

**CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO
CURSO DE BACHARELADO EM DIREITO**

SIMONE OLIVEIRA DE MELO DOURADO

**A LEI Nº 14.193/2021 E SUAS IMPLICAÇÕES
JURÍDICAS NAS ÁREAS TRIBUTÁRIA,
EMPRESARIAL E SOCIETÁRIA DOS CLUBES DE
FUTEBOL NO BRASIL**

RECIFE/2022

SIMONE OLIVEIRA DE MELO DOURADO

**A LEI Nº 14.193/2021 E SUAS IMPLICAÇÕES
JURÍDICAS NAS ÁREAS TRIBUTÁRIA,
EMPRESARIAL E SOCIETÁRIA DOS CLUBES DE
FUTEBOL NO BRASIL**

Monografia apresentada ao Centro
Universitário Brasileiro - UNIBRA, como
requisito parcial para obtenção do título de
Bacharel em Direito.

Professora orientadora: M. Sc. Patrícia
Cerqueira Alves

RECIFE/2022

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 1745.

M528l Melo, Simone Oliveira Guerra De
A Lei No 14.193/2021 e Suas Implicações Jurídicas nas Áreas Tributária,
Empresarial e Societária dos Clubes de Futebol no Brasil / Viviane Monteiro
dos Santos Pereira. Recife: O Autor, 2022.

43 p.

Orientador(a): Prof. Patrícia Cerqueira Ammirabile.

Trabalho De Conclusão De Curso (Graduação) - Centro Universitário
Brasileiro – Unibra. Bacharelado em Direito, 2022.

Inclui Referências.

1. Sociedade Anônima do Futebol. 2. Compliance. Direito Tributário. 3.
Clubes de Futebol. 4. Lei no 14.193/2021. I. Centro Universitário Brasileiro
- Unibra. II. Título.

CDU: 34

Dedico esse trabalho aos meus filhos, Maria e João, e ao meu grande amor e marido, André.

AGRADECIMENTOS

A Deus, o meu Pai querido, que proporcionou a graça da vida, da salvação e da sua presença em todos os momentos de minha vida com tantas bênçãos incontáveis.

À minha família, que me incentivou e apoiou em todas as fases de minha formação ao longo da minha vida adulta, tem sido renovador não parar de estudar desde que entrei na minha primeira graduação em 1996. Em especial, ao meu marido, companheiro amado há cerca de 20 anos.

Aos professores e profissionais da UNIBRA, que diariamente preparavam-se para oferecer a melhor estrutura física, administrativa e de aprendizagem possíveis.

Aos colegas do trabalho e do curso pelos momentos significativos de incentivos mútuos.

Enfim, a todos que direta ou indiretamente auxiliaram nessa e nas tantas outras conquistas da minha vida, o meu muito obrigada!

*Devemos submeter nossas vidas, sonhos,
esperanças, temores e ambições ao Deus
Altíssimo, o Pai Celeste que tanto nos ama.
Aquele que conhece o princípio e o fim, sabe
exatamente o que está fazendo em nossas
vidas e devemos confiar nEle sem reservas -
não importa o que aconteça!
(MEHL, 1994, p.13).*

RESUMO

No Brasil existem mais de 800 clubes de futebol profissionais, praticamente todos na modalidade societária de “Associações Sem Fins Lucrativos”. O setor desportivo de futebol no Brasil, que movimentava bilhões de reais por ano, tem sido marcado por muitas críticas quanto ao modelo de má gestão e diligências judiciais. Com a aprovação e sanção da Lei nº 14.193/2021, há uma oportunidade para os clubes de futebol otimizarem suas gestões e transformarem essa paixão nacional em um modelo estruturado de gestão de negócios e governança corporativa. Otimizar gestão e minimizar diligências no âmbito jurídico direciona para o tema *compliance* que é associado à governança corporativa – não há como dissociá-los. É levantada, então, a problemática sobre a forma como essa troca de modalidade empresarial (e tributária) poderá viabilizar um salto qualitativo nas gestões dos clubes que optarem pela SAF. Assim, o trabalho proposto, classificado como exploratório, buscou conhecer os impactos no âmbito do Direito Tributário, Direito Empresarial e Direito Societário que esse setor pode sofrer, uma vez adotada a Lei nº 14.193/2021. Para essa análise, foi desenvolvida pesquisa de natureza bibliográfica e documental, através de análise de estudos e leis, assim como através das notícias a respeito desse setor, tanto no Brasil como na Europa. Pretende-se demonstrar as principais questões sobre o debate em curso para desmitificar a adesão da SAF, demonstrando seu potencial não apenas para a gestão e profissionalização dos clubes, mas também desse setor frente à economia brasileira, com contribuições, inclusive, no âmbito tributário brasileiro.

Palavras-chave: Sociedade Anônima do Futebol. *Compliance*. Direito Tributário. Clubes de Futebol. Lei nº 14.193/2021.

ABSTRACT

No Brasil existem mais de 800 clubes de futebol profissionais, praticamente todos na modalidade societária de “Associações Sem Fins Lucrativos”. O setor desportivo de futebol no Brasil, que movimentava bilhões de reais por ano, tem sido marcado por muitas críticas quanto ao modelo de má gestão e diligências judiciais. Com a aprovação e sanção da Lei nº 14.193/2021, há uma oportunidade para os clubes de futebol otimizarem suas gestões e transformarem essa paixão nacional em um modelo estruturado de gestão de negócios e governança corporativa. Otimizar gestão e minimizar diligências no âmbito jurídico direciona para o tema compliance que é associado a governança corporativa- não há como dissociá-los. É levantada, então, a problemática sobre a forma que essa troca de modalidade empresarial (e tributária) poderá viabilizar um salto qualitativo nas gestões dos clubes que optarem pela SAF. Assim, o trabalho proposto, classificado como exploratório, buscou conhecer os impactos no âmbito do Direito Tributário, Direito Empresarial e Societário que esse setor pode sofrer uma vez adotando a Lei nº 14.193/2021. Para essa análise, foi desenvolvida pesquisa de natureza bibliográfica e documental, através de análise de estudos e leis, assim como através das notícias a respeito desse setor tanto no Brasil como na Europa. Pretende-se demonstrar as principais questões sobre o debate em curso para desmitificar a adesão da SAF, demonstrando seu potencial não apenas para a gestão e profissionalização dos clubes, mas, também, desse setor frente à economia brasileira, com contribuições, inclusive, no âmbito tributário brasileiro.

Key-words: Anonymous Football Society. Compliance and Corporate Governance. Football Clubs. Law 14.193/2021. Corporate Law.

Lista de abreviaturas e siglas

CBF – Confederação Brasileira de Futebol;

FIFA – Federação Internacional de Futebol;

ISO – International Organization for Standardization;

ISS – Imposto sobre Serviço;

PIS – Programa de Integração Social;

RCE – Regime Centralizado de Execuções;

RSC – Responsabilidade Social Corporativa;

SAF – Sociedade Anônima de Futebol;

TST – Tribunal Superior do Trabalho;

UEFA – União das Federações Europeias de Futebol.

Lista de Quadros

Quadro 1 Empresas x Associações: visão geral das 5 principais Ligas	27
Quadro 2 Requisitos regulatórios das Associações	28
Quadro 3 Comparativo tributário da modalidade associações versus SAF	32

Lista de Figuras

Figura 1 Nível de confiança das instituições no Brasil.....	18
Figura 2 Nível de confiança das lideranças brasileiras.....	19
Figura 3 Confiabilidade na liderança empresarial	19

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 COMPLIANCE E GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	17
3 CLUBES DE FUTEBOL NO BRASIL	23
4 CLUBES DE FUTEBOL EUROPEUS: ASPECTOS REFERENCIAIS	26
5 ANÁLISE DA LEI 14.193 – LEI DA SAF	30
6 IMPLICAÇÕES DA SAF PARA A GOVERNANÇA DOS CLUBES BRASILEIROS	35
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS.....	41

1 INTRODUÇÃO

A indústria de futebol, ao longo da história, é fonte de entretenimento para grande parte da população mundial e, mais recentemente, também é fonte de riqueza para setores da economia, trazendo à tona notícias cada vez mais frequentes relacionadas a debates e análises econômicas, legais e discricionárias. No Brasil, esse setor tem uma significativa participação, devido à sua contribuição no desempenho de clubes no mundo, já que o Brasil é o maior exportador mundial de atletas de futebol (AJADI *et al.*, 2022) (XP, 2022). Mais recentemente, há, ainda, novos debates devido à recente aprovação da Lei nº 14.193/2021.

Sabe-se que, para qualquer setor, as novas regulações aprovadas fazem surgir uma série de incertezas e debates sobre suas efetividades, ainda mais no Brasil, que possui um sistema jurídico tão complexo e, portanto, do ponto de vista empresarial e tributário, ainda mais desafiador. São estruturas societárias, modelos e regulações que surgem e que se sobrepõem às anteriores e, algumas vezes, fazendo outros desaparecerem e trazendo insegurança aos modelos adotados.

Não é diferente nesse mercado esportivo, mais especificamente de clubes de futebol, que por tanto tempo tem misturado a gestão de grandes estruturas a dirigentes que estão atuando por amor/paixão ao time de futebol os quais representam, sendo indicados, muitas vezes, por mera conveniência de associações que trazem consigo longos passivos tributários, previdenciários, trabalhistas, enfim, alto índice de risco para o negócio em diversas esferas do judiciário. Cenário tão distante de uma empresa privada de grande longevidade em setores diversos.

A necessidade de profissionalizar e trazer mais segurança aos milhares de funcionários que fazem parte do cotidiano dos clubes brasileiros de futebol chega a ser uma emergência, pois até na grande mídia incessantemente são observadas matérias sobre funcionários de clubes que passam meses sem receber os seus salários, muitos dos quais recorrem à Justiça do Trabalho (BELLOTI, 2022) (CALCINI; MORAES, 2022). Assim, é premente a atuação do Estado para que os clubes passem a estabelecer relações mais saudáveis e financeiramente sustentáveis junto aos que estão direta ou indiretamente ligados a eles, que, na literatura mais recente, são denominados *stakeholders*, as pessoas interessadas ao negócio.

É nesse contexto que a Lei nº 14.193/2021 passa a ser percebida como a grande oportunidade dos muitos clubes. Tais clubes possuem tanto potencial técnico e história, mas despontam com tantos problemas enraizados e aparentemente tão difíceis de serem resolvidos, principalmente se continuarem no mesmo patamar de rotina, distante de um efetivo *compliance* e governança corporativa. Vale lembrar que a própria opção por adotar a profissionalização do clube, através da Sociedade Anônima de Futebol (SAF), instituída na referida lei, deve ser deliberada pelo corpo associativo dos clubes, visto que a maior parte dos contratos sociais dos clubes brasileiros são de associações sem fins lucrativos, o que de certa forma é o primeiro obstáculo a ser vencido se considerada a adoção do modelo de constituição ao qual a SAF se propõe.

Nesse atual contexto, a comparação do nível de governança dos clubes brasileiros aos clubes europeus passa a ser relevante, ainda mais quando se percebe que a participação do Brasil na venda mundial de jogadores chega a ser de 23% nos últimos 10 (dez) anos (ROSMAN; SEQUEIRA, 2022). Conforme apanhado realizado pelo Relatório dos Clubes de Futebol, elaborado pelo BTG Pactual (ROSMAN; SEQUEIRA, 2022), de aproximadamente 67 (sessenta e sete) mil transferências de jogadores profissionais na última década, o Brasil liderou com mais de 15 (quinze) mil negociações, o que gerou cerca de 11 bilhões de dólares. Os clubes brasileiros, portanto, em sua grande maioria, com modelos de gestão altamente desorganizados, tiveram, com a conta “negociação de jogadores”, cerca de 27% de suas receitas.

A constatação de que o Brasil está na contramão em relação aos clubes europeus, que possuem, inclusive, negociações em Bolsas de Valores, fundos de investimentos aportando recursos e forte governança corporativa, com sua alta gestão dando importância ao *compliance*, é bastante clara. Segundo apanhado da EY Brasil, uma das maiores empresas de consultoria do mundo, em seu relatório anual sobre o financeiro dos clubes brasileiros, cita que mais de 90% dos clubes europeus são clubes-empresa, enquanto a realidade no Brasil é de clubes associativos com gestão, em sua grande maioria, fragilizada, dentre os quais sequer meia dúzia de times, nesse momento, se enquadram no modelo clube-empresa, considerando-se os mais de 800 clubes de futebol (LEVANTAMENTO FINANCEIRO..., 2022). Há, portanto, de se convir que novas pesquisas devem ser exploradas, a fim de embasar e indicar aos clubes, que hoje são “celeiros” de atletas para o mundo, o que deve ser feito para chegar a patamares de uma alta gestão comparável à realidade europeia.

A chegada da Lei nº 14.193/21, portanto, pode ajudar na problemática da institucionalização de modelos pautados em uma forte governança corporativa enquanto solução dessa mudança de patamar que os clubes precisam ter para abandonarem anos de batalhas judiciais fruto de má administração e absorverem uma gestão de *compliance* adequada a um modelo ideal de gestão/gerenciamento.

Com base nesses pressupostos, através de premissas suportadas com a revisão bibliográfica sobre a temática, na qual será revisado o cenário atual dos clubes no Brasil *versus* o cenário dos clubes da Europa, que tem demonstrado índices mais satisfatórios do ponto de vista de *compliance* e de resultados propriamente ditos, e, ainda, sabendo que o modelo europeu muito se assemelha ao que está disposto na Lei nº 14.193/21, pretende-se, como pergunta de pesquisa, responder ao questionamento: como a Sociedade Anônima de Futebol (SAF), criada através da Lei nº 14.193/21, será capaz de melhorar as práticas de governança utilizadas pelos clubes de futebol, tendo como parâmetro a experiência dos clubes europeus e otimizando, com isso, o *compliance* dessas empresas e, por consequência, melhorando os seus resultados financeiros e de perpetuidade?

Assim, o objetivo desse trabalho é analisar como a SAF, criada através da Lei nº 14.193/21, será capaz de melhorar as práticas de governança utilizadas pelos clubes de futebol, tendo como parâmetro a experiência dos clubes europeus. Desse modo, a análise visa ao engajamento em um debate sobre o *compliance* dessas empresas no âmbito do direito societário, empresarial, tributário e como, por consequência, melhorar seus resultados financeiros.

Como contribuição efetiva, o presente estudo enquadra-se no importante cenário de desenvolvimento de pesquisas voltadas à temática de leis que são capazes de mudar a estrutura societária e tributária de empresas, oportunamente, dentro de um setor tão relevante para a economia e sociedade, e que têm sido tão carentes em relação à pesquisa de campo, devido, principalmente, às limitações de explorações investigativas dentro de instituições do respectivo setor, notadamente pela falta de profissionalismo e obscurantismo na forma de gerir os clubes no Brasil. Não há dúvidas, portanto, das grandes contribuições que serão levantadas para o contexto acadêmico e profissional.

Além da presente introdução, esse trabalho apresenta outros capítulos, os quais serão detalhados a seguir. O capítulo 2, referente ao bloco teórico *compliance* e governança corporativa, traz um apanhado do que se trata tais conceitos, bem como

suas práticas nas organizações e os impactos delas não apenas no que entrega à sociedade, mas visualizando o que a população enxerga delas.

O capítulo 3, denominado “Clubes de futebol no Brasil”, propõe-se a discorrer sobre a atual situação dos times de futebol brasileiros e como a sua governança tem se apresentado, além de quais as contingências do setor jurídico. A ideia é apresentar o retrato atual desse setor e verificar se há práticas de governança corporativa comuns às que são abordadas na Lei nº 14.193/2021, que podem auxiliar na continuidade bem-sucedida do clube, visto que as questões que envolvem gestão, controle, desempenho, relacionamento com partes interessadas (*stakeholders*), enfim, com o *compliance*, são grandes desafiadoras no modelo de qualquer empresa em qualquer estrutura em que esteja situada (pública, privada, terceiro setor).

O capítulo 4 discorre sobre “Clubes de futebol europeus: aspectos referenciais” e propõe discutir a governança nos clubes europeus e o nível/práticas de *compliance* adotados por eles, além de como essa governança traz resultados traduzíveis em segurança jurídica, perpetuidade e resultados econômicos.

O capítulo 5, denominado “A Lei nº 14.193/2021 – Lei da SAF” desdobra-se sobre a lei que embasou a SAF, a Lei Pelé, e os estudos referentes à decisão de fazê-la nascer, entendendo como o Direito Societário/Empresarial é importante para essas análises. Ainda, serão abordados os aspectos da tributação envolvida nesse novo modelo à luz do Direito Tributário e algumas considerações críticas sobre eles.

O capítulo 6 encerra a fundamentação teórica com as “Implicações da SAF para a governança dos clubes brasileiros” e tem como objetivo articular os principais elementos dos capítulos anteriores. A ideia é apresentar a importância da SAF para os clubes, para dinâmica de governança e para a profissionalização dos clubes com um *compliance* bem estruturado.

A seguir, na conclusão da presente monografia, será possível desmistificar e compreender o porquê de alguns clubes, mesmo precisando mudar suas estruturas à luz da Lei da SAF, não o fazem, temendo as repercussões desse novo modelo que obriga o estabelecimento de uma governança corporativa e que traz responsabilizações civis e até penais quando não respeitada. Por outro lado, sabe-se que, por ser uma nova lei e entendendo a emergência do *compliance* no mundo corporativo, é importante ser adotada e, por isso, bastante discutida como pretendeu-se nesse trabalho.

2 COMPLIANCE E GOVERNANÇA CORPORATIVA

Falar de *compliance* no contexto jurídico é de suma importância nos dias de hoje, visto que mitigar possíveis problemáticas capazes de alcançar o ambiente corporativo, missão do *compliance*, é uma forma de preservar e guardar o negócio dentro de uma governança corporativa capaz de levar entidades a desviar-se de insucessos.

Compliance vem da palavra inglesa “*comply*”, que está associada a estar em conformidade, seguir leis. Para desenvolver *compliance* em uma empresa, buscando estar em conformidade com a legislação, há uma série de ferramentas que necessitam ser utilizadas e que, para estarem fundamentadas e devidamente instituídas, demandam que a empresa tenha uma governança corporativa (ASSI, 2017).

Compliance está relacionada a processos internos, controles, gestão de risco, enfim, uma série de ferramentas que, por outro lado, em si mesmas não fazem sentido, se as pessoas que operam as instituições não estiverem engajadas em tais processos (NEVES, 2018). Por essa razão, falar em *compliance* é trazer o tema governança corporativa à tona.

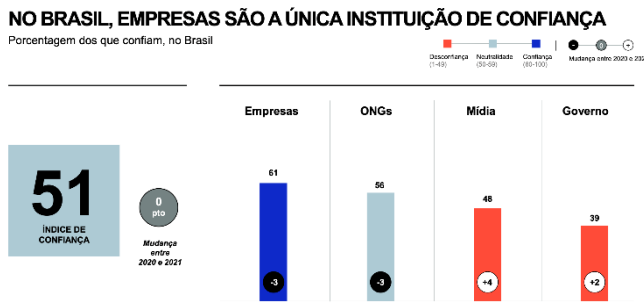
A governança corporativa perpassa todos os setores das organizações e suas práticas estão embasadas em cinco representações internas da organização, as quais devem representar os grupos interessados: os sócios, o conselho de administração, a diretoria executiva, a auditoria e o conselho fiscal. Segundo Assi (2017), a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa devem ser os condutores da governança e os atores interessados levam para a sociedade o retorno da responsabilidade de suas ações.

As decisões de uma organização trazem impactos diretos não apenas internos a ela, mas em toda a sociedade. São funcionários, fornecedores, clientes, competidores, dentre outros, que sempre estarão envolvidos em uma organização, ainda que indiretamente. Tratar as organizações entendendo que se está cuidando da sociedade como um todo é, portanto, de suma relevância. E não é à toa que há um ambiente legislativo tão vasto que orienta as instituições sobre a forma discricionária que devem atuar. Como exemplo, as Leis nº 12.846/13 e o Decreto nº 8.420/15, além de portarias da Controladoria Geral da União, essas, especificamente denominadas “Pacotes Anticorrupção”, são diretamente endereçadas a organizações e apontam para a necessidade, inclusive, da aferição da efetividade das mesmas.

Importante ressaltar que autores como Neves (2018) vêm estudando como as culturas nacionais/locais podem impactar na efetiva mitigação de problemáticas das organizações na sociedade. Um exemplo, no caso brasileiro, é que o “jeitinho brasileiro” (objeto de pesquisa do autor) parece estar impregnado na cultura e, por consequência, nas instituições.

Para corroborar a importância das organizações, pesquisas vêm demonstrando que são as empresas que possuem maior grau de confiança na sociedade. A Edelman, através do seu Trust Barometer, ferramenta utilizada para pesquisas no Brasil e no mundo, mostra como o Brasil é visto como um dos que mais apresentam a falta de confiança no governo.

Figura 1 Nível de confiança das instituições no Brasil

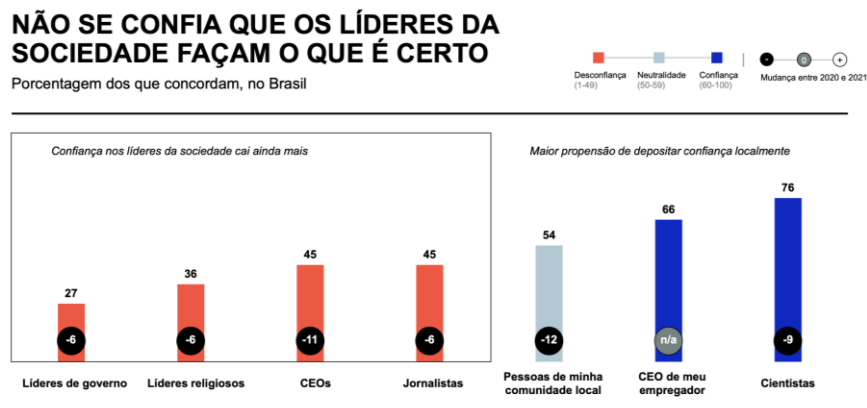


Fonte: Extraído do Edelman Trust Barometer (2021, p. 5).

O índice de confiança do Edelman Trust Barometer (2021) aponta que, no Brasil, o nível de confiança no governo é um dos menores. Mídia e ONGs também não chegam ao nível de confiabilidade, segundo parâmetros da pesquisa, na qual somente empresas estariam enquadradas como instituições capazes de inspirar confiança. As empresas, ou seja, as organizações privadas em geral, são as fontes de maior credibilidade, segundo a população. Mas não somente nas organizações em geral. A população, ainda, demonstra confiar naqueles que estão mais próximos de si, conforme figura a seguir.

Conforme dados da Figura 2, abaixo colacionada, é possível perceber que as pessoas que afirmam confiar em empresas apontam essa confiança para aquelas em que estão inseridas; ao detalhar em que liderança empresarial ela confia, fica claro na pesquisa que o nível de confiabilidade está voltado para o meio em que se encontra.

Figura 2 Nível de confiança das lideranças brasileiras



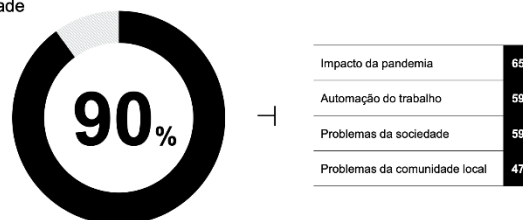
Fonte: Extraído do Edelman Trust Barometer (2021, p. 24)

Por último, para exemplificar a importância das empresas, a Figura 3, também retirada da pesquisa do Trust Barometer (2021), deixa ainda mais claro o que a população espera das mudanças e de pautas importantes da sociedade:

Figura 3 Confiabilidade na liderança empresarial

CEOs DEVEM LIDERAR EM QUESTÕES DA SOCIEDADE

Percentagem no Brasil dos que esperam que os **CEOs se manifestem publicamente** sobre uma ou mais dessas questões da sociedade



Fonte: Extraído do Edelman Trust Barometer (2021, p. 25).

Conforme visto, é esperado que as lideranças das organizações assumam o papel de fazer mudança na sociedade.

Todos esses dados expostos até aqui têm como objetivo embasar e exemplificar a urgência e responsabilidade das organizações em apresentarem níveis de *compliance*, ou seja, de alinhamento com as leis e de responsabilidade social e isso é possível através da governança corporativa, não apenas por mitigar possíveis problemáticas internas, diligências judiciais, dentre outras, mas para que devolva à população o que se espera delas.

Assim, mais que nunca, o *compliance* passa a ser temática que aprofunda a gestão de riscos da empresa, garantindo que suas entregas à sociedade estejam de acordo com as leis e as expectativas dos que estão a sua volta.

Programas de integridade, apresentados como discricionários, como o Decreto nº 8.420/2015, além de certificações, como o ISO 37001, são exemplos. O ISO 37001 traz o selo de empresa com uma gestão de *compliance*. Para registrar, o ISO, *International Organization for Standardization*, é uma instituição suíça criada em 1940 que traz um padrão de organização capaz de certificar e dar maior credibilidade às empresas espalhadas pelo mundo. Existem ISOs de diferentes escopos, mas o ISO 37001 é especialmente destinado a lidar com questões relacionadas ao *compliance*.

A necessidade da eficácia por parte de ações estratégicas das organizações, além de tudo, aponta para atenção à consolidação de sua imagem (MATTAR, 2011). Por essa razão, ter certificações como ISO e não apenas ser responsável, mas demonstrar, tem sido uma realidade.

As estratégias das empresas devem prever a preocupação com o ambiente e a sociedade, que trazem temas relacionados não apenas às demandas do consumo, mas também da sustentabilidade, sobre os quais vários indivíduos fazem parte do grupo de interessados (*stakeholders*) (GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2006).

Nesse atual contexto de atender às demandas de consumo de uma sociedade repleta de *stakeholders*, a governança corporativa sai do *status* de discussão ideológica para a realidade em forma de práticas, no cotidiano das organizações. Lindgreen e Swaen (2010) afirmam que as organizações devem definir as suas regras de convivência social e aplicá-las, demonstrando sua aderência ética e social diante do comprometimento de responsabilidades previamente definido.

A governança corporativa, portanto, é carregada de uma responsabilidade social corporativa (RSC), que é temática efervescente nas últimas décadas no mundo acadêmico e corporativo, podendo ser definida como o comprometimento da organização em contribuir para um sustentável desenvolvimento econômico que atenda à melhoria de vida dos empregados e seus familiares, da comunidade local e da sociedade como um todo, perpassando o meio-ambiente (OLIVEIRA, 2008).

O atual estado da pesquisa sobre governança corporativa e a RSC que está impregnada nela demonstra algumas mudanças no foco dos estudiosos. Primeiramente, as análises dos efeitos da RSC, que eram totalmente voltadas para

os impactos macrossociais, passam a focar nos impactos nos processos organizacionais, ou seja, sai da visão exclusiva do social para desmistificar a organização diante dos efeitos de suas próprias ações (LINDGREEN; SWAEN, 2010).

Para Parmar *et al.* (2010), a RSC demanda das organizações um engajamento entre os *stakeholders* internos e externos, propiciando às empresas uma considerável vantagem competitiva, visto que essa interação se antecipa às mudanças sociais. Por essa razão, há um grande estreitamento entre os estudos sobre RSC e *stakeholders*, visto que nesse grupo encontram-se funcionários, dirigentes, acionistas, clientes, consumidores finais, governo, vizinhança, fornecedores, cadeia de suprimentos em todos os níveis, entre outros.

Martinuzzi, Gisch-Boie e Wiman (2010) afirmam que, nesse contexto, há possibilidade de forte vantagem competitiva ao indicarem que há considerável ganho de produtividade e competitividade quando as estratégias do negócio relacionam a RSC às decisões que buscam ganhos competitivos. O setor desportivo, portanto, poderia ser mais explorado nos estudos e práticas dessa governança impregnada de RSC, frutos de um efetivo *compliance*.

O consumidor das empresas dos setores econômicos em geral é o alvo nesse processo de ganho de mercado. Ele tem poder para pressionar as empresas a conduzirem suas ações para determinados caminhos, uma vez que suas pressões são determinantes devido ao poder de compra e podem endereçar demandas da sociedade. Todavia, pensar nesse contexto em um setor de entretenimento, no qual as escolhas não parecem ser tão racionais, mas pressionadas tão somente pela paixão pelo time de futebol, alerta para a emergência nas discussões de um aprofundamento, entendendo que a RSC pode ser um dos elementos para que essas pressões sejam realidade nas operações dessas organizações clubistas (MARTINUZZI; GISCH-BOIE; WIMAN, 2010).

No Brasil, empresas de diferentes setores são referências em relação às posturas ligadas à RSC, inclusive em escala mundial, como a Petrobrás (petróleo e óleo) e a Natura (indústria de cosméticos) (EXAME ACADEMY, 2021). O grande desafio de setores diferentes da indústria é relacionarem, assim como algumas delas, práticas que gerem responsabilidade ambiental e social com o seu negócio, transformando essa interação em oportunidade no mercado. Petrobrás e Natura, por exemplo, dependem da natureza, como fonte primária, para desenvolvimento dos seus produtos e relacionam essa necessidade a uma gestão sustentável, entendendo

que necessitam desenvolver responsabilidades ainda mais robustas para aliar a sustentabilidade à exploração dos recursos naturais. Mas como adaptar essa realidade pensando no futebol? Como impulsionar os clubes a pensarem em uma responsabilidade em um alto nível de *compliance*, de governança positiva, se o cliente, o consumidor dessa relação, não consegue muitas vezes enxergar esse negócio como uma organização que, como qualquer outra, precisa de fundamentos para entregar uma imagem sustentável, entendendo que é possível, sim, fazer com que dentro das “quatro linhas” haja resultados positivos frutos de uma boa RSC? Como não imaginar que um profissional com salários em dia poderá dar o seu melhor diferentemente do que recebe atrasado? Esses questionamentos parecem ser um grande desafio desse estudo, desmistificando essas duas estruturas.

3 CLUBES DE FUTEBOL NO BRASIL

Nas últimas décadas, vê-se uma grande mudança na indústria do futebol em todo mundo. É um mercado que movimenta bilhões de dólares anualmente. No Brasil, apesar de ser um país conhecido mundialmente no que concerne à temática do futebol, observa-se que, se comparado à maturidade de clubes europeus, os quais possuem uma sustentabilidade e atração para investidores, o país ainda dá os primeiros passos quanto à estrutura de seus clubes no que diz respeito a um modelo de empresa organizada.

No Brasil, existem mais de 870 (oitocentos e setenta) clubes profissionais registrados na Confederação Brasileira de Futebol (CBF), órgão que regula esse setor do ponto de vista organizacional. Essa regulação, que inclusive é submetida a um órgão maior, a Federação Internacional de Futebol (FIFA), possui direcionamentos legais que buscam alinhamento com as legislações locais dos times de futebol espalhados pelo Brasil. Ocorre que essa entidade não tem poder regulatório quanto às demandas empresariais no Brasil, quando tantos litígios recaem no Judiciário brasileiro basicamente por falta de organização e amadorismo dos clubes que deveriam possuir uma estrutura, diante de sua representatividade na sociedade, como as de grandes empresas que possuem governança corporativa a fim de fazer funcionar um efetivo *compliance*, tão importante para evitar os litígios judiciais (NAKAMURA, 2015).

Segundo a EY Brasil, mais de 90% (noventa por cento) desses clubes estão no modelo de associações sem fins lucrativos, o qual traz o benefício da imunidade tributária e, assim, pouco contribuem no pagamento de impostos, apesar de movimentarem cerca de 1% do PIB brasileiro e gerarem mais de 150 mil empregos dentre diretos e indiretos (LEVANTAMENTO FINANCEIRO..., 2021).

Ainda, segundo o Levantamento Financeiro dos Clubes Brasileiros de Futebol, de 2012 a 2021 os clubes cresceram mais de 153% em suas receitas, ressaltando que esse número poderia ser ainda maior se não fosse a pandemia da COVID-19 no ano de 2020 (LEVANTAMENTO FINANCEIRO..., 2021).

Dentre os maiores clubes brasileiros analisados, apenas 10 (dez) apresentaram resultado positivo e, por coincidência, dentre eles estão os que já são clubes-empresa ou que possuem uma governança corporativa forte. Ressalta-se, ainda, que cerca de 90% dos clubes que fazem parte dos mais de 800 (oitocentos) cadastrados ou não

possuem condições de se sustentar e/ou possuem diversas execuções fiscais nas diferentes áreas do direito (trabalhista, tributário e civil).

Esses números mostram que a transparência que se espera com o que diz a Lei nº 9.789/99, que trata das Organizações Sem Fins Lucrativos, na prática, não possui uma efetividade no cotidiano desses clubes.

Oliveira *et al.* (2017) ao desenvolver análise da estrutura organizacional de alguns desses clubes, focando na Assembleia Geral, Conselho Fiscal e Conselho Deliberativo, constataram que esses conselhos na maioria das vezes apenas constam em seus regimentos, além de perceberem que todas as peças regulatórias demandadas para constituir os clubes existem em razão da discricionariedade de tê-los (conforme o que discorre o Capítulo II – Das Associações entre os Artigos 53 e 61 do Código Civil/2002). Na prática, apenas os membros do Conselho Deliberativo, com seus principais representantes, respondem por todas as tomadas de decisão, muitas vezes mascarando a realidade das informações e dados.

Enquanto associações sem fins lucrativos, os times de futebol passaram a direcionar suas atividades para a estratégia profissional propriamente dita, afastando-se do seu objetivo principal social, criando, com isso, foco puramente econômico, visando a alimentar o ciclo de investimento em atletas de alto desenvolvimento para que, com eles, consigam conquistar títulos – que nas duas primeiras séries do campeonato brasileiro trazem premiações altas. Assim, segundo Mattar (2011), o ciclo econômico desses clubes não fecha, pois o objetivo econômico a que eles visam está totalmente dissociado de uma estratégia financeira e de sustentabilidade empresarial.

Assim, há um abismo entre o que a quase totalidade dos clubes profissionais brasileiros fazem – o ser uma entidade sem fins com mapeamento e seguindo à risca todos os procedimentos que atestam o ser entidade sem fins (e que não é fiscalizado) – *versus* o querer ser entidade economicamente rentável e que não consegue se sustentar e gera diversos litígios e ineficiência financeira e legal.

A gestão amadora desse setor que movimentava bilhões de dólares e que emprega milhares de profissionais, sem falar na relação com demais *stakeholders* externos, possui um fator ainda mais importante pelo fato do Brasil ser o maior exportador de atletas do futebol no mundo, evidenciando a importância e os olhares nesse setor por toda a comunidade não apenas do país, mas do mundo (FATTA *et al.* 2016).

Para justificar esse contexto histórico, pesquisa realizada pelo BTG Pactual (ROSMAN; SERQUEIRA, 2022) relata que em sua constituição, nos anos 1900, os clubes de futebol não tinham o foco no setor econômico. Mas, com o desenvolvimento do setor, portanto, nada mais oportuno do que rever essas estruturas que parecem pouco efetivas, principalmente quando observadas as litigâncias nos clubes profissionais e a quantidade de execuções fiscais e judiciais que eles colecionam.

O Banco Itaú também tem feito duras críticas sobre o amadorismo desse setor em seu Relatório “O Futebol Corporativo: Clube Empresa de Futebol no Brasil e as Propostas do Itaú BBA 2020”, pontuando a urgência na constituição de modelos que possuam estruturação de negócios definida e mudem definitivamente o cenário em que se encontram (GRAFIETTI, 2020).

Maia, Cardoso e Ponte (2013) fizeram um estudo quantitativo no Brasil buscando entender o desempenho dos clubes frente aos seus indicadores econômicos de mercado correlacionados com os níveis de governança, além de correlacionar também com o desempenho desportivo. As hipóteses eram de que quanto melhor o desempenho nos indicadores, melhores os níveis de governança. Todavia, as hipóteses que previam qualquer correlação positiva entre governança e indicadores foram rejeitadas. As autoras chamam a atenção que nenhum fator positivo, em qualquer que seja o resultado dos clubes, foi possível promover a validação de hipóteses, basicamente porque não foi possível encontrar índices de governança corporativa nos mesmos. Assim, em ocorrendo resultados positivos, poderia ser inferido que se concretizaram sem razão de ser, quando analisados à luz da governança.

A partir do panorama observado na dinâmica brasileira, a próxima sessão visa a apresentar os aspectos referenciais a partir dos clubes de futebol europeus, propiciando a análise correlacional e comparativa inerente aos dois contextos.

4 CLUBES DE FUTEBOL EUROPEUS: ASPECTOS REFERENCIAIS

A Europa é um expoente na busca pelo desenvolvimento de melhores ferramentas de governança e a literatura tem refletido, por meio de estudos de caso, o atual *status* dos países que fazem parte desse conglomerado.

Pugh e Hickson (2004), importantes estudiosos da escola europeia de tipos de organizações, distinguiu-as em quatro tipos, dentre as quais cada uma representava um deus grego – cada deus impregnando a cultura daquele modelo de organização. O primeiro dos tipos, que tem uma característica muito parecida com a realidade dos clubes de futebol – não apenas pelo nome do setor tratado nesse estudo ser igual ao proposto pelo autor –, é consolidado pelo o que ele denomina “cultura do clube”, presidida pelo grande líder entre os deuses, Zeus, líder que usa todo o seu poder e o restante da organização, uma vez ausente do poder e da autoridade, não se encaixa senão a pensar e agir exatamente igual ao que é determinado pela liderança.

Para não deixar de citar os outros três tipos de organização citados por estes pensadores, as demais não se enquadrariam no modelo do clubismo que atualmente se percebe preponderante no Brasil – e um dia já vivido na realidade europeia. Os demais tipos citados por Pugh e Hickson (2004) são: cultura das funções (liderada/protegida por Apolo, baseada na burocracia, característico de empresas públicas); cultura da tarefa (da deusa Athena, onde há forças tarefas constantemente sendo levantadas visando a objetivos em comum); e, por último, as empresas embasadas na cultura existencial (presidida pelo deus Dionísio, deus do vinho e da diversão) em que as características são relacionadas com a democracia.

A cultura do clubismo levantada pelos autores europeus, parece ter dado vez a outras características dentro do próprio cenário das empresas e clubes desse continente, diferente do cenário dos clubes brasileiros, muito bem definido pelo que Pugh e Hickson pensavam sobre o modelo dirigido pelo deus grego Zeus.

Na Europa, nos principais países que são referência no futebol, a constituição empresarial dos clubes é, hoje, contrária ao modelo brasileiro, conforme levantamento da EY Brasil (LEVANTAMENTO FINANCEIRO..., 2021) que pode ser percebido no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 Empresas x Associações: visão geral das 5 principais Ligas

País	Empresas	Associações
Reino Unido	100%	0%
Alemanha	86%	14%
França	100%	0%
Espanha	90%	10%
Itália	100%	0%

Fonte: Adaptado de EY Brasil (LEVANTAMENTO FINANCEIRO..., 2021, p. 10).

No Quadro 1, é possível observar que ainda há modelos associativos na Europa: enquanto no Brasil mais de 90% é associação e cerca de 8% é clube-empresa, nos países europeus 90% são clubes-empresa e cerca de 8% são associações (LEVANTAMENTO FINANCEIRO..., 2021). Vale ressaltar que, quando se analisa mais detalhadamente por divisões do futebol, esses 8% caem para 4% quando divididos os clubes em primeira e segunda divisões.

A Espanha, por exemplo, possui quatro de seus maiores times no formato de associação sem fins lucrativos, exatamente o mesmo modelo adotado pela maior parte dos times brasileiros, todavia, o que está em pauta não é a falta de eficácia no modelo empresarial dos clubes, mas a efetividade de sua transparência e da governança que possuem (ACERO; SERRANO; DIMITROPOULOS, 2017).

Na Europa, no caso dos clubes associações, há uma governança, transparência e responsabilidade legal que, ainda que não totalmente regulamentada e auditada como no caso da Alemanha, pelo contexto do país em si, há responsabilidades intrínsecas que podem ser identificadas pelo contexto e modelo europeu de governança naquele país, conforme estudos de Brooks (2013). No Quadro 2, é possível, por outro lado, perceber que, se fosse seguido à risca, o modelo brasileiro poderia ser muito mais efetivo no que diz respeito à governança e transparência dos clubes, conforme regulamentos existentes, mas não respeitados na prática.

Quadro 2 Requisitos regulatórios das Associações

Itens	Países			
	Inglaterra	Espanha	Alemanha	Brasil
1. Responsabilidade legal dos dirigentes	✓	✓	✗	✗
2. Tributação equivalente ao modelo empresarial	✓	✓	✗	✗
3. Requisitos de transparência com apresentação dos resultados financeiros auditados	✓	✓	✓	✓
4. Requisitos de governança como definição de um Conselho de Administração e Fiscal	✗	✓	✗	✓

Fonte: Adaptado de EY Brasil (LEVANTAMENTO FINANCEIRO..., 2021, p. 25).

Em países como Alemanha, Inglaterra e Espanha, que não obrigam os clubes a adotarem formato empresarial, as exigências para as entidades que se constituem como associações são mais rigorosas em comparação à regulamentação brasileira. Desse modo, o quadro acima apresenta as diferentes exigências às quais os clubes associativos dos países estão sujeitos. Mas, salienta-se que, ainda mesmo se comparado com o Brasil, a grande questão é o poder regulatório e de fiscalização efetivos que não consegue transformar a teoria das leis e demandas em prática.

Basicamente, observa-se que a literatura internacional sinaliza a tendência de os clubes de futebol buscarem o aprimoramento nas atividades de governança como ferramenta para melhorar a relação com os *stakeholders* e desenvolver o sistema de controle interno e que isso pode impulsionar, inclusive, os resultados desportivos (ACERO; SERRANO; DIMITROPOULOS, 2017).

O estudo de Acero, Serrano e Dimitropoulos (2017) aponta que a relação entre os mecanismos de controle presentes nos clubes de futebol europeus sempre esteve estreitamente ligada à performance e seus resultados. Os modelos de auditoria que impõem uma transparência na gestão de clubes trazem consigo um patamar de possibilidades ampliadas principalmente graças à governança corporativa em todas as atuações do clube.

Assim, não apenas sob a ótica financeira, a governança aplicada em todas as esferas coopera para um resultado ainda mais eficaz. Como a maioria dos clubes possuem aportes de investidores, é clara que essa demanda de governança será

sempre um tópico importante a ser analisado para os fundos e mesmo para os investidores independentes desses clubes (ACERO; SERRANO; DIMITROPOULOS, 2017).

No contexto europeu, a todo momento novas regulações são discutidas para que a sociedade tenha segurança da efetividade da boa gerência de seus clubes. A União das Federações Europeias de Futebol (UEFA) congrega mais de 55 (cinquenta e cinco) federações nacionais presentes no continente europeu e regula a governança, a fim de dirimir os litígios entre clubes e na sociedade propriamente dita.

Recentemente, novo *fair play* financeiro foi implementado pela União das Federações Europeias de Futebol (UEFA). Segundo Belotti (2022), esse novo regulamento instituído no segundo semestre de 2022, o *fair play*, visa ao regramento que garante uma agenda financeira saudável, a qual pune nas competições e nas transações entre clubes aqueles que não possuem contas saudáveis, apresentando despesas maiores que receitas. Para o órgão, clubes mais saudáveis atraem mais investidores e melhoram o entretenimento para a população consumidora do futebol.

Portanto, percebe-se que o atual grau de governança nos países europeus apresenta patamares mais elevados se comparados aos países de economia em desenvolvimento, como o Brasil. Empresas europeias possuem maior longevidade se comparadas ao contexto brasileiro, mostrando a interligação entre governança e saúde empresarial. Não seria diferente para os times de futebol no cenário comparativo, uma vez que a literatura reflete essa realidade (ACERO; SERRANO; DIMITROPOULOS, 2017).

5 ANÁLISE DA LEI 14.193 – LEI DA SAF

Segundo a Constituição Federal em seu artigo 217 determina:

Art. 217. É dever do Estado fomentar práticas desportivas formais e não-formais, como direito de cada um, observados:

I - a autonomia das entidades desportivas dirigentes e associações, quanto a sua organização e funcionamento;

II - a destinação de recursos públicos para a promoção prioritária do desporto educacional e, em casos específicos, para a do desporto de alto rendimento;

III - o tratamento diferenciado para o desporto profissional e o não-profissional;

IV - a proteção e o incentivo às manifestações desportivas de criação nacional.

§ 1º O Poder Judiciário só admitirá ações relativas à disciplina e às competições desportivas após esgotarem-se as instâncias da justiça desportiva, regulada em lei (BRASIL, 1988).

A Lei Pelé, nº Lei 9.615 de 1998, veio complementar o que a Constituição Federal já tratava sobre o desporto, mais precisamente sobre o futebol, que a partir dos anos 90 ganha uma visibilidade ainda maior em relação aos demais esportes, principalmente pelos vultuosos valores financeiros que começam a circular. Alguns críticos, inclusive, chegam a questionar tal lei abordando sua inconstitucionalidade, visto que os demais esportes não deveriam ter um tratamento subvalorizado em relação ao futebol (ROSMAN; SEQUEIRA, 2022).

A força da Lei Pelé foi tão considerável que chegou delimitando regramento cultural na estrutura brasileira, conforme seu Artigo 84-A:

Art. 84-A. Todos os jogos das seleções brasileiras de futebol, em competições oficiais, deverão ser exibidos, pelo menos, em uma rede nacional de televisão aberta, com transmissão ao vivo, inclusive para as cidades brasileiras nas quais os mesmos estejam sendo realizados. (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

Parágrafo único. As empresas de televisão de comum acordo, ou por rodízio, ou por arbitramento, resolverão como cumprir o disposto neste artigo, caso nenhuma delas se interesse pela transmissão. O órgão competente fará o arbitramento. (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000) (BRASIL, 1998).

Como pode ser observado, a Lei Pelé obriga a transmissão de jogos, com força de lei, tamanha a importância dada ao futebol no Brasil.

A importância, portanto, dada a esse setor se confirma com Lei da Sociedade Anônima do Futebol (SAF), que surge após estudos do Senado Federal e otimização de uma versão anterior, resultando na sanção da Lei nº 14.193/2021, em outubro de 2021. A ideia central seria de otimizar a eficiência das regulamentações dos clubes, já que, desde o início de normatizações mais elaboradas como o da Lei Pelé, os

clubes de futebol encontram-se em sua grande maioria afundados em passivos judiciais, que fragilizam não apenas suas estruturas, mas grande parte dos *stakeholders* que se estão à sua volta.

A Lei da SAF permite que os clubes de futebol se transformem em clubes-empresa principalmente visando a resgatar clubes que estão com elevadas execuções fiscais e riscos em seus patrimônios devido a tais passivos. Com esse cenário, comum na grande maioria dos times, fica inviável a atração de investidores, algo tão natural no cenário europeu.

Os aspectos jurídicos, regulatórios e normativos da Lei da SAF têm inspirado e demandado aos escritórios de advocacia o aprofundamento sobre as temáticas de governança corporativa e *compliance*, temas que estão em pauta nas organizações de outros setores de forma muito mais madura. Portanto, a grande missão de trazer à tona as discussões para implantação dessa lei, bem como todo o ajuste das implementações desse modelo societário são ou deveriam ser de responsabilidade dos setores jurídicos e advogados terceirizados que atendem esses clubes de futebol, uma vez que a Lei da SAF surge dando chances a esse setor no Brasil avançar em passos mais largos rumo aos patamares europeus (ROSSMAN; SEQUEIRA, 2022).

A adoção de estruturas organizacionais bem fundamentadas em uma forte governança corporativa, pilares da SAF, não é novidade no contexto das empresas tradicionais de outros segmentos. A SAF, portanto, vem principalmente focando no apelo de novas regras tributárias vantajosas (se comparadas com as demais empresas com fins lucrativos, conforme é possível perceber no Quadro 3), a fim de que o regramento das empresas sem fins lucrativos faça os administradores dos clubes perceberem que as perdas com as imunidades/isenções tributárias serão compensadas com isenções e escalonamentos saudáveis, uma vez mudando para essa nova realidade (CASTRO; MANSSUR; GAMA, 2016).

Através do Quadro 3, a seguir, é possível perceber a troca de modalidade de Associação Sem Fins Lucrativos para a SAF, mostrando que nos 5 (cinco) primeiros anos há uma economia de 1% (um por cento) no Programa de Integração Social (PIS). A partir do quinto ano, então, vale a pena ser SAF se considerar 1% (um por cento) de economia de PIS sobre folha de pagamento e carga de 4% (quatro por cento) sobre receita, pois eventual tributação extra na venda de direitos econômicos é justificada pela governança e há possibilidade muito diferente de captar recursos, distribuir lucros, entre outros. Quanto ao Imposto Sobre Serviço (ISS), hoje pode-se dizer que

há considerável insegurança jurídica, que em diversos níveis e setores reflete-se em agressividade arrecadatória por parte dos municípios, que avançam sobre atividades que não são serviços. Todavia, esse risco de tributar ou não independe de ser SAF ou associação sem fins lucrativos, atentando-se que são poucos os serviços típicos de associação que podem ser isentos quando prestados aos associados, mas que não justificariam a manutenção da associação.

Quadro 3 Comparativo tributário da modalidade associações versus SAF

Tributo	Associação	PL SAF
PIS-Folha	1% sobre folha	* 5% sobre receitas diversas, exceto direitos econômicos, primeiros 5 anos.
COFINS	Isento	
Contribuição Previdenciária Patronal	5% sobre receitas diversas*	
IRPJ/CSLL	Isento	* 4% receitas diversas, incluso direitos econômicos, do 6 ano em diante.
ISS **	N/A	N/A

Fonte: Criado a partir da Lei nº 14.193/21 (BRASIL, 2022).

Quanto às receitas diversas, importante ressaltar que compreendem patrocínio, bilheteria, transmissão, entre outras, não alcançando a receita decorrente da compra e venda de direitos econômicos de atletas. Não foi analisado o ISS, pois depende de cada município e é bastante controversa atualmente a tributação pelo ISS sobre receitas diversas no caso de Associações. Por exemplo, há risco claro de não recolhimento sobre bilheteria, enquanto pela SAF seria alcançado pelo ISS todo e qualquer serviço que seja prestado.

A Sociedade Anônima do Futebol, objeto, portanto, da Lei nº 14.193/2021, pode ser definida como uma grande oportunidade de grandes clubes – que somente em 2019, antes dos impactos da COVID-19, movimentaram uma receita bruta de R\$ 6,2 bilhões – darem fim à gestão de dirigentes associados que, sem qualquer preparo técnico e corporativo, entram na administração movidos apenas pela paixão pelo

futebol e pelo seu clube, deixando grandes e poderosas estruturas fragilizadas com falta de metas, diretrizes e processos claros e efetivos (GRAFIETTI, 2020).

Alguns estudiosos, como Castro, Manssur e Gama (2016) buscaram entender não apenas a atual lei aprovada, mas as propostas das anteriores, que serviram de base para a aprovação da atual. Assim, entende-se que esse modelo auxiliará a mudar a indústria, já que, no final, otimizá-la sob moldes do que se tem referência hoje, que é o modelo europeu, é a grande preocupação não apenas de estudiosos, mas de investidores que veem esse mercado com muita expectativa, algo que poderá trazer ganhos para a economia.

Sobre a transformação, diz a Lei nº 14.193/2021 em seu Artigo 2º:

Da Constituição da Sociedade Anônima do Futebol
Art. 2º A Sociedade Anônima do Futebol pode ser constituída:
I - pela transformação do clube ou pessoa jurídica original em Sociedade Anônima do Futebol;
II - pela cisão do departamento de futebol do clube ou pessoa jurídica original e transferência do seu patrimônio relacionado à atividade futebol;
III - pela iniciativa de pessoa natural ou jurídica ou de fundo de investimento (BRASIL, 2021).

Uma grande dúvida tem surgido quanto aos passivos que dessa nova roupagem do clube, uma vez que aderir à Lei da SAF: a responsabilidade sobre as dívidas trabalhistas, que são uma das principais problemáticas dos clubes brasileiros. Alguns críticos à lei, inclusive, dizem que há brechas jurídicas, em que alguns pontos da lei chegam a se contradizer, mas, de qualquer forma, alguns juristas, como Calcini e Moraes (2022), relembram que a lei prevê o “Regime Centralizado de Execuções” e que caso haja qualquer ausência nessa e em outras regulamentações o Tribunal Superior do Trabalho (TST) estará disciplinando.

O receio é que haja impactos na esfera trabalhista esportiva, no entanto, como a legislação trabalhista brasileira é bastante protecionista, ainda que sofra a pesada carga dos milhares de processos que precise desbravar, certamente os trabalhadores de tais clubes não ficarão desassistidos, conquanto a instituição da SAF traga alguma insegurança nesse sentido.

Ainda, sobre o Regime Centralizado de Execuções (RCE), novidade na lei, que apresenta vantagens para quem adere, alguns clubes vinham demandado o uso desse regime no seu dia a dia, mesmo aqueles que ainda não aderiram à SAF. Segundo Barbieri (2022), recentemente a Corregedoria do Tribunal Superior do Trabalho promoveu alterações nos provimentos do uso do RCE, deixando claro,

inclusive, que somente os clubes que constituíram a SAF, com cisão do seu departamento de futebol, serão aptos a fazer uso dessa ferramenta.

Para Freire (2021), crítico da lei, chega a ser inconstitucional os “*ditames*” (grifo do autor) dessas leis e facilidades que dão maiores ênfases a um único esporte em detrimento de vários outros. Essa polêmica, no entanto, não cabe nas análises da presente monografia, mas segue registrada para que se tenha noção da grandeza que as discussões desse setor e, principalmente, de suas leis, tem trazido não apenas ao Judiciário e Legislativo, mas também à população como um todo, uma vez que o futebol, como já mencionado anteriormente, é, sim, no Brasil, um dos esportes mais populares e com maior significado para o povo quando se pensa em entretenimento.

Diante dos cenários vistos até então, é importante desdobrar o que implicará, na prática, a adoção da Lei da SAF nos clubes brasileiros.

6 IMPLICAÇÕES DA SAF PARA A GOVERNANÇA DOS CLUBES BRASILEIROS

Como visto anteriormente, a nova Lei da SAF atualizou a Lei Pelé, consolidando, principalmente, as alterações e indicações de melhorias ao longo dos anos. Temas como relações trabalhistas, *fair play*, igualdade de gêneros, dentre outros, perpassam toda a Lei da SAF.

Os advogados da área societária e tributária, como Figueiredo e Queiroz (2020), alertam que a grande preocupação para uma efetiva mudança estratégica corporativa não se dá tão somente no modelo societário ou tributário, mas também com uma análise sob a ótica da governança corporativa. Para eles, muito mais que se utilizar de benefícios que vêm junto com um novo modelo – especialmente para os clubes que se encontram numa situação caótica sob o ponto de vista financeiro, com várias execuções fiscais indefensáveis –, a grande questão está na transparência da gestão e isso somente é possível através de uma efetiva governança corporativa.

Por outro lado, quando pensamos nas entidades sem fins lucrativos, dentre as quais a maioria dos clubes brasileiros se encontram, é sabido que as vantagens na tributação trazem consigo uma série de exigências quanto à transparência, principalmente por possuírem imunidades tributárias. Todavia, esses regramentos de transparência exigidos das empresas que possuem isenções e imunidades não têm ocorrido nos clubes brasileiros (FABRETTI, 2012).

O *fair play*, por exemplo, ainda não implementado nos clubes brasileiros, recentemente tem sido estudado pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF). Como na Europa esse projeto tem sido realidade, alguns clubes no Brasil vêm sentindo indiretamente reflexos do regramento europeu. Segundo Belloti (2022), em 2021 foi realizado um estudo na CBF e no qual foi identificado que, caso esse regramento fosse instituído, apenas quatro dos vinte clubes da série A do Campeonato Brasileiro estariam aptos, estatística ruim, mas ainda muito melhor se comparada com as demais séries.

O *fair play* financeiro, por exemplo, auxiliará os times brasileiros, visto que atua no controle dos gastos visando à diminuição do *déficit* e redução de impactos negativos. Assim, é nítido que a Lei da SAF entrega novas contribuições para boas práticas serem implementadas, apontando para uma mudança cultural nas finanças do clube.

É possível enxergar que a governança corporativa é capaz de desenvolver um efetivo *compliance* nos clubes de futebol, auxiliando-os a terem um desempenho do ponto de vista ideal, quando pensado à luz do Direito Empresarial, além do Tributário, podendo, além de otimizar suas gestões, contribuir com estudos sobre melhores cenários, visando à longevidade empresarial, tanto do ponto de vista sucessório como nos estudos de captação de recursos, como emissões de debentures, dentre outros, otimizando a capacidade do negócio.

Os artigos abordados ao longo desse estudo comprovam que o atual *status* da governança corporativa nos países europeus refletem no segmento desportivo, trazendo riqueza para os clubes e, por conseguinte, para o no qual o clube está domiciliado.

Jim Collins, respeitado estudioso e empreendedor que atuou resgatando e estudando empresas no mundo, ressaltava, na década passada, após anos transformando companhias globais, que nem todas as empresas merecem durar e que a sociedade, em algumas ocasiões, talvez merecesse não ter uma organização que apresenta terríveis contribuições do ponto de vista de respeito a seus *stakeholders*, como seus funcionários, pessoas que são tão essenciais para a existência das empresas. Os times de futebol, à luz desse autor, precisam passar por uma grande transformação cultural e organizacional. Os clubes não apenas devem lutar para sobreviver, entregando entretenimento, mas, acima de tudo, entregar à sociedade um impacto diferenciado, pois isso deveria ser um dos principais motivos de existir de uma organização: fazer um impacto tão importante que, em sua inexistência, abriria uma lacuna que não seria facilmente preenchida (COLLINS, 2010).

Hoje, os clubes de futebol que estão nesse modelo institucional de endividamento e muito distantes de uma boa governança, gritam por um *compliance* efetivo. Verdadeiros líderes, segundo Collins (2010), certamente buscarão essa mudança, pois esses, além de lutar pela sobrevivência da empresa, mantêm disposição de tomar medidas, ainda que dolorosas, em prol de uma causa maior.

A SAF surge, portanto, como um marco na mudança corporativa dos mais de 800 (oitocentos) clubes brasileiros, apontando que é possível profissionalizar de forma efetiva as organizações que trazem tanta empatia com os torcedores ao mesmo

tempo que, sem a governança corporativa, apresentam modelos fracassados de gestão de negócios.

A expectativa é de que, conforme afirma Belloti (2022), esse marco da SAF mude o *status quo*, não indicando adoção de prática de governança corporativa tão somente nos seus regulamentos e regramentos, ou seja, apenas na teoria, mas que efetivamente mudem o cenário e atmosfera do dia a dia dos clubes que as adotarem, enfim praticando-as. Nos últimos meses, por exemplo, pôde-se perceber essa movimentação em três grandes clubes brasileiros que fizeram essa adoção. Há o aquecimento do setor, com constante veiculação na grande mídia a presença de representantes de fundos internacionais em busca de clubes que, em adotando a SAF, possam ser opções para seus investidores, afinal, para os *stakeholders* externos aos clubes a SAF parece ser a segurança que eles precisam, já que todos acreditam que somente com essa mudança societária será instituída uma boa governança e *compliance*.

Vale ressaltar que todo modelo de crescimento econômico deve estar em constante reavaliação devido aos seus impactos. Por exemplo, Seiffert (2011) aponta que o modelo de crescimento econômico que impulsionou a grande escala produtiva foi o principal determinante para a degradação do meio ambiente em todo o mundo e não somente no aspecto ambiental, mas também em relação ao fator humano, com a exploração irracional do ambiente e da mão de obra trabalhadora. Nesse cenário, várias ferramentas e mecanismos foram desenvolvidos na maioria dos países, e até em escala mundial, para um controle efetivo da exploração humana.

Assim, os estudos sobre RSC são originários da necessidade prática de ações de responsabilidade social, ambiental e econômica, ou seja, de sustentabilidade em todas as esferas das empresas no contexto em que estão inseridas e, principalmente, em países que estão em desenvolvimento acelerado, como o Brasil, que faz parte da relevante cadeia de suprimentos nacional e de diversos países do mundo. O setor desportivo, especificamente o futebol, deve ter o mesmo olhar que outros setores vem tendo, como discorrido ao longo do presente estudo, principalmente devido às responsabilidades que possui diante da sociedade e por ser alvo de tantas críticas ao modelo insustentável que se apresenta com inúmeras instabilidades e execuções judiciais.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo analisar como a Sociedade Anônima de Futebol (SAF), criada através da Lei nº 14.193/21, seria capaz de melhorar as práticas de governança utilizadas pelos clubes de futebol, tendo como parâmetro a experiência dos clubes europeus. Para tanto, foi apresentado o panorama dos clubes de futebol brasileiros, abrangendo suas limitações, desafios e apresentações à luz da governança, além das contingências do setor jurídico e os impactos tributários da mudança.

Em contraste ao contexto brasileiro, o cenário dos clubes europeus foi evidenciado, explorando como o continente desenvolveu práticas de *compliance* que se tornaram modelo não só para a gestão dos clubes e para a relação destes com os *stakeholders*, mas também para o avanço da segurança jurídica e desenvolvimento econômico e institucional dos clubes.

Para entender como as iniciativas de governança podem ser desenvolvidas no Brasil, a Lei nº 14.193/2021 (Lei da SAF) foi idealizada com o objetivo de evidenciar os aspectos societários/empresariais mais importantes, o que abrange elementos de tributação. Por fim, a partir dos itens supramencionados, foi realizada a avaliação das implicações da SAF para a governança dos clubes brasileiros. Com isso, articulou-se a importância da referida norma para os times de futebol do Brasil, para a governança organizacional e para a profissionalização dos clubes, que podem desenvolver suas atividades de forma mais bem estruturada e organizada, oportunizando seu desenvolvimento econômico e institucional.

A partir da análise empreendida, observou-se que a SAF é uma possibilidade factível de resgatar os clubes que, de forma expressiva, estão afundados em passivos judiciais. Soma-se, ainda, a relação fragilizada que estabelecem com os *stakeholders* e a insustentabilidade das dívidas trabalhistas que afetam a organização econômica dos clubes. Desse modo, a referida norma é uma possibilidade de recuperar instituições com riscos fiscais, de desenvolver ferramentas de governança corporativa e *compliance*, de atrair investimentos nacionais e internacionais, bem como de estabelecer maior segurança jurídica aos clubes no contexto brasileiro.

Entre as implicações da SAF para a governança dos clubes, ressalta-se o incentivo à transparência dos clubes, à sua organização financeira (*fair play*) e o

estabelecimento de uma nova cultura para a forma como os times são geridos e as relações são estabelecidas com os mais variados *stakeholders*.

Assim, a análise proposta ao longo dessa pesquisa visa ao incentivo ao debate sobre a SAF no âmbito do direito societário, empresarial e tributário. O presente estudo configura-se como relevante devido à possibilidade de, através de uma análise das propostas da Lei nº 14.193/2021, coletar dados e correlacionar fatores capazes de oferecerem maior compreensão das vantagens de um modelo tão novo, mas tão promissor.

Ressalta-se que as motivações empresariais no Brasil, sejam de ordem coercivas, através de um sistema legislativo e regulatório, ou de ordens filantrópicas – de natureza cultural e cognitiva –, perpassando por outras motivações (normativas, geralmente ligadas à competitividade), geram ações práticas que são evidências de uma empresa que adota responsabilidades capazes de fomentar *compliance* e governança corporativa (KOTLER; LEE, 2004).

Oliveira (2008), assim como vários autores que têm identificado uma tendência mundial na adoção das estratégias de responsabilidade social corporativa (RSC), ainda que tímida, detalha que na América Latina e nos países em desenvolvimento há uma tendência ainda maior, devido, inclusive, à grande demanda desses estudos na academia nos setores em geral, embora não abordando, ainda, o desportivo, relacionado ao futebol. Ocorre que, nesses países, a governança parece estar mais atrasada do que nos continentes europeu e norte-americano. Abreu *et al.* (2012) também indicam que em países emergentes, como o Brasil e a China, onde a economia e sociedade em geral passam por frequentes mudanças, estudos voltados para responsabilidade devem ser mais frequentes, principalmente pela fraca participação da RSC em países em desenvolvimento.

O desenvolvimento de estudos através da análise de segmentos tão importantes, compreendendo os ciclos do “consumo” – e arriscando afirmar que no pós-pandemia da COVID-19 o entretenimento passa a ter uma relevância ainda maior segundo estudos preliminares – e da competitividade, auxiliarão na compreensão do atual *status* da responsabilidade social corporativa e as razões pelas quais deve ser realidade na indústria futebolística brasileira, como já tem sido mais avançada nas demais indústrias no Brasil.

Por fim, espera-se que, com toda a análise realizada, seja possível perceber que a adesão à Lei nº 14.193/2021 certamente deve ser entendida como uma boa

opção e, em alguns casos, a certeza de que é o melhor a ser feito pelos clubes de futebol, entendendo que a sua perpetuidade será garantida por um modelo societário que faça a diferença no cotidiano da empresa, no qual o *compliance* e a governança corporativa trarão frutos positivos no que tange às dificuldades ocasionadas por grandes crises e batalhas judiciais nos âmbitos trabalhista e de relação com outros interessados (empresas parceiras, enfim, com a sociedade como um todo).

Falar em governança corporativa, ainda que num trabalho de Direito, em um primeiro momento parece estranho, mas faz todo sentido quando entende-se que o estudo dessa matéria é importante para embasar e estruturar o *compliance* da empresa, afastando e mitigando problemáticas que são encaminhadas ao Judiciário.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Mônica Cavalcanti Sá de; CASTRO, Felipe de; SOARES, Francisco de Assis; SILVA FILHO, José Carlos Lázaro da. A comparative understanding of corporate social responsibility of textile firms in Brazil and China. **Journal of Cleaner Production**, v. 20, p. 119-126, 2012. Disponível em: <https://www.infona.pl/resource/bwmeta1.element.elsevier-3850e473-7e56-3b78-a189-8314d4adac2c>. Acesso em: 20 fev. 2021.
- ACERO, Isabel; SERRANO, Raúl; DIMITROPOULOS, Panagiotis. Ownership structure and financial performance in European football. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, v. 17, n. 3, p. 511-523, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/CG-07-2016-0146>. Acesso em: 10 fev. 2022.
- AJADI, Theo *et al.* **Restart: Football Money League**. Deloitte Sports Business Group, Manchester, UK: mar. 2022. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/consumer-business/deloitte-football-money-league-2022.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2022.
- ASSI, Marcos. **Governança, Riscos e Compliance: mudando a conduta nos negócios**. 1. ed., São Paulo: Saint Paul Editora, 2017.
- BARBIERI, Raphael. **TST decide que somente clubes que constituíram SAF podem se beneficiar do regime centralizado de execuções**. CCLA Advogados. São Paulo: 01 set. 2022. Disponível em: <https://ccla.com.br/desportivo/tst-decide-que-somente-clubes-que-constituiram-saf-podem-se-beneficiar-do-regime-centralizado-de-execucoes/1>. Acesso em: 12 out. 2022.
- BELLOTI, Leonardo Franco. **Fair play financeiro – repercussões na Europa e como isso pode afetar os clubes brasileiros**. CCLA, São Paulo: 19 ago. 2022. Disponível em: <https://ccla.com.br/desportivo/fair-play-financeiro-repercussoes-na-europa-e-como-isso-pode-afetar-os-clubes-brasileiros/#:~:text=De%20acordo%20com%20o%20novo,partir%20da%20temporada%202024%2F2025>. Acesso em: 25 nov. 2022.
- BRASIL. [Constituição 1988]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 25 nov. 2022.
- BRASIL. **Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Brasília, DF: 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/D8420impresao.htm. Acesso em: 17 maio 2022.
- BRASIL. **Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998**. Lei Pelé. Brasília, DF: 1998. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9615consol.htm. Acesso em: 17 maio 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.789, de 23 de fevereiro de 1999a**. Estima a Receita e fixa a Despesa da União para o exercício financeiro de 1999. Brasília, DF: 1999. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9789.htm. Acesso em: 17 maio 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999b**. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Brasília, DF: 1999. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19790.htm. Acesso em: 12 dez. 2022.

BRASIL. **Lei nº 14.193, de 6 de agosto de 2021**. Institui a Sociedade Anônima do Futebol e dispõe sobre normas de constituição, governança, controle e transparência, meios de financiamento da atividade futebolística, tratamento dos passivos das entidades de práticas desportivas e regime tributário específico; e altera as Leis nºs 9.615, de 24 de março de 1998, e 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil). Brasília, DF: 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14193.htm. Acesso em: 25 nov. 2022.

BROOKS, Marcus. **The effects of the UEFA Financial Fair Play Regulation on Earnings Management in the European football industry**. SSRN, 19 jun. 2013. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2280661>. Acesso em: 15 fev. 2022.

CALCINI, Ricardo; MORAES, Leandro Bocchi de. **Lei da SAF e a responsabilidade dos clubes por dívidas trabalhistas**. ConJur, 20 out. 2022. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2022-out-20/pratica-trabalhista-lei-saf-responsabilidade-clubes-dividas-trabalhistas>. Acesso em: 10 nov. 2022.

CASTRO, Rodrigo; MANSSUR, José; GAMA, Tácio. **Sociedade anônima de futebol: exposição e comentários ao Projeto de Lei 5082/16**. São Paulo: Quartier Latin, 2016.

COLLINS, Jim. **Como as gigantes caem**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

EDELMAN TRUST BAROMETER. **Relatório nacional de Confiança no Brasil + Global**, 2021. Disponível em: https://www.edelman.com.br/sites/g/files/aatuss291/files/2021-03/2021%20Edelman%20Trust%20Barometer_Brazil%20%2B%20Global_POR_Imprensa_1.pdf. Acesso em: 15 dez. 2022.

EXAME ACADEMY. **Empresa de Impacto ESG: a estratégia que virou obrigatória entre os grandes CEOs**. *E-Book*. São Paulo: Abril, 2021. Disponível em: <https://lp.exame.com/wp-content/uploads/2022/09/Ebook-ESG-Exame.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2022.

FABRETTI, Láudio Camargo. **Direito tributário aplicado: impostos e contribuições das empresas**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2012.

FATTA, Giovanni Laporte *et al.* Gestão e estrutura organizacional no futebol: uma revisão sistemática. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva – RIGD**, v. 6, n. 1, p. 234-243, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/332015210_Gestao_e_estrutura_organizacional_no_Futebol_Uma_revisao_sistematica. Acesso em: 20 nov. 2022.

FIGUEIREDO, André Luiz Marquete; QUEIROZ, Eduardo Figueiredo. **O clube-empresa e a sociedade anônima do futebol**. Terraço Econômico, 12 fev. 2020. Disponível em: <https://terraoeconomico.com.br/o-clube-empresa-e-a-sociedade-anonima-do-futebol/>. Acesso em: 15 abril, 2021.

FREIRE, Marllus Lito. **A inconstitucionalidade da lei da sociedade anônima do futebol**. ConJur, 18 nov. 2021. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2021-nov-18/freire-inconstitucionalidade-lei-sociedade-anonima-futebol>. Acesso em: 18 nov. 2021.

GONZÁLEZ-BENITO, Javier; GONZÁLEZ-BENITO, Óscar. A review of determinant factors of environmental proactivity. **Business Strategy and the Environment**, v. 15, n. 2, p. 87–102, 2006. Disponível em: <https://www.scilit.net/article/3c8c17f62ceeea9f3e4c8df250d42d3a>. Acesso em: 10 out. 2022.

GRAFIETTI, César. **Análise econômico-financeira dos clubes brasileiros de futebol**: 11ª edição: demonstrações financeiras de 2019. Relatório Anual Itaú BBA, jul. 2020. Disponível em: <https://static.poder360.com.br/2020/07/Analise-dos-Clubes-Brasileiros-de-Futebol-2020-ItaúBBA.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2022.

KOTLER, Philip; LEE, Nancy. **Corporate Social Responsibility: doing the most good for your company and your cause**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2004.

LEVANTAMENTO FINANCEIRO DOS CLUBES BRASILEIROS 2021. **EY Brasil**, 14 jun. 2021. Disponível em: https://www.ey.com/pt_br/media-entertainment/levantamento-financeiro-dos-clubes-brasileiros-2021. Acesso em: 25 de nov. 2022.

LINDGREEN, Adam; SWAEN, Valérie. Corporate Social Responsibility. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 1, p. 1-7, 15 jan. 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/226409791_Corporate_Social_Responsibility_An_Empirical_Investigation_of_US_Organizations. Acesso em: 10 fev. 2022.

MAIA, Anna Beatriz Grangeiro Ribeiro; CARDOSO, Vanessa Ingrid da Costa; PONTE, Vera Maria Rodrigues. Práticas de *disclosure* do ativo intangível em clubes de futebol. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 4, n. 1, p. 1-17, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.13059/racef.v4i1.47>. Acesso em: 10 ago. 2022.

MARTINUZZI, André; GISCH-BOIE, Sabine; WIMAN, Adele. Does corporate responsibility pay off? Exploring the links between CSR and competitiveness in Europe's industrial sectors. **Research Institute for Managing Sustainability**, The Scientific Series, Vienna University of Economics and Business Administration, nov.

2010. Disponível em:

https://www.albertoandreu.com/uploads/2011/02/101124_csr_comp_final_report_long_version_final_en.pdf. Acesso em: 10 out. 2022.

MATTAR, Fauze Najib. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MEHL, RON. **Deus trabalha no turno da noite**. 1. ed. São Paulo: Proclamação, 2014.

NAKAMURA, Wilson. Reflexões sobre a gestão de clubes de futebol no Brasil. **Jornal de Inovação e Finanças**, v. 1, n. 1, p. 40-52, 2015. Disponível em: <https://docplayer.com.br/19066599-Reflexoes-sobre-a-gestao-de-clubes-de-futebol-no-brasil.html>. Acesso em: 20 nov. 2022.

NEVES, Edmo Colnaghi. **Compliance empresarial: o tom da liderança**. Rio de Janeiro: Trevisan Editora, 2018.

OLIVEIRA, José Antônio Puppim de. **Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social**. 3. ed. Rio De Janeiro: Elsevier, 2008.

OLIVEIRA, Monique Cristiane de *et al.* Características da estrutura organizacional dos clubes de futebol brasileiros: o que dizem os estatutos? **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 11, n. 31, p. 47-57, Universidade de São Paulo: 2017. Disponível em: <https://www.proquest.com/docview/2157898954>. Acesso em: 25 nov. 2022.

PARMAR, Bidhan Lalit; *et al.* Stakeholder Theory: the state of the art. **The Academy of Management Annals**, v. 3, n.1, p. 403-445. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

PUGH, Derek S.; HICKSON, David J.. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ROSMAN, Eduardo; SEQUEIRA, Carlos. **Futebol brasileiro: importância das ligas na Europa e Brasil**. Nota Setorial, BTG Pactual, abr. 2022. Disponível em: <https://acrobat.adobe.com/link/track?uri=urn:aaid:scds:US:44297a0a-aa03-4f12-90ac-b965ea965fee>. Acesso em: 25 de nov. 2022.

SEIFFERT, Maria Elizabete Bernardini. **Gestão ambiental: instrumentos, esferas de ação e educação ambiental**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SILVA, Guilherme Pedrozo da (Org.). **Vade Mecum Tributário**. 10. ed. Salvador: JusPodivm, 2022.

XP INVESTIMENTOS. **Relatório convocados: finanças, história e mercado do futebol brasileiro**. 2022. Disponível em: <https://static.poder360.com.br/2022/06/Relatorio-Convocados-XP-2022.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2022.