



Universidade de Brasília (UnB)

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

(FACE)

Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)

Curso de Graduação em Ciências Contábeis

Renan Leone Gomes dos Santos

**Boas práticas e indicadores de governança corporativa em clubes de futebol: O
caso das SAFs e dos modelos associativos**

Brasília - DF

2024

Renan Leone Gomes dos Santos

Boas práticas e indicadores de governança corporativa em clubes de futebol: O caso das SAFs e dos modelos associativos

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Linha de Pesquisa: Impactos da Contabilidade na Sociedade

Área: Contabilidade Gerencial e Pesquisa em Contabilidade

Orientador: Prof. Dr. Nilton Oliveira da Silva

Brasília - DF

2024

CIP - Catalogação na Publicação

SS237b Santos, Renan.
Boas práticas e indicadores de governança corporativa em clubes de futebol: O caso das SAFs e dos modelos associativos / Renan Santos; orientador Nilton Silva. -- Brasília, 2024.
55 p.

Monografia (Graduação - Ciências Contábeis) --
Universidade de Brasília, 2024.

1. Sociedade Anônima do Futebol. 2. Governança Corporativa. 3. Lei nº 14.193, de 6 de agosto de 2021. 4. Clubes de futebol. I. Silva, Nilton, orient. II. Título.

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura
Reitora da Universidade de Brasília

Professor Doutor Enrique Huelva Unternbäumen
Vice-Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Diêgo Madureira de Oliveira
Decano de Ensino de Graduação

Professor Doutor José Márcio Carvalho
Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Professor Doutor Sérgio Ricardo Miranda Nazaré
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias

Professor Doutora Fernanda Fernandes Rodrigues
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis – Diurno

Professor Mestre Wagner Rodrigues dos Santos
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - Noturno

RENAN LEONE GOMES DOS SANTOS

BOAS PRÁTICAS E INDICADORES DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: O CASO
DAS SAFS E DOS MODELOS ASSOCIATIVOS.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Prof. Dr. Nilton Oliveira da Silva

Orientador

Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais
Universidade Brasília (UnB)

Prof. Dr. Edmilson Soares Campos

Examinador

Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais
Universidade de Brasília (UnB)

BRASÍLIA

2024

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, minha gratidão a Deus, pois sem ele nada disso teria sido possível. Que este trabalho seja para a honra e glória dele, que sempre me abençoou e me deu forças em todos os momentos para continuar e não desistir.

Meus pais, minha maior inspiração. A vocês quero agradecer do fundo do meu coração, por sempre acreditarem em mim e por toda a educação e ensinamentos passados para que eu me pudesse me tornar o homem que sou hoje. Devo tudo a vocês e espero sempre ser motivo de orgulho a vocês, pai e mãe. Amo vocês!

A minha namorada, Bruna Stephanie, que tem papel fundamental para que eu pudesse concluir minha graduação, sempre me apoiando e dizendo palavras de fé. Muito obrigado pelos conselhos, conversas e todo amor de sempre. Te amo meu amor.

Por último, meu agradecimento à Universidade de Brasília e aos meus professores, que me deram muitas oportunidades de crescimento e valorização, como pessoa e profissional que estou me tornando. Seus ensinamentos e orientações me moldaram e forjaram meu conhecimento ao longo de todo o curso

Esta conquista não seria possível sem cada uma dessas peças fundamentais em minha vida.

RESUMO

O futebol brasileiro, conhecido por sua popularidade e paixão, enfrenta sérios desafios na gestão financeira e na governança dos clubes. Problemas como escândalos de corrupção, altos níveis de endividamento e administrações amadoras têm afetado negativamente tanto o desempenho quanto a sustentabilidade dessas instituições. Diante desse cenário, a implementação de práticas modernas de governança corporativa, especialmente com a introdução do modelo Sociedade Anônima do Futebol (SAF), tem o potencial de transformar a gestão dos clubes e atrair investimentos. Este trabalho analisa a governança corporativa nos clubes de futebol brasileiros, com foco na comparação entre aqueles que adotaram o modelo Sociedade Anônima do Futebol (SAF) e os que operam no modelo associativo tradicional, visando identificar diferenças significativas nos níveis de governança e sua influência na gestão dos clubes. O estudo concentrou-se nos vinte principais clubes do Brasil, conforme o ranking da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), divididos entre aqueles que adotaram o modelo SAF e os que mantêm o modelo associativo. Foi desenvolvido um modelo para mensurar o índice de governança, utilizando seis indicadores principais: transparência financeira, estrutura organizacional, gestão de riscos e *compliance*, ética e conduta, sustentabilidade financeira e responsabilidade social corporativa. Através da análise e processamento dos dados, infere-se que não há tamanha discrepância entre os clubes, observando-se um cenário bastante heterogêneo, com uma alta concentração de clubes com práticas regulares de governança, enquanto outros exibem resultados mais avançados. Os principais achados indicam que a adoção de boas práticas de governança pode melhorar a profissionalização, a transparência e a gestão financeira dos clubes, além de potencialmente levar a melhores resultados esportivos. Embora os clubes SAF tenham mostrado um maior potencial para implementar práticas robustas de governança, clubes tradicionais também podem melhorar significativamente se investirem na profissionalização e em mecanismos de controle. Este trabalho abre caminho para futuras pesquisas sobre a governança corporativa no futebol brasileiro, aumentando o debate gerencial desse importante nicho para o setor brasileiro, incluindo análises comparativas em diferentes divisões e o impacto da governança no desempenho esportivo.

Palavras-chave: Governança Corporativa, Sociedade Anônima de Futebol (SAF), Clubes de futebol.

ABSTRACT

Brazilian football, known for its popularity and passion, faces serious challenges in financial management and club governance. Issues such as corruption scandals, high levels of debt, and amateur administration have negatively impacted both the performance and sustainability of these institutions. In light of this scenario, the implementation of modern corporate governance practices, especially with the introduction of the Football Corporation (SAF) model, has the potential to transform club management and attract investment. This paper analyzes corporate governance in Brazilian football clubs, focusing on the comparison between those that have adopted the Football Corporation (SAF) model and those operating under the traditional associative model, aiming to identify significant differences in governance levels and their influence on club management. The study focused on the top twenty clubs in Brazil, according to the ranking of the Brazilian Football Confederation (CBF), divided between those that adopted the SAF model and those that maintain the associative model. A model was developed to measure the governance index, using six main indicators: financial transparency, organizational structure, risk management and compliance, ethics and conduct, financial sustainability, and corporate social responsibility. Through data analysis and processing, it is inferred that there is not a significant discrepancy between the clubs, with a very heterogeneous scenario observed, with a high concentration of clubs with regular governance practices, while others exhibit more advanced results. The main findings indicate that the adoption of good governance practices can improve the professionalization, transparency, and financial management of clubs, as well as potentially lead to better sports results. Although SAF clubs have shown greater potential for implementing robust governance practices, traditional clubs can also improve significantly if they invest in professionalization and control mechanisms. This work paves the way for future research on corporate governance in Brazilian football, increasing the managerial debate in this important niche for the Brazilian sector, including comparative analyses in different divisions and the impact of governance on sports performance.

Keywords: Corporate Governance, Football Corporation (SAF), Football Clubs.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Comparativo entre a Lei Zico e a Lei Pelé: aspectos jurídicos e impactos no esporte Nacional.
Quadro 2	Nível de aderência à governança corporativa por quartis.
Quadro 3	Classificação dos Clubes de Futebol por Quartis de Governança Corporativa.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Matriz de variáveis da Governança Corporativa do Futebol.
Tabela 2	Ranking de Governança Corporativa dos Clubes de Futebol Brasileiros.

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	10
2.REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA	14
2.2 ASPECTOS HISTÓRICOS, ECONÔMICOS E JURÍDICOS DOS CLUBES BRASILEIROS DE FUTEBOL	16
2.3 O ADVENTO DA SAF NO BRASIL	20
3.METODOLOGIA.....	24
4.APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	31
4.1 Transparência financeira (TF).....	31
4.2 Estrutura organizacional (Eorg).....	32
4.3 Gestão de riscos e compliance (GRC)	33
4.4 Ética e conduta (ETC).....	35
4.5 Sustentabilidade financeira (SF)	36
4.6 Responsabilidade social corporativa (RSC).....	38
5.CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
Apêndice 1 – Modelo de indicador de Governança Corporativa do Futebol (IGF) para os 10 primeiros clubes do ranking.....	50
Apêndice 2 – Modelo de indicador de Governança Corporativa do Futebol (IGF) para os últimos 10 clubes do ranking.	51
Apêndice 3 – Quadro de documentos e links acessados dos 10 primeiros clubes do ranking.	52

Apêndice 4 – Quadro de documentos e links acessados dos últimos 10 clubes do ranking.

.....53

1. INTRODUÇÃO

Os clubes brasileiros de futebol se encontram em um cenário desafiador e complexo, caracterizado por frequentes escândalos de corrupção, gestão financeira inadequada e altos níveis de endividamento, resultado de administrações amadoras (Marques, 2005). Essas dificuldades econômicas dos clubes aumentam a necessidade de adotar boas práticas de governança corporativa para promover maior estabilidade e sustentabilidade a longo prazo (Marques; Costa, 2016).

A governança corporativa tem ganhado destaque em diversos setores econômicos, sendo considerada essencial para a transparência, responsabilidade e sustentabilidade das organizações (Carmo, 2013, Marinho; Marinho, 2019, Martins; Júnior, 2019). Embora, tradicionalmente, as práticas de governança corporativa sejam difundidas pelas empresas de capital aberto, no contexto dos clubes de futebol, essa questão tem assumido particular relevância, visto que muitos clubes buscam reestruturação financeira e administrativa, além de aumento de sua credibilidade (Marques, Costa, 2009; Rezende; Dalmácio, 2010,).

Historicamente, os clubes de futebol, especialmente no Brasil, operavam predominantemente no modelo associativo sem fins lucrativos (Nakamura; Cerqueira, 2021). No entanto, muitos desses clubes tem buscado adotar práticas de modelo empresa, a fim de promover mudanças estruturais e operacionais significativas. No Brasil, a introdução do modelo da Sociedade Anônima do Futebol (SAF), a partir da promulgação da Lei nº 14.193/2021, viabilizou uma transformação significativa na estrutura jurídica e de governança dos clubes. A SAF permite que clubes se transformem em empresas, com maior facilidade para atrair investimentos e implementar práticas modernas de gestão corporativa (Hermosilla, 2023).

No Brasil, alguns clubes já tomaram a iniciativa na transição para o modelo SAF, motivados principalmente pelas enormes dificuldades e crises financeiras crônicas em que se encontravam, como por exemplo, o Cruzeiro Esporte Clube, o Clube de Regatas Vasco da Gama e Botafogo de Futebol e Regatas.

A adoção da Sociedade Anônima do Futebol (SAF) pelo Cruzeiro Esporte Clube foi um marco significativo na história do clube. Enfrentando uma grave crise financeira e administrativa, o Cruzeiro optou por esse modelo em 2021 como uma solução para reestruturar suas finanças e garantir um futuro mais estável. A transformação do clube em SAF envolveu a criação de uma nova estrutura de governança, permitindo a entrada de investidores que poderiam injetar capital e contribuir para uma gestão mais profissional.

Em 26 de maio de 2019, o Cruzeiro Esporte Clube se tornou o centro das atenções na mídia brasileira devido a uma reportagem investigativa do programa Fantástico, da Rede Globo. A reportagem revelou uma série de irregularidades graves cometidas pela diretoria do clube, incluindo acusações de falsidade ideológica e lavagem de dinheiro. As investigações apontaram para uma gestão financeira desastrosa, que resultou em um montante de dívidas que chegava a R\$500 milhões. Essa situação refletiu as administrações anteriores, que priorizaram interesses próprios em vez dos objetivos do clube (Capelo, 2023).

Esse escândalo financeiro teve um impacto direto e profundo no desempenho esportivo do Cruzeiro. O clube, que até então era um dos mais tradicionais e vitoriosos do futebol brasileiro, começou a enfrentar uma brusca queda de rendimento dentro de campo. A crise culminou em um dos momentos mais tristes da história do Cruzeiro: seu primeiro rebaixamento para a segunda divisão do Campeonato Brasileiro.

A situação gerou uma onda de indignação entre torcedores, sócios e a comunidade esportiva em geral, levando a uma pressão por mudanças na administração do clube. Este período conturbado marcou um divisor de águas na trajetória do Cruzeiro, evidenciando a necessidade de reformas profundas na gestão e na estrutura organizacional para garantir um futuro mais estável e competitivo. A crise de 2019 não só expôs os problemas financeiros do clube, mas também serviu como um catalisador para transformações significativas, como a eventual adoção do modelo de Sociedade Anônima do Futebol (SAF) na busca por uma recuperação sustentável.

Diante desse contexto, o processo de transformação foi impulsionado pela aquisição de 90% das ações da SAF por Ronaldo Nazário, ex-jogador e ídolo do futebol, através de sua empresa Tara Sports, pela quantia total de R\$ 400.000.000,00 (quatrocentos milhões de reais) e mediante um aporte inicial de R\$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais), conforme

matéria publicada pela mídia (Globo Esporte, 2022). Com essa mudança, o Cruzeiro passou a ser gerido como uma empresa, com maior transparência, responsabilidade fiscal e foco em resultados de longo prazo. A expectativa é que, com a adoção da SAF, o clube consiga sanar suas dívidas, atrair novos investimentos, melhorar a infraestrutura e, conseqüentemente, alcançar melhores desempenhos dentro de campo. A transformação tem sido vista como um exemplo para outros clubes brasileiros que enfrentam desafios financeiros semelhantes ou até piores.

Outro exemplo é o Clube de Regatas Vasco da Gama. O clube enfrentou grande instabilidade, especialmente na área política. Na última eleição para a presidência do clube, houve um partido político que acionou o Superior Tribunal Federal (STF) após uma decisão do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, questionando a validade da eleição virtual para a presidência do clube e pedindo que Leven Siano, candidato da oposição, assumisse o cargo. Na eleição anterior, já havia ocorrido uma manobra política do ex-presidente Eurico Miranda, que, ativo na diretoria do Vasco desde os anos 1960, articulou nos bastidores para garantir sua influência, mantendo o modelo de eleição indireta, engessado desde o Século XX. Conforme relatado pelo jornal El País, esse processo resultou em mais uma manobra de poder, evidenciando a contínua instabilidade política no clube.

Ao analisar o relatório “O Ciclo Vicioso de um Clube em Crise”, da Pluri Consultoria, três fatores são identificados como recorrentes em clubes que atravessam longos períodos de crise: a gestão amadora (mais comum em clubes associativos), a irresponsabilidade financeira e o ambiente político turbulento.

Por certo que os modelos associativos anteriores resultaram, muitas vezes, em problemas de transparência, com uma gestão ineficaz e corrupta (Coutinho Filho et al, 2022; Muñoz, 2020). Sendo assim, essa nova tentativa de transformação do modelo SAF se caracteriza como uma tentativa drástica de reversão da situação de insolvência presenciada por alguns clubes. Esse novo modelo também serve como alternativa para a atração de investimentos financeiros externos, além de almejar maior competitividade no futebol brasileiro a longo prazo.

De acordo com o relatório “Análise Econômico-Financeira dos Clubes Brasileiros de Futebol” de 2019, produzido pelo Itaú BBA, as dívidas dos “25 principais clubes” totalizaram

R\$ 8 bilhões. O ano de 2019 é significativo, pois foi o último ano completo antes da pandemia e da entrada de clubes-empresa na primeira divisão, oferecendo assim um retrato fiel da situação dos clubes associativos. Analisando os anos seguintes, observa-se que os números não apresentaram a melhora esperada. Em 2021, conforme mencionado no relatório da Ernest Young sobre o endividamento dos clubes, a dívida acumulada de 27 dos principais clubes do futebol brasileiro atingiu aproximadamente R\$ 10 bilhões.

Sendo assim, tem-se o seguinte problema de pesquisa: qual é a disposição dos níveis de governança corporativa entre os clubes de futebol do Brasil e existe uma diferença significativa nos patamares de governança entre os clubes que adotaram o modelo de Sociedade Anônima do Futebol (SAF) e os que operam sob o modelo associativo tradicional, especialmente entre os 20 primeiros colocados no ranking da CBF?

O presente trabalho tem como objetivo verificar o nível de governança corporativa entre os clubes de futebol do Brasil e se existe diferença significativa entre os clubes que adotaram o modelo SAF e aos clubes que operam no modelo associativo tradicional. Os clubes selecionados para a pesquisa foram os 20 melhores do Brasil, conforme ranking nacional de clubes (RNC) disponibilizado no site da Confederação Brasileira de Futebol (CBF).

A governança corporativa, em sua essência, busca assegurar que os interesses dos diversos stakeholders sejam devidamente atendidos, proporcionando um ambiente de gestão eficiente, transparente e ético. A busca pela mensuração e identificação dos níveis de governança corporativa em que se encontram os clubes de futebol atualmente auxiliam os gestores na administração dos clubes, garantindo que estes possam ser mais eficientes em seus trabalhos. O desempenho esportivo, em muitos casos, pode ser condicionado e impulsionado por uma boa gestão interna, amplamente relacionada a indicadores de governança corporativa que serão discutidos, tais como transparência financeira, estrutura organizacional, gestão de riscos e *compliance*, ética e conduta, sustentabilidade financeira e responsabilidade social.

Para alcançar o objetivo proposto, será realizada uma pesquisa quantitativa exploratória. Os dados serão coletados através de fontes secundárias, como balanços financeiros, documentos públicos e informações disponíveis em plataformas de sites eletrônicos, no portal de transparência. O estudo utilizará um modelo de análise de índice de governança corporativa, adaptado ao contexto dos clubes de futebol, que avaliará por diferentes aspectos a situação em

que se encontram os clubes brasileiros, incluindo clubes SAF ou não. A análise comparativa será feita entre clubes que adotaram o modelo SAF e aqueles que mantêm o modelo associativo, permitindo uma avaliação detalhada das diferenças e semelhanças em seus níveis de governança.

Além da introdução (1), este trabalho também é composto pelas seguintes seções: (2) Referencial Teórico, onde serão apresentados os principais conceitos e bibliografias ao entendimento da pesquisa, divididas em três partes: governança corporativa, aspectos históricos, econômicos e jurídicos dos clubes brasileiros de futebol e o advento da SAF no Brasil; (3) Metodologia utilizada para a realização da pesquisa; (4) Apresentação dos resultados obtidos na pesquisa; (5) Exibição das considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Os clubes brasileiros de futebol estão inseridos em um contexto complexo e desafiador, diante da recorrência de difíceis cenários, tais como: escândalos de corrupção, más gestões financeiras, endividamento elevado, culminando em gestões amadoras nos mais diversos clubes futebolísticos (Coutinho Filho et al, 2022; Muñoz, 2020). Tais entraves e dificuldades que permeiam a realidade econômica dos clubes faz surgir com maior frequência a necessidade de se estabelecerem boas práticas de gestão corporativa, buscando-se promover uma maior estabilidade e sustentabilidade para os clubes em longo prazo.

De acordo com a CVM (2002, p. 1), “Governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger as partes interessadas, tais como investidores, empregador e credores, facilitando o acesso ao capital”. Esta definição é ratificada com a designação feita pelo IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, em seu Código das Melhores Práticas de Governança corporativa, 6ª edição, que a conceitua, dentre outras palavras, como sendo um conjunto de princípios, regras e processos que orientam a direção e monitoramento das organizações, visando à criação de valor não apenas para a organização, como também para os acionistas e sociedade em geral.

Este sistema promove o equilíbrio de interesses entre as mais diversas partes envolvidas, denominadas de stakeholders.

Conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2023), a condução das práticas de governança corporativa está baseada em 5 princípios, sendo estes ancorados, primordialmente, na ética. São definidos em: Integridade, transparência, equidade, responsabilização (“*Accountability*”) e sustentabilidade. Estes servem como diretrizes e norteadores das condutas dos agentes de governança, sendo aplicado a toda e qualquer organização. A implementação destes princípios podem estar mais ou menos consolidadas, a depender das características e culturas organizacionais, bem como do seu nível de maturidade.

Em primeiro lugar, consoante o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2023), a integridade é caracterizada pelo estabelecimento e fortalecimento de uma cultura ética constante na empresa, demonstrando consistência entre aquilo que é dito e as ações de fato, garantindo lealdade à organização. Por sua vez, a transparência é extremamente importante, na medida em que se configura como a aptidão de divulgação e disponibilização de informações completas, tempestivas e verídicas aos usuários da informação, promovendo um ambiente de confiança e credibilidade pelas partes interessadas, gerando, assim, condições favoráveis a futuros investimentos.

A equidade diz respeito ao tratamento igualitários entre todas as partes, de maneira justa, considerando-se os direitos, deveres, necessidades e expectativas de cada indivíduo ou de forma coletiva. Além disso, a responsabilização, também chamada de *accountability*, representa a capacidade de prestação de contas de modo claro, objetivo e eficiente, destacando que os agentes de governança respondem integralmente por todos os atos praticados no exercício de seus mandatos, incluindo eventuais omissões ou erros, visto que impactam toda a organização, de modo geral.

Por fim, a sustentabilidade fundamenta-se no zelo pela viabilidade econômico-financeiro da organização, levando em conta os diversos capitais (financeiro, intelectual, social, etc) no curto, médio e longo prazo. A boa governança corporativa contribui para o desenvolvimento econômico sustentável, melhorando o desempenho das empresas e proporcionando maior acesso a fontes externas de capital (IFC, 2007).

Os estudos verificados por Martins e Júnior (2020) destacam a importância que uma eficiente estrutura de governança corporativa possui na mitigação da possibilidade da existência

de relatórios financeiros fraudulentos, observados em uma amostra de 314 empresas de capital aberto. Seus achados identificaram a influência que a governança corporativa possui, de maneira direta ou indireta, tanto na redução da possibilidade da falência de empresas quanto na diminuição da manipulação de resultados.

Já Marinho e Marinho (2019) analisaram o processo de governança corporativa em empresas do varejo de moda, adotado pelos principais executivos dessas organizações. Os resultados do estudo demonstraram que, nas três empresas analisadas, inexistiu uma estrutura completa de governança corporativa com conselho de administração e órgãos de controle, havendo sim um planejamento estratégico aprovado pelos respectivos executivos de cada organização.

Os resultados da pesquisa conduzida por Carmo (2013) sobre as práticas de governança corporativa nas empresas do setor bancário revelaram *insights* significativos sobre a estrutura e eficácia dessas práticas. A investigação identificou que o setor bancário possui bancos que colocam em prática as recomendações de boas práticas de governança corporativa, em especial os bancos mais novos, porém ainda existem alguns bancos que são carentes de práticas voltadas à governança corporativa e necessitam de aprimoramento. Conforme a pesquisa realizada, é fundamental que essas instituições bancárias adotem essas práticas em razão dos bancos desempenharem papel crucial na economia, tornando necessário a transparência administrativa perante os diversos stakeholders.

2.2 ASPECTOS HISTÓRICOS, ECONÔMICOS E JURÍDICOS DOS CLUBES BRASILEIROS DE FUTEBOL

O futebol é um dos esportes mais praticados em todo o mundo, gerando paixão e envolvimento de todos os torcedores envolvidos. No Brasil, o futebol é ainda mais presente no cotidiano das pessoas, sendo considerado internacionalmente como o “País do futebol”, tamanha presença e força dentro do território nacional (Nascimento, 2015).

A prática futebolística perpassa o campo do lazer ou entretenimento, avançando em contextos cada vez mais competitivos, com times de alta *performance*, englobando diversos indivíduos, tais como: jogadores, patrocinadores, torcedores, comissão técnica, presidentes, empresários etc. O torcedor é considerado consumidor final de todos os produtos relacionados às práticas do futebol, diretamente comprando ingressos para assistir aos jogos entre clubes nos

estádios e os produtos que são vendidos e indiretamente assistindo aos jogos pela televisão, apostando nas loterias esportivas e comprando artigos esportivos fabricados pelos fornecedores do material esportivo dos clubes (Leoncini & Silva, 1999, p. 4).

Para Nascimento (2015), além dos recursos

advindos da arrecadação, o futebol apresenta ainda externalidades financeiras em diversos setores da economia, como por exemplo, Serviços (alimentação, transporte, hotelaria, contratos de agências de marketing, entre outros exemplos de serviços demandados pelos torcedores e agremiações), Indústria (artigos esportivos diversos, faixas comemorativas, revistas especializadas, camisetas dos clubes, empresas que patrocinam os clubes, entre outros) e Entretenimento (transmissão dos jogos, programas de debates esportivos, jogos temáticos computacionais, entre outros), exercendo, nesse ponto, um papel social extremamente relevante ao gerar entretenimento, renda e emprego. (NASCIMENTO, 2015. p.138- 139).

A regulação e normatização da prática esportiva no Brasil foi condicionada através da Constituição Federal de 1988, em seu artigo 5º, incisos XVII a XXI, em que diz respeito ao direito fundamental das pessoas de se unirem e formarem uma associação, independentemente de autorização, além do fato de que ninguém poderá ser obrigado a associar-se ou a permanecer associado. Este fenômeno de associação é explicado, de acordo com Rachel Sztajn (2011):

“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.”

Além disso, os clubes de futebol, originalmente, se organizam sob a forma de associações sem fins lucrativos, conforme disposto nos termos do art. 53 do Código Civil, Lei 10.406/02, na qual todo lucro gerado através do decurso normal de suas atividades deverá ser investido na própria instituição. De acordo com Tullio Ascarelli (1945), a associação diferencia-se das demais por sempre visar o interesse dos próprios associados, com os fundos direcionados a realização de seus interesses, em que o lucro obtido ficaria restrito a ser utilizado na própria associação.

A primeira lei que regulou a forma societária das entidades esportivas brasileiras foi instituída, inicialmente, após 5 anos da Carta Magna, através da Lei nº 8.672/93, conhecida também como Lei Zico. Esta lei foi muito marcante, em virtude de contemplar conceitos e princípios para o Esporte brasileiro, reconhecendo as manifestações esportivas em três vertentes: esporte-educação, exercido na escola e fora dela; esporte-participação, também

chamado de esporte-lazer e, por fim, esporte-performance ou esporte de rendimento, que aos poucos, caminhou para se tornar de total responsabilidade e atuação da iniciativa privada.

Conforme essa norma, o Estado deixaria de influenciar diretamente no esporte brasileiro, mantendo-se ainda como um grande financiador e investidor do desporto nacional. Segundo a legislação, “Art 31. É vedado às entidades federais de administração do desporto intervir na organização e funcionamento de suas filiadas” (BRASIL, 1993).

Os princípios basilares do desporto são contemplados no art. 2º, incisos de I ao XII. Dentre eles estão: soberania, autonomia, democratização, liberdade, direito social, diferenciação, identidade nacional, educação, qualidade, descentralização, segurança e eficiência. A Lei ainda trouxe importantes normativos dispendo a respeito de assuntos relevantes, tratando da possibilidade dos clubes de futebol, originalmente constituídos sob a forma de associações sem fins lucrativos, de se tornarem clube-empresa, permitindo uma gestão profissionalizante e transparente, presente no artigo 11, seção III do capítulo IV.

Ademais, foi criada uma ética quanto à utilização dos recursos públicos para o Esporte através do Conselho Superior de Desportos, com competência consultiva e normativa. Sua composição era feita por um colegiado de representantes da sociedade, em que estes detinham a capacidade de estabelecer as reais necessidades e prioridades acerca da utilização dos recursos públicos financeiros para o campo social do esporte.

Uma grande deficiência existente na presente legislação era a instituição do Passe fixo que, dentre outras palavras, exigia o pagamento do valor do passe como condição para a transferência de jogadores entre clubes, inclusive naqueles atletas após cujos contratos já se davam por encerrados. Este fato gerava grande dependência dos jogadores aos seus clubes, figurados como reféns. De fato, a Lei Zico esboça uma preocupação social na relação do homem e o mundo esportivo (TUBINO, 2002).

A Lei nº 9.615/98, amplamente conhecida como Lei Pelé, veio para substituir a até então lei vigente, Lei Zico, constituindo-se como uma legislação com forte impacto no cenário esportivo brasileiro, especialmente no futebol. A Lei Pelé é o motor das transformações do futebol brasileiro, pois exige uma reestruturação nos moldes do futebol europeu, começando com a flexibilização das relações de trabalho, ou seja, com o fim do passe (PRONI, 2000).

O período de transição entre estas leis foi marcado por uma intensa discussão sobre a relação entre atletas e clubes, especialmente no que diz respeito ao denominado “passe”, haja vista que este assunto permaneceu em aberto na Lei até então em vigor, a Lei Zico. O objetivo principal advindo da Lei Pelé era justamente anular a indenização pela saída de um jogador de um clube para outro, através da extinção da Lei de Passe.

A Lei do Passe livre, em um primeiro momento, trouxe maior autonomia e liberdade aos atletas, contudo ocorreu uma mudança de dependência destes, antes dos clubes aos quais pertenciam, passando agora para os empresários e todo setor privado do futebol, diante de um contexto futebolístico atualmente movido a vultuosos montantes financeiros, englobando contratos milionários, grandes premiações que crescem a cada ano, além de patrocínios exorbitantes. Da lei anterior, a Lei Pelé mantém a lógica de um Estado financiador da política esportiva centrada nas entidades com personalidades jurídicas de direito privado (CASTELLANI, 2008).

Além da grande conquista advinda da extinção do passe no futebol, em relação aos direitos trabalhistas dos jogadores, outra grande inovação da Lei Pelé foi a obrigatoriedade de transformação dos clubes brasileiros em empresas, ou seja, com fins lucrativos. Três são as possibilidades de constituição neste caso: Criar uma sociedade civil com fins econômicos ou lucrativos; criar uma sociedade comercial com fins econômicos e, por fim, constituir uma sociedade comercial para a administração da atividade profissional, conforme disposto no Art. 27, incisos I a III, do capítulo V – Da Prática Desportiva Profissional.

O processo evolutivo das leis desportivas brasileiras condiciona e impulsiona alterações condizentes à organização e ao funcionamento das organizações esportivas, especialmente na gestão administrativas destas instituições. A Lei Pelé representa apenas um símbolo neste difícil e longo processo de transformação da gestão do futebol brasileiro, sendo nítido e extremamente importante a necessidade da profissionalização das gestões, para garantir a continuidade econômica dos clubes, profundamente afundados em dívidas e obrigações a arcar.

Segundo Silva e Casas (2018), a escassez de recursos e a falta dos mesmos não resume os problemas dos clubes brasileiros de futebol, mas sim a falta de responsabilidade e gestão profissional condizente com as demandas do mercado, uma vez que este movimentava vultuosos

montantes a cada ano, em busca da contratação de jogadores de qualidade para a conquista de títulos.

Ambas as leis apresentadas representam marcos importantes na legislação esportiva brasileira, demonstrando avanços significativos no contexto do futebol nacional, deixando um legado duradouro. A fim de sintetizar e compilar as principais informações, o Quadro 1 apresenta um resumo entre a lei Zico e lei Pelé.

Quadro 1 - Comparativo entre a Lei Zico e a Lei Pelé: aspectos jurídicos e impactos no esporte Nacional.

ASPECTO	LEI Nº 8.672/93	LEI Nº 9.615/98
Data de Promulgação	6 de julho de 1993	24 de março de 1998
Nome Popular	Lei Zico	Lei Pelé
Principal Objetivo	Regulamentar o desporto no Brasil, incentivando a democratização do esporte	Profissionalizar e dar maior transparência ao esporte nacional, regulamentando aspectos trabalhista e comerciais
Figura Estatal	Reduziu a interferência estatal no esporte, conforme artigo 31 da referida lei	Regulação e fiscalização exercidas pelo Estado sobre as atividades esportivas e os agentes envolvidos
Passe fixo	Presença da Lei do Passe, exigindo o pagamento do valor do passe para a transferência de jogadores	Extinção da Lei do Passe
Natureza jurídica dos clubes	Associações sem fins lucrativos com a possibilidade de transformação em clube-empresa, Art.11	Obrigatoriedade de transformação dos clubes em empresas, cuja constituição está no art. 27 da lei

Fonte: Elaborada pelo Autor.

2.3 O ADVENTO DA SAF NO BRASIL

A denominadas Sociedade Anônima de futebol foi normatizada através da Lei 14.193/2021 e, conforme art. 1º, regida subsidiariamente pelas disposições da Lei nº 6.404/76 (Lei das Sociedades por Ações). A presente Lei desperta o interesse não apenas de investidores, mas principalmente de dirigentes visando o saneamento das contas dos clubes, contexto presente na maior parte dos clubes à época, como já mencionado. Os clubes brasileiros de futebol, originalmente constituídos sob a forma de associações sem fins lucrativos, encontram

na figura da SAF uma possibilidade de profissionalização da gestão futebolística, com mecanismos de governança, transparência, controle e meios de financiamento da atividade futebolística. Alguns clubes já são adeptos a este modelo, tais como: Botafogo de Futebol e Regatas, Cruzeiro Esporte Clube, Clube de Regatas Vasco da Gama, Esporte Clube Bahia, Red Bull Bragantino etc, modelo que vem ganhando cada vez mais força e destaque no cenário brasileiro de futebol.

O objetivo principal desta lei é transformar as instituições financeiramente viáveis e sustentáveis, por meio da atração de elevados investimentos privados e da aprimoração dos mecanismos administrativos dos clubes. Este novo modelo traz consigo algumas mudanças e inovações para os clubes envolvendo um regime diferenciado de tributação, conhecido como Regime de Tributação Específica do Futebol (TEF). Tal regime traz consigo uma forma unificada de arrecadação dos tributos federais, através do recolhimento mensal, expostos no artigo 31º da lei:

“Art. 31. A Sociedade Anônima do Futebol regularmente constituída nos termos desta Lei fica sujeita ao Regime de Tributação Específica do Futebol (TEF).
 § 1º O regime referido no caput deste artigo implica o recolhimento mensal, mediante documento único de arrecadação, dos seguintes impostos e contribuições, a serem apurados seguindo o regime de caixa:
 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. (...)
 § 3º O pagamento mensal unificado deverá ser feito até o vigésimo dia do mês subsequente àquele em que houver sido recebida a receita.” (BRASIL, 2021)

As alíquotas aplicadas ao recolhimento destes tributos se dão por duas maneiras. Segundo o Art. 32 e seus incisos, a alíquota para os clubes constituídos sob a forma de SAF, em seus primeiros 5 anos, é de 5% da receita mensal recebida pela SAF, somando-se, ainda, aquelas decorrentes de prêmios e programas de sócio-torcedor, mas com a isenção dos valores recebidos da venda de atletas, excluídas da base de cálculo. Nos cinco anos seguintes ao ato de sua constituição, ou seja, a partir do 6º ano, alíquota sofre uma redução para 4%, mas considerando-se a totalidade das receitas, inclusivas aquelas decorrentes da venda de jogadores.

Esta mudança tributária caracteriza-se como um incentivo aos clubes aderirem ao modelo SAF, visto que antes, sob a forma de associações em fins lucrativos, os clubes possuíam isenção de IR, CSLL e CONFINS, havendo apenas o pagamento do PIS, calculado sobre a folha

de salários à alíquota de 1%, de acordo com o art. 13º da Medida Provisória nº 2.158-35/2001 e artigo 15 da Lei nº 9.532/97.

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 houveram sido constituídas e os coloquem à disposição do grupo de pessoas a que se destinam, sem fins lucrativos. (Lei nº 9.532/97).

Art.13. A contribuição para o PIS/PASEP será determinada com base na folha de salários, à alíquota de um por cento, pelas seguintes entidades: [...]

IV – Instituições de caráter filantrópico, recreativo, cultural, científico e as associações. (Medida Provisória nº 2.158-35/2001).

As alíquotas do regime das SAF podem ser consideradas alíquotas relativamente baixas, principalmente aos clubes que estão começando como SAF, em virtude do benefício da isenção de valores relativos à venda de jogadores. Esta receita é uma das principais fontes de arrecadação dos clubes, contando com elevados percentuais de participação na composição da arrecadação total.

Além disso, é instituído mecanismos de refinanciamento de dívidas por meio do instituto da recuperação judicial e extrajudicial, conforme artigo 13º da própria lei. Este processo de recuperação concede à empresa a capacidade de renegociação de dívidas e suspensão de prazos de pagamento, em empresas com situações de altíssima dificuldade financeira, dando oportunidade para que a instituição possa se reerguer e sair da crise financeira. Além do RCE (Regime Centralizado de Execuções), benefício que será usufruído pelas instituições que apresentarem seus balanços contábeis equilibrados, renegociando suas dívidas de maneira unificada, contemplando dívidas de natureza civil, trabalhista e previdenciária. Durante a vigência do RCE, o patrimônio de cada clube não sofrerá qualquer constrição judicial enquanto as dívidas fossem honradas pelos devidos pagamentos, ou seja, bens patrimoniais não poderiam ser alienados e onerados livremente em virtude de débitos judiciais passados.

Segundo Maia (2022, pag 18), a escolha do Regime de Cumprimento de Exigências (RCE) em vez da via da recuperação judicial apresenta uma distinta vantagem estratégica ao garantir um prolongado período de proteção aos ativos da empresa, conhecido como "*stay period*" no contexto empresarial. Durante esse período, as propriedades e bens da empresa ficam protegidos de penhoras, desde que as obrigações financeiras sejam mantidas em dia.

Comparativamente, enquanto a recuperação judicial oferece um "*stay period*" inicial de 180 dias, prorrogáveis por mais 180 dias, o RCE proporciona ao clube um amplo "*stay period*" de 6 anos, renováveis por mais 4 anos. Para conseguir tal extensão, basta que ao término do primeiro ciclo, o clube tenha quitado pelo menos 60% de seu passivo original. Dessa forma, é

concedido aos clubes que optam por essa modalidade de reestruturação um período de até 10 anos, conferindo-lhes uma significativa vantagem competitiva em relação aos devedores tradicionais, possuindo um fôlego para a reestruturação econômica e financeira destas instituições aos patamares desejáveis e sustentáveis.

Ademais, consoante disposto no Art. 9º e 10º da referida lei, a SAF não ficará encarregada das dívidas do clube que a constituiu, independente do momento que de fato ocorreu, seja antes ou após sua constituição. A SAF sim é responsável pela liquidação das obrigações que lhes foram transferidas pelo clube, devendo repassar 20% de suas receitas, a cada mês, visando o auxílio financeiro a pessoa jurídica original, como também de 50% de dividendos, juros sobre capital próprio ou outra remuneração, na condição de acionista. É importante destacar que, caso o clube se encontre nos 4 anos finais de adimplência do RCE, será concedida a diminuição do percentual de repasse da SAF para a pessoa jurídica original, antes de 20%, passando para 15%.

Assim, a desvinculação de dívidas passadas viabiliza a captação de recursos pela SAF, ora por meio de emissão de ações na bolsa de valores, ora pela emissão de títulos de dívidas, chamadas debêntures-fut, ora ainda com fundos de investimento. Entende-se debênture como um título da dívida, o qual garante direito de crédito contra a sociedade ao receber parcela de participação nos lucros que serão distribuídos aos acionistas conforme o ano (TOMAZETTE, Marlon 2017). As características das debêntures-fut são discriminadas no art. 26, referente ao financiamento da Sociedade Anônima de Futebol, quais sejam: Prazo igual ou maior a 2 anos; Remuneração anual acima do rendimento da caderneta de poupança, utilizada como referência, além do pagamento de rendimento periódico aos detentores de tais títulos, durante a vigência citada.

A transição entre as formas jurídicas acaba sendo um processo de difícil execução, haja vista a necessidade de um bom planejamento e alinhamento de interesses, caracterizada como uma mudança de longo prazo, necessitando de um certo tempo de “maturação” a fim de que os impactos e benefícios fossem sendo realizados de fato. A gestão amadora e irresponsável dos dirigentes tem impacto significativo no futuro dos clubes e dificulta esta transição, pelo fato de que os interesses destes indivíduos acabam sobressaindo aos do próprio clube ao qual pertencem, administrando de forma indevida os escassos recursos do clube.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho utilizou, em relação aos objetivos, a metodologia de pesquisa exploratória, que segundo Collis e Hussey (2005), é utilizada para uma condição de pesquisa em que existem poucos ou nenhum estudo anterior nos quais o pesquisador possa se valer como fundamento. Para Raupp e Beuren (2006), através do estudo exploratório é buscado conhecer com maior profundidade e clareza acerca do assunto, como também construir questões relevantes ao andamento da pesquisa.

A abordagem da pesquisa se configura como quantitativa, em virtude de os resultados poderem ser medidos e replicados. A pesquisa quantitativa é um método de pesquisa social que tem sua máxima na quantificação dos dados, com intuito de solucionar um determinado problema por meio de análise estatística e relações entre as variáveis (LAKATOS; MARCONI, 2003). Além disso, Serapioni (2000, p. 188) assevera: “A investigação quantitativa atua em níveis de realidade e tem como objetivo trazer à luz dados, indicadores e tendências observáveis”.

A pesquisa foi desenvolvida a partir da adaptação e desenvolvimento de um modelo preexistente, cujo objetivo é analisar o nível de governança corporativa nos 20 melhores clubes brasileiros de futebol ranqueados dentro de um contexto envolvendo 239 clubes brasileiros. Este ranking, conhecido como Ranking Nacional de Clubes (RNC) conforme a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), é para o ano vigente de 2024, mas foi revisado e atualizado pela última vez em 08/12/2023. Cabe ressaltar que a base e referência para a construção deste modelo foi o modelo de governança para clubes, publicado por Rezende *et al.* (2010), com algumas alterações e acréscimos a fim de potencializar o resultado pretendido.

O modelo original, por Rezende *et al.* (2010), é um modelo de governança para clubes composto por 5 dimensões da governança corporativa, sendo elas: divulgação e prestação de contas; conselhos: estrutura e funcionamento; ética e conflito de interesses; direitos e propriedades e por fim, retorno social. Cada dimensão foi atrelada a características e definições que contemplassem todas as vertentes de cada dimensão.

Assim, foi possível subsidiar a elaboração de um novo modelo voltado ao contexto de clubes de futebol, adaptando as dimensões existentes para os indicadores utilizados no modelo de governança nos clubes de futebol, sempre fundamentados nos princípios da governança

corporativa. Os indicadores contêm informações objetivas e de fácil identificação, atenuando-se o processo de subjetividade na análise de dados e posterior ponderação de notas a cada índice.

A amostra limitou-se aos vinte clubes mais bem ranqueados pela CBF, englobando tanto clubes que estão atualmente na primeira divisão nacional, conhecida como Série A, como também clubes da Série B, segunda divisão nacional. A escolha dos 20 clubes mais bem ranqueados entre um total de 239 equipes analisadas é relevante por refletir o desempenho de instituições com maior expressão e influência no futebol brasileiro. Esses clubes tendem a ter maior visibilidade em competições nacionais e internacionais, além de um maior potencial de investimento, o que proporciona um ambiente mais propício para a implementação de práticas de governança corporativa. A disposição dos clubes ao longo do modelo foi segundo a ordem decrescente, indo do melhor ranqueado ao pior.

De acordo com uma matéria publicada pelo Globo Esporte (2023), o ranking nacional da CBF envolve uma classificação técnica dos times, mais precisamente abarcando 239 clubes brasileiros, no qual é levado em consideração o desempenho nas competições disputadas em âmbito nacional e internacional nos últimos cinco anos, atribuindo pesos maiores aos resultados mais recentes em comparação aos mais antigos.

Os dados foram coletados entre 1º e 15 de junho, abrangendo uma variedade de documentos disponibilizados nos portais de transparência dos respectivos clubes. A análise focou na identificação de informações e de seu nível de detalhamento das informações buscadas em cada documento.

O nível de governança de cada clube foi calculado através da ponderação de notas de desempenho em 6 diferentes indicadores de governança, dentre eles: transparência financeira; estrutura organizacional; gestão de riscos e *compliance*; ética e conduta; sustentabilidade financeira e por fim, responsabilidade social. A escolha de cada indicativo é embasada nos cinco princípios fundamentais da governança corporativa.

Cada um dos 6 indicadores foi subdividido em conjuntos menores, com exceção do indicador “Ética e Conduta”, contendo apenas dois. Todos os conjuntos são importantes para a construção do respectivo macro indicador ao qual faz parte, caracterizados por conterem apenas aspectos objetivos, atenuando a subjetividade no processo de coleta e processamento dos dados.

A escala de pontuação de cada índice vai de 0 a 2, sendo a nota 0 considerada como insuficiente ou que não atende aos requisitos, nota 1 como regular ou atende parcialmente e por

fim nota 2, representando um estado ótimo ou que atende totalmente aos devidos requisitos. Sendo assim, a pontuação máxima que poderá ser obtida, partindo-se da soma de cada um dos seis indicadores, é de 34 pontos.

Em seguida, foi elaborada uma tabela que pudesse segregiar os clubes em 4 quartis, ou seja, em 4 grupos de partes iguais, em que cada um representa $\frac{1}{4}$ da amostra total, ou seja, 25%. Cada clube foi enquadrado no quartil de acordo com o *score* final obtido por cada um deles, garantindo uma representação mais precisa do nível geral de governança corporativa em que se encontram os clubes em questão.

A divisão dos clubes é importante na verificação dos times que hoje estão num modelo de sociedade anônima de futebol, a fim de atestar se estes estão ou não em um patamar de governança melhor do que os demais clubes associativos, haja vista que uma das premissas do modelo SAF é investir em áreas de transparência e governança.

Os documentos analisados foram: demonstrações financeiras, código de ética, estatuto social, organograma, política de corrupção, relatório de auditoria, notas explicativas, planejamento estratégico, dentre outros.

Os critérios utilizados para a valoração de cada indicador variam de acordo com o conjunto atrelado a cada índice, exigindo uma avaliação especial a cada um. Inicialmente, para o primeiro indicador, chamado de Transparência Financeira, tem-se três conjuntos: publicação de demonstrações contábeis completas, divulgação de notas explicativas e relatório de auditoria externa independente.

A publicação das demonstrações é completa quando contempla o balanço patrimonial (BP), demonstração do resultado do exercício (DRE), demonstração da mutação do patrimônio líquido (DMPL), demonstração do resultado abrangente (DRA) e por fim a demonstração do fluxo de caixa (DFC). A respeito da divulgação das notas explicativas, considerou-se a abrangência de assuntos presentes e o nível de clareza e detalhamento das informações. Por fim, para o relatório de auditoria foi explorado o nível de análise e profundidade dada aos temas relevantes de cada clube e que necessitavam de um olhar mais crítico pelos auditores ou se estes simplesmente produziam um relatório de auditoria que cumprisse os papéis básicos.

Em segundo lugar, tem-se o indicador de Estrutura organizacional, contendo os respectivos grupos: i) presença de conselho de administração, ii) quantidade de departamentos e diretorias, iii) além da presença de um organograma publicado. A avaliação do primeiro grupo

se deu através da busca de dados presentes no estatuto social de cada clube, na parte dos poderes existentes, a fim de se averiguar a presença ou não deste conselho. A busca pela quantidade de departamentos seguiu pela mesma linha, com a adição da consulta em organogramas ou estruturas semelhantes. Finalmente, como o próprio nome sugere, a consulta de um organograma publicado se deu em acessos diretos a tal organograma ou pela busca em sessões referente à gestão de recursos humanos, também chamado de setor de RH.

Para o indicador de Gestão de riscos e *Compliance*, os componentes foram separados em três partes, sendo elas: a) canal de denúncias e ouvidoria, b) identificação de riscos e c) controle de riscos. O acesso ao primeiro componente foi através de seções dos sites, referente aos canais de ouvidoria, com os números de contato e e-mail devidos, assim como para o canal de denúncias, quando existiam. No quesito dos riscos, o processo de coleta de informações percorreu pela análise das demonstrações financeiras, mais especificamente nas notas explicativas, no tópico de gestão de riscos. Dentro dele, a identificação de tais perigos associados ao clube foi com a listagem dos riscos associados à atividade operacional e financeira do time em questão, compostos pelo risco de mercado, risco de crédito, risco de liquidez, risco cambial, dentre outros. Porém, o controle destes riscos foi um aspecto de tratativa rasa ou de pouca profundidade, dificultando a avaliação e julgamento deste gerenciamento de riscos, algo tão importante e vital para estas instituições futebolísticas.

O indicador de Ética e conduta apresenta dois conjuntos, sendo o primeiro chamado de abrangência do código de ética, enquanto o segundo de treinamento e política anticorrupção. O código de ética é encontrado em alguns sites dos clubes, analisando-se a abrangência dos mesmos, averiguando a qualidade das informações e as disposições no código acerca das normas de conduta, das penalidades cabíveis, condições de trabalho envolvendo horário, atrasos, férias, remuneração, além de sigilo de informações e demais informações pertinentes. Por outro lado, a política contra a corrupção era encontrada após uma análise minuciosa dos sites eletrônicos dos clubes, buscando dados sobre a existência de treinamentos contínuos e demais condutas e normas que orientavam a postura dos indivíduos de forma ética e correta.

A sustentabilidade financeira é um indicador de grande importância dentro dos clubes de futebol, pois ela revela a capacidade dos clubes em honrar com dívidas e obrigações, expressando a continuidade dos clubes em um cenário tão complexo e desafiador. Neste indicador, apresentam-se três conjuntos, iniciando pelo planejamento de longo prazo, investimento em imobilizado, assim como a diversificação de receitas.

Em primeiro lugar, o conjunto de planejamento de longo prazo é avaliado conforme a presença de algum plano estratégico identificado nos portais dos clubes ou um plano da administração, normalmente encontrado nas demonstrações financeiras dos clubes, nas áreas iniciais do documento, atrelado aos planos de gestão. Sobre os investimentos realizados, os dados foram encontrados na composição do imobilizado, presente em lugar específico das notas explicativas, buscando verificar se houve acréscimos ou incrementos no montante final dos imobilizados, após deduzidas as depreciações acumuladas e observar o tamanho deste acréscimo, quando analisado o ano de 2023, ano de análise, em comparação ao ano de 2022. Por fim, a diversificação de receitas é encontrada na composição da receita líquida dos clubes, também em campo específico das notas explicativas. A diversificação é importante aos clubes pois revela oportunidades diferentes de geração de receita aos clubes e elimina a dependência exclusiva de poucas fontes de renda.

Finalmente, tem-se o último indicador de Responsabilidade Social, revelando um tema de grande relevância nos dias atuais. É composto por 3 tópicos, sendo o primeiro referente ao investimento em projetos sociais, o segundo sobre sustentabilidade ambiental e o terceiro correspondendo à transparência em projetos sociais.

Os projetos são das mais diversas naturezas e tem papel fundamental em transformar a realidade de vida de muitas pessoas, impactando diversas famílias, seja na arrecadação de cestas básicas, projetos de integração social e não menos importante, projetos de combate ao racismo, preconceito de gênero, discriminação por orientação sexual e afins.

Os projetos sociais são avaliados quanto sua divulgação e propagação nos sites oficiais de cada clube, com seus respectivos nomes e missões específicas de cada um. A transparência aparece na medida em que são divulgados os resultados concretos de cada projeto, seja em números, percentuais ou outra forma de mensuração. Em relação ao tópico de sustentabilidade ambiental, verifica-se sobre documentos ou disposições que tratem acerca da responsabilidade socioambiental e de suas vertentes.

A tabela 1 representa a síntese das variáveis utilizadas para o indicador de Governança Corporativa do Futebol (IGCF).

Tabela 1 – Matriz de variáveis da Governança Corporativa do Futebol.

Variável	Conteúdo	Pontuação
Transparência Financeira (<i>TF</i>)	Representa o somatório dos indicadores de: i) publicação de demonstrações contábeis completas, ii) divulgação de notas explicativas e iii) relatório de auditoria externa independente.	Variação de 0 a 2 pontos por indicador.
Estrutura Organizacional (<i>Eorg</i>)	Representa o somatório dos indicadores de: i) presença do conselho de administração, ii) quantidade de departamentos funcionais/diretorias e iii) presença de um organograma publicado.	Variação de 0 a 2 pontos por indicador.
Gestão de Riscos e Compliance (<i>GRC</i>)	Representa o somatório dos indicadores de: i) canal de denúncias/ouvidoria, ii) identificação de riscos e iii) controle de riscos.	Variação de 0 a 2 pontos por indicador.
Ética e Conduta (<i>ETC</i>)	Representa o somatório dos indicadores de: i) abrangência do código de ética e ii) treinamento/política anticorrupção.	Variação de 0 a 2 pontos por indicador.
Sustentabilidade Financeira (<i>SF</i>)	Representa o somatório dos indicadores de: i) planejamento de longo prazo, ii) investimentos em imobilizado e iii) diversificação de receitas.	Variação de 0 a 2 pontos por indicador.
Responsabilidade Social e Corporativa (<i>RSC</i>)	Representa o somatório dos indicadores de: i) investimento em projetos sociais, ii) sustentabilidade ambiental e iii) transparência em projetos sociais.	Variação de 0 a 2 pontos por indicador.

Fonte: Elaboração própria a partir do modelo (Rezende et al, 2010).

A equação 1 apresenta a fórmula para o indicador da pesquisa

$$IGCF = \left(\sum_{i=1}^6 TF \right) + \left(\sum_{i=1}^6 Eorg \right) + \left(\sum_{i=1}^6 GRC \right) + \left(\sum_{i=1}^4 ETC \right) + \left(\sum_{i=1}^6 SF \right) + \left(\sum_{i=1}^6 RSC \right)$$

Em que:

IGF representa o indicador de Governança Corporativa do Futebol, contemplando um total de 34 pontos em decorrência à aderência aos indicadores de governança corporativa para os clubes brasileiros de futebol.

TF representa a variável de Transparência Financeira.

Eorg representa a variável de Estrutura Organizacional.

GRC representa a variável de Gestão de Riscos e Compliance.

ETC representa a variável de Ética e Conduta.

SF representa a variável de Sustentabilidade Financeira.

RSC representa a variável de Responsabilidade Social Corporativa.

O número 6 representa a pontuação máxima possível para a respectiva variável.

O número 4 representa a pontuação máxima possível para a variável de Ética e conduta.

Após apresentação da equação matemática utilizada, os resultados obtidos por cada um dos 20 clubes da amostra foram organizados por um ranking decrescente de pontuação. Concomitantemente, os índices finais foram separados por quartis, conforme classificação demonstrada Quadro 2. Luz, Borges Junior e Campos (2017) apresentaram um estudo similar para a classificação em quartis.

Quadro 2 - Nível de aderência à governança corporativa por quartis.

Nível (Quartil)	Indicação	Classificação
Nível (Quartil) IV	Para os clubes com resultados entre 75% até 100% dos pontos.	Excelente
Nível (Quartil) III	Para os clubes com resultados entre 50% até 74% dos pontos.	Bom
Nível (Quartil) II	Para os clubes com resultados entre 25% até 49% dos pontos.	Regular
Nível (Quartil) I	Para os clubes com resultados entre 0% até 24% dos pontos	Ruim

Fonte: Elaboração própria.

Como análise complementar, entende-se que a divisão dos clubes em blocos possibilita uma compreensão mais clara e detalhada do panorama geral que estão os clubes brasileiros de futebol. A partir disso, criam-se oportunidades para entender o que está acontecendo com a gestão dos clubes, proporcionando cenários para futuras mudanças e melhorias. Essas ações são baseadas em planejamentos bem estruturados entre a presidência e demais gestores dos clubes.

A análise a nível organizacional para cada clube é diretamente impactada através da segregação em quartis, na medida em que permite uma avaliação comparativa entre clubes que estão em diferentes níveis, tanto em implementação quanto em desenvolvimento de práticas de governança corporativa. Aliado a isso, os quartis possibilitam a identificação de padrões e tendências para cada nível presente nos quartis, ajuda ainda os clubes que estão em quartis menores aprenderem com aqueles em patamares superiores, através de uma melhoria constante e contínua. Por fim, é importante destacar que clubes com alto nível de governança corporativa possuem maior atrativo para investidores, patrocinadores e também parceiros comerciais, justamente por oferecerem menor risco e maior potencial de retorno econômico.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A presente seção tem como objetivo apresentar os resultados obtidos a partir da análise do nível de governança corporativa nos 20 melhores clubes brasileiros de futebol, conforme o Ranking Nacional de Clubes (RNC) de 2024 da Confederação Brasileira de Futebol (CBF).

Os resultados são apresentados de forma sistemática, seguindo a estrutura dos seis indicadores principais de governança corporativa analisados: transparência financeira, estrutura organizacional, gestão de riscos e *compliance*, ética e conduta, sustentabilidade financeira e responsabilidade social. Cada indicador foi avaliado através de critérios objetivos, permitindo uma análise quantitativa precisa.

A seguir, são detalhados os resultados de cada um dos seis indicadores, seguidos da segregação dos clubes em quartis de acordo com o desempenho geral obtido. Essa análise comparativa visa fornecer um panorama claro e detalhado sobre o nível de governança corporativa nos clubes de futebol brasileiros, destacando pontos fortes e áreas que necessitam de melhorias.

4.1 *Transparência financeira (TF)*

O primeiro indicador analisado é a transparência financeira, fundamental para garantir a confiança dos *stakeholders* e a sustentabilidade dos clubes. A avaliação desse indicador incluiu a análise da publicação de demonstrações contábeis completas, a divulgação de notas explicativas e a existência de relatórios de auditoria externa independente.

Os resultados obtidos para este indicador são apresentados nos apêndices 1 e 2, revelando que 85% dos clubes possuem desempenho excelente neste indicador, totalizando em uma pontuação máxima de 6 pontos para transparência financeira.

Os clubes que não conseguiram pontuação máxima foram: Fortaleza Esporte Clube, Ceará Sporting Club e Red Bull Bragantino. Os 2 primeiros foram “penalizados” no tópico de relatório de auditoria independente, pois em seus respectivos documentos não constavam áreas de destaque ou ênfase, representando assuntos pertinentes que podem impactar significativamente no desempenho dos clubes e em sua própria sustentabilidade. A falta destas áreas prejudica a transparência das finanças dos clubes e a própria confiabilidade dos dados apresentados nas demonstrações financeiras anuais.

Um dos assuntos comuns presentes nos relatórios de auditoria foi a adesão ao Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT). Instituído pela Lei nº 13.155/2015, seu principal objetivo é promover a responsabilidade fiscal e a modernização da gestão dos clubes de futebol, através do refinanciamento de suas dívidas fiscais com a União, permitindo melhores condições de pagamento e aliviando a carga tributária sobre os clubes.

O clube Red Bull Bragantino, por sua vez, esteve bem distante de alcançar pontuação máxima para o indicador de transparência financeira em virtude da ausência de um documento completo contendo demonstrações contábeis, relatório de auditoria e notas explicativas. Em seu site oficial, contém apenas as demonstrações contábeis de maneira simplificada, prejudicando a análise completa da situação do clube. A disponibilização restrita apenas para as demonstrações contábeis foi uma escolha do próprio clube, que trouxe as disposições sobre o tema em uma nota oficial.

4.2 Estrutura organizacional (Eorg)

O segundo indicador, estrutura organizacional, foi avaliado com base na presença de um conselho de administração, a quantidade de departamentos e diretorias, além da presença de um organograma publicado. Conforme os apêndices 1 e 2, é evidenciado que o conselho de administração, por mais importante que seja, não é um conselho unânime para todos os times, estando presente apenas na metade dos clubes analisados. Foi observado que a estrutura padrão era composta pela assembleia geral, conselho deliberativo, conselho fiscal, além dos diretores executivos.

O segundo e terceiro conjunto, quantidade de departamentos e diretorias, assim como a presença de um organograma respectivamente, estão relacionados na medida em que, ao se analisar a presença de um organograma, é mapeado assim a estrutura organizacional de cada clube, com suas devidas hierarquias e subdivisões. Em grande parte dos clubes, existem diretorias específicas para cada área, como a de futebol, comercial, jurídico, social, financeiro, marketing, dentre outros. A pontuação para o organograma foi da seguinte forma: nota 0 quando não existia nem organograma nem outra estrutura semelhante que listasse a composição administrativa do clube, nota 1 quando não se tinha o organograma próprio, mas alguma estrutura de composição e por fim, nota 2 pela presença de um organograma, com todas suas vertentes e divisões.

A pontuação final deste indicador ficou na média de 4 pontos para os clubes em geral, explicado principalmente pela falta do conselho de administração nas estruturas de metade dos clubes, sendo o destaque para o Flamengo e Grêmio com pontuação máxima, além de São Paulo e Botafogo – SAF com 5 pontos.

4.3 Gestão de riscos e compliance (GRC)

A gestão de riscos e *compliance* desempenha um papel crucial na governança corporativa dos clubes de futebol, proporcionando mecanismos para identificar, avaliar e mitigar riscos, além de garantir a conformidade com as regulamentações legais e normativas. A presente análise baseia-se na avaliação de três componentes fundamentais: canais de denúncias e ouvidoria, identificação de riscos e controle de riscos. Esses componentes foram selecionados devido à sua relevância na promoção de um ambiente de transparência e integridade dentro das organizações esportivas.

Os dados foram coletados através da análise de documentos e informações disponíveis nos sites oficiais dos clubes, incluindo demonstrações financeiras, notas explicativas e relatórios de auditoria.

A análise revelou que a maioria dos clubes possui canais de denúncias e ouvidoria estabelecidos, embora a acessibilidade e a visibilidade dessas informações variem significativamente entre as diferentes organizações. Apenas 35% dos clubes não apresentaram qualquer meio de comunicação de terceiros para com o clube, seja ouvidoria ou canal de denúncias, sendo eles: Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, Fortaleza Esporte Clube, América Futebol Clube, Red Bull Bragantino, Atlético Clube Goianiense, Ceará Sporting Clube e Cuiabá Esporte Clube.

Alguns clubes demonstram um compromisso mais robusto com a transparência ao fornecer instruções claras e meios de contato diretos para denúncias, enquanto outros carecem de informações detalhadas ou de fácil acesso. Embora o percentual de clubes sem qualquer tipo de canal não seja tão elevado, a preocupação é real, tendo em vista que qualquer problema ou denúncia de qualquer natureza, reclamações, sugestões e até mesmo avaliações não conseguem ser realizadas e não chegam ao conhecimento das autoridades competentes, impedindo que haja uma melhora nas áreas carentes.

Por outro lado, apenas 3 clubes, Atlético Mineiro-SAF Atlético Paranaense e Cruzeiro-SAF conseguiram pontuação máxima neste índice, por possuírem o canal de denúncia próprio. Para aqueles clubes que possuem um canal de ouvidoria, de forma mais simples e convencional, obtiveram nota 1.

A presença de um canal de denúncias tem um peso maior para o índice de governança corporativa pois é um instrumento que oferece a possibilidade de realização de denúncias anônimas, o que pode incentivar mais pessoas a reportar irregularidades sem medo de retaliação. Em um ambiente onde a hierarquia e a cultura do silêncio podem ser fortes, essa anonimidade é crucial para que os funcionários se sintam seguros ao denunciar condutas inadequadas. Além disso, o canal de denúncia é marcado pela especialização e foco no tratamento de questões de corrupção, fraude, assédio e demais violações éticas e legais, tornando-os ferramentas mais eficazes do que as ouvidorias tradicionais.

Partindo para os demais tópicos, a identificação de riscos é um aspecto crucial na gestão de qualquer organização. Os clubes analisados apresentaram variações quanto à abrangência e profundidade na identificação dos riscos operacionais e financeiros. Em geral, clubes que seguem práticas de governança mais rigorosas detalham extensivamente os riscos em suas notas explicativas, abordando aspectos como risco de mercado, risco de crédito e risco de liquidez. Estes clubes em questão conseguiram pontuação máxima, representando 65% da amostra total. O restante ou não apresentou qualquer indicativo de reconhecimento dos riscos ou explorou de maneira superficial quais eram os riscos associados a cada clube, com uma explicação breve do que era cada tipo de risco, sem associá-los ao contexto vivido por cada clube, com detalhes e informações próprias.

No que tange ao controle dos riscos, a avaliação demonstrou que há uma escassez significativa para um processo tão vital aos clubes. Observou-se que o controle era o mínimo possível, apenas com a divulgação e representação nas notas explicativas em que se diziam que havia um controle contínuo dos mesmos, porém sem qualquer transparência ou divulgação real de como se davam estes controles. Os únicos clubes que possuíram nota máxima neste critério foram Atlético mineiro e o Cruzeiro, ambos clubes adeptos ao novo modelo de sociedade anônima de futebol, por apresentarem mais informações a respeito do processo de controle, com a contextualização do impacto de cada risco na situação financeira e econômica dos clubes, além de, no caso do Atlético Mineiro, possuir um departamento específico para o tópico de

controle de riscos e compliance, revelando maior capacidade de controle e mitigação destes riscos.

4.4 Ética e conduta (ETC)

A análise de resultados referente ao tópico de Ética e Conduta nos clubes de futebol brasileiros avaliados baseou-se em dois principais conjuntos de indicadores: a abrangência do código de ética e a política anticorrupção e treinamento contínuo. Esta análise visa identificar o comprometimento dos clubes com princípios éticos fundamentais e práticas anticorrupção, essenciais para a integridade organizacional dos clubes de futebol.

A presença e a qualidade do código de ética são indicadores cruciais da governança corporativa nos clubes. Para cada clube, verificamos a existência do documento e analisamos sua abrangência em termos de normas de conduta, penalidades, condições de trabalho, sigilo de informações, entre outros aspectos relevantes. Os resultados mostraram que metade dos times não possuíam um código de ética publicado, se tornando um dado extremamente grave, enquanto que da metade dos clubes restantes, 45% possuíam um código de ética completo e abrangente e 5% detinham falhas no código, pela falta de disposições de assuntos relevantes e de conhecimento geral ao público.

A ausência de um código de ética acarreta na falta de diretrizes claras aos membros do clube, desde jogadores até a alta administração. Com isso, é criado um ambiente propício para conflitos internos e inconsistências nas decisões, pela falta de valores consolidados e difundidos por toda organização. Além disso, ocorre uma perda clara de confiança pelos usuários da informação, indo desde torcedores, patrocinadores, stakeholders e demais agentes, inclusive afetando a reputação do clube a longo prazo.

Outro aspecto avaliado foi a presença de políticas anticorrupção e a oferta de treinamentos contínuos para os membros do clube. A existência dessas práticas é fundamental para prevenir práticas corruptas e promover uma cultura de integridade. Os resultados indicaram que apenas 20% dos clubes analisados possuem um documento referente à política de anticorrupção, sendo estes: Atlético Paranaense, Atlético Mineiro-SAF, Corinthians e Cruzeiro-SAF.

A quantidade pequena de clubes que detém esta política e comportamento desperta o olhar crítico para tal situação, em que deve ser implementado e constituído no consciente das

pessoas envolvidas de alguma forma no contexto futebolístico, tanto pelos administradores quanto torcedores, agentes diretos e indiretos respectivamente, a necessidade de transformação de processos internos, para que haja investimento em questões tão importantes quanto às que envolvem as quatro linhas do campo.

Um exemplo claro dessa situação de corrupção foi a caso vivido pelo Cruzeiro em 2019. Conforme relatado em matéria do Fantástico em 2019, O clube chegou a R\$ 500 milhões em dívidas e várias investigações por operações irregulares, em um enorme escândalo financeiro de corrupção e lavagem de dinheiro, levando ao clube a um rebaixamento à segunda divisão nacional e vários anos sem conseguir retornar à divisão de elite do futebol brasileiro. A crise foi tão forte que se tornou um motivo bastante plausível para que o clube mudasse sua constituição jurídica para se tornar Sociedade Anônima de Futebol (SAF), para que aos poucos pudesse arcar com as dívidas e se reerguer financeiramente e futebolisticamente.

4.5 Sustentabilidade financeira (SF)

A sustentabilidade financeira é um aspecto crucial para a longevidade e sucesso dos clubes de futebol. Este indicador avalia a capacidade dos clubes de gerenciar suas finanças de forma responsável, garantindo a continuidade das operações e a competitividade no cenário esportivo. A análise de sustentabilidade financeira foi realizada com base em três conjuntos principais: planejamento de longo prazo, investimento em imobilizado e diversificação de receitas.

O planejamento de longo prazo foi avaliado a partir da presença de planos estratégicos e administrativos encontrados nos portais oficiais dos clubes ou em suas demonstrações financeiras. A análise dos investimentos em imobilizado focou na identificação de acréscimos ou incrementos no montante final dos ativos imobilizados, após deduzidas as depreciações acumuladas, comparando os anos de 2023 e 2022. Por fim, a diversificação de receitas foi examinada através da composição da receita líquida dos clubes, destacando a importância de múltiplas fontes de renda para reduzir a dependência de poucos canais financeiros.

A seguir, serão apresentados os resultados detalhados de cada um desses conjuntos, discutindo as práticas adotadas pelos clubes e suas implicações para a sustentabilidade financeira a longo prazo.

Inicialmente, verificou-se que o planejamento a longo prazo é algo que pouquíssimos clubes adotam em seus documentos divulgados. Apenas 25% dos clubes apresentam um planejamento a longo prazo, por mais simples que sejam ou até mais elaborado. Estes planos foram encontrados em partes específicas dos sites sobre planejamento estratégico ou também nos planos de gestão de cada clube, presentes dentro do documento das demonstrações financeiras anuais.

O baixo percentual de clubes que possuem um planejamento definido é extremamente preocupante, visto que a presença de um planejamento traçado conduz os rumos da gestão de um clube, com objetivos e metas a serem alcançadas. Por sua vez, a falta do mesmo prejudica a capacidade de elaboração de estratégias a longo prazo, podendo acarretar sérios problemas de fluxo de caixa e endividamento excessivo aos clubes, devido à má gestão de recursos. Cabe ressaltar que o julgamento foi definido apenas pelos documentos que estão disponíveis nos sites de cada clube, no portal da transparência.

Os investimentos em imobilizado realizado pelos clubes tiveram um ótimo aproveitamento pelos clubes em geral, resultando em 70% dos clubes que aumentaram o capital investido em imobilizado, nas suas mais diversas formas, máquinas, equipamentos, centro de treinamento, instalações, dentre outros. Estes investimentos, de maneira estratégica e contínua, são fundamentais para a melhoria da performance esportiva e para a sustentabilidade a longo prazo, pois modernizações e expansões bem planejadas podem valorizar o patrimônio do clube, tornando-o mais atrativo a investidores e patrocinadores. Por fim, a diversificação de receitas está presente em quase todos os clubes de maneira plena, com exceção do Red Bull Bragantino, pela limitação de análise de suas demonstrações financeiras, em que não foi possível verificar a composição da receita do clube.

As receitas dos clubes estão bem segregadas e divididas nas receitas de bilheteria, direitos de televisão, transferência de jogadores, programas de sócio-futebol, patrocínio e publicidade, premiações de campeonatos, dentre outros. Com isso, essas fontes de receita proporcionam aos clubes a capacidade de honrar suas dívidas e compromissos, sendo fundamental aos times sempre buscarem fontes inovadoras de receita e consolidar aquelas que já dão frutos aos cofres do clube.

4.6 Responsabilidade social corporativa (RSC)

A responsabilidade social corporativa tornou-se um componente essencial na gestão de clubes de futebol, refletindo a crescente expectativa de que essas instituições não apenas se dediquem ao desempenho esportivo, mas também contribuam positivamente para a sociedade. Clubes de futebol têm a capacidade de influenciar significativamente suas comunidades, promovendo projetos sociais que abrangem desde a inclusão social e a promoção da saúde até a educação e a sustentabilidade ambiental.

A análise dos resultados deste estudo revela como os clubes investigados têm implementado e comunicado suas iniciativas de responsabilidade social. Foram avaliados três principais indicadores: investimento em projetos sociais, sustentabilidade ambiental e transparência nos resultados dos projetos sociais.

O investimento em projetos sociais é um indicador-chave de como os clubes utilizam sua posição e recursos para beneficiar a comunidade. Esses projetos podem incluir programas de inclusão social, combate à pobreza, promoção da saúde e educação. A implementação de tais projetos permite o desenvolvimento da cidadania e promove impactos positivos substanciais nas comunidades envolvidas.

A análise mostrou que somente 6 clubes do total de 20 analisados que realizam este tipo de investimento social, através da publicação e divulgação dos projetos que são realizados, cada qual com seu objetivo específico. Os clubes foram: Flamengo, Atlético Mineiro-SAF, Corinthians, Fluminense, Grêmio e Internacional.

Este dado revela que o compromisso com a melhoria da qualidade de vida nas áreas de atuação dos clubes de futebol não é uniforme, evidenciando um retrocesso social significativo para o esporte brasileiro, principalmente no futebol. A necessidade de investimento em projetos de cunho social é extremamente importante, uma vez que os clubes devem reconhecer que o futebol está muito além das quatro linhas do campo. A responsabilidade social dos times não é apenas uma obrigação moral, mas uma oportunidade de transformar vidas, trazendo oportunidade para crianças e jovens em situação de vulnerabilidade.

A sustentabilidade ambiental é outro aspecto crítico da responsabilidade social dos clubes. As iniciativas ambientais podem variar desde a implementação de práticas sustentáveis

em seus estádios e centros de treinamento até o apoio a projetos de conservação ambiental. Os resultados indicam que, assim como para o tópico de projetos sociais, apenas 6 clubes apresentam iniciativas de sustentabilidade ambiental.

Como pode ser visto pelos apêndices 1 e 2, a responsabilidade socioambiental anda atrelada aos investimentos em projetos sociais, pois, na maioria dos casos, aqueles clubes que possuem recursos destinados a projetos sociais apresentam também projetos de causas ambientais e até mesmo documentos relativos a conscientização ambiente.

A transparência é fundamental para garantir a credibilidade dos clubes em suas iniciativas de responsabilidade social. A divulgação clara e detalhada dos resultados dos projetos sociais demonstra a eficácia dessas iniciativas e reforça a confiança do público e dos patrocinadores. A análise revela que, embora poucos clubes tenham relatórios detalhados sobre suas atividades sociais, ainda há espaço para melhorias, especialmente na apresentação de resultados quantitativos e qualitativos dos impactos gerados.

É observado que os clubes que se preocupam com a parte social e seus projetos dispõem sobre quais projetos existem, seus objetivos, público-alvo e demais informações complementares. A transparência só é completa a partir do momento em que, além da disponibilização dos projetos existentes, é acompanhada de relatórios ou informativos dos impactos sociais e resultados que cada projeto teve, com números, recursos e demais outras formas de apresentação dos resultados gerados.

A partir da explanação sobre os resultados obtidos com a análise de cada um dos 6 indicadores, com seus respectivos conjuntos, parte-se para uma análise final sobre o nível de governança corporativa alcançada por cada clube, com a posterior divisão dos clubes em quartis, em que, como já informado, cada clube está enquadrado em um quartil de acordo com o score final obtido, incluindo tanto clubes associativos quanto SAF, buscando-se verificar se há relação entre melhores desempenhos de governança corporativa para os clubes SAF do que aqueles que não são.

O resultado final do nível de governança corporativa de cada clube se encontra na Tabela 2, na qual apresenta a disposição dos clubes em ordem decrescente do índice final de governança. A Tabela 2 tem como objetivo facilitar a análise comparativa e a construção de um modelo de quartis. A disposição dos clubes dessa maneira permite uma visualização clara das

diferenças de governança entre eles, destacando os líderes em boas práticas e aqueles que necessitam de melhorias.

Tabela 2 - Ranking de Governança Corporativa dos Clubes de Futebol Brasileiros.

POSIÇÃO	CLUBES	SCORE FINAL - GOVERNANÇA CORPORATIVA
1º	ATLÉTICO - MG SAF	28
2º	FLAMENGO	28
3º	CORINTHIANS	23
4º	CRUZEIRO - SAF	23
5º	FLUMINENSE	23
6º	BAHIA - SAF	21
7º	INTERNACIONAL	21
8º	SANTOS	20
9º	ATHLETICO - PR	19
10º	SÃO PAULO	19
11º	GRÊMIO	18
12º	BOTAFOGO - SAF	17
13º	GOIÁS	17
14º	CEARÁ	16
15º	CUIABÁ - SAF	16
16º	PALMEIRAS	16
17º	FORTALEZA	15
18º	AMÉRICA MG	14
19º	ATLÉTICO - GO	11
20º	RED BULL BRAGANTINO - SAF	4

O quadro 3 apresenta resultado para a configuração segundo os quartis, que categoriza os clubes de acordo com seus níveis de governança corporativa, proporcionando uma ferramenta valiosa para uma análise organizacional detalhada e fundamentada.

Quadro 3 - Classificação dos Clubes de Futebol por Quartis de Governança Corporativa.

1º QUARTIL - Ruim	2º QUARTIL - Regular	3º QUARTIL - Bom	4º QUARTIL - Excelente
RED BULL BRAGANTINO - SAF	BOTAFOGO - SAF	CORINTHIANS	FLAMENGO
	GOIÁS	FLUMINENSE	
	PALMEIRAS	CRUZEIRO - SAF	
	CEARÁ	INTERNACIONAL	
	CUIABÁ - SAF	BAHIA - SAF	ATLÉTICO - MG SAF
	FORTALEZA	SANTOS	
	AMÉRICA MG	SÃO PAULO	
ATLÉTICO - GO	ATHLETICO - PR	GRÊMIO	

Fonte: Elaboração própria.

Um dado interessante é de que, dentre os seis melhores clubes em desempenho de governança, metade deles são de times SAF, compostos pelo clube Atlético Mineiro, dividindo inclusive o posto da primeira colocação, empatado com 28 pontos com o Flamengo. Em quarto lugar, aparece o Cruzeiro e finaliza em sexto com o Bahia.

É importante destacar que o processo de conversão dos clubes ao modelo SAF leva tempo e precisa de um período de maturação até que o novo modelo esteja implementado ao clube, com sua nova cultura de gestão e princípios enraizados. Dito isto, a presença destes 3 clubes em posições altas no cenário nacional, no quesito de governança corporativa, demonstra a força deste novo modelo SAF, em que cada um destes times merece uma atenção especial.

O clube Atlético Mineiro conseguiu, a partir de elevados investimentos no clube, a construção do seu novo estádio de futebol, realizar contratações de ótimos jogadores e elevar seu patamar de posição dentro do contexto brasileiro. Atualmente, se consolidou como um dos fortes postulantes a conquista de títulos, como o campeonato brasileiro, copa conmebol libertadores, copa do brasil e até mesmo o campeonato regional, chamado de campeonato mineiro. Isso é exemplificado na posição de alto ranking, disputando com o Flamengo, o time nacional que possui o maior faturamento anual e que tem um dos maiores investimentos em folha salarial do país.

O Cruzeiro, por sua vez, ocupante da quarta colocação do ranking de governança, demonstra a reconstrução econômica, financeira e corporativa que o clube vem passando pelos últimos anos, desde que virou SAF em 22 de novembro de 2021. O clube, após passar por uma gravíssima crise de gestão, foi rebaixado a série B do campeonato brasileiro em 2019 e por lá permaneceu por 3 anos, com enormes dificuldades de retorno à divisão de elite, só tendo seu retorno em 2022. Com o advento da gestão SAF, o clube vem se reerguendo e, de acordo com a tabela, demonstra seu comprometimento na adoção de políticas e práticas de governança corporativa.

O Bahia é um clube de grande expressão na região nordeste e que costumeiramente disputa a primeira divisão nacional, mas que também acumula vários rebaixamentos na sua história. Diferentemente de outros clubes de grande porte do Brasil, o Bahia não detinha o poder financeiro que a maioria desses clubes têm, como Palmeiras, Flamengo e Atlético Mineiro, acabando por dificultar e muito a disputa e competição entre os clubes, principalmente na realidade atual em que o dinheiro é fator, em muitas vezes, determinante para a conquista de

títulos e sucesso esportivo. Porém, com o advento do clube para a SAF, o clube conseguiu a contratação de ótimos jogadores e estão se tornando um clube altamente competitivo, disputando com os grandes clubes tradicionalmente já estabelecidos no país.

Finalmente, a divisão dos quartis se deu pela divisão dos clubes em 4 grupos, representando cada um 25% do total de pontos possíveis. Como o máximo de pontos que poderia ser atingido através do estabelecimento dos indicadores foi de 34 pontos, a divisão ficou de 8,5 pontos para cada quadrante, sendo o primeiro quartil indo de 0 pontos até 8,5, o segundo de 8,6 até 17, o terceiro de 17,1 a 25,5 e por fim, o último quartil, indo de 25,6 pontos até o teto da pontuação, 34 pontos.

O primeiro quartil representa os clubes com desempenho insuficiente ou ruim em governança corporativa, no total de seus indicadores. O segundo quartil, por sua vez, demonstra os clubes com desempenho regular. O terceiro caracteriza-se pela presença de clubes com desempenho bom ou satisfatório, com bons números e índices apresentados. Por fim, o topo é o quarto quartil, constando apenas os clubes com desempenho excelente em governança, apresentando bons resultados nos indicadores e suas ramificações.

No primeiro quartil, encontra-se o clube Red Bull Bragantino, com apenas 4 pontos. A baixa pontuação do clube pode ser explicada pela ausência de documentos disponibilizados em seu site oficial, o que impediu uma análise completa. Conforme a tabela 1, é possível constatar que o clube possui diversos indicadores sem pontuação justamente pela falta de documentos pertinentes. A ausência de transparência e acessibilidade dos dados torna difícil avaliar o desempenho real do clube em áreas críticas, como gestão financeira, responsabilidade social e práticas de *compliance*. Isso pode ter um impacto negativo na percepção pública do clube e na sua capacidade de atrair investidores e patrocinadores.

O segundo quartil é marcado pela presença de oito clubes com desempenho regular: Botafogo, Goiás, Palmeiras, Ceará, Cuiabá, Fortaleza, América Mineiro e Atlético Goianiense. Esses clubes conseguem manter uma estrutura básica de governança, mas ainda apresentam lacunas significativas que precisam ser preenchidas para alcançar um desempenho superior. A presença de grandes clubes do cenário nacional, como Palmeiras e Botafogo, chama a atenção por estarem em níveis menores de governança, desproporcionais ao tamanho de suas instituições.

Por exemplo, o Palmeiras é um clube que frequentemente conquista títulos nacionais e internacionais, chegando às fases finais de campeonatos com elevados investimentos anuais de seu patrocinador máster, a Crefisa. Entretanto, a discrepância entre seu desempenho esportivo e sua governança corporativa indica a necessidade de melhorias nas práticas administrativas para garantir uma gestão mais transparente e eficiente. Essa situação ressalta a importância de uma governança sólida para sustentar o sucesso esportivo e financeiro a longo prazo.

O terceiro quartil possui a maior concentração de clubes, totalizando nove times: Corinthians, Fluminense, Cruzeiro, Internacional, Bahia, Santos, São Paulo, Atlético Paranaense e Grêmio. Esses clubes tiveram bons desempenhos em governança corporativa, implementando práticas eficientes de gestão, transparência e responsabilidade social. A presença de clubes como Cruzeiro e Bahia, ambos como clubes SAF (Sociedade Anônima do Futebol), destaca o impacto positivo que um modelo de gestão profissionalizado pode ter na governança.

Esses clubes têm demonstrado um compromisso com a implementação de políticas de transparência, governança financeira rigorosa e envolvimento ativo com seus stakeholders. Além disso, a adoção de práticas de governança moderna tem permitido a esses clubes atrair investimentos significativos e estabelecer parcerias estratégicas, fortalecendo sua posição competitiva no cenário nacional.

Por fim, o último quartil representa a elite dos clubes em termos de performance de governança, sendo eles: Atlético Mineiro-SAF e Flamengo. Ambos os clubes apresentaram resultados excelentes na soma dos indicadores estudados, demonstrando a força dessas instituições, refletida também nos resultados em campo. A boa gestão interna, com valores disseminados e transparência como base, permite que os clubes evoluam consistentemente.

O Atlético Mineiro-SAF e o Flamengo exemplificam como uma governança sólida pode impactar positivamente todas as áreas de um clube, desde a administração financeira até o desempenho esportivo. Esses clubes implementaram sistemas avançados de governança que incluem auditorias independentes, comitês de governança e estratégias de comunicação transparentes com os torcedores e investidores. A profissionalização da gestão e a adoção de práticas de excelência em governança têm sido cruciais para o sucesso sustentável desses clubes, servindo de modelo para outras instituições esportivas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo identificar o nível de governança corporativa nos 20 melhores clubes de futebol, de acordo com o Ranking Nacional de Clubes (RNC) de 2024 da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), verificando se os clubes que adotaram o modelo SAF (Sociedade Anônima de Futebol) apresentam um desempenho superior em governança em relação aos clubes tradicionais, em forma de associações. Para tal, foi desenvolvido um modelo que mensura e avalia o índice de governança para cada um dos 20 clubes da amostra, a partir de 6 diferentes indicadores de governança: transparência financeira, estrutura organizacional, gestão de riscos e *compliance*, ética e conduta, sustentabilidade financeira e por fim, responsabilidade social.

Além disso, a análise demonstrou que o cenário dos clubes brasileiros se encontra bem segregado, com uma alta concentração de clubes que possuem iniciativas e práticas em prol da governança corporativa, com desempenho regular, enquanto outros times já estão em realidades mais avançadas, com melhores resultados em governança. Cabe ressaltar que cada clube demonstra pontos positivos e negativos, com aspectos que são bem tratados e outros ainda que estão em processo de tomada de conhecimento.

Entre os indicadores analisados, a transparência financeira se destacou como o mais positivo, com muitos clubes com maturidade nesse quesito. Já em relação à estrutura organizacional, os clubes SAF demonstraram resultados semelhantes aos clubes tradicionais, com conselhos de administração bem estruturados e processos decisórios mais transparentes. No que tange à gestão de riscos e *compliance*, percebe-se uma simplicidade e falta de profundidade dada a um tema tão importante, verificando que os clubes SAF apresentaram um desempenho ligeiramente superior, principalmente o Atlético Mineiro e Cruzeiro, ambos com pontuação máxima neste indicador.

O aspecto de ética e conduta demonstrou que os resultados foram desfavoráveis entre ambos modelos, com a maioria dos clubes apresentando deficiências. A sustentabilidade financeira se mostrou como um ponto forte aos clubes SAF, em relação aos demais clubes. Por fim, a responsabilidade social se mostrou um desafio para a maioria dos clubes, com apenas Flamengo, Fluminense e Atlético Mineiro com pontuação máxima neste indicador, enquanto a grande maioria teve rendimento nulo neste critério. O baixo rendimento geral dos clubes revela a falta de compromisso dos clubes com a comunidade, sem apresentarem ações sociais,

contribuindo para o reforço de desigualdades sociais, como também a falta de práticas sustentáveis é altamente danosa ao meio ambiente.

A adoção de boas práticas de governança pode contribuir para a profissionalização dos clubes, o aumento da transparência, a melhoria da gestão financeira e a conquista de melhores resultados esportivos. Os clubes SAF, por suas características estruturais e modelo de gestão, apresentam um potencial maior para implementar práticas de governança mais robustas. No entanto, os clubes tradicionais também podem alcançar um bom nível de governança, desde que estejam dispostos a investir na profissionalização de sua gestão e na implementação de mecanismos de controle e transparência.

Diante disso, é fundamental que dirigentes, gestores e stakeholders do futebol brasileiro reconheçam a importância da governança corporativa e se empenhem na implementação de boas práticas, buscando o aprimoramento da gestão dos clubes e a construção de um futuro mais promissor para o futebol nacional.

Este estudo abre caminho para diversas pesquisas futuras que podem aprofundar a compreensão da governança corporativa no futebol brasileiro. Entre alguns temas que podem ser estudados incluem uma análise comparativa da governança corporativa em clubes de diferentes divisões do futebol brasileiro; análise do impacto da governança corporativa no desempenho esportivo dos clubes, além de alguma pesquisa sobre a investigação das percepções dos stakeholders sobre a governança corporativa no futebol brasileiro. Ao explorar essas e outras áreas de pesquisa, é possível contribuir para o desenvolvimento de um modelo de governança corporativa mais eficaz para os clubes brasileiros, promovendo a profissionalização da gestão, a transparência e a sustentabilidade do futebol nacional.

Uma das limitações durante o processo de obtenção e exploração dos dados foi a falta de documentos nos sites de cada clube, mais especificamente na parte da transparência. Além da falta de documentos, existe uma dificuldade relevante na procura e acesso a tais dados, justificando o porquê da escolha de indicadores que fossem o mais objetivo possível. Por fim, os documentos foram acessados e coletados entre a primeira quinzena de junho, sem considerar eventuais alterações nas estruturas dos sites dos clubes. Isso inclui possíveis adições, exclusões ou modificações nos documentos.

REFERÊNCIAS

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

BRASIL. Lei nº 8.672, de 6 de julho de 1993. Presidência da República, 1993. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8672.htm. Acesso em 16/04/2024.

BRASIL. Lei nº 9.532, de 10 de dezembro de 1997. Altera a legislação tributária federal e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9532.htm. Acesso em: 17/04/2024.

BRASIL. Medida Provisória nº 2.158-35, de 24 de agosto de 2001. Altera a legislação das Contribuições para a Seguridade Social – COFINS, para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público – PIS/PASEP e do Imposto sobre a Renda, e dá outras providências. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/MPV/2158-35.htm. Acesso em: 17/04/2024.

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 6 de agosto de 2021. Presidência da República, 2021. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114193.htm. Acesso em 16/04/2024.

CAPELO, Rodrigo. As finanças do Cruzeiro em 2022: no primeiro ano da SAF com Ronaldo, desafios são evidentes, mas a esperança foi renovada. Globo, Rio de Janeiro, 7 jul. 2023. Disponível em: <https://encurtador.com.br/wxE34>. Acesso em: 01 jul. 2024.

CASTELLANI, L. O Estado brasileiro e os Direitos Sociais: o esporte. In: Estado, política e emancipação humana: lazer, educação, esporte e saúde como direitos sociais. Santo André, SP: Alpharrabio, 2008.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa. Cartilha de Governança. 2002. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/investidor-em-acao/files/2011/04/cartilha-CVM-Governan%C3%A7a-Corporativa.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2024

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL (CBF). RNC – Ranking Nacional dos Clubes 2024. Rio de Janeiro: CBF, 2023. Disponível em: https://conteudo.cbf.com.br/cdn/202312/20231208133251_209.pdf. Acesso em: 09 jun. 2024.

COUTINHO FILHO, J. E; CERQUEIRA, C. M. F. N; MEDEIROS, H. S. F. **Sociedade Anônima do Futebol**: Teoria e Prática. Rio de Janeiro: Freitas Bastos Editora, 2022. 211 p. ISBN 978-65-5675-225-9.

DO NASCIMENTO, João Carlos Hipólito Bernardes et al. A eficiência dos maiores clubes de futebol brasileiros: evidências de uma análise longitudinal no período de 2006 a 2011. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 26, n. 2, p. 137-161, 2015.

FERREIRA, Fernando; DARGHAM, Munir; RIBBE, Felipe. “A evolução das receitas no futebol brasileiro”. (2020). Disponível em: <https://www.pluriconsultoria.com.br/wp-content/uploads/2020/11/AEvolu%C3%A7%C3%A3o-das-Receitas-no-Futebol-Brasileiro-PLURI-Consultoria.pdf>. Acesso em 11/08/2024.

GAZETA DO POVO. Polícia investiga Cruzeiro após denúncia no Fantástico. Gazeta do Povo, Curitiba, 27 maio 2019. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/esportes/cruzeiro-fantastico-policia/>. Acesso em: 10 jun. 2024.

G1. Cruzeiro chega a R\$ 500 milhões em dívidas e é investigado por operações irregulares. G1, Rio de Janeiro, 26 maio 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/fantastico/noticia/2019/05/26/cruzeiro-chega-a-r-500-milhoes-em-dividas-e-e-investigado-por-operacoes-irregulares.ghtml>. Acesso em: 10 jun. 2024

GLOBO. Cruzeiro chega a R\$ 500 milhões em dívidas e é investigado por operações irregulares. Disponível em: <https://g1.globo.com/fantastico/noticia/2019/05/26/cruzeirochega-a-r-500-milhoes-em-dividas-e-e-investigado-por-operacoes-irregulares.ghtml>. Acesso em: 01 de julho de 2024.

GLOBO. Ronaldo assina contrato e oficializa compra da SAF do Cruzeiro: “Honrado por liderar o processo”. Globo Esporte, Belo Horizonte, 14 abr. 2022. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/cruzeiro/noticia/2022/04/14/ronaldo-assina-contrato-e-oficializa-compra-da-saf-do-cruzeiro-honrado-por-liderar-o-processo.ghtml>. Acesso em: 01 jul. 2024.

GLOBO ESPORTE. Fla segue líder pelo quarto ano seguido no ranking da CBF e Palmeiras vira segundo; veja lista. Globo Esporte, 08 dez. 2023. Disponível em: <https://ge.globo.com/pe/futebol/noticia/2023/12/08/fla-segue-lider-pelo-quarto-ano-seguido-no-ranking-da-cbf-e-palmeiras-vira-segundo-veja-lista.ghtml>. Acesso em: 11 set. 2024.

GOMES, Mayara Tayná Marques; CAIADO, Katia Regina Moreno. Práticas de Governança Corporativa e Indicadores de Performance dos Clubes de Futebol: uma Análise das Relações Estruturais. *Revista de Contabilidade e Governança*, v. 26, n. 2, p. 117-133, 2023. Disponível em: <https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/878/pdf>. Acesso em: 09 jun. 2024.

GONÇALVES, Felipe. Trabalho de conclusão de curso - Lei Pelé do direito desportivo e seus impactos. PUC Goiás: Repositório Institucional da PUC Goiás, 2021. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/2143/2/TRABALHO%20DE%20CONCLUS%C3%83O%20DE%20CURSO%20-%20LEI%20PEL%C3%89.pdf>. Acesso em: 20/06/2024.

GRAFIETTI, Cesar. “Análise Econômico-Financeira dos Clubes Brasileiros de Futebol”. 11ª Edição. (2019) Disponível em: <https://static.poder360.com.br/2020/07/Analise-dos-Clubes-Brasileiros-de-Futebol-2020-ItauBBA.pdf>. Acesso em 11 ago. 2024.

IFC. International Finance Corporation. Governança corporativa. Disponível em: [http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/CG-Brochure-P.pdf/\\$FILE/CG-Brochure-P.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/CG-Brochure-P.pdf/$FILE/CG-Brochure-P.pdf). Acesso em: 25 mar. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023. Disponível em: https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24640/2023_C%C3%B3digo%20das%20Melhores%20Pr%C3%A1ticas%20de%20Governan%C3%A7a%20Corporativa%206a%20Edi%C3%A7%C3%A3o.pdf. Acesso em: 20 jun. 2024.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEONCINI, M. P.; & Silva, M. T. (1999). Futebol como fábrica de serviços. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 18º Congresso Internacional de Engenharia Industrial. Anais. Niterói.

LUZ, B. C., Borges Junior, P. B., & Campos, G. M. (2017). Associação de níveis accountability de distribuidoras de energia elétrica atuantes no Brasil com fatores de seus desempenhos social e econômico-financeiro. Revista de Administração de Roraima - RARR, 7(1), 167-181. <https://doi.org/10.18227/2237-8057rarr.v7i1.3888>

MAIA, Gustavo Romão. Direito desportivo: o advento das SAF (Sociedade Anônima de Futebol) e a criação de um modelo de gestão empresarial no futebol brasileiro. 2022. Disponível em:

<https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/3965/2/TCC%20GUSTAVO%20ROMA%CC%83O.pdf>. Acesso em: 17/04/2024.

“O ‘golpe político’ que deu a Eurico Miranda uma inesperada sobrevida no Vasco”. PIRES, Breiller. El País. Desportes. São Paulo, 23 de janeiro de 2018. Disponível em: [Alexandre Campello: O ‘golpe político’ que deu a Eurico Miranda uma inesperada sobrevida no Vasco | Esportes | EL PAÍS Brasil \(elpais.com\)](https://www.elpais.com.br/esportes/2018/01/23/o-golpe-politico-que-deu-a-eurico-miranda-uma-inesperada-sobrevida-no-vasco/). Acesso em 11 ago. 2024.

PRONI, M. W. A metamorfose do futebol. Campinas: Unicamp/IE, 2000.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, p. 76-97, 2006.

Red Bull Bragantino. Nota oficial. Disponível em: <https://www.redbullbragantino.com.br/noticia/nota-oficial>. Acesso em: 01/06/2024

Rezende, A. J.; Dalmacio, F. Z.; & Facure, C. E. F. (2010). Practice of corporate governance in football clubs. *International Journal of Economics and Accounting(Print)*, 1, 410.

SERAPIONI, Mauro. **Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração**. Ciência & Saúde Coletiva, 5(1):187-192, 2000. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/csc/a/8MGqFCjhjvXKQsq37t6q7PK/abstract/?lang=pt>>. Acesso em 19 de jun. 2024.

SILVA, E. C. e CASAS, A. L. Princípios de orientação ao mercado em clubes de futebol: marca, receitas e torcedores. *Revista de Ciências da Administração*, V.20, n.52, dez, 2018.

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. Ver. e atual. – São Paulo: Atlas, 2017, p. 597.

TUBINO, M.J.G. *500 Anos de Legislação esportiva Brasileira: do Brasil Colônia ao Início do Século XXI*. Rio de Janeiro: Shape, 2002.

Apêndice 1 – Modelo de indicador de Governança Corporativa do Futebol (IGF) para os 10 primeiros clubes do ranking.

INDICADORES - ANO BASE 2023	GRUPO DOS 10 PRIMEIROS CLUBES RANQUEADOS PELA CBF, ORDENADOS DA ESQUERDA PARA A DIREITA.									
	FLAMENGO	PALMEIRAS	SÃO PAULO	ATHLETICO - PR	ATLÉTICO - MG	CORINTHIANS	FLUMINENSE	GRÊMIO	FORTALEZA	AMÉRICA MG
1. TRANSPARÊNCIA FINANCEIRA										
1.1. PUBLICAÇÃO DE DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS COMPLETAS	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
1.2. DIVULGAÇÃO DE NOTAS EXPLICATIVAS	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
1.3 RELATÓRIO DE AUDITORIA EXTERNA INDEPENDENTE	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00
PONTUAÇÃO FINAL	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,00	6,00
2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL										
2.1. PRESENÇA DE CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	2,00	0,00	2,00	2,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00	2,00
2.2. QUANTIDADE DE DEPARTAMENTOS FUNCIONAIS/DIRETORIAS	2,00	2,00	2,00	0,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	0,00
2.3 PRESENÇA DE UM ORGANOGRAMA PUBLICADO	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00
PONTUAÇÃO FINAL	6,00	3,00	5,00	3,00	4,00	4,00	4,00	6,00	2,00	3,00
3. GESTÃO DE RISCOS E COMPLIANCE										
3.1 CANAL DE DENÚNCIAS/OUVIDORIA	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00
3.2 IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS	2,00	2,00	2,00	0,00	2,00	2,00	2,00	0,00	2,00	2,00
3.3 CONTROLE DE RISCOS	1,00	1,00	1,00	0,00	2,00	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00
PONTUAÇÃO FINAL	4,00	4,00	4,00	2,00	6,00	4,00	4,00	0,00	3,00	3,00
4. ÉTICA E CONDUTA										
4.1 ABRANGÊNCIA DO CÓDIGO DE ÉTICA	2,00	0,00	0,00	2,00	2,00	0,00	0,00	2,00	2,00	0,00
4.2 TREINAMENTO/POLÍTICA ANTICORRUPÇÃO	0,00	0,00	0,00	2,00	2,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PONTUAÇÃO FINAL	2,00	0,00	0,00	4,00	4,00	2,00	0,00	2,00	2,00	0,00
5. SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA										
5.1. PLANEJAMENTO DE LONGO PRAZO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
5.2 INVESTIMENTOS EM IMOBILIZADO	2,00	1,00	2,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00
5.3 DIVERSIFICAÇÃO DE RECEITAS	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
PONTUAÇÃO FINAL	4,00	3,00	4,00	4,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00
6. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA										
6.1 INVESTIMENTO EM PROJETOS SOCIAIS	2,00	0,00	0,00	0,00	2,00	2,00	2,00	1,00	0,00	0,00

6.2 SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL	2,00	0,00	0,00	0,00	2,00	2,00	2,00	0,00	0,00	0,00
6.3 TRANSPARÊNCIA EM PROJETOS SOCIAIS	2,00	0,00	0,00	0,00	2,00	1,00	2,00	1,00	0,00	0,00
PONTUAÇÃO FINAL	6,00	0,00	0,00	0,00	6,00	5,00	6,00	2,00	0,00	0,00
SCORE FINAL TOTAL	28,00	16,00	19,00	19,00	28,00	23,00	23,00	18,00	15,00	14,00

Apêndice 2 – Modelo de indicador de Governança Corporativa do Futebol (IGF) para os últimos 10 clubes do ranking.

INDICADORES - ANO BASE 2023	GRUPO DOS ÚLTIMOS 10 CLUBES RANQUEADOS PELA CBF, ORDENADOS DA ESQUERDA PARA A DIREITA.									
	INTERNACIONAL	SANTOS	BAHIA	BOTAFOGO	RED BULL BRAGANTINO	ATLÉTICO - GO	CRUZEIRO	CEARÁ	CUIABÁ	GOIÁS
1. TRANSPARÊNCIA FINANCEIRA										
1.1. PUBLICAÇÃO DE DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS COMPLETAS	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
1.2. DIVULGAÇÃO DE NOTAS EXPLICATIVAS	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2
1.3 RELATÓRIO DE AUDITORIA EXTERNA INDEPENDENTE	2	2	2	2	0	2	2	1	2	2
PONTUAÇÃO FINAL	6	6	6	6	2	6	6	5	6	6
2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL										
2.1. PRESENÇA DE CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	0	0	0	2	0	2	2	0	2	2
2.2. QUANTIDADE DE DEPARTAMENTOS FUNCIONAIS/DIRETORIAS	2	2	2	1	0	0	0	2	0	1
2.3 PRESENÇA DE UM ORGANOGRAMA PUBLICADO	2	2	2	2	0	0	0	1	1	1
PONTUAÇÃO FINAL	4	4	4	5	0	2	2	3	3	4
3. GESTÃO DE RISCOS E COMPLIANCE										
3.1 CANAL DE DENÚNCIAS/OUVIDORIA	1	1	1	1	0	0	2	0	0	1
3.2 IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS	2	1	2	0	0	0	2	0	2	2
3.3 CONTROLE DE RISCOS	1	1	1	0	0	0	2	0	1	1
PONTUAÇÃO FINAL	4	3	4	1	0	0	6	0	3	4
4. ÉTICA E CONDUTA										
4.1 ABRANGÊNCIA DO CÓDIGO DE ÉTICA	2	2	1	0	0	0	2	2	0	0
4.2 TREINAMENTO/POLÍTICA ANTICORRUPÇÃO	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0
PONTUAÇÃO FINAL	2	2	1	0	0	0	4	2	0	0
5. SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA										
5.1. PLANEJAMENTO DE LONGO PRAZO	0	2	2	1	0	0	1	0	0	0

5.2 INVESTIMENTOS EM IMOBILIZADO	0	1	2	2	2	1	2	2	2	1
5.3 DIVERSIFICAÇÃO DE RECEITAS	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2
PONTUAÇÃO FINAL	2	5	6	5	2	3	5	4	4	3
6. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA										
6.1 INVESTIMENTO EM PROJETOS SOCIAIS	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.2 SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0
6.3 TRANSPARÊNCIA EM PROJETOS SOCIAIS	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PONTUAÇÃO FINAL	3	0	0	0	0	0	0	2	0	0
SCORE FINAL TOTAL	21	20	21	17	4	11	23	16	16	17

Apêndice 3 – Quadro de documentos e links acessados dos 10 primeiros clubes do ranking.

DOCUMENTOS E LINKS ACESSADOS	FLAMENGO	PALMEIRAS	SÃO PAULO	ATHLETICO - PR	ATLÉTICO - MG	CORINTHIANS	FLUMINENSE	GRÊMIO	FORTALEZA	AMÉRICA MG
DEMONSTRAÇÃO FINANCEIRA	DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS - FLAMENGO	DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS - PALMEIRAS	DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS - SÃO PAULO	DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS - ATHLETICO PR	DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS - ATLÉTICO MG	DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS - CORINTHIANS	DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS - FLUMINENSE	DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS - GRÊMIO	DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS - FORTALEZA	DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS - AMÉRICA MG
ESTATUTO SOCIAL	ESTATUTO - FLAMENGO	ESTATUTO-SOCIAL PALMEIRAS	ESTATUTO SÃO PAULO	ESTATUTO ATHLETICO PR	ESTATUTO ATLÉTICO MG	ESTATUTO CORINTHIANS	ESTATUTO FLUMINENSE	estatuto-social-gremio-2020.pdf	ESTATUTO FORTALEZA	ESTATUTO AMÉRICA MG
ORGANOGRAMA	OUVIDORIA - FLAMENGO	ORGANOGRAMA PALMEIRAS	ORGANOGRAMA SÃO PAULO	ORGANOGRAMA ATHLETICO PR	ORGANOGRAMA ATLÉTICO MG	ORGANOGRAMA CORINTHIANS	ORGANOGRAMA FLUMINENSE	Organograma 2023 GRÊMIO	ORGANOGRAMA FORTALEZA	ORGANOGRAMA AMÉRICA MG
OUVIDORIA/CANAL DE DENÚNCIA	OUVIDORIA FLAMENGO	OUVIDORIA PALMEIRAS	OUVIDORIA SÃO PAULO	OUVIDORIA ATHLETICO PR	OUVIDORIA ATLÉTICO MG	OUVIDORIA CORINTHIANS	OUVIDORIA FLUMINENSE	NÃO ENCONTRADO	NÃO ENCONTRADO	NÃO ENCONTRADO
CÓDIGO DE ÉTICA	CÓDIGO DE ÉTICA - FLAMENGO	NÃO ENCONTRADO	NÃO ENCONTRADO	CÓDIGO DE ÉTICA ATHLETICO PR	CODIGO-DE-ETICA ATLETICO MG	NÃO ENCONTRADO	NÃO ENCONTRADO	CÓDIGO DE ETICA GRÊMIO	CÓDIGO DE ÉTICA FORTALEZA	NÃO ENCONTRADO
PROJETOS E RESPONSABILIDADE SOCIAL	RESPONSABILIDADE SOCIAL - FLAMENGO	NÃO ENCONTRADO	NÃO ENCONTRADO	NÃO ENCONTRADO	RESPONSABILIDADE SOCIAL ATLETICO MG	Responsabilidade-social CORINTHIANS	REONSABILIDADE SOCIAL FLUMINENSE	RESPONSABILIDADE E SOCIAL GRÊMIO	NÃO ENCONTRADO	NÃO ENCONTRADO
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	CONSELHOS - FLAMENGO	NÃO ENCONTRADO	CONSELHOS SÃO PAULO	CONSELHOS ATHLETICO PR	NÃO ENCONTRADO	NÃO ENCONTRADO	NÃO ENCONTRADO	CONSELHOS GRÊMIO	NÃO ENCONTRADO	CONSELHOS AMÉRICA MG
POLÍTICA ANTICORRUPÇÃO	NÃO ENCONTRADO	NÃO ENCONTRADO	NÃO ENCONTRADO	POLÍTICA ANTICORRUPÇÃO O ATHLETICO PR	MANUAL-ANTICORRUPCAO ALTETICO MG	MANUAL ANTICORRUPÇÃO CORINTHIANS	NÃO ENCONTRADO	NÃO ENCONTRADO	NÃO ENCONTRADO	NÃO ENCONTRADO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	NÃO ENCONTRADO									
--------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Apêndice 4 – Quadro de documentos e links acessados dos últimos 10 clubes do ranking.

DOCUMENTOS E LINKS ACESSADOS	INTERNACIONAL	SANTOS	BAHIA	BOTAFOGO	RED BULL BRAGANTINO	ATLÉTICO GO	CRUZEIRO	CEARÁ	CUIABÁ	GOIÁS
DEMONSTRAÇÃO FINANCEIRA	DEMONSTRAÇÃO FINANCEIRA - INTERNACIONAL	DEMONSTRAÇÃO FINANCEIRA SANTOS	Demonstracoes-Financeiras BAHIA	DEMONSTRAÇÃO FINANCEIRA BOTAFOGO	DEMONSTRAÇÃO FINANCEIRA RED BULL BRAGANTINO	Demonstracoes contabeis financeiras a no 2023_2022.pdf ATLÉTICO GO	DEMONSTRAÇÃO FINANCEIRA CRUZEIRO	Demonstracoes-Contabeis-2023.pdf CEARÁ	DEMONSTRAÇÃO FINANCEIRA CUIABÁ	DEMONSTRAÇÃO FINANCEIRA GOIÁS
ESTATUTO SOCIAL	Estatuto Social SCINTERNACIONAL 2020-02.pdf	ESTATUTO SOCIAL SANTOS	Estatuto PDF Vers03-12-2022.pdf BAHIA	ESTATUTO SOCIAL BOTAFOGO	NÃO IDENTIFICADO	NÃO IDENTIFICADO	ESTATUTO SOCIAL CRUZEIRO	ESTATUTO CEARÁ	ESTATUTO CUIABÁ	ESTATUTO SOCIAL GOIÁS
ORGANOGRAMA	DIRETORIA INTERNACIONAL	ORGANOGRAMA SANTOS	Oganograma BAHIA	ORGANOGRAMA BOTAFOGO	NÃO IDENTIFICADO	NÃO IDENTIFICADO	NÃO POSSUI	ORGANOGRAMA CEARÁ	ORGANOGRAMA CUIABÁ	ORGANOGRAMA RAMA GOIÁS
OUVIDORIA/CANAL DE DENÚNCIA	Ouvidoria INTERNACIONAL	OUVIDORIA SANTOS	OUVIDORIA BAHIA	OUVIDORIA BOTAFOGO	NÃO IDENTIFICADO	NÃO IDENTIFICADO	OUVIDORIA CRUZEIRO	NÃO IDENTIFICADO	NÃO IDENTIFICADO	OUVIDORIA GOIÁS
CÓDIGO DE ÉTICA	CÓDIGO DE ÉTICA - INTERNACIONAL	Codigo-de-Etica-e-Conduto.pdf SANTOS	CODIGO-DE-ETICA-E-CONDUTA.pdf BAHIA	NÃO IDENTIFICADO	NÃO IDENTIFICADO	NÃO IDENTIFICADO	CÓDIGO DE ÉTICA CRUZEIRO	CÓDIGO DE ÉTICA CEARÁ	NÃO IDENTIFICADO	NÃO IDENTIFICADO
PROJETOS E RESPONSABILIDADE SOCIAL	RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNACIONAL	NÃO IDENTIFICADO	NÃO IDENTIFICADO	NÃO IDENTIFICADO	NÃO IDENTIFICADO	NÃO IDENTIFICADO	NÃO POSSUI	RESPONSABILIDADE SOCIAL CEARÁ	NÃO IDENTIFICADO	NÃO IDENTIFICADO
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	NÃO IDENTIFICADO	NÃO IDENTIFICADO	NÃO IDENTIFICADO	Conselho-administracao BOTAFOGO	NÃO IDENTIFICADO	NÃO IDENTIFICADO	CONSELHOS CRUZEIRO	NÃO IDENTIFICADO	CONSELHOS CUIABÁ	CONSELHOS GOIÁS
POLÍTICA ANTICORRUPÇÃO	NÃO IDENTIFICADO	NÃO IDENTIFICADO	NÃO IDENTIFICADO	NÃO IDENTIFICADO	NÃO IDENTIFICADO	NÃO IDENTIFICADO	POLÍTICA ANTICORRUPÇÃO CRUZEIRO	NÃO IDENTIFICADO	NÃO IDENTIFICADO	NÃO IDENTIFICADO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	NÃO IDENTIFICADO	Planejamento ESTRATÉGICO SANTOS	Plano de Gestao 2021-2023-1.pdf BAHIA	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO BOTAFOGO	NÃO IDENTIFICADO	NÃO IDENTIFICADO	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CRUZEIRO	NÃO IDENTIFICADO	NÃO IDENTIFICADO	NÃO IDENTIFICADO