa premissa, o clube não precisaria mais da parceria³⁵. Com o fim da relação, a agremiação passou a dever US\$ 2.000.000,00 (dois milhões de dólares) ao antigo fundo parceiro, além de porcentagens referentes a futuras vendas de atletas.

O que se depreende do exposto é que os clubes, nesse momento, não buscavam sua adequação ao modelo comercial demandado pelo futebol contemporâneo, de modo que almejavam com as parcerias apenas a obtenção de aportes financeiros, sem que realizassem os esforços necessários para a evolução gerencial do futebol como negócio.

³³ SIRANGELO, Marco. A raiz do problema: o declínio do futebol brasileiro após o período das parcerias dos anos 1990. In SIMÕES, Irlan. Clube Empresa: a bordagens críticas globais às sociedades anônimas no futebol. 1ª Edição, editora Corner, 2020, p. 236.

³⁴ DIAS, Roberto e ASSUMPCÃO, João Carlos. Corinthians vende o controle do futebol. Folha de S. Paulo, São Paulo, 29.04.1999. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/fsp/esporte/fk29049912.htm>>. Acesso em: 15.08.2022.

³⁵ Cruzeiro: fim de parceria com a Hicks. Estadão, São Paulo, 01.04.2002. Disponível em: <<https://esportes.estadao.com.br/noticias/futebol/cruzeiro-fim-de-parceria-com-a-hicks.20020401p66801>>. Acesso em: 16.08.2022.

Esta foi a definição dada por Marco Sirangelo à experiência³⁶:

“No entanto, a relação gerencial entre os clubes e suas empresas parceiras nunca foi bem estabelecida. Era uma época em que figuras centralizadoras (...) estavam à frente de ‘seus’ clubes e mesmo com consideráveis aportes financeiros externos, continuavam exercendo o comando de forma quase unilateral.”

Percebe-se que os clubes não se dispunham a modernizar sua defasada administração a fim de equilibrar suas finanças e, com isso, solucionar o endividamento crescente. Portanto, os acordos já nasceram fadados ao fracasso, ante a manutenção do controle integral dos departamentos de futebol sob o modelo arcaico praticado que, ignorando os efeitos a longo prazo, focava-se na obtenção de resultados desportivos imediatos.

1.5. As primeiras tentativas de rompimento com o modelo associativo

Casos que divergem, em certa medida, das práticas descritas no tópico anterior são os de dois tradicionais rivais regionais: Esporte Clube Bahia (BA) e Esporte Clube Vitória (BA). No fim da década de 90, o Bahia, clube campeão brasileiro nos anos de 1959 e 1988, enfrentava problemas financeiros, assim como a grande maioria dos clubes brasileiros. Em 1998, após seu primeiro rebaixamento para a Série B do Campeonato Brasileiro e asfixiado por dívidas que chegavam a aproximadamente R\$ 10.000.000,00 (dez milhões de reais)³⁷, o clube escolheu o Banco Opportunity como seu parceiro na empreitada que visava a modificação de sua estrutura administrativa.

Desse modo, foi celebrado acordo para que a associação passasse a dedicar-se apenas à administração do patrimônio físico do clube, como as sedes sociais. Por outro lado, caberia ao banco a condução do departamento de futebol da agremiação pelo prazo de 25 anos. Para tanto, foi criada a Bahia S.A., uma empresa organizada sob a forma de sociedade anônima, espécie societária que será analisada oportunamente. Com isso, o banco adquiriu 51% das ações da nova companhia, tornando-se sócio majoritário do

³⁶ SIRANGELO, Marco. A raiz do problema: o declínio do futebol brasileiro após o período das parcerias dos anos 1990. In SIMÕES, Irlan. Clube Empresa: aborda gens críticas globais às sociedades anônimas no futebol. 1ª Edição, editora Corner, 2020, p. 235.

³⁷ SANTAMARINA, Maércio e DAMATO, Marcelo. Opportunity tenta abafar crise no Bahia. Folha de S. Paulo, São Paulo, 10.12.1998. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/fsp/esporte/fk10129810.htm>>. Acesso em: 01.09.2022.

empreendimento, com dois terços do capital total e a maioria dos assentos no Conselho de Administração.

A nova formatação, efetivamente, não durou muito, tendo sido o controle do futebol restituído aos dirigentes menos de um ano depois do pacto em razão do mau desempenho desportivo apresentado. Os efeitos do negócio, entretanto, são sentidos pelo clube até os dias atuais. No ano de 2006, diante do fracasso desportivo da empreitada, que levou o clube à Série C do futebol brasileiro, houve a extinção da sociedade e o controle total do departamento de futebol voltou, definitivamente, à associação, que readquiriu a porcentagem das ações da S.A. anteriormente negociada.

Em contrapartida, para financiar a recompra, o clube se comprometeu a repassar ao banco percentuais de futuras vendas de atletas. Os repasses não foram feitos, de modo que a dívida com a instituição financeira, somados os encargos pela quebra de contrato aos juros e correções, alcançou o patamar de R\$ 114.000.000,00 (cento e quatorze milhões de reais) no ano de 2022, momento em que foi celebrado acordo para a redução do débito e pagamento parcelado do montante³⁸.

No caso do Vitória, a sociedade anônima foi constituída no ano de 2000, sob o nome de Vitória S.A., a fim de administrar o departamento de futebol da instituição. O Exxel Group, fundo de investimentos argentino, adquiriu 50,1% das ações da nova empresa, com o restante pertencendo ao clube. No ano de 2004, em meio a uma crise em seu país de origem, o fundo decidiu encerrar a parceria, com a associação realizando a recompra das ações. Posteriormente, no ano de 2008, o clube decide se desligar da Vitória S.A. a fim de voltar a operar exclusivamente sob o modelo associativo, estimando realizar uma economia em impostos no patamar de 33,25%³⁹.

O documentário “Desatando Nós”⁴⁰, de 2010, trata da situação vivida pelos dois clubes baianos. Nele, o jornalista Juca Kfoury pontua ser incompatível a atitude de buscar a modernização da administração dos clubes de futebol e, ao mesmo tempo, manter os

³⁸ Conselho do Bahia aprova acordo com banco e redução de dívida milionária. Globo Esporte, 29.07.2022. Disponível em: <<https://ge.globo.com/ba/futebol/times/bahia/noticia/2022/07/29/conselho-do-bahia-aprova-acordo-com-banco-e-reducao-de-divida-milionaria.ghtml>>. Acesso em: 02.09.2022.

³⁹PAZ, Angelo e Sant’Ana, Marcelo. Por economia de R\$ 5 milhões, Vitória deixa de atuar como S/A. Jornal Correio, Salvador, 16.02.2008. Disponível em: <<https://www.correio24horas.com.br/noticia/nid/por-economia-de-r-5-milhoes-vitoria-deixa-de-atuar-como-sa/>>. Acesso em: 18.08.2022.

⁴⁰ Desatando Nós. Direção: Luciana Queiroz e Roberto Studart. Produção: Sylvia Abreu. Brasil: Primitivo/Truq, 2010.

mesmos dirigentes e as mesmas estruturas de poder, como foi feito no caso de ambos os clubes, relacionando a prática a uma espécie de coronelismo.

É certo que, devido a problemas de gestão, ambos os clubes convertidos em S.A. retornaram ao modelo associativo com dívidas ainda maiores após as experiências de fracasso na implementação de modelos empresariais. Este retorno se deve, ainda, à ausência de incentivos à conversão dos clubes em empresas por parte do aparato estatal, de modo que os clubes não julgavam atrativa a realização da busca pelo saneamento de suas dívidas sob o modelo de sociedade anônima.

Como veremos no próximo tópico, grande parte da dívida atual dos clubes é formada por débitos tributários, de modo que incentivos nesta seara, desde que vinculados à conversão das associações em empresas, impulsionando a implementação de mecanismos de controle e gestão dos recursos, representariam um importante instrumento capaz de auxiliar na solução do problema referente às dívidas, já enraizado nos clubes.

A Lei nº 14.193/21, ao conceder uma série de vantagens aos clubes que se converterem em Sociedade Anônima do Futebol, busca solucionar esse problema. No entanto, ela não foi o primeiro esforço legislativo dedicado a implementar princípios mais avançados de governança com o fim último de solucionar o endividamento crônicos dos clubes, como veremos a seguir.

1.6. A situação atual da dívida dos clubes e a Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte

Após a virada do milênio, iniciados os anos 2000, o cenário do futebol brasileiro era profundamente marcado pelas dívidas, às quais não foram direcionados esforços para seu saneamento, haja vista que se mantinham os ideais relacionados à administração dos departamentos de futebol dos clubes com foco nos resultados de curto prazo.

Destaca-se que os problemas financeiros não eram exclusivos dos clubes que buscaram aproximar-se ao mercado, citados no tópico anterior, ainda que neles o processo de crescimento das dívidas tenha sido acelerado. Em razão da falta de preocupação com os resultados financeiros em detrimento dos resultados desportivos ser prática generalizada nos clubes de futebol, as dívidas eram – e ainda são – um problema da maioria, se não de todas, das associações dedicadas à prática do esporte.

Os anos seguintes foram períodos em que o endividamento dos clubes de futebol brasileiros cresceu exponencialmente. Nesse contexto, a situação dos clubes no Século XXI pode ser caracterizada pela persistência de déficits operacionais e acúmulo de dívidas, de modo que as agremiações se veem obrigadas a depender financeiramente da exportação de jogadores aos mercados europeus e asiáticos⁴¹.

Assim, o desempenho desportivo é comprometido, visto que aos clubes resta utilizar os jogadores de menor qualidade que não são vendidos ou importar atletas de ligas vizinhas do futebol sul-americano. Com isso, se faz necessário que o governo induza os times de futebol a adotarem procedimentos sustentáveis, buscando a obtenção, além de bons resultados esportivos, de melhorias no aspecto financeiro das instituições⁴².

É nessas circunstâncias que surge a Lei nº 13.155/2015, intitulada, em seu artigo 1º, Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte – LRFE. O mesmo artigo define nestes termos o objetivo da lei:

“Art. 1º Esta Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte - LRFE estabelece princípios e práticas de responsabilidade fiscal e financeira e de gestão transparente e democrática para entidades desportivas profissionais de futebol, cria o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro e dispõe sobre a gestão temerária no âmbito das referidas entidades.”

O referido Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro recebeu o nome de PROFUTE, em linhas gerais, permitia aos clubes o parcelamento de valores devidos à União. Ressalta-se que, apesar dos clubes, sob o formato de associação, estarem isentos de determinados tributos, os passivos desta espécie constituem boa parte do endividamento das agremiações.

Quanto ao tema, ressalta-se:

“Num passado não muito distante, praticamente todos os clubes brasileiros não estavam em dia com as suas obrigações tributárias. Mesmo sem haver incidência de impostos diretos e indiretos (PIS, COFINS, IRPJ, CSLL, ICMS e ISS) sobre as operações, os clubes de futebol formaram um passivo considerável, especialmente em dívidas relativas ao INSS e ao FGTS, além das referentes a impostos sobre operações no exterior.”⁴³

⁴¹BARROS, Carlos Pestana; ASSAF, A. George; e ARAÚJO JR, Ari Francisco de. Cost performance of Brazilian soccer clubs: A Bayesian varying efficiency distribution model. *Economic Modelling*, v. 28, n. 6, 2011, pps. 2.730-2735.

⁴² Ibidem.

⁴³ FERREIRA, Marcelo Ducati. Dentro e fora de campo: a relação entre o sucesso econômico dos clubes de futebol e as suas conquistas. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de ciências econômicas, Porto Alegre, 2014, p. 11.

A lei previa que somente se manteriam no programa aqueles clubes que cumprissem determinados requisitos. Entre estes, é importante ressaltar a regularização de obrigações trabalhistas e tributárias federais; a definição de mandatos de quatro anos, com apenas uma reeleição possível; a comprovação de autonomia de seu conselho fiscal; a proibição de antecipação, por parte dos dirigentes, de receitas referentes a mandatos posteriores; a demonstração de não comprometimento de mais de 80% da renda bruta anual com folha de pagamento; e a publicação, em seus endereços eletrônicos próprios, de demonstrações contábeis padronizadas e previamente auditadas.

Como se vê, a LRFE, oferecendo um parcelamento especial de débitos como recompensa, buscou incluir mecanismos de governança para a fiscalização da atividade das associações. Para tanto, por meio do artigo 19, foi criada a Autoridade Pública de Governança do Futebol, órgão vinculado ao extinto Ministério do Esporte, com o intuito de fiscalizar as atividades dos clubes que aderissem ao programa, comunicando, caso encontrasse irregularidade, o órgão responsável a fim de que a entidade irregular fosse excluída do programa.

Outra medida interessante no que diz respeito aos débitos dos clubes reside no artigo 50 da Lei: foi autorizado aos Tribunais Regionais do Trabalho a competência para a instauração de Regime Centralizado de Execução (Ato Trabalhista) para as entidades desportivas descritas pela Lei Pelé. Dessa forma, buscou-se auxiliar os clubes no pagamento de seus débitos na seara trabalhista, beneficiando-se, em mesma medida, o processo executório, ante a possibilidade de dar-se andamento aos processos trabalhistas de maneira célere, eficiente e igualitária entre os credores⁴⁴.

Noutro momento, a Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte trata da gestão temerária nas entidades desportivas profissionais de futebol. Chama a atenção o artigo 24, que trata da possibilidade de desconsideração da personalidade jurídica dos clubes. Ocorrendo desvio de finalidade ou confusão patrimonial, os bens particulares dos dirigentes das associações passam a estar sujeitos ao disposto no artigo 50 do Código Civil⁴⁵. Esses dirigentes, ainda, devem, a partir da lei, responder solidária e ilimitadamente por atos ilícitos, bem como por atos de gestão irregular ou temerária.

⁴⁴ MARTINS, Sergio Pinto. Concentração de execuções no processo do trabalho. Revista da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, v. 116, n. 2, p. 89 – 110, jul./dez. 2021.

⁴⁵ Art. 50. Em caso de abuso da personalidade jurídica, caracterizado pelo desvio de finalidade ou pela confusão patrimonial, pode o juiz, a requerimento da parte, ou do Ministério Público quando lhe couber

Com isso, verificada a raiz do problema referente ao endividamento dos clubes de futebol, a qual consiste na má administração das entidades ao longo dos anos, é clara a intenção legislativa de motivar, por meio do PROFUT, a aplicação, nos clubes, de mecanismos que os obriguem a respeitar preceitos gerenciais básicos. Aspectos como transparência, alternância de poder e equilíbrio financeiro passam a ser obrigatórios para os clubes de futebol que passarem a integrar o programa, que concede, como forma de atraí-los, condições favoráveis para o parcelamento de débitos.

A relação, assim, seria benéfica para ambas as partes, visto que, por um lado, os clubes se veriam, ainda que aos poucos, livres do débito adquirido ao longo dos anos e, por outro, a União receberia em seus cofres recursos cujo pagamento por parte dos clubes seria, caso não houvesse o parcelamento, incerto. Ainda, por meio das contrapartidas, seria garantida a continuidade do recebimento dos recursos, tendo em vista o controle financeiro imposto aos clubes, que adotariam práticas aptas a equilibrar gradualmente suas finanças.

O estudo dedicado à Análise Econômico-Financeira dos Clubes de Futebol Brasileiros de 2015, 8ª edição de projeto instituído pelo Banco Itaú BBA e chefiado pelo economista Cesar Grafiatti, pontua que tais medidas são “necessárias, mas não suficientes para reformular o Futebol Brasileiro. Naturalmente que colocam os clubes no caminho certo, dando fôlego para corrigirem erros do passado e colocando amarras para evitar que voltem a ocorrer”⁴⁶.

Passados alguns anos da promulgação da Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte, é certo que apenas as medidas por ela instituídas não foram capazes, efetivamente, de solucionar o problema relativo ao endividamento dos clubes de futebol no Brasil, ainda que representem um importante passo nessa direção. Com isso, clubes continuaram endividados e, no ano de 2020, sobreveio a pandemia de COVID-19.

Em um primeiro momento, o cenário pandêmico ensejou a paralisação das competições desportivas e, posteriormente, a continuidade destas sem a presença de público. Assim, importantes fontes de receitas dos clubes, como as vendas de ingressos para partidas e as premiações por desempenho em competições, foram diretamente

intervir no processo, desconsiderá-la para que os efeitos de certas e determinadas relações de obrigações sejam estendidos aos bens particulares de administradores ou de sócios da pessoa jurídica beneficiados direta ou indiretamente pelo abuso.

⁴⁶ ITAÚ BBA. Análise Econômico-Financeira dos Clubes de Futebol Brasileiros, 8ª ed., 2016, p. 157.

afetadas. Em consequência, as associações se viram cada vez mais sufocadas no que diz respeito ao aspecto financeiro.

Em relatório elaborado no ano de 2022 pela empresa de consultoria Convocados em parceria com a XP Investimentos, é pontuado que as dívidas contraídas no período pandêmico foram postergadas pelas agremiações, aumentando ainda mais o já expressivo montante de débitos. O estudo, ao analisar as finanças dos clubes de futebol da Série A do Campeonato Brasileiro no ano de 2021, aponta para uma dívida total, somados todos os vinte clubes participantes do campeonato, estimada em R\$ 9.178.000.000,00 (nove bilhões, cento e setenta e oito milhões de reais)⁴⁷.

É nesse contexto de endividamento exorbitante que surge a Lei nº 14.193/2021, a Lei da SAF, como a grande esperança para que os clubes de futebol brasileiros se tornem financeiramente viáveis. A lei buscou facilitar a transição do modelo associativo praticado pelos clubes para o modelo de sociedades anônimas, de modo que o endividamento poderia ser solucionado a partir da utilização de mecanismos de governança corporativa inerentes ao ambiente empresarial. Para tanto, foi criado um novo tipo societário específico para os clubes: a Sociedade Anônima do Futebol, conforme veremos no capítulo seguinte.

⁴⁷Relatório Convocados | XP Investimentos: Finanças, História e Mercado do Futebol Brasileiro, 1ª ed., 2022, p. 91. Disponível em: <<https://conteudos.xpi.com.br/relatorio-futebol-2022/>>. Acesso em 15.08.2022.

Capítulo 2 – A lei nº 14.193/2021 e a Sociedade Anônima do Futebol

2.1. As sociedades anônimas – breve conceituação

A fim de entender em que consiste a Sociedade Anônima do Futebol, é necessário antes explicitar o conceito de sociedades anônimas. Dessa maneira, será possível compreender como a SAF se insere no contexto do mercado do futebol e quais os cuidados tomados para que o novo modelo, que se apresenta como uma possível solução para o endividamento dos clubes, seja aplicável a eles.

A partir deste ponto, quando tratarmos do termo clube será em referência às associações sem fins lucrativos anteriormente mencionadas. Isso fará com que delimitemos melhor os clubes, as Sociedades Anônimas do Futebol e as sociedades anônimas. A respeito dessas últimas, tem-se que, inicialmente, eram companhias vinculadas ao Estado, tendo seu início acontecido muito em razão das grandes navegações a partir do Século XV, ante a necessidade de captação de recursos financeiros para a realização da atividade.

A Companhia Holandesa das Índias Orientais, cujo surgimento ocorreu em 1602, é tida por muitos como a primeira sociedade anônima existente⁴⁸. Sua constituição era de competência exclusivamente estatal, sendo composta por capital público e particular, em atos de descentralização econômica de funções estatais, constituindo um sistema marcado pelos privilégios dessas empresas, em razão de sua vinculação ao Estado⁴⁹.

A companhia constituída possuía como objetivo a descoberta de novas terras pelo mundo, a qual se deu com muito sucesso. Verificada a prosperidade da experiência, as sociedades anônimas foram se espalhando pelo continente europeu, ainda vinculadas ao poder e aos interesses públicos, lembrando em muitas características estruturais e operacionais as atuais sociedades de economia mista⁵⁰.

Posteriormente, ante a constante expansão do capitalismo em um cenário de Revolução Industrial, o grande crescimento da demanda por investimentos fez com que as companhias passassem a ser cada vez mais necessárias para o desenvolvimento do

⁴⁸ TOMAZETTE, Marlon. Curso de direito empresarial: Teoria geral e direito societário, v. 1, 8. ed. rev. e atual. – São Paulo: Atlas, 2017, p. 511.

⁴⁹ REQUIÃO, Rubens. Curso de direito comercial, 2º volume — 29. ed. rev. e atual. por Rubens Edmundo Requião – São Paulo: Saraiva, 2012, p. 20.

⁵⁰ Ibidem, p. 20.

mercado. Não seria mais possível que o Estado fosse responsável pelas companhias, que passaram a carecer de vultuosas quantias de capital privado, de modo que o regime de liberdade de constituição de companhias foi instituído.

Ocorre, então, a Revolução Francesa, a qual proclama a ampla liberdade de comércio. Uma vez ocorridos repetidos abusos dessa liberdade, o Código Comercial Francês de 1807 traz nova regra: a constituição de uma companhia ocorreria apenas com a concessão de autorização por parte do Estado. Estaria formado assim, o regime autorizativo, divergindo do sistema de privilégios anteriormente citado, que perduraria na França até o ano de 1867, quando as companhias passaram a ser de livre constituição.

No que diz respeito ao Brasil, tem-se que no ano de 1808 constitui-se a primeira sociedade anônima brasileira, o Banco do Brasil. Detalhe interessante acerca da companhia diz respeito ao fato de que esta não era, à época, uma sociedade constituída nos moldes que conhecemos hoje, ou seja, uma sociedade de economia mista. Assim como a Companhia Holandesa das Índias Orientais, o Banco poderia ser definido como uma sociedade anônima semipública, com o Estado exercendo significativo controle, ainda que dotasse apenas limitado interesse enquanto acionista⁵¹.

Posteriormente, em 1882, instaurou-se no Brasil o regime de liberdade plena de constituição das organizações. Cumpridas as formalidades prescritas em lei, a sociedade poderia ser constituída, gozando dos privilégios inerentes à sociedade anônima⁵². É importante ressaltar, ainda, que as três formas de constituição da sociedade subsistem, sendo cada uma delas aplicada a depender do caso: para o mercado em geral a liberdade é a regra, mas a autorização pode ser exigida para determinados casos, existindo, ainda, as já citadas sociedades de economia mista, representantes do sistema de privilégios.

Discorre Rubens Requião:

“O curioso, porém, é que essas três etapas históricas — privilégio, autorização e liberdade — não importaram, com o surgimento de um sistema, na extinção do sistema anterior. No regime atual da constituição livre das sociedades anônimas — e isso é palpável em nossa própria legislação —, a par da regra dominante, persistem ainda os regimes do privilégio e os da autorização. Mantém o direito moderno, ao lado das sociedades livres, as privilegiadas e

⁵¹ PARGENDLER, Mariana. Cinco mitos sobre a história das sociedades anônimas no Brasil. In KUYVEN, Luiz Fernando Martins. Temas essenciais de direito empresarial: estudos em homenagem a Modesto Carvalhosa. Ed. Saraiva, São Paulo, 2012, p. 879.

⁵² TOMAZETTE, Marlon. Curso de direito empresarial: Teoria geral e direito societário, v. 1, 8. ed. rev. e atual. – São Paulo: Atlas, 2017, p. 512.

as autorizadas. Em nosso país, as sociedades anônimas bancárias, de capitalização, de investimentos, as estrangeiras, por exemplo, antes de se constituírem umas ou de funcionarem outras, necessitam de carta de autorização concedida pelo poder público. A par dessas, algumas são constituídas especificamente por lei, que lhes traça a estrutura jurídica, com determinados privilégios como as sociedades anônimas estatais, citando-se, entre elas, a Petrobras S.A., a Eletrobrás S.A., a Rede Ferroviária Federal S.A.”⁵³

Percebe-se que as companhias passaram a ser elemento essencial ao sistema capitalista, uma vez que são capazes de reunir os recursos necessários para sua expansão. Ainda, extrai-se que, em um primeiro momento, as então emergentes espécies societárias foram fundamentais por representarem a possibilidade de atração dos investimentos necessários à obtenção de interesses públicos os quais o Estado era, por suas próprias capacidades de financiamento, incapaz de realizar.

No Brasil, a Lei nº 6.404/1976 é o instrumento normativo responsável por regular as sociedades anônimas. Logo em seu artigo 1º, a lei já define que nas sociedades anônimas o capital será “dividido em ações, e a responsabilidade dos sócios ou acionistas será limitada ao preço de emissão das ações subscritas ou adquiridas”.

Daí, infere-se que o capital social nestes empreendimentos é fracionado em múltiplas porções de títulos negociáveis livremente. A estes dá-se o nome de ações, de forma que os detentores destas ações apenas responderão pelo preço de emissão dos títulos que possuírem, valor calculado levando-se em conta diversas circunstâncias específicas, como valorização ou oferta e procura, por exemplo⁵⁴. A essas pessoas dá-se o nome de acionistas, aos quais são conferidas porções do lucro auferido pela empresa sob a forma de dividendos, nos termos do artigo 202 da Lei das S.A, divergindo-se, neste ponto, das associações civis sem fins lucrativos.

A respeito das divergências existentes entre associações e sociedades anônimas, o lucro é um ponto central. É essencial lembrar que este representa, necessariamente, o fim último das sociedades anônimas. Assim, independentemente da atividade exercida, será sempre uma sociedade empresária. Suas principais vantagens podem ser descritas como

⁵³ REQUIÃO, Rubens. Curso de direito comercial, 2º volume — 29. ed. rev. e atual. por Rubens Edmundo Requião — São Paulo: Saraiva, 2012, p. 21.

⁵⁴ TOMAZETTE, Marlon. Curso de direito empresarial: Teoria geral e direito societário, v. 1, 8. ed. rev. e atual. — São Paulo: Atlas, 2017, p. 513.

a limitação da responsabilidade dos acionistas e a capacidade de atração destes, de modo que podem ser reunidas grandes quantidades de recursos.

Sobre esse assunto, pontuou Alfredo Lamy Filho:

“Admitindo a limitação de responsabilidade de todos os sócios, a S/A tomou possível a mobilização de recursos em montante ilimitado, através da junção de capitais das mais variáveis procedências, de grandes e pequenos investidores, movidos pelas mais diversas inspirações, embora com o denominador comum da colimação de lucros”⁵⁵

Há, ainda, a diferenciação das sociedades anônimas em sociedades de capital aberto e de capital fechado. Na primeira, os valores mobiliários emitidos pela sociedade a fim de captar recursos estariam disponíveis para negociação na bolsa de valores ou no mercado de balcão⁵⁶. Este modelo é muito utilizado nas grandes companhias, em razão da sua grande demanda por recursos. No contexto do futebol, existem alguns clubes organizados sob o modelo de sociedades anônimas de capital aberto, como veremos no terceiro capítulo deste estudo.

Já na segunda, a sociedade anônima de capital fechado, muito utilizada por sociedades anônimas de médio e pequeno porte, a circulação das ações pode ser restringida, não podendo ser estas objeto de livre alienação no mercado, desde que seu estatuto a limite de maneira minuciosa, nos termos do artigo 36 da Lei nº 6.404/76. A título ilustrativo, na experiência relatada no primeiro capítulo, observada nos casos do Esporte Clube Bahia e do Esporte Clube Vitória, ambas as associações se transformaram em sociedades anônimas de capital fechado.

Por fim, é preciso explicitar como se organizam internamente as sociedades anônimas. De acordo com Tullio Ascarelli, enquanto parte de um contrato plurilateral, o acionista da S.A possui obrigações e direitos para com todas as outras partes⁵⁷. No que diz respeito a sua estrutura, tem-se que no topo da hierarquia de uma companhia está a

⁵⁵ LAMY FILHO, Alfredo. A reforma da lei das sociedades anônimas. In Revista do Instituto dos Advogados Brasileiros, v. 9/10, n. 51, p. 181-191. Rio de Janeiro, 1975.

⁵⁶ Mercado de balcão é atividade exercida fora das bolsas, relativas aos valores mobiliários, assim consideradas as realizadas com a participação das empresas ou de profissionais que tenham por objetivo distribuir aqueles valores. Atuam, no exercício dessa atividade, fora da bolsa, no balcão de seus escritórios (regulado pela Instrução CVM nº 461/2007). - REQUIÃO, Rubens. Curso de direito comercial, 2º volume — 29. ed. rev. e atual. por Rubens Edmundo Requião – São Paulo: Saraiva, 2012, p. 35.

⁵⁷ O autor utiliza uma comparação com figuras geométricas para explicar a relação: enquanto nesses contratos as partes estão dispostas em círculos, nos demais cada uma das partes se encontra num dos extremos de uma linha. Cf. ASCARELLI, Tullio. “O contrato plurilateral”. In Problemas das sociedades anônimas e direito comparado, Ed. Saraiva, 1945.

assembleia geral, a qual, conforme o artigo 121 da Lei das S.A., “tem poderes para decidir todos os negócios relativos ao objeto da companhia e tomar as resoluções que julgar convenientes à sua defesa e desenvolvimento”.

A assembleia é, dessa forma, dotada de competências privativas, estabelecidas pelo artigo 122 da mesma lei, dentre as quais destacam-se o poder de reforma do estatuto, a eleição ou destituição dos administradores e fiscais da companhia, bem como a necessidade de tomar conta anualmente dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras apresentadas.

Percebe-se, pela possibilidade de interferência nos outros órgãos de gestão, o caráter soberano das decisões da assembleia, a qual deve ser composta por, no mínimo, um quarto do total de votos conferidos pelas ações com direito a voto, de acordo com o artigo 125 da Lei nº 6.404/76. A esse respeito, ressalta-se que a assembleia pode ter a participação de todos os acionistas, inclusive daqueles sem direito a voto, aos quais é garantido o direito de comparecer à assembleia e discutir a matéria deliberada, nos termos do parágrafo único do mesmo artigo.

Além da assembleia geral, há, ainda, os órgãos responsáveis pela administração da companhia. O artigo 138 da Lei das S.A. estabelece que essa competência recai sob o conselho de administração e à diretoria ou somente à segunda. No que se refere ao conselho, os artigos seguintes definem que sua composição será de no mínimo três membros eleitos – e destituíveis a qualquer tempo – pela assembleia geral, podendo a gestão ocorrer pelo prazo máximo de três anos.

O estatuto de uma das primeiras Sociedades Anônimas do Futebol constituídas, o Cruzeiro Esporte Clube – Sociedade Anônima do Futebol, traz ainda uma importante diferenciação entre seu conselho de administração e o conselho de administração de uma sociedade anônima comum: no mínimo 51% dos membros do Conselho de Administração da SAF deverão ser escolhidos entre os conselheiros da associação, sendo estes indicados pelo próprio clube⁵⁸.

A diretoria, por sua vez, corresponde ao órgão de gestão da companhia, sendo composta por no mínimo um membro, que será eleito e destituído a qualquer tempo pelo

⁵⁸ Artigo 29, parágrafo 1º do Estatuto Social do Cruzeiro Esporte Clube - Sociedade Anônima do Futebol S.A.. Disponível em: <<https://cruzeiro.com.br/media/Estatuto-Social-Anexo-IV-SAF-Cruzeiro-Execution.pdf>>. Acesso em: 15.08.2022.

conselho de administração ou, caso este não exista, pela assembleia geral, que fixará também a remuneração dos administradores. Ao administrador compete, no exercício de suas funções, o respeito a uma série de obrigações estabelecidos pelo artigo 153 da lei e seguintes, os quais estabelecem deveres relacionados ao cuidado com a empresa, à lealdade com a companhia e à transparência na gestão.

Na estrutura de uma organização existem também os órgãos técnicos e consultivos, como o conselho fiscal, composto por três a cinco membros, cujo funcionamento será disciplinado pelo estatuto da companhia. Os conselheiros fiscais terão remuneração fixada pela assembleia geral e a eles compete, em resumo, a fiscalização dos atos dos administradores e a emissão de opiniões acerca dos relatórios apresentados por estes à assembleia, sendo aplicáveis a eles os mesmos deveres estabelecidos para os administradores.

Como se vê, o controle de uma sociedade anônima se assemelha em muito a noções referentes ao direito constitucional: à assembleia-geral, compete o poder-função deliberante; à diretoria o poder-função de administrar; e ao conselho fiscal o poder-função sindicante. Essas funções são, ainda, indelegáveis, em conceito que novamente se assemelha a outro observado na Constituição Federal, a divisão de poderes. Nas sociedades anônimas, no entanto, existe certa hierarquia, observada à medida em que cabe à assembleia-geral a eleição e a possibilidade de demissão dos demais membros, sendo esta o órgão primário de uma companhia⁵⁹.

Uma vez analisado, em linhas gerais, o conceito de sociedade anônima, passemos ao estudo da Sociedade Anônima do Futebol, que busca aplicar ao futebol os institutos citados neste tópico, a fim de que sejam angariados recursos financeiros e implementada a profissionalização da gestão empresarial dos clubes e, conseqüentemente, seja alcançado o fim ou, ao menos, a redução do endividamento das agremiações.

2.2. A Sociedade Anônima do Futebol e as dívidas dos clubes

A Sociedade Anônima do Futebol foi instituída pela Lei nº 14.193/2021 e corresponde, nos termos de seu artigo 1º, à “companhia cuja atividade principal consiste

⁵⁹ COMPARATO, Fábio Konder e SALOMÃO FILHO, Calixto. O poder de controle na sociedade anônima. 6. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Ed. Forense, 2014, p.61.

na prática do futebol, feminino e masculino, em competição profissional”. A Lei surgiu a partir de projeto de lei de autoria do senador Rodrigo Pacheco e, além de instituir a nova espécie societária, “dispõe sobre normas de constituição, governança, controle e transparência, meios de financiamento da atividade futebolística, tratamento dos passivos das entidades de práticas desportivas e regime tributário específico”⁶⁰.

Como se vê, a lei possui clara preocupação com os débitos acumulados pelas agremiações, fornecendo, portanto, instrumentos para a atração de recursos e para a equalização das dívidas existentes, além de instituir regime tributário diferenciado a fim de incentivar a adoção do novo modelo pelas entidades ligadas à prática do futebol, que estarão, a partir da adesão à SAF, sujeitas a normas de administração inerentes ao direito empresarial.

Nesse estudo nos limitaremos à análise dos artigos que tratam de tais instrumentos, possibilitando a solução para o endividamento dos clubes. De início, cumpre estabelecer que a SAF não possui exatamente este objetivo. Isso porque o artigo 13 da lei que a institui assim dispõe:

“Art. 9º A Sociedade Anônima do Futebol não responde pelas obrigações do clube ou pessoa jurídica original que a constituiu, anteriores ou posteriores à data de sua constituição, exceto quanto às atividades específicas do seu objeto social, e responde pelas obrigações que lhe forem transferidas conforme disposto no § 2º do art. 2º desta Lei, cujo pagamento aos credores se limitará à forma estabelecida no art. 10 desta Lei.

Parágrafo único. Com relação à dívida trabalhista, integram o rol dos credores mencionados no caput deste artigo os atletas, membros da comissão técnica e funcionários cuja atividade principal seja vinculada diretamente ao departamento de futebol.”

Percebe-se que quando falamos acerca da SAF como solução do endividamento dos clubes, falamos de maneira genérica. O conceito de clube faz referência às associações sem fins lucrativos. O objetivo não é apresentar solução para o endividamento deles, haja vista que, uma vez constituída a SAF, os clubes deixarão de existir como os conhecemos. A SAF será uma nova pessoa jurídica de direito privado, à qual serão transferidas todas as relações contratuais existentes entre clube e atletas, bem como o direito de participação em campeonatos e, logicamente, as dívidas do clube referentes às atividades de seu futebol.

⁶⁰ Trecho retirado da ementa da Lei nº 14.193/2021.

Observa-se, nesse sentido, o cuidado tomado pelo legislador ao redigir o artigo 9º: não transmitir à SAF quaisquer dívidas que extrapolem a atividade futebolística, sendo estas de responsabilidade da associação que a precedeu. No entanto, o clube, ao alienar a exploração da atividade futebolística à SAF, perderia sua principal fonte de receitas, de modo seus credores se veriam desamparados diante de tal situação. A fim de solucionar tal problema, o artigo 10 da Lei da SAF traz importante definição:

“Art. 10. O clube ou pessoa jurídica original é responsável pelo pagamento das obrigações anteriores à constituição da Sociedade Anônima do Futebol, por meio de receitas próprias e das seguintes receitas que lhe serão transferidas pela Sociedade Anônima do Futebol, quando constituída exclusivamente:
I - por destinação de 20% (vinte por cento) das receitas correntes mensais auferidas pela Sociedade Anônima do Futebol, conforme plano aprovado pelos credores, nos termos do inciso I do caput do art. 13 desta Lei;
II - por destinação de 50% (cinquenta por cento) dos dividendos, dos juros sobre o capital próprio ou de outra remuneração recebida desta, na condição de acionista.”

O dispositivo estabelece que a SAF possui responsabilidades no que diz respeito às dívidas do clube, ainda que estas não sejam imediatamente exigíveis dela. No primeiro caso, o clube que aderir ao Regime Centralizado de Execuções (RCE), deverá receber 20% das receitas correntes mensais da SAF para destinar ao pagamento das obrigações possuídas. Caso não se sujeite ao RCE, o clube deverá direcionar para o pagamento de dívidas ao menos 50% do lucro obtido pelas operações da SAF⁶¹.

Acerca desse lucro e da sua utilização para o pagamento das dívidas, explica-se: uma vez constituída a sociedade nos termos do art. 3º da lei⁶², o clube será detentor das ações de sua respectiva SAF. Com isso, poderá negociar suas ações com investidores interessados em assumir a administração do clube e, conseqüentemente, a dívida vinculada ao seu departamento de futebol. Ocorre que os recursos advindos da venda destas ações ou das ações não vendidas e que continuarão constituindo patrimônio do

⁶¹ A jurisprudência atualmente demonstrou inclinação a entender a possibilidade da aplicação do Regime Centralizado de Execuções independentemente da constituição da Sociedade Anônima do Futebol. Exemplo disso é o processo nº 0078735-13.2021.8.19.0000, em que o Desembargador Henrique Carlos de Andrade Figueira, presidente do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, determinou a suspensão de todas as execuções em curso e futuras contra o Fluminense Football Club, o qual não constituiu Sociedade Anônima do Futebol.

⁶² A lei oferece aos clubes algumas possibilidades para sua transformação em SAF, mas ao que tudo indica, a forma do art. 3º será a preferida dos clubes endividados, que se manterão como acionistas da SAF, como o próprio art. 10 sugere.

clube não poderão ser retirados da associação, como consequência do caráter não lucrativo destas.

Assim, o montante poderá ser empregado na associação sob a forma de pagamento da dívida acumulada ou até mesmo de compra de atletas, por exemplo. Desse modo, o valor desembolsado pelo investidor pode acabar sendo revertido para ele mesmo, haja vista que obterá benefícios diretos ou indiretos com o valor dado a título de compra das ações.

Por consequência, é delineado um quadro positivo para os investidores. Apesar de, como acionistas da SAF, o investidor estar necessariamente vinculado às associações e às dívidas destas, foi criado mecanismo para que parte da dívida anterior, contraída pela associação, não seja exigível da SAF, conferindo segurança jurídica a estas.

Por um lado, evitou-se que a Sociedade Anônima do Futebol já nascesse sufocada pelos imensos passivos dos clubes de futebol que a originarem⁶³ e, por outro, foi criado instrumento para que os credores do clube não ficassem em desamparo, com enormes montantes a receber de uma entidade que já não possuiria capacidade para fazê-lo, por ter transferido seus direitos e patrimônio para a SAF.

Ressalta-se a responsabilidade da SAF pelo disposto no artigo 11: “os administradores da Sociedade Anônima do Futebol respondem pessoal e solidariamente pelas obrigações relativas aos repasses financeiros definidos no art. 10 desta Lei”.

O pagamento a esses credores da pessoa jurídica que originar a SAF poderá se dar de duas maneiras, nos termos da lei: por intermédio do Regime Centralizado de Execuções ou por meio de recuperação judicial ou extrajudicial.

No primeiro caso, nos termos do artigo 14 e seguintes, todas as ações de execução contra o clube seriam centralizadas em um único juízo, de modo que as dívidas seriam pagas respeitando-se ordem de credores fornecida pelo clube. Esses pagamentos deverão ocorrer, em sua totalidade, no prazo de seis anos, podendo ser prorrogado por mais 4 anos caso o clube comprove adimplência de ao menos 60% do passivo original.

⁶³ Art. 12. Enquanto a Sociedade Anônima do Futebol cumprir os pagamentos previstos nesta Seção, é vedada qualquer forma de constrição ao patrimônio ou às receitas, por penhora ou ordem de bloqueio de valores de qualquer natureza ou espécie sobre as suas receitas, com relação às obrigações anteriores à constituição da Sociedade Anônima do Futebol.

No segundo caso, o clube se submeteria à Lei nº 11.101/2005, a qual trata da recuperação judicial, extrajudicial e falência de empresários e sociedades empresárias. Caso escolha este caminho, estaria sujeito ao regime aplicado às demais empresas, sendo a única especialidade a necessidade instituída de destinação ao pagamento de dívidas do já citado percentual de 50% referente a tudo aquilo que lucrar como consequência da sua posição de acionista da SAF, como os dividendos, conforme o artigo 10 inciso II.

Observa-se que, atualmente, existe grande discussão acerca da possibilidade de aplicação desses institutos às associações sem fins lucrativos que possuam finalidade econômica. A questão é controvertida, de modo que, apesar de existirem decisões do Superior Tribunal de Justiça permitindo a formulação de pedido de recuperação judicial por associações, o tema divide opiniões doutrinárias e jurisprudenciais⁶⁴. A lei em questão, portanto, tratou de extinguir a controvérsia, ao menos no que diz respeito aos clubes de futebol.

Outro instrumento interessante conferido à Sociedade Anônima do Futebol diz respeito à possibilidade de emissão de debêntures, às quais dá-se o nome de “debêntures-fut”. Emitir debêntures é uma forma de financiamento típica de sociedades anônimas. Essa ação consiste na emissão de valores mobiliários com o fim de obter recursos junto ao público. Aquele que adquirir a debênture será portador de um título negociável que confere a seu titular direito de crédito contra a sociedade, recebendo parcela da participação nos lucros líquidos anuais que serão distribuídos aos acionistas⁶⁵.

Nos termos do artigo 26 da Lei nº 14.193/2021, as “debêntures-fut” deverão ter prazo mínimo de dois anos para vencimento, sendo vedada a sua recompra por parte da SAF. A remuneração não poderá ser inferior ao rendimento anual da caderneta de poupança, podendo ser cumulada a ela remuneração variável e, ainda, durante a vigência do prazo serão pagos rendimentos periódicos aos seus titulares. A ação visa à atração de investimentos, fornecendo mais um mecanismo para que isso seja feito por meio das Sociedades Anônimas do Futebol.

Esses recursos, no entanto, não poderão ser empregados livremente pela empresa:

“§ 1º Os recursos captados por meio de debêntures-fut deverão ser alocados no desenvolvimento de atividades ou no pagamento de gastos, despesas ou

⁶⁴ REsp 1.004.910/RJ, Quarta Turma, Rel. Min. Fernando Gonçalves, j. em 18.03.2008, DJe 04.08.2008.

⁶⁵ TOMAZETTE, Marlon. Curso de direito empresarial: Teoria geral e direito societário, v. 1, 8. ed. rev. e atual. – São Paulo: Atlas, 2017, p. 597.

dívidas relacionados às atividades típicas da Sociedade Anônima do Futebol previstas nesta Lei, bem como em seu estatuto social.”

Percebe-se a preocupação da lei com o fornecimento de um novo meio de financiamento da atividade futebolística, sendo este inerente às sociedades anônimas. Foi criado, diante das particularidades das SAFs, um instituto específico, reservado a elas. Internamente, a gestão da sociedade apenas poderá utilizar o montante arrecadado em ações específicas, dentre as quais destaca-se o pagamento de dívidas transmitidas pela associação à SAF quando houve sua constituição, nos termos da exceção prevista para a regra definida pelo já discutido artigo 9º.

A lei promulgada em 5 de outubro de 2021 estabelece, ainda, o Regime de Tributação Específica do Futebol (TEF). Nele, a Sociedade Anônima do Futebol fará um único recolhimento mensal que compreenderá diversos tributos, que nos cinco primeiros anos de funcionamento da SAF terá incidência da alíquota definida em 5% das receitas mensais recebidas, excetuadas as relativas a transferências de atletas e, no sexto ano e nos posteriores, em 4% das receitas, com a inclusão das receitas decorrentes de transferências de jogadores. Os tributos inclusos são os seguintes, conforme §1º do artigo 31:

- “I - Imposto sobre a Renda das Pessoas Jurídicas (IRPJ);
- II - Contribuição para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público (Contribuição para o PIS/Pasep);
- III - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL);
- IV - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins); e
- V - contribuições previstas nos incisos I, II e III do caput e no § 6º do art. 22 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991.”

O dispositivo limita-se, especificamente, a estes tributos, de modo que outros impostos ou contribuições incidirão da mesma maneira sob a SAF⁶⁶. No entanto, mesmo

⁶⁶ Art. 31. A Sociedade Anônima do Futebol regularmente constituída nos termos desta Lei fica sujeita ao Regime de Tributação Específica do Futebol (TEF).

[...]

§ 2º O recolhimento na forma deste artigo não exclui a incidência dos seguintes impostos ou contribuições, devidos na qualidade de contribuinte ou responsável, em relação aos quais será observada a legislação aplicável às demais pessoas jurídicas:

I - Imposto sobre Operações de Crédito, Câmbio e Seguro, ou Relativas a Títulos ou Valores Mobiliários (IOF);

II - Imposto de Renda relativo aos rendimentos ou ganhos líquidos auferidos em aplicações de renda fixa ou variável;

III - Imposto de Renda relativo aos ganhos de capital auferidos na alienação de bens do ativo imobilizado;

IV - contribuição para o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS);

V - Imposto de Renda relativo aos pagamentos ou créditos efetuados pela pessoa jurídica a pessoas físicas;

e

VI - demais contribuições instituídas pela União, inclusive as contribuições compulsórias dos empregadores sobre a folha de salários, destinadas às entidades privadas de serviço social e de formação profissional

sem excluí-los, o TEF já representa grande vantagem para as empresas⁶⁷, que poderá recolher seus tributos de maneira simplificada e terá, em seus primeiros anos, a exclusão das receitas referentes à cessão de direitos de atletas, as quais representam grande parte do faturamento anual dos clubes, conforme veremos de forma mais detalhada no próximo tópico.

2.3. Como a SAF pode solucionar o endividamento dos clubes de futebol?

Uma vez conceituada a Sociedade Anônima do Futebol e explicitados alguns aspectos que as diferenciam das associações sem fins lucrativos e das sociedades anônimas comuns, este estudo se concentrará em como a SAF pode auxiliar no caminho dos clubes rumo à viabilização de suas atividades de maneira sustentável, sem que se vejam presas no cenário de endividamento atual.

É necessário compreender que as dívidas das agremiações são fruto de diversos erros administrativos ao longo dos anos, como demonstrado no capítulo anterior. Com isso, solucionar o problema não será rápido ou simples, mas a constituição de uma Sociedade Anônima do Futebol pode auxiliar nesse processo. Isso porque os mecanismos inseridos à Lei nº 14.193/2021 permitem que a nova espécie societária seja um grande propulsor de uma mudança administrativa capaz de salvar os clubes de futebol, apesar de não ser a única maneira para que isso aconteça.

A solução para o endividamento dos clubes passa, necessariamente, por dois pontos cruciais: aumento da arrecadação e adoção de políticas de austeridade no emprego dos recursos obtidos. Para demonstrar tal afirmação, este estudo analisará este processo baseando-se em quatro pilares fundamentais: a atração de investimentos, a gestão responsável dos recursos, a obtenção de bom desempenho desportivo e a ampliação de receitas correntes relacionadas a seu torcedor.

vinculadas ao sistema sindical, de que trata o art. 240 da Constituição Federal, e demais entidades de serviço social autônomo

⁶⁷Em razão da grande quantia movimentada, caso se convertessem em sociedade anônima comum, a maioria dos da Série A do Campeonato Brasileiro, por exemplo, seria obrigada a adotar o regime de tributação com base no lucro real, o qual estabelece alíquotas de 25% para o IRPJ sobre lucros acima de R\$ 20.000,00 por mês e de 9% sobre qualquer lucro apurado para o CSLL, além das alíquotas de 1,65% para o PIS e 7,6% da receita para o CONFIS.

2.3.1. Atração de investimentos

Quando se fala em Sociedade Anônima do Futebol, é comum fazermos uma associação com a figura de um grande investidor, que injetará dinheiro no clube desenfreadamente. Essa associação se deve em muito ao já citado período compreendido entre o fim da década de 1990 e o início dos anos 2000, em que os dirigentes se voltaram ao mercado de capitais em busca de investidores. A investida, conforme analisamos, não foi efetiva muito em razão das atitudes dos dirigentes das associações, que viam os investidores apenas como uma fonte de capital inesgotável.

Nesse sentido, a Sociedade Anônima do Futebol possibilita que o mercado e, com isso, possíveis investidores, olhem de maneira diferente para os clubes. A partir de um processo transformativo da administração dos clubes aliado à concessão de vantagens tributárias e à proteção no que diz respeito às dívidas de responsabilidade exclusiva da associação, a SAF revoluciona a aproximação entre uma entidade desportiva voltada ao futebol e o mercado. Se anteriormente os investidores não possuíam o controle das atividades do departamento do futebol e viam seus recursos serem investidos pela vontade dos dirigentes, hoje o investimento em um clube possibilita o exercício de todos os direitos inerentes aos acionistas de uma sociedade anônima.

A mudança é, portanto, colossal. É importante ressaltar que a mudança já era possível, como percebemos com os casos dos clubes que se transformaram em sociedades anônimas no passado. Ocorre que a SAF possui caráter diferenciado e específico, oferecendo vantagens capazes de fazer a transformação ser convidativa para os clubes, os quais encontram-se verdadeiramente sufocados por dívidas estratosféricas que impactam diretamente no cotidiano de suas atividades. Com isso, a Lei nº 14.193/2021 torna a transformação atrativa para as agremiações e para os investidores, que passarão a ter maior controle sob o capital investido.

Isso porque, ao adquirir a titularidade das ações da nova companhia, anteriormente de propriedade do clube, o sócio passará a ter direito de participação e voto na assembleia geral, à qual recai a competência para investir e demitir os administradores da companhia. Em um dos primeiros casos de transformação de um clube em Sociedade Anônima do Futebol, o ex-jogador de futebol Ronaldo Nazário de Lima adquiriu, por meio de sua empresa denominada Tara Sports, 90% das ações da Cruzeiro Esporte Clube – Sociedade

Anônima do Futebol. Os 10% remanescentes são de titularidade obrigatória da associação constituidora da SAF, por definição do estatuto⁶⁸.

No caso, o investidor será detentor de grande autonomia administrativa na companhia, de modo muito diferente aos investimentos realizados no futebol brasileiro no início dos anos 2000, inclusive no próprio Cruzeiro, como vimos anteriormente. Em 2021, assolado por dívidas superiores à casa de um bilhão de reais⁶⁹, o clube viu na Sociedade Anônima do Futebol uma possibilidade de mudança deste cenário. Por parte do investidor, houve a possibilidade de realizar o controle da companhia com quase completa propriedade acionária⁷⁰.

Outra forma de financiamento inserida pela Lei nº 14.193/2021 são as já mencionadas “debêntures-fut”. Por meio desses títulos, será possível que a companhia angarie recursos com os quais poderá renegociar antigos débitos ou obter descontos mediante pagamentos à vista, por exemplo. Em contraponto, reembolsaria o comprador do título posteriormente, quando, por meio do emprego montante reunido no momento anterior, o orçamento da companhia estará menos onerado pelos débitos herdados.

Em outro sentido, essas debêntures especiais possibilitariam, ainda, que torcedores do clube pudessem auxiliar na recuperação da instituição e auferissem rendimentos posteriores. Como ainda veremos neste trabalho, os torcedores devem ser considerados consumidores especiais, em razão do caráter passional de sua relação com o clube. Nesse cenário, trazê-los para perto em um momento de recuperação é essencial, tendo em vista a ampla fonte de capital que representam.

Não se exclui, por óbvio, que torcedores de outros times ou até mesmo investidores poderiam, vislumbrando boa oportunidade de negócio, adquirir os títulos, ainda que sua intenção não seja auxiliar o clube. É importante ressaltar, no entanto, que esta não parece ser a ideia do legislador para as “debêntures-fut”. Isso porque, ao vincular

⁶⁸ Ronaldo Nazário assina contrato de compra do Cruzeiro SAF. Site Oficial Cruzeiro Esporte Clube, Belo Horizonte, 14.04.2022. Disponível em: <<https://www.cruzeiro.com.br/noticias/ronaldo-nazario-assina-contrato-de-compra-do-cruzeiro-saf>>. Acesso em: 02.09.2022.

⁶⁹ Dívida do Cruzeiro ultrapassa R\$ 1 bilhão; em 2021, prejuízo foi de R\$ 113 mi. Jornal O Tempo, Belo Horizonte, 28.04.2022. Disponível em: <<https://www.otempo.com.br/superfc/cruzeiro/divida-do-cruzeiro-ultrapassa-r-1-bilhao-em-2021-prejuizo-foi-de-r-113mi-1.2660295>>. Acesso em: 02.09.2022.

⁷⁰ Conceito inserido inicialmente por Berle e Means – que classificaram o controle interno das companhias em cinco espécies (controle com quase completa propriedade acionária, controle majoritário, controle obtido mediante expedientes legais, controle minoritário e controle administrativo ou gerencial) – e destrinchado posteriormente por Fábio Konder Comparado e Calixto Salomão Filho em sua obra O poder de controle na Sociedade Anônima.

sua remuneração mínima ao rendimento anualizado da caderneta de poupança (art. 26, I), a lei opta fixar como condição especial mínima um investimento que, apesar de ser notadamente pouco rentável, é o mais utilizado e conhecido pelos brasileiros⁷¹.

Com isso, a “debênture-fut” parece nascer já com uma intenção assistencialista, fornecendo uma possibilidade de “pedido de socorro” por parte da SAF, que poderia apelar para sua relação com o torcedor, a qual analisaremos em um subtópico posterior. Ao associar-se, ainda que não obrigatoriamente, à caderneta de poupança, a “debênture-fut” se atrela a uma forma de investimento conhecida pela massa e que detém sua confiança, de forma que a nova debênture permitiria ao torcedor auxiliar seu clube e receber rendimento semelhante àquele⁷².

2.3.2. Gestão dos recursos

A ingestão de capital na Sociedade Anônima no Futebol, no entanto, não pode ser vista como única ação direcionada ao fim do endividamento crônico registrado pelos clubes de futebol. A gestão dos recursos auferidos deve ser feita de maneira responsável e austera, conforme estabelece a Seção III da Lei nº 14.193/2021, que trata da governança da SAF.

Acerca do tema governança, é importante ressaltar que a adoção de boas práticas nesse sentido não é algo que a SAF passa a possibilitar. Princípios e regras da governança corporativa podem, não há dúvidas, ser também aplicados pelas associações em suas atividades. A transação para o modelo empresarial dos clubes de futebol seria apenas um avanço, mas não se pode dizer que é uma inovação.

⁷¹ De acordo com a 5ª Edição do Raio-X do Investidor Brasileiro, elaborado pela Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais (Anbima) e referente ao ano de 2021, a poupança é o investimento mais utilizado pela população brasileira, sendo alvo de aplicações por parte de 23% da população. Dados disponíveis em: https://www.anbima.com.br/pt_br/especial/raio-x-do-investidor-2022.htm. Acesso em: 01.09.2022.

⁷² Apesar de esta parecer ser a intenção, a atitude da lei é um tanto quanto questionável e incoerente em relação a outros pontos: debêntures só podem ser negociadas publicamente caso sejam emitidas por empresas de capital aberto. Ao menos em teoria, a Sociedade Anônima do Futebol não fugiria a essa regra. Ocorre que a lei que instituiu a SAF, ao mesmo tempo, coloca alguns entraves para a abertura de capital da mesma, como a impossibilidade do controlador de uma SAF ter participação ainda que indireta em outra ou o fato de um acionista com 10% ou mais do capital votante ou total da SAF perder direito a voz e a voto nas assembleias gerais caso participe do capital social de outra SAF, sendo impossível ainda que ele próprio ou pessoa indicada por ele participe da administração da companhia (art. 4, caput e parágrafo único).

No entanto, é inegável que tais práticas são melhor aplicadas no ambiente empresarial, ante a existência de aspectos relativos à profissionalização e à necessidade última de aferição de lucros a partir da atividade futebolística. A esse respeito:

“Neste ensejo, cumpre analisarmos brevemente que tanto o clube de futebol formatado como associação ou formatado como sociedade empresária pode fazer uso das práticas de Governança Corporativa, porém variando sua intensidade em razão da existência ou não da distribuição de lucros.”⁷³

A adoção de práticas de governança empresarial nas associações pode, inclusive, ser uma aliada no processo de transição entre clube e Sociedade Anônima do Futebol. Explica-se: por meio da adoção de tais práticas ainda enquanto associação sem fins lucrativos, os clubes podem se organizar melhor internamente, de modo que ganham tempo e valor no processo de negociação de venda das ações da futura SAF.

Ora, um clube em situação desesperadora estará mais suscetível a aceitar propostas não tão vantajosas, ao mesmo passo que suas ações terão mais valor caso apresente um quadro, ainda que em seu princípio, de saneamento de dívidas por meio de sua reorganização interna.

Exemplo disso é o Clube Atlético Mineiro (MG). Por meio da interferência política de empresários de sucesso, torcedores e conselheiros, que tomaram as rédeas do departamento de futebol da entidade, o clube, cuja dívida ultrapassa a cifra bilionária, passou por ampla reforma administrativa e, contando ainda com a ingestão de capital por parte destes empresários, incrementou receitas e passou a renegociar dívidas com credores antigos.

Nesse plano, recentemente os gestores sinalizaram, por meio de ofício ao conselho deliberativo do clube, a quem caberá aprovar ou não uma possível SAF, o próximo passo da empreitada: a constituição da Sociedade Anônima do Futebol⁷⁴, a qual será negociada com novo valor em relação àquele que seria pactuado em uma hipotética negociação realizada anteriormente ao processo de reestruturação, haja vista a assunção do clube a um patamar de protagonismo no futebol nacional e sul-americano.

⁷³ CARLEZZO, Eduardo. Direito Desportivo Empresarial. São Paulo: Editora Juarez de Oliveira, 2004, p. 115.

⁷⁴SAF do Atlético-MG: Galo contrata empresas para negociar com investidores. Globo Esporte, 30.06.2022. Disponível em: <<https://ge.globo.com/futebol/times/atletico-mg/noticia/2022/06/30/saf-do-atletico-mg-galo-contrata-empresas-para-negociarem-com-investidores.ghtml>>. Acesso em: 02.09.2022.

Entretanto, nem todos os clubes dispõem de um grupo de empresários dispostos a chamarem para si a administração da entidade e injetarem recursos a fim de propiciar a sua valorização. Nestes casos, a transformação em SAF pode ser a solução imediata encontrada pela administração dos clubes a fim de promover a melhoria de sua governança, a qual deverá ocorrer nos estritos termos estabelecidos pela lei.

A transição do modelo associativo para o empresarial se mostra como a possibilidade de facilitar a profissionalização da gestão dos clubes, a qual atualmente é realizada, na grande maioria das agremiações, por dirigentes voluntários, que muitas vezes abrem mão de suas atividades pessoais a fim de dedicarem-se ao clube.

Para tanto, é preciso que as novas sociedades anônimas surjam a partir da intenção de modificar o cenário anterior. Nesse contexto, as regras de *compliance*, termo inerente ao ambiente empresarial e que não se confunde com as práticas de governança empresarial⁷⁵, serão importantes aliadas. O *compliance*, tratado na legislação brasileira como programa de integridade, pode ser assim definido:

“*Compliance* ou programa de comprometimento é instrumento de contenção de riscos, um meio para evitar perigos, se afigurando enquanto novidade hodierna. Constitui-se, assim, como comprometimento da empresa com o cumprimento do ordenamento, mediante criação de código de conduta ético e interno, com vistas a alcançar tal finalidade, através da proibição de condutas arriscadas e estruturação de cultura ética na empresa, apurando os comportamentos desviados e os sancionando.”⁷⁶

No entanto, a adoção genérica e superficial do conceito pode ser extremamente prejudicial para a SAF, podendo, caso desacompanhada da instituição de um regime de pesos e contrapesos internos à sociedade, representar um verdadeiro retrocesso em termos de gestão. Isso porque *compliances* de fachada, além de não atingirem a esfera de controle, sendo, portanto, inefetivos, confundem e dificultam uma fiscalização efetiva, criando mecanismos que podem acabar prejudicando o combate a más práticas empresariais, com a possibilidade, ainda, de ser erroneamente interpretado como

⁷⁵ Nesse sentido: “[...] vê-se que, de fato, a governança possui diversos elementos em comum com o *compliance*. Contudo, é sempre bom lembrar, que os objetivos da governança são normalmente destinados a administrar os conflitos internos da sociedade, ao passo que os programas de integridade, por envolverem cumprimento de legalidade e atendimento de interesses públicos, revelam seu propósito amplo”. Cf. PINHEIRO, Caroline da Rosa. Os impactos dos programas de integridade (*compliance*) sobre os deveres e responsabilidades dos acionistas controladores e administradores de companhia. Tese de Doutorado em Empresa e Atividades Econômicas. Faculdade de Direito, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

⁷⁶ RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. *Compliance* e lei anticorrupção. Revista de Informação Legislativa, v. 52, n° 205, p. 97-105, jan./mar. 2015.

suficiente, de modo que seria vista como desnecessária a criação de normas internas capazes de combater a corrupção na companhia, por exemplo⁷⁷.

Diante da situação atual do futebol brasileiro e das décadas de má gestão, em que os clubes se viram reféns de dirigentes cuja dominância sobre o clube em muito se assemelhou a uma oligarquia, a entrada de gestores profissionais, especializados e inseridos em um ambiente capaz de ensejar o autocumprimento de normas de gestão por parte da companhia em si, se mostra um caminho sem volta no futebol, cada vez mais um esporte responsável por movimentar quantias extremamente significativas.

Nesse plano, a atividade passou a ser incompatível com a gestão amadora ou com o modelo que perdura ao longo dos anos, o qual foi marcado por esquemas de corrupção e pela priorização do desempenho desportivo em detrimento do desempenho financeiro da entidade a longo prazo. Em uma sociedade anônima, são oferecidos mecanismos aptos a equilibrar essa balança, de modo que os acionistas do clube, responsáveis, por meio da assembleia geral, pela indicação dos gestores e, ainda, competentes para destituí-los a qualquer tempo, não fechariam seus olhos ao aspecto financeiro ou gerencial da companhia, tendo em vista esta representar seu próprio patrimônio.

2.3.3. Desempenho desportivo

A despeito de não poder se sobrepor ao interesse financeiro da companhia, o desempenho desportivo representará, sem dúvidas, um importante ponto para a SAF. Seria utópico acreditar que entidades cujo desempenho esportivo foi, por muitos anos, o fator principal na análise de uma administração, passariam a dar menos importância a ele apenas em razão da constituição de uma Sociedade Anônima do Futebol. Em verdade, o efeito natural é o contrário, tendo em vista a imagem distorcida de que a SAF representa a solução automática dos problemas dos clubes, com a ingestão de grandes quantias em investimentos e a formação de times estrelados.

É certo que bons resultados desportivos estão diretamente atrelados às receitas, tendo em vista que possibilitarão a entrada de mais recursos referentes a direitos de

⁷⁷ SALOMÃO FILHO, Calixto. O novo direito societário: eficácia e sustentabilidade – 5. ed. – São Paulo: Saraiva Educação, 2019, p. 139.

transmissão⁷⁸, premiações, patrocínios, bem como, ainda que indiretamente, ao engajamento da torcida, fator a ser analisado no próximo subtópico. Tomemos como exemplo nessa análise os três clubes de maior faturamento no Brasil no ano de 2021: Clube de Regatas do Flamengo (RJ), Sociedade Esportiva Palmeiras (SP) e Clube Atlético Mineiro (MG).

Ao analisarmos as demonstrações financeiras dos clubes referentes ao período, depreende-se que as receitas relacionadas ao desempenho desportivo representam a maior parcela de arrecadação. No caso do Flamengo, clube de maior arrecadação, somando-se os valores referentes a direitos de transmissão, premiações e patrocínios alcança-se quantia referente a 60,98% da receita anual. Já no Palmeiras, segundo da lista, esses recursos representaram 57% das receitas. No caso do Atlético, o montante advindo destas fontes diz respeito a 67% das receitas totais no ano.

Cumpra destacar que os três clubes se destacaram desportivamente no ano de 2021: o Flamengo foi vice-campeão do Campeonato Brasileiro e da Copa Libertadores da América; o Palmeiras sagrou-se campeão da Copa Libertadores; e o Atlético, por sua vez, foi campeão do Campeonato Brasileiro e da Copa do Brasil. Cumpra ressaltar que os três clubes se organizam sob o modelo associativo, apesar de, em um passado recente, terem direcionado esforços no sentido de modernizar e profissionalizar sua gestão, como já explicitamos ser possível também para as associações, a despeito deste processo ser, ao menos em teoria, facilitado pela implementação da SAF.

Assim, como se vê, o resultado desportivo, apesar de não poder ser tratado com maior importância em relação ao resultado financeiro, representa uma forma de melhoramento deste. Desempenho esportivo e desempenho financeiro devem, portanto andar lado a lado e de forma equilibrada, tendo em vista que o primeiro impacta,

⁷⁸ Desde o ano de 2019, os recursos referentes aos direitos de transmissão do Campeonato Brasileiro de Futebol, competição mais importante do país, negociados com as redes de televisão aberta e fechada passaram a ser distribuídos em modelo semelhante ao praticado na Premier League, principal campeonato de futebol da Inglaterra e liga de maior capacidade financeira em todo o mundo. O repasse para os clubes brasileiros se dá da seguinte maneira: 40% do valor total recebido são divididos entre todos os clubes participantes da liga, 30% são divididos com base no número de jogos transmitidos e os 30% restantes são divididos de acordo com a colocação final dos clubes na tabela, de modo que um melhor desempenho esportivo implica em uma maior fatia do total a ser recebida. O desempenho desportivo, no entanto, impacta também nos outros dois fatores: um fraco desempenho pode implicar em um descenso a uma divisão inferior, em que o montante a ser recebido será significativamente menor e, nesse caso, o clube não receberá parcela do percentual reservado ao desempenho no campeonato em que for rebaixado. Por outro lado, um time que ocupa uma posição importante no cenário competitivo nacional terá, conseqüentemente, um maior número de jogos transmitidos.

diretamente e de forma substancial, no segundo. Em outras palavras, “o bom rendimento em campo permite ao clube auferir maiores receitas; esses recursos são necessários para que a equipe consiga gerar riqueza, conseqüentemente o retorno para o patrimônio líquido será melhor”⁷⁹.

Delineado o quadro, o desafio da SAF consiste, por meio da estrutura de gestão destacada no subtópico anterior, em equilibrar ambos os aspectos. Uma parte do caminho já foi facilitada pela lei que criou a nova espécie societária, tendo em vista a proteção das sociedades no que diz respeito ao pagamento de certas dívidas adquiridas pela associação. Com o tempo, à medida que a SAF diminuir a onerosidade em suas contas advinda de parcelamentos e pagamentos de credores, será possível, ainda, aplicar recursos que seriam direcionados a esses débitos na melhoria de seu desempenho desportivo.

2.3.4. A relação com o torcedor

Outra forma de atuação da SAF com fim de angariar recursos consiste na sua relação com seu público consumidor. No entanto, é importante que façamos uma importante distinção entre a sociedade anônima e a sociedade anônima do futebol: seus respectivos consumidores. A figura do torcedor é essencial para uma atividade desportiva, principalmente para o futebol no Brasil. Em um país em que a seleção nacional de futebol é conhecida como a “pátria de chuteiras”⁸⁰, pode-se dizer que “o futebol, no Brasil, é um fenômeno político-social, não é apenas um dado da cultura da sociedade”⁸¹.

Esporte de maior destaque no país, os clubes de futebol possuem em seus adeptos e consumidores, os torcedores, a sua maior fonte de renda. É possível dizer que toda a movimentação financeira do futebol tem por base os torcedores: a renda referente aos direitos de transmissão decorre da capacidade do esporte de atrair milhões de espectadores simultâneos, assim como os patrocínios e premiações estão relacionados à grande visibilidade do esporte no cenário nacional, que atrai marcas em busca de

⁷⁹ MESSIAS, J. G. M.; FORTES, H. G.; MELO, J. F. M. de; SANTOS, V. da S. A relação entre performance esportiva e desempenho econômico-financeiro das equipes de futebol do campeonato brasileiro série A. *Brazilian Journal of Development*, v. 6, n. 7, 2020, p. 53608.

⁸⁰ Expressão eternizada pelo escritor e jornalista Nelson Rodrigues.

⁸¹ Frase proferida pela Ministra Cármen Lúcia, do Supremo Tribunal Federal, durante o julgamento em plenário da ADI 2.937/DF. Disponível em:

<https://redir.stf.jus.br/pagina_dorpub/paginador.jsp?docTP=TP&docID=2086302>. Acesso em: 15.08.2021.

exposição e faz com que as cifras movimentadas em torno dos campeonatos permita a concessão de boas premiações em dinheiro para os competidores. Nesse sentido:

“Os torcedores constituem a ponta mais visível e sensível da complexa cadeia de atividades econômicas do futebol. Responsáveis diretos pela lucratividade dos negócios bilionários em todo o planeta, a importância dos torcedores para o universo do futebol mundial justifica plenamente a afirmação do ex-jogador e colunista Afonsinho:

Por mais que os clubes passem a ser dominados por empresários, (...) financiados por dinheiro de qualquer origem, a alma do time é a torcida. Em qualquer sistema político-econômico o torcedor é que os move. Tudo muda, se transforma, mas a paixão por suas cores queridas é o que sustenta tudo.”⁸²

A relação existente entre clubes e torcedores é um pouco mais complexa que qualquer outra relação de consumo. Por estar diretamente envolvida a sentimentos passionais de identificação e de pertencimento, certos aspectos merecem cuidado especial. A Sociedade Anônima do Futebol deve, portanto, buscar a implementação da gestão empresarial nos clubes sem que deixe de lado seu aspecto fundamental: sua relação com os torcedores.

Um bom relacionamento entre SAF e clube será extremamente benéfico para a companhia e é, no fim das contas, essencial. Inere-se que “reforçar os vínculos [de identificação] significa adquirir produtos e serviços ofertados por diversos segmentos desse mercado mundial; portanto, os milhões de amantes do futebol são cada vez mais consumidores”⁸³. Uma vez instituída sociedade anônima cujo objetivo último será o lucro, os torcedores merecem, indiscutivelmente, atenção especial, em razão do grande potencial de arrecadação que representam para a empresa. Delineado um quadro em que a empresa já começa sendo responsável por uma dívida significativa, torna-se mais importante ainda.

No processo de constituição da SAF, o clube irá, obrigatoriamente, conferi-la o direito de participar de competições em substituição à pessoa jurídica original, sendo vedada ao clube a participação direta ou indireta em competição profissional de futebol. Como se vê, o clube deixará de existir para a prática profissional do desporto, de modo que, assim como todos os direitos e obrigações, a paixão do torcedor será, em consequência, transmitida para a equipe de futebol mantida pela SAF, a qual, nos termos

⁸² NASCIMENTO, Antônio Rodrigues do. Futebol & relação de consumo, 1. ed.. Barueri, SP: Minha Editora, 2013, p. 59.

⁸³ Ibidem, p. 60.

do artigo 3º da Lei nº 14.193/2021, poderá receber da associação ativos como nome, marca, dísticos e símbolos.

Caberá à SAF, portanto, relacionar-se com o torcedor, de modo a explorar da melhor forma sua conexão. Num cenário de clubes endividados, a nova sociedade anônima pode representar, para os torcedores, a possibilidade de renovação das esperanças acerca da continuidade de suas atividades, a qual é seriamente ameaçada pelos passivos bilionários acumulados pelos clubes. É delineado um quadro, ao menos em um primeiro momento, favorável ao aproveitamento, por parte da SAF, de suas relações comerciais com seus torcedores.

Medidas a fim de aumentar o engajamento da torcida são, nesse plano, extremamente benéficas. Por meio de uma gestão que equilibre interesses da organização e interesses dos torcedores, é possível que a SAF se torne até mais próxima de seus fãs que sua associação antecessora. Visão de mercado e boa governança, preceitos inerentes ao direito empresarial e obrigatoriamente incluídos no ambiente da SAF, são essenciais nesse processo.

O contrário, no entanto, pode ser catastrófico. Caso a Sociedade Anônima do Futebol não direcione esforços no sentido de reforçar seus laços com torcedores, pode acabar tornando-se uma entidade vazia, tendo em vista a essencial vinculação ao torcedor a fim de que se obtenha resultado empresarial satisfatório⁸⁴. Críticos à ideia da SAF relacionam sua atuação à submissão dos torcedores a interesses privados possivelmente negligentes e exclusivos a suas opiniões ou até mesmo obscuros.

Pontua o jornalista Irlan Simões:

“em um futebol super consumido, televisionado para os quatro cantos do mundo, clubes provocam impactos reais no cenário eleitoral de uma nação, reposicionam geopoliticamente líderes globais, viabilizam projetos financeiros fraudulentos e limpam a imagem de empresários de origem e práticas duvidosas. Nessa escala, o futebol-negócio de clubes-empresa serve basicamente a interesses pontencialmente perigosos”

É importante pontuar que, no caso das sociedades de capital fechado, cabe à associação escolher para sua SAF investidor capaz de transmitir confiabilidade e segurança a seus torcedores. Exemplo disso é o já citado Cruzeiro SAF: ao vender suas

⁸⁴Este ponto será melhor abordado ao analisarmos a situação do Clube de Futebol Os Belenenses, de Portugal, no terceiro capítulo.

ações para empresa de propriedade do ex-jogador do clube e ídolo do futebol mundial Ronaldo Nazário, o clube possuía cerca de 10 mil sócios-torcedores; hoje, este número já passa dos 65 mil⁸⁵, em uma clara demonstração de apoio e confiança do torcedor no investidor e em seu projeto. Do contrário, na busca pela solução do endividamento, pode-se recair em novos problemas, como veremos no terceiro capítulo deste estudo.

Fica claro, portanto, que o clube deve buscar incrementar sua identificação com seu torcedor das mais diversas formas. Especialmente por ser uma sociedade anônima e, com isso, transmitir a ideia de ter um dono, é preciso reforçar os laços existentes entre entidade e torcedor, a fim de que se alcance o fim último da companhia, qual seja o lucro, e, por meio dele, o endividamento da entidade possa ser solucionado. Esta ideia relaciona-se à noção de função social das empresas difundida por Fábio Konder Comparato. Assim afirma o autor:

“É imperioso reconhecer, por conseguinte, a incongruência em se falar numa função social das empresas. No regime capitalista, o que se espera e exige delas é, apenas, a eficiência lucrativa, admitindo-se que, em busca do lucro, o sistema empresarial como um todo exerça a tarefa necessária de produzir ou distribuir bens e de prestar serviços no espaço de um mercado concorrencial.”⁸⁶

À SAF, enquanto empresa, caberá observar sua posição de exploradora da atividade futebolística, a qual diferencia-se da atividade empresarial comum em razão dos aspectos culturais referentes ao futebol no Brasil. A busca pelo lucro passa também por processos de manutenção e incremento da identificação existente entre clubes e torcedores. Mostra-se extremamente importante a ideia da prestação de serviço público ou até mesmo da distribuição de bens a fim de aproximar-se de seu torcedor, impulsionando o lucro por meio de ações comerciais que, indiscutivelmente, serão melhor recebidas e exploradas caso a simbiose entre empresa e torcedores esteja em alta.

As atuações de alguns clubes dão bons exemplos às Sociedades Anônimas do Futebol de prática nesse âmbito. Mostra disso é o Clube Atlético Mineiro, o qual, como já dito, apesar de constituir-se sob a forma de associação, vem passando nos últimos anos por um processo de reorganização administrativa e tenciona, no futuro próximo, constituir sua SAF. O clube criou uma outra associação sem fins lucrativos, denominada Instituto

⁸⁵Dados retirados do portal do programa de sócio torcedor do clube. Disponível em: <<https://socio5estrelas.com.br>>. Acesso em: 03.09.2022.

⁸⁶ COMPARATO, Fábio Konder. Estado, empresa e função Social. São Paulo: Revista dos Tribunais, v. 732, outubro de 1996, p 45.

Galo, à qual compete a realização de ações sociais como campanhas solidárias, núcleos de prática de futebol para crianças em situação de vulnerabilidade social e visitas da mascote do clube a escolas e hospitais⁸⁷. Nesse processo, o clube associa sua imagem a boas práticas e, ainda que indiretamente, angaria torcedores e simpatizantes.

Este é apenas um exemplo, dentre vários, de medidas que poderão ser implementadas pela SAF a fim de incrementar seu lucro em relação àquele obtido pelas associações, como mostra o exponencial crescimento do número de sócios-torcedores observado no Cruzeiro. Após ver a melhoria da administração do clube, o torcedor sente-se seguro e quer contribuir com o processo, tendo em vista que, sob uma ótica passional, este sempre desejará o melhor para seu clube do coração.

A SAF, assim, deve pautar-se sempre em preceitos de gestão empresarial e dar atenção a seus torcedores como consumidores cujo potencial de arrecadação proporcionado é enorme, desde que devidamente aproveitados, respeitando-se os aspectos inerentes à relação existente entre eles e seus clubes.

No próximo capítulo, a partir da análise de casos ao redor do mundo, veremos situação em que as empresas constituídas para tratar do futebol com vistas à solução do endividamento de agremiações em outros países não foram capazes de manter essa relação, de modo que o resultado final foi catastrófico, como será destacado ao analisarmos o contexto do futebol português.

⁸⁷ Informações extraídas da página oficial do Instituto. Disponível em: <<https://atletico.com.br/institucional/instituto-galo/>>. Acesso em: 02.09.2022.

Capítulo 3 – Espécies societárias semelhantes à SAF pelo mundo

A Sociedade Anônima do Futebol é uma iniciativa ainda muito recente, de modo que análises práticas a fim de desvendar eventuais problemas e possíveis soluções em seu funcionamento não são possíveis no presente momento. No entanto, é notório que a SAF surge como uma tentativa de aproximar a administração do futebol brasileiro à gestão praticada nas maiores ligas do mundo, notadamente os campeonatos europeus.

Com o objetivo de vislumbrar possíveis cenários a serem percorridos pela SAF em seu caminho rumo à solução do endividamento dos clubes no Brasil, analisaremos nesse capítulo alguns exemplos de constituição de sociedades anônimas destinadas à gestão das agremiações. Para tanto, serão alvo do estudo as situações fáticas e jurídicas observadas em algumas das principais ligas europeias, a grande inspiração e modelo de sucesso utilizado pelos entusiastas do modelo empresarial na gestão do futebol.

Inicialmente, analisaremos o futebol inglês, por ser sede das primeiras iniciativas no sentido de transformar clubes em empresas, de modo que possuem, atualmente, o modelo mais consolidado. Posteriormente, serão examinados o futebol espanhol e o português, cujo estudo se mostra importante tendo em vista que a conversão dos clubes em sociedades anônimas se deu com o objetivo de solucionar o seu endividamento, em um cenário semelhante ao brasileiro atual. Por outro lado, a fim de possibilitar uma comparação a uma realidade mais próxima à brasileira, serão alvo deste estudo, também, iniciativas no futebol sul-americano voltadas à implementação de um modelo de gestão futebolística baseado nas sociedades anônimas, notadamente no Chile.

Os quatro países foram escolhidos especialmente com a intenção de se demonstrar os quatro pilares citados no capítulo anterior: na Inglaterra, veremos como a organização dos clubes se relaciona com a alta capacidade de atrair investimentos no futebol inglês; na Espanha, será observado que a simples conversão em empresa, sem que sejam implementados mecanismos eficientes de gestão e controle de gastos, é insuficiente para que o problema referente ao endividamento seja resolvido; em Portugal, será possível perceber como a relação existente entre SAF e torcedores será importante e é capaz de esvaziar o sentido da empresa caso seja rompida; e no Chile, por fim, estará demonstrado que, apesar de o desempenho desportivo ser uma importante fonte de recursos, este deve ser equilibrado ao desempenho financeiro, pois, ainda que no início ele possa ser

prejudicado, é necessário ter paciência, haja vista que a longo prazo capacidade financeira e desportiva serão, gradualmente, implementadas.

3.1. Inglaterra

Primeira liga de futebol a ser consolidada, a liga inglesa é também berço dos clubes mais fortes financeiramente no mundo. Muito disso se deve ao fato de o futebol como o conhecemos ter nascido na Inglaterra e, posteriormente, ter se espalhado pelo globo terrestre. No fim do século XIX, algumas décadas após o surgimento do esporte, os clubes ingleses, até então amadores, começaram a remunerar financeiramente seus jogadores, a fim de atraírem atletas de maior qualidade.

Iniciou-se, assim, um processo de busca por investidores, a fim de possibilitar a montagem de um elenco mais forte por meio da contratação de jogadores. Antônio Rodrigues do Nascimento utilizou estas palavras para descrever o período:

“Diante da irreversibilidade do processo de profissionalização, a FA reconheceu oficialmente, em 1885, a legitimidade da contratação de jogadores assalariados. Concomitantemente, para adaptar a organização do futebol às regras e aos interesses do mercado, vários clubes alteraram seus estatutos jurídicos, transformando as instituições criadas para prática do esporte em regime de amadorismo em organizações empresariais submetidas à legislação de regência das companhias limitadas, com um modelo societário capaz de atrair e aglutinar investidores, limitando as responsabilidades de cada um ao número de cotas subscritas”.⁸⁸

Como se vê, a transformação de clubes em empresa, apesar de ser algo relativamente novo no Brasil, foi um movimento iniciado em um período muito distante no futebol inglês, antes mesmo do ano de 1900. O caminho natural deste processo vivido na Inglaterra, em virtude do crescimento do montante que passou a ser movimentado pelos clubes anualmente no século XX, foi a transformação destas companhias limitadas em sociedades anônimas⁸⁹.

Em movimento novamente pioneiro, veio também do país europeu o primeiro clube de futebol a abrir seu capital e negociar ações na Bolsa de Valores, em 1983. Trata-se o Tottenham Hotspur Football Club, clube sediado na capital Londres. Na década de

⁸⁸ NASCIMENTO, Antônio Rodrigues do. Futebol & relação de consumo, 1. ed.. Barueri, SP: Minha Editora, 2013, p. 36.

⁸⁹ Na Inglaterra utiliza-se o termo Public Limited Company (PLC) para designar as companhias, conceito que se assemelha ao de Sociedade Anônima utilizado por aqui haja vista que apenas as PLCs podem ser listadas na London Stock Exchange, bolsa de valores britânica, ainda que não seja obrigatório para estas.

1990, após a incidência de múltiplos fatores que levaram à criação de uma nova liga, surge a Premier League em 1992 e, com ela, novos horizontes são abertos para os clubes ingleses. O que se seguiu foi um período em que muitos clubes se inspiraram no exemplo do Tottenham e passaram a ser empresas de capital aberto.

Ainda que alguns desses clubes tenham recuado da medida e fechado seu capital anos depois, destaca-se como grande exemplo de sucesso da empreitada o Manchester United Football Club. O clube, que passava por problemas financeiros em 1991 quando abriu seu capital, foi listado pelo levantamento da consultora KPMG por três anos consecutivos como clube mais valioso do mundo, tendo sido rebaixado para a terceira posição do ranking em 2021. Hoje o clube possui 20% de suas ações listadas na Bolsa de Valores de Nova York, mercado em que seus papéis são negociados desde 2012⁹⁰.

A lição mais valiosa que podemos retirar do futebol inglês é que não se pode esperar que o processo rumo à modernização do futebol seja rápido ou sem obstáculos. O modelo de gestão empresarial é aplicado no futebol inglês desde seus primórdios, de modo que se aperfeiçoou com o tempo e, mesmo assim, não foi suficiente para acompanhar a transição para o futebol negócio vivida no século XX. A liga, no entanto, reestruturou-se e hoje é considerada a mais forte do mundo, muito por ser formada por um ecossistema de clubes bem administrados, os quais superaram problemas referentes ao endividamento vivido no fim dos anos 80 e hoje mostram-se extremamente competitivos.

Ainda, observa-se que não há modelo correto ou incorreto, devendo a estrutura ideal ser escolhida por cada empresa dadas as suas especificidades. Isso se observa a partir do exemplo do Manchester United e alguns outros clubes que se mantêm como empresas de capital aberto. Por outro lado, o Tottenham, por exemplo, primeiro clube a ter suas ações listadas no mercado aberto, retirou em 2012 suas ações da bolsa de valores por

⁹⁰ Vale ressaltar um mecanismo utilizado pela família detentora da maioria das ações para que não perdesse o controle do clube: para negociar mais ações, mudou-se da bolsa de Londres para a de Nova Iorque. O motivo da mudança reside no fato de o mercado norte-americano admitir a possibilidade de emissão de diferentes ações com diferentes poderes, o que não seria permitido no mercado londrino – o Brasil, após a lei nº 14.195/2021, passou a admitir também a criação de classes de ações com voto plural, por meio do art. 110-A da Lei das S.A.. Assim, a família que controla o clube passou a ser detentora da totalidade das novas ações classe B da companhia, às quais se conferem 10 votos por ação. As ações classe A, negociadas no mercado, possuem peso de apenas 1 voto por ação. Com isso, nos termos inicialmente oferecidos, a família ainda deteria, no mínimo, 98,7% do capital votante. Cf. JOLLY, Richard. Manchester United IPO – Q&A. ESPN.com, 01.08.2012. Disponível em: <https://www.espn.com/soccer/columns/story/_/id/1128842/richard-jolly:-manchester-united-ipo---q&a>. Acesso em: 01.09.2022.

acreditar ser melhor para a companhia naquele momento buscar o financiamento por outros meios⁹¹. Como se vê, a escolha caberá a cada organização, a partir da análise do que será melhor ou necessário para sua companhia em um determinado contexto.

Nesse cenário, a partir de uma comparação com as possibilidades ofertadas aos clubes ingleses, é preciso pontuar uma questão acerca da Lei nº 14.193/2021. A Lei da SAF é um esforço louvável direcionado à evolução administrativa dos clubes de futebol como uma forma de solucionar seu endividamento, dando a eles tratamento diverso às demais empresas, o que não ocorre na Inglaterra, por exemplo. No entanto, uma crítica há de ser feita: esse tratamento diverso, apesar de conceder benefícios aos clubes, acaba, em alguns momentos, direcionando alguns aspectos estruturais que deveriam caber exclusivamente a decisões internas da empresa.

Destacam-se, nesse sentido, os artigos 4º e 5º da lei. Os dispositivos definem a impossibilidade de controladores de uma SAF deterem participação em outra ou de o acionista exercer seu direito a voz e voto nas assembleias gerais caso detenha 10% de participação no capital social de outra SAF, além de assentar restrições para aqueles que desejam ser integrantes do conselho de administração, conselho fiscal ou diretoria da SAF. Com isso, são impostas restrições que tornam a SAF menos atrativa para o mercado de capitais quando analisadas as sociedades anônimas comuns.

Infere Carlos Portugal Gouvêa:

“Somam-se a tais restrições as já existentes na Lei Pelé, que, desde 2000, proíbe, por seu art. 27-A, que qualquer pessoa física ou jurídica detenha participação societária com direito de voto em dois clubes que estejam na mesma competição. A Lei da SAF não revogou tal artigo. Então, as restrições se acumulam e, na prática, dificultam a abertura de capital. No Novo Mercado, que é o nível de mais alta governança corporativa da B3, por exemplo, as companhias listadas apenas podem negociar ações com direito de voto.”⁹²

Não se ignora que a medida parece ter como objetivo a preservação da autonomia das companhias frente a um caráter diferenciado da empresa que exerce atividade desportiva, a qual reflete na competitividade dos campeonatos e em sua lisura. No entanto,

⁹¹ WILSON, Bill. Tottenham Hotspur delists shares from stock exchange. BBC News, 07.03.2012. Disponível em: <<https://www.bbc.com/news/business-16571738>>. Acesso em: 03.09.2022.

⁹² GOVÊA, Carlos Portugal. Sociedade Anônima do futebol: uma modernização pela metade. Disponível em: <<https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/sociedade-anonima-do-futebol-uma-modernizacao-pela-metade-16092021>>. Acesso em: 01.09.2022.

o controlador da empresa e seus acionistas possuem deveres frente à companhia e aos demais acionistas, os quais devem ser respeitados nos termos da lei, preservando-se sempre o melhor interesse da empresa. Eventuais desvios devem ser apurados conforme a legislação vigente e as normas internas da companhia, de modo que a atuação da lei das SAF nesse sentido se mostra exagerada.

Com isso, a lei acaba por fechar para os clubes, ainda que não completamente⁹³, uma porta que pode ser essencial na luta por solucionar o endividamento: a abertura de capital, a qual possibilitaria o levantamento de recursos financeiros a partir da negociação de ações e implicaria, necessariamente, no cumprimento pelo clube das rígidas regras corporativas a que se sujeitam as companhias de capital aberto, além de, como já citado, permitir a oferta das “debêntures-fut” ao mercado de capitais, que poderia ser acessado por torcedores interessados em auxiliar seu clube e que ficariam ainda mais satisfeitos caso auferissem algum rendimento futuro.

3.2. Espanha

Na Espanha, os clubes de futebol se viam assolados por dívidas significativas e crescentes, de modo que o governo adotou medidas com vistas à solução deste problema por meio da transformação dos clubes, organizados em associações sem fins lucrativos, em sociedades anônimas. Percebem-se, nesse ponto, algumas semelhanças ao tema já tratado neste estudo. No caso espanhol, o período que antecede a promulgação da lei que determinou tal conversão pode ser assim descrito:

“ao final de 1987, estavam claras as intenções do governo espanhol em criar uma nova Ley de Deporte, a proposta se sustentava em pelo menos três pilares: 1) solucionar o problema crônico do endividamento dos clubes; 2) implantar um sistema mais eficaz de taxação de impostos; 3) combater possíveis atos de corrupção, que eram entendidos como falta de profissionalismo dos dirigentes. Nesse sentido, para o governo, era necessária a implantação de uma gestão empresarial a partir da mudança da razão social dos clubes.”⁹⁴

⁹³ Nota-se que a lei não proíbe a abertura de capital dos clubes, apenas a dificulta. O cenário é semelhante à possibilidade de transformação dos clubes em empresas antes da SAF: a conversão era possível, apenas não era devidamente incentivada, de modo que não se tornava atrativa. No caso da abertura de capital, as restrições acabam por tornar as ações de um clube menos atrativas para o mercado, de modo que a oferta das ações no mercado de capitais provavelmente não surtiria o efeito desejado.

⁹⁴ FERREIRA, Daniel Vinícius e FIGOLS, Victor de Leonardo. A “Ley de Deporte” na Espanha e o modelo de “sociedade anónima desportiva”: Um balanço dos últimos 30 anos. *In* SIMÕES, Irlan. Clube Empresa: abordagens críticas globais às sociedades anônimas no futebol. 1ª Edição, editora Comer, 2020.

Novamente, restam evidentes mais semelhanças em relação ao cenário brasileiro. Assim, em 1990 foi aprovada a nova Ley de Deporte espanhola, a qual determinou a conversão dos clubes em empresas, excetuados aqueles que mantivessem um balanço financeiro positivo considerando-se os 4 últimos exercícios, demonstrando sua capacidade de operação sem que fosse necessária sua transformação. Apenas três clubes cumpriram os requisitos, sendo dois deles os maiores clubes do país, Fútbol Club Barcelona e Real Madrid Club de Fútbol, além do Athletic Club, de Bilbao⁹⁵.

Por meio de mecanismos que previam carga tributária especial e até mesmo a assunção pela liga de futebol profissional de parte das dívidas dos clubes, foi dado tratamento especial à operação das entidades, agora sociedades anônimas. Nos anos posteriores, diversos clubes sofreram penas como rebaixamentos ou até mesmo exclusão de competições europeias em razão de não cumprirem requisitos determinados na *ley*.

Na prática, o endividamento persistiu, de modo que a *Ley Concursal*, aprovada em 2003, foi um importante mecanismo para os clubes, que viram na recuperação judicial, lá denominada *concurso de acredores*, a possibilidade de viabilizar o pagamento das dívidas acumuladas, além de estarem protegidos de sofrer sanções desportivas, nos termos da lei. Em maio de 2015, vinte e um clubes espanhóis haviam aderido ao regime, o qual teve sucesso em 90% das empresas desportivas, o que é extraordinário se consideradas as demais empresas espanholas, em que o sucesso se restringe a 7,5%, conforme explicitam Francisco Puig Blanco e Manuel Rico Llopis⁹⁶.

Os mesmos pesquisadores afirmam que esse sucesso se deve a alguns fatores, dentre eles privilégios concedidos pela administração espanhola, principal credora dos clubes, cujos créditos tributários, diferentemente do Brasil⁹⁷, podem ser parte de uma recuperação judicial. No entanto, seriam, ainda, demandados esforços no sentido de

⁹⁵ Nesse ponto, é importante ressaltar que muitos apontam a transformação em sociedades anônimas como uma causa para o desequilíbrio desportivo observado na liga espanhola, dominada por Barcelona e Real Madrid, que se mantiveram como associações. No entanto, o que se vê é que o domínio dos clubes é uma consequência natural da situação financeira dos clubes, melhor equilibrada que nos demais. A transformação em S.A. nos outros clubes deu-se em caráter necessário para sua recuperação, que não seria rápida em razão do grande volume de dívidas, de modo que, naturalmente, Real Madrid e Barcelona saíram em vantagem na disputa, sendo os outros clubes sociedades anônimas ou não.

⁹⁶ BLANCO, Francisco Puig e LLOPIS, Manuel Rico. *¿Por qué superan los concursos de acredores los clubes de fútbol profesionales españoles?*. Universia Business Review. 2015.

⁹⁷ A Lei nº 14.112/2020 revogou o §7º do art. 6º da Lei de Recuperação Judicial, o qual definia a não suspensão de execuções de natureza fiscal pelo deferimento da recuperação judicial, além de instituir condições especiais de pagamento para os débitos com a Fazenda Nacional existentes, sejam eles de natureza tributária ou não.

redução dos gastos e melhoria da gestão dos clubes, elementos apontados como cruciais para a caracterização da situação em que os clubes se encontram.

Concluem os autores:

“Particularmente, os indicadores analisados sugerem que os clubes concursados devem reduzir seus gastos com salários a níveis adequados a suas receitas e reduzir seu endividamento, em grande parte gerado com a administração pública, credora chave no procedimento. Estes fatores tem sido levados em conta na regulamentação federativa que proíbe a contratação de jogadores no caso de os gastos relevantes (salariais e financeiros) superarem as receitas e que, em última instância, esta regulamentação deveria servir para racionalizar a gestão dos clubes no longo prazo”⁹⁸

A respeito da recuperação judicial, destaca-se o cuidado do legislador brasileiro de garantir o instituto para as associações sem fins lucrativos que originarem Sociedades Anônimas do Futebol, sendo uma alternativa ao Regime Centralizado de Execuções. A recuperação judicial, exclusiva na lei brasileira para empresários e sociedades empresárias, passa a ser um caminho para a liquidação dos débitos das associações, da mesma forma que será, indubitavelmente, um meio que poderá ser utilizado pela Sociedade Anônima do Futebol.

A partir da experiência espanhola podem ser tiradas importantes conclusões para o cenário brasileiro: a transformação dos clubes em empresa, por si só, não é capaz de corrigir a administração de um clube de futebol e, com isso, solucionar automaticamente seus problemas referentes ao endividamento. Extrai-se que são necessários, com esse objetivo, a racionalização de despesas e a negociação dos débitos existentes. A Lei nº 14.193/2021 busca induzir os clubes a esse caminho e possibilita a eles o instituto da recuperação judicial, mas a obtenção de bons resultados dependerá essencialmente da adoção, por parte das novas empresas, de práticas de gestão responsáveis.

3.3. Portugal

⁹⁸ “In particular, the analyzed indicators suggest that insolvent clubs should reduce their wage expenses to a suitable revenue level and reduce their indebtedness, generated mainly with AAPP, a key creditor in their proceedings. The last factors have been taken into account in the federative regulation which forbids the signing of players in case of relevant expenses (wages and financial) exceed revenues, and in last instance, this regulation should serve right to rationalize management in clubs in the long term.” Cf. BLANCO, Francisco Puig e LLOPIS, Manuel Rico. *¿Por qué superan los concursos de acreedores los clubes de fútbol profesionales españoles?*. *Universia Business Review*. 2015, p. 31 (tradução nossa).

A situação dos clubes em Portugal na década de 1990 não era muito diferente da vivida pelos vizinhos espanhóis antes da determinação da conversão dos clubes em sociedades empresárias. Assim como no outro país ibérico, os clubes portugueses viviam crise generalizada e o modelo associativo praticado pelas agremiações era tido como insuficiente para administrar a atividade desportiva, que se tornava cada vez mais mercantilizada. Diante do endividamento dos clubes, notadamente frente ao poder público, fazia-se necessária a modificação do modelo gerencial das instituições.

A esse respeito:

“Esta necessidade de adequação estrutural dos clubes, face à participação em competições profissionais e à sua atuação num mercado globalizado com um fluxo de capitais assinalável, teve como resposta legislativa as sociedades desportivas. Também nos dias de hoje, esta figura e o seu regime jurídico representam uma questão fraturante no desporto profissional, relevando-se, principalmente, no futebol profissional.”⁹⁹

O que se seguiu foram algumas tentativas de implementar a modificação. Em medida com efeito semelhante à brasileira Lei Zico, foi instituído o Decreto-Lei português nº 146/95, o qual tratava do Regime Jurídico das Sociedades Desportivas, sem, no entanto, que nenhum clube aderisse ao modelo. Diante desse fracasso, a Lei nº 19/96 determinou a transformação de todos os clubes participantes de atividades desportivas profissionais em sociedade desportiva com fins lucrativos ou regime especial de gestão, que seriam tratados em novo diploma legal futuro.

Assim, surgiu o Decreto-Lei nº 67/97, ao qual deu-se o nome de Regime Jurídico das Sociedades Anónimas Desportivas (RJSAD). O regime previa duas possibilidades para os clubes profissionais: converter-se em sociedade anónima, por meio da Sociedade Anónima Desportiva (SAD) ou, caso desejassem manter seu caráter associativo, adotar o regime especial, o qual buscava assegurar “a indispensável transparência e rigor na sua gestão”¹⁰⁰. Em razão de desigualdades no tratamento dado a ambos os modelos, apenas cerca de trinta clubes aderiram à espécie societária, haja vista que esta apresentava certas desvantagens em relação ao regime especial de gestão¹⁰¹.

⁹⁹ RODRIGUES, Diogo Monteiro. O Regime Jurídico das Sociedades Desportivas. Dissertação de pós-graduação. Universidade de Lisboa. Lisboa, 2018.

¹⁰⁰ Decreto-Lei nº 67/97, Diário da República de Portugal nº 78, 03.04.1997.

¹⁰¹ RODRIGUES, Diogo Monteiro. O Regime Jurídico das Sociedades Desportivas. Dissertação de pós-graduação. Universidade de Lisboa. Lisboa, 2018, p. 6.

Posteriormente, em 2013, foi promulgado o Decreto-Lei nº 10/2013, o qual buscava pôr em igualdade as entidades desportivas, de modo que extinguiu o regime especial de gestão e determinou a necessidade da adoção de forma jurídica societária para a participação em competição desportiva profissional. Além da já existente SAD, cujo capital deveria ser composto por no mínimo 10% de ações da associação, seria possível a transformação em Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas (SDUQ), cujo capital é representado por uma única quota indivisível, pertencente ao clube fundador, de modo a possibilitar a regularização da situação do clube sem que sua participação social fosse fragmentada, caso este não fosse seu desejo.

Atualmente, a primeira divisão da liga portuguesa conta com 18 clubes, dos quais 13 organizam-se sob a forma de SAD e 5 sob o modelo das SDUQ¹⁰². Nota-se que a espécie SDUQ restringe-se às entidades de menor apelo, de forma que os maiores clubes portugueses são SADs. No cenário português, três são os clubes de maior destaque, conforme a denominação estabelecida pela legislação portuguesa: Futebol Clube do Porto – Futebol, SAD; Sport Lisboa e Benfica – Futebol, SAD; e Sporting Club de Portugal – Futebol, SAD. No caso do primeiro, a associação que originou a SAD detém aproximadamente 74% das ações, enquanto no segundo, aproximadamente 67% e, no terceiro, 64%. Todos os três clubes negociam ações na bolsa de valores, tendo os três estabelecido distinções entre as ações de sua titularidade (intituladas de categoria A) e as ações de terceiros (intituladas de categoria B)¹⁰³.

No entanto, não é nos três grandes que esta análise terá foco. Um outro caso emblemático pode trazer grandes ensinamentos aos clubes de futebol brasileiros na busca da solução de seu endividamento por meio da SAF: trata-se do Clube de Futebol Os Belenenses, clube da cidade de Lisboa que chegou a ser tratado por muitos como a quarta principal força do futebol português. No ano de 2012, em meio a dívidas, a agremiação decidiu alienar 51% das ações referentes a sua SAD, em um acordo que previa a possibilidade de recompra destas ações futuramente, sendo o prazo final para efetuar a transação compreendido entre outubro de 2017 e janeiro de 2018.

¹⁰² Alguns clubes inicialmente adotaram a forma de SDUQ e optaram posteriormente por transformarem-se em SAD, obtendo, assim, recursos por meio da venda de participação acionária. Exemplo disso é o Futebol Clube de Famalicão, que com os investimentos conseguiu o acesso à primeira divisão após a negociação de suas ações em 2018 e vem se mantendo por lá com boas campanhas nas últimas três temporadas, tendo terminado na 9ª colocação na pior delas e 6ª na melhor.

¹⁰³ Informações retiradas dos Estatutos de Benfica SAD (art. 6º), Porto SAD (arts. 5º e 6º) e Sporting SAD (art. 6º).

Em 2014, porém, passados quase dois anos da alienação das ações, a Codicity Sports Management, empresa adquirente dos títulos, buscou a anulação dos termos do contrato, o que foi obtido em tribunal arbitral, de modo que a recompra das ações por parte do clube foi impossibilitada¹⁰⁴. No ano de 2018, às vésperas de seu centenário e em meio a discordâncias na administração institucional do futebol, ocorreu a cisão entre clube e SAD, com o Clube de Futebol Os Belenenses criando uma equipe de futebol amador, tendo em vista que, para competir no futebol profissional, precisaria constituir uma SAD, algo impossível já tendo uma constituída.

No ano seguinte, o clube venceu parte de uma batalha judicial, retirando da SAD o direito de utilizar nome e emblema d'Os Belenenses, fazendo com que esta passasse a competir sob o nome de B-SAD e adotasse novo emblema¹⁰⁵. O processo foi se desenrolando ao longo do tempo e, em julho de 2020, a assembleia geral do clube aprovou a venda dos últimos 10% de capital da SAD que ainda detinha, encerrando assim qualquer vínculo entre associação e SAD¹⁰⁶. Com isso, em 2021 o Tribunal Judicial da Comarca de Lisboa reconheceu a quebra do nexo identitário entre SAD e clube, possibilitando que a agremiação constituísse nova sociedade anônima desportiva¹⁰⁷ a fim de disputar o futebol profissional¹⁰⁸.

Ressalta-se que, mesmo durante o período em que figurou no cenário amador, o clube mobilizava significativamente mais adeptos que sua SAD, a qual foi esvaziada em seu propósito e se viu sem apoio popular, mesmo disputando a primeira divisão e competindo por vagas em competições continentais. Atualmente, o Belenenses se prepara para iniciar sua trajetória na terceira divisão da liga portuguesa, mais baixo escalão do

¹⁰⁴ Tribunal Arbitral dá razão à Codicity e trava recompra da SAD do Belenenses. Jornal de Negócios, 08.11.2017. Disponível em: <<https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/desporto/detalhe/tribunal-arbitral-da-raza-o-a-codicity-e-trava-recompra-da-sad-do-belenenses>>. Acesso em: 02.09.2022.

¹⁰⁵ Belenenses estreou novo emblema em jogo na Luz. Liga Portugal Bwin, 11.03.2019. Disponível em: <<https://www.ligaportugal.pt/pt/epocas/20182019/noticias/institucional/belenenses-estreou-novo-emblema-em-jogo-na-luz/>>. Acesso em: 02.09.2022.

¹⁰⁶ Belenenses vende totalidade das ações de que é titular na SAD. Rádio Renascença, 27.09.2019. Disponível em: <<https://rr.sapo.pt/noticia/fut-nacional/2019/09/27/belenenses-vende-totalidade-das-acoes-de-que-e-titular-na-sad/166237/>>. Acesso em: 02.09.2022.

¹⁰⁷ O Acórdão em questão deixa clara a necessidade de constituição de nova SAD: “Portanto, o R. pode participar nessas competições profissionais, mas para esse efeito terá de constituir uma Sociedade Desportiva, até para poder satisfazer os requisitos do “Regulamento de Competições” da Liga Portugal.”. Trecho retirado do Acórdão do Tribunal da Relação de Lisboa no processo nº 24272/18.5T8LSB.L1 -7, Relator Carlos Oliveira, julgado em 26.04.2022.

¹⁰⁸ Tribunal abre caminho ao Belenenses e separa-o da B SAD – Nota da direção do CFB. Site Oficial Os Belenenses, 30.10.2021. Disponível em: <<https://www.osbelenenses.com/2021/10/tribunal-abre-caminho-a-o-belenenses-e-separa-o-da-b-sad-nota-da-direccao-do-cfb/>>. Acesso em: 02.09.2022.

futebol profissional, em um longo processo rumo à retomada da competitividade no cenário nacional. A B-SAD, por sua vez, foi rebaixada à segunda divisão na temporada 2021-2022, por ter sido a última colocada do campeonato da primeira divisão.

Da experiência portuguesa e do emblemático caso do Belenenses, o ensinamento que se retira para as SAFs brasileiras reside no fato de que o processo de reestruturação pode ser bem-sucedido, como pode também representar um enorme fracasso, sendo o clube, no fim das contas, punido por más escolhas administrativas da empresa. Solucionar o endividamento de nada adianta caso se esvaziem os propósitos do clube. A SAF, a despeito de receber todos os direitos inerentes à associação, não receberá automaticamente aspectos subjetivos, os quais sempre estarão ligados ao clube e a sua identificação com seus torcedores.

Cabe aos gestores da SAF respeitar a identidade dos clubes, o que pode ser extremamente benéfico para ela, como se explicou no segundo capítulo, haja vista que os torcedores são importante fonte de receitas. Não é possível falar em solução do endividamento sem que a ligação entre clube e SAF seja respeitada. Um time de futebol sem torcedores é vazio de sentido, assim como uma SAF sem seus principais consumidores está fadada ao fracasso, como se vê pelo rebaixamento da B-SAD no futebol português e as fracas perspectivas de reação. Enquanto isso, o Belenenses, com o apoio de seus fãs, se prepara para se reerguer e contará com importantes receitas no caminho rumo ao seu sucesso financeiro e desportivo.

No Brasil, a implementação é recente, mas já vemos bons exemplos nesse aspecto. O já citado investidor Ronaldo Nazário, o qual já foi citado nesse estudo como exemplo de boa escolha de parceiro por parte do Cruzeiro Esporte Clube, por ser um ex-jogador da agremiação, possuidor de identificação e apelo junto a seu torcedor, recentemente pronunciou-se declarando a existência de um único Cruzeiro, compreendendo SAF e associação¹⁰⁹. Resta saber se a companhia e as outras SAFs manterão este princípio, sob a pena de, caso não o respeitem, na busca pela solução do endividamento, encontrar-se novo problema para o clube, como se viu no caso do português Belenenses.

¹⁰⁹ Ronaldo pede união entre SAF e associação civil: “Só existe um Cruzeiro”. Superesportes, 04.04.2022. Disponível em: https://www.mg.superesportes.com.br/app/noticias/futebol/cruzeiro/2022/04/04/noticia_cruzeiro.3965878/ronaldo-pede-uniao-entre-saf-e-associacao-civil-so-existe-um-cruzeiro.shtml>. Acesso em: 02.09.2022.

3.4. Chile

Além das experiências europeias, a aproximação da gestão do futebol a um modelo empresarial foi alvo de tentativas recentes de alguns vizinhos sul-americanos, dentre os quais nos ateremos à experiência vivenciada no Chile. Os clubes de futebol chinelos enfrentavam, no início dos anos 2000, um endividamento que pode ser classificado como terminal no que diz respeito à continuidade de suas atividades a longo prazo, chegando ao ponto de tradicionais entidades serem obrigadas a declarar falência. Como meio de buscar uma solução para o problema, foi implementada a mudança do modelo associativo para o modelo empresarial. Nessa perspectiva:

“(…) a polêmica gestão orçamentária somada a uma repentina dívida previdenciária, levou a uma espiral inflacionária insustentável para as associações sem fins lucrativos. As emblemáticas falências de Colo-Colo (2002) e Universidad de Chile (2004) obrigaram a uma ‘mudança nas regras do jogo’. A saída para o problema previa o fim dos clubes como associações sem fins lucrativos”¹¹⁰

Baseando-se em exemplos europeus, surgiu em 2005 a Ley nº 20.019, a qual buscou regular as chamadas Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales (SADP). Rapidamente, alguns investidores realizaram sua entrada nas sociedades anônimas constituídas pelos clubes. No caso de um dos principais clubes chilenos, a Azul Azul SADP, do Club Universidad de Chile, foi administrada, durante algum tempo, por empresários envolvidos em anteriores esquemas de corrupção.

Enquanto isso, no outro clube de maior apelo, a Blanco y Negro SADP, do Club Social y Deportivo Colo-Colo foi utilizada por determinado período como trampolim político, com a entrada do empresário e político Sebastián Piñera em sua diretoria em 2006. Impulsionado por seu vínculo a um clube de massa, Piñera foi eleito presidente da República do Chile para o período compreendido entre março de 2010 e março de 2014 e, posteriormente, de março de 2018 a março de 2022.

¹¹⁰ “Sin embargo, los polémicos manejos presupuestarios sumados a una repentina deuda previsional, desembocaron en un espiral inflacionario que fue insostenible para las corporaciones sin fines de lucro. Las quiebras emblemáticas de Colo-Colo (2002) y Universidad de Chile (2004) obligaron un “cambio en las reglas del juego”. La salida para el problema avizoraba el fin de los clubes como corporaciones sin fines de lucro.”. Cf. MUÑOZ, Sebastián Campos e GONZÁLEZ, Patricio Ernesto Durán. *Sociedades anónimas deportivas: el ocaso del fútbol social*. Universidad de Chile. Escuela de Periodismo, Santiago, 2015.

Deixando de lado interesses políticos e sociais, nos ateremos ao fato de que o endividamento dos clubes chilenos efetivamente existia, de modo que estudaremos como essa situação se desenha alguns anos após a implementação das SADP, a fim de tomarmos possíveis apontamentos para a realidade brasileira. Na implementação da SADP, não havia qualquer obrigatoriedade na conversão dos clubes em sociedades anônimas, de maneira que era permitida a coexistência de “*corporaciones, fundaciones e sociedades anónimas desportivas profesionales*”, nos termos do artigo 4º da Ley nº 20.019¹¹¹.

Para as *corporaciones* ou *fundaciones*, no entanto, seria necessário, conforme o artigo 6º, alínea c da lei, manter os chamados “*Fondos de Deporte Profesional*”, aos quais recairia a incumbência de administrar o departamento de futebol dos clubes nos termos descritos pela lei, com o cumprimento de obrigações da agremiação por meio de recursos do fundo, sendo pontuados também os princípios de administração destes.

A fim de possibilitar melhor compreensão, nos concentraremos nos clubes já citados: Colo-Colo e Universidad de Chile. Atualmente, ambos os times são sociedades anônimas abertas, negociando ações na bolsa de valores chilena, razão pela qual são alvo de forte fiscalização por parte da *Comisión Para el Mercado Financiero*, entidade que detém funções equivalentes à brasileira Comissão de Valores Mobiliários. Recentemente, dirigentes do Colo-Colo foram punidos em razão de ações tomadas enquanto dirigiam a Blanco y Negro S.A¹¹².

Muito em razão desse rígido controle externo em suas finanças, os balanços dos clubes demonstram certa tendência ao equilíbrio, diferenciando-se em muito da situação inicial apontada¹¹³. O custo para tanto, porém, foi o desempenho desportivo. O Colo-

¹¹¹ O Código Civil chileno, nos termos de seu artigo 545, trata também como *corporaciones* o que no Brasil chamamos apenas de associações. Confira-se a redação do referido dispositivo: “*Las personas jurídicas son de dos especies: corporaciones y fundaciones de beneficencia pública. Las corporaciones de derecho privado se llaman también asociaciones. Una asociación se forma por una reunión de personas en torno a objetivos de interés común a los asociados*”.

¹¹² CMF aplica sanciones por uso de información privilegiada e infracción al deber de abstención contra directores de Blanco y Negro S.A. Site Oficial CMF Chile, 12.11.2019. Disponível em: <<https://www.cmfchile.cl/portal/prensa/615/w3-article-27810.html>>. Acesso em: 02.09.2022.

CMF sanciona a directores de Blanco y Negro S.A. por infracciones a normas sobre operaciones con partes relacionadas. Site Oficial CMF Chile, 12.11.2019. Disponível em: <<https://www.cmfchile.cl/portal/prensa/615/w3-article-27809.html>>. Acesso em: 02.09.2022.

¹¹³ Información de fiscalizados - Blanco y Negro S.A. Comisión para el Mercado Financiero. Santiago, Chile. Disponível em: <<https://www.cmfchile.cl/institucional/mercados/entidad.php?auth=&send=&mercado=V&rut=99589230&grupo=&tipoentidad=RVEMI&vig=VI&row=AAAwy2ACTAAABzDAAL&control=svs&pestanía=1>>. Acesso em: 02.09.2022.

Información de fiscalizados - Azul Azul S.A.. Comisión para el Mercado Financiero. Santiago, Chile. Disponível em:

Colo, clube de tradição no cenário sul-americano e único clube chileno a conquistar a Copa Libertadores da América, foi reduzido a uma posição de coadjuvante no cenário continental, assim como os demais clubes chilenos. A tendência de organização financeira, no entanto, aponta para novos rumos do clube no cenário nacional e internacional.

Já no caso da Universidad de Chile, apesar do início de uma ascensão a uma posição de protagonismo no futebol sul-americano após a conquista da Copa Sul-Americana de 2011, os resultados desportivos são ainda piores, tendo o clube estado à beira do rebaixamento nas últimas temporadas. A administração da Azul Azul S.A., frequente alvo de críticas advindas de uma parcela da torcida, passará por reformulações após a venda, em 2021, das ações por parte de seu ex-presidente Carlos Heller¹¹⁴, que detinha aproximadamente 63% das ações por meio de sua empresa *Inversiones Alpes Limitada*¹¹⁵. A chegada de um novo acionista controlador, a Sociedad Fondo de Inversión Tactical Sport, renova a esperança dos torcedores no que diz respeito a um futuro de sucesso nos gramados.

Da experiência chilena podemos perceber a tentativa de implementação de sociedades anônimas no futebol em um país do mesmo continente em que se situa o Brasil, sendo, portanto, um bom parâmetro para que possamos tirar exemplos. A partir da situação atual dos clubes, alguns anos após a efetivação da mudança pode-se perceber que o caminho é longo, de modo que é possível, na busca pelo equilíbrio financeiro, que o desempenho desportivo possa ficar aquém daquele imaginado quando se fala em clubes organizados sob a forma de empresa, principalmente por facilmente nos remeter à ideia dos ricos clubes europeus que se submetem a esse modelo.

<<https://www.cmfchile.cl/institucional/mercados/entidad.php?auth=&send=&mercado=V&rut=76838140&grupo=&tipoentidad=RVEMI&vig=VI&row=AAAwy2ACTAAABY2AAH&control=svs&pestanian=1>> . Acesso em: 02.09.2022.

¹¹⁴ O fato foi noticiado em diversos portais jornalísticos, além do registro oficial na página da sociedade anônima no portal oficial da CMF. Cf. PILAR, Victor. Carlos Heller vende sus acciones de Azul Azul S.A.. Dosis Futbolera, 08.03.2021. Disponível em: <<https://dosisfutbolera.com/carlos-heller-vende-sus-acciones-de-azul-azul-s-a/>>. Acesso em 02.09.2022. Informações prestadas pela CMV disponíveis em: <https://www.cmfchile.cl/institucional/inc/tra/art_20.php?soc=76838140&desde=29/04/2021&hasta=17/08/2022&dias=>>. Acesso em 02.09.2022.

¹¹⁵ Em modelo semelhante ao adotado por algumas companhias já citadas neste estudo, o clube optou por manter a totalidade das ações chamadas “acciones serie A”, enquanto negociou as “acciones serie B” no mercado de capitais. Fonte: Estructura Accionaria, Informe Anual Estados Financieros – 2021, Azul Azul S.A..

A realidade, porém, é um tanto mais dura, sendo importante esclarecer que o modelo em si não trará resultados automáticos. Ainda, no caso dos clubes chilenos estudados, a abertura de capital na bolsa de valores foi um importante incentivo à implementação de uma gestão mais austera e transparente. Conforme já analisamos no tópico referente aos clubes ingleses, essa abertura de capital não parece ser, ao menos de início, uma vontade do legislador ao formular a lei da SAF, que cria alguns empecilhos para a oferta de ações das Sociedades Anônimas do Futebol ao público.

Apesar disso, a abertura de capital é possível para as SAFs, de modo que a experiência observada no Chile demonstra ser uma alternativa interessante no que diz respeito à sujeição obrigatória dos clubes a modelos de gestão mais eficazes, demandando ampla preparação estrutural por parte da empresa. Assim, a dívida adquirida poderá ser controlada e, aos poucos, reduzida, não se excluindo a possibilidade de o bom desempenho desportivo apenas ser retomado em algum tempo, à medida em que o equilíbrio financeiro permitirá a realização de maiores investimentos na equipe.

A constituição de Sociedade Anônima do Futebol não será, necessariamente, sinônimo de obtenção de bom desempenho desportivo imediato, como muito se pensa. A SAF é, na verdade, um fenômeno atrelado à gestão dos clubes e, conseqüentemente, ao bom desempenho financeiro. Via de regra, será necessário um processo em que, a partir da obtenção gradual de maior equilíbrio entre os dois aspectos, será possível a obtenção a longo prazo de melhores capacidades em ambos os sentidos.

Por fim, o caso dos clubes chilenos demonstra que a saída do quadro de endividamento crônico, salvo casos excepcionais, não virá apenas pela sua conversão em empresas, devendo ocorrer por meio de uma gestão que vise à situação da entidade em longo prazo e a equalização de despesas e receitas, ainda que, no caminho, objetivos desportivos de curto prazo sejam comprometidos.

3.5. O panorama internacional como pauta para a SAF

Por ser uma medida nova, datada do ano de 2021, são extremamente escassos os registros acerca da Sociedade Anônima do Futebol. Com isso, mostra-se essencial a análise das experiências estrangeiras como forma de traçar um cenário futuro para a SAF no Brasil. Neste trabalho, a comparação se deu no escopo dos aspectos apontados como

fundamentais para a nova espécie societária em seu longo caminho com objetivo de solucionar o problema referente ao endividamento dos clubes nacionais.

Na Inglaterra, por ser o primeiro país a passar pela implementação do modelo empresarial na gestão do futebol, existem estruturas empresariais extremamente avançadas, notadamente no que se refere à captação de investimentos, com a existência de clubes no mercado aberto de capitais há décadas. A experiência inglesa demonstra interessantes modelos de captação de investimentos, os quais podem ser usados pela empresa na busca pelo fim de seu endividamento, a partir de uma estratégia traçada por seus administradores, analisado o momento, o planejamento para o futuro e as especificidades de cada sociedade empresária.

Já na Espanha, país em que se instituiu espécie societária semelhante à SAF na tentativa de salvar os clubes de futebol endividados, observa-se que a transformação em empresa não é capaz, sozinha, de solucionar os problemas enfrentados pelos clubes no que diz respeito às dívidas. Extrai-se desse exemplo que é necessária a racionalização de despesas no âmbito da companhia, sendo este um preceito essencial a ser instituído, além da negociação de débitos existentes, podendo esta se dar até mesmo no âmbito de uma recuperação judicial, como no caso de muitos clubes espanhóis.

A partir do ocorrido em Portugal no que diz respeito ao Clube de Futebol Os Belenenses, a SAF possui grande exemplo de que deve buscar, sob pena de esvaziar-se de sentido em casos extremos, a manutenção de uma boa relação com o torcedor, o qual é seu principal consumidor. Além de representarem uma importante fonte de receitas para o clube, são os torcedores quem dão sentido à atividade desempenhada por um clube de futebol. A paixão do torcedor, se utilizada de maneira inteligente, pode tornar-se uma fonte de receitas essencial para a solução do endividamento, mas não se pode, neste processo, perder-se a identificação existente entre clubes e fãs.

Já na América do Sul, observando o cenário vivido no Chile, país em que clubes foram, em razão das dívidas, transformados em sociedades anônimas, extrai-se que a simples conversão em empresa não trará, instantaneamente, bons resultados financeiros e desportivos para as equipes. No entanto, como demonstrado no segundo capítulo, o resultado desportivo é um aspecto essencial no que diz respeito à obtenção de receitas e, com isso, na solução do endividamento. O grande desafio da SAF consiste em equilibrar

ambos os aspectos, que são essenciais no contexto de um clube de futebol de alto rendimento.

A introdução de sociedades anônimas no mundo do futebol é uma medida que tem auxiliado clubes endividados de diversas nacionalidades há alguns anos. No Brasil, deve-se ter em pauta que a implementação das SAFs não é a garantia do sucesso no que diz respeito ao fim do endividamento, sendo necessária a atuação da empresa com atenção às questões explicitadas. Como se vê, o caminho não é simples, mas o mercado oferece soluções interessantes.

Conclusão

Como visto, o futebol, nas últimas décadas, passou a movimentar quantias cada vez mais significativas em razão da importância que este esporte passou a ter no Brasil e no mundo. A evolução financeira do mercado futebolístico brasileiro não foi acompanhada por um desenvolvimento do modelo gerencial dos maiores clubes, que se viram com dívidas exponencialmente crescentes, apesar do grande incremento de receitas ocorrido ao longo dos anos.

Foi demonstrado que muito disso se deve a uma forma de gestão que prioriza o desempenho desportivo em detrimento do desempenho financeiro. Os mecanismos de gestão dos clubes de futebol no Brasil não se mostraram suficientes para administrar uma atividade do tamanho que o futebol passou a ter, de modo que o modelo de organização sob a forma de associações sem fins lucrativos vem sendo alvo de diversas críticas que o apontam como um fator de atraso para as agremiações.

Partindo dessa ideia, a Sociedade Anônima do Futebol busca, como demonstrado, consolidar um novo modelo de gestão para a atividade futebolística no Brasil. Apesar de não ser a primeira tentativa nesse sentido, como expressam as analisadas Lei Zico e Lei Pelé, a Lei da SAF é a iniciativa mais consolidada e se insere num contexto em que os clubes possuem dívidas consideravelmente maiores que as registradas vinte anos antes, fazendo com que a necessidade de uma transformação seja mais evidente e sua urgência passe a ser facilmente perceptível ante a insustentável situação das entidades.

A Lei nº 14.193/2021, a fim de tornar atrativa a nova espécie de sociedade anônima instituída, busca conferir à SAF uma especial segurança jurídica, advinda de um tratamento que não é dado a outras companhias de direito privado. Como visto, a intenção é fazer com que investidores vejam as novas empresas como boas oportunidades de mercado, por meio dos estudados mecanismos que protegem a Sociedade Anônima do Futebol de débitos da associação que extrapolem a atividade futebolística, os quais serão quitados com o auxílio da SAF, nos termos da lei, mas não podem ser imediatamente exigíveis desta.

No entanto, o estudo destacou que a Lei, apesar de representar uma possibilidade de avanço na gestão das entidades, foi de certa maneira conservadora ao não incentivar um avanço maior dos clubes em direção ao mercado, tendo em vista a ausência de incentivos para a abertura de capital das SAFs, por exemplo. Destacou-se que a medida,

além de atrair investimentos, poderia conferir um grande incremento no que diz respeito à transparência da administração, sendo um possível caminho para a gestão responsável dos recursos na busca pelo equilíbrio financeiro, já que, abrindo-se o capital, seria necessário que as empresas obedecessem a uma série de preceitos regulatórios de mercado.

Apesar disso, demonstrou-se que a instituição da Sociedade Anônima do Futebol representa um passo interessante no que diz respeito à solução do problema causado pelo endividamento dos clubes, sendo uma medida tomada com este fim em diversos países. A análise das experiências vividas nestes lugares, entretanto, demonstra que o processo não é simples ou mesmo automático, sendo observado que, após a constituição da SAF, a empresa ainda terá um longo caminho a ser trilhado no sentido de sanear-se financeiramente.

A pesquisa aponta quatro pilares fundamentais para que a SAF obtenha sucesso na busca pela solução do endividamento dos clubes de futebol, quais sejam a atração de investimentos, visto que as Sociedades Anônimas do Futebol mudam a maneira com que investidores olham para os clubes, agora sendo possível que detenham autonomia administrativa; a gestão responsável dos recursos, a qual passa pela implementação, na administração do futebol, de mecanismos de governança inerentes às empresas privadas de grande porte; a obtenção de bom desempenho desportivo, desde que equilibrado a um bom desempenho financeiro; e a ampliação de receitas relacionadas a seu torcedor, tendo em vista o caráter diferenciado dos consumidores da SAF, os fãs do clube, os quais possuem relação de verdadeira paixão que, se trabalhada com inteligência pela empresa, pode ser extremamente benéfica para os caixas da companhia.

A partir da observação do cenário vivido em outros países no que diz respeito à conversão de clubes em empresas, o trabalho demonstra tais aspectos, por meio de uma análise que, por comparação, traz ensinamentos a respeito destes pontos: da Inglaterra, evidenciou-se o crescimento da capacidade de captação de investimentos pela conversão em SAF; da Espanha, a necessidade de racionalizar gastos e quitar dívidas de maneira responsável, por meio de uma gestão eficiente; do Chile, o caráter essencial de ações de longo prazo que visem ao equilíbrio entre aspecto financeiro e desempenho desportivo; e de Portugal, a importância de preservar, no âmbito da SAF, a relação existente entre torcedor e clube.

Como evidenciado, a dívida atual dos clubes brasileiros não corresponde a um problema de fácil solução. A instituição da Sociedade Anônima do Futebol seria uma medida drástica a ser implementada, tendo em vista o grande histórico de organização dos clubes sob a forma de associações sem fins lucrativos. No entanto, a ação mostra-se necessária e, pode-se dizer a partir deste estudo, potencialmente eficaz.

Por todo o exposto, observa-se que após a constituição de uma SAF, ainda haverá um longo caminho a ser traçado a fim de alcançar o equilíbrio financeiro dos clubes e a sua consequente libertação dos enormes passivos que os assolam. Entretanto, a Lei nº 14.193/2021 confere um importante meio para que isso seja feito e, desde que implementada tendo em pauta os pontos destacados neste estudo, pode representar a solução para o problema correspondente às dívidas acumuladas pelos clubes de futebol.

Referências bibliográficas

5ª Edição do Raio-X do Investidor Brasileiro. Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais (Anbima). Disponível em: https://www.anbima.com.br/pt_br/especial/raio-x-do-investidor-2022.htm. Acesso em: 01.09.2022.

ASCARELLI, Tullio. O contrato plurilateral. In Problemas das sociedades anônimas e direito comparado, Ed. Saraiva, 1945.

BARROS, Carlos Pestana; ASSAF, A. George; e ARAÚJO JR, Ari Francisco de. Cost performance of Brazilian soccer clubs: A Bayesian varying efficiency distribution model. Economic Modelling, v. 28, n. 6, 2011, pps. 2.730-2735.

Belenenses estreou novo emblema em jogo na Luz. Liga Portugal Bwin, 11.03.2019. Disponível em: <<https://www.ligaportugal.pt/pt/epocas/20182019/noticias/institucional/belenenses-estreou-novo-emblema-em-jogo-na-luz/>>. Acesso em: 02.09.2022.

Belenenses vende totalidade das ações de que é titular na SAD. Rádio Renascença, 27.09.2019. Disponível em: <<https://rr.sapo.pt/noticia/fut-nacional/2019/09/27/belenenses-vende-totalidade-das-aco-es-de-que-e-titular-na-sad/166237/>>. Acesso em: 02.09.2022.

BLANCO, Francisco Puig e LLOPIS, Manuel Rico. ¿Por qué superan los concursos de acreedores los clubes de fútbol profesionales españoles?. Universia Business Review. 2015.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 139, n. 8, p. 1-74, 11 jan. 2002.

BRASIL. Lei nº 14.193, de 06 de agosto de 2021. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 09 ago. 2021.

BRASIL. Lei nº 8.672, de 06 de julho de 1993. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 07 jul. 1993.

BRASIL. Lei nº 9.615, de 06 de agosto de 2021. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 24 mar. 1998.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Recurso Especial nº 1.004.910/RJ. Quarta Turma, Relator Ministro Fernando Gonçalves. Julgamento em 18.03.2008, DJe 04.08.2008.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Ação Direta de Inconstitucionalidade n. 2.937/DF. Relator Ministro Cezar Peluso. Disponível em: <<https://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=TP&docID=2086302>>. Acesso em: 15.08.2021.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

CABALLERO, Nicolas. Co-gestão como administradora do patrocínio esportivo no Brasil: uma análise dos casos Palmeiras-Parmalat e Fluminense Unimed-Rio. *Podium: Sport, Leisure and Tourism Review*, vol. 3, no. 3, 2014.

CARLEZZO, Eduardo. *Direito Desportivo Empresarial*. São Paulo: Editora Juarez de Oliveira, 2004.

CHILE. D.F.L. nº 1. Código Civil de Chile. 16 mai. 2000.

CMF aplica sanciones por uso de información privilegiada e infracción al deber de abstención contra directores de Blanco y Negro S.A. Site Oficial CMF Chile, 12.11.2019. Disponível em: <<https://www.cmfchile.cl/portal/prensa/615/w3-article-27810.html>>. Acesso em: 02.09.2022.

CMF sanciona a directores de Blanco y Negro S.A. por infracciones a normas sobre operaciones con partes relacionadas. Site Oficial CMF Chile, 12.11.2019. Disponível em: <<https://www.cmfchile.cl/portal/prensa/615/w3-article-27809.html>>. Acesso em: 02.09.2022.

COMPARATO, Fábio Konder e SALOMÃO FILHO, Calixto. *O poder de controle na sociedade anônima*. 6. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Ed. Forense, 2014.

COMPARATO, Fábio Konder. Estado, empresa e função Social. *São Paulo: Revista dos Tribunais*, v. 732, outubro de 1996, p 45.

Conselho do Bahia aprova acordo com banco e redução de dívida milionária. *Globo Esporte*, 29.07.2022. Disponível em: <<https://ge.globo.com/ba/futebol/times/bahia/noticia/2022/07/29/conselho-do-bahia-aprova-acordo-com-banco-e-reducao-de-divida-milionaria.ghml>>. Acesso em: 02.09.2022.

Cruzeiro: fim de parceria com a Hicks. *Estadão*, São Paulo, 01.04.2002. Disponível em: <<https://esportes.estadao.com.br/noticias/futebol,cruzeiro-fim-de-parceria-com-a-hicks,20020401p66801>>. Acesso em: 16.08.2022.

DAMATO, Marcelo. Excel não vai renovar com Corinthians. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 11.10.1998. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/fsp/esporte/fk11109813.htm>>. Acesso em: 11.08.2022.

Desatando Nós. Direção: Luciana Queiroz e Roberto Studart. Produção: Sylvia Abreu. Brasil: Primitivo/Truq, 2010.

DIAS, Roberto e ASSUMPÇÃO, João Carlos. Corinthians vende o controle do futebol. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 29.04.1999. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/fsp/esporte/fk29049912.htm>>. Acesso em: 15.08.2022.

Dívida do Cruzeiro ultrapassa R\$ 1 bilhão; em 2021, prejuízo foi de R\$ 113 mi. *Jornal O Tempo*, Belo Horizonte, 28.04.2022. Disponível em: <<https://www.otempo.com.br/superfc/cruzeiro/divida-do-cruzeiro-ultrapassa-r-1-bilhao-em-2021-prejuizo-foi-de-r-113mi-1.2660295>>. Acesso em: 02.09.2022.

Estatuto Social do Cruzeiro Esporte Clube - Sociedade Anônima do Futebol S.A.. Disponível em: <<https://cruzeiro.com.br/media/Estatuto-Social-Anexo-IV-SAFCruzeiro-Execution.pdf>>. Acesso em: 15.08.2022.

Ex-dirigente diz que metade da verba investida no Vasco pelo Bank of America sumiu. Senado Notícias, 20.02.2001. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2001/02/20/ex-dirigente-diz-que-metade-da-verba-investida-no-vasco-pelo-bank-of-america-sumiu>>. Acesso em: 12.08.2022.

FERREIRA, Daniel Vinícius e FIGOLS, Victor de Leonardo. A “Ley de Deporte” na Espanha e o modelo de “sociedade anônima desportiva”: Um balanço dos últimos 30 anos. In SIMÕES, Irlan. Clube Empresa: abordagens críticas globais às sociedades anônimas no futebol. 1ª Edição, editora Corner, 2020.

FERREIRA, Marcelo Ducati. Dentro e fora de campo: a relação entre o sucesso econômico dos clubes de futebol e as suas conquistas. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de ciências econômicas, Porto Alegre, 2014.

GERCHMANN, Léo. Grêmio deve fechar parceria milionária com empresa suíça. Folha de S. Paulo, São Paulo, 24.11.1999. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/fsp/esporte/fk2411199923.htm>>. Acesso em: 15.08.2022.

GOMES, Fred e ZARKO, Raphael. Todas as quedas de um gigante. Globo Esporte, 23.02.2021. Disponível em: <<https://interativos.ge.globo.com/futebol/times/vasco/materia/todas-as-quedas-de-um-gigante>>. Acesso em: 12.08.2022.

GOMES, Orlando. Introdução ao direito civil / Orlando Gomes; coordenador e atualizador Edvaldo Brito; atualizadora Reginalda Paranhos de Brito. – 22. ed. – Rio de Janeiro: Forense, 2019.

GOMIDE, Raphael. Vasco, em crise, rompe com parceiro milionário. Folha de S. Paulo, São Paulo, 15.02.2001. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/fsp/esporte/fk1502200102.htm>>. Acesso em: 12.08.2022.

GONÇALVES, Júlio Cesar de Santana; CARVALHO, Cristina Amélia. A mercantilização do futebol brasileiro: instrumentos, avanços e resistências, 2006.

GOUVÊA, Carlos Portugal. Sociedade Anônima do futebol: uma modernização pela metade. Disponível em: <<https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/sociedade-anonima-do-futebol-uma-modernizacao-pela-metade-16092021>>. Acesso em: 01.09.2022.

Introdução ao direito civil. 13. ed. atual. e notas de Humberto Theodoro Júnior. Rio de Janeiro: Forense, 1999.

ITAÚ BBA. Análise Econômico-Financeira dos Clubes de Futebol Brasileiros, 8ª ed., 2016.

JOLLY, Richard. Manchester United IPO – Q&A. ESPN.com, 01.08.2012. Disponível em: <https://www.espn.com/soccer/columns/story/_/id/1128842/richard-jolly:-manchester-united-ipo---q&a>. Acesso em: 01.09.2022.

LAMY FILHO, Alfredo. A reforma da lei das sociedades anônimas. In Revista do Instituto dos Advogados Brasileiros, v. 9/10, n. 51, p. 181-191. Rio de Janeiro, 1975.

LEAL, Lucas Ferreira Estillac. Castor de Andrade, um cartola suburbano. Ludopédio, 2021. Disponível em: <<https://ludopedio.org.br/arquibancada/castor-de-andrade-um-cartola-suburbano/>>. Acesso em 29.07.2022.

MARTINS, Sergio Pinto. Concentração de execuções no processo do trabalho. Revista da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, v. 116, n. 2, p. 89 – 110, jul./dez. 2021.

MESSIAS, J. G. M.; FORTES, H. G.; MELO, J. F. M. de; SANTOS, V. da S. A relação entre performance esportiva e desempenho econômico-financeiro das equipes de futebol do campeonato brasileiro série A. Brazilian Journal of Development, v. 6, n. 7, p. 53608, 2020.

MUÑOZ, Sebastián Campos e GONZÁLEZ, Patricio Ernesto Durán. Sociedades anónimas deportivas: el ocaso del fútbol social. Universidad de Chile. Escuela de Periodismo, Santiago, 2015.

NASCIMENTO, Antônio Rodrigues do Futebol & relação de consumo, 1. ed.. Barueri, SP: Minha Editora, 2013.

NASCIMENTO, Edson Arantes do. Prefácio. In: AIDAR, Antônio Carlos Kfourir, LEONCINI, Marvio Pereira e OLIVEIRA, João José de. A nova gestão do futebol. São Paulo: FGV Editora, 2000.

PARGENDLER, Mariana. Cinco mitos sobre a história das sociedades anônimas no Brasil. In KUYVEN, Luiz Fernando Martins. Temas essenciais de direito empresarial: estudos em homenagem a Modesto Carvalhosa. Ed.Saraiva, São Paulo, 2012.

PAZ, Angelo e Sant’Ana, Marcelo. Por economia de R\$ 5 milhões, Vitória deixa de atuar como S/A. Jornal Correio, Salvador, 16.02.2008. Disponível em: <<https://www.correio24horas.com.br/noticia/nid/por-economia-de-r-5-milhoes-vitoria-deixa-de-atuar-como-sa/>>. Acesso em: 18.08.2022.

PEREIRA, Caio Mário da Silva. Instituições de direito civil. V. 1, 19. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2000.

PINHEIRO, Caroline da Rosa. Os impactos dos programas de integridade (compliance) sobre os deveres e responsabilidades dos acionistas controladores e administradores de companhia. Tese de Doutorado em Empresa e Atividades Econômicas. Faculdade de Direito, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

PORTUGAL. Decreto-Lei nº 67/97, Diário da República de Portugal nº 78, 03.04.1997.

PORTUGAL. Tribunal da Relação de Lisboa. Processo nº 24272/18.5T8LSB.L1-7, Relator Carlos Oliveira, julgado em 26.04.2022.

Relatório Convocados | XP Investimentos: Finanças, História e Mercado do Futebol Brasileiro, 1ª ed., 2022, p. 91. Disponível em: <<https://conteudos.xpi.com.br/relatorio-futebol-2022/>>. Acesso em 15.08.2022.

RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. Compliance e lei anticorrupção. Revista de Informação Legislativa, v. 52, nº 205, p. 97-105, jan./mar. 2015.

RODRIGUES, Diogo Monteiro. O Regime Jurídico das Sociedades Desportivas. Dissertação de pós-graduação. Universidade de Lisboa. Lisboa, 2018.

Ronaldo Nazário assina contrato de compra do Cruzeiro SAF. Site Oficial Cruzeiro Esporte Clube, Belo Horizonte, 14.04.2022. Disponível em: <<https://www.cruzeiro.com.br/noticias/ronaldo-nazario-assina-contrato-de-compra-do-cruzeiro-saf>>. Acesso em: 02.09.2022.

Ronaldo pede união entre SAF e associação civil: “Só existe um Cruzeiro”. Superesportes, 04.04.2022. Disponível em: <https://www.mg.superesportes.com.br/app/noticias/futebol/cruzeiro/2022/04/04/noticia_cruzeiro,3965878/ronaldo-pede-uniao-entre-saf-e-associacao-civil-so-existe-um-cruzeiro.shtml>. Acesso em: 02.09.2022.

SAF do Atlético-MG: Galo contrata empresas para negociar com investidores. Globo Esporte, 30.06.2022. Disponível em: <<https://ge.globo.com/futebol/times/atletico-mg/noticia/2022/06/30/saf-do-atletico-mg-galo-contrata-empresas-para-negociarem-com-investidores.ghtml>>. Acesso em: 02.09.2022.

SALOMÃO FILHO, Calixto. O novo direito societário: eficácia e sustentabilidade – 5. ed. – São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

SANTAMARINA, Maércio e DAMATO, Marcelo. Opportunity tenta abafar crise no Bahia. Folha de S. Paulo, São Paulo, 10.12.1998. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/fsp/esporte/fk10129810.htm>>. Acesso em: 01.09.2022.

SIMÕES, Irlan. Clube Empresa: abordagens críticas globais às sociedades anônimas no futebol. 1ª Edição, editora Corner, 2020.

SIRANGELO, Marco. A raiz do problema: o declínio do futebol brasileiro após o período das parcerias dos anos 1990. In SIMÕES, Irlan. Clube Empresa: abordagens críticas globais às sociedades anônimas no futebol. 1ª Edição, editora Corner, 2020.

SZTAJN, Rachel. Associações e sociedades: à luz da noção de contrato plurilateral. In: Wald, Arnold. Doutrinas essenciais – direito empresarial, v. 2, São Paulo: RT, 2011, pp. 211-224.

Tomazette, Marlon Curso de direito empresarial: Teoria geral e direito societário, v. 1, 8. ed. rev. e atual. – São Paulo: Atlas, 2017.

Tribunal abre caminho ao Belenenses e separa-o da B SAD – Nota da direção do CFB. Site Oficial Os Belenenses, 30.10.2021. Disponível em: <<https://www.osbelenenses.com/2021/10/tribunal-abre-caminho-ao-belenenses-e-separa-o-da-b-sad-nota-da-direccao-do-cfb/>>. Acesso em: 02.09.2022.

Tribunal Arbitral dá razão à Codecity e trava recompra da SAD do Belenenses. Jornal de Negócios, 08.11.2017. Disponível em:

<<https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/desporto/detalhe/tribunal-arbitral-da-razao-a-codecity-e-trava-recompra-da-sad-do-belenenses>>. Acesso em: 02.09.2022.

VIDERO SANTOS, Luiz Marcelo. A Evolução da Gestão no Futebol Brasileiro (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV). São Paulo: EAESP/FGV, 2002.

WILSON, Bill. Tottenham Hotspur delists shares from stock exchange. BBC News, 07.03.2012. Disponível em: <<https://www.bbc.com/news/business-16571738>>. Acesso em: 03.09.2022.