

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA
PROGRAMA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

CARLOS MAURICIO ZAREMBA

A TRANSFORMAÇÃO DO MODELO ASSOCIATIVO PARA
SOCIEDADE ANÔNIMA DE FUTEBOL -SAF: O CASO DO
CAMBORIÚ FUTEBOL CLUBE.

PONTA GROSSA

2023

CARLOS MAURICIO ZAREMBA

A TRANSFORMAÇÃO DO MODELO ASSOCIATIVO PARA
SOCIEDADE ANÔNIMA DE FUTEBOL -SAF: O CASO DO
CAMBORIÚ FUTEBOL CLUBE.

Tese apresentada para obtenção do título de
Doutor em Ciências Sociais Aplicadas na
Universidade Estadual de Ponta Grossa
(UEPG).

Linha de pesquisa: História, Cultura e
Cidadania.

Orientador: Prof. Dr. Alfredo Cesar Antunes

Coorientador: Prof. Dr. Constantino Ribeiro de
Oliveira Junior

PONTA GROSSA

2023

Z36 Zaremba, Carlos Mauricio
A transformação do modelo associativo para Sociedade Anônima de Futebol -
SAF: o caso do Camboriú Futebol Clube / Carlos Mauricio Zaremba. Ponta
Grossa, 2023.
191 f.

Tese (Doutorado em Ciências Sociais Aplicadas - Área de Concentração:
Cidadania e Políticas Públicas), Universidade Estadual de Ponta Grossa.

Orientador: Prof. Dr. Alfredo Cesar Antunes.

Coorientador: Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira.

1. Sociedade anônima. 2. Futebol. 3. Gestão. 4. SAF. 5. Futebol - clube. I.
Antunes, Alfredo Cesar. II. Oliveira, Constantino Ribeiro de. III. Universidade
Estadual de Ponta Grossa. Cidadania e Políticas Públicas. IV.T.

CDD: 796

TERMO DE APROVAÇÃO

CARLOS MAURÍCIO ZAREMBA

“A transformação do modelo associativo para Sociedade Anônima de Futebol - SAF: o caso do Camboriú Futebol Clube”.

Tese aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor(a) no Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais Aplicadas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual de Ponta Grossa, pela seguinte banca examinadora:

Assinatura pelos membros da Banca

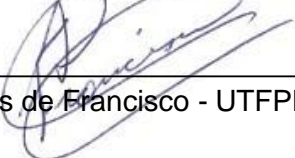


Prof. Dr. Alfredo Cesar Antunes - UEPG-PR - Presidente

ANTONIO CARLOS FRASSON:21497281920

Assinado de forma digital por ANTONIO CARLOS FRASSON:21497281920
Dados: 2023.10.19 19:09:15 -03'00'

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson - UTFPR-PR - Membro Externo



Prof. Dr. Antonio Carlos de Francisco - UTFPR-PR - Membro Externo



Profa. Dra. Carolina Paioli Tavares - UEPG-PR - Membro Interno

Documento assinado digitalmente



LUIZ ALEXANDRE GONCALVES CUNHA

Data: 23/10/2023 15:48:25 -0300

Termo de Aprovação de Tese de Doutorado

Prof. Dr. Luiz Alexandre Gonçalves Cunha - UEPG-PR - Membro Interno

Prof. Dr. Carlos Alberto Marçal Gonzaga - UNICENTRO-PR - Suplente Externo

Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior - UEPG-PR - Suplente Interno

Ponta Grossa, 19 de outubro de 2023.

Dedico esta Tese aos meus pais Osmar e Maria, que sempre me colocaram
no caminho da educação;

A minha companheira Lucimara, que sempre esteve próxima nos momentos
de angústias e dúvidas, trazendo uma palavra de incentivo;

Aos meus filhos Carlos, Guilherme e Murilo por serem a minha fonte de
inspiração, pois, por eles, através da educação, estou tentando fazer um mundo
melhor;

Ao meu neto Pedro, que na ternura de seus sorrisos, nos enche de
esperança e nos faz acreditar, que vale muito a pena lutar, por uma sociedade mais
justa e educada;

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos dirigentes, funcionários e demais colaboradores do Camboriú Futebol Clube, pelo respeito e carinho que me receberam na instituição, permitindo e colaborando com a realização desta pesquisa.

Agradeço ao amigo Rodrigo Vieira Galotti Nunes pela amizade, pelas parcerias em cursos e viagens, pelas conversas sobre projetos e gestão, que tanto contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal e acadêmico.

Agradeço à Universidade Estadual de Ponta Grossa, instituição que se dedica a oferecer um ensino de qualidade e gratuito e que tanto faz por nossa região. Onde me orgulho de fazer parte, como docente e egresso, de todas as etapas de estudo e aprendizado ao longo da minha vida.

Agradeço aos profissionais que fazem parte do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual de Ponta Grossa, que se dedicam a construir uma sociedade mais justa e igualitária.

Agradeço aos professores e amigos Alfredo Cesar Antunes e Constantino Ribeiro de Oliveria Junior, respectivamente orientador e coorientador. Parceiros nas horas boas e, sobretudo, nos momentos de união e perseverança, fazendo valer nossos ideais e valores por uma Educação Física mais forte e presente.

Por fim, agradeço a uma força universal, que conduz nossas vidas sempre para a luz e calma. Fazendo-se refletir e agir com sabedoria e bondade em todas as escolhas que a vida nos apresenta.

RESUMO

No mês de agosto do ano de 2023, foi promulgada a Lei nº 14.193, que trata da criação da SAF (Sociedade Anônima do Futebol) e dispõe sobre o tratamento dos passivos das entidades de práticas desportivas, entre outras disposições. A legislação em tela surge em um momento em que os clubes de futebol brasileiros agonizam financeiramente. Resultado de gestões amadoras, que por anos foram conduzidas de ineficientemente e, muitas vezes, irresponsáveis. Acumulando dívidas impagáveis, gastando muito mais do que arrecada e, como não poderia ser diferente, esta situação refletindo nos resultados esportivos. Neste contexto surge o objetivo desta pesquisa que é de analisar as percepções que a Lei da SAF desencadeia nos agentes sociais internos ao clube de futebol, durante o período de transformação do seu modelo jurídico, assim como, inventariar os impactos que a legislação causou no desenho dos modelos jurídicos dos clubes brasileiros. Três objetivos específicos foram elaborados, para dar conta do objetivo geral, na sua complementariedade, são eles: 1. Analisar, através de uma revisão de literatura sistemática, a produção acadêmica brasileira, compreendida entre os anos 2015 e 2022, no formato de artigo, que contemplem a temática sobre Gestão do Futebol. Identificando possíveis lacunas, a abordagem desta temática e a interpretação do desenvolvimento deste campo do saber. 2. identificar as interações sociais presentes no processo de constituição do modelo SAF em um clube de futebol. Tendo como exemplo as observações realizadas no Camboriú Futebol Clube, no período de sua constituição em SAF e de sua empresarização. As análises foram construídas através do viés sociológico de Pierre Bourdieu. 3. identificar as interações sociais presentes no processo de constituição do modelo SAF em um clube de futebol. Tendo como exemplo as observações realizadas no Camboriú Futebol Clube, no período de sua constituição em SAF e de sua empresarização. Para isso, optou-se pela construção deste documento utilizando o modelo *multipapper* ou escandinavo, onde os resultados desta pesquisa irão ser apresentados na forma sequencial de artigos. Cada artigo atende a um dos objetivos específicos colocados. O autor, neste formato escandinavo, tem a liberdade de optar por metodologias distintas na construção dos artigos. Esta Tese foi construída através da pesquisa caracterizada como participativa, aquela em que o pesquisador está inserido no campo de observação, estabelecendo uma interação com os agentes sociais investigados. Concluímos que: a) a busca realizada em 19 Bases de Dados, retornou 23 artigos, após a aplicação das determinações do *Methodi Ordinatio*, restaram 09 artigos coletados na sua íntegra para a análise final. Portanto, a contribuição desta pesquisa, se qualifica em apontar que se deve produzir mais estudos com a abordagem sobre a gestão esportiva e do futebol. E com a devida importância para nossos futuros estudos, apresenta a existência de uma lacuna para produções sobre a temática emergente para os dias atuais, ou seja, a Sociedade Anônima do Futebol - SAF. b) Foram catalogados 1020 clubes de futebol, que participaram pelo menos de uma competição oficial, organizada pelas Federações Estaduais no ano de 2023. Destes, 97 clubes são no modelo Limitada, 09 no modelo Sociedade Anônima, 14 no modelo Sociedade Simples e 46 clubes no modelo Sociedade Anônima do Futebol - SAF. Foram localizados mais 09 clubes no modelo jurídico SAF, porém não foram contabilizados por disputarem nenhuma competição oficial em 2023. Portanto, os impactos da Lei da SAF nos clubes brasileiros, são percebidos através das novas configurações quantitativas dos modelos jurídicos destas instituições, assim como, os impactos na gestão daqueles que aderiram ao modelo SAF, principalmente, quando apontamos as dificuldades de adaptação destes para o cumprimento de certas demandas da legislação. c) Concluindo, entendemos que o CFC trilhou seu caminho para a transformação em SAF. Em um primeiro momento de caráter burocrático/social implantou e desenvolveu a empresarização do clube. Em seguida, juridicamente, seguindo todos os preceitos legais, concluiu sua transformação em SAF. Porém, no trato social apresentou uma enorme deficiência na condução do processo. A falta de informação pode ter sido proposital para a manutenção das posições de comando dentro do subcampo, porém, também demonstra um despreparo de seus dirigentes. Isso fez com que seus colaboradores construíssem uma percepção limitada e até falsa da realidade social, imposta em decorrência da transformação do clube em SAF. de uma forma geral, a pesquisa respondeu ao objetivo geral proposto, ao ser possível identificar as percepções dos agentes sociais diretamente envolvidos na realidade do clube, assim como, perceber os impactos que a legislação está desencadeando no desenho dos modelos jurídicos dos clubes de futebol. Reafirmamos nossa convicção de que a adesão a Lei da SAF foi exponencialmente grande desde a criação, da legislação. Ainda é muito prematura, para instituições com as características do clube estudado, a adesão ao modelo SAF, pois diferenças de planejamento e objetivos dos clubes, muitas vezes não são compatíveis com os caminhos que legislação conduz. A legislação já está passando por adaptações e outras virão para complementá-la.

Palavras-Chave: Sociedade Anônima; Futebol; Gestão; SAF;

ABSTRACT

In August 2023, Law No. 14,193 was enacted, which deals with the creation of the SAF (Sociedade Anônima do Futebol) and provides for the treatment of liabilities of sports entities, among other provisions. The legislation in question comes at a time when Brazilian football clubs are in financial agony. The result of amateur management, which for years was conducted inefficiently and, often, irresponsibly. Accumulating unpayable debts, spending much more than they earn and, as could not be otherwise, this situation is reflected in sporting results. In this context, the objective of this research arises, which is to analyze the perceptions that the SAF Law triggers among social agents internal to the football club, during the period of transformation of its legal model, as well as to inventory the impacts that the legislation caused on the design of the legal models of Brazilian clubs. Three specific objectives were developed, to meet the general objective, in their complementarity, they are: 1. Analyze, through a systematic literature review, Brazilian academic production, between the years 2015 and 2022, in article format, that cover the theme of Football Management. Identifying possible gaps, the approach to this topic and the interpretation of the development of this field of knowledge. 2. identify the social interactions present in the process of establishing the SAF model in a football club. Taking as an example the observations made at Camboriú Futebol Clube, during the period of its incorporation into SAF and its corporatization. The analyzes were constructed through Pierre Bourdieu's sociological bias. 3. identify the social interactions present in the process of establishing the SAF model in a football club. Taking as an example the observations made at Camboriú Futebol Clube, during the period of its incorporation into SAF and its corporatization. To this end, we chose to construct this document using the multipaper or Scandinavian model, where the results of this research will be presented in sequential form of articles. Each article meets one of the specific objectives set. The author, in this Scandinavian format, has the freedom to choose different methodologies in the construction of articles. This Thesis was constructed through research characterized as participatory, in which the researcher is inserted in the field of observation, establishing an interaction with the social agents investigated. We concluded that: a) the search carried out in 19 Databases returned 23 articles, after applying the determinations of the Methodi Ordinatio, 09 articles remained collected in their entirety for the final analysis. Therefore, the contribution of this research is qualified by pointing out that more studies should be produced with an approach to sports and football management. And with due importance for our future studies, it presents the existence of a gap for productions on the emerging theme for the present day, that is, the Sociedade Anônima do Futebol - SAF. b) 1020 football clubs were catalogued, which participated in at least one official competition, organized by the State Federations in the year 2023. Of these, 97 clubs are in the Limited model, 09 in the Public Limited model, 14 in the Simple Society model and 46 clubs in the Football Anonymous Society - SAF model. A further 9 clubs were in the SAF legal model, but they were not counted as competing in any official competition in 2023. Therefore, the impacts of the SAF Law on Brazilian clubs are perceived through the new quantitative configurations of the legal models of these institutions, as well as the impacts on the management of those who adhered to the SAF model, especially when we point out the difficulties in adapting them to comply with certain legislative demands. c) In conclusion, we understand that the CFC has followed its path towards becoming a SAF. Initially, of a bureaucratic/social nature, he implemented and developed the club's entrepreneurialization. Then, legally, following all legal precepts, it completed its transformation into SAF. However, in social terms there was a huge deficiency in the conduct of the process. The lack of information may have been intentional to maintain command positions within the subcamp, however, it also demonstrates a lack of preparation on the part of its leaders. This caused its employees to construct a limited and even false perception of social reality, imposed because of the club's transformation into SAF. In general, the research responded to the proposed general objective, as it was possible to identify the perceptions of social agents directly involved in the club's reality, as well as to understand the impacts that legislation is having on the design of football clubs' legal models. We reaffirm our conviction that adherence to the SAF Law has been exponentially large since the creation of the legislation. It is still very premature, for institutions with the characteristics of the club studied, to adhere to the SAF model, as differences in clubs' planning and objectives are often not compatible with the paths that legislation leads. The legislation is already undergoing adaptations and others will come to complement it.

Keywords: Public Limited Company; Soccer; Management; SAF;

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|------------|---|-----|
| Figura 1 - | Etapas Methodi Ordinatio..... | 53 |
| Figura 2 - | Organograma administrativo do Camboriú Futebol Clube..... | 157 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | | |
|-------------|---|-----|
| Gráfico 1 - | Total de Clubes de Futebol Brasileiros, que disputaram competições oficiais em 2023..... | 101 |
| Gráfico 2 - | Distribuição de Clubes de Futebol Brasileiros não associativos – 2023, participantes em competições oficiais em 2023..... | 102 |
| Gráfico 3 - | Tipologia dos modelos jurídicos de Clubes de Futebol Brasileiros, participantes em competições oficiais em 2023, constituídos de 06/08/2021 a 30/07/2023..... | 104 |
| Gráfico 4 - | Distribuição dos Clubes de Futebol Brasileiros de modelo jurídico SAF, participantes de competições oficiais em 2023..... | 106 |
| Gráfico 5 - | Distribuição, por Estado, dos Clubes de Futebol Brasileiros de modelo jurídico SAF, participantes de competições oficiais em 2023..... | 108 |

LISTA DE QUADROS

| | | |
|-------------|--|-----|
| Quadro 1 - | Relação de subáreas (etapa ii <i>Methodi Ordinatio</i>) | 47 |
| Quadro 2 - | Relação de Bases de Dados definitivas..... | 47 |
| Quadro 3 - | Total de artigos encontrado por Base de Dados/descriptores (4ª fase <i>Methodi Ordinatio</i>) | 49 |
| Quadro 4 - | Elementos identificadores dos artigos selecionados..... | 54 |
| Quadro 5 - | Lei de Bradford..... | 57 |
| Quadro 6 - | Resultados metodológicos..... | 58 |
| Quadro 7 - | Comparativo das características dos modelos jurídicos associativos e empresariais..... | 99 |
| Quadro 8 - | Análise do atendimento ao Art. 8º da Lei da SAF..... | 110 |
| Quadro 9 - | Legislação, normativas, projetos de lei e decisões sobre a empresarização do futebol entre os anos de 1998 e 2021..... | 135 |
| Quadro 10 - | Galeria de presidentes e vice-presidentes do Camboriú Futebol Clube..... | 152 |
| Quadro 11 - | Alterações estatutárias Camboriú Futebol Clube..... | 153 |
| Quadro 12 - | Indicadores de empresarização do Camboriú Futebol Clube..... | 157 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----|
| Capítulo 1 - A transformação do modelo associativo para Sociedade Anônima de Futebol - SAF: o caso do Camboriú Futebol Clube | 11 |
| 1.1 Introdução..... | 11 |
| 1.2 Metodologia..... | 22 |
| 1.3 Capítulos..... | 27 |
| 1.4 Conclusão Geral..... | 32 |
| Referências..... | 35 |
| | |
| Capítulo 2 - Gestão do futebol: uma revisão sistemática da produção nacional entre os anos de 2015 e 2022 | 39 |
| 2.1 Introdução..... | 40 |
| 2.2 Metodologia | 41 |
| 2.3 Resultado e Discussões | 53 |
| 2.4 Relato dos Artigos | 61 |
| 2.5 Considerações Finais | 69 |
| Referências | 72 |
| | |
| Capítulo 3 - Sociedade Anônima do Futebol (SAF): impactos na organização administrativa e jurídica dos clubes de futebol brasileiro | 76 |
| 3.1 Introdução..... | 77 |
| 3.2 Revisão de Literatura | 83 |
| 3.3 Metodologia | 96 |
| 3.4 Resultado e Discussões | 99 |
| 3.5 Considerações Finais | 113 |
| Referências | 117 |
| | |
| Capítulo 4 - Desafios no processo de construção de uma Sociedade Anônima do Futebol – SAF: o caso do Camboriú Futebol Clube – SC | 123 |
| 4.1 Introdução..... | 124 |
| 4.2 Revisão de Literatura | 130 |
| 4.3 Metodologia | 147 |
| 4.4 Resultado e Discussões | 151 |
| 4.5 Considerações Finais | 164 |
| Referências | 167 |
| | |
| Anexo A - Relação de Artigos Selecionados | 172 |
| Anexo B - Relação de Clubes Societários 2023 | 176 |
| Anexo C - Sistematização das Entrevistas | 182 |

Capítulo 1

A transformação do modelo associativo para Sociedade Anônima de Futebol - SAF: o caso do Camboriú Futebol Clube.

1.1 Introdução

O futebol, se não é, está bem próximo de ser o esporte mais praticado no mundo. Esta grandeza se expressa no número de países filiados na entidade máxima deste esporte, ou seja, na *International Federation of Football Associations* - FIFA, que atualmente supera a marca de 200 países associados. Um outro indicador desta magnitude é o montante financeiro movimentado pela indústria esportiva. Atualmente, raras são as modalidades esportivas, com uma representatividade econômica tão expressiva como o futebol. No início deste ano de 2023, a *Deloitte Sports Business Group* divulgou, a 26ª edição do *Football Money League*, caderno relativo à movimentação financeira dos clubes de futebol na temporada de 2021/22 em nível mundial. De acordo com o documento, os vinte clubes (20) que mais faturaram somaram € 9.2 bilhões (Deloitte Sports Business Group, 2023), ou seja, cerca de R\$ 48 bilhões de reais¹. Para compreender a dimensão deste montante, quando comparado ao Produto Interno Bruto (PIB)² dos países que compõem o G-20, este valor de movimentação é superior ao PIB de dezesseis (16) países, segundo o ranking da *Trading Economics* (2023).

Em termos nacionais, respeitando as devidas proporções, as altas cifras da indústria do futebol são recorrentes. Segundo a publicação da Sportsvalue (2023), em 2022, receitas somadas dos 20 principais clubes brasileiros atingiram o valor de R\$ 7,5 Bilhões de reais, o que representa um crescimento real (descontados os efeitos da inflação) de 0,3% em relação ao ano anterior (Sportsvalue, 2023).

Novamente, utilizando-se da comparação para obter uma dimensão dos recursos captados pelos principais clubes de futebol brasileiros, será utilizado como exemplo o total de receitas acumuladas pelo município de Ponta Grossa – PR em 2022. É relevante salientar o fato de Ponta Grossa ser o quarto município em número de habitantes no Estado do Paraná e o 72º no país, ocupar a 5ª posição como município

¹ Conversão em 01/08/2023, € 1 = R\$ 5,26: <https://www.melhorcambio.com/euro-hoje>

² O PIB é a soma de todos os bens e serviços finais produzidos por um país, estado ou cidade, geralmente em um ano. <https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>

do Estado em número de empresas e outras organizações atuantes (14.801 unidades) (IBGE, 2023). Em 2022³, a arrecadação total de receitas alcançou a cifra dos R\$ 1,2 bilhões. Se o município de Ponta Grossa fosse um clube de futebol brasileiro, estaria em primeiro colocado no ranking dos clubes que mais arrecadaram, empatado com o Clube de Regatas Flamengo, que em 2022, também teve uma receita aproximada de R\$ 1,2 bilhões (Sportsvalue, 2023).

No entanto, este quadro de “riquezas” apresenta um lado paradoxal. Ao mesmo tempo em que as principais equipes brasileiras de futebol, têm receitas milionárias, suas dívidas crescem na mesma proporção. Alguns clubes tradicionais, exibem um balanço final surpreendente de endividamentos. O montante do endividamento dos clubes que disputaram a série “A” do Campeonato Brasileiro em 2022 se situa na faixa dos R\$ 10 bilhões, 8.9 % superior ao ano de 2021. (Galapagos Capital; Outfieldinc, 2023).

Esta situação pode ser resultante de gestões amadoras, equivocadas e, por que não, muitas vezes corruptas. Grafietti (2019) aponta os rumos que a gestão dos clubes de futebol deve seguir, ou seja, “Investir bem, gastar o possível de maneira cirúrgica. Menos feeling e mais ciência, menos amadorismo e ‘cheiro de grama’ e mais análises e profissionalismo” (Grafietti, 2019, p. 335). Em alguns casos, a tomada de decisões com base na emoção, muito pertinente em clubes de futebol brasileiros, pode levar equipes de grande porte, com um contingente de milhares de torcedores, a uma situação de falência financeira. Isso é demonstrado, quando, se busca o resultado imediato dentro de campo, comprometendo assim, toda a estrutura de gestão, pois,

Clubes com menos receitas gastam mais que clubes de grandes receitas. Investem, se endividam, criam problemas para gestões futuras com a visão de que é necessário vencer hoje E clubes com maior poderio financeiro não conseguem reverter isso em campo, com gestão esportiva equivocada. (Grafietti, 2019, p. 331).

Portanto, o retrato financeiro dos clubes de futebol apresentado até o presente momento, demonstra o entendimento de que o futebol é uma atividade séria e profissional, e assim, deve ser administrado. A paixão que desperta em torcedores e dirigentes deve permanecer fora das paredes das salas dos departamentos administrativos de um clube. Sendo assim, há uma preocupação por parte das

³ <http://servicos.pontagrossa.pr.gov.br/portalthtransparencia/dashboard>

entidades que administram a modalidade e dos setores governamentais em regulamentar e orientar as ações de gestão dos clubes de futebol. Onde legislações e regulamentos possibilitem a aproximação da cultura da gestão empresarial, voltada para o mercado e com características profissionais, com a gestão dos clubes.

A Confederação Brasileira de Futebol – CBF, na esteira do que foi aprovado pela FIFA e pela *Confederación Sudamericana de Fútbol* – CONMEBOL, apresentou em 2017 o Regulamento de Licenças de Clubes. Que normatiza as concessões de licenças aos clubes de futebol profissional, habilitando-os a disputarem as competições promovidas pela CBF. No teor de sua ementa, encontram-se descritos como objetivos, ações que se remetem diretamente à gestão do clube,

Art. 2º - São objetivos gerais e de longo prazo da Licença de Clubes:

[...]

III. Assegurar os padrões de qualidade na gestão profissional dos clubes, incentivando as melhores práticas de governança, controles internos e redução de riscos;

IV. Conferir maior transparência às administrações praticadas;

[...]

VII. Monitorar a adequação dos atos constitutivos e societários dos clubes ao ordenamento jurídico brasileiro e às regulamentações da FIFA, CONMEBOL e CBF, dando transparência sobre a propriedade e o controle dos clubes;

[...]

IX. conferir maior transparência, abrangência e credibilidade às informações financeiras divulgadas pelos clubes. (Confederação Brasileira de Futebol, 2017, p. 4).

No cenário mundial, a FIFA, principal responsável pela atual conjuntura econômica/financeira do ecossistema desta modalidade, também está atenta às reais necessidades de regulamentar as ações gestoras. Sejam elas, no âmbito esportivo ou da gestão de seus filiados, onde transações milionárias se concretizam diariamente. A entidade tem apresentado ferramentas e normatizações como o Regulamento da *Clearing House*, que visa regularizar e fiscalizar o sistema de transferências de atletas. Permitindo que os montantes devidos aos clubes formadores⁴, sejam integralmente repassados para quem de direito. A inclusão correta destes valores no caixa destes clubes, por sua vez, torna possível que as categorias de base continuem recebendo investimentos e, também, proporciona o equilíbrio financeiro tão necessário para a gestão.

⁴ São clubes de futebol que possuem o Certificado de Clube Formador (CCF), emitido pela CBF, o qual permite que estes clubes possam pleitear percentuais financeiros nas operações de transferências de seus atletas, quando estas são executadas com equipes do exterior.

Na esfera governamental, distintas legislações foram e estão sendo criadas com o mesmo propósito, ou seja, estabelecer as condições para a profissionalização das gestões dos clubes. Destaque para a Lei Pelé (Lei Nº 9.615 de 24 de março de 1998), que “Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências”. No momento da elaboração, o legislador já percebia que era necessário regulamentar as ações administrativas/financeiras dos clubes de futebol (§ 6º e 7º do Art. 27), uma vez que, alguns problemas de fluxo de caixa já existiam em algumas agremiações. Outra legislação que merece ser citada, em virtude de sua importância no contexto da gestão, é a Lei nº 13.155 de 04/08/2015⁵. A qual tem como principal objeto o de instituir práticas de governança, normatizar o parcelamento da dívida com a União e cria o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro – PROFUT.

Atualmente, a discussão sobre gestão e legislação volta a se tornar pauta de destaque nos diversos ambientes do futebol brasileiro. Essa movimentação é decorrente da promulgação da Lei 14.193 de 06/08/21, conhecida como Lei da SAF, que tem como objetivo primordial instituir a Sociedade Anônima do Futebol (SAF) e regularizar as práticas de gestão nos clubes. A norma surge em um momento de crise no futebol brasileiro, o qual está se degradando devido aos seus baixos resultados esportivos e financeiros, como já foi mencionado nos parágrafos anteriores.

A referida legislatura tem como foco as questões relativas à constituição jurídica dos clubes. Em outros momentos da história do futebol brasileiro, a tese sobre o modelo jurídico associativo/societário dos clubes já esteve presente, como ocorreu com a Lei nº 8.672⁶, de 06/07/1993 (Lei Zico), que posteriormente foi revogada pela Lei nº 9.615⁷, de 24/03/1998 (Lei Pelé). No entanto, a Lei da SAF, apresenta um diferencial, como salientado por Coutinho Filho; Cerqueira e Medeiros (2022, p. 11),

⁵ Lei nº 13.155, de 4 de agosto de 2015. Estabelece princípios e práticas de responsabilidade fiscal e financeira e de gestão transparente e democrática para entidades desportivas profissionais de futebol; institui parcelamentos especiais para recuperação de dívidas pela União, cria a Autoridade Pública de Governança do Futebol - APFUT; dispõe sobre a gestão temerária no âmbito das entidades desportivas profissionais; cria a Loteria Exclusiva - LOTEX; altera as Leis nº 9.615, de 24 de março de 1998, 8.212, de 24 de julho de 1991, 10.671, de 15 de maio de 2003, 10.891, de 9 de julho de 2004, 11.345, de 14 de setembro de 2006, e 11.438, de 29 de dezembro de 2006, e os Decretos-Leis nº 3.688, de 3 de fevereiro de 1941, e 204, de 27 de fevereiro de 1967; revoga a Medida Provisória nº 669, de 26 de fevereiro de 2015; cria programa de iniciação esportiva escolar; e dá outras providências.

⁶ Lei nº 8.672, de 6 de julho de 1993. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências.

⁷ Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências.

Agora, porém, estamos diante de uma inovação legislativa consistente; da criação de um novo modelo societário específico para as entidades de prática desportiva cuja atividade principal seja o futebol, que poderá trazer vantagens aos clubes que a este aderirem, sem prejudicar os que optarem por manter a estrutura associativa [...]

Portanto, a discussão primeira sobre a Lei da SAF remete à constituição de um modelo jurídico distinto do que é praticado pela grande parte dos clubes de futebol no Brasil. É importante salientar que, ao final do ano de 2022, a CBF contava com 850 clubes profissionais de futebol ativos (Confederação Brasileira de Futebol, 2022) Deste, 84% são clubes com constituição associativa (Capelo, 2022).

Devido a influência da tradição inglesa, os clubes no Brasil, apresentam a configuração de clube associativo sem fins lucrativos desde o sec. XIX. Permanecendo assim até a década de 90, quando a da Lei Pelé foi regulamentada, quando alguns clubes optaram em se constituir em clubes com donos ou atividades corporativas (Grafietti, 2020). Sendo assim, para o presente texto, a definição a ser seguida para o entendimento de uma entidade de caráter associativo sem fins lucrativos, será o que determina a Lei nº 9.970/1999, Art. 1ª § 1º:

Para os efeitos desta Lei, considera-se sem fins lucrativos a pessoa jurídica de direito privado que não distribui, entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objeto social. (Brasil, 1999).

E no âmbito esportivo, complementando o entendimento anteriormente mencionado, as entidades de prática desportiva, “são pessoas jurídicas de direito privado, com organização e funcionamento autônomo, e terão as competências definidas em seus estatutos ou contratos sociais.” (Brasil, 1998).

A Lei da SAF, é relevante no contexto atual, uma vez que apresenta diversos benefícios como: criação de um regime tributário próprio; reestruturação das dívidas através da possibilidade de parcelamento; emissão de Debêntures; se utilizar da figura da Recuperação Judicial e Regime Centralizado de Execuções extrajudiciais para firmar acordos com os seus grupos de credores. Em contrapartida, os clubes devem cumprir as normas de governança prescritas na legislação em questão, honrar os prazos para quitação de suas dívidas e instituir o Programa de Desenvolvimento Educacional (Brasil, 2021).

Dessa forma, será possível um alinhamento financeiro dos clubes, a adoção de uma gestão com práticas e recursos humanos profissionais, possibilitando também o aporte de recursos financeiros de investidores nacionais e internacionais. Como já foi mencionado, os clubes devem adotar o regime jurídico da Sociedade Anônima do Futebol. Neste contexto, a SAF se torna uma ferramenta que deve dar o suporte para os clubes brasileiros serem inseridos no mercado global.

A aderência à nova legislação tem sido surpreendente, uma vez que, em pouco mais de dois (02) anos de existência, já foram registrados cerca de trinta (30) agremiações com características econômicas, históricas e sociais diversas, no modelo SAF. Além da entrada de investidores que oxigenaram o ecossistema do futebol brasileiro (Castro, 2023). Nos clubes considerados grandes, encontram-se aqueles que disputam as principais competições nacionais, como: SAF Botafogo; Esporte Clube Bahia; Clube de Regatas Vasco da Gama, Cruzeiro Esporte Clube, Coritiba FC. Além disso, existem os clubes que se dedicam à formação de atletas como o Krakatua Futebol SAF (PR), o Pinda Futebol Clube SAF (SP) e o P8 Futebol SAF (PR), entre outros⁸.

Porém, nem tudo são flores. Interesses pessoais, paixão de torcedores, interpretações dúbias de uma nova legislação, entre outros, são problemas que se potencializam no universo do futebol. Batalhas para retomar o controle do clube, após a criação da SAF, já são uma realidade, como a Sociedade Esportiva do Gama (SEG), que conseguiu o cancelamento do registro da SAF na junta comercial do Distrito Federal. Com a extinção da SAF a empresa Green White Investments LLC que era a majoritária na sociedade, perde vínculos com o clube⁹.

Outras situações podem surgir, sobretudo quando os resultados esportivos não atendem às expectativas dos torcedores. Observa-se o que está acontecendo com o Clube de Regatas Vasco da Gama, que após anunciar sua SAF, não consegue resultados esportivos expressivos¹⁰. Mesmo que os clubes de origem sejam sócios minoritários (30% no caso do CR Vasco da Gama) na composição da SAF, porém,

⁸ <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2022/08/10/um-ano-depois-de-aprovada-lei-das-sociedades-anonimas-de-futebol-tem-balanco-positivo>

⁹ Reportagem: Receita Federal oficializa o cancelamento do CNPJ da SAF do Gama. Disponível em: <https://distritodoesporte.com/receita-federal-oficializa-o-cancelamento-do-cnpj-da-saf-do-gama/>.

¹⁰ Penúltimo colocado no campeonato brasileiro Série A – 2023 – até o momento da construção deste material (já foram efetivadas 18 rodadas de um total de 38 rodadas);

possuem uma aproximação com o ativo mais importante do clube, ou seja, sua torcida. Dessa forma, manifestações como a de um dos possíveis candidatos à presidência do clube de origem¹¹, que promete uma revisão e a quebra de contrato, geram incertezas nos investidores,

[...] com a abertura completa do contrato, as pessoas realmente vão ser esclarecidas e podem seguir, ou não, de acordo com o que lá estiver, se realmente não estiverem cumprindo as coisas, responsabilizar as pessoas que tenham feito algo de errado e, se for o caso, de erros graves na formação dessa SAF, aí se buscar um rompimento. (Araujo, 2023).

Um cenário negativo se desenha, quando o assunto é a fragilidade jurídica que a Lei da SAF apresenta. Porém, de acordo com (Castro, 2023, p. 1), esta situação é normal, por serem problemas relacionados às fases de uma legislação nova, como: “(i) das incertezas relacionadas às primeiras decisões judiciais proferidas, (ii) da manutenção ou reforma de decisões de segunda instância” e ainda completa com mais duas situações “(iii) da ausência de uniformização em Tribunais estaduais distintos, (iv) da demora na uniformização jurisprudencial no âmbito de Tribunais Superiores etc.”

Diante disso, o senador Rodrigo Pacheco (PSD – MG), um dos responsáveis pela criação desta legislação, já protocolou no Senado o Projeto de Lei (PL) 2.978/2023. O presente PL que tem com um dos principais objetivos o de disciplinar as decisões judiciais e atos de governança, quando se trata de: responsabilidades pelas dívidas existentes no momento da formação da SAF; prazo de um (01) ano para que as SAFs possam constituir o Programa de Desenvolvimento Educacional (PDE); a presença de membros independentes nos Conselhos de Administração e Fiscal das SAFs, e dá outras providências (BRASIL, 2023). Portanto, esta é uma das ações necessárias para assegurar a segurança jurídica para clubes, investidores, atletas e outros envolvidos nos processos da SAF.

A Lei da SAF não é uma exclusividade brasileira. Muito pelo contrário. Países tradicionais no futebol já tiveram experiências com a implantação de sistemas, que propõem ou mesmo obrigam aos clubes de futebol a se constituírem como empresas de natureza societária. Nem sempre o resultado alcançado foi satisfatório. Para uma análise sucinta, serão consideradas legislações de quatro países que apresentam

¹¹ Clube de origem, é a associação sem fins lucrativos que deu origem a SAF.

características semelhantes às nossas, sejam elas geográficas, financeiras, históricas ou socioculturais.

O objetivo dos próximos parágrafos é demonstrar que, apesar de o instituto legal no Brasil estar sendo bem aceito, legislações semelhantes à Lei da SAF já foram aplicadas em outros países. Muitas situações foram positivas, porém, outras não. É importante levar em conta as diferenças culturais, financeiras e históricas entre os países que serão discutidos a seguir. Há uma premissa que parece ser comum a todas as situações: de nada adianta a alteração do modelo jurídico, sem uma mudança de atitude e de forma de gerir o clube. Portanto, é necessário observar os erros e contratempos ocorridos nestes países, para que possamos aprimorar a legislação aqui discutida.

A implantação de *Ley de Deporte* na Espanha ocorreu em 1991. Desde então os clubes acumulam dívidas, quase 40 (quarenta) vezes maiores que as existentes no início do processo. Em 1996, a Sociedade Anónima Desportiva (SAD) ou a Sociedade Anónima por Quotas (SDUQ), obrigou os clubes portugueses a se transformarem em SAD OU SDUQ. Devido ao endividamento das SAD/SDUQ, os processos judiciais para que os clubes de origem voltem a disputar competições, sem o vínculo com as sociedades, tornaram-se uma constante.

No Chile, em 2005, foi criada a Lei das Sociedades Anônimas Desportivas Profissionais (SADP). No entanto, o que se tem visto são as concessionárias, que são os investidores que assumiram os clubes, em um processo de devolução da gestão aos clubes de origem, sem apresentar neste período resultados satisfatórios em termos esportivos, financeiros e sociais.

Em 2005, a Lei das Sociedades Anónimas Desportivas Profesionales (SADP) foi promulgada na Argentina. Porém, devido ao contexto interno dos clubes, onde há uma constante tensão entre os associados, os dirigentes e os torcedores, legislação em questão não teve adesão, permanecendo os clubes como entidades associativas. (SIMÕES, 2020).

Portanto, o surgimento de uma nova legislação, voltada para um fenômeno social como o futebol, desperta o interesse em pesquisar como a normativa será aplicada neste ecossistema esportivo. Principalmente, em um ambiente político/financeiro/social, que hoje se apresenta o atual cenário do futebol brasileiro.

Desta forma, formulou-se o objetivo geral deste trabalho: Analisar as percepções que a Lei da SAF desencadeia nos agentes sociais internos ao clube de futebol, durante o período de transformação do seu modelo jurídico, bem como, inventariar os impactos que a legislação causou no desenho dos modelos jurídicos dos clubes brasileiros.

Para tanto, serão estabelecidos de três objetivos específicos. O primeiro é referente a comprovar o ineditismo da pesquisa, ou seja, analisar, através de uma revisão de literatura sistemática, a produção acadêmica brasileira, compreendida entre os anos de 2015 e 2022, no formato de artigos, que contemplem a temática sobre Gestão do Futebol. Identificando possíveis lacunas, que possibilitem a realização de novos estudos com a abordagem desta temática e a interpretação do desenvolvimento deste campo do saber.

O segundo é compreender os impactos que esta legislação tem causado no ecossistema do futebol brasileiro. Analisando os impactos na organização administrativa e jurídica dos clubes de futebol brasileiros, decorrentes do quadro normativo estabelecido pela Lei da SAF.

O terceiro e último está relacionado com a análise das percepções dos agentes que atuam no dia a dia do clube, em relação à transformação destes em SAF, ou seja, identificar as interações sociais que estão presentes no processo de constituição do modelo SAF em um clube de futebol. Tendo como exemplo as observações realizadas no Camboriú Futebol Clube (CFC), durante a sua constituição em SAF e a sua empresarização. As análises foram construídas a partir do viés sociológico de Pierre Bourdieu.

O CFC não possui Centro de Treinamento (CT) próprio; utiliza de estádios municipais para realizar seus jogos e treinamentos; não possui direitos econômicos de atletas; quantitativo baixo de torcedores; pouco investimento nas categorias de base; poucos títulos conquistados; passivos financeiros de pequena monta. Perfazendo assim, um rol de características que, ao de acordo com nossa perspectiva, representam uma grande parte dos clubes de futebol brasileiros em atividade.

Pela conjuntura política/financeira dos clubes nacionais, acreditamos hipoteticamente que a adesão ao novo modelo SAF será exponencial, em comparação com outros momentos e legislações anteriormente aplicados no Brasil.

No entanto, a nova proposta de SAF não deve ser considerada um fim e, com isso, a única e salvadora saída para a reestruturação do futebol brasileiro. O modelo SAF, antes de tudo, é um meio, entre tantos outros, para a construção de uma gestão sólida e sustentável de um clube de futebol. Sendo assim, os clubes de futebol devem observar as suas características estruturais, financeiras e sociais, bem como avaliar seus planejamentos a médio e longo prazo, para poderem decidir pela adesão ou não ao novo modelo.

Com este trabalho pretende-se subsidiar todos que fazem parte do ecossistema do futebol, com informações relevantes à nova legislação. Contribuindo para a tomada de decisões no âmbito das gestões dos clubes, assim como, para o incentivo a novas pesquisas, tão caras atualmente, para a temática aqui desenvolvida.

Antes de prosseguirmos para a próxima etapa metodológica que explica os caminhos que utilizamos para atingir o nosso objetivo geral, se faz necessário uma contextualização sobre nosso interesse pela temática. Profissionalmente, desde a década dos anos 1990, temos participado da constituição de comissões técnicas de equipes de formação de atletas e de profissionais de futebol. Já recém-formado, em 1988, cursamos uma especialização *Lato Sensu* na área de treinamento desportivo. Nos anos seguintes, tivemos a oportunidade de trabalhar com futebol profissional, na área de preparação física, função esta, que já desenvolvíamos com equipes de futsal.

Porém, as experiências na gestão esportiva começaram alguns anos depois, quando ingressamos na Secretaria de Esportes do Município de Ponta Grossa. Vivenciando as melhores experiências na gestão, uma vez que a Secretaria de Esportes incentivava e desenvolvia o esporte de rendimento, o que, conseqüentemente, resultou em diversos eventos esportivos que foram organizados por nossas equipes de profissionais.

Alguns anos mais tarde, fomos convidados pelo então secretário, professor Fausi Azis Chagury, para assumir a Diretoria de Esporte da Secretaria. Função que desenvolvemos por aproximadamente um ano. Com muito empenho, recuperamos a participação do município de Ponta Grossa nos Jogos Oficiais do Governo, tendo sido encarregado de coordenar a participação nos Jogos da Juventude do Paraná, com uma delegação de 400 pessoas.

Como docente da Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), tivemos a oportunidade de exercer nossas atividades na Coordenadoria de Desportos e Recreação – CDR. Órgão que coordena projetos esportivos para a comunidade interna e externa à UEPG. Este setor também é responsável pela coordenação dos Jogos Estudantis da Primavera, uma competição escolar com 60 anos de existência ininterruptas.

Em 2019, tivemos a oportunidade de ser selecionado e participar do curso de Gestão em Futebol, organizado pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF). Tivemos a responsabilidade de conduzir todo o processo de parceria/convênio com o Operário Ferroviário Esporte Clube, o qual já resultou na construção de dois novos campos oficiais e na reforma de outro nos espaços esportivos da UEPG.

Ao longo de trinta anos, estivemos sempre próximos do esporte de rendimento, atuando em quadras de futsal, exercendo a função de árbitro em âmbito estadual e nacional. De 2012 a 2015, estivemos à frente do departamento técnico da Federação de Futsal do Paraná, com a responsabilidade na gestão de aproximadamente quinze competições/ano.

Academicamente, procuramos, mesmo não estando no dia a dia da academia, estar participando de grupos de estudo e de eventos acadêmicos. Isso se intensificou após nossa entrada no ensino superior como professor. A partir de então assumimos a coordenação de alguns cursos de especialização *Lato Sensu* e algumas funções administrativas, por duas ocasiões como Chefe de Departamento do Curso de Educação Física e por três vezes como Coordenador do Curso de Bacharelado em Educação Física, ambas as funções desenvolvidas na UEPG.

Em 2010, cursamos o mestrado neste mesmo programa, em que atualmente realizamos o doutoramento¹². Somos membro do Grupo de Estudos Esporte, Lazer e Sociedade, com registro no CNPQ. Além disso, participamos do Projeto de Pesquisa “Jogos Estudantis da Primavera em Ponta Grossa – PR: história, memória, esportes e sociedade”.

Desta forma, já há alguns anos estamos nos dedicando ao estudo da gestão esportiva. O curso de Gestão do Futebol, oferecido pela CBF, despertou o interesse

¹² Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual de Ponta Grossa.

de compreender, sob a perspectiva de um enfoque profissional e acadêmico, a rotina da gestão de um clube de futebol. A partir desta perspectiva, ingressei no programa de Pós-graduação em Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual de Ponta Grossa e através da liberação para esta capacitação, foi possível durante os anos de 2021 a 2023, vivenciar em uma perspectiva acadêmica, o dia a dia da gestão de um clube de futebol. Clube que passou pelo processo de transformação do modelo associativo para o modelo SAF. Dessa forma, chegamos à data de hoje, com a certeza de que mais uma etapa foi cumprida e muito conhecimento adquirido.

Concluída esta etapa, passamos à metodologia aplicada para o desenvolvimento deste trabalho. A seguir serão pautadas todas as ações, métodos e etapas utilizadas para atender aos objetivos aqui propostos.

1.2 Metodologia

A tese foi elaborada a partir do modelo escandinavo, ou seja, os resultados desta pesquisa serão apresentados de forma sequencial em artigos. Onde, o modelo “na qual a Tese corresponde a uma introdução, seguida de uma coletânea de artigos publicados ou prontos para publicação, e completados por uma conclusão.” (Brasil, 2019).

Há autores também que adotam a designação de Tese *Multipaper*, e apresentam algumas vantagens e desvantagens em adotá-lo, quando comparado com o modelo tradicional. Desta forma, Costa (2014) elenca algumas vantagens:

Vantagens:

- Ao final do processo, os profissionais demonstram competências de investigação e comunicação em relação ao campo de conhecimento;
- Ao produzir diversos artigos, o pesquisador adquire a capacidade de usar diversos estilos de escrita, sem ficar preso a um único, como é exigido no formato tradicional de teses;
- A publicação de artigos, proporciona a possibilidade de atingir um número significativo de leitores, o que é impraticável em relação à publicação de um documento, como é o caso da tese;
- O formato *multipaper*, permite que o estudante perceba a pesquisa como um processo em constante evolução e não como um produto acabado;

Outros autores teceram outras considerações a respeito do método escandinavo. Eusse (2020) apresenta como vantagens a facilidade da submeter o material produzido, uma vez que já estão no formato de um artigo, mas também tem como desvantagem a possibilidade de repetição de alguns argumentos e/ou análises ao longo do texto. Frank (2013, p. 1), ainda acrescenta que os artigos produzidos são independentes no que se refere a “objetivos, revisão da literatura, método de pesquisa, resultados, discussões e conclusões.” Dessa forma, os trabalhos podem ser adaptados às distintas exigências de publicações dos diversos periódicos escolhidos.

Além disso, os autores também apontaram algumas desvantagens, como o fato de os resultados dos artigos não estarem relacionados entre si, de acordo com o objetivo geral da tese, os artigos podem ser produzidos em línguas diferentes para atender a uma necessidade de publicação, entre outros (Frank, 2013).

Porém, as desvantagens ou possíveis incongruências encontradas neste tipo de apresentação e construção de trabalho, segundo Eusse (2020), podem ser minimizadas ou, até mesmo, excluídas, se houver uma boa e objetiva argumentação na introdução da tese/dissertação.

De acordo com Frank (2013), existe tese/dissertação pode ser desenvolvida de duas maneiras. A primeira é quando se utiliza de diferentes perspectivas nos artigos, para solucionar um mesmo problema. Esta situação o autor denomina de “artigos horizontais”. A segunda, que foi a nossa opção, é denominada “artigos verticais ou sequenciais”, sendo definido como,

é quando a tese propõe estudar um determinado problema e, para isso, precisam-se obter resultados intermediários (isto costuma ser muito comum em um projeto de pesquisa bastante amplo e abrangente) [...] Nesse caso seria comum que cada artigo atendesse a um dos objetivos específicos da tese (que por sua vez atendem ao objetivo geral desta). [...] os resultados parciais de cada artigo vão conduzindo ao resultado final desejado para atender ao objetivo geral. (Frank, 2013, p. 1)

Silva e Menezes (2005) discutem as estruturas da comunicação científica. Segundo as autoras, existem dois tipos de canais: informais e formais. Os informais são aqueles desenvolvidos pela interação entre os pesquisadores e, como o próprio nome diz, não são formais. Os canais formais são oficiais, públicos e controlados. Transferem a comunicação de forma mais abrangente e não individualizada. Portanto, a escolha pelo formato *multipaper*, tem como objetivo proporcionar a facilidade e

vantagem de, ao final deste trabalho, poder publicar o material através dos canais formais, pois,

os canais formais são responsáveis pela comunicação oficial dos resultados de uma pesquisa. A publicação proporciona o controle de qualidade de uma área, confere reconhecimento da prioridade ao autor e possibilita a preservação do conhecimento. (Silva; Menezes, 2005, p. 17).

Como não temos um guia para trabalhos *multipaper* em nossa instituição, utilizaremos como referência as compilações encontradas por Mutti & Klüber (2018, p. 8), que contêm:

1º) Introdução, contendo: contexto da pesquisa e referencial teórico (se for o caso), revisão de literatura, problema/hipóteses da pesquisa (se for o caso) ou interrogação de pesquisa (geral para todo o texto); 2º) Objetivos (geral para todo o texto); 3º) Materiais e métodos (geral para todo o texto); 4º) Artigo 1, artigo 2...artigo n; 5º) Considerações finais discutindo os principais resultados (geral para todo o texto); 6º) Referências (geral para todo o texto ou apenas com as referências que não forem apresentadas nos artigos).

A etapa de estudos de campo desta pesquisa foi realizada entre os meses de junho de 2021 a julho de 2023. Teve como local a cidade Camboriú - SC, sede do Camboriú Futebol Clube, sendo este o objeto utilizado como referência deste trabalho. Após um contato inicial com a diretoria do clube, foi enviado um ofício com os objetivos da tese e solicitando a permissão para iniciar as observações, junto à gestão do clube.

Como já foi mencionado neste texto, tivemos a oportunidade de realizar a pesquisa de campo deste trabalho, junto ao Camboriú Futebol Clube, nos anos de 2021 a 2023. Neste momento, decidimos por desenvolver as tarefas, tendo como referência os caminhos estabelecidos para a pesquisa-participativa.

A pesquisa participativa ou participante, ou pesquisa-ação, esteve um tanto afastada do ambiente acadêmico. Muito por conta da dúvida que se tem em relação ao rigor metodológico que a mesma, aparenta não ter. Gil define a mesma como,

é um tipo de pesquisa social com base empírica que é conhecida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e de qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos no modo cooperativo ou participativo (Gil, 2008, p. 30).

Frasson & Oliveira (2009) a pesquisa participativa é indispensável para a obtenção de dados, uma vez que ocorre no momento da interlocução entre o

pesquisador e a comunidade. (Tumeleiro, 2019, p. 1), define como a “busca do envolvimento da comunidade na análise de sua própria realidade e se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas.” Para Gil (2008), a pesquisa participativa é “aquela que se desenvolve a partir da interação entre pesquisador e membros das situações investigadas.” (Gil, 2008, p. 21).

Portanto, a interação com os colaboradores do Camboriú Futebol Clube foi extremamente relevante. A rotina diária no clube permitiu a aproximação com todos os colaboradores e diretores da instituição. As interações com os membros do clube desde a sua fundação são marcadas por uma variedade de histórias emotivas, com triunfos, derrotas, viagens malsucedidas, dentre outras informações. Isso fez com que nos aproximássemos da realidade social do clube, conhecendo a sua história, e assim, compreendendo as interações que ocorriam diariamente.

Tumeleiro (2019) apresenta quatro passos para a realização de uma pesquisa participante:

1. Montagem institucional e metodológica da Pesquisa Participante: neste momento, o pesquisador deve definir seus objetivos e conceitos; elaborar o cronograma de operações, etc.;
2. Estudo preliminar da região e da população, envolvida: entender a estrutura social da população envolvida, identificar as necessidades e problemas da população;
3. Análise crítica dos problemas considerados prioritários: analisar criticamente o problema a ser resolvido;
4. Programação e aplicação de um plano de ação: interação com a comunidade para resolver o problema; e ações para melhorar o ambiente;

A pesquisa participativa teve sua origem com Bronislaw Malinowski, utilizada por ele para observar os nativos das ilhas Trobriand (Fonseca, 2002). Malinowski apresenta que o princípio metodológico da pesquisa participativa é agrupado em três unidades,

Em primeiro lugar, é lógico, o pesquisador deve possuir objetivos genuinamente científicos e conhecer os valores e critérios da etnografia Moderna. Em segundo lugar, deve o pesquisador assegurar boas condições de trabalho, o que significa, basicamente viver mesmo entre os nativos, sem depender de outros brancos. Finalmente ele deve aplicar certos métodos especiais de coleta, manipulação, e registro de evidências (Malinowski, 1978, p. 20)

Durante nossa passagem pelo clube, não nos envolvemos nos problemas genuínos da entidade. No entanto, em alguns momentos colaboramos com soluções na área de gestão, mas sempre na condição de observador. A nossa convivência com o clube é de acordo com as considerações de Malinowski, em relação à metodologia. Sempre tivemos um problema de pesquisa definido, logo, as nossas ações foram direcionadas pelos mesmos, ou seja, acompanhar todo o processo de empresarização do clube, culminando com a constituição da SAF. A segunda recomendação metodológica de Malinowski, é a de conviver no espaço sem depender de ninguém. Como não poderia ser diferente, nos estabelecemos em Camboriú, dessa forma tínhamos total autonomia de horários, movimentação nos espaços do clube e interação com os agentes sociais para obter informações que pudessem ser úteis para a realização da pesquisa. E terceiro lugar, criamos um método próprio de anotações e registros. Desta forma, acreditamos ter atendido aos requisitos metodológicos inerentes à pesquisa participante.

A complexidade do objeto deste estudo requereu uma abordagem interdisciplinar. O conhecimento da área esportiva, isolado dos demais, não é capaz de proporcionar um entendimento satisfatório e, conseqüentemente, não traz elementos transformadores para a área das ciências sociais ou da educação física.

Assim, tivemos que dialogar com distintas áreas tais como administração, sociologia, política, economia, entre outras, a fim de iniciar a construção de um instrumento teórico e interdisciplinar, que atenda a temática desta investigação. Este conjunto de conhecimentos deve dialogar entre si, sem descuidar do senso comum, tão importante para a base de qualquer tipo de investigação científica. Assim, percebe-se que a interdisciplinaridade deve,

[...] estar presente na definição de objeto, na discussão dos vários conceitos, e nas propostas metodológicas e técnicas. Nesse sentido, a interdisciplinaridade não configura uma teoria ou um método novo: ela é uma estratégia para compreensão, interpretação e explicação de temas complexos. (Minayo, 2011, p. 15)

A opção pelo modelo *Multipaper*, permite que os objetivos específicos sejam os guias dos artigos da tese. Desta forma, os procedimentos metodológicos e técnicos a

serem estabelecidos para cada capítulo de forma independente, devem respeitar a especificidade de cada tema abordado e do objetivo proposto.

A presente pesquisa, foi realizada com a participação do autor em todos os momentos administrativos e esportivos do clube em questão, no período compreendido entre os meses de julho de 2021 e julho de 2023.

Para tanto, a presente tese será dividida em cinco (04) Capítulos: Capítulo 1 Introdução, Capítulo 2 (Artigo 1); Capítulo 3 (Artigo 2); Capítulo 4 (Artigo 3);

1.3 Capítulos

Os capítulos foram estabelecidos de acordo com os objetivos específicos, ou seja, cada um deles deve sobretudo atender ao seu respectivo objetivo. O termo “sobretudo” se refere ao fato de que a pesquisa se é um processo em constante construção do conhecimento, desenvolvendo uma dinâmica que permitirá uma interdependência entre as temáticas/objetivos dos diferentes capítulos. Dessa forma, as lacunas, conceitos e categorias encontradas e desenvolvidas nos artigos de um determinado capítulo, darão suporte para a elaboração dos próximos capítulos, e assim sucessivamente. Cada capítulo será composto de 01 (um) artigo.

Capítulo 2: Gestão do futebol: uma revisão sistemática da produção nacional entre os anos de 2015 e 2022

a) Objetivo a ser contemplado:

Analisar, através de uma revisão de literatura sistemática, a produção acadêmica brasileira, compreendida entre os anos 2015 e 2022, no formato de artigo, que contemplem a temática sobre Gestão do Futebol. Identificando possíveis lacunas, que possibilitem a realização de novos estudos com a abordagem desta temática e a interpretação do desenvolvimento deste campo do saber.

b) Metodologia:

Caracteriza-se como uma revisão sistemática de literatura, de caráter descritivo e exploratório, com utilização da Metodologia do *Methodi Ordinatio*, objetivando mapear as produções publicadas na língua portuguesa e inglesa, sobre a temática Gestão do Futebol. A escolha desta metodologia, justifica-se pelo fato de que a mesma, durante a busca de material, proporciona que se utilizem e se completem diferentes critérios de identificação e classificação do material.

Para tanto, foram utilizadas 19 (dezenove) bases de dados do Portal de Periódicos da CAPES. Os descritores utilizados na sua forma pura e em combinações (nas línguas portuguesa e inglesa) são: Gestão; Futebol; Administração; Sociedade Anônima; *Management*; *Soccer*; *Football*; *Administration*; *Corporation*; SAF. Nos momentos de combinação dos descritores, foi utilizado o operador lógico Booleano “AND”.

Os critérios de inclusão para este trabalho são: Artigos completos em português/inglês, publicados no período de 2015 a 2022 e que contenham os descritores no título e/ou no resumo e/ou nas palavras-chave e que relacionem no seu conteúdo a temática estudada. Para os artigos em inglês, estão sendo considerados aqueles que fazem referência à realidade da gestão de clubes de futebol brasileiros. Como critérios de exclusão, todos os artigos que não se enquadram nas normas que norteiam esta pesquisa ou que apresentam duplicatas em diferentes bases de dados.

Inicialmente foram localizados 23 (vinte e três) artigos. Após a aplicação das determinações do *Methodi Ordinatio*, restaram 09 (nove) artigos coletados na sua integralidade para a análise final.

Concluindo que, no que se refere às implicações teóricas, após a revisão de literatura sistemática, a pesquisa cumpre seu objetivo, ou seja, identificou o que foi produzido a respeito da gestão do futebol no recorte temporal estabelecido. A escassez de trabalhos, indica uma urgência real em reverter esta situação. Pois, para que se possa consolidar a área da gestão esportiva e do futebol, como uma área do conhecimento específica, é necessário que exista o suporte acadêmico para a construção do arcabouço teórico inerente a esta temática.

É importante salientar que a busca revelou uma lacuna na produção acadêmica sobre a temática Sociedade Anônima do Futebol (SAF). Não foram encontrados artigos que analisem este assunto/tema. Dessa forma, considerando a relevância do estudo da legislação que regulamenta a SAF, para o ecossistema do futebol, é de suma importância a realização de pesquisas científicas nesta área. Servindo de subsídios para aqueles que desenvolvem suas ações laborais junto às gestões dos clubes, quanto para aqueles que transitam no meio acadêmico, os quais trarão a sustentação teórica para futuras discussões deste assunto/tema. Diante desta constatação, confirma-se o ineditismo desta pesquisa.

Capítulo 3: Sociedade Anônima do Futebol (SAF): impactos na organização administrativa e jurídica dos clubes de futebol brasileiro

a) Objetivo a ser contemplado:

O objetivo é identificar os impactos na organização administrativa e jurídica dos clubes de futebol brasileiros, decorrentes do quadro normativo estabelecido pela Lei da SAF.

A escolha por este recorte se deve ao fato de a Lei da SAF ser a legislação em vigor que trata da regulamentação da Sociedade Anônima do Futebol. A forma jurídica colocada é uma das principais opções para os clubes, uma vez que ela permite a reorganização da gestão e a captação de investimentos nacionais e internacionais.

A legislação considerada um marco no futebol brasileiro e inovadora, provoca uma mudança de paradigmas em relação à forma de constituição jurídica dos clubes brasileiros. Interrompendo uma tradição de mais de 130 anos e introduzindo uma nova cultura administrativa e com certeza, é de suma importância interpretar o momento em que essas inovações estão ocorrendo.

b) Metodologia:

A pesquisa será qualitativa, pois uma vez que, dessa forma, estamos buscando uma relação do sujeito com o mundo real (Silva; Menezes, 2015). De caráter descritiva, por onde tentaremos descrever a legislação, assim, como a atual estrutura jurídica dos clubes brasileiros. (Gil, 2008). E por fim, será uma pesquisa bibliográfica, pois trabalharemos com material já publicado. (Silva; Menezes, 2015).

O método indutivo, será o elemento delineador desta pesquisa. Trabalharemos com a realidade concreta, ou seja, o que realmente existe em termos de Clubes SAF no Brasil. Após a análise dos dados, podemos, assim, inferir com conjecturas gerais sobre o nosso objeto.

A seguir, será realizada uma análise descritiva da Lei da SAF, de modo a compreender a influência que ela exerce sobre a gestão dos clubes e a construção de um novo paradigma estrutural para os modelos jurídicos dos clubes de futebol.

Inicialmente será realizado um levantamento da constituição legal de clubes associativos e societários, com toda a legislação pertinente e uma aproximação com

a realidade dos clubes de futebol brasileiros. O levantamento dos clubes foi realizado a partir de consulta nos websites das federações estaduais. Participaram da amostra, todos os clubes que participaram de pelo menos uma competição oficial em 2023.

Foram catalogadas 1020 equipes, que se alinham em diferentes modelos jurídicos, a partir do associativo (a grande maioria), passando pela sociedade simples, Ltda, pela Anônima e pela SAF. Considerando que o objetivo é identificar os clubes com SAF, foram encontrados 46 clubes nestas condições e mais 09 que não participaram de competições oficiais em 2023. A maioria dos clubes SAF concentra-se a região Sudeste (50%). Outro dado contabilizado, foi a percepção de que os gestores não cumprem a legislação no que tange à boa governança. Isso é notado ao analisar o item transparência, que se refere a publicizar relatórios financeiros, contábeis e outros documentos, por meio dos websites dos clubes. Verificamos que um pequeno número de clubes cumpre as determinações e que 35% nem website possuem.

Concluimos que a legislação está tendo um impacto significativo nas gestões, uma vez que em pouco mais de dois anos de vigência, 46 clubes já aderiram ao modelo SAF. Um número significativo em relação ao número de clubes criados no mesmo período, mas com outro modelo jurídico. É notório que as gestões estão sendo impactadas, uma vez que se ajustar as normativas da Lei. Principalmente em relação aos aspectos de transparência e de boa gestão.

Capítulo 4 – Desafios no processo de construção de uma Sociedade Anônima do Futebol – SAF: o caso do Camboriú Futebol Clube - SC

a) Objetivos a serem contemplados:

Tem como objetivo identificar as interações sociais presentes no processo de constituição do modelo SAF em um clube de futebol. Tendo como balizamento as observações realizadas no Camboriú Futebol Clube, durante seu processo de constituição em SAF e de empresarização. As análises foram construídas através do viés sociológico de Pierre Bourdieu.

b) Metodologia

Pesquisa inicialmente de caráter qualitativa, descritiva e documental, pois pretendemos mediante documentos descrever de forma minuciosa nosso objeto de

estudo, mediante atas, registros, reportagens, entre outros. (Silva; Menezes, 2015). O método indutivo é o que melhor se alinha com o objetivo da pesquisa, uma vez que requer experiência do pesquisador em relação à amostragem e prioriza a análise do particular para o geral. “Considera que o conhecimento é fundamentado na experiência, não considerando princípios preestabelecidos.” (Silva; Menezes, 2015)

É uma pesquisa exploratória, ao tornar o objeto mais exposto e permite, assim, uma compreensão do mesmo. Também se enquadra como pesquisa-participativa, sendo aquela que, “quando se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas.” (Silva, Menezes, 2001, p. 22).

Para compreender as relações entre os sujeitos, os seus conhecimentos e posicionamentos, utilizaremos as categorias da sociologia de Pierre Bourdieu: campos, espaços sociais, capital simbólico e *habitus* estabelecidos no processo. Como ferramenta será utilizada a entrevista estruturada, pois, “A entrevista estruturada desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanecem invariáveis para todos os entrevistados” (Gil, 2008, p. 113).

A análise das entrevistas dos sujeitos será realizada através da técnica do Discurso do Sujeito Coletivo – DSC. A Teoria do Campo de Pierre Bourdieu será o fundamento sociológico para analisar as movimentações dos agentes, bem como para interpretar as percepções dos entrevistados perante a transformação do modelo jurídico para SAF de um clube de futebol.

Conclusão

As movimentações dos agentes dentro do subcampo Camboriú Futebol Clube identificam os capitais político e econômico, como aqueles que dominam as relações de forças dentro do espaço social. Outra observação é que os *habitus* pertencentes as rotinas, aos processos e ao linguajar inerentes de uma sociedade corporativa, já estão incorporados pelos funcionários e diretores do clube. A empresarização do clube, que teve início em junho de 2021, abriu o caminho para a constituição da SAF.

Diante das observações realizadas no Camboriú Futebol Clube, é possível inferir que todo o processo de adesão ao modelo SAF, deve ser comunicado e explanado a todos aqueles agentes que estão presentes no espaço social. A

desinformação pode causar uma rejeição de todo o processo, por parte daqueles que estão presentes no dia a dia do clube.

1.4 Conclusão Geral

Para atender a este item, revisitaremos os objetivos específicos e o geral, a fim de verificar se as metas foram plenamente atingidas.

Específicos:

- a) objetivo o de analisar, através de uma revisão de literatura sistemática, a produção acadêmica brasileira, compreendida entre os anos 2015 e 2022, no formato de artigo, que contemplem a temática sobre Gestão do Futebol. Identificando possíveis lacunas, que justifiquem a realização de novos estudos com a abordagem desta temática e a interpretação do desenvolvimento deste campo do saber.

O Artigo 2 apresentou todo o processo de uma revisão sistemática, com a utilização do *Method Ordinatio*. Para tanto foram analisados os descritores:

| | | | |
|----|------------------------------------|----|---------------------|
| a) | <i>management AND soccer;</i> | a. | Gestão; |
| b) | <i>management AND football;</i> | b. | Futebol; |
| c) | <i>administration AND football</i> | c. | Administração; |
| d) | <i>administration AND soccer;</i> | d. | Sociedade Anônima; |
| e) | <i>corporation AND soccer;</i> | e. | <i>Management;</i> |
| f) | <i>corporation AND football;</i> | f. | <i>Soccer;</i> |
| g) | <i>SAF AND soccer;</i> | g. | <i>Football;</i> |
| h) | <i>SAF AND football;</i> | h. | Administration; |
| i) | gestão AND futebol; | i. | <i>Corporation;</i> |
| j) | Administração AND futebol; | j. | SAF; |
| k) | “Sociedade Anônima do Futebol”; | | |

Agrupados pelo operador booleano “AND”. Foram utilizadas 19 bases de pesquisa, que, em um primeiro momento, retornaram 10.196 artigos. Após o processo de exclusão e utilização da rotina do *Method Ordinatio*, foram elencados 09 artigos. Percebemos que, de todos os artigos elencados em todas as etapas, nenhum contemplou a temática Sociedade Anônima do Futebol. Dessa forma, conseguimos, através da pesquisa, comprovar a lacuna de produções acadêmicas e publicações em

periódicos de qualidade e indexados, sobre a temática aqui tratada. Dessa forma, cumpre o primeiro objetivo específico e caracteriza o ineditismo desta pesquisa.

- b) Identificar os impactos na organização administrativa e jurídica dos clubes de futebol brasileiro, decorrentes do quadro normativo estabelecido pela Lei da SAF.

Artigo 3 apresenta um levantamento de todos os clubes que participaram de uma competição oficial em 2023. Identificando:

- a) situação do CNPJ do clube;
- b) número de inscrição CNPJ do clube;
- c) data de inscrição CNPJ do clube;
- d) data da última alteração dos dados no CNPJ do clube;
- e) modelo jurídico do clube inscrito no CNPJ do clube;
- f) nome fantasia do clube;
- g) razão social do clube;
- h) cidade origem registrado no CNPJ do clube;

A partir deste ponto, iniciou-se a triagem dos clubes e seus respectivos modelos jurídicos. No primeiro momento, foram listados 1020 clubes. Dessa forma, foram identificados 46 clubes com o modelo jurídico SAF que disputaram pelo menos uma competição oficial em 2023. Outros 09 clubes SAF foram identificados, mas não cumpriram os requisitos de inclusão. A partir disso, foi possível identificar as regiões que concentram mais clubes SAF, compreender a evolução do número de clubes que estão aderindo ao modelo, quais são os voltados para as categorias de base apenas e, por outro lado, aqueles que só disputam competições profissionais.

Uma análise dos websites dos clubes, com o intuito de analisar a transparência, revelou que a maioria dos clubes não está cumprindo a legislação e, conseqüentemente, terão que se adequar com urgência. Tendo em vista, a identificação e catalogação dos clubes e a observação em relação ao cumprimento da legislação, temos a convicção de que alcançamos o objetivo. Com esta análise, percebe-se existe um impacto significativo na gestão dos clubes e no ecossistema do futebol brasileiro. Dessa forma, torna-se relevante o estudo da temática proposta neste trabalho.

- a) Identificar as interações sociais presentes no processo de constituição do modelo SAF em um clube de futebol. Tendo como exemplo as observações realizadas no Camboriú Futebol Clube, no período de sua constituição em

SAF e de sua empresarização. As análises foram construídas através do viés sociológico de Pierre Bourdieu.

O Artigo 4 apresenta uma vasta fundamentação teórica a respeito do campo, espaço social, capital simbólico e *habitus* de Pierre Bourdieu. Sustentação teórica necessária para analisar a movimentação dos agentes no subcampo Camboriú Futebol Clube. Arcabouço teórico, também utilizado na análise das entrevistas com diretores e funcionários do clube. Com essas análises, percebemos, as preocupações dos entrevistados em relação ao presente e ao futuro do clube. Identificamos os seus *habitus*, e os capitais simbólicos. Avaliamos o grau de empresarização do clube, o que se iniciou com a profissionalização da gestão, em junho de 2021. Sendo assim, podemos considerar que este objetivo foi atingido. Pois apontou as prerrogativas que um clube de futebol vivencia para a adesão ao modelo SAF. Além disso, foi possível inferir que clubes com as mesmas características do Camboriú Futebol Clube, devem, inicialmente, estabelecer um plano de comunicação com seus agentes sociais, de modo a evitar percepções equivocadas a respeito do processo.

Objetivo Geral:

Analisar as percepções que a Lei da SAF desencadeia nos agentes sociais internos ao clube de futebol, durante o período de transformação do seu modelo jurídico, assim como, inventariar os impactos que a legislação causou no desenho dos modelos jurídicos dos clubes brasileiros.

Ao analisarmos os casos específicos, percebemos que foi possível ter esta percepção dos agentes, mas o importante foi relativizar as mesmas com a realidade concreta do clube. Relativizar com as movimentações dos agentes na luta pela manutenção do poder no subcampo. Dessa forma, ao entrevistarmos cada um, foi possível inferir o seu posicionamento no campo de lutas, assim como interpretarmos muito além do que nos é apresentado como realidade, quando observada de forma estanque e sem considerar as ações dos agentes sociais.

Reafirmamos a convicção de que à adesão a Lei da SAF aumentou significativamente desde a sua criação. Ainda é muito prematura, para instituições com as características do clube aqui estudado, a adesão ao modelo SAF, pois as diferenças de planejamento e objetivos dos clubes, muitas vezes, não são compatíveis

com os caminhos que a legislação conduz. A legislação já está passando por adaptações e outras determinações e obrigações virão para complementá-la.

Apesar de a sua pouca idade, o Camboriú Futebol Clube, é uma instituição bastante respeitada na região e faz parte da cultura local. Isso se deve ao fato de que o mesmo, foi administrado por empresários e aficionados residentes na cidade e nas proximidades.

Uma das limitações da pesquisa, sem dúvida, foi a dificuldade de encontrar publicações de qualidade e confiabilidade. Dois fatores foram positivos: o primeiro foi a experiência de uma pesquisa-participante. De fato, acreditamos que não há outra maneira de compreender a realidade social de uma comunidade sem realização deste tipo de pesquisa. A percepção dos jogos de forças, dos *habitus* institucionalizados, conduzindo a movimentação dos agentes, é de uma riqueza de conhecimento sem precedentes. O segundo ponto positivo, foi a escolha da forma *multipapaer*, para a elaboração deste trabalho. Foi gratificante transitar em assuntos diferentes para a elaboração do material, trabalhar com metodologias distintas, com dados quantitativos e qualitativos, enfim, uma grande variedade de detalhes que só colaboraram para incentivar mais trabalhos com estas características.

Esperamos que os resultados obtidos até aqui sejam relevantes para a academia e os para profissionais envolvidos atividades inerentes à gestão do futebol. Espero que esta pesquisa possa ser um estímulo para outros pesquisas.

Referências

ARAUJO, F. M.; ALVES, E. M.; CRUZ, M. P. Algumas reflexões em torno dos conceitos de campo e de habitus na obra de Pierre Bourdieu. **Revista Eletrônica Perspectiva da Ciência e Tecnologia**, 2009. p. 31 – 40. Disponível em: <https://revistascientificas.ifrj.edu.br/index.php/revistapct/article/view/14/1898>. Acesso em: 12 jan. 2023.

ARAUJO, T. F. F. **Filho de Eurico Miranda se candidata a presidência do Vasco com proposta ousada**. BolaVip, 08 jul 2023, 13:12 h. Disponível em: <https://br.bolavip.com/futebol/filho-de-eurico-miranda-desmontara-saf-do-vasco-caso-eleito-20230708-BBR-52245.html>. Acesso em: 09 jul. 2023.

BOURDIEU, P. **Razões Práticas**: sobre a teoria da ação. 9. ed. Campinas, São Paulo: Papyrus, 2008. 225 p.

BOURDIEU, P. **Os usos sociais da ciência**: por uma sociologia clínica do campo científico. São Paulo: Ed. da Unesp, 2004. 87 p.

BEZERRA, M. F. **O perfil do gestor de futebol contemporâneo: análise comparativa de 2001 e 2017**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <http://tede.unigranrio.edu.br/bitstream/tede/184/5/Marcio%20Ferreira%20Bezerra.pdf>. Acesso em: 05 fev. 2020.

BRASIL. Senado Federal. **Projeto de Lei nº 2978, de 2023**. Altera e acrescenta dispositivos à Lei nº 14.193, de 6 de agosto de 2021, a fim de aperfeiçoar a governança das Sociedades Anônimas do Futebol, resguardar os investidores e preservar os direitos dos clubes, dos profissionais do futebol e dos atletas em formação. Brasília, 2023. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/158031>. Acesso em: 07 jun. 2023.

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, 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/14193.htm. Acesso em: 05 dez. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. **Instrução Normativa 001/2019**. Dispõe sobre as normas de formação para Teses do Programa de Pós-Graduação em Ciências Exatas e Tecnológicas. UFG, 2019. Disponível em: <https://ppgcm.catalao.ufg.br/n/119201-instrucoes-para-elaboracao-de-teses-do-ppgct>. Acesso em 16 ago. 2020.

BRASIL. **Lei n 9.790, de 23 de março de 1999**. 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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9790.htm#:~:text=%C2%A7%201o%20Para%20os,participa%C3%A7%C3%B5es%20ou%20parcelas%20do%20seu. Acesso em: 15 de jun. 2020.

BRASIL. **Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998**. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. Brasília, 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9615consol.htm. Acesso em: 05 dez. 2019.

CAPELO, R. **O Mapa do Clube-Empresa no Futebol Brasileiro**. Noticiais do Esporte – GE, 08 Ago. 2022, 12:04 h. Disponível em: <https://interativos.ge.globo.com/negocios-do-esporte/materia/o-mapa-do-clube-empresa-no-futebol-brasileiro.ghtml>. Acesso em: 05 jan. 2023.

CASTRO, R. R. M. **A evolução da Lei da SAF e a reforma pontual de seu conteúdo**. Meio Campo – Migalhas, 14 jun. 2023, 07:30 h. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/coluna/meio-de-campo/388159/a-evolucao-da-lei-da-saf-e-a-reforma-pontual-de-seu-conteudo>. Acesso em: 04 jul. 2023.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. **Relatório de Gestão 2022**. Rio de Janeiro, 2022. 123 p. Disponível em: https://conteudo.cbf.com.br/cdn/202306/20230601132734_85.pdf. Acesso em: 12 jan. 2023.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. **Regulamento de Clubes de Futebol**. Rio de Janeiro, 2017. 33 p. Disponível em: https://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/https://conteudo.cbf.com.br/cdn/201702/20170208174032_0.pdf. Acesso em: 08 maio 2023.

COSTA, W. N. G. Dissertações e teses multipaper: Uma breve revisão bibliográfica. In: VIII Seminário Sul-Mato-Grossense de Pesquisa em Educação Matemática, 2014, Campo Grande, v. 8, n. 1, **Anais [...]** Campo Grande: UFMS, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/sesemat/article/view/3086>. Acesso em: 12 ago. 2020.

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.

DELOITTE SPORTS BUSINESS GROUP. **Deloitte-football-money-league-2023**. Disponível em: <file:///C:/Users/cdr/Downloads/Deloitte-football-money-league-2023.pdf>. Acesso em: 12 maio 2020.

EUSSE, K. L. G. **Tradição, crítica e renovação na Educação Física colombiana**. 2020. Tese (Doutorado em Educação Física), Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2020. Disponível em: https://sappg.ufes.br/tese_drupal/tese_14150_Tese%20final%20-%20Karen%20Lorena%20Gil%20Eusse.pdf. Acesso em: 15 dez. 2023.

FRANK, A. G. **Formatos alternativos de teses e dissertações** Blog Ciência Prática. 15 abr. 2013. Disponível em: <http://cienciapratica.wordpress.com/>. Acesso em: 25 nov. 2023.

FRASSON, A.C.; OLIVEIRA JUNIOR, C. R. **Metodologia da pesquisa científica**. Ponta Grossa, UEPG/NUTEAD, 2009.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GALAPAGOS CAPITAL; OUTFIELDINC. **Relatório Convocados/23: Finanças, História e Mercado do Futebol Brasileiro**. 2022. Disponível em: <https://otf.outfieldinc.com/convocados23>. Acesso em: 10 fev. 2023.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª Ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2008.

GRAFIETTI, Cesar. **O futebol Corporativo. Clube Empresa de Futebol no Brasil e as Propostas do Itaú BBA**. São Paulo: Itaú BBA; 2020. 70 p.

GRAFIETTI, Cesar. **Análise Econômico Financeira dos Clubes Brasileiros de Futebol 2019: Demonstrações Financeiras de 2018**. São Paulo: Itaú BBA; 2019. 340 p.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Brasileiro de 2022 - Cidades**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em:

<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/ponta-grossa/panorama>. Acesso em: 05 abr. 2023.

MALINOWSKI, B. K. **Argonautas do pacífico ocidental: um relato do empreendimento e da aventura dos nativos nos arquipélagos da Nova Guiné melanésia**. 2 ed. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

MINAYO, M.C.S. Disciplinaridade, interdisciplinaridade e complexidade. **Emancipação**. Ponta Grossa, v. 10, n. 2, 2010. Disponível em: <http://www.revistas2.uepg.br/index.php/emancipacao/article/view/1937/1880>, Acesso em: 19 jul. 2023.

MUTTI, G.S.L.; KLÜBER, T. E. Formato *multipaper* nos programas de pós-graduação stricto sensu brasileiros das áreas de educação e ensino: um panorama. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS, 5., 2018. Foz do Iguaçu. **Anais** [...] Foz do Iguaçu: Sipeq, 2018. p. 1 – 14. Disponível em: <https://sepg.org.br/eventos/vsipeq/documentos/02858929912/11>. Acesso em: 05 out. 2023.

QUIMELLI, G. A. S. Considerações sobre o Estudo de Caso na pesquisa qualitativa. In: BOURGUIGNON, J. A. **Pesquisa Social: Reflexões teóricas e metodológicas**. [S.l.]: Toda Palavra, 2009. p. 63-84.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. 138 p.

SIMÕES, I. (Org). **Clube Empresa: Abordagens críticas globais às sociedades anônimas no futebol**. Rio de Janeiro: Corner, 2020. 361 p. ISBN 978-65-990834-2-6.

SPORTSVALUE. **Finanças TOP 20 clubes brasileiros em 2022**. maio 2023. 156 p. Disponível em: <https://www.sportsvalue.com.br/estudos/financas-clubes-brasileiros-em-2022-a-consolidacao-do-marketing/>. Acesso em: maio 2023.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez & Autores Associados, 1988.

TRADING ECONOMICS. PIB - **Lista de Países**. 2023. Disponível em: <https://pt.tradingeconomics.com/country-list/gdp>. Acesso em: 15 de abr. 2023.

TUMELEIRO, N. **Pesquisa participante: o que é, passos metodológicos e pesquisa-ação**. Blog do Metzger. 04 out. 2019. Disponível em: <https://blog.metzger.com/pesquisa-participante/>. Acesso em: 12 out. 2023.

Capítulo 2

Gestão do futebol: uma revisão sistemática da produção nacional entre os anos de 2015 e 2022

Carlos Mauricio Zaremba¹
Alfredo Cesar Antunes (Orientador)²
Constantino Ribeiro de Oliveira Junior (Coorientador)³

Resumo

O presente artigo tem como objetivo o de analisar, mediante uma revisão de literatura sistemática, a produção acadêmica brasileira, compreendida entre os anos 2015 e 2022, no formato de artigo, que contemplem a temática sobre Gestão do Futebol. Identificando as lacunas, que possam justificar a realização de novos estudos com a abordagem desta temática e a interpretação do desenvolvimento deste campo do saber. A metodologia do *Methodi Ordinatio*, foi utilizada para a organização e classificação dos artigos encontrados na literatura. Foram analisadas 19 (dezenove) bases de dados, através da plataforma Periódicos CAPES. Após a classificação definida pelo *Methodi Ordinatio*, foram listados 09 (nove) artigos para análise. Autores utilizados para sustentação teórica desta pesquisa: Araujo (2006), Moraes (2021), Pagani, Kovaleski, Resende (2017). Conclui-se que a amostra preencheu os requisitos para uma revisão sistemática, atendendo às prescrições estabelecidas pelas Leis de Lotka e de Bradford. Ou seja, muitos autores produzem poucos documentos e poucos periódicos são especializados no assunto e, ao mesmo tempo, há um universo grande de revistas que tratam do tema esporadicamente. O ano de 2016 foi o que mais se destacou em publicações. Os artigos analisados apresentaram um equilíbrio nas abordagens quantitativas e qualitativas, com maior interesse na área financeira/contábil dos clubes de futebol. Os objetivos, dos mesmos, abrangem a implantação de novos modelos de gestão ou a verificação da adequação dos clubes as legislações surgidas no período estudado. A presente pesquisa também revela a lacuna existente na produção acadêmica sobre a temática: Sociedade Anônima do Futebol – SAF. A SAF tem causado, atualmente, uma reestruturação nos conceitos de gestão dos clubes de futebol, percebidos após a promulgação da Legislação nº 14.193, de 6 de agosto de 2021, que regulariza os princípios deste modelo societário que pode ser adotado pelas entidades esportivas.

Palavras-Chave: Sociedade Anônima; Futebol; Gestão Esportiva; *Methodi Ordinatio*; SAF.

ABSTRACT

It's objective of this article is to analyze, through a systematic literature review, Brazilian academic production, between the years 2015 and 2022, in the format of an

¹ Aluno do doutorado do Programa de pós-graduação em Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual de Ponta Grossa.

² Prof. Dr. Programa de pós-graduação em Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual de Ponta Grossa.

³ Prof. Dr. Programa de pós-graduação em Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual de Ponta Grossa.

article, which covers the theme of Football Management. Identifying possible gaps that justify carrying out new studies to address this topic and interpret the development of this field of knowledge. To this end, the Methodi Ordinatio methodology was used to organize and classify the articles found in the literature. 19 (nineteen) databases were analyzed through the Periódicos CAPES platform. After the classification defined by the Methodi Ordinatio, 09 (nine) articles were listed for analysis. Authors used for theoretical support of this research: Araujo (2006), Moraes (2021), Pagani, Kovaleski, Resende (2017). It is concluded that the sample met the requirements for a systematic review, meeting the precepts established by the Lotka and Bradford Laws, that is, many authors produce few documents and few journals specialize in the subject and, at the same time, a large universe of magazines that deal with the topic sporadically. The year 2016 was the year that stood out the most in publications. The articles analyzed presented a balance in quantitative and qualitative approaches, with a greater area of interest in the financial/accounting theme of football clubs and offer as objectives the implementation of new management models or verifying the adequacy of the clubs to the legislation that emerged in the period studied. The research also exposes the existing gap in academic production on the topic: Sociedade Anônima do Futebol – SAF. This is a currently pertinent issue that has been causing a reformulation in the management concepts of football clubs, perceived after the promulgation of Law No. 14,193, of August 6, 2021, which regularizes the principles of the corporate model that can be adopted by these sports entities.

Keywords: Public Limited Company; Soccer; Sports Management; Methodi Ordinatio; SAF.

2.1 Introdução

“Minha gestação foi a melhor que o Corinthians já teve”, Veja São Paulo (2017), contrariando a cultura acadêmica, que aconselha a não se iniciar um texto com uma citação, porém neste caso, se torna pertinente. A célebre frase que é uma das muitas que fazem parte do folclore do futebol brasileiro, é atribuída ao Sr. Vicente Matheus, espanhol de nascimento, que presidiu o Sport Club Corinthians Paulista. Vicente Matheus ocupou a presidência do clube nos anos de 1959 a 1961 e posteriormente nos períodos de 1972 a 1981 e de 1987 a 1991. (Duarte; Tureta, 2008).

A passagem de Vicente Matheus pelo SC Corinthians Paulista, revela, ainda, dois aspectos relevantes: o voluntariado da sua época, que trouxe consigo, o amadorismo na gestão dos clubes, e a transição vivida pelo ecossistema do futebol, nacional e mundial, no final do seu último mandato.

Em primeiro lugar, a forma amadora e voluntária como os dirigentes conduziam e, em muitos casos, ainda conduzem, administrativamente, os clubes. A prática de uma gestão ineficiente acompanha o histórico e a realidade de muitos clubes de futebol brasileiros. O aumento significativo de operações financeiras em clubes, bem

como, a exposição de relatórios financeiros e contábeis, tem tornado as gestões amadoras mais notórias na mídia. O voluntariado se concretiza na figura do dirigente que não se dedica ao clube em tempo integral e executa suas atividades prevista ou não em Estatuto Social, sem remuneração (Brasil, 1998). Aqui cabe uma ressalva, para defender o voluntariado de Vicente Matheus e de tantos outros de sua época. A remuneração de dirigentes, com a manutenção das garantias legais da imunidade tributária para as organizações sem fins lucrativos, foi regulamentada apenas em 2015 pela Lei Nº 13.204⁴.

Estas duas características, a gestão amadora e o voluntariado, exercidas pelos presidentes dos clubes, apesar de toda a evolução do ecossistema do futebol, seja financeira ou esportiva, ainda são uma realidade de muitos clubes de futebol brasileiros. Este perfil também foi identificado nos estudos de Nakamura (2015, p. 44),

Inicialmente destacamos a falta de uma gestão efetivamente profissional nesses clubes, que ainda dependem de dirigentes voluntários, que nem sempre possuem disponibilidade para se dedicar ao clube e que não necessariamente estão preparados da forma como seria desejável para ocupar cargos de alta responsabilidade e relevância.

O segundo ponto corresponde a um momento de transição do futebol brasileiro e mundial. Novamente recorreremos à história de Vicente Matheus, cujo último mandato terminou no início dos anos 90. Essa observação é relevante porque, neste período, ocorreu o grande “boom” do ecossistema do futebol brasileiro e mundial. O que desencadeou um processo de implantação de uma gestão profissional frente aos clubes.

Alguns fatores foram decisivos para isso, segundo Figueiredo (2011) e Bezerra (2018): A aproximação com as grandes redes de televisão de canais abertos, permitiu um aumento da visibilidade das marcas/clubes, atraindo mais investidores e recursos financeiros; Fim da Lei do Passe (Caso Bosman); Promulgação da Lei Zico (8.672 de 6/07/1993); Extinção do Conselho Nacional do Desporto - CND, fazendo com que a

⁴ LEI Nº 13.204 de 14/12/2015: que estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público; define diretrizes para a política de fomento e de colaboração com organizações da sociedade civil; institui o termo de colaboração e o termo de fomento; e altera as Leis n.º 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999.

Confederação Brasileira de Futebol – CBF se fortaleça; Brasil se consagra tetracampeão mundial de futebol; Promulgação Lei Pelé (9.615 de 24/03/1998);

Em seguida, despedimo-nos das “amarras” com o prestigiado presidente Corinthiano. No entanto, algumas questões permanecem: Como seria uma gestão de Vicente Matheus, com os recursos financeiros/contábeis/marketing que estão pautando o futebol atualmente? Suas habilidades, políticas aliadas a uma gestão profissional, permitiriam uma estabilidade financeira para o clube? São questões, sem dúvida, difíceis de responder, uma vez que se relacionam às características sociais/econômicas e políticas, que se aplicavam à época. Sem dúvidas, ainda existem muitos “Vicentes” administrando clubes de futebol, com as mesmas convicções filosóficas de cinco décadas atrás.

Se faz necessário deixar claro qual o entendimento, para este trabalho, que se tem pelas categorias: gestão, gestão esportiva e administração. Evidenciando que essas categorias estão sendo analisadas sob a perspectiva da administração inerente a um clube de futebol.

Para tanto, serão utilizadas as sistematizações apresentadas no trabalho de Ng e Mazzei (2020, p. 3). Desta forma, gestão “é a realização das metas/objetivos dentro de uma organização, de forma eficiente e eficaz, através de processos como planejamento, organização, liderança, controle, execução e acompanhamento, por meio de recursos humanos e organizacionais.” E a administração surge como sendo o “estabelecimento de metas/objetivos dentro de uma organização e a forma de alcance destes de maneira intencional e especializada através de processos como planejamento, organização, liderança, controle e execução, por meio de recursos humanos e organizacionais”.

Portanto, a gestão é o ato de executar algo, atingir metas/objetivos de forma eficaz e eficiente, respeitando processos. E administração, é a arte de planejar metas/objetivos para as organizações. Nesta esteira, se conceitua Gestão Esportiva como o ato de aplicar princípios da gestão, tomar decisões e liderar pessoas em entidades esportivas, para atingir metas e objetivos de forma eficaz e eficiente, construindo uma sinergia entre os aspectos sociais e administrativos. (Ng; Mazzei, 2020; Dias, 2021).

Na perspectiva da gestão do futebol brasileiro, nos deparamos com um imbróglgio estrutural. De um lado, um fenômeno do entretenimento que movimentou recursos, por exemplo, da ordem de 1,4 bilhões de dólares em receitas relativas a transferências de jogadores, no ano de 2022 no Brasil e de 6,5 bilhões em uma escala global (Sportsvalue, 2023)⁵. Do outro lado, encontram-se clubes com gestores amadores e, conseqüentemente, gestões com perfis amadoras. Gestões sem concretude no que se refere a boas práticas de governança, falta de transparência das operações financeiras, planejamentos a curto prazo, processos ineficientes e sem critérios técnicos para o equilíbrio das contas.

Isso reflete, por exemplo, nas dívidas dos clubes brasileiros alcançadas em 2022, que atingiram patamares preocupantes, mesmo em um ecossistema abastado como é o do futebol: Clube Atlético Mineiro (R\$ 1,6 bi); Cruzeiro Esporte Clube (R\$ 1 bi); Sport Club Corinthians Paulista (R\$ 910 mi); Sociedade Esportiva Palmeiras (R\$ 876 mi); (Sportsvalue, 2023).

Sendo assim, tem-se um recorte onde a gestão não está acompanhando, ou, em muitos casos, está indo na contramão do desenvolvimento do mercado do futebol. Alguns estudos, realizados na área da gestão esportiva e do futebol, encontraram poucos ou nenhum material que se dedique especificamente à discussão da temática gestão do futebol e à formação de gestores. Machado (2020), em sua dissertação, quando analisa mediante uma revisão sistemática o perfil dos gestores de futebol, apresenta como conclusão, que “É interessante que em nenhum momento apareceram pesquisas na área específica do futebol, principalmente em regiões em que este esporte é referência, como na Europa, por exemplo.” (Machado, 2020, p. 59).

Um olhar mais atento, revela que para o desenvolvimento da prática social ou da intervenção profissional deste campo de conhecimento, existem poucas oportunidades de formação profissional e até mesmo de estudos de gestão esportiva e de gestão do futebol. Uma pesquisa identificou, por exemplo, que no Brasil até 2019, apenas 03 (três) cursos tecnológicos regulares em gestão esportiva estavam em funcionamento e nenhum de pós-graduação (mestrado e doutorado). (Ribeiro; Carneiro; Marinho, 2020).

⁵ Os dados deste relatório são extraídos das demonstrações contábeis públicas, dos 20 clubes com maiores receitas do Brasil em 2022;

A escassez de oportunidades para a formação específica de gestores esportivos e de futebol, pode justificar os resultados da pesquisa de Machado (2020), que, ao analisar a principal ocupação/formação dos gestores dos principais clubes brasileiros, encontrou: 40% empresários; 21% advogados, enquanto outras ocupações aparecem com menor frequência, como médicos, economistas, entre outras. Não foram encontrados gestores com formação específica em Gestão Esportiva ou Gestão do Futebol.

A ineficiência administrativa dos clubes de futebol brasileiros pode estar atrelada a esta pouca ou nenhuma formação específica dos seus mandatários. Dessa forma, corroborando os resultados das pesquisas mencionadas nos parágrafos anteriores, temos que,

No Brasil, a oferta de formação específica em gestão do esporte, principalmente em nível de graduação, é pequena e parece ser uma limitação ao desenvolvimento desse segmento enquanto área de conhecimento. Esse fato pode refletir na atuação e profissionalização dos gestores dos diversos tipos de organizações do esporte e, conseqüentemente, no desenvolvimento dessas organizações e do próprio esporte. (Ribeiro; Carneiro; Marinho, 2020, p. 3)

Portanto, constata-se, *a priori*, a identificação de um problema estrutural, que está relacionado à formação acadêmica/profissional dos gestores desportivos e do futebol. Dessa forma, para compreender as bases teóricas-epistemológicas que norteiam a pesquisa e a construção do campo teórico desta área de conhecimento, é necessário, inicialmente, investigar a produção academicamente desta temática. Pois, “O entendimento da complexidade da gestão do esporte como área de conhecimento traz consigo o reconhecimento de uma formação específica.” (Ribeiro; Carneiro; Marinho, 2020, p. 3)

Sendo assim, visando contribuir com a construção teórica desta área, é que nos propusemos a realizar este trabalho, que tem como objetivo o de analisar, mediante uma revisão de literatura sistemática, a produção acadêmica compreendida entre os anos 2015 e 2022, no formato de artigo, que contemplem a temática sobre Gestão do Futebol brasileiro. Identificando possíveis lacunas, especialmente, para as produções sobre a Sociedade Anônima do Futebol, constructo legislativo, que começou a vigorar no Brasil a partir de agosto de 2021.

Este estudo se justifica através dos três aspectos levantados por Castro (1978): importância, originalidade e viabilidade. Em relação à importância, por se tratar de um levantamento bibliográfico construído com critérios e, conseqüentemente apresentará uma posição do número e da qualidade das produções acadêmicas sobre o tema, nos últimos oito anos. Contribuindo para a elaboração do arcabouço teórico pertinente à área do saber, gestão esportiva; Originalidade, uma vez que ao final da pesquisa, apresentará a existência de lacunas de produções acadêmicas sobre a temática. Estabelecendo possibilidades para novas pesquisas e produções. Viabilidade é possível devido à ausência de impedimentos para a realização desta pesquisa, de ordem financeira e de ordem temporal.

2.2 Metodologia

A classificação desta pesquisa seguirá os apontamentos de Silva & Menezes (2005) e de Gil (1991). Quanto à sua natureza, é uma pesquisa aplicada, ao pretender com que seus resultados contribuam de imediato com informações a novos pesquisadores sobre a temática. “Pois pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos.” (Silvia, Menezes, 2005, p. 20). Do ponto de vista dos seus objetivos é uma pesquisa exploratória, pois, “é aquela que visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses.” (Gil, 1991). Dessa forma, pretende-se com a pesquisa explorar o universo de publicações relacionadas às temáticas apresentadas neste trabalho. Dado que se trata de uma proposta de revisão sistemática da literatura, esta pesquisa se enquadra na categoria de bibliográfica.

A partir das análises das publicações existentes, portanto da realidade concreta, chegaremos a uma conclusão do assunto de forma ampla e geral sobre as publicações que dizem respeito à gestão do futebol brasileiro. Portanto, o método indutivo parece ser o mais adequado para esta proposta, uma vez que “No raciocínio indutivo a generalização deriva de observações de casos da realidade concreta.” (Silvia, Menezes, 2005, p. 26).

Não foram encontradas pesquisas de *revisão sistemática* na literatura brasileira, que envolvam a temática aqui discutida, ou seja, que apresentem na mesma obra os termos Revisão, Gestão e Futebol. Uma pesquisa exploratória foi

realizada no Portal Periódicos CAPES⁶, no campo “busca por assuntos”, no idioma português, formato de artigo com acesso aberto, no período de 2015 a 2022 e com a sintaxe: revisão AND gestão AND futebol. Foram encontrados dez (10) artigos, sendo que apenas um (01) continha os três (03) descritores no seu corpo textual (título, resumo e conteúdo). Portanto, a originalidade de nosso trabalho é confirmada neste ponto.

Dessa forma, a única obra a atender as exigências da busca têm como título “Contabilidade Futebol Clube: Uma Revisão da Literatura Contábil sobre Clubes de Futebol”⁷, publicada em 2019, no periódico PODIUM, *Sport, Leisure and Tourism Review*. A obra segue a metodologia de revisão chamada de *ProKnow-C*, a pesquisa responde ao seu objetivo que é: Como o conhecimento resultante da análise da literatura sobre Contabilidade pode ser sintetizado em contribuições nos Clubes de Futebol?

O presente estudo pretende, através da utilização da metodologia *Methodi Ordinatio* encontrar, organizar e sintetizar as produções acadêmicas que associem na mesma obra, os assuntos da temática Gestão no Futebol. Caracterizando-se como uma revisão sistemática, uma vez que visa maximizar a busca por um determinado tema, utilizando a literatura produzida como fonte de dados, através da aplicação de um método específico e sistematizado. (Koller; Couto; Hohendorff, 2014; Sampaio; Mancini; 2007)

A utilização de uma metodologia para realizar a pesquisa sistemática é indispensável para inibir tendências nas escolhas dos artigos. Pois, de acordo com Koller, Couto, Hohendorff (2014), tendemos a valorizar os trabalhos que apresentam uma abordagem mais próxima de nossas convicções em detrimento dos outros, ocasionando o que se pode chamar de uma busca enviesada.

Portanto, com o objetivo de minimizar a busca enviesada, a revisão aqui proposta seguirá os princípios estabelecidos pelo *Methodi Ordinatio*. A presente metodologia utiliza três fatores relevantes para a seleção dos artigos: ano de

⁶ CAPES: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior;

⁷ SILVA, T. B. J.; RANGEL, R.; SOUZA, A. M.; LAVARDA, C.E.F Contabilidade Futebol Clube: Uma Revisão da Literatura Contábil sobre Clubes de Futebol. **PODIUM, Sport, Leisure and Tourism Review**. v. 8, v. 3, p. 309 – 325. set – dez. 2019. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/14336/pdf>. Acesso em 20 jan. 2023.

publicação do artigo, número de citações do artigo e fator de impacto do periódico onde o artigo foi publicado. Isso diminui as interferências subjetivas do autor no processo final.

Além disso, os autores apontam que a relevância do artigo é determinada nas primeiras etapas do processo, o que significa que não se perderá tempo com a leitura de material pouco relevante. (Pagani; Kovaleski; Resende, 2018).

A metodologia *Methodi Ordinatio* é composta por nove etapas, a saber:

i. Definir a intenção da pesquisa; ii. Pesquisar de forma exploratória com os descritores nas bases de dados; iii. Definir os descritores e suas combinações, assim como, definir as bases de dados a serem utilizadas; iv. Pesquisa propriamente dita nas bases de dados; v. Procedimentos de inclusão e exclusão; vi. Identificar os critérios: fator de impacto, ano de publicação e número de citações; vii. Ordenar e classificar dos artigos através da fórmula *InOrdinatio*; viii. Localizar os artigos em formato integral; ix. Ler os artigos. (Pagani; Kovaleski; Resende, 2018, p. 169).

Devido às características interdisciplinares que a temática apresenta, optou-se em não recorrer à forma tradicional de seleção das bases de dados, ou seja, optar por bases de dados vinculadas apenas à área da Educação Física, Saúde ou Esportes. Sendo assim, as bases de dados foram elencadas através dos seguintes procedimentos:

- a) No Portal Periódico CAPES, através da opção “Buscar Base/ Buscar por área de conhecimento”, foram listadas as seguintes áreas com aderência a temática deste trabalho (gestão do futebol) e ao Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG):
 - i. Ciências da Saúde;
 - ii. Ciências Sociais Aplicadas;
 - iii. Multidisciplinar;
- b) Após a escolha das áreas de conhecimento, foram relacionadas as subáreas pertinentes a cada uma delas. As subáreas foram selecionadas, devido às suas características de aproximação com a temática deste trabalho e com o programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais Aplicadas da UEPG. Conforme Quadro 1.

- c) Após a definição das subáreas, iniciou-se o processo de seleção das Bases de Dados pertinentes a cada Área de Conhecimento/Subárea. Como critério de inclusão da subárea, foi considerada aquela que apresentou no seu descritivo “Tipo” o termo “Textos Completos”;

QUADRO 1- Relação de subáreas (etapa ii *Methodi Ordinatio*)

| ÁREA DE CONHECIMENTO | SUBÁREA |
|----------------------------|---|
| Ciências da Saúde | Educação Física |
| Ciências Sociais Aplicadas | Administração de Empresas; Administração Pública; Contabilidade Economia |
| Multidisciplinar | Engenharia, Tecnologia, Gestão Sociais e Humanas |

Fonte: o autor

- d) Foram analisados os escopos de cada Base de Dados relacionadas. Sendo desconsideradas aquelas que não apresentavam aderência com a temática;
- e) Após eliminar as Bases de Dados duplicadas de cada Subárea, foi criado o Quadro 2 com as bases definitivas;

QUADRO 2: Relação de Bases de Dados definitivas

| BASES | |
|-------|--|
| 1. | Academic Search Premier - ASP (EBSCO) |
| 2. | Annual Reviews |
| 3. | Cambridge Core |
| 4. | Duke University Press |
| 5. | Gale - Academic OneFile |
| 6. | INFORMS PubsOnline |
| 7. | JSTOR Arts & Sciences I Collection (Humanities) |
| 8. | JSTOR Arts & Sciences III Collection (Social Sciences) |
| 9. | Oxford Journals (Oxford University Press) |
| 10. | Project Muse |
| 11. | SAGE Journals Online |
| 12. | SciELO Citation Index (Web of Science) |
| 13. | SciELO.ORG Icon: brasil |
| 14. | ScienceDirect (Elsevier) |
| 15. | SocINDEX with Full Text (EBSCO) |
| 16. | Springer Link |
| 17. | Taylor & Francis Online |
| 18. | Wiley Online Library |
| 19. | World Scientific |

Fonte: O autor

- f) Após estabelecer as Bases de Dados, iniciou-se o processo de consulta para identificar os artigos que se adequam aos seguintes descritores:

- a. Gestão;
- b. Futebol;
- c. Administração;
- d. Sociedade Anônima;
- e. *Management*;
- f. *Soccer*;
- g. *Football*;
- h. *Administration*;
- i. *Corporation*;
- j. SAF;

Os descritores foram obtidos após uma análise da literatura sobre os termos mais utilizados para discussões da temática. O operador Booleano “AND”, foi usado para a composição final dos descritores (etapa iii *Methodi Ordinatio*):

- a) *management AND soccer*;
- b) *management AND football*;
- c) *administration AND football*;
- d) *administration AND soccer*;
- e) *corporation AND soccer*;
- f) *corporation AND football*;
- g) *SAF AND soccer*;
- h) *SAF AND football*;
- i) *gestão AND futebol*;
- j) *Administração AND futebol*;
- k) “Sociedade Anônima do Futebol”;

Aqui se faz necessária uma abordagem para explicar a inclusão do termo “Sociedade Anônima do Futebol – SAF”, junto aos descritores. A SAF é uma figura burocrática regimentada pela Lei 14.193 de 06/08/2021, que estabelece normas que irão impactar na estruturação jurídica dos clubes de futebol. Dado o seu relevante papel na gestão do clube, é de suma importância para esta pesquisa compreender o que está sendo discutido e publicado academicamente a respeito.

O Quadro 3 foi construído tendo como elemento de inclusão todos os documentos no formato de “artigos”, que apresentassem um ou mais descritores no título, resumo e nas palavras-chave. Neste momento, não foi estabelecido um recorte temporal e nenhuma outra forma de exclusão. Esta etapa retornou 10.196 artigos, distribuídos nas Bases de Dados.

QUADRO 3 – Artigos por Base de Dados/descriptores (4ª fase *Methodi Ordinatio*)

QUADRO 3 – Total de artigos encontrado por Base de Dados/descriptores (4ª fase *Methodi Ordinatio*)

| Base | Management AND soccer | Management AND football | Administration END football | Administration END soccer | Gestão END futebol | Administração END futebol | Sociedade Anônima do futebol | SAF and futebol | Soccer AND corporation | SAF AND soccer |
|---|-----------------------|-------------------------|-----------------------------|---------------------------|--------------------|---------------------------|------------------------------|-----------------|------------------------|----------------|
| Academic Search Premier SocINDEX with Full Text (EBSCO) | 44 | 41 | 51 | 10 | 4 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Annual Reviews | 84 | 145 | 108 | 58 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Cambridge Core | 15 | 30 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Duke University Press | 17 | 18 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Gale - Academic OneFile | 562 | 70 | 25 | 31 | 42 | 9 | 0 | 0 | 2 | 3 |
| INFORMS PubsOnline | 119 | 242 | 60 | 27 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| JSTOR Arts & Sciences I Collection (Humanities) | 73 | 66 | 67 | 17 | 23 | 18 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| JSTOR Arts & Sciences III Collection (Social Sciences) | 133 | 532 | 327 | 84 | 29 | 21 | 6 | 0 | 51 | 9 |
| Oxford Journals (Oxford University Press) | 72 | 181 | 100 | 30 | 0 | 0 | 0 | 0 | 12 | 2 |
| Project Muse | 44 | 85 | 35 | 13 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SAGE Journals Online | 287 | 663 | 128 | 52 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Web of Science | 174 | 432 | 2 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| SciELO.ORG | 15 | 17 | 17 | 15 | 10 | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ScienceDirect (Elsevier) | 252 | 445 | 115 | 81 | 28 | 17 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Springer Link | 421 | 668 | 324 | 134 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 | 0 |
| Taylor & Francis Online | 315 | 618 | 229 | 118 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Wiley Online Library | 408 | 229 | 70 | 37 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

FONTE: O autor

A partir desta etapa realizou-se uma leitura para catalogar os artigos que atendam aos critérios de inclusão, que são os seguintes: Artigos completos em português e inglês que dizem respeito ao futebol brasileiro, com acesso aberto,

publicados no período de 2015 a 2022 e que contenham os descritores no corpo do texto (título, resumo e/ou palavras-chave). Todos os artigos que não se enquadraram nos critérios de inclusão desta pesquisa e/ou se apresentaram-se de forma duplicada foram excluídos.

Outra ressalva neste ponto, tem o objetivo de justificar o recorte temporal estabelecido para este trabalho. De acordo com Souza (1984), os acontecimentos são fatos que se tornam importantes em um contexto social, alterando o *status quo* de uma sociedade, agregando conhecimento, definindo rumos políticos, comportamentos, entre outras situações.

Dessa forma, o ano de 2015 se torna relevante, devido à promulgação da Lei 13.155⁸ de 04/08/2015, a qual normatiza um conjunto de elementos vinculados à gestão esportiva, mais especificamente à gestão de clubes de futebol. Esta legislação implanta o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro – PROFUT.

A partir deste acontecimento, a temática gestão de clubes de futebol despertou o interesse de toda a mídia e foi amplamente debatido entre jornalistas, gestores e acadêmicos. Esta ocorrência pode ter dado início a um período de publicações relacionados à temática da gestão no futebol. Podendo, também, ter contribuído para enriquecer e provocar as discussões no campo político que culminaram com a proposta do PL 5082/2016⁹ de autoria dos Deputados Federais Otavio Leite (PSDB-RJ) e Domingos Sávio (PSDB-MG). O ano de 2022 é justificado por si só, pois é o último ano que antecede esta pesquisa.

Retomando a análise sistemática do material produzido, para dar conta desta fase (5ª fase), do *Methodi Ordinatio*, foram realizadas duas leituras. A primeira, com atenção para os títulos, resumos e palavras-chave, com os seguintes parâmetros:

⁸ Estabelece princípios e práticas de responsabilidade fiscal e financeira e de gestão transparente e democrática para entidades desportivas profissionais de futebol; institui parcelamentos especiais para recuperação de dívidas pela União, cria a Autoridade Pública de Governança do Futebol - APFUT; dispõe sobre a gestão temerária no âmbito das entidades desportivas profissionais; cria a Loteria Exclusiva - LOTEX; altera as Leis n.º 9.615, de 24 de março de 1998, 8.212, de 24 de julho de 1991, 10.671, de 15 de maio de 2003, 10.891, de 9 de julho de 2004, 11.345, de 14 de setembro de 2006, e 11.438, de 29 de dezembro de 2006, e os Decretos-Leis n.º 3.688, de 3 de outubro de 1941, e 204, de 27 de fevereiro de 1967; revoga a Medida Provisória n.º 669, de 26 de fevereiro de 2015; cria programa de iniciação esportiva escolar; e dá outras providências.

⁹ Cria a via societária, e estabelece procedimentos de governança e de natureza tributárias, para modernização do futebol, e dá outras providências.

- i. Leitura preliminar: inclusão e exclusão:
 - a. Temáticas para parâmetro de exclusão - relativas às categorias: arbitragem, NFL, apostas, futebol amador, saúde, doping, formação e iniciação de jogadores, treinadores, esquemas táticos e técnicos, carreiras de jogadores, *scout*, preparação física e categorias de base;
 - b. Temáticas para parâmetros de inclusão - relativas às categorias relacionadas a gestão do futebol profissional: gestão, administração, financeiro, marketing, formação de clubes, contabilidade, informatização, legislação, governança, Sociedade Anônima do Futebol, SAF, futebol brasileiro e responsabilidade social;
 - c. Aplicação dos demais critérios de inclusão e exclusão: tipo de documento, recorte temporal, entre outros já definidos;
 - d. Cabe ressaltar, que foram encontrados artigos (95) que continham em seus títulos, resumos e/ou palavras-chave um dos descritores: Sociedade Anônima, Futebol, *Corporation* e *Soccer*, porém, não apresentaram aderência a temática. Dessa forma, todos foram excluídos;
 - e. Após esta etapa, continuaram 848 artigos no processo;

A segunda leitura, mais aprofundada, considerou os objetivos, metodologias e conclusões dos artigos selecionados. Após a finalização desta etapa, restaram 23 artigos, que atendem a todos os critérios de inclusão pré-definidos.

A etapa seis (06), utiliza o fator de impacto *Journal Citation Reports* (JCR). Todos os periódicos listados dispõem desta classificação. A obtenção do índice *InOrdinatio*, definido através da fórmula proposta por Pagani, Kovaleski, Resende (2018)¹⁰. Nesta etapa, é que o fator multicritérios, se mostra relevante na proposta metodológica.

¹⁰ *InOrdinatio*: $(Fi/1000) + (\alpha \cdot (10 - (\text{AnoPesq} - \text{AnoPub}))) + (Ci)$

Onde:

Fi = Fator de Impacto;

α = Constante com valor variando de 1 a 10, relativo ao “peso” que o ano de publicação do artigo tem em relação à pesquisa. Este valor é decidido pelo pesquisador. Para os objetivos propostos neste trabalho é relevante, apenas, que o artigo tenha sua publicação no recorte temporal pré-estabelecido (2015 – 2022). Justificando-se assim o “peso” mínimo destinado a este fator, ou seja, $\alpha = 1$.

AnoPesq = Ano de realização da pesquisa. Cabe registrar que a pesquisa, aqui descrita, foi realizada nos meses de fevereiro e março de 2023;

AnoPub = Ano de publicação do artigo;

A etapa sete (07) é referente à construção da classificação (ranking)¹¹ final dos artigos, com base no índice *InOrdinatio*. Em seguida, surge a necessidade de selecionar os artigos a serem trabalhados (leitura e análise final), cabendo ao pesquisador estabelecer os critérios para a realização desta seleção. Dessa forma, para este trabalho, foi ajustado que os artigos que estiverem acima ou com o mesmo valor da média aritmética (13,56) do índice *InOrdinatio* do grupo serão selecionados para a leitura e análise final.

A média aritmética é uma medida de tendência central que indica um ponto de equilíbrio entre os valores abordados e representa uma síntese de todos os valores da distribuição. Sendo assim, optou-se por trabalhar com os artigos que se estão entre este ponto de equilíbrio e o valor máximo do índice *InOrdinatio*. Dessa forma, se está selecionando um conjunto de artigos com a maior relevância acadêmica em relação ao grupo tratado. Após este processo, restaram 09 artigos.

Todo o processo de desenvolvimento do *Methodi Ordinatio* está descrito na Figura 1.

Após as considerações metodológicas, tão importantes para uma revisão sistemática, o próximo passo é demonstrar as análises dos artigos selecionados. Sendo assim, o item Resultados e Discussões será composto por tabelas referentes aos artigos selecionados e suas interpretações/discussões.

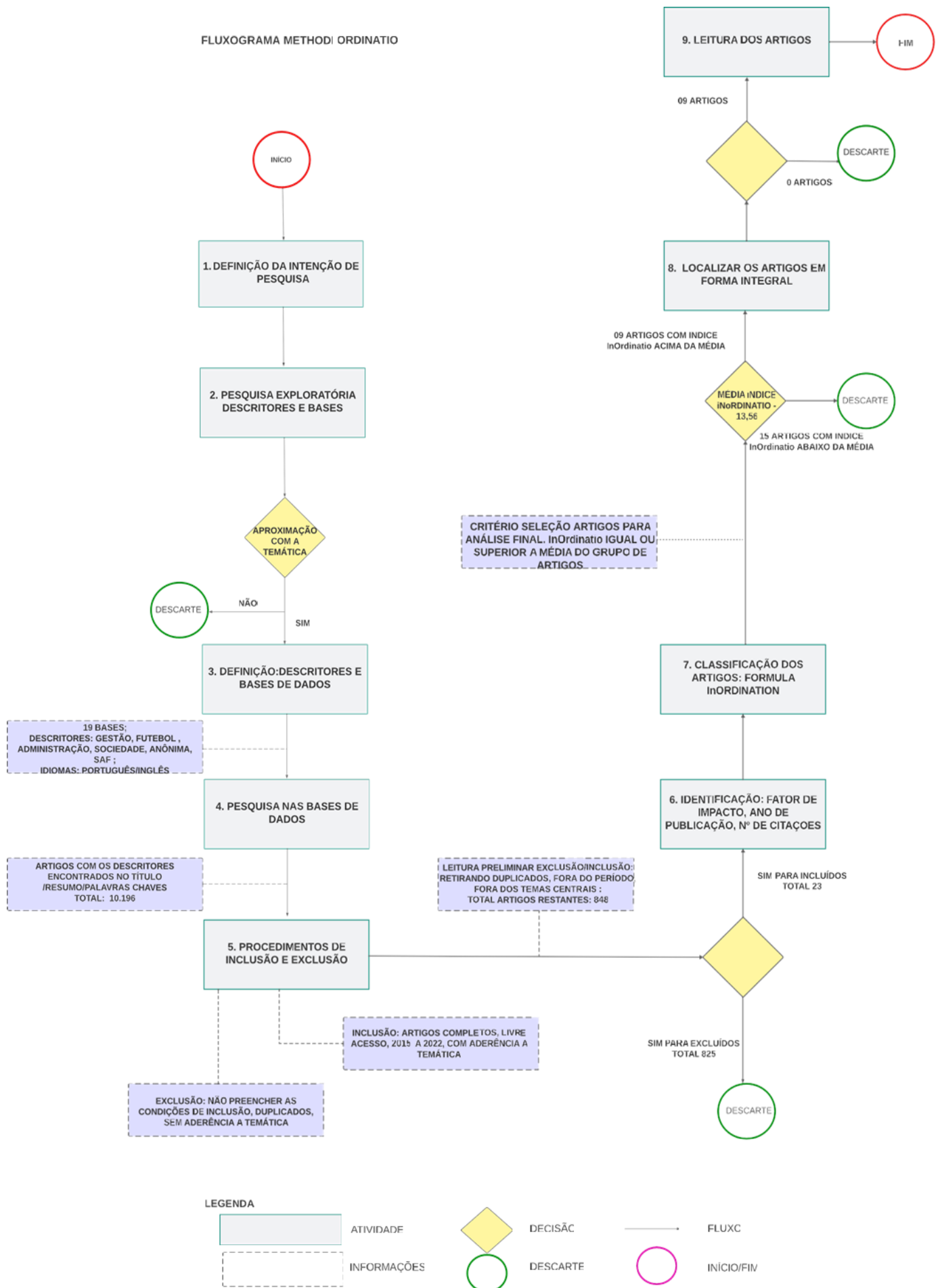
2.3 Resultados e Discussões

Optou-se em dividir, os resultados e suas respectivas discussões, em dois momentos. O primeiro retrata os elementos de identificação e classificação dos artigos referentes a produtividade de seus autores e da relação do número de publicações por periódicos. O segundo momento se encarrega das análises dos conteúdos e metodologias dos artigos selecionados. Em ambos os momentos, os artigos estarão dispostos respeitando a classificação obtida pelo índice *InOrdinatio*, sendo, o primeiro artigo, o de melhor classificação e assim sucessivamente.

Ci = número de citações que artigo já recebeu;

¹¹ Ranking completo dos artigos relacionados, disposto nos anexos deste trabalho.

Figura 1. Etapas *Methodi Ordinatio*



Posto isto, será apresentado o Quadro 4, com os nove (09) artigos selecionados e os seus respectivos elementos identificadores.

Quadro 4. Elementos identificadores dos artigos selecionados

| Classif. | Autor(a) | Título | Ano | Journal/Periódico | Qualis* |
|-----------------|--|--|------------|---|----------------|
| 1 | MARQUES, D.S.P.; COSTA, A.L. | Administração de Clubes de Futebol Profissional: Proposta de um Modelo Específico de Governança para o Setor | 2016 | Organ. Soc. [online]. V.23, N.78, p. 378-405, 2016 | A2 |
| 2 | UMBELINO, W.L.; PONTE, V.M.R. | Disclosure em Clubes de Futebol: Estudo Sobre os Reflexos da Lei do PROFUT | 2019 | Revista Evidenciação Contábil & Finanças V. 7, N. 1, p. 112 - 132, jan./abr. 2019 | A3 |
| 3 | JAHARA, R.C.; MELLO, J.A.V.B.; AFONSO, H.C.A.G. | Proposta de Índice Padrão e Análise de Performance Financeira em 2014 dos Clubes Brasileiros de Futebol da Série A | 2016 | PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, São Paulo, V. 5, N 3, p. 20 - 40, set - dez 2016 | A4 |
| 4 | CUNHA, P.R.; SANTOS, C.A.; HAVEROTH, J. | Fatores Contábeis Explicativos da Política de Estrutura de Capital dos Clubes de Futebol Brasileiros | 2017 | PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, São Paulo, V. 6, N 1, p. 1 - 21, Jan - abr 2017 | A4 |
| 5 | GALVAO, N.M.S.; MIRANDA, L.C. | Participação e Evidenciação de Atletas nos Demonstrativos Contábeis de Clubes de Futebol Brasileiro | 2016 | Revista de Gestão, Finanças E Contabilidade, V. 6, N 1, p.112 - 131, jan/abr 2016 | A3 |
| 6 | LUCENTE, A. R.; BRESSAN P.E.R. | Análise de Índices Financeiros: Estudo de Caso do Sport Club Corinthians Paulista no Período de 2008 a 2013. | 2015 | PPODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, São Paulo, V. 4, N 3, p. 185 - 196, set/dez 2015 | A4 |
| 7 | SOUZA, A.G.; SOUZA, W.D.; NASCIMENTO, J.C.H.B.; BERNARESS, J.R. | Disclosure em demonstrações Financeiras: Um Estudo Sobre o Nível de Evidenciação Contábil de Clubes de Futebol Brasileiros no Ano de 2013 | 2016 | PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, São Paulo, V. 5, N 3, p. 01 - 19, set-dez 2016 | A4 |
| 8 | EÇA, J.P.A.; MAGALHÃES-TIMOTIO, J.G.; FILHO, G.A.L. | O Desempenho Esportivo e a Eficiência da Gestão Determinam o Desempenho Financeiro dos Clubes de Futebol Brasileiros? Uma Análise de Dados em Painel | 2018 | Cuad. Adm. [online]. 2018, V..31, N.56, p.137-161 | A4 |
| 9 | DA SILVA, E.C.; LAS CASAS, A.L. | Princípios de Orientação ao Mercado em Clubes de Futebol: Marca, Receitas e Torcedores | 2019 | Revista de Ciências da Administração V. 20, N. 52, p. 155-168, dez 2018 | A3 |

Estrato Periódico Qualis/ periódicos (quadriênio 2017/2020) da Área de Avaliação Interdisciplinar.

Fonte: O autor

Se faz necessário uma breve explicação sobre a opção de utilizar os estratos Qualis Periódicos no quadro anterior. Este sistema é o utilizado para “classificar” os periódicos e, conseqüentemente, “qualificar” os artigos publicados nos mesmos. Sendo assim, após a classificação dos artigos de acordo com os critérios interpostos pelo *Methodi Oridinatio*, torna-se indispensável uma classificação de seus respectivos periódicos.

Andrade (2018), aponta que o sistema Qualis apresenta: pouca flexibilidade e variação entre os estratos de classificação, quando atrela a avaliação ao fomento, o que mantém os periódicos nos estratos superiores, uma vez que, por sua natureza, possuem diversas fontes de financiamentos; que a construção do conhecimento, avaliada através da produção de artigos, repassa aos periódicos, através de seus editores e colaboradores, a incumbência destes em serem os avaliadores da produção de conhecimento de determinada área.

No entanto, Carvalho e Real (2021) sustentam que os critérios que regem os sistemas de padronização quantitativa e qualitativa nos distintos estratos, validam ainda mais o sistema Qualis. Fazendo deste sistema um indicador para pesquisadores e leitores no momento da escolha de local para submissão e pesquisa de material bibliográfico, respectivamente.

Na abordagem sobre a produtividade dos autores, percebe-se a confirmação da Lei de Lotka (1926), onde, “aperfeiçoada por Price [...] conclui que 1/3 da literatura é produzida por menos de 1/10 dos autores mais produtivos, levando a uma média de 3,5 documentos por autor e 60% dos autores produzindo um único documento”. (Araújo, 2006, p. 14). Ou seja, poucos produzem muito e muitos produzem pouco.

Portanto, para os nove (09) artigos selecionados, neste trabalho, foram contabilizados vinte e três (23) autores. Perfazendo uma média de 2,5 autores por obra. Com dois autores (autor e coautor) temos cinco (05) artigos (55,5%), com três (03) autores aparecem três (03) artigos (33,3%) e um (01) artigo (11%) com quatro (04) autores. Não foram encontrados autores com mais de uma obra. Ou seja, 100% dos autores produziram uma obra apenas.

Ao analisar com o percentual previsto pela Lei de Lokta (aproximadamente 60%), houve uma diferença, para cima, de 40 pontos percentuais nas produções de um autor apenas produzindo um único documento. O que indica que a Lei de Lokta

se faz presente na sua premissa de que muitos produzem poucos documentos, ou seja, temos muitos autores (2,5) em média produzindo um (01) artigo apenas.

Os resultados são similares aos encontrados por Coelho (2019), que, em uma análise bibliométrica sobre o *Balanced Scorecard*, encontrou uma média de 2,74 autores por obra publicada. Nos estudos conduzidos por Cajaiba e Pereira (2018), que analisam a produção científica nacional sobre agremiações esportivas de futebol profissional em periódicos de Ciências Contábeis, também, apresentam resultados semelhantes aos nossos. São cinquenta e sete (57) autores para vinte (20) artigos, perfazendo uma média 2,85 autores por obra. Neste mesmo estudo, quatro (04) autores foram responsáveis pela publicação de oito (08) artigos, ou seja, aproximadamente 1/10 dos autores publicaram aproximadamente 1/3 do total das obras.

Duas situações podem explicar os resultados encontrados em nosso trabalho. A primeira é a ausência de um autor ou autores considerados referência na temática. A segunda questão é que, de acordo com a evidência de que não há oferta de cursos de formação (graduação e pós-graduação) na área, a produção acadêmica se torna esporádica e desperta pouco interesse por parte dos profissionais das áreas correlatas.

A Lei de Bradford (1934) refere-se da dispersão das publicações em um rol de periódicos pertinentes ao grupo escolhido, estimando o grau de relevância deste periódico em determinada área de conhecimento. Sendo assim, o enunciado diz que,

ordenando uma grande coleção de periódicos em ordem decrescente de produtividade relevante a um dado assunto, três zonas aparecem, cada uma contendo 1/3 do total dos artigos relevantes (a primeira zona contém um pequeno número de periódicos altamente produtivos, a segunda contém um número maior de periódicos menos produtivos, e a terceira inclui mais periódicos ainda, mas cada um com menos produtividade). (Araújo, 2006, p. 14).

Para verificar o enquadramento dos artigos selecionados neste trabalho em relação à Lei de Bradford, observar o Quadro 5.

QUADRO 5: Lei de Bradford

| Zona | 1/3 de artigos | Periódicos contemplados | Nº DE ARTIGOS | Nº de periódicos | % |
|---------------|----------------|---|---------------|------------------|------------|
| Núcleo | 3 | PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review | 4 | 1 | 16,6 |
| Zona 2 | 3 | Organ. Soc. [online] | 1 | 2 | 37,5 |
| | | Revista Evidenciação Contábil & Finanças | 1 | | |
| Zona 3 | 3 | Cuad. Adm. [online] | 1 | 3 | 50 |
| | | Revista de Ciências da Administração | 1 | | |
| | | Revista de Gestão, Finanças E Contabilidade | 1 | | |
| TOTAL | 09 | | 09 | 6 | 100 |

Fonte: O autor

Os comportamentos das variáveis presentes neste trabalho atendem ao enunciado da Lei de Bradford. Onde a “zona 1 (Núcleo)” é composta pelo menor número de periódicos com o maior número de artigos. Ou seja, o periódico *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, é o mais produtivo neste cenário, tornando-se desta forma, de acordo com Araújo (2006), o “core” deste assunto. As demais “zonas” não se distanciam muito da primeira.

De acordo com a pesquisa de Cajaiba e Pereira (2018), os resultados em relação à Lei de Bradford indicam que os periódicos mais produtivos são aqueles com o maior estrato Qualis. Porém, as outras “zonas” também, assim como este trabalho, não apresentam uma diferença em valores absolutos em destaque. O Quadro 6 demonstra que o periódico mais produtivo deste trabalho tem o estrato A4, embora existam outros com estratos mais elevados.

A diferença entre este trabalho e o de Cajaiba e Pereira (2018) pode ser devida às distintas temáticas abordadas, onde as discussões sobre o futebol profissional podem apresentar uma maior imaturidade acadêmica.

No que diz respeito ao número de publicações anuais, percebe-se que houve uma concentração, sobretudo no ano de 2016 (4 artigos), apresentando uma tendência de retomada em 2019 (2 artigos). Isso se repetiu nos estudos de Moraes, Amaral e Bastos (2019), que apresentaram uma revisão integrativa da produção de teses sobre Gestão do Esporte. Segundo os autores, a produção entre 2007 e 2019, apresentou uma evolução ano após ano, com destaque para os anos de 2014 e 2016,

quando foram defendidos 09 (nove) e 14 (quatorze) teses, respectivamente. Demonstrando assim, o aumento pelo interesse em publicações sobre a temática gestão esportiva, concentradas nas áreas de políticas públicas e marketing.

Machado (2020), ao realizar uma análise do estado do conhecimento sobre a gestão do profissional do futebol, no período de 2013 a 2018, também encontrou um pico de publicações no ano de 2016, com seis (06) artigos. Segundo a autora, a maioria dos estudos neste ano aborda as questões financeiras dos clubes de futebol.

Apesar de serem metodologias distintas, os achados de Machado (2020) e os de nosso trabalho podem ser comparados, uma vez que a temática e a abrangência temporal se assemelham. Demonstrando que as publicações sobre gestão do futebol em periódicos indexados tiveram um momento de relevância há mais de uma década.

Uma das hipóteses para o aumento de publicações, encontradas nesta pesquisa, no ano de 2016, é o movimento que se seguiu à promulgação da legislação que normatiza o PROFUT (2015). Devido ao fato de serem mecanismos legislativos que geram alterações significativas nas diretrizes de governança dos clubes de futebol. Portanto, encorajando discussões nas esferas profissionais e acadêmicas.

O segundo momento deste item, Resultados e Discussões, discorre sobre os resultados metodológicos e de aspectos relacionados às análises dos objetivos e às análises dos textos selecionados. Para tanto, serão apresentados no Quadro 7.

QUADRO 6. Resultados metodológicos

(continua)

| Classif | Autor(a) | Título | Forma de abordagem do Problema ¹² | Procedimentos técnicos da pesquisa ¹³ | Área de conhe. |
|---------|---|---|--|--|----------------|
| 1 | MARQUES, D.S.P.; COSTA, A.L. | Administração de Clubes de Futebol Profissional: Proposta de um Modelo Específico de Governança para o Setor | quali | documental | Gestão |
| 2 | UMBELINO, W.L.; PONTE, V.M.R. | Disclosure em Clubes de Futebol: Estudo Sobre os Reflexos da Lei do PROFUT | quanti | documental | Gestão financ. |
| 3 | JAHARA, R.C.; MELLO, J.A.V.B.; AFONSO, H.C.A.G. | Proposta de Índice Padrão e Análise de Performance Financeira em 2014 dos Clubes Brasileiros de Futebol da Série A. | quanti | documental | Gestão financ. |

¹² Segundo SILVA E MENESES (2005);

¹³ Segundo GIL (1991);

QUADRO 7. Resultados metodológicos

(conclusão)

| Classif | Autor(a) | Título | Forma de abordagem do Problema ¹⁴ | Procedimentos técnicos da pesquisa ¹⁵ | Área de conhe. |
|---------|---|--|--|--|----------------|
| 4 | CUNHA, P.R.; SANTOS, C.A.; HAVEROTH, J. | Fatores Contábeis Explicativos da Política de Estrutura de Capital dos Clubes de Futebol Brasileiros | quanti | documental | Gestão financ. |
| 5 | GALVAO, N.M.S.; MIRANDA, L.C. | Participação e Evidenciação de Atletas nos Demonstrativos Contábeis de Clubes de Futebol Brasileiro | quali | documental | Gestão financ. |
| 6 | LUCENTE, A. R.; BRESSAN P.E.R. | Análise de Índices Financeiros: Estudo de Caso do Sport Club Corinthians Paulista no Período de 2008 a 2013. | quali | documental | Gestão financ. |
| 7 | SOUZA, A.G.; SOUSA, W.D.; NASCIMENTO, J.C.H.B.; BERNARDES, J.R. | Disclosure em demonstrações Financeiras: Um Estudo Sobre o nível de Evidenciação Contábil de Clubes de Futebol Brasileiros no Ano de 2013 | quali | documental | Gestão financ. |
| 8 | EÇA, J.P.A.; MAGALHÃES- TIMOTIO, J.G.; FILHO, G.A.L. | O Desempenho Esportivo e a Eficiência da Gestão Determinam o Desempenho Financeiro dos Clubes de Futebol Brasileiros? Uma Análise de Dados em Painel | quanti | documental | Gestão financ. |
| 9 | DA SILVA E.C.; LAS CASAS A.L. | Princípios de Orientação ao Mercado em Clubes de Futebol: Marca, Receitas e Torcedores | quali | documental | Gestão financ. |

FONTE: O autor

De acordo com o Quadro 6, 05 (cinco) artigos (55,5%) classificam-se como qualitativos e 04 (quatro) (44,4%) como quantitativos na categoria “Formas de Abordagem do Problema”. Resultados semelhantes aos encontrados por Hortencio (2022), em uma revisão sistemática de literatura sobre Turismo de Futebol, foram analisados 16 (dezesesseis) artigos, dentre eles 07 (sete) apresentaram uma abordagem quantitativas e o mesmo número de qualitativas, perfazendo um percentual de 43,7% para cada forma.

O Quadro 6, apresenta um número significativo de artigos (89%) que se concentram na área de conhecimento no estudo da Gestão Financeira dos clubes. No entanto, os dados apresentados anteriormente demonstram que a simples interpretação da área de conhecimento não determina a forma de abordagem do

¹⁴ Segundo SILVA E MENESES (2005);

¹⁵ Segundo GIL (1991);

problema. Em outras palavras, o fato de se trabalhar com gestão financeira, que nos remete ao estudo de planilhas, valores e números, não implica em uma imposição de uma abordagem quantitativa. Essa assertiva é corroborada por Pitanga, (2020),

Assim, a decisão sobre um tipo de abordagem, ou outro, não se sustenta na escolha da técnica e de como os dados serão apresentados e tratados, pois está correspondendo a uma definição que deve levar em consideração diversos elementos, tais como: Enfoque da interpretação do objeto investigado; Importância do contexto do objeto pesquisado; Proximidade do pesquisador; Alcance do tempo de estudo; Quantidade de fontes de dados; Ponto de vista do pesquisador; Quadro teórico e hipóteses. (Pitanga, 2020, p. 195)

Recorrendo novamente aos estudos de Machado (2020), os resultados de sua pesquisa demonstram que 66,7% dos artigos, ou seja, a maioria dos artigos encontrados, são focados nas discussões financeiras dos clubes, coadunando com nossas investigações. A predominância desta tendência pode ser decorrente da facilidade do acesso das informações contábeis e financeiras dos clubes em seus websites. E, pela importância que a gestão financeira representa no escopo administrativo, uma vez que é a estrutura responsável em viabilizar as ações dos departamentos de uma empresa. (Kuhn, 2012).

Outro dado a ser pontuado, conforme o Quadro 7, diz respeito à utilização da técnica de análise documental para a elaboração de 100% dos artigos listados para a leitura final. Porém, ao analisar os objetivos dos trabalhos, compreende-se a escolha por este tipo de procedimento. A utilização de fontes primárias e sem um tratamento prévio, como balancetes, relatórios, tabelas e planilhas, caracteriza e justifica a opção encontrada. Além de serem facilmente encontrados, os clubes disponibilizam estes materiais em seus websites, Salge, Oliveira e Silva (2021) completam, “Mais que isso, as fontes da pesquisa documental supõem materiais que ainda não passaram por um ‘tratamento analítico’; e mesmo as que passaram, mas que aceitam novas abordagens, novos olhares, novos manuseios.” (Salge; Oliveira; Silva. 2021, p. 132).

O próximo ponto deste trabalho é uma análise minuciosa de cada artigo apresentado originalmente nos Quadros 5 e 7. Com foco na descrição dos objetivos e conclusões. Ao final de cada artigo, será realizada uma análise dos conteúdos propostos pelos autores.

2.4 Relato dos Artigos

Artigo 1: Administração de Clubes de Futebol Profissional: Proposta de um Modelo Específico de Governança para o Setor.

Este artigo é uma compilação dos estudos, principalmente de Daniel Siqueira Pitta Marques, que teve a sua dissertação e sua tese com estas temáticas. O estudo propõe um modelo de boas práticas de governança para clubes de futebol. Inicialmente, apresenta os problemas que afetam a uma gestão dos clubes de futebol profissional, como a falta de planejamento, descontinuidade de ações, ausência de dados confiáveis e a falta de capacitação de recursos humanos, entre outros.

A pesquisa é composta por uma abordagem qualitativa, exploratória, aplicada e interdisciplinar. O processo de elaboração do modelo foi composto por três etapas, sendo: a) pesquisa documental e bibliográfica; b) a construção do modelo; c) a submissão do modelo para especialistas; d) a recepção das percepções do modelo apresentado aos especialistas, por meio de uma entrevista. As entrevistas foram sistematizadas e, posteriormente, retomadas com os devidos ajustes no modelo inicial. Os autores apresentam as entrevistas, bem como, o conteúdo do modelo final, que abrange as seguintes dimensões: cultura organizacional e práticas de gestão; sustentabilidade financeira; direitos dos associados; conselhos; auditoria.

Texto relevante para a gestão do futebol. O artigo está bem estruturado metodologicamente. Os autores dedicam-se à revisão de literatura, apresentando um panorama bastante amplo das temáticas desenvolvidas. Porém, o modelo apresentado carece de um período maior de aplicação prática. Os elementos e considerações do modelo final estão muito próximas do que vem preconizado na Lei da SAF. Sendo assim, é um material de relevante para o momento atual do futebol brasileiro.

Artigo 2: *Disclosure* em Clubes de Futebol: Estudo Sobre os Reflexos da Lei do PROFUT.

O objetivo deste estudo é investigar o nível de *disclosure* decorrente da adesão ao PROFUT, pelos clubes de futebol brasileiros, bem como sua relação com o desempenho econômico-financeiro e esportivo ao longo dos anos de 2015 e 2016. Os autores investigaram como os gestores dos clubes de futebol se comportaram em

relação à apresentação, divulgação e demonstrações de balancetes e demais informações contábeis após a adesão, ao PROFUT.

Os autores, inicialmente, discutem o que é o PROFUT, traçando uma cronologia do arcabouço legal existente para normatizar a gestão de clubes de futebol. Em seguida, apresentam um breve panorama da gestão de clubes de futebol no Brasil e como são realizadas as demonstrações financeiras, utilizando-se de diversos autores e de outras pesquisas para comparar. A amostragem da pesquisa é composta pelos clubes que disputaram o Campeonato Brasileiro nos anos de 2015 e 2016.

Apresentam os dados estatisticamente tratados e as suas considerações. Concluem que, apesar de aderirem ao PROFUT, os clubes não melhoraram os níveis de *disclosure*. Além disso, identificaram que clubes maiores têm melhores *disclosure*. Não foram encontradas associações entre melhores níveis de *disclosure* e desempenho esportivo, mas há uma relação de desempenho financeiro com melhores níveis de *disclosure*.

Analisar resultados financeiros dos clubes de futebol no Brasil é uma tarefa complexa. Mesmo havendo uma normatização para a elaboração destes documentos, poucos são os clubes que a utilizam. No entanto, os autores atingem o objetivo proposto de forma concisa. Infelizmente, ainda se tem uma coerência e uma transparência nas publicações destas informações, por parte dos clubes que disputam competições nacionais.

Seria interessante ter um panorama real das quatro divisões nacionais (Séries A, B, C e D), o que poderiam subsidiar ações da Confederação Brasileira de Futebol e para os clubes.

Artigo 3: Proposta de Índice Padrão e Análise de Performance Financeira em 2014 dos Clubes Brasileiros de Futebol da Série A.

O objetivo deste estudo é elaborar um índice padrão para análise da performance financeira dos clubes de futebol brasileiros que participaram da série A do Campeonato Brasileiro de 2014. Para tal, o texto parte da seguinte questão: o índice padrão elaborado apresenta correlação com o desempenho que os clubes obtiveram no campeonato de 2014?

No referencial teórico, os autores apresentam as definições das categorias: mercado financeiro, gestão no futebol, indicadores econômicos e insolvência. A amostra de pesquisa é composta por 20 (vinte) clubes brasileiros de futebol que disputaram o Campeonato Brasileiro da Série A – 2014. Os autores apresentam todos os passos metodológicos para a criação do índice padrão.

No item Resultados e Discussões, mediante inúmeros quadros, gráficos e tabelas, os autores disponibilizam uma grande quantidade de dados. Após estabelecerem um índice padrão, concluíram que, em um curto espaço de tempo, todos os clubes apresentarão: a) déficit financeiro; b) índice de endividamento elevado; c) 90% dos clubes analisados estão em uma zona de solvência.

Artigo apresenta uma grande variedade de dados, uma metodologia bastante clara e a proposta de um índice para este tipo de análise é perfeita para a aplicação no dia a dia dos gestores. Nos últimos anos, o mercado de análise de dados tem apresentado um crescimento significativo, tanto no Brasil quanto no exterior. Atualmente, existem diversas agências que analisam este tipo de estudo, mas acredito que o principal valor da obra seja seu pioneirismo. Em 2016, eram raros eram os materiais existentes com essas características.

Artigo 4: Fatores Contábeis Explicativos da Política de Estrutura de Capital dos Clubes de Futebol Brasileiros.

O objetivo deste estudo é demonstrar os fatores contábeis explicativos da política da estrutura do capital dos clubes de futebol brasileiros. Segundo os autores, o estudo justifica-se pelo fato de poder gerar informações que aumentem o valor dos clubes e auxiliem a tornar o processo de gestão mais eficiente.

Na fundamentação teórica, trabalham com características das gestões dos clubes de futebol. Tem com categoria de análise: Estrutura de Capital. Apresentam diversas Teorias de Estrutura de Capital e estabelecem uma ligação entre elas e a gestão dos clubes de futebol brasileiros, apresentando uma sequência de hipóteses de interpretação dessas relações. A amostragem é composta por 60 equipes disputantes das séries A, B e C dos Campeonatos Brasileiros de 2015. Os autores também utilizam uma variedade grande de tabelas para demonstrar os seus resultados e discussões.

A conclusão é de que os clubes de futebol são organizações empresariais e, dessa forma, devem ser administrados. Dessa forma as variáveis tamanho, tangibilidade e retorno de ativo total foram estatisticamente significativas para as hipóteses, portanto, confirmando as mesmas: (1) o tamanho dos clubes de futebol brasileiros está relacionado negativamente ao seu endividamento; (2) a liquidez dos clubes de futebol brasileiros está relacionada negativamente ao seu endividamento; (3) a tangibilidade dos clubes de futebol brasileiros está relacionada positivamente com ao seu endividamento; (4) a utilização de intangíveis pelos clubes de futebol brasileiros está relacionada negativamente ao seu endividamento; (5) a rentabilidade dos clubes de futebol brasileiros está relacionada negativamente ao seu endividamento.

Artigo bem construído, com informações de grande valor acadêmico e de importante aplicabilidade no cotidiano de gestores ou investidores. Tema hoje em voga é como calcular o valor do clube, ou conforme é conhecido no mercado o *Valuation* dos clubes. Com a abertura que a Lei da SAF proporciona, para a entrada de capital, a proposta do artigo se potencializa. A amostra chama a atenção, uma vez que os autores abordaram distintas divisões do futebol brasileiro, o que, conseqüentemente, apresentou um retrato de diferentes realidades.

Artigo 5: Participação e Evidenciação de Atletas nos Demonstrativos Contábeis de Clubes de Futebol Brasileiro.

A questão central desta pesquisa, é: como os clubes de futebol brasileiro evidenciam os atletas em seus Demonstrativos Contábeis? Portanto, o objetivo é verificar se os clubes demonstram o valor dos seus atletas de acordo com o padrão estabelecido pela ITG¹⁶ 2003.

Os autores destacam como um dos méritos desta pesquisa, vai além em demonstrar se os clubes contabilizavam ou não seus atletas no ativo intangível. E sim, também perceber se todas as normas contábeis e procedimentos estão sendo respeitados e atendidos, tais como: teste de recuperabilidade dos ativos; amortização

¹⁶ Interpretação Técnica Geral 2003: Esta Interpretação estabelece critérios e procedimentos específicos de avaliação, de registros contábeis e de estruturação das demonstrações contábeis das entidades de futebol profissional e demais entidades de práticas desportivas profissionais, e aplica-se também a outras que, direta ou indiretamente, estejam ligadas à exploração da atividade desportiva profissional e não profissional.

do ativo; contabilização pelo custo histórico; dentre outros. Apresentam uma revisão de literatura discorrendo sobre a legislação que regulamenta as questões contábeis da gestão: Lei 9.615 de 1998; Lei nº 12.395 de 2011; ITG 2003. Neste mesmo item, discutem como a literatura trata do atleta enquanto ativo intangível. O texto também apresenta um resgate de estudos anteriores a respeito da temática.

A metodologia, apresentam um rol de hipóteses verdadeiras e falsas. Ou seja, se há uma correlação entre a representatividade do valor dos atletas no patrimônio dos clubes e o grau de evidenciação das informações divulgadas a respeito deste ativo. A amostragem é composta pelos clubes que participaram das séries A e B do Campeonato Brasileiro (sem apresentação do ano).

Na sua conclusão, os autores identificaram os clubes que apresentaram mais informações (São Paulo FC e Botafogo FC) e os que menos deram detalhes: América Futebol Clube, Clube Atlético Mineiro e Club Athletico Paranaense. Observaram que o valor médio dos atletas é de 16,91% do total ativo do clube.

Tema polêmico na área da gestão/contábil, tendo sido debatido inclusive com órgãos governamentais para alinhar a interpretação destas demandas contábeis. Apesar de o artigo ter sido construído em 2016, a interpretação de como se demonstra o ativo – atleta, contabilmente, ainda é motivo de discussões.

Artigo bem embasado metodologicamente, sobretudo na construção de hipóteses. A experiência de diversas hipóteses que são tidas como falsas e verdadeiras não é uma regra nas ciências sociais, mas metodologicamente, acredito ser possível a aplicação.

Artigo 6: Análise de Índices Financeiros: Estudo de Caso do Sport Club Corinthians Paulista no Período de 2008 a 2013.

Como preconizado em seu título, seu propósito é analisar os indicadores financeiros do Sport Club Corinthians Paulista de 2008 a 2013, com o objetivo de compreender a sua situação financeira. Os autores justificam a sua proposta em virtude da baixa produção de produtos acadêmicos sobre a temática.

Na revisão de literatura, trabalham com autores que discorrem sobre as funções da contabilidade junto à gestão de um clube de futebol. No mesmo tópico,

trabalham com as categorias: análise financeira; análise por índices; análises de balanço. Metodologicamente, definem a pesquisa como um estudo de caso.

Os autores sustentam a tese de que o Sport Club Corinthians Paulista apresentou melhorias significativas na sua saúde financeira após a adoção de um novo modelo de gestão, a partir de 2008. Aumentou as receitas com bilheteria após a inauguração da Arena em 2014 e, conseqüentemente, através do crescimento do valor da marca.

O Estudo de Caso é um tipo de pesquisa, que apresenta uma grande quantidade de informações em relação ao objeto. A caracterização do objeto de estudo, permite que outros pesquisadores realizem comparações com as variáveis encontradas em seus estudos. Proposta bem elaborada quanto à apresentação dos resultados e à caracterização do objeto de estudo.

Artigo 7. *Disclosure* em demonstrações Financeiras: Um Estudo Sobre o nível de Evidenciação Contábil de Clubes de Futebol Brasileiros no Ano de 2013.

O objetivo desta pesquisa é analisar se os clubes brasileiros aderem à resolução CFC nº 1.429/13 na elaboração e evidenciação das Demonstrações Contábeis. A amostra é composta pelos clubes da série A do Campeonato Brasileiro de 2013. A fundamentação teórica, aborda: os ordenamentos legais que regem às Entidades Desportivas; nas teorias da divulgação e dos *Stakeholders* aplicadas às entidades Desportivas.

Na metodologia, os autores, além das definições padrões caracterizando a pesquisa, apresentam as características da ferramenta *checklist* que será usada como parâmetro para a comparação dos demonstrativos financeiros dos clubes. Os autores concluem que existe uma falta de padronização na apresentação dos resultados financeiros dos clubes. A situação é creditada à não observância dos preceitos estabelecidos na legislação (NBC ITG 2003, resolução CFC 1.429/2013). A pesquisa identificou os clubes que melhor atendem à legislação, em relação aos demonstrativos financeiros: Goiás EC e São Paulo FC. Para as demonstrações contábeis, quatro (04) clubes aderiram 100% a nova legislação: Club Athletico Paranaense, SC Corinthians Paulista, Cruzeiro EC, Internacional FC e Santos FC. Demonstração do Balanço Patrimonial destacam-se dois clubes: Goiás EC e Fluminense FC. Em relação à Demonstração do Resultado do Exercício, os clubes com maior aderência a legislação

são cinco: Cruzeiro EC, Goiás EC, Fluminense FC, São Paulo FC e CR Flamengo. As demonstrações decorrentes das Notas Explicativas das Demonstrações Contábeis, se destacaram nos clubes: Santos FC e São Paulo F).

Como já foi mencionado em outra ocasião, analisar o demonstrativo financeiro de um clube de futebol é uma incursão desgastante. Mas a temática é bastante interessante. E se torna ainda mais especial quando consegue mapear os clubes que estão atendendo às normativas. Artigo bem elaborado, com objetivos claros e uma metodologia de fácil compreensão.

Artigo 8. O Desempenho Esportivo e a Eficiência da Gestão Determinam o Desempenho Financeiro dos Clubes de Futebol Brasileiros? Uma Análise de Dados em Painel.

O objetivo desta pesquisa é analisar a relação entre o desempenho esportivo e a eficiência da gestão dos clubes de futebol brasileiro e o seu desempenho financeiro. A pesquisa é justificada porque utilizará um modelo estatístico mais robusto em relação aos que são utilizados para análises financeiras e esportivas dos clubes de futebol.

Em sua revisão de literatura, os autores apresentam um quadro da administração dos clubes brasileiros. Utilizam-se de diversos autores para sustentar a discussão sobre investimentos no futebol brasileiro. A amostra é composta por 23 (vinte e três) clubes que participaram das séries A, B e C dos Campeonatos Brasileiros (não há um ano específico).

A econometria de dados de painel é a técnica utilizada para analisar os dados coletados. No item Resultados e Discussões, os autores apresentam quadros e tabelas, que mostram a construção e a aplicação do modelo econométrico nas interpretações dos dados coletados junto às demonstrações financeiras dos clubes.

Os autores concluem que as variáveis independentes, Índice de Eficiência Pluri na Gestão do Futebol (IEPG) e Ranking Pluri de Conquistas (RPC), não exercem influência significativa positiva para as finanças dos clubes. Nos anos de 2009 a 2013, os clubes vitoriosos perderam rendimento esportivo e, de forma geral, houve um aumento nas receitas e no valor da marca dos clubes pesquisados. Para finalizar, discorrem sobre o fato de o clube estar, ou não, na Série A do Campeonato Brasileiro,

não interfere nas variáveis: valor da marca, despesas com o futebol, desempenho esportivo e eficiência na gestão.

Os resultados são um dos destaques deste material. Muito se discute que clubes que disputam séries diferentes, e por estarem em realidades distintas, os seus resultados financeiros e desportivos seriam diferenciados. É relevante também a caracterização que os autores construíram sobre a gestão dos clubes brasileiros. Artigo foi bem elaborado, apresentando um com recorte temporal bastante relevante.

Artigo 9: Princípios de Orientação ao Mercado em Clubes de Futebol: Marca, Receitas e Torcedores.

Este trabalho tem como objetivo, situar e discutir os conceitos de orientação ao mercado e ao consumidor sob a perspectiva dos clubes de futebol brasileiros, com o propósito de criar e elevar fontes de receitas. O texto, além da introdução, é dividido em tópicos, analisados mediante uma revisão de literatura: (1) Miopia do Marketing no Esporte Brasileiro; (2) Justificativas da Orientação ao Mercado em Entidades Esportivas; (3) Funções do Marketing no Esporte.

Artigo apresenta uma estrutura metodológica diferenciada. Dado que está fora dos padrões que são estabelecidos nas Ciências Sociais, algumas dificuldades foram encontradas para identificar objetivos específicos e metodologia. Em relação à apresentação dos resultados, não houve uma conclusão satisfatória.

2.5 Considerações finais

O objetivo desta pesquisa foi analisar, mediante uma revisão de literatura sistemática, a produção acadêmica brasileira, no período compreendido entre os anos de 2015 e 2022, no formato de artigo, que abordem a temática de Gestão do Futebol. Identificando as lacunas, que possibilitem a realização de novos estudos com a abordagem desta temática e a interpretação do progresso deste campo do saber. O objetivo foi alcançado, mediante uma revisão sistemática da literatura, que incluiu a busca em dezenove (19) Bases de Dados e a seleção dos artigos de acordo com os preceitos da metodologia *Methodi Ordinatio*.

Dessa forma, os descritores Gestão; Futebol; Administração; Sociedade Anônima; *Management; Soccer, Football; Administration; Corporation; SAF*, foram

agrupados de forma combinada, com o operador lógico booleano “AND”. Inicialmente foram localizados 23 (vinte e três) artigos, após a aplicação das determinações do *Methodi Ordinatio*, restando 09 (nove) artigos em sua integralidade para a análise final.

Para uma revisão sistemática, a amostra de 09 (nove) artigos cumpriu os requisitos estabelecidos pelas Leis de Lotka e de Bradford, o que revelou que muitos autores produzem poucos documentos e o periódico “core” para o assunto é a revista *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*.

Em síntese, o estudo revelou que existem poucas revistas especializadas no assunto específico, ao mesmo tempo que há um número significativo de revistas que se dedicam ao tema esporadicamente. Dessa forma, o foco de informação pode ser reduzido por poucos títulos que detém muita representatividade.

Apesar do número reduzido de publicações encontradas, é notório uma maior concentração no ano de 2016. Isso se deve, provavelmente, ao advento da promulgação da legislação que normatizou o PROFUT. Podendo este acontecimento ter despertado o interesse nas fileiras acadêmicas em relação às questões pertinentes à gestão do futebol.

Outro fator relevante para nossos estudos foi o fato de ter encontrado noventa e cinco (95) artigos, que contemplavam em seus elementos textuais (Título, resumo e palavras-chave), os descritores: Sociedade Anônima; SAF, futebol; soccer ou Corporation. No entanto, nenhum dos casos tinha aderência à temática ou atendia aos critérios de inclusão. Nos últimos anos, a SAF (Sociedade Anônima do Futebol) tem sido objeto de intensa discussão, tanto no período anterior a publicação da Lei Nº 14.193 de 06/08/2021, quanto no que se seguiu. No entanto, pouco se produziu academicamente e, dessa forma, surge a necessidade de se realizar estudos que desenvolvam esta temática, de suma importância para a gestão do futebol brasileiro.

Metodologicamente, os artigos analisados apresentaram 05 (cinco) (55,5%) classificados como qualitativos e 04 (quatro) (44,4%) como quantitativos na categoria “Formas de Abordagem do Problema”. Todos os artigos apresentaram como “Procedimento Técnico de Pesquisa” a pesquisa documental. Como “Área de Conhecimento” oito (08), ou seja, 88,8% dos artigos selecionados apresentaram discussões na Gestão Financeira.

Dessa forma, é possível notar que, dentre os campos de estudo da Gestão do Futebol, o que se destaca é o interesse em compreender como se desenvolve e se comporta todo o sistema financeiro/contábil de um clube de futebol. Sendo que, é necessário recorrer às fontes primárias, que nunca foram tratadas analiticamente e, em geral, são representadas pelos documentos financeiros/contábeis dos clubes.

Após a análise final dos artigos listados, é possível notar que existem dois grupos com objetivos em comum. São três (03) artigos que apresentam propostas de um novo modelo contábil ou de gestão. Outros três (03), identificam a adequação das gestões dos clubes à legislação vigente. Os outros se referem ao estudo da análise financeira de clubes.

As amostragens, são compostas exclusivamente por clubes que disputam as principais divisões dos campeonatos brasileiros (A, B, C) e, conseqüentemente, decorrem da facilidade de obter a documentação analisada pela internet. A facilidade de acesso é decorrente das prescrições legislativas vigentes na época das pesquisas, como as leis 9.615/1998, 14.193/2015, 10.672/2003¹⁷, 12.395/2011¹⁸, que regem a obrigatoriedade de publicação dos relatórios financeiros dos clubes em sítios na internet, bem como, penalidades a serem aplicadas aos dirigentes que descumprirem essas prescrições. No entanto, a legislação é aplicável a todos os clubes de futebol profissional. Sendo assim, existe uma lacuna que pode ser preenchida com uma análise mais criteriosa que envolva, os clubes que disputam a série D do Campeonato Brasileiro e os campeonatos estaduais.

Como fator limitante deste estudo, pode-se citar o número reduzido de artigos selecionados para a análise final. Isso pode ter ocorrido devido à restrição na escolha de artigos que tratem especificamente do contexto brasileiro. Dessa forma, uma abertura para contextos internacionais poderá fornecer dados consistentes sobre os pilares que regem a gestão esportiva e do futebol.

Em relação às implicações teóricas, a pesquisa, por meio de uma revisão de literatura sistemática, apresenta uma síntese do que foi produzido a respeito da gestão

¹⁷ Lei nº 10.672, de 15 de maio de 2003. Altera dispositivos da Lei no 9.615, de 24 de março de 1998, e dá outras providências.

¹⁸ Lei nº 12.395, de 16 de março de 2011. Altera as Leis nºs 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto, e 10.891, de 9 de julho de 2004, que institui a Bolsa-Atleta; cria os Programas Atleta Pódio e Cidade Esportiva; revoga a Lei nº 6.354, de 2 de setembro de 1976; e dá outras providências.

do futebol dentro do período estabelecido. A escassez de trabalhos identificada, apresenta uma real urgência em novas produções acadêmicas para a reversão desse quadro. Para que a área da gestão esportiva e do futebol se torne uma área do conhecimento específica, é preciso que haja um suporte acadêmico para a sustentação de um arcabouço teórico inerente a esta temática.

Para o desenvolvimento científico, é necessário criar cursos de graduação e pós-graduação para a formação específica de gestores esportivos e de futebol. O que aumentará número de publicações acadêmicas, permitindo o desenvolvimento de metodologias próprias para o estudo da temática.

Portanto, a contribuição desta pesquisa qualifica em apontar que se deve produzir mais estudos a respeito da gestão esportiva e do futebol. Sendo relevante para nossos estudos futuros, esta pesquisa identificou uma lacuna para produções em relação à temática emergente para os dias atuais, a Sociedade Anônima do Futebol - SAF.

Espera-se que este trabalho desperte o interesse de outros pesquisadores para que possam aprofundar os estudos aqui iniciados ou mesmo propor novos caminhos e olhares sobre o tema em questão.

Referências

- ANDRADE, D. C. S. **Avaliação e Análise da Produção Científica dos Qualis Periódicos Nacionais sobre a Temática de Estado e Políticas Educacionais**. 2018. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2018. Disponível em: <http://repositorio.unicamp.br/jspui/handle/REPOSIP/331805>. Acesso em: 05 jun. 2021.
- ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em Questões**, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, Jan./Jun. 2006. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/16/5>. Acesso em: 15 mar 2021.
- BEZERRA, M. F. **O perfil do gestor de futebol contemporâneo: análise comparativa de 2001 e 2017**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <http://tede.unigranrio.edu.br/bitstream/tede/184/5/Marcio%20Ferreira%20Bezerra.pdf>. Acesso em: 05 fev. 2022.

BRASIL, **Lei no 9.608, de 18 de fevereiro de 1998**. Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 19 fev. 1998. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19608compilado.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%209.608%2C%20DE%2018,volunt%C3%A1rio%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%A1ncias.&text=Par%C3%A1grafo%20%C3%BAnico.,Art.. Acesso em 15 jan 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Sistema de Informações Georreferenciadas**. Distribuição de Programas de Pós-graduação no Brasil. 2020. Disponível em: <https://geocapes.capes.gov.br/geocapes/> Acesso em: 08 mar. 2021.

CAJAIBA, K. S.; PEREIRA, Elizabete Rita Nunes. Análise bibliométrica da produção científica nacional sobre agremiações esportivas de futebol profissional em periódicos de Ciências Contábeis entre 2012 e 2016. **Revista de Informação Contábil**, Recife, v. 12, n. 1, p. 55-76, Jan./Mar. 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/ricontabeis/article/viewFile/235032/29863>. Acesso em: 15 mar. 2021.

CARVALHO, E. S. de; REAL, MARTINS, Giselle Cristina. A produção intelectual sobre Qualis Periódicos na área de Educação: um diálogo com as pesquisas acadêmicas (2008-2018). **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, p. 1-23, jan./Mar. 2021. <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-40362021002902397>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/vySXCfm5C4BcjCyjD7KZbYw/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 05 jun. 2021.

CASTRO, C. M. **Estrutura e apresentação de publicações científicas**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

COELHO, G. N. Balanced Scorecard: Uma Análise Bibliométrica com Base na *Web of Science* de 1992-2017. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, v. 8, n. 15, 2019. Disponível em: <https://periodicos2.unemat.br/index.php/ruc/article/view/3285/3186>. Acesso em: 1 fev. 2023.

DIAS, G. Gestão Desportiva Municipal. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**. v. 11, n. e110020, 2021. Disponível em: <http://www.rigd.periodikos.com.br/article/10.51995/2237-3373.v11i1e110020/pdf/rigd-11-3-e110020.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2023.

DUARTE, O.; TURETA, J. B. **Corinthians – O time da fiel**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2008.

FIGUEIREDO, D. **A profissionalização das organizações de futebol: um estudo de casos múltiplos sobre a estratégia, estrutura e ambiente dos clubes brasileiros**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUOS-8MXLW5>. Acesso em: 01 fev. 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

KOLLER, S. H.; COUTO M. C. P. P.; HOHENDORFF, J. V. **Manual da Produção Científica**. Porto Alegre: Penso, 2014. 191 p. Disponível em: https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.biosanas.com.br/uploads/outros/artigos_cientificos/18/6505082c2a7c23986651c7b1f7a4a92e.pdf. Acesso em: 05 jan. 2023.

KUHN, I. N. **Gestão Financeira**. Ijuí: UNIJUÍ, 2012. 126 p.

NAKAMURA, W. T. Reflexões sobre a gestão de clubes de futebol no Brasil. **Journal of Financial Innovation**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 40 – 52, abril, 2015. Disponível em: <https://docplayer.com.br/19066599-Reflexoes-sobre-a-gestao-de-clubes-de-futebol-no-brasil.html>. Acesso em: 10 jan. 2023.

MACHADO, A. J. **Os presidentes entram em campo: estudo sobre os gestores dos clubes de futebol masculino que participaram do Campeonato Brasileiro da série A (1987-2019)**. 2020. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas) - Universidade Estadual de Ponta Grossa, Ponta Grossa, 2020.

MORAES, I. M.; AMARAL, C. M. S.; BASTOS, F. C. Teses de Doutorado em Gestão do Esporte no Brasil: Uma Revisão Integrativa Metodológica. **Movimento**, Porto Alegre, n. 27, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/mov/a/twCHVvzsRbGrq4KKFLMnvrw/?format=html&lang=pt#>. Acesso em: 05 fev. 2023.

NG, Y. B; MAZZEI, L.C. Elucidação do Conceito de Gestão e Administração e sua Associação com o Esporte. In: XXVIII Congresso (virtual) de Iniciação Científica da Unicamp, 2020, Campinas, **Anais [...]** Campinas: UNICAMP, 2020. Disponível em: <https://www.prp.unicamp.br/inscricao-congresso/resumos/2020P17572A35362O5336.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2023.

PAGANI, R. N.; KOVALESKI, J. L.; RESENDE, L. M. M. de. Avanços na composição da *Methodi Ordinatio* para revisão sistemática de literatura. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 46, n. 2, p. 161-187, maio/ago. 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/325713629_Avancos_na_composicao_da_Methodi_Ordinatio_para_revisao_sistemica_de_literatura. Acesso em: 04 mar. 2021.

PITANGA, A. F. Pesquisa Qualitativa ou Pesquisa Quantitativa: Refletindo Sobre as Decisões na Seleção de Determinada Abordagem. **Revista Pesquisa Qualitativa**, São Paulo, v 8, n. 17, p. 184-201, ago. 2020. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/33e4b4a75dc5359646b11830b46cfe7d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2037572>. Acesso em: 10 mar. 2023.

RIBEIRO, A. R.; CARNEIRO, E. A.; MARINHO, R. O. Perfil dos Gestores dos Clubes de Futebol da Cidade de Fortaleza – Brasil. **Revista Intercontinental da Gestão Esportiva**, n. 10, 2020. Disponível em: efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://revista.universo.edu.br/index.php?journal=gestaoesportiva&page=article&op=viewFile&path%5B%5D=8360&path%5B%5D=4075. Acesso em: 05 jan. 2023.

SALGE, E. H. C. N.; OLIVEIRA, G. S.; SILVA, L. S. Saberes para a Construção da Pesquisa Documental. **Revista Prisma**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1. p. 123 - 139. 2021.

Disponível em: <https://revistaprisma.emnuvens.com.br/prisma/article/view/47/39>. Acesso em: 12 fev. 2023.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, jan./fev. 2007. [Http://dx.doi.org/10.1590/s1413-35552007000100013](http://dx.doi.org/10.1590/s1413-35552007000100013). Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-35552007000100013#back. Acesso em: 04 mar. 2021.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertações**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. 138 p. Disponível em: https://tccbiblio.paginas.ufsc.br/files/2010/09/024_Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes1.pdf. Acesso em: 02 mar. 2021.

SPORTSVALUE. **Finanças TOP 20 clubes brasileiros em 2022**, maio 2023. 156 p. Disponível em: <https://www.sportsvalue.com.br/estudos/financas-clubes-brasileiros-em-2022-a-consolidacao-do-marketing/>. Acesso em: 12 maio 2023.

SOUZA, H. J. **Análise de Conjuntura**. 27^a. ed. [S.l.]: Editora Vozes, 1984.

VEJA SÃO PAULO. As frases mais hilárias do lendário Vicente Matheus. **Memória**, 18 julho 2017. Disponível em: <https://vejasp.abril.com.br/coluna/memoria/vicente-matheus>. Acesso em: 05 jan. 2023.

Capítulo 3

Sociedade Anônima do Futebol (SAF): impactos na organização administrativa e jurídica dos clubes de futebol brasileiro.

Carlos Mauricio Zaremba³¹

Alfredo Cesar Antunes (Orientador)³²

Constantino Ribeiro de Oliveira Junior (Coorientador)³³

Resumo

A temática aqui desenvolvida é sobre o comportamento dos clubes de futebol brasileiros, em relação à adesão ao modelo jurídico proposto pela Lei n.º 14.193/21, Lei da SAF. Tem como objetivo o de identificar os impactos na organização administrativa e jurídica dos clubes de futebol brasileiro, decorrentes do quadro normativo estabelecido pela Lei da SAF. Metodologicamente, esta pesquisa se classifica como aplicada, exploratória e bibliográfica, o método utilizado é o indutivo, pois a partir do conhecimento da realidade concreta e conclui-se com as generalizações. A população foi composta pelos clubes de futebol que disputaram uma competição oficial, profissional ou de categoria de base, no ano de 2023. A coleta foi realizada com acesso aos websites das federações estaduais e do Distrito federal. Os clubes foram catalogados através dos modelos jurídicos adotados. Os documentos e as obras que serão utilizadas para dar conta da construção deste material, se destacam: Código Civil Brasileiro, Lei da SAF, Lei das Sociedades Anônimas; Bellini (2023); Teles (2023); Coutinho Filho *et al* (2022); Sales (2022); Grafietti (2020); Marques (2016), Coelho (2016); entre outros. Conclui-se que no ano de 2023, um total de 1020 clubes disputaram uma competição oficial, destes, 97 clubes são constituídos com modelo jurídico de sociedade limitada, 14 como sociedade simples, 09 como sociedade anônima e 46 no modelo sociedade anônima do futebol (SAF), os demais são associações sem fins lucrativos. Em valores relativos, este quantitativo corresponde a 50% de total de clubes SAF brasileiros, que disputaram uma competição oficial em 2023. A distribuição dos clubes SAF corresponde regionalmente a 50% para a região sudeste, a região Sul com 19,6%, Centro Oeste com 15,2%, Nordeste 13% e a região Norte com 2,1%. Dos 66 clubes constituídos após a promulgação da Lei da SAF em agosto de 2021, ou seja, 70% optaram pelo modelo SAF. Observou-se também, que os clubes com modelo SAF, ainda são deficitários quanto ao cumprimento de alguns itens previsto na legislação, como, por exemplo, o item transparência. Por força da legislação os clubes SAF tem que publicizar seus demonstrativos financeiros, atas, estatutos, entre outros documentos, em seus sítios eletrônicos. Após uma análise nos websites destes clubes, verifica-se que são poucos os clubes que disponibilizam as documentações e informações exigidas, sendo que, 35% destes clubes nem sequer websites possuem. O surgimento significativo de clubes SAF e a necessidade de adaptação da gestão para satisfazer os ditames da legislação comprovam e demonstram os impactos do modelo SAF vem provocando

³¹ Aluno do doutorado do Programa de pós-graduação em Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual de Ponta Grossa.

³² Prof. Dr. Programa de pós-graduação em Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual de Ponta Grossa

³³ Prof. Dr. Programa de pós-graduação em Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual de Ponta Grossa.

na configuração da gestão do futebol brasileiro. A pesquisa retornou o mapeamento em território nacional dos clubes brasileiros e seus modelos jurídicos.

Palavras Chaves: Futebol; Gestão, Sociedade Anônima, SAF.

Abstract

It's theme developed here is about the behavior of Brazilian football clubs, in relation to adherence to the legal model proposed by Law No. 14,193/21, SAF Law. It aims to identify the impacts on the administrative and legal organization of Brazilian football clubs, resulting from the regulatory framework established by the SAF Law. Methodologically, this research is classified as applied, exploratory and bibliographic, the method used is inductive, as it is based on knowledge of concrete reality and concludes with generalizations. The population was made up of football clubs that competed in an official, professional or youth category competition in the year 2023. The collection was carried out with access to the websites of the state federations and the Federal District. The clubs were cataloged using the legal models adopted. The documents and works that will be used to account for the construction of this material include: Brazilian Civil Code, SAF Law, Corporation Law; Bellini (2023); Teles (2023); Coutinho Filho et al (2022); Sales (2022); Grafietti (2020); Marques (2016), Coelho (2016); between others. It is concluded that in the year 2023, a total of 1020 clubs competed in an official competition, of these, 97 clubs are constituted with the legal model of a limited company, 14 as a simple company, 09 as a public limited company, 46 in the football public limited company model (SAF), the others are non-profit associations. In relative values, this quantity corresponds to 50% of the total number of Brazilian SAF clubs, which competed in an official competition in 2023. The distribution of SAF clubs regionally corresponds to 50% for the southeast region, the South region with 19.6%, Central West with 15.2%, Northeast 13% and the North region with 2.1%. Of the 66 clubs created after the promulgation of the SAF Law in August 2021, that is, 70% opted for the SAF model. It was also observed that clubs with the SAF model are still lacking in compliance with some items provided for in the legislation, such as, for example, the transparency item. By virtue of legislation, SAF clubs have to publish their financial statements, minutes, statutes and other documents on their websites. After analyzing these clubs' websites, it appears that few clubs provide the required documentation and information, with 35% of these clubs not even having websites. The significant emergence of SAF clubs and the need to adapt management to satisfy the dictates of legislation prove and demonstrate the impacts the SAF model has had on the configuration of Brazilian football management. The research returned the mapping of Brazilian clubs and their legal models in the national territory.

Keywords: Football; Management, Public Limited Company, SAF.

3.1 Introdução

Cinco títulos em Copas do Mundo é uma marca ainda a ser superada no futebol masculino. Isso transfere para o futebol brasileiro um lugar de destaque no universo esportivo. Porém, já se passaram vinte e um anos, desde a última vez que um atleta

brasileiro levantou a taça, ou seja, nas últimas cinco edições da competição não conseguimos superar nossos adversários.

Em se tratando da Copa América, principal evento de seleções da América do Sul, nossa última conquista foi em 2019, sendo assim, temos nove títulos desde o início deste formato de competição organizada pela Confederação Sul-Americana de Futebol - CONMEBOL. Porém, nossos irmãos argentinos e uruguaios estão bem na nossa frente, cada um com quinze conquistas.³⁴

Quando a conta vai para o lado das competições internacionais envolvendo clubes de futebol, o déficit de títulos se potencializa. No Mundial de Clubes, organizado pela *International Federation of Association Football* – FIFA, que em 2023 fará sua 23ª edição, o título mais recente de um clube brasileiro foi em 2012.³⁵ Com relação à Copa Libertadores da América (CONMEBOL), aparece um desempenho satisfatório, ao obter o título nas últimas cinco edições da competição (2019, 2020, 2021, 2022, 2023). Porém, ainda estamos atrás dos clubes argentinos em relação ao total de títulos conquistados: clubes brasileiros vinte e dois títulos, clubes argentinos vinte e cinco.³⁶

Portanto, constata-se, que no momento da construção deste artigo, o futebol masculino brasileiro apresenta um desempenho esportivo muito aquém do esperado. Principalmente ao se considerar a tradição, a história do futebol brasileiro, o potencial econômico do país, assim como, a sua densidade demográfica, extensão territorial e da miscigenação étnica de nosso povo. Características favoráveis para se consolidar como referência esportiva no contexto Sul-Americano e mundial, condição já ocupada anteriormente pelo futebol brasileiro.

Aqui se faz necessário a observação de que as considerações acima estão lincadas ao histórico das equipes brasileiras de futebol masculino. Opção tomada, exclusivamente, em virtude da abundância de material produzido jornalística e academicamente sobre este naipe da modalidade.

³⁴Disponível em: <https://copaamerica.com/news/todos-los-campeones-de-la-conmebol-copa-america/?lang=pt>

³⁵Disponível em: <https://www.fifa.com/fifaplus/en/articles/club-world-cup-saudi-arabia-2023-when-dates-where-qualified-teams-matches-champions>

³⁶ Disponível em: <https://futdados.com/libertadores-campeoes/>

No que compete a gestão de clubes de futebol brasileiros, duas situações interdependentes, devem ser apreciadas. Uma referente a constituição do seu modelo jurídico e as características da construção do seu escopo administrativo. A outra são as consequências administrativas/financeiras que este modelo proporciona a grande maioria dos clubes de futebol brasileiro. Algumas variáveis se apresentam quando se quer, de alguma forma, exemplificar ou discutir a competência financeira, são elas: receitas, dívidas, endividamentos e geração de caixa.

A constituição administrativa e o modelo jurídico dos clubes de futebol brasileiros, na sua grande maioria, se apresentam como associações civis sem fins lucrativos. Por uma influência da tradição inglesa, as entidades de prática do futebol, surgiram no início do sec. XIX, como espaços para a prática do futebol amador, na condição de clubes sociais. Os quais foram constituídos, até por força legislativa, em associações civis sem fins lucrativos (Grafietti, 2020, Simões *et al*, 2023).

A busca por melhores resultados, maior exposição midiática da modalidade, negociações de compra e venda de atletas e o incremento da indústria do esporte, aumentaram consideravelmente as responsabilidades administrativas, fiscais e financeiras dos clubes de futebol. Entretanto, as estruturas apresentadas pelo modelo associativo dos clubes, regido pelos seus Estatutos Sociais, determinam uma cultura administrativa que dificulta o acompanhamento deste mercado.

Mattar (2013), na sua obra atemporal, que se tornou um clássico na literatura sobre gestão esportiva, afirma que a gestão esportiva no Brasil ainda se encontra em um estágio amador. O autor, pontua algumas características desta gestão amadora como sendo a presença de dirigentes voluntários, disputas eleitorais pelos cargos majoritários, caracterizadas pela politização de grupos internos com objetivo da manutenção do poder e a constituição de uma gestão voltada apenas para satisfazer os interesses pessoais, negligenciando assim, os anseios da entidade e os movimentos do mercado.

Como consequências, deste tipo de gestão amadora, vários problemas surgem e se solidificam em um emaranhado de situações, tornando-se crônicos e muitas vezes insolúveis. Fato este, escancarado no estado deplorável da saúde financeira da maioria dos clubes de futebol profissional do Brasil. Neste sentido, uma rápida passagem pelas finanças dos clubes brasileiros participantes da série A do

Campeonato Brasileiro de 2022, será suficiente para sustentar este argumento. De acordo com Galapagos Capital (2023), a geração de caixa dos clubes (EBITDA)³⁷, para o ano de 2021 foi de – 15% e para 2022 de – 44%. O crescimento dos custos e despesas foram maiores que as receitas, ou seja, gasta-se mais do que se arrecada, aumentando significativamente a dívida de alguns clubes de futebol brasileiro. O aumento identificado deste índice negativo do EBITDA, segundo os autores do relatório, apresentam uma tendência de caixa negativo como já ocorreu nos anos de 2018 e 2019. Isto é, com o passar do tempo, existe uma regressão com relação ao comportamento da gestão dos fluxos de caixa nos clubes de futebol, para um nível crítico.

Portanto, o futebol brasileiro apresenta uma condição esportiva preocupante e uma gestão temerária e ineficiente. A convivência destas duas dimensões, desempenho esportivo e gestão, dentro do mesmo ambiente faz com que ambas exerçam influências uma sobre a outra. Oliveira *et al* (2017) argumentam que uma gestão amadora, pelo fato de não possuir uma estrutura organizacional e um modelo de gestão definido, encontra dificuldades em gerar receitas e até mesmos gerir as existentes, comprometendo os resultados econômicos e esportivos da agremiação. Medeiros (2020) resume bem a situação:

O atual sistema de futebol brasileiro é uma estrutura de poder que possui nítida prevalência antiempresarial para vultuosos investimentos sustentáveis, que repercute no avanço da sua capacidade de gerar riqueza, na ancoragem da sua força esportiva, e no subpotencializado ritmo do seu crescimento econômico. (Medeiros, 2020, p. 3)

Com a crise esportiva/administrativa do futebol brasileiro instaurada, surgem as alternativas, para aplumar novamente o rumo. Destaque para este momento, a promulgação da Lei n.º 14.193 de 6 de agosto de 2021, a Lei da SAF³⁸. Normatiza a constituição de um novo modelo jurídico e societário aos clubes de futebol. Institui o Regime de Tributação Específica do Futebol. Propicia o aporte de investimentos por parte de terceiros. Oportuniza processos especiais de quitação das dívidas dos

³⁷ EBITDA (*Earnings Before Interest, Depreciation and Amortization*) apresenta o valor que sobra para o clube após de pagar seus custos e despesas correntes. Na prática do futebol é quanto sobra de dinheiro para o clube pagar suas dívidas e fazer investimentos. (GALAPAGOS CAPITAL, 2023).

³⁸ 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 n.ºs 9.615, de 24 de março de 1998, e 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil).

clubes, assim como, estabelece e regulariza a implantação de princípios de governança no âmbito das gestões.

Diante da realidade dos clubes brasileiros, a adesão ao novo modelo parece ser uma alternativa interessante. Não a única, mas no momento, a mais atrativa. Porém, algumas situações devem ser observadas antes de migrar ou mesmo constituir um clube no modelo societário proposto pela legislação da SAF.

Jardim (2023) alerta para questões relativas às isenções tributárias conferidas as associações sem fins lucrativos, o que diferem para clubes com modelo de SAF, onde estes devem quitar mensalmente, através do Regime de Tributação Específica do Futebol, um conjunto de 10 (dez) tipos de impostos e contribuições. Já para as associações civis sem fins lucrativos existe a isenção para o IRPJ, CSLL, assim como, alíquotas diferenciadas para ISS, ICMS, PIS e CONFINS³⁹. (Brasil, 1997).

Já, Moura (2022), observa que a transição do modelo associativo para o empresarial, pode gerar um alto investimento para a adequação e para a contratação de profissionais especializados. Lembra o autor que, diferentemente do modelo associativo, o empresarial sempre corre o risco da falência.

Sendo assim, as mudanças e constituições de novos clubes, devem ser criteriosamente analisadas. Entender o momento do clube, do ambiente esportivo e de negócios inerentes ao ecossistema do futebol, parece ser o primeiro passo para embasar qualquer decisão. Mesmo porque,

É pela diversidade do futebol brasileiro que a lei da SAF deve ser assim compreendida neste primeiro momento, como meio possível para a reestruturação e a sustentabilidade dos clubes de futebol, mas não deve ser compreendido como único meio possível de tornar os entes do futebol rentáveis. (Véras; Bedetti, 2023, p. 57)

Isto posto, surgem algumas indagações relacionadas as possibilidades de adesão a nova legislação do futebol por parte dos clubes brasileiros. Qual é o quadro atual dos clubes do futebol brasileiro, com relação aos modelos jurídicos adotados e com participação nas competições oficiais de suas federações? Quantos clubes já se constituíram como SAF no Brasil? Quais são as características dos clubes brasileiros

³⁹ IRPJ: Imposto de Renda sobre a renda de Pessoa Jurídica; CSLL: Contribuição Social sobre o Lucro Líquido; ISS: Imposto Sobre Serviços; ICMS: Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços; PIS: Programa de Integração Social; CONFINS: Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social.

no formato SAF? A partir destas questões, surgiu o objetivo principal deste trabalho, que é o de identificar os impactos na organização administrativa e jurídica dos clubes de futebol brasileiro, decorrentes do quadro normativo estabelecido pela Lei n.º 14.193/21, Lei da SAF.

Para justificar a construção deste trabalho, serão inicialmente abordadas as três dimensões apontadas por Minayo (2010): a de ordem pessoal, a de ordem teórica e a de ordem social. Para a dimensão pessoal serão elencadas as questões das experiências de vida e o contexto acadêmico do autor. Por atender a uma temática que transitará interdisciplinarmente pelas áreas da administração, do direito e da educação física e por este autor fazer parte do Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais aplicadas da Universidade Estadual de Ponta Grossa, justifica, *a priori* a construção deste trabalho. A formação como Gestor do Futebol obtida junto a Confederação Brasileira de Futebol – CBF, aliado a uma vivência efetivamente na gestão de um clube, habilita o autor, a discutir com propriedade a temática.

A dimensão teórica, será embasada no fator ineditismo da temática, quando este trabalho se justifica, em um primeiro plano, pela pouca produção acadêmica encontrada sobre a distribuição e caracterização atual dos clubes brasileiros em relação ao seu modelo jurídico. Em busca realizada na plataforma Periódicos CAPES⁴⁰, na opção “buscar assunto”, com definição do campo de pesquisa como “qualquer campo” e com os descritores: impactos, modelos, clubes, futebol, anônima, empresa, ligados entre eles com o operador booleano “AND”, delimitando o período entre os anos de 2021 (ano de promulgação da Lei da SAF) e 2023, a busca retornou zero (0) resultado. Ou seja, a produção deste artigo contribuirá para a construção do arcabouço teórico da temática.

Os resultados apresentados por este trabalho, trarão uma visualização atualizada da realidade da opção por parte dos clubes em relação aos seus modelos jurídicos. Interessando desta forma a gestores, investidores, acadêmicos e demais atores, que assim, possam construir, planejar e operacionalizar procedimentos e ações que contribuam com o crescimento do ecossistema do futebol. Portanto, justifica-se aqui a dimensão social, pois, a contribuição do conhecimento produzido, estará diretamente atendendo aos anseios e expectativas da comunidade esportiva.

⁴⁰ CAPES: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

Entre os documentos e as obras que serão utilizadas para dar conta da construção deste material, se destacam: Código Civil Brasileiro, Lei da SAF, Lei das Sociedades Anônimas; Bellini (2023); Teles (2023); Coutinho Filho *et al* (2022); Sales (2022); Grafietti (2020); Marques (2016), Coelho (2016); entre outros.

Para responder ao objetivo aqui proposto, o presente artigo se dividirá, além da Introdução, nas seções: Revisão de Literatura, Metodologia, Resultados e Discussões, finalizando com uma breve Conclusão. A Revisão de Literatura trará: os entendimentos sobre os conceitos de gestão e de gestão esportiva; explanação sobre os modelos jurídicos para entidades permitidos no Brasil; Resgate da legislação brasileira que trata sobre natureza jurídica de clubes e empresas; exploração geral sobre a Lei da SAF – sua constituição histórica e principais características.

A Metodologia constituirá nas classificações desta pesquisa e na descrição dos passos para a coleta e tratamento dos dados. Na seção Resultados e Discussões serão apresentados os resultados do levantamento sobre os modelos jurídicos adotados pelos clubes brasileiros. Construindo uma distribuição entre Estados e federações esportivas, assim como, uma análise e discussão sobre as principais características de gestão encontradas, com ênfase nos clubes que adotaram o modelo SAF como sua natureza jurídica. Finalizando com a Conclusão, onde serão feitas as considerações sobre as respostas e indagações encontradas durante o percurso desta pesquisa.

3.2 Revisão de Literatura

A busca pela excelência nos resultados esportivos e administrativos em instituições de esportes profissionais, associada a complexidade dos conhecimentos inter e multidisciplinares, necessários para a condução destas entidades, exige de forma incontestável uma gestão profissional (Mattar, 2013). Sendo assim, a gestão abarca conhecimentos e funções nas áreas contábil, financeira, comercial, administrativa, entre outras, para poder conduzir os recursos humanos da instituição, de forma eficiente e eficaz, para atingir os objetivos anteriormente planejados (Dias, 2002).

A gestão desempenha a função realizadora do processo. Cabe a ela verificar as viabilidades de aplicação daquilo que foi delegado pelos órgãos diretivos da instituição. E assim, planeja a forma mais adequada de implementar, executar e

controlar estas diretrizes. (Brasil, 2020). Para tanto, visa atingir objetivos e metas, desempenhando o papel de tomadora de decisões e de liderança de pessoas (Ng; Mazzei, 2020). Portanto, a gestão é a liderança de pessoas e utilização de instrumentos organizacionais, para planejar e executar o cumprimento eficaz e eficiente das diretrizes e metas estabelecidas no planejamento da instituição, através da aplicação do conhecimento de distintas áreas de conhecimento.

Conceituar gestão do esporte ou gestão esportiva é lançar o olhar efetivamente para as exigências específicas da função do gestor esportivo. Agregando ao conceito geral de gestão, no sentido de complementariedade, as particularidades que a área esportiva exige. Neste sentido Capinussú (2005), afirma que devido à evolução do desporto em suas diversas manifestações, exige para a sua condução a presença de um profissional com formação específica e que contemple em seus conhecimentos e habilidades administrativas a capacidade de relacionamento com agentes externos e internos ao ecossistema esportivo, assim como, a aplicação das ferramentas próprias da gestão.

Mazzei & Rocco Junior (2017); Chagas *et al* (2022), complementam a definição anterior, quando explicam que os conhecimentos e habilidades utilizados na gestão do esporte, são oriundos das Ciências do Esporte⁴¹ e da Administração⁴², sendo necessário que o gestor tenha amplo conhecimento do ecossistema, da prática, da atividade e do serviço esportivo que está inserido, para assim, obter êxito na tarefa de gerenciar uma instituição esportiva. Para Lopes (2017), gestão do esporte é a adaptação, ao mundo multidisciplinar do esporte, de ferramentas de gestão sistematizadas em outras áreas, utilizadas para amparar decisões, elaborar rotinas e conduzir processos no ambiente esportivo.

Objetivamente, gestão do esporte é o ato de gerir um evento ou uma instituição esportiva, utilizando conhecimentos e ferramentas do campo da Administração e das Ciências do Esporte, assim como, habilidades de relacionamentos interpessoais e interinstitucionais, com o propósito de atender de

⁴¹ Conhecimentos das Ciências do Esporte: entendimento das práticas esportivas, as necessidades para o pleno desempenho esportivo, individual, social, econômico e cultural dos seus praticantes. (Mazzei; Rocco Junior, 2017);

⁴² Conhecimentos Administrativos: planejamento, estratégia, governança, finanças, recursos humanos, marketing, empreendedorismo. (Mazzei; Rocco Junior, 2017);

forma eficaz e eficiente as decisões, rotinas e processos pertinentes as diretrizes estabelecidas em planejamento.

Como já citado neste trabalho, grande parte dos clubes brasileiros são constituídos juridicamente com natureza jurídica na forma de associações civis. Porém, também existem aqueles constituídos como empresas, conhecidos no meio do futebol como clube-empresas. O modelo jurídico, natureza jurídica ou regime jurídico é um método de classificação da estrutura da empresa, definido, entre outros quesitos pelo número de sócios da empresa e o capital social, assim como, estabelece quais legislações deverão ser respeitadas pelos sócios. (Richardson, 2023; Torres, 2022).

Por uma questão de objetividade, serão elencados apenas os modelos jurídicos, que mais se destacaram, no levantamento realizado para a construção deste material. Desta forma, os modelos jurídicos aqui descritos, seguem a classificação estabelecida pela Comissão Nacional de Classificação (CONCLA), órgão vinculado ao Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

- Entidades sem Fins Lucrativos:
 - Associação Privada;
- Sociedade Simples Limitada;
- Sociedade Empresariais:
 - Sociedade Empresária Limitada (Ltda);
 - Sociedade Anônima (S.A.);

Como já explanado neste texto, no início do Séc. XIX já havia registro de clubes de futebol definidos com modelo jurídico na forma de associações. Porém, a regularização vem com a Constituição Federal de 1988, no seu Art. 217, que institui a autonomia quanto a organização e o funcionamento de associações e entidades esportivas. (Brasil, 1988). O Código Civil Brasileiro (CC), normatiza as associações do seu Art. 55 até o Art. 61 e expõe que “Constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos.” (Brasil, 2002, p. 24). Após apresentar dúvidas interpretações, o termo “para fins não econômicos”, foi corrigido pela VI Jornada de Direito Civil, no seu enunciado 534, onde se entende que as “associações podem desenvolver atividade econômica, desde que não haja finalidade lucrativa.” (Brasil, 2013, p. 90).

Ou seja, a associação privada sem fins lucrativos, especificamente neste caso, o clube de futebol, pode desenvolver atividades econômicas vinculadas a prática desta modalidade. Podendo assim, realizar contratos de patrocínios, estabelecer programa de sócios torcedores, cobrar mensalidades de sócios ou de participantes de escolinhas, entre outras atividades. Porém, deve se atentar para o fato, de que possíveis superavit decorrentes destas atividades, não podem ser distribuídos entre os sócios. Como bem lembra Storto (2014, p. 51), quando diz que “O principal aspecto que determinará a finalidade não lucrativa de uma pessoa jurídica é a obrigatoriedade de destinar seu eventual lucro ou superavit para a sua finalidade social.”

Realizados estes esclarecimentos, é definido o clube de futebol com uma associação privada civil, respeitando o CC, como entidade que agrega pessoas com o intuito de fomentar o futebol, seja ele na forma do lazer ou profissional. E “sem intuito lucrativo, constituída mediante estatuto social e que adquire personalidade jurídica após o registro do ato constitutivo no Registro Civil de Pessoas Jurídicas do domicílio da sede.” (Pedroso, 2014, p. 21)

Dois outros fatores são importantes no contexto deste trabalho. O primeiro remete novamente ao Art. 53 do CC (Brasil, 2002, p. 24), mais especificamente no Parágrafo Único, onde versa que: “Não há, entre os associados, direitos e obrigações recíprocos.” Certo observar que a legislação não se refere ao componente da direção da associação como sócio ou empresário, e sim como, associado. Mesmo porque, legalmente, somente a empresa, que exerce função econômica lucrativa, regular e de forma organizada, é administrada por empresário ou sociedade empresária. (Brasil, 2002; Sanches, 2023).

Sendo assim, as associações, por não serem legalmente dispostas como empresas, também não se enquadram no Art. 1ª da Lei n.º 11.101/2005⁴³, que trata da falência do empresário e da sociedade empresária. Ou seja, “Clube de Futebol que tem personalidade de associação sem fins lucrativos não pode falir [...]” (Sanches, 2023, p. 203). Para associações sem fins lucrativos existe a prerrogativa da dissolução, amparada através do Art. 61 do CC (Brasil, 2002, p. 24), onde:

Dissolvida a associação, o remanescente do seu patrimônio líquido, depois de deduzidas, se for o caso, as quotas ou frações ideais referidas no

⁴³ LEI N.º 11.101, DE 9 DE FEVEREIRO DE 2005. Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária.

parágrafo único do art. 56, será destinado à entidade de fins não econômicos designada no estatuto, ou, omissa esta, por deliberação dos associados, à instituição municipal, estadual ou federal, de fins idênticos ou semelhantes.

O segundo fator a ser explorado é o que concerne sobre a autonomia de gestão para as associações. Como previsto no Art. 54 do CC (Brasil, 2002), cabe as associações apresentarem no seu estatuto, sob pena de nulidade:

- I – a denominação, os fins e a sede da associação;
 - II – os requisitos para a admissão, demissão e exclusão dos associados;
 - III – os direitos e deveres dos associados;
 - IV – as fontes de recursos para sua manutenção;
 - V – o modo de constituição e de funcionamento dos órgãos deliberativos;
 - VI – as condições para a alteração das disposições estatutárias e para a dissolução;
 - VII – a forma de gestão administrativa e de aprovação das respectivas contas.
- (Brasil, 2002, p. 24)

Posto isto, toda a normatização de direitos e deveres das associações são de único e exclusivo controle dos seus próprios associados. Portanto, as associações “são livres e não possuem regramento legal para seu funcionamento, pois são regidas por estatuto social próprio, onde nele deve estar contido o rol dos incisos do artigo 54 do Código Civil” (Teles, 2023, p. 11). Diferentemente, como será relatado mais adiante, dos demais modelos jurídicos aqui discutidos.

O incremento das necessidades e obrigações financeiras, midiáticas, de estrutura física e burocrática dos clubes de futebol, capitaneadas pela esfera esportiva, proporcionaram uma readequação de todo o ecossistema da modalidade. Para Zanini & Pedro (2023, p. 34), estas situações colocam que um clube de futebol é “muito mais do que uma mera associação destinada à prática da principal modalidade esportiva do país, corroborando com uma expressão que já ouvimos diversas vezes, a de que o futebol na atualidade representa um grande negócio empresarial.”

Novas tecnologias, ferramentas e teorias surgem diariamente, assim como, existe uma evolução da legislação esportiva e empresarial que dá o suporte e coerência as novas demandas e realidades impostas pelo mercado do futebol e sociedade em geral. Desta forma, a legislação desportiva e/ou empresarial, em determinado momento, possibilita aos clubes de futebol brasileiros a se enquadrarem como empresas.

Na constituição jurídica das empresas aparece a figura do empresário, diferentemente das associações sem fins lucrativos, constituídas por associados.

Empresas são organizações especializadas e estáveis, responsáveis pela produção e circulação de bens e serviços, objetivando lucros (Coelho, 2016; Wald, 2006).

Portanto, o empresário é aquele que possui vocação para conduzir os fatores de produção destas organizações, os quais investem seu capital para a contratação de mão de obra, compra de insumos e desenvolvimento e aquisição de tecnologia (Coelho, 2016). Para o CC (Brasil, 2002) no seu art. 966, empresário é aquele que profissionalmente exerce uma atividade econômica que produz ou que proporciona a circulação de bens ou serviços. Excetuando deste contexto, aqueles que exercem profissão intelectual, assim como, científica, artística ou literária.

Quando da união de duas ou mais pessoas para constituírem uma atividade que gere lucro, suscita a criação de uma Sociedade Empresarial. As quais são garantidas no artigo 981 do CC (Brasil, 2002, p. 79), e ocorrem quando, “Celebram contrato de sociedade as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir, com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilha, entre si dos resultados.” Completa (Teles, 2023, p. 17), “as sociedades empresárias podem ser brevemente definidas como a união de empresários com o objeto social, semelhante ao conceito de empresa com os riscos pessoais solidários.”

Desta forma, o empresário é o profissional, o elemento catalisador da proposta, sem a sua iniciativa não existiria a empresa. Sendo as Sociedades Empresárias a pessoa jurídica de direito privado que explora a empresa, e este tipo societário se constitui na legislação brasileira como o melhor expediente para a transferência de lucros aos sócios, já a empresa, neste contexto, se caracteriza como a atividade econômica organizada de produção e circulação de bens e serviços. (Brasil, 2002; Coelho 2014; Teles 2023). Sendo assim, o empresário ou a Sociedade Empresarial é a pessoa jurídica que exerce a função de uma atividade comercial e a empresa, se torna assim, a atividade (Coelho 2014).

A Sociedade Simples Limitada, carrega em sua composição, algumas diferenças pontuais em relação à Sociedade Empresarial. De acordo com Coelho (2014) a principal diferença está relacionada com a forma de exploração do objeto social da empresa: nas Sociedades Simples Limitadas, são exploradas as chamadas atividades civis, sendo aquelas exercidas por não empresários, correspondem as

atividades de cunho intelectual, artístico, literário e científico e nestas se enquadram, por exemplo, os médicos, engenheiros, dentistas, ou seja, profissionais liberais.

Segundo a legislação brasileira existem vários tipos de sociedades empresariais. A classificação destas organizações é realizada considerando diversos critérios, são alguns deles: as responsabilidades dos sócios pelas obrigações sociais; quanto ao regime de constituição e dissolução; quanto a condição da alienação, participação societária; quanto ao número de sócios; quanto a nacionalidade (Coelho, 2014).

Entretanto, para este trabalho, será utilizado principalmente a classificação relacionada ao critério responsabilidades dos sócios pelas obrigações sociais, desta forma, concentramos a atenção em dois tipos: Sociedade Limitada (Ltda) e Sociedade Anônima (S/A).

A Sociedade Limitada, onde o termo “limitada” corresponde ao fato de que todos os sócios respondem de forma limitada pelas obrigações sociais, é descrita pelo CONCLA como entidades jurídicas de direito privado, “cujo capital social é dividido em quotas, iguais ou desiguais, cabendo uma ou diversas a cada sócio, que respondem, de forma restrita ao valor de suas quotas [...]”. Porém, neste caso, todos os sócios devem responder solidariamente, até cinco anos após o registro, pela integralização total do capital social da sociedade (Brasil, 2002).

Ainda sobre a sociedade limitada, cabe frisar que o Art. 1085 do CC (Brasil, 2002) prevê a exclusão de sócio minoritário, mediante decisão em assembleia e alteração do contrato social. Como são entidades mercantis, estão sujeitas a recuperação judicial e falência. No Brasil, como será exposto mais adiante neste trabalho, existem 98 clubes de futebol, que disputaram pelo menos uma competição oficial em 2023, com o modelo jurídico empresa Sociedade Limitada.

Como previsto no CC (Brasil, 2002), no seu ArtArt. 1.089, as Sociedades Anônimas estão submetidas, naquilo que for omissivo no CC, por legislação especial, ou seja, a Lei das Sociedades Anônimas⁴⁴. As Sociedades Anônimas possuem características e prerrogativas muito próprias, por ser um modelo societário que visa a captação de investimentos em grande escala e por este motivo seu capital social é

⁴⁴ Lei n.º 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações

dividido em ações (Teles, 2023). Seus sócios são denominados de acionistas e sua participação na empresa, se faz a partir do momento da compra de ações, toda a operação é prevista em estatuto e não em contrato social como é na Sociedade Limitada.

A normatização detalhada das competências, obrigações e deveres de acionistas, as prerrogativas da Assembleia Geral, da Diretoria, do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e dos Administradores previstos na Lei das Sociedades Anônimas, declaram a importância que o legislador deu para as questões da governança a este tipo de modelo societário. Logo, “vê-se que a sociedade por ações tem um rigor muito maior com os atos da administração [...], esses fatores aumentam a segurança e conseqüentemente a capacidade de captação de investimentos.” (Teles, 2023, p. 20).

Ainda sobre o assunto da governança e aqui se justifica a continuação desta exposição pelo fato destes tópicos da Lei das Sociedades Anônimas, serem únicos, quando comparados com as demais normativas dos modelos societários aqui explanados. Questões como deveres, transparência e responsabilidades dos administradores, tão caras a gestão do futebol, são explicitados e devidamente esclarecidas na Lei das Sociedades Anônimas:

a) Deveres: Art. 153. “O administrador da companhia deve empregar, no exercício de suas funções, o cuidado e diligência que todo homem ativo e probo costuma empregar na administração dos seus próprios negócios.” (Brasil, 1976).

b) Transparência:

Art. 157.

[...] § 1º O administrador de companhia aberta é obrigado a revelar à assembleia-geral ordinária, a pedido de acionistas que representem 5% (cinco por cento) ou mais do capital social:

[...]

e) quaisquer atos ou fatos relevantes nas atividades da companhia. (Brasil, 1976).

c) Responsabilidade:

Art. 158. O administrador não é pessoalmente responsável pelas obrigações que contrair em nome da sociedade e em virtude de ato regular de gestão; responde, porém, civilmente, pelos prejuízos que causar, quando proceder:

[...]

II - com violação da lei ou do estatuto.

[...]

§ 2º Os administradores são solidariamente responsáveis pelos prejuízos causados em virtude do não cumprimento dos deveres impostos por lei para assegurar o funcionamento normal da companhia, ainda que, pelo estatuto, tais deveres não caibam a todos eles.

[...]

§ 5º Responderá solidariamente com o administrador quem, com o fim de obter vantagem para si ou para outrem, concorrer para a prática de ato com violação da lei ou do estatuto. (Brasil, 1976).

As Sociedade Anônimas podem ser de dois tipos: de capital aberto ou de capital fechado. O que diferencia é que as Sociedades Anônimas Abertas possuem suas ações e demais valores mobiliários colocadas para negociação no Mercado de Valores Mobiliários – MVM (Bolsa de Valores e os Mercados de Balcão), que somente ocorre mediante uma autorização governamental fornecida pela Comissão de Valores Mobiliários – CVM; enquanto nas fechadas as ações não podem ser negociadas neste mercado (Coelho, 2014). Para a proteção do processo, a legislação autoriza ao Ministério Público ou a CVM, a adotar “medidas judiciais necessárias para evitar prejuízos ou para obter ressarcimento de danos causados aos titulares de valores mobiliários e aos investidores do mercado [...]” (Brasil, 1989).

Portanto, as Sociedades Anônimas se apresentam como um modelo societário que desperta o interesse, por proporcionar a entrada de capital de uma forma mais flexível do que quando comparado com os modelos associativos e de sociedades limitadas.

Importante destaque para a presença de um controle maior por parte do Estado e a constituição de uma legislação mais rígida, com relação à administração, neste tipo de modelo societário. Estas características, entre tantas outras, faz com que investidores tenham: uma maior segurança jurídica para aportar capital; e que a boa governança contribua para uma condução transparente, eficiente e eficaz da gestão destas empresas com este modelo societário.

Teles (2023), elenca fatores importantes que devem ser considerados sobre a Lei das Sociedade Anônimas. Como, por exemplo, de que independente da atividade desenvolvida pela empresa, sempre as Sociedades Anônimas serão consideradas Sociedades Empresariais. Portanto, isso faz com que elas sejam sujeitas a falência, porém, podendo ser recuperadas judicialmente.

A legislação brasileira, por vários expedientes, normatizou alterações na constituição jurídica dos clubes de futebol. Mesmo porque, se está tratando de um dos fenômenos sociais de maior identidade com a população brasileira. A preocupação do Estado para esta situação se justifica em dois aspectos: é obrigação do Estado em fomentar o esporte, previsão constitucional, e o mesmo se constitui em um dos principais credores dos clubes de futebol. Segundo a Sportsvalue (2023), os vinte clubes com maiores receitas em 2022 somavam R\$ 3,1 bilhões em dívidas fiscais, valor que corresponde a 29% do montante total de dívidas destes clubes.

Portanto, são condições como estas que constroem a conjuntura político-financeira-social do ecossistema do futebol nacional e mundial e que, disparam gatilhos, que despertam na política movimentos resultantes em novas propostas legislativas. Medeiros (2020) corrobora com esta análise quando explana que a crise econômica dos anos 80 e 90, acrescidos com a desorganização administrativas/financeiras dos clubes de futebol no Brasil e da explosão da violência nos estádios, foram determinantes para o surgimento, entre outras situações, da Lei Zico (1993) e da Lei Pelé (1998). Por fim, outros eventos surgiram nas últimas décadas, fazendo com que novas legislações, resoluções e entendimentos fossem estabelecidos, mas, desta vez dando prioridade para as regulamentações nas áreas contábeis e financeiras dos clubes de futebol.

Para este trabalho, terão prioridades as legislações que trataram de forma contundente sobre os modelos societários dos clubes. Sendo assim, com uma construção cronológica, serão tratadas:

- Lei Zico: Lei n.º 8.672, de 6 de julho de 1993;
- Lei Pelé: Lei n.º 9.615, de 24 de março de 1998;
- Lei da SAF: Lei n.º 14.193, de 6 de agosto de 2021;

A Lei Zico, surge carregada de novidades no âmbito esportivo nacional. “A Lei Zico, instituiu normas gerais sobre o esporte brasileiro, além de diminuir drasticamente a intervenção do Estado no esporte, passando grande parte deste poder para as iniciativas privadas.” (Patrícia, 2021, p 24).

Para o intuito do presente trabalho, interessante é o conteúdo do seu Art. 11, onde a legislação determina como facultativo a transformação das entidades de prática esportiva profissionais, ou seja, dos clubes de futebol em sociedades

comerciais. Mesmo em caráter facultativo, a legislação atingiu muitos interesses pessoais e políticos e, não prosperou. O próprio Arthur Antunes Coimbra – Zico, reconheceu este momento, “Só que todas essas mudanças mexiam muito com certos cartéis já existentes, foi onde eu tive os maiores problemas.” (Coimbra, 2013, p. 27). Continuando com a análise, Zico se refere ao Presidente Fernando Collor de Melo, quando diz “Só que ele esqueceu que em muitos locais do Brasil, gente que o apoiou ia ter que debandar e aí a coisa ficou engavetada lá.” (Coimbra, 2013, p. 27). Quando utiliza o termo “engavetada”, Zico está se referindo ao projeto de Lei que leva o seu nome, recordando que a Lei foi publicada após a sua saída do cargo de Secretário Nacional do Esporte.

Em seguida, é promulgada a Lei n.º 9.615/98, conhecida por Lei Pelé. Para a temática dos modelos societários de clubes, a Lei Pelé estabelece como obrigatório a transformação dos clubes de futebol, como segue,

Art. 27. As atividades relacionadas a competições de atletas profissionais são privativas de:
I - sociedades civis de fins econômicos;
II - sociedades comerciais admitidas na legislação em vigor;
III - entidades de prática desportiva que constituírem sociedade comercial para administração das atividades de que trata este artigo. (Brasil, 1998).

Para Ferreira (2015), pelo viés jurídico a referida Lei apresentou um grande problema. Pois, com a obrigatoriedade, feriu o disposto na Constituição Brasileira no que se refere a liberdade e o direito de se criar associações, assim como, demonstrou uma intervenção estatal no funcionamento das associações. Pelo aspecto social-político, Sirangelo (2020), coloca alguns dispositivos que comprometeram muito as possibilidades de que os clubes cumprissem tal obrigatoriedade: Desestabilidade econômica nacionalmente com a maxidesvalorização do Real frente ao Dólar, ocasionado um caos financeiros em vários clubes, pois, muitos compraram e contrataram atletas com operações em dólar; dificuldades na venda de atletas; atraso de salários; dirigentes de grandes clubes como Clube de Regatas Vasco da Gama, Clube Atlético Mineiro e Sport Club Corinthians Paulista exerciam uma gestão centralizadora, com decisões unilaterais, prejudicando de sobremaneira a relação com as marcas patrocinadoras.

Neste contexto jurídico, econômico e político, a revogação desta obrigatoriedade, foi efetivado pela Lei 9.981/2000⁴⁵, a qual altera para facultativo a adoção de um novo modelo jurídico dos clubes. Porém, mesmo assim, ainda perduravam dúvidas sobre os trâmites e escolhas a serem definidas para a transformação em empresa, caso fosse a opção do clube. Nesta esteira foi promulgada a Lei 10.672/2003, definindo no seu Art. 27º § 9º, “É facultado às entidades desportivas profissionais constituírem-se regularmente em sociedade empresária, segundo um dos tipos regulados nos arts.s. 1.039 a 1.092 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 - Código Civil.” (Brasil, 2003).

Outros problemas estruturais acometeram a ineficiência das Lei Zico e Pelé. Os clubes de futebol já apresentavam, rotineiramente, um crescimento constante de custos e dívidas aliado a uma incapacidade extraordinária em gerir receitas. O sistema associativo beneficiava os interesses políticos dos grupos que estavam no poder, assim como, não se exigia nenhuma transparência nas operações financeiras. Ou seja, existia um ecossistema cultural e administrativo, falido.

Apenas alterar o modelo jurídico dos clubes, não se caracterizava como uma solução viável e sustentável para aqueles momentos. Por fim, as duas tentativas, Lei Zico e Lei Pelé, não apresentaram vantagens para as associações e não tiveram a legitimidade necessária para desencadear algum tipo de impacto, no comportamento do quadro de modelos jurídicos, dos clubes de futebol brasileiros.

No contexto das legislações apresentadas, a iniciativa do enquadramento de clubes de futebol em modelos jurídicos, construídos para atender a empresa de diferentes ramos, não surtiu o efeito desejado. Clubes de futebol, são entes que produzem bens e serviços, com características comerciais em um mercado milionário, porém, possuem suas particularidades. Algumas situações devem ser pontuadas neste sentido,

Primeiramente, futebol é mais que um negócio, pois envolve objetivos esportivos e coletivos/comunitários, possuindo inúmeros grupos de interesse com objetivos variados. Em segundo lugar, o relacionamento com o consumidor padrão (torcedor) é essencialmente diferente do padrão mercadológico, pois o grupo de stakeholders colabora não apenas com sua lealdade, mas também como um contribuinte financeiro e um apoiador ativo durante a realização de partidas. Por fim, há a já tratada relação entre competição e cooperação existente entre rivais, processo esse que pode

⁴⁵ Lei n.º 9.981, de 14 de julho de 2000. Altera dispositivos da Lei no 9.615, de 24 de março de 1998, e dá outras providências.

gerar uma redistribuição de receitas que favoreça concorrentes mais fracos, de forma a manter o equilíbrio entre concorrentes e o interesse do público no campeonato. (Marques; Costa, 2016, p. 385 – 386)

Originalmente o Projeto de Lei – PL, em 2016, apresentado pelo então Deputado Federal Otavio Santos Silva Leite (PSDB – RJ), sob o número 5.086/16, deu início as discussões para a transformação dos clubes em Sociedade Anônima. Após um período de discussão este PL saiu de cena, retornando para pauta em 2019, agora como iniciativa do Deputado Federal Pedro Paulo Carvalho Teixeira (DEM – RJ). Neste mesmo ano, de autoria do Senador Rodrigo Otavio Soares Pacheco (PSD – MG), e coautoria dos advogados Rodrigo Rocha Monteiro de Castro e José Francisco C. Manssur, surge o PL 5.516/19, que também tratava de possibilidades de alterações nos formatos dos clubes de futebol para Sociedade Anônima. Com a relatoria do Senador Carlos Portinho (PL - RJ), o PL do Senador Rodrigo Pacheco é aprovado no Senado Federal com 429 votos a favor e 07 contra. Desta forma foi sancionada a Lei n.º 14.193 de 06 de agosto de 2021.

Portanto, surge uma legislação que tem como foco a profissionalização do ecossistema do futebol brasileiro, com uma preocupação em não violar o princípio da autonomia esportiva, portanto, sem imposições e apresentando incentivos aos clubes para a adesão a transformação (Oliveira; Domingos, 2023; Coutinho Filho *et al*, 2022). A grande inovação da legislação, foi por sua vez, introduzir um novo modelo de estrutura jurídica formulada especificamente para o futebol brasileiro.

A Sociedade Anônima do Futebol - SAF, é o tipo de empresa que tem como sua atividade principal a prática do futebol feminino e masculino, para a participação em competições profissionais, sendo subsidiada da Lei das Sociedades Anônimas (6.404/76) e pela Lei Pelé (9.615/98) (Brasil, 2021). Em seu contexto, a Lei da SAF, dispõe normativas sobre a constituição das empresas SAF, critérios de governança, obrigações com relação ao controle e transparência destas entidades, opções de quitação dos passivos dos clubes e específica a forma de tributação especialmente dedicada a este tipo de empresa, estabelece critérios de financiamento através da emissão de debêntures, entre outras determinações (Brasil, 2021; Coutinho Filho *et al*, 2022; Sales, 2022; Oliveira; Domingos, 2023; Zanini; Pedro, 2023;).

Atenção especial é dada ao controle acionário deste tipo de Sociedade Anônima. Os clubes de origem são particularmente protegidos dentro deste processo, “O Clube será titular, obrigatória e exclusivamente, de ações ordinárias, que conferem direito a voto, de classe A, por ele subscritas, a fim de que sempre detenha direito, também, de veto em temas sensíveis e polêmicos.” (Medeiros, 2020). A presença de voz dos clubes originários em decisões da SAF, demonstra a preocupação do legislador na preservação e manutenção da cultura e de tradições dos mesmos.

E por fim, mais uma exclusividade da legislação da SAF, está vinculada ao caráter social que ela carrega em seu teor. Através dos parágrafos contidos no Art. 28, estabelece as normas obrigatórias para a implantação do Programa de Desenvolvimento Educacional e Social (PDE), destinado a alunos regularmente matriculados e deve ser oportunizado, com igualdade de direitos, para alunos de escolas públicas de ambos os sexos (Brasil, 2021).

Resumidamente, estas são características que identificam e, ao mesmo tempo, diferenciam as Sociedade Anônimas do Futebol das demais Sociedades Anônimas, previstas na legislação brasileira. Críticas e elogios, vantagens e desvantagens e demais interpretações, ainda colocam a legislação em um patamar de ativa discussão no ambiente da gestão do futebol e da academia brasileira. Apesar do pouco tempo de vigência, e, portanto, conclusões sejam frágeis, a legislação parece caminhar para cumprir o que seu legislador estabeleceu quando do envio do PL 5516/2019, ao congresso,

Acreditamos que com a instituição desse novo sistema, integrado por um tipo societário – a SAF - compassado com as mais bem-sucedidas iniciativas mundiais, sobre o qual incidirão regras de governança claras, seguras e sofisticadas, contribuiremos para o incremento do ambiente econômico do futebol brasileiro. (Brasil, 2019)

Alguns clubes brasileiros já aderiram ao modelo jurídico SAF, mas a literatura acadêmica sobre estes impactos ainda é incipiente e desatualizada. Desta forma, na próxima etapa, será apresentada a metodologia utilizada na coleta de dados que indicará, o entendimento do comportamento e movimento dos clubes de futebol brasileiros frente a nova legislação.

3.3 Metodologia

A classificação da presente pesquisa será realizada, tendo como sustentação os apontamentos de Gil (2017; 2006). Sendo assim, com relação a sua finalidade esta pesquisa classifica-se como aplicada, visto que, seu resultado vai suprir a falta de informações acadêmicas e contribuir no embasamento de decisões de gestores, investidores, dirigentes e demais profissionais do ecossistema do futebol.

É uma pesquisa exploratória, pois, “têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.” (Gil, 2017). O pouco tempo de implantação da Lei da SAF, sustenta que ainda é necessário conhecê-la e identificar a aceitação dela por parte da comunidade esportiva. Quanto ao método, é classificada como bibliográfica, uma vez que, “A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado.” (Gil, 2017). Desta forma, as fontes utilizadas foram artigos científicos, livros, teses, dissertações, material de internet, entre outros.

O delineamento desta pesquisa foi ancorado no Método Indutivo, pois “é aquele que coloca a generalização como um processo posterior do trabalho de coleta de dados particulares.” (Gil, 2006, p. 10). Desta forma construímos toda a pesquisa respeitando as etapas inerentes ao método indutivo, colocados por (Gil, 2006): 1. Observação dos fatos ou fenômenos; 2. Identificação das relações entre eles; 3. Interpretação da realidade (generalização) com base nas relações verificadas entre os fatos. Sendo assim, partimos da observação da evolução das alterações dos modelos jurídicos adotados pelos clubes de futebol brasileiros.

Na sequência visamos identificar os elos entre as opções adotadas pelos clubes. Finalmente, apresentamos nossas conclusões sobre os impactos que a nova legislação causou na gestão dos clubes de futebol, baseados nos resultados encontrados e devidamente discutidos.

Para a sistematização dos dados foram adotados os seguintes procedimentos. Na primeira etapa foram catalogados todos os clubes de futebol, que participaram de pelo menos uma competição oficial, no ano de 2023, promovida por suas federações. Foram consideradas competições oficiais: Campeonato profissional masculino e feminino (todas as séries promovidas pela federação); Competições de categorias de base (equipes amadoras) masculino e feminino nas categorias Sub 13;

Sub 15; Sub; 17; Sub 20⁴⁶. Para isso, foi realizado o acesso os websites das Federações Estaduais e do Distrito Federal.

Cabe aqui a definição do que foi considerado equipe profissional e equipe amadora neste trabalho. A equipe profissional é aquela que participa de competições organizadas e praticadas de modo profissional (§ 1º, alínea I Art. 3º Lei Pelé), mantendo uma relação trabalhista, através do Contrato Especial de Trabalho, entre o atleta e o clube, conforme os termos do Art. 28 da Lei Pelé. Salientando que, o Contrato Especial de Trabalho é documento obrigatório para registro do atleta junto a entidade de administração do desporto, seja a Federação Estadual ou a CBF. Outro item que diferencia as duas categorias, profissional e amadora, está contido no Art. 43 da Lei Pelé, que preconiza “É vedada a participação em competições desportivas profissionais de atletas não profissionais com idade superior a vinte anos.” (Brasil, 1996). Portanto, são consideradas equipes amadoras aquelas que disputam competições das categorias de base, ou seja, destinada a jovens menores de 20 anos e sem Contrato Especial de Trabalho.

Na segunda etapa, foi realizado acesso⁴⁷ aos sites Linkana⁴⁸, Redesim⁴⁹ para identificar os modelos jurídicos dos clubes através do Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ). Clubes com modelo associativo foram descartados. Os demais, continuavam no processo de identificação do perfil junto ao CNPJ. Para isso, foram verificados e coletados os seguintes dados:

- b) situação do CNPJ;
- c) número de inscrição CNPJ;
- d) data de inscrição CNPJ;
- e) data da última alteração dos dados no CNPJ;
- f) modelo jurídico do clube inscrito no CNPJ;
- g) nome fantasia do clube;
- h) razão social do clube;
- i) cidade origem registrado no CNPJ;

⁴⁶ Categorias de base (amadoras) Sub 13, Sub 15, Sub 17 e Sub 20, são divisões baseadas na faixa etária dos atletas/participantes. Onde, por exemplo, para a categoria Sub 13, participam atletas com 12 e 13 anos de idade, completados no ano da competição. E assim, sucessivamente para as demais categorias. NE.

⁴⁷ Acesso nos dias 28, 29 e 30 de agosto de 2023.

⁴⁸ <https://cnpj.linkana.com/>

⁴⁹ https://solucoes.receita.fazenda.gov.br/servicos/cnpjreva/cnpjreva_solicitacao.asp

Os clubes, cujo CNPJ se encontrava na condição de inativo, foram descartados. A partir disso, foram montados os grupos de clubes por identificação da sua natureza jurídica constante no registro do seu CNPJ. Especificamente, para o clube ser catalogado no grupo do modelo jurídico SAF, além dos requisitos acima citados, deve conter no campo “natureza jurídica” do seu CNPJ a descrição “Sociedade Anônima Fechada” e, também, conter em sua razão social a descrição “Sociedade Anônima do Futebol” ou “SAF”⁵⁰.

Como a nomenclatura dos clubes disponibilizadas nos websites das Federações são, na maioria das vezes, referentes aos nomes fantasia dos mesmos ou de forma abreviada, foi necessária uma terceira etapa. Nesta etapa, foram identificados através dos sites Linkana e Redesim todos os clubes de futebol brasileiros que continham em seu nome um dos termos: Sociedade Anônima de Futebol; SAF. Feito isso, foi realizado uma busca cruzada nos websites com os novos clubes identificados, para verificação da condição de participação ou não em competições oficiais em 2023. Em caso afirmativo, estes clubes passavam pela verificação e coleta de dados junto ao CNPJ. Para tabulação dos dados foi utilizado o software Excel – Office 2023.

Feitas as observações metodológicas, será iniciada a seção na qual serão expostos os dados coletados com a construção da interpretação e discussão deles.

3.4 Resultados e Discussão

O resultado da profissionalização do futebol trouxe com ele a necessidade de adaptações dos próprios clubes e de todos os entes que compõe este ecossistema. Como apresentado neste trabalho, nos últimos trinta anos, legisladores trabalharam para poder adequar a legislação, visando a adequar o ambiente jurídico/administrativo do futebol a esta demanda. Especificamente, no que tange aos modelos jurídicos, existem atualmente as seguintes opções para o enquadramento dos clubes de futebol: associação, empresa limitada, sociedade anônima e sociedade anônima do futebol - SAF. Portanto, para colaborar com a discussão sobre os impactos que a Lei da SAF

⁵⁰ Lei n.º 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Art. 3º A sociedade será designada por denominação acompanhada das expressões "companhia" ou "sociedade anônima", expressas por extenso ou abreviadamente, mas vedada a utilização da primeira ao final.

pode proporcionar ao ambiente da gestão dos clubes, será apresentado no Quadro 7, um resumo das principais características de cada modelo.

Quadro 7: Comparativo das características dos modelos jurídicos associativos e empresariais

| Característica | Associação | Ltda | SA | SAF*** |
|---|---|--|--|--|
| Ato constitutivo | Estatuto Social | Contrato social | Estatuto | Estatuto |
| Denominação Jurídica da pessoa natural | Associado | Sócio | Acionista | Acionista |
| Legislação disciplinadora | Código Civil | Código Civil | Lei das Sociedades Anônimas | Lei da Sociedade Anônima do Futebol |
| Objeto social | Realização de atividades culturais, sociais, religiosas, recreativas | Produção e circulação de bens e serviços | Produção e circulação de bens e serviços | Atividade futebol |
| Estrutura organizacional (órgãos sociais obrigatórios) | Assembleia geral, Conselho Fiscal. | Assembleia geral (para empresas com mais de 10 sócios); | Assembleia geral, Conselho de Administração, Diretoria, Conselho Fiscal. | Conselho de Administração, Conselho Fiscal. |
| Possibilidade legal e falência por decisão judicial | Não | Sim | Sim | Sim |
| Regime Centralizado de Execuções | Não/sim* | Não | Não | Sim |
| Obrigatoriedade de publicar demonstrativos financeiros/contábeis | Não | Não | Sim | Sim |
| Regime de tributação | Isento para renda e patrimônio: PIS: 1% sobre a folha, demais encargos trabalhistas conforme legislação CLT** | IRPJ; CONFINS; ICMS;ISS;;CS LL;IPI. demais encargos trabalhistas conforme legislação CLT** | IRPJ; CONFINS; ICMS;ISS;;CSLL;IPI demais encargos trabalhistas conforme legislação CLT** | Regime de Tributação Específica do Futebol - TEF |

Fonte: O autor

*De acordo com os dispositivos da Lei da SAF é permitido. Porém alguns tribunais ainda não estão concedendo;

** Consolidação das Leis do Trabalho;

*** Sociedade Anônima do Futebol.

A não responsabilidade das obrigações sociais de seus associados, assim como, a não necessidade de publicar seus demonstrativos financeiros. Portanto, pouco controle interno das ações de seus dirigentes, faz das associações um ambiente propício para conchavos políticos e a presença de amadores nas funções administrativas.

Visto desta forma, o modelo SAF, parece ser o caminho adequado para atender o futebol nas suas atuais exigências. Porém, a busca por um novo modelo jurídico e conseqüentemente, uma nova forma de gestão, deve considerar também outras variáveis, como, por exemplo, o interesse da coletividade onde o clube está inserido (torcedores, imprensa, apoiadores), o histórico do clube e sua função social (Marques; Costa, 2016).

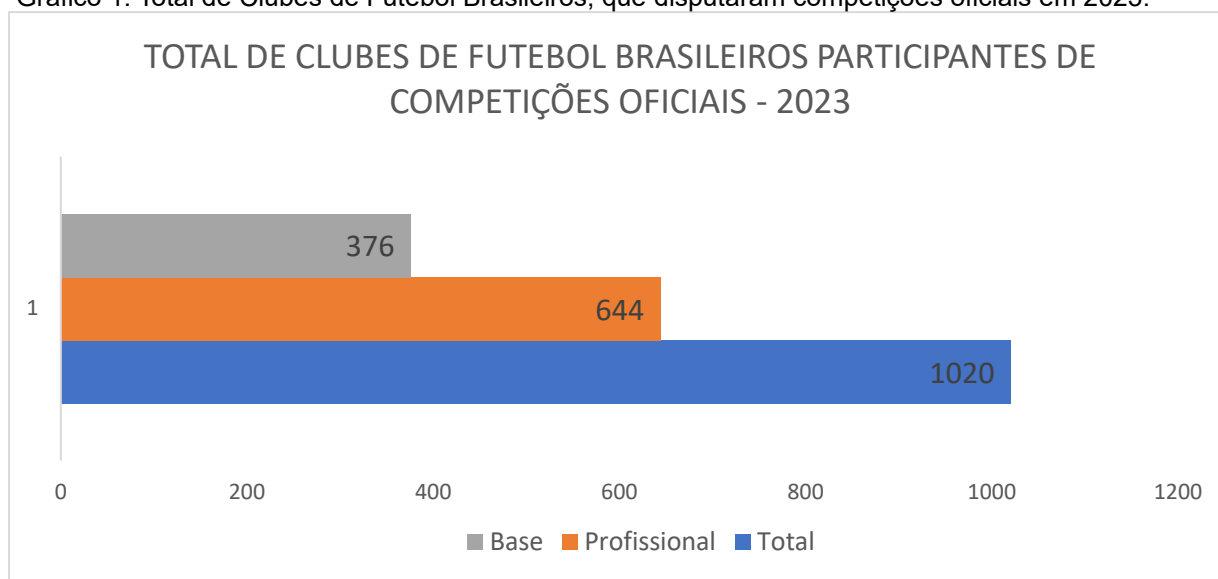
Uma análise, detalhada da legislação, é necessária para que a adesão ao modelo SAF seja coroada de êxito. Mello *et al*, (2023), alertam, por exemplo, que determinados fatores externos deverão estar alinhados para que o benefício fiscal instituído no Regime de Tributação Específica do Futebol – TEF, se concretize. Sendo assim, concluem que a carga tributária do modelo SAF, será reduzida em relação ao modelo associativo, somente se o clube,

[...] ter uma despesa com salários 5 vezes maior do que a receita auferida com o programa de soft torcedor. [...]. Após o sexto ano de Constituição da safe, a TEF tende a ser mais atrativa para os clubes que tiverem maior percentual de suas receitas, advindas de fontes recorrentes. Quais sejam, aquelas não relacionadas a transferências das atletas. (Mello *et al*, 2023, p. 68 - 69).

Portanto, o conhecimento das entrelinhas da legislação e do planejamento a longo prazo do clube, são elementos essenciais para garantir o sucesso da opção em aderir ou não ao modelo SAF. Sendo assim, com as observações constantes no Quadro 1, é possível dimensionar os impactos que cada modelo jurídico pode causar nas questões de governança dos clubes. Resta entender, se os clubes estão preparados para estas adaptações, no caso de uma alteração de modelo jurídico.

Com levantamento realizado no website de vinte e seis Federações Estaduais de Futebol e da Federação do Distrito Federal, foram catalogados 1020 clubes de futebol. Sendo que todos disputaram pelo menos uma competição oficial no ano de 2023. Do total de equipes contabilizadas, 376 foram catalogadas como amadoras. Portanto, em 2023, estas equipes disputaram apenas competições destinadas ao universo das categorias de base. No Gráfico 1, será apresentada esta divisão.

Gráfico 1. Total de Clubes de Futebol Brasileiros, que disputaram competições oficiais em 2023.



Fonte: o autor

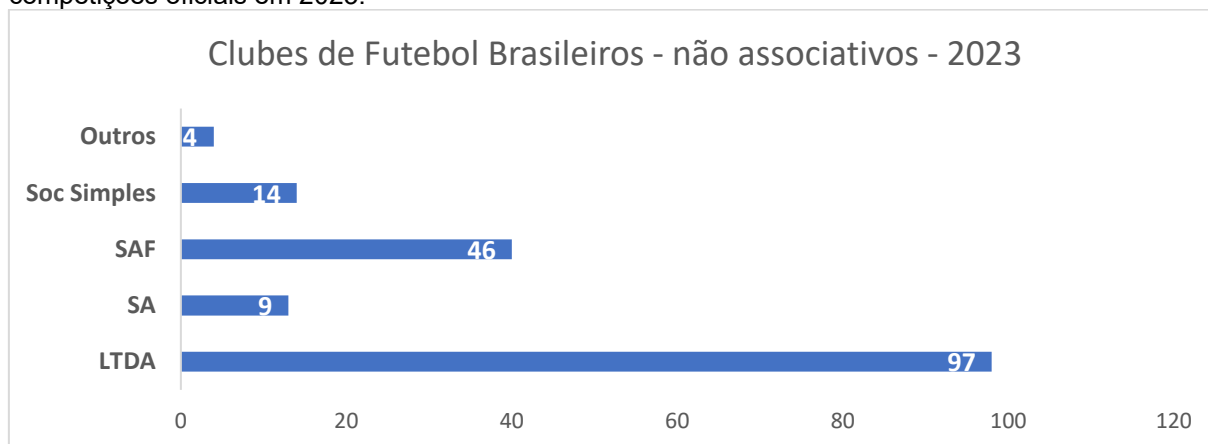
*Estados de Roraima e Sergipe não realizaram competições de categorias de base até o momento da construção deste trabalho.

A CBF apresentou em seu Relatório de Gestão 2022 (CBF, 2022), o resultado de 1.276 registros de clubes, destes 850 são equipes profissionais e 426 são equipes amadoras (categorias de base). Entretanto, em nosso trabalho foram encontrados 644 equipes profissionais e 376 amadoras. As diferenças encontradas, muito provável, ocorreram devido ao ano de coleta e da metodologia utilizada para contabilizar os dados. Enquanto para este documento foram consideradas apenas as equipes que disputaram competições em 2023, a CBF em seu cálculo, contabiliza todas as equipes registradas no seu sistema no ano corrente, independente de participação em competições. Importante ressaltar que as Federações de Roraima e Sergipe não realizaram suas competições amadoras em 2023, até a data de fechamento deste trabalho.

Em relatório intitulado Raio – X do Futebol Brasileiro por Estado, construído com os dados de 2019, pela Pluri Consultoria (2020) e utilizando uma metodologia mais próxima da nossa pesquisa, os autores encontraram 650 clubes profissionais, que efetivamente disputaram competições estaduais e/ou nacionais. Apesar da defasagem de quatro anos, os achados são muito próximos aos nossos. Estes números se tornam importantes, a partir do momento em que existe um período pandêmico, no recorte temporal (2019 – 2023). A semelhança no quantitativo de clubes, demonstra que 2023 já pode ser considerado um período de estabilidade em

relação ao número de clubes brasileiros em competições oficiais. Isso considerando que a COVID-19 “trouxe impactos financeiros aos clubes, mas que ainda serão maiores ao longo dos próximos anos, concluindo-se que a gestão de vários clubes precisará rever o planejamento de curto e longo prazo.” (Cupertino, *et al*, 2023, p. 40).

Gráfico 2. Distribuição de Clubes de Futebol Brasileiros não associativos – 2023, participantes em competições oficiais em 2023.



Fonte: o autor

Foram identificados 170 clubes com modelos jurídicos diferentes do associativo, ou seja, 16,6% dos clubes de futebol brasileiro que disputaram alguma competição oficial em 2023. Dos modelos jurídicos encontrados, 14 compõe o quadro de Sociedade Simples Limitada, conforme definição já previamente descrita neste trabalho, não são considerados Sociedade Empresarial. Os 04 modelos jurídicos identificados como “outros” se dividem em: 01 com modelo jurídico Comunidade Indígena⁵¹ representado pelo clube Sociedade Esportiva Indígena Terena, da cidade de Dois Irmãos do Boruti do Estado do Mato Grosso; 01 como Sociedade em Cotas de Participação⁵², da cidade de Araxá – MG que é o clube Associação Esportiva Dínamo Esporte Clube Scp; 02 clubes com o modelo jurídico Empresário Individual⁵³,

⁵¹Comunidade indígena é um conjunto de famílias indígenas que habitam numa mesma região e cultuam usos e costumes idênticos, esta natureza jurídica não compreende as organizações indígenas. (CONCLA, 2021).

⁵²Sociedade em Cotas de Participação: entidades naturalmente desprovidas de personalidade jurídica, constituídas pela associação de duas ou mais pessoas para um empreendimento comum, ficando um ou mais sócios em posição ostensiva, que respondem ilimitadamente pelas obrigações que, em nome próprio, assumirem perante terceiros, e outro ou outros em posição oculta, chamados de sócios participantes, os quais não respondem senão perante os ostensivos e nos termos do contrato social. (CONCLA, 2021).

⁵³Empresário Individual: em regra, não explora atividade economicamente relevante. Dedicam-se a atividades como (sacoleiros), confecção de bijuterias, de doces para restaurantes ou bufês, pastelarias em feiras semanais etc. (Coelho, 2016).

o Clube Atlético de Futebol Craques do Futuro, da cidade de Ananindeua (PA) e o clube Talismã Atlético Clube Sertãozinho de São José da Tapera (AL).

Clubes de futebol constituídos como Sociedade Anônima, perfazem um total de 09 entidades. Apenas dois clubes nesta condição foram fundados ou tiveram seu modelo jurídico alterado, após a publicação da Lei da SAF. Portanto, são clubes que optaram pelo modelo S.A., com amparo legal na Lei Pelé.

Na busca, através dos termos “Sociedade Anônima do Futebol” ou SAF no website Redesim, foram identificados 09 clubes com modelo jurídico SAF⁵⁴. Porém, estes clubes não disputaram nenhuma competição oficial em 2023. Portanto, ao término desta pesquisa⁵⁵, o ecossistema do futebol brasileiro, apresenta 55 clubes de futebol com o modelo jurídico SAF, devidamente registrados e com status “ativo” no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas.

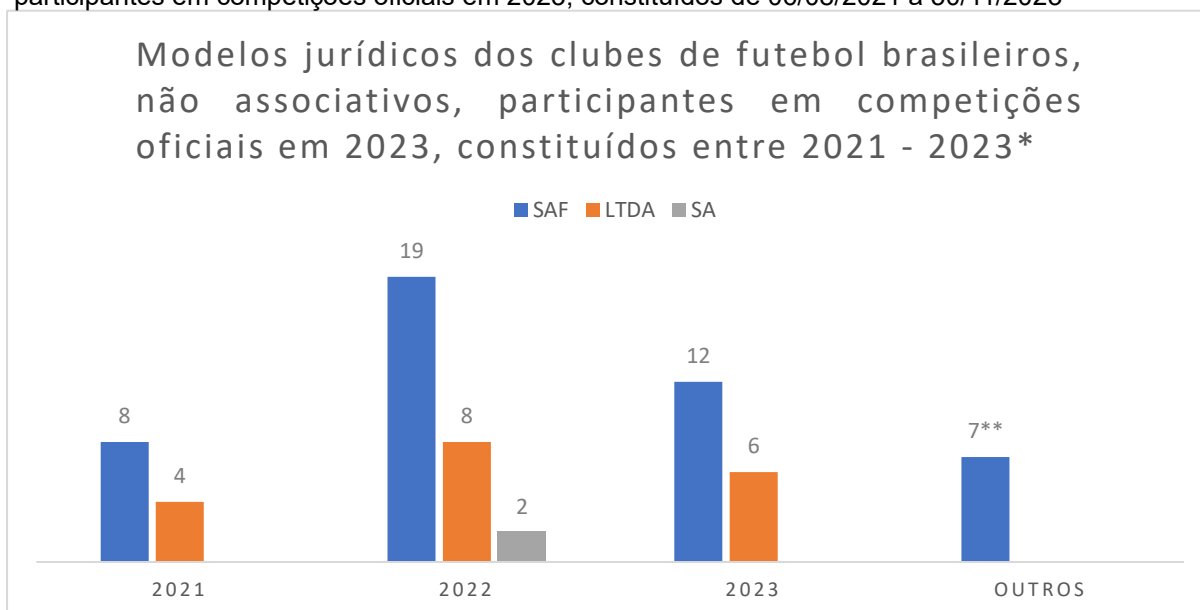
Em sua pesquisa publicada em 2021, os autores, Ferreira & Motta, encontraram 136 clubes, denominados por eles de “clube-empresas”. O termo clube-empresa adotado pelos autores, é a uma nomenclatura utilizada pelas Leis Zico e Pelé, quando se referiam aos clubes que não possuíam como modelo jurídico o associativo. Porém, em sua pesquisa, os autores não identificam os vários tipos de “empresas” que, possivelmente, contém a sua amostra. Na sua metodologia definem que sistematizaram os clubes em dois grupos: associação e clube-empresa (*lato sensu*) (Ferreira; Motta, 2021).

Portanto, a princípio se identifica um equilíbrio no número de equipes profissionais não associativas, encontrados em nossa pesquisa e na de Ferreira e Motta (2021). A diferença de 34 clubes não associativos, talvez seja referente aos períodos distintos da realização das pesquisas. Sendo 2021, o último ano do levantamento do material apresentado pelos autores, e este, também, ser o ano de promulgação da Lei da SAF que ocorreu em agosto, podem justificar a diferença encontrada.

⁵⁴ Relação completa disponibilizada no anexo a este trabalho.

⁵⁵ Novembro de 2023.

Gráfico 3. Tipologia dos modelos jurídicos, não associativos, de Clubes de Futebol Brasileiros, participantes em competições oficiais em 2023, constituídos de 06/08/2021 a 30/11/2023***



Fonte: o autor

*Clubes criados ou transformados de 06/08/2021 a 30/11/2023.

**Sem data de adesão ao modelo SAF.

***Tabela com identificação dos clubes segue em anexo a este trabalho.

Os 46 clubes de futebol no modelo jurídico SAF, representam 27, 1% dos clubes brasileiros que não tem como modelo jurídico a associação e 4,5% de clubes que participaram de alguma competição oficial em 2023, independente do modelo jurídico adotado. Ainda são números tímidos, porém, observando a tendência apresentada nos vinte e sete meses de vigência desta legislação, é provável que, aproximadamente, surjam mais 5 ou 6 novos clubes até o final de 2023, com o modelo jurídico SAF. Em um levantamento apresentado pela Agência do Senado (2022), discorre que ao final do primeiro ano de existência da Lei, já eram registrados 24 clubes com o modelo jurídico SAF. Este quantitativo corresponde aos sistematizados por nossa pesquisa e confirmam a tendência de evolução de adesão ao modelo SAF, observado no Gráfico 3.

Observação importante é referente a predominância da constituição de clubes com o modelo SAF em relação aos outros modelos societários, neste caso, Sociedade Limitada (LTDA) e Sociedade Anônima. Dos 66 clubes constituídos após a promulgação da Lei da SAF em agosto de 2021, 70% optaram pelo modelo SAF. Duas causas podem ser apontadas como possíveis justificativas para esta tendência. Dos

66 clubes constituídos após a promulgação da Lei da SAF em agosto de 2021, 70% optaram pelo modelo SAF.

A primeira, está relacionada a possibilidade de reestruturação das dívidas dos clubes, com as alternativas propostas pelo Regime Centralizado de Execuções (exclusivo da Lei da SAF) e da Recuperação Judicial ou Extrajudicial, comum a todas as empresas no regime de sociedade anônima. A segunda, é a possibilidade de entrada de capital, via negociações com ações e a venda da operação do futebol para investidores. Visto, com exemplo, os casos da adesão de clubes como Clube de Regatas Vasco da Gama de Regatas, Botafogo de Futebol e Regatas e o Cruzeiro Esporte Clube.

As duas situações, descritas nos parágrafos anteriores, correspondem aos anseios daqueles que construíram este instrumento jurídico. Esta afirmativa é corroborada, quando da declaração de Rodrigo Monteiro de Castro para o site Lance na data de 19/07/2021, quando indagado sobre a possibilidade da SAF ser um passo importante para equilibrar o Campeonato Brasileiro, “[...] Um sistema que oferece a reorganização dos passivos financeiros e permitem captação de recursos para que os clubes voltarem a crescer contribuirá tanto para o Campeonato Brasileiro, quanto para competições regionais.” (Castro, 2021). Sendo assim, a predisposição indicada pela movimentação do mercado, parece solidificar a legislação SAF, como o caminho a ser seguindo para os próximos anos no futebol brasileiro.

Tendo em conta que, diversos países produziram legislações para equacionar dívidas de clubes de futebol, é possível realizar um comparativo da evolução ocorrida no Brasil, em relação ao número de adesões ao modelo SAF. Respeitando as particularidades que estas legislações carregam, a realidade cultural e econômica destes países, comparar estas iniciativas com a brasileira, pode ser um bom termômetro para subsidiar esta análise.

Coutinho Filho *et al* (2022), discorre sobre a realidade de Portugal e da Colômbia. As Sociedades Anônimas Desportivas (SAD) ou a Sociedade Desportiva Unipessoal por Cotas (SDUQ), regulamentadas pela última vez em 2013, possibilita aos clubes portugueses a opção para a transição de modelo associativo para o de sociedade anônima. Porém, na temporada de 2022 – 2023, dos dezoito clubes da primeira divisão, apenas cinco destes estão migrando para o modelo SAD. Na

Colômbia, a *Lei del Deporte*, criada pela Lei 181 de 1995 e modificada pela Lei 1.445 de 2011, possibilita a opção aos clubes de se organizarem na forma associativa ou em sociedade anônima. Atualmente, apenas um clube, dos considerados “grandes” na Colômbia, não aderiu ao modelo de sociedade anônima.

Na Alemanha, com uma tradição muito forte ao modelo associativo, a Lei dos 50%+1 permite aos clubes a negociação de até 49% de seus ativos, fazendo com que a associação sempre tenha o controle do clube, atualmente, a maioria dos clubes adota este modelo societário. (Veiga, 2021).

Não existem dúvidas na adesão de mais clubes brasileiros ao modelo SAF para os próximos anos. Adaptações da legislação irão ocorrer, alguns clubes não irão se adaptar, mesmo assim, devido às oportunidades que o modelo SAF proporciona, a tendência apresentada no Gráfico 3, coloca o mercado de clubes de futebol brasileiro, mais perto de um cenário de adesão alemão do que português.

Gráfico 4. Distribuição, por região, dos Clubes de Futebol Brasileiros de modelo jurídico SAF, participantes de competições oficiais em 2023.



Fonte: o autor

O Gráfico 4, identifica a região Sudeste concentrando o maior número de clubes com modelo jurídico SAF, que disputaram alguma competição oficial em 2023. Em valores relativos, este quantitativo corresponde a 50% de total de clubes SAF brasileiros, que disputaram uma competição oficial em 2023. A distribuição se completa com a região Sul com 19,6%, Centro Oeste com 15,2%, Nordeste 13% e a região Norte com 2,1%.

Muitos fatores podem influenciar a criação de uma empresa ou a transformação para outro modelo jurídico. Economicamente, o crescimento médio do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, definiu o ranking para o desempenho das regiões no ano de 2022, ficando a região Centro-Oeste (8,6%) com a primeira classificação e as demais na sequência, Sudeste (8,4%), Sul (8,2%) Nordeste (7,0%), e Norte (6,1%) (Trece; Considera, 2023).

Campos (2019), em seu trabalho sobre características urbanas e sucesso esportivo de clubes de futebol, encontrou uma relação positiva entre o PIB da localidade com as conquistas das equipes alocadas na região. Sendo assim, pode ser este um dos critérios utilizados pelos investidores para a destinação de seus recursos em clubes de futebol.

No âmbito esportivo, Aquino (2023), em uma reportagem para o GE, apresentou um levantamento da distribuição, por região, dos clubes de futebol participantes das séries A, B, C e D do Campeonato Brasileiro de 2023. Sua contabilização apresentou o seguinte formato: Nordeste (38 equipes); Sudeste (34 equipes); Sul (24 equipes); Norte (15 equipes) e Centro-Oeste (13 equipes).

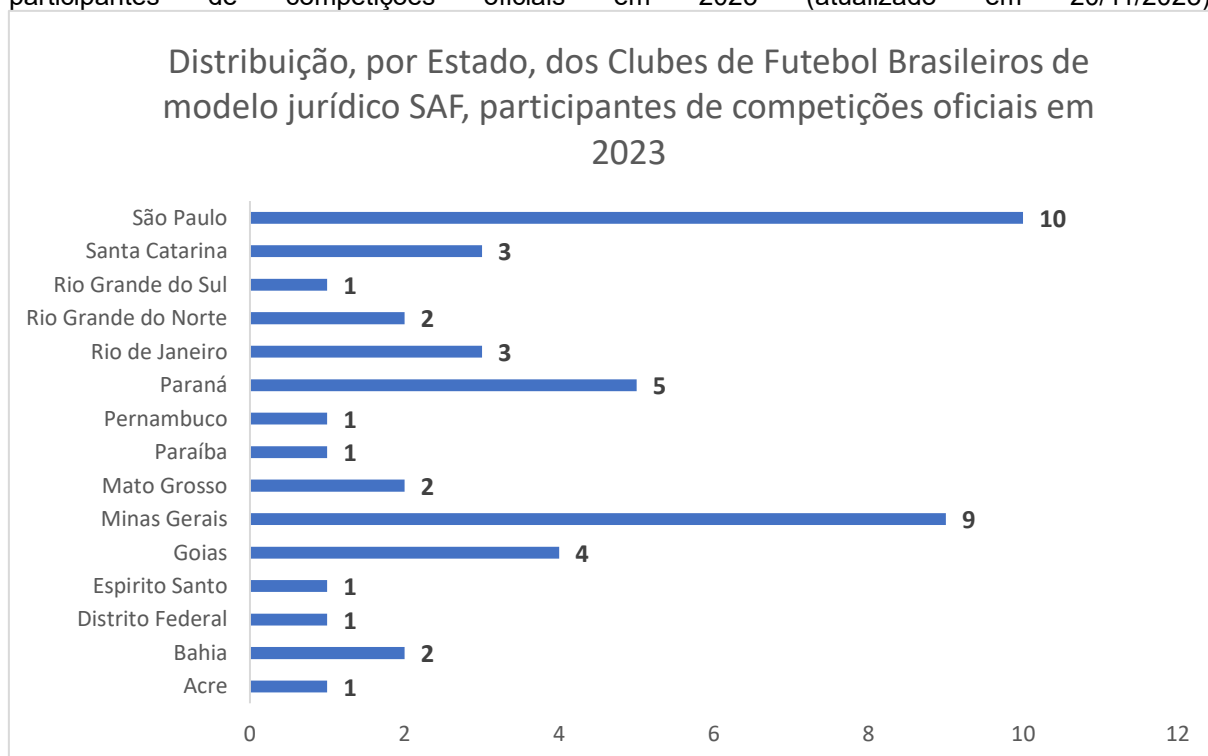
Desta forma, as regiões Sudeste e Sul, caracterizada pela sua regularidade econômica e esportiva, são ambientes propícios para novos investimentos, neste caso, representados pela constituição de novos clubes de futebol ou de aporte financeiro em clubes já existentes.

Com a mesma tendência da distribuição regional, Estados das regiões Sul e Sudeste, são os que mais se destacam em possuir clubes no modelo SAF. O Gráfico 5, apresenta São Paulo com 21,7% dos clubes, seguido por Minas Gerais 19,5% e Paraná com 10,8%, perfazem 48% de todos os clubes no modelo SAF brasileiros, que disputaram uma competição oficial em 2023. Estes resultados correspondem aos encontrados por Ferreira & Motta (2021), quando apresentam que a maior concentração de clubes-empresas, estão entre os Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Paraná.

A opção por estes Estados, para o aporte financeiro, pode estar relacionada ao que Santos & Silveira (2001) chamam de região concentrada. Para os autores, a região concentrada é formada pelos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Nestes Estados

encontram-se as maiores cidades do país e possuem conseqüentemente a maior concentração populacional. Nesta região estão os maiores portos e rodovias, aeroportos, complexos industriais e shopping centers. Assim como, são polos de desenvolvimento tecnológicos, pois, possuem as principais universidades do país. Tornando-se, desta forma, em espaços atrativos e uma possível garantia de retorno para os investidores.

Gráfico 5. Distribuição, por Estado, dos Clubes de Futebol Brasileiros de modelo jurídico SAF, participantes de competições oficiais em 2023 (atualizado em 20/11/2023).



Fonte: autor

Um dos destaques da Lei da SAF está nos mecanismos de governança, constituído por formas de controle e transparência exigidos dos clubes de futebol. As prerrogativas definidas nestes tópicos da legislação, se potencializam, quando estão regulamentando uma dimensão desgastada do clube de futebol, ou seja, a sua gestão. Para Medeiros (2020, p. 15), estas regras “estão previstas para garantir que as sociedades empresárias sucessoras dos Clubes serão capazes de transformar a realidade do futebol profissional no Brasil.”

As práticas da boa governança fazem parte do conjunto de ações que irão balizar a gestão profissional. Desde o momento da opção em aderir ao modelo SAF o gestor, investidor ou administrador do clube, deve estar familiarizado com as

ferramentas e processos que irão sustentar a aplicação dos princípios da boa governança. Para Marques (2016), os princípios básicos da boa governança são: a Equidade; a Transparência; a Prestação de Contas e Compliance. Não é o intuito detalhar ou mesmo discutir todos os princípios e até por uma questão de objetivo deste trabalho, por isso, a atenção será concentrada no princípio da Transparência, como exemplo. O qual servirá para amparar a discussão sobre os impactos administrativos que a Lei da SAF está causando nos clubes de futebol. Sendo assim, Marques (2016, p. 381), define Transparência como,

abertura em relação a informações, principalmente em relação às de alta relevância, que podem causar impactos nos resultados do negócio. Esse princípio não deve ser considerado apenas como uma obrigação, ao disponibilizar informações exigidas por leis ou regulamentos, e sim um desejo de informar sobre questões que sejam de interesse dos stakeholders.

A Lei da SAF na sua Seção III - Da Governança da Sociedade Anônima do Futebol, do seu Art. 4º ao 8º, regulamenta inúmeras obrigações que os administradores dos clubes, devem se atentar, para cumprir rigorosamente ao que determina a legislação. Discorre, então, sobre as obrigações dos acionistas, a normatização para formação e funcionamento dos órgãos sociais obrigatórios, ou seja, conselho de administração e conselho fiscal. No seu Art. 8º especificamente trata da transparência, e traz a seguinte redação,

Art. 8º A Sociedade Anônima do Futebol manterá em seu sítio eletrônico:
I - (VETADO);
II - o estatuto social e as atas das assembleias gerais;
III - a composição e a biografia dos membros do conselho de administração, do conselho fiscal e da diretoria; e
IV - o relatório da administração sobre os negócios sociais, incluído o Programa de Desenvolvimento Educacional e Social, e os principais fatos administrativos.
§ 1º As informações listadas no caput deste artigo deverão ser atualizadas mensalmente.
§ 2º Os administradores da Sociedade Anônima do Futebol respondem pessoalmente pela inobservância do disposto neste artigo.
§ 3º O clube ou pessoa jurídica original que esteja em recuperação judicial, extrajudicial ou no Regime Centralizado de Execuções, a que se refere esta Lei, deverá manter em seu sítio eletrônico relação ordenada de seus credores, atualizada mensalmente.
§ 4º Os administradores do clube ou pessoa jurídica original respondem pessoalmente pela inobservância do disposto no § 3º deste artigo. (Brasil, 2021).

Sendo assim, o Quadro 2, disponibiliza ao leitor um panorama de como os clubes de futebol com modelo jurídico SAF, que participaram de pelo menos uma competição oficial em 2023, estão organizados para cumprir as determinações do

Artigo supracitado. Para tanto, foram acessados os websites (sítios) dos 46 clubes e realizado uma busca para encontrar os elementos previstos nas alíneas I, II, III, IV do referido Artigo.

Não é intenção a discussão de todos os tópicos do Quadro 2, mas sim, trazer um panorama para um debate maior. Objetiva para este momento identificar o comprometimento dos gestores para atender os ditames legais, assim como, em uma mudança de postura administrativa dos mesmos. Desta forma, alguns itens do Quadro 8 serão utilizados como exemplo.

Quadro 8. Análise do atendimento ao Art. 8º da Lei da SAF.

| Conteúdo | Atenderam a Normativa | % |
|--|-----------------------|----|
| Possuem websites | 30 | 65 |
| Postagem do Estatuto Social | 16 | 35 |
| Postagem das Atas das Assembleias Gerais | 12 | 26 |
| Postagem Composição e a Biografia de Conselheiros e Diretores | 3 | 7 |
| Postagem do Relatório: Programa de Desenvolvimento Educacional e Social; | 1 | 2 |
| Postagem do Relatório: principais fatos administrativos (Demonstrativos Financeiros) | 17 | 37 |

Fonte: o autor

Condição *sine quan nom* para cumprir a legislação é possuir um sítio eletrônico ou website. Sem este instrumento, o Art. 8º da Lei da SAF, não pode ser atendido em sua totalidade, portanto, 35% dos clubes de futebol brasileiros no modelo SAF, não atendem a legislação até o fechamento desta pesquisa. Fato este também encontrado por Ramalho (2023), que na ocasião pesquisou os 24 clubes que aderiram ao modelo SAF, durante o primeiro ano de vigência da legislação. O percentual encontrado pelo pesquisador, se aproximam muito dos encontrados em nossa pesquisa, ou seja, 29% de clubes não são possuidores de websites. Esta situação, ausência de website, faz com que os clubes não cumpram, também, com um dos pilares da boa governança, ou seja, a transparência e o dever de informar. Concordamos com Ramalho (2023, p. 130) que na sua conclusão aponta,

Soa desarrazoado, a contrário sensu, que dentro de um cenário que se busca a profissionalização e a atração de possíveis investidores interessados em participar desse modelo, que 29% das entidades, sequer dispõe de um site oficial para divulgação de suas atividades.

A transparência se constitui em um pilar importante para a gestão do clube, independente, do modelo jurídico adotado. Visto, como um exemplo a ser seguido, o clube Cruzeiro SAF que disponibilizou em seu website o seu Código de Ética e Conduta. Neste documento, alguns pontos devem ser ressaltados, pois além da transparência que é o pilar protagonista na gestão, também contempla: a ética, o respeito e a excelência como os quatro princípios de conduta do clube; pauta, no seu conteúdo, todas as ações da gestão do clube, sejam elas internas ou externas; os quatro pilares são balizadores na construção dos registros contábeis e financeiros do clube; a determinação da exigência que todos os stakeholders, tenham o comprometimento com a transparência, ética, respeito e a excelência em suas premissas profissionais. (Cruzeiro SAF, 2019).

Sobre o Programa de Desenvolvimento Educacional e Social – PDE, o mesmo é regulamentado pelos Arts. 28, 29 e 30 da Lei da SAF. Consiste em um instrumento que coloca a obrigatoriedade, do clube SAF, em estabelecer convênios com instituições pública de ensino para a promoção do desenvolvimento da educação por meio do futebol e do futebol por meio da educação.

Sendo assim, o clube, deve investir no programa e proporcionar algumas ou todas as situações listadas: construção ou reforma de escolas, quadras esportivas ou campo de futebol; transporte de alunos, caso seja necessário, para a prática do futebol nos espaços reformados ou construídos; alimentação de alunos durante atividades da prática; capacitação de ex-jogadores para atuarem no convênio; contratação de psicólogos, preparadores físicos e nutricionistas para atendimento dos alunos; aquisição de equipamentos e material esportivo (Brasil, 2019). Os supracitados artigos, também, tratam das condições estruturais para alojamentos de atletas e regulamentam o clube a captar recursos via Leis de Incentivos.

Como apresentado no Quadro 2, apenas o Cuiabá Esporte Clube Sociedade Anônima do Futebol disponibilizou o projeto de desenvolvimento do PDE. Este também foi o único clube encontrado por Ramalho (2023), na sua pesquisa. Cabe uma ressalva neste ponto, não existe a previsão, na legislação, de tempo limite para os clubes poderem se adequar a este dispositivo em específico. Esta brecha, na legislação, pode ser o motivo dos clubes ainda não estarem cumprindo com esta determinação.

Para resolver esta situação, foi protocolado o PL 2.978/2023, de autoria do Senador Rodrigo Pacheco (PSD – MG), que, para além de outros ajustes na legislação atual da SAF, determina o prazo limite de adequação à implantação do PDE e especifica a pena,

Art. 28. A Sociedade Anônima do Futebol instituirá, no prazo máximo de 12 (doze) meses contados de sua constituição, Programa de Desenvolvimento Educacional (PDE) para, em convênio com instituição pública de ensino, promover medidas em prol do desenvolvimento da educação por meio do futebol, e do futebol por meio da educação. (Brasil, 2023).

A proposta do legislador, com a Lei da SAF, foi criar ferramentas de governança para o combate a situações de corrupção ativa e passiva, lavagem de capitais, infelizmente tão comuns ao futebol. Para Faleiros (2021), Lei da SAF é resultado de um amadurecimento da legislação brasileira e a sua proximidade com a Lei das Sociedades Anônimas, isso sustenta o seu mérito que foi o de aproximar os clubes de uma cultura empresarial. Porém, o sucesso deste instituto legal só será possível a partir do momento que os gestores dos clubes, entenderem que “o aperfeiçoamento dos padrões de governança corporativa exige rígidos e constantes padrões de prevenção de infrações econômicas aliado a comportamento ético na condução de todas as relações da corporação.” (Faleiros, 2021, p. 74).

Portanto, o caminho a ser seguindo é, antes de tudo, adotar a cultura empresarial com suas boas práticas de gestão. Respeitando as particularidades do produto futebol e, independente do modelo jurídico adotado, o que estabelecerá o lado da linha entre o sucesso e o insucesso, será a forma com que as pessoas irão praticar a gestão do negócio.

3.5 Considerações Finais

O objetivo proposto para esta pesquisa foi o de Identificar os impactos nos modelos jurídicos dos clubes brasileiros de futebol profissional, decorrentes do quadro normativo estabelecido pela Lei n.º 14.193/21, Lei da SAF. Para tanto, algumas indagações foram respondidas no curso da pesquisa, que serviram como elementos pontuais que sustentam a assertiva que o objetivo proposto foi atingido. Qual é o quadro atual dos clubes do futebol brasileiro, com relação aos modelos jurídicos adotados e com participação nas competições oficiais de suas federações? Quantos

clubes já se constituíram como SAF no Brasil? Quais são as características dos clubes brasileiros no formato SAF? Estes clubes disputam competições oficiais?

Através do delineamento metodológico proposto, fomos das especificidades do comportamento dos clubes com relação à adesão a nova legislação. Para depois, entender as relações entre as variáveis como localização geográfica dos clubes, quantitativo de clubes, evolução da adesão, atendimento a legislação, entre outras. A partir disso, desenharmos um quadro da realidade no que se refere aos modelos jurídicos adotados por estes clubes.

Foram catalogados 1020 clubes de futebol, que participaram pelo menos de uma competição oficial, organizada pelas Federações Estaduais no ano de 2023. Destes, 644 são clubes profissionais e 376 são clubes amadores, sendo os amadores os que disputaram somente competições de categorias de base (sub 20, sub 17, sub 15 e sub 13). Verificamos que em 2023 já pode ser considerado um período de estabilidade, em relação ao número de clubes brasileiros em competições oficiais. Pois, são números semelhantes aos encontrados antes do período pré-pandemia.

Em números absolutos e relativos, ao se comparar o quantitativo de clubes associativos e não associativos, o contexto brasileiro ainda apresenta um número baixo de clubes distintos da associação. Foram encontrados 170 clubes com modelos diferentes do associativo, ou seja, apenas 16,3% do total de clubes que disputaram uma competição oficial em 2023. Destes, 97 clubes são no modelo Limitada, 09 no modelo Sociedade Anônima, 14 no modelo Sociedade Simples e 46 clubes no modelo Sociedade Anônima do Futebol - SAF. Foram localizados mais 09 clubes no modelo jurídico SAF, porém estes não foram acrescentados em nossa população alvo, pelo motivo de não terem disputado nenhuma competição oficial promovida pelas suas Federações Estaduais em 2023.

Os 46 clubes SAF representam 27,1% dos clubes brasileiros que não tem o modelo jurídico associativo e apenas 4,5% em relação a todos os clubes que em 2023 disputaram alguma competição oficial. Porém, o que foi identificado é a tendência do aumento constante de clubes como modelo SAF, que vem crescendo em proporção, observada por esta pesquisa, na casa de 18 clubes/ano.

A região Sudeste, foi a que mais apresentou clubes SAF, com 23 no total. Seguidas da região Sul com 09 clubes, Centro Oeste cada uma com 07 clubes SAF,

a região Nordeste com 06 e a Norte com 01 clube SAF. Podemos inferir que a formação deste quadro é influenciada pelo quantitativo de equipes disputantes de competições nacionais oficiais das regiões Sudeste e Sul, assim como, pelo desenvolvimento econômico das regiões.

A concentração dos clubes SAF nos Estados de São Paulo (10), Minas Gerais (09) e Paraná (05), perfazendo 48% dos clubes deste modelo jurídico no Brasil, pode estar alinhada com a concepção de “região concentrada”, estabelecida por Santos & Silveira (2001). Segundo os autores, estes Estados concentram as maiores cidades de País em termos de população, assim como, com os maiores PIB. Desta forma, isso pode justificar a opção pelos investidores em aportar seus recursos nos clubes destes Estados.

A Lei da SAF se torna atrativa, ao permitir aos clubes de futebol benefícios para pagamentos de dívidas, um sistema próprio de tributação e possibilidade de receber aporte de capital. Porém, a mesma legislação, estabelece deveres e obrigações para com os clubes. Destaque em nossa pesquisa para os artigos, desta legislação, que tratam da exigência de boas práticas de gestão. Sendo assim, optamos por duas exigências constantes na Lei da SAF. O primeiro relacionado a necessidade da transparência na gestão, neste caso em específico, aos ditames das publicações periódicas de diversos documentos em sites da internet próprios dos clubes. O segundo, se refere a criação e publicação do instrumento social previsto na legislação, sendo o Programa de Desenvolvimento Educacional e Social – PDE.

Constatamos, inicialmente, que 35% dos clubes SAF no Brasil, daqueles que disputaram pelo menos uma competição oficial em 2023, nem sítios de internet possuem. Portanto, não conseguem cumprir o rito previsto para dar visibilidade a documentação e ações interna à gestão. Nos 27 meses de vigência da Lei, apenas um clube publicou o relatório deste instrumento PDE. Desta forma, apesar dos itens de boas práticas de gestão analisados apresentarem uma facilidade em cumpri-los, mesmo assim, muitos clubes não o fizeram. Isso demonstra a necessidade de um amadurecimento, comprometimento e qualificação profissional dos gestores dos clubes.

Portanto, os impactos da Lei da SAF nos clubes brasileiros, são percebidos através das novas configurações quantitativas dos modelos jurídicos destas instituições e, também, da identificação da prevalência geográfica para a constituição

ou transformação destes clubes em SAF. Assim como, os impactos na gestão daqueles que aderiram ao modelo SAF, principalmente, quando apontamos as dificuldades de adaptação destes para o cumprimento de certas demandas da legislação.

Concluimos que o modelo jurídico, isoladamente, seja ele SAF ou qualquer outro, não proporcionará a verdadeira transformação do futebol brasileiro, tão esperada pelos seus torcedores, gestores e legisladores. O que determinará o sucesso, está calcado no comprometimento que os gestores terão com as regras de boa governança, com a adesão aos princípios e processos inerentes a uma cultura empresarial e com o respeito e zelo pela legislação.

Entendemos, também, que o estabelecimento da Lei da SAF seja importante e necessário para todo o processo de modernização do futebol. Pois, estabelece um ambiente estruturado e cria prerrogativas que atendem as necessidades específicas do futebol. Corrigindo e coibindo mazelas que foram sendo, ao longo do tempo, impregnados nas gestões dos clubes. Contribuindo para a construção de um ambiente econômico e sustentável, com segurança jurídica, se tornando, assim, atrativo para aqueles que desejam investir e contribuir para o desenvolvimento de todo o ecossistema do futebol brasileiro.

Como fator limitante deste estudo, podemos citar a dificuldade em encontrar publicações em periódicos nacionais e internacionais, que tratassem da temática aqui estudada. O pouco tempo de vigência da Lei da SAF, pode justificar em partes esta escassez. Por outro lado, a importância social e econômica que o futebol representa, por si só, deveria estimular mais estudos e produções acadêmicas.

Outro fator que nos limitou na obtenção dos dados para esta pesquisa, foi a péssima qualidade de informações, que algumas Federações Estaduais, disponibilizam em seus websites. O processo de modernização do futebol brasileiro iniciou com a Lei da SAF, porém, as entidades que fazem parte deste ecossistema, neste caso em específico as entidades administradoras deste esporte, tem por obrigação em acompanhar esta evolução. Muitos clubes que estão optando pelo modelo SAF, estão se tornando verdadeiras ilhas, principalmente, quando a observação é voltada para o ambiente estadual. Portanto, entendemos que o próximo

passo, seja uma readequação destas entidades, assim como, da forma que são geridas.

A temática, aqui trabalhada, como já foi evidenciada, é de suma importância social, econômica e acadêmica. Afinal, se está falando de um dos, senão do maior, fenômeno de entretenimento mundial, o futebol. Se tornou um grande campo de negócios que movimentava cifras elevadas e emprega direta e indiretamente milhões de pessoas. Portanto, esperamos que esta pesquisa, além de contribuir com o crescimento profissional das pessoas vinculadas ao esporte, possa estimular em outros pesquisadores o interesse para continuar os estudos aqui apresentados e iniciar tantos outros.

Referencias

AQUINO, M. Brasileirão de Norte a Sul: saiba qual região tem mais clubes nas séries A, B, C e D de 2023. **GE**, João Pessoa, 17 maio 2023. Disponível em: <https://ge.globo.com/pb/futebol/noticia/2023/05/17/brasileirao-norte-sul-saiba-regiao-clubes-series-a-b-c-d-2023.ghtml>. Acesso em: 22 ago. 2023.

BRASIL, C. A.; ALMEIDA, D. F. A nova Sociedade Anônima de Futebol (Lei 14.193/2021) e seu impacto na organização e gestão dos clubes de futebol no Brasil. **Leopoldianum**: Santos, n. 138, p. 7 – 23. 2023. Disponível em: <https://periodicos.unisantos.br/leopoldianum/article/view/1374/1197>. Acesso em: 12 abr. 2023.

BRASIL. Conselho da Justiça Federal. **VI Jornada de Direito Civil**. Centro de Estudos Judiciários. Brasília, 2013. 180 p. Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/cjf/corregedoria-da-justica-federal/centro-de-estudos-judiciarios-1/publicacoes-1/jornadas-cej/vijornadadireitocivil2013-web.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 14 jun. 2023.

BRASIL. [Código Civil (2002)]. **Código Civil Brasileiro**: Lei n.º 10.406, de 10 de janeiro de 2002. 8. Ed, Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2015. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70327/C%C3%B3digo%20Civil%202%20ed.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2023.

BRASIL, **Lei n.º 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Diário Oficial da União, Brasília, 15 dez 1976. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm. Acesso em: 08 jun. 2023.

BRASIL, **Lei n.º 7.913, de 07 de dezembro de 1989**. Dispõe sobre a ação civil pública de responsabilidade por danos causados aos investidores no mercado de valores

mobiliários. Diário Oficial da União, Brasília, 07 dez 1989. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7913.htm. Acesso em: 08 jun. 2023.

BRASIL, **Lei nº 9.532, de 10 de dezembro de 1997**. Altera a legislação tributária federal e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 1997. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9532.htm. Acesso em: 13 nov. 2023.

BRASIL. **Lei n.º 9.615, de 24 de março de 1998**. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9615consol.htm. Acesso em: 05 dez. 2022.

BRASIL, **Lei n.º 10.672, de 15 de maio de 2003**. Altera dispositivos da Lei no 9.615, de 24 de março de 1998, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 2003. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.672.htm#art27%C2%A79. Acesso em: 09 jun. 2023.

BRASIL, **Lei n.º 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 n.ºs 9.615, de 24 de março de 1998, e 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil). Diário Oficial da União, Brasília, 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2021/lei/l14193.htm. Acesso em: 20 jan. 2022.

BRASIL. Senado Federal. **Projeto de Lei n.º 2978, de 2023**. Altera e acrescenta dispositivos à Lei n.º 14.193, de 6 de agosto de 2021, a fim de aperfeiçoar a governança das Sociedades Anônimas do Futebol, resguardar os investidores e preservar os direitos dos clubes, dos profissionais do futebol e dos atletas em formação. 2023. Disponível em: https://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=9384746&ts=1693411955845&disposition=inline&gl=1*1qve13n*ga*MTQzMjgyNDAYNC4xNjk2MTE2MTAw*ga_CW3ZH25XMK*MTY5NjI3Mzc4Mi44LjAuMTY5NjI3Mzc4Mi4wLjAuMA. Acesso em: 12 set. 2023.

BRASIL. Senado Federal. **Projeto de lei nº 5516, de 2019**. Cria o Sistema do Futebol Brasileiro, mediante tipificação da Sociedade Anônima do Futebol, estabelecimento de normas de governança, controle e transparência, instituição de meios de financiamento da atividade futebolística e previsão de um sistema tributário transitório. 2019. Disponível em: https://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=8025061&ts=1634829035884&disposition=inline&gl=1*69l7x1*ga*MTAwNDg3MjM0LjE2OTA3NjM5NDY.*ga_CW3ZH25XMK*MTY5NTc2OTgzOC4xMy4wLjE2OTU3Njk4MzguMC4wLjA. Acesso em: 07 abr. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança organizacional: para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília: TCU, 2020. 242 p.

CAMPOS, F. R. G. Geografia do futebol das cidades médias Brasileiras: relações entre sucesso esportivo e Características urbanas. **Terra@Plural**: Ponta Grossa, v. 14, p. 1 – 21, 2020. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/tp/article/view/13294>. Acesso em: 20 nov. 2023.

CAPINUSSÚ, J. M. Formação de recursos humanos e a necessidade de uma administração desportiva moderna capaz de influir de forma positiva no desempenho da equipe e do atleta. **Arquivos em Movimento**: Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 87-93, jan./jun., 2005. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/am/article/viewFile/9052/7182>. Acesso em: 20 jun. 2023.

CASTRO, R. M. Chance de um novo paradigma para a gestão dos clubes, diz Rodrigo Monteiro de Castro sobre PL que viabiliza SAF. [Entrevista cedida a] Vinicius Faustine. **Lance**, 20/0/2021. Disponível em: <https://www.lance.com.br/va/chance-novo-paradigma-gestao-dos-clubes-diz-rodrigo-monteiro-castro-sobre-que-viabiliza-saf.html>. Acesso em: 10 ago. 2023.

CHAGAS, A. M. D.; SOUZA, J. V. M.; MEZZADRI, F. M. A governança no esporte frente ao modelo dos 5 "Es". **Journal of ALESDE**. Curitiba, v. 14, n. 1, p. 45 -56, jul. 2022. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/alesde/article/download/82182/46731>. Acesso em: 01 ago. 2023.

COELHO, F. U. **Manual de direito comercial: direito de empresa**. 28. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais Ltda, 2016. 270 p.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. **Relatório de Gestão 2022**. Rio de Janeiro, 2022. 123 p. Disponível em: https://conteudo.cbf.com.br/cdn/202306/20230601132734_85.pdf. Acesso em: 01 set. 2023.

COIMBRA, A. A. Arthur Antunes Coimbra, [Entrevista cedida a] Adelina Alves Novaes e Cruz; Regina da Luz Moreira. **Centro de Pesquisa e documentação de História Contemporânea do Brasil (CPDOC)**. Fundação Getúlio Vargas. 2013. 37 p. Disponível em: https://cpdoc.fgv.br/sites/default/files/museu_do_futebol/zico/TranscricaoZico.pdf. Acesso em: 10 abr. 2023.

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.

CUPERTINO, T. P.; BOTELHO, L. H. F.; MENESES NETO, E. V. Efeitos financeiros da COVID-19 no futebol: análise dos Demonstrações contábeis de clubes da 'Série A' do Campeonato Brasileiro. **Brazilian Journal of Quantitative Methods Applied to Accounting**. v. 11, n. 2, p. 25-43, jul. /dez. 2023. Disponível em: <https://www.revistas.fucamp.edu.br/index.php/contabilometria/article/view/2866>. Acesso em: 01 ago. 2023.

CRUZEIRO SAF. **Código de Ética e Conduta**. 2019. P. 19 p. Disponível em: <https://cruzeiro.com.br/media/pdfs/codigoEtica.pdf>. Acesso em: 01 jul. 2023.

DIAS, E. P. Conceito de gestão e administração: Uma revisão. **Revista eletrônica de administração**. v. 1, p. 1 - 12. Jul/dez. 2002. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/160/16>. Acesso em: 15 jul. 2023.

FALEIROS, J. L. M. Sociedade Anônima do Futebol e Compliance Criminal: perspectivas em torno da Lei n.º 14.193/202. **Revista da Faculdade de Direito da**

FMP. v. 17, n. 1, p. 63 - 79. 2022. Disponível em: <https://revistas.fmp.edu.br/index.php/FMP-Revista/article/view/291>. Acesso em: 22 ago. 2023.

FERREIRA, J.; MOTTA, L. C. P. Clube-empresa no Brasil: um fenômeno geográfico. **Boletim Campineiro de Geografia**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 259–278, 2021. DOI: 10.54446/bcg.v11i2.537. Disponível em: <https://publicacoes.agb.org.br/boletim-campineiro/article/view/2830>. Acesso em: 30 set. 2023.

GALAPAGOS CAPITAL; OUTFIELDINC. **Relatório Convocados/23: Finanças, História e Mercado do Futebol Brasileiro**. 2022. Disponível em: <https://otf.outfieldinc.com/convocados23>. Acesso em: 10 jul. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 129 p.

GRAFIETTI, C. **O futebol Corporativo. Clube Empresa de Futebol no Brasil e as Propostas do Itaú BBA**. São Paulo: Itaú BBA, 2020. 70 p. Disponível em: <https://static.poder360.com.br/2020/07/Analise-dos-Clubes-Brasileiros-de-Futebol-2020-ItaúBBA.pdf>. Acesso em: 08 ago. 2023.

JARDIM, D. A. P. Aplicação do regime, tributação específica, futebol (TEF) às receitas decorrentes da exploração econômica de ativos imobiliários. *In*: BELLINI, H. M. (org.) **Sociedade Anônima do Futebol: Uma visão multidisciplinar sobre a SAF no futebol brasileiro**. 1. ed. São Paulo: Cartola, 2023. p. 73 – 88.

LOPES, J. Gestão do Desporto. *In*: **Programa Nacional de Formação de Treinadores**. Lisboa: Instituto Português do Desporto e Juventude, 2017. 105 p. Disponível em: https://ipdj.gov.pt/documents/20123/123573/Graulll_07_Gestao.pdf/a181d1d8-dad7-e569-bfeb-37897a6caa2a?t=1574941944198. Acesso em: 23 jun. 2023.

MARQUES, D. S. P.; COSTA, A. L. Administração de Clubes de Futebol Profissional: Proposta de um Modelo Específico de Governança para o Setor. **Organização & Sociedade**, v. 23, n. 78, p. 378 – 405. jul/ul./set. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/Q79HYQTFRtFXPcWXYGGC3Xy/#>. Acesso em: 12 jan. 2023.

MATTAR, F. N. Indústria do esporte e seu ambiente de negócios. *In*: MATTAR, F. M.; MATTAR, F. N. (org). **Gestão de negócios esportivos**. São Paulo: Elsevier Editora, 2013. p. 1 - 31.

MAZZEI, L. C.; ROCCO JUNIOR, A. J. Um ensaio sobre a Gestão do Esporte: Um momento para a sua afirmação no Brasil. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 98 – 109, maio. 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/318205167>. Acesso em: 10 jul. 2023.

MEDEIROS, A. D. M. A Reorganização Societária de clube para SAF ou Clube-Empresa. **Social Science Research Network**, Rochester, NY, p. 1 – 19. 2020. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3664254. Acesso em: 01 ago. 2023.

MELLO, D. V. L; ALEIXO, G. F. B; CARVALHO, J. V. Tributação específica do futebol (TEF) do ponto de vista das finanças internas do clube. *In*: BELLINI, H. M. (org.)

Sociedade Anônima do Futebol: Uma visão multidisciplinar sobre a SAF no futebol brasileiro. 1. ed. São Paulo: Cartola, 2023. p. 61 – 72.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 29. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

MOURA, G. H. S.; SARMENTO, J. P.; SILVA, C. A. F. Modelos associativo e empresarial: reflexões sobre a gestão de clubes de futebol no Brasil. **Research, Society and Development**, Itajubá – MG, v. 11. n. 11, p. 1 – 20. 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/33784>. Acesso em: 10 ago. 2023.

OLIVEIRA, A. S. C.; DOMINGOS, L. H. As SAFS nos holofotes das arenas: a performance administrativa e a gestão profissional de clubes no garimpo de oportunidades em instalações esportivas. *In*: BELLINI, H. M. (org.) **Sociedade Anônima do Futebol: Uma visão multidisciplinar sobre a SAF no futebol brasileiro.** 1. ed. São Paulo: Cartola, 2023. p. 95 – 117.

OLIVEIRA, M. C.; BORBA, J A. FERREIRA, D. D. M.; LUNKES, R. J. Características da estrutura organizacional dos clubes de futebol brasileiros: o que dizem os estatutos? **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 11, n. 31, p. 48 – 57. 2017. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/134462/137765>. Acesso em: 10 ago. 2023.

PATRÍCIA, R. História e as primeiras leis do futebol. Um pequeno resumo sobre a modalidade de paixão nacional. **Jusbrasil.** 2021. 35 p. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/historia-e-as-primeiras-leis-do-futebol/1196157808>. Acesso em: 12 jun. 2023.

PEDROSO, R. Responsabilidade civil do dirigente esportivo. **Jusbrasil.** 2014. 39 p. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/responsabilidade-civil-do-dirigente-esportivo/121944193>. Acesso em: 25 jun. 2023.

PLURI CONSULTORIA. **Raio X do Futebol Brasileiro por Estado.** São Paulo, 2020. 22 p. Disponível em: <https://plurisports.com.br/wp-content/uploads/2020/05/Raio-X-do-Futebol-Brasileiro-por-Estado-PLURI-Consultoria.pdf>. Acesso em: 12 set. 2023.

RAMALHO, C. S. S. Breves considerações sobre o programa de desenvolvimento educacional e social, PDE previsto na Lei 14193/2021 (Lei da SAF). *In*: BELLINI, H. M. (org.) **Sociedade Anônima do Futebol: Uma visão multidisciplinar sobre a SAF no futebol brasileiro.** 1. ed. São Paulo: Cartola, 2023. p. 119 - 131.

RICHARDSON, M.; SEBRAE. **Conheças as principais formas jurídicas das empresas.** SEBRAE, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/caracteristicas-das-empresas-pela-forma-juridica,813ae3ae7d316410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 12 jul. 2023.

SALES, F. A. V. B.; **A Sociedade Anônima do Futebol: A regulamentação do clube-empresa Lei n.º 14.193, de 06 de agosto de 2021.** Leme/SP: Mizuno, 2022. 253 p.

SANCHES, D. R. R. Sociedade anônima de futebol e a nova liga. *In*: BELLINI, H. M. (org.) **Sociedade Anônima do Futebol: Uma visão multidisciplinar sobre a SAF no futebol brasileiro**. 1. ed. São Paulo: Cartola, 2023. p. 199 – 212.

SANTOS, M.; SILVEIRA, M. L. **O Brasil: território e sociedade no início do século XXI**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2001.

SIMÕES, A. G.; BOSHOFF, M. R.; CERSÓSIMO, R. A F. Compliance esportivo e a Lei SAF. *In*: BELLINI, H. M. (org.) **Sociedade Anônima do Futebol: Uma visão multidisciplinar sobre a SAF no futebol brasileiro**. 1. ed. São Paulo: Cartola, 2023. p. 133 – 147.

SIRANGELO, M. A raiz do problema: o declínio do futebol brasileiro: após o período das parcerias dos anos 1990. *In*: SIMÕES, I. (org.). **Clube empresa: abordagens críticas globais às Sociedades Anônimas do Futebol**. Rio de Janeiro: Corner, 2020. p. 228 – 239.

SPORTSVALUE. **Finanças TOP 20 clubes brasileiros em 2022**. maio 2023. 156 p. Disponível em: <https://www.sportsvalue.com.br/estudos/financas-clubes-brasileiros-em-2022-a-consolidacao-do-marketing/>. Acesso em: 12 maio 2023.

STORTO, P. R. **Liberdade de associação e os desafios das organizações da sociedade civil no Brasil**. 2014. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito de São Paulo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014. Disponível em: https://sbsa.com.br/wp-content/uploads/2020/11/Dissertacao_PaulaStorto.pdf. Acesso em: 15 maio 2023.

TELES, M. A Transformação dos Clubes de Futebol em Sociedades Empresárias. **Jusbrasil**, 2023. 35 p. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/a-transformacao-dos-clubes-de-futebol-em-sociedades-empresarias/1872588107>. Acesso em: 15 ago. 2023.

TORRES, V. **Natureza Jurídica: O que é? Lista de tipos societários a definir**. Blog, 11 nov. 2022. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/nao-sabe-definir-o-tipo-societario-entenda-aqui-como-descobrir-a-natureza-juridica-de-uma-empresa/>. Acesso em: 10 jul. 2023.

TRECE, J.; CONSIDERA, C. **Breve retrato econômico da região Nordeste**. Blog do IBRE/FGV. São Paulo, 27 mar 2023. Disponível em: <https://blogdoibre.fgv.br/posts/breve-retrato-economico-da-regiao-nordeste>. Acesso em: 23 ago. 2023.

VEIGA, M. C. **Análise comparada das Sociedades Desportivas: a SAF no Brasil e o contexto europeu u**. Lei em Campo: O canal do Direito Esportivo, 2021. Disponível em: <https://leiemcampo.com.br/analise-comparada-das-sociedades-desportivas-a-saf-no-brasil-e-o-contexto-europeu/>. Acesso em: 12 set. 2023.

WALD, A. A empresa no Código Civil. **Revista do Ministério Público**, Rio de Janeiro, v. 23, p. 77 – 83. 2006. Disponível em: https://www.mprj.mp.br/documents/20184/2764825/Arnoldo_Wald.pdf. Acesso em: 12 maio 2023.

ZANINI, F. A. O.; PEDRO, P. R. B.; A recuperação dos clubes de futebol. *In*: BELLINI, H. M. (org.) **Sociedade Anônima do Futebol: Uma visão multidisciplinar sobre a SAF no futebol brasileiro**. 1. ed. São Paulo: Cartola, 2023. p. 31 – 46.

Capítulo 4

Desafios no processo de construção de uma Sociedade Anônima do Futebol – SAF: o caso do Camboriú Futebol Clube - SC

Carlos Mauricio Zaremba⁵⁶

Alfredo Cesar Antunes (Orientador)⁵⁷

Constantino Ribeiro de Oliveira Junior (Coorientador)⁵⁸

Resumo

A temática tratada neste texto é relacionada ao processo de um clube de futebol para aderir ao modelo de Sociedade Anônima de Futebol SAF. Tem como objetivo identificar as interações sociais presentes no processo de constituição do modelo SAF em um clube de futebol. Tendo como exemplo as observações realizadas no Camboriú Futebol Clube, no período de sua constituição em SAF e de sua empresarização. As análises foram construídas através do viés sociológico de Pierre Bourdieu. Esta pesquisa é classificada como aplicada, qualitativa e bibliográfica. Quanto aos termos técnicos é uma pesquisa participante, devido à presença da interação do pesquisador junto ao seu objeto. O método é o indutivo, até mesmo devido o alinhamento com a proposta da utilização da Teoria dos Campos de Pierre Bourdieu, o qual permite ao pesquisador analisar a realidade social nos seus subcampos e, a partir disso, formular elucidações para a compreensão do todo. A ferramenta para obtenção dos dados foi a entrevista estruturada, tendo o Discurso do Sujeito Coletivo como técnica de análise das respostas. A população entrevistada compreende funcionários e diretores do clube. Utilizou-se basicamente dos seguintes autores para a sustentação teórica da pesquisa, Bourdieu (1983, 1989, 2002, 2008, 2007), Cedro (2014), Coutinho Filho et al (2022), Sales (2022), Bellini (2023), Costa (2005) e Simões (2020), além da Lei 14.193/21. Concluiu-se que as movimentações dentro do subcampo Camboriú Futebol Clube, foram pautadas pelos capitais econômicos e políticos daqueles que fazem parte do grupo dominante. Capitais sociais e culturais são as características daqueles agentes que estão neste momento na posição de dominados, dentro do subcampo estudado. Os *habitus* empresariais já estão incorporados em diretores e funcionários do clube, abrindo espaço para transformação para o modelo SAF. A empresarização do clube, iniciada em 2021, atingiu o seu objetivo, pois clube, responde bem aos critérios de assimilação da cultura empresarial.

Palavras-Chave: SAF, Teoria dos Campos, Sociedade Anônima, Camboriú Futebol Clube, empresarização,

Abstract

It's theme addressed in this text is related to the process of a football club joining the SAF Football Corporation model. It aims to identify the social interactions present in

⁵⁶ Aluno do doutorado do Programa de pós-graduação em Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual de Ponta Grossa.

⁵⁷ Prof. Dr. Programa de pós-graduação em Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual de Ponta Grossa.

⁵⁸ Prof. Dr. Programa de pós-graduação em Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual de Ponta Grossa.

the process of establishing the SAF model in a football club. Taking as an example the observations made at Camboriú Futebol Clube, during the period of its incorporation into SAF and its corporatization. The analyzes were constructed through Pierre Bourdieu's sociological bias. This research is classified as applied, qualitative and bibliographic. As for technical terms, it is participatory research, due to the presence of the researcher's interaction with his object. The method is inductive, even due to its alignment with the proposal to use Pierre Bourdieu's Field Theory, which allows the researcher to analyze social reality in its subfields and, based on this, formulate elucidations to understand the whole. The tool for obtaining data was the structured interview, using the Collective Subject Discourse as a technique for analyzing the responses. The interviewed population comprises club employees and directors. The following authors were basically used for the theoretical support of the research, Bourdieu (1983, 1989, 2002, 2008, 2007), Cedro (2014), Coutinho Filho et al (2022), Sales (2022), Bellini (2023), Costa (2005) and Simões (2020), in addition to Law 14,193/21. It was concluded that the movements within the Camboriú Futebol Clube subfield were guided by the economic and political capitals of those who are part of the dominant group. Social and cultural capitals are the characteristics of those agents who are currently in a dominated position, within the subfield studied. The business habitus is already incorporated into the club's directors and employees, opening space for transformation towards the SAF model. The club's entrepreneurialization, which began in 2021, achieved its objective, as the club responds well to the criteria for assimilating business culture.

Keywords: SAF, Field Theory, Public Limited Company, Camboriú Futebol Clube, corporatization,

4.1 Introdução

A constituição jurídica dos clubes de futebol brasileiros, na sua grande maioria, está atrelada ao modelo associativo. Entre as prerrogativas legais das associações civis, tem destaque a que trata da liberdade de criação e alteração de seus estatutos pelos seus próprios mecanismos de controle, ou seja, a Assembleia Geral, atendendo para isso um mínimo de requisitos previstos no Código Civil Brasileiro (Art. 46 e 54). Parece ser esta liberdade que, utilizada inadequadamente, vem permitindo a aplicação de uma gestão amadora e sem transparência que serve a pequenos grupos para a permanência no poder destas entidades. (Faleiros, 2022; Chaves, Colombi; 2023).

Este cenário, com a presença de uma gestão temerária e muitas vezes irresponsável nos clubes, instalada e perpetuada há várias décadas no Brasil, se agravou em dois momentos: o primeiro, quando o futebol deixou de ser uma prática amadora para se tornar algo profissional, muito em virtude das altas demandas financeiras e fiscais que passaram a ser o mote empresarial destas entidades

associativas. E o segundo, pela crise desencadeada devido à pandemia da COVID-19. Fato este que ocasionou a paralisação das competições, jogos sem torcida e o comprometimento de todas as fontes de receitas dos clubes, “Em geral, a COVID-19 trouxe impactos financeiros aos clubes, mas que ainda serão maiores ao longo dos próximos anos, concluindo-se que a gestão de vários clubes precisará rever o planejamento de curto e longo prazo” (Cupertino *et al*, 2023, p. 40).

Principalmente, em virtude do primeiro fator, já transitava no Congresso Nacional o Projeto de Lei (PL) n° 5516 de 2019, de autoria do Senador Rodrigo Pacheco (DEM/MG). Que tinha como objetivo a transformação da realidade do futebol brasileiro com a criação de um novo modelo societário, que, ao mesmo tempo, trouxesse mais credibilidade aos clubes perante o mercado e preservasse os aspectos culturais e sociais dos mesmos. (Brasil, 2019). Do outro lado, a comunidade esportiva, apontava para a necessidade de alterações no *status quo* do ecossistema do futebol brasileiro. Especialistas, gestores e consultores alertavam,

As dívidas seguem elevadas, os clubes continuam precisando de alongamentos e mais alongamentos para pagar o passado, e não deixam de fazer novas dívidas. Estamos perdendo parte importante das nossas receitas com as mudanças no mercado de negociações de atletas. Não é mais uma questão de quando mudar; é uma questão de sobrevivência. (Grafietti *et al*, 2022, p. 12).

As observações da realidade dos clubes, a pressão da comunidade esportiva e as tratativas políticas, encaminharam para aprovação o PL do Senador Rodrigo Pacheco, o qual se tornou a Lei n.º 14.193⁵⁹ de 06 de agosto de 2021 (Lei da SAF). Legislação que desperta boas discussões por parte da comunidade esportiva. Aqueles que simpatizam com a Lei da SAF, enxergam a mesma como um instrumento jurídico catalisador de garantias, para que os clubes possam equilibrar suas dívidas através de uma gestão transparente e, desta forma, atrair um fluxo de investimentos para ser aplicado em uma atividade regulada e com carga tributária reduzida. (Abreu, 2023; Hermosilla, 2023; Sacramento, 2023).

Porém, existem opiniões nem tão otimistas, na verdade, são opiniões mais cautelosas em relação ao que a Lei da SAF pode proporcionar. A legislação ainda apresenta lacunas na sua constituição e na sua interpretação, demandando um tempo

⁵⁹ 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 n°s 9.615, de 24 de março de 1998, e 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil);

maior para melhores estudos e entendimentos (Kalil, 2023). E é uma falácia afirmar que a mudança do modelo jurídico, por si só, gerará transformações no clube, neste caso o que conta é o comprometimento e eficácia da gestão desenvolvida (Medina *et al*, 2023; Serrano, 2023).

Hermosilla (2023), na toada das opiniões cautelosas, observa que na situação de possíveis entradas de capital, os clubes maiores serão mais atrativos para os investidores, podendo os clubes médios e pequenos encontrarem dificuldades neste quesito. Portanto, o modelo SAF não é para todos os clubes, assim como, nem todos os clubes são para o modelo SAF. Antes da decisão em aderir ao modelo SAF, é necessário equalizar os objetivos do clube com as suas características históricas, sua realidade financeira e esportiva, assim como, sua influência e responsabilidade social com sua torcida e com a comunidade onde está inserido.

Neste contexto surge o clube Camboriú Futebol Clube (CFC). Fundado em 2003, localizado na cidade de Camboriú, interior do Estado de Santa Catarina. O CFC é um clube de futebol constituído através do modelo associativo. Em meados de 2021, passou a ser administrado por uma empresa privada, iniciando um processo de profissionalização de sua gestão, ou seja, dando início a sua empresarização. No segundo semestre de 2022 abriu os procedimentos para a transformação do seu modelo jurídico para SAF. Processo este, que vem sendo acompanhado com muita apreensão pelos seus diretores, funcionários e torcedores do clube.

As características do CFC, são semelhantes a outras dezenas de clubes brasileiros. O CFC, por exemplo, no Ranking Nacional de Clubes (RNC)/2023⁶⁰, divulgado pela da CBF o qual possui 243 equipes ranqueadas, ocupa a posição 115^o. O RNC/2023 tem como critério de ranqueamento a classificação do clube nas competições nacionais disputadas em 2023. Como o CFC não disputará nenhuma competição nacional em 2024, provavelmente, não será ranqueado.

Para as categorias de base, devido ao seu pouco investimento, o CFC teve um desempenho muito fraco nas competições disputadas em 2023. Desta forma, não aparece no ranqueamento estabelecido pelo portal DaBase⁶¹. O qual apresenta em seu ranqueamento 413 clubes brasileiros, tendo como critérios a classificação dos

⁶⁰ <https://www.rankingcbf.com/ranking-2023>

⁶¹ <https://dabase.com.br/palmeiras-amplia-vantagem-na-lideranca-do-ranking-dabase/>

clubes brasileiros em mais de 200 competições estaduais, nacionais e internacionais. Além de convocações de atletas para compor o selecionado brasileiro. Toda a avaliação deste ranqueamento é feita considerando as disputas envolvendo as categorias do Sub 11 ao sub 21, nos naipes feminino e masculino.

Outras características não são peculiares somente ao CFC, com exceção da última apresentada neste parágrafo, provavelmente as demais são recorrentes em muitos clubes brasileiros: não possui Centro de Treinamento (CT) próprio; utiliza de estádios municipais para realizar seus jogos e treinamentos; não possui direitos econômicos de atletas⁶²; quantitativo baixo de torcedores; pouco investimento nas categorias de base; poucos títulos conquistados; passivos financeiros de pequena monta.

Portanto, o elencado nos últimos parágrafos, habilita ao CFC, a ser utilizado como representante, nesta pesquisa, dos clubes nacionais deste porte. Além destas condições do CFC, a sua empresarização e transformação em SAF, contribuiu em larga escala para a escolha do mesmo.

A transformação do modelo jurídico de um clube de futebol, se configura em uma ação respalda pela legislação vigente. Estabelece critérios e demandas que, juridicamente, devem preencher situações contábeis, financeiras e de governança. Porém, as consequências e efeitos colaterais sociais, inerentes a esta mudança, pouco é considerado por aqueles envolvidos neste processo de transformação. Ou seja, um olhar voltado para os anseios, questionamentos e posicionamentos dos grupos sociais presentes nestes ambientes, pouco são considerados.

A preocupação sobre uma abordagem das inquietações que este processo de transformação em SAF estabelece em sócios e torcedores, já se faz presente em algumas discussões acadêmicas e jornalísticas. Simões (2020), apresenta as manifestações de torcedores sobre as transformações de clubes para o modelo SAF em distintos países e legislações, como as que ocorreram com o clube português Belenense e com o futebol Argentino. Em ambos os casos, através da manifestação

⁶² Direito federativo é o direito de o clube registrar o atleta a ele vinculado na federação à qual o clube está associado. Direito econômico representa a receita gerada com a transferência do atleta. O direito econômico, diferente do federativo, pode ser parcialmente negociado pelo clube com terceiros. (Santoro, 2013);

de torcedores, os processos de empresarização do futebol e alteração para o modelo SAF, apresentaram alterações significativas no seu curso.

Porém, pouco ou quase nada se produz sobre as percepções daqueles que vivem o clube no seu dia a dia. Colaboradores dos departamentos administrativos e de futebol, são muitas vezes relegados a um segundo plano, abstendo os mesmos de informações e orientações sobre as mudanças decorrentes de um processo de transformação do clube em SAF. Os impactos causados nestes agentes sociais, decorrentes destas desinformações, podem estabelecer expectativas que vão desde uma supervalorização daquilo que a SAF pode oferecer, até uma situação de rejeição ao novo modelo.

As relações entre estes diversos agentes envolvidos na constituição da SAF, ocorrem em um espaço social comum e com uma configuração específica. Portanto, estes agentes se utilizaram de seus capitais simbólicos para transitarem neste ambiente, podemos considerar, desta forma, que se configuraram nestes espaços as estruturas sociológicas: *Campo* e *Habitus*, propostas por Pierre Bourdieu.

Diante destas situações, surgem algumas indagações que constroem o objetivo deste texto, sendo o de analisar as interações sociais presentes no processo de constituição do modelo SAF e seus impactos em um clube de futebol. Tendo como exemplo as observações realizadas no Camboriú Futebol Clube, no período de sua constituição em SAF e de sua empresarização. As análises foram construídas através do viés sociológico de Pierre Bourdieu.

Para tanto, além da Introdução e da Conclusão, este texto será dividido em três partes distintas, porém complementares. Na Revisão de Literatura serão desenvolvidos os conceitos e definições de categorias como empresarização de clubes do futebol, Sociedade Anônima de Futebol (SAF), estruturas sociológicas, *Campo*, capital simbólico, espaço social e *Habitus* de Pierre Bourdieu. A Metodologia irá apresentar as classificações desta pesquisa, assim como, a forma de coleta e análise de dados, através da utilização da técnica do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC). Resultados e Discussões será o próximo tópico, com a análise, através do viés sociológico de Pierre Bourdieu, dos resultados obtidos nas entrevistas e as considerações sobre as relações dos atores participantes do evento de transformação de um clube de futebol para o modelo SAF.

Para justificar esta pesquisa, serão elencados os elementos que satisfazem a colocação de Minayo *et al* (2002, p. 42), “a forma de justificar em pesquisa que produz maior impacto é aquela que articula relevância intelectual e prática do problema investigado à experiência do investigador.” Sendo assim, a relevância intelectual desta pesquisa, se concentra no fato de seu ineditismo, que surge muito em decorrência do pouco tempo de promulgação do Lei da SAF.

São encontradas reportagens e publicações em blogs, sobre as transformações do Cruzeiro SAF, Vasco da Gama SAF e Botafogo SAF. Porém, academicamente, principalmente um estudo, um clube de menor expressão, que tenha optado pelo modelo jurídico SAF, não foram encontradas. Em uma pesquisa no Portal Periódicos CAPES⁶³, na opção “buscar assunto”, com a definição no item campo pesquisa como “qualquer campo”, com o período da busca definido entre os anos de 2021 e 2023 e utilizando os descritores: clube, futebol, Sociedade Anônima do Futebol, estudo de caso, unidos pelo operador booleano “AND”, o resultado foi de zero (0) artigos encontrados.

Na relevância prática, o resultado desta pesquisa, pode se configurar em um elemento norteador para gestores que pretendem conduzir suas agremiações para aderir ao modelo jurídico SAF. Principalmente, para aqueles que estão à frente de clubes com características estruturais semelhantes às do CFC.

A experiência profissional adquirida mediante vários anos atuando a frente de projetos e entidades esportivas, aliado a busca por novos conhecimentos com prioridade para a gestão do futebol, desencadearam a curiosidade acadêmica em aprofundar os estudos na área da gestão esportiva. Fato este potencializado pela oportunidade de desenvolver minha pesquisa de doutorado⁶⁴, através da técnica da observação participante, junto a gestão do CFC e durante o período de 24 meses (junho de 2021 a junho de 2023). Portanto, este contexto nos coloca em um patamar confortável para discutir este assunto. Justificada a pesquisa, atendendo às relevâncias expostas acima, se dará início a próxima etapa, sendo a Revisão de Literatura.

⁶³ CAPES: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior;

⁶⁴ Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual de Ponta Grossa;

Alguns autores foram utilizados para a construção da sustentação teórica desta pesquisa, Bourdieu (1983, 1989, 2002, 2008, 2007), Cedro (2014), Coutinho Filho *et al* (2022), Sales (2022), Bellini (2023), Costa (2005) e Simões (2020), além da Lei 14.193/21.

4.2 Revisão de Literatura

O termo empresarização decorre quando características, procedimentos e traços de uma organização empresarial são adotados por outra organização (Costa, 2005). Portanto, a empresarização do futebol se efetua a partir do momento em que a forma de gerir o clube, começa a adotar rotinas e processos pertencentes a uma cultura empresarial. Implantando ferramentas de gestão de pessoas e recursos, assim como, desenvolvendo princípios da boa governança semelhantes ao que é desenvolvido no mundo corporativo.

Uma das alternativas para capitalizar o futebol foi a empresarização do mesmo, em muitos casos com a separação do departamento de futebol dos demais existentes no clube, constituindo assim o clube-empresa (Schatz, 2020). A autora, continua sua colocação, alertando que do ponto de vista jurídico, a transição para clube empresa ocorre com a mudança da natureza jurídica do clube, geralmente partindo do modelo associativo para outro na forma de sociedade empresarial, ou seja, é a alteração dos direitos do associado para os de sócio ou cotista.

A primeira tentativa de empresarização do futebol ocorreu em 1967, nos Estados Unidos da América (EUA), com a criação da *National American Soccer League* (NASL), porém, não era uma modalidade pertencente a cultura americana e por este motivo a iniciativa não teve sucesso (Matias, 2018). As tentativas continuam ocorrendo em diferentes países, principalmente após a chegada de João Havelange na *International Federation of Association Football*⁶⁵ (FIFA), entidade administrada por ele entre os anos de 1974 e 1998.

João Havelange implantou uma nova forma de gestão da FIFA, estabelecendo acordos comerciais e de marketing com marcas como ADIDAS e Coca-Cola, viabilizando recursos para a entidade e dando visibilidade para a modalidade. Estas práticas empresárias despertaram em clubes e confederações nacionais, o interesse

⁶⁵ Federação Internacional de Futebol;

pela adoção deste modelo de gestão, o que também acarretou mudanças no ambiente legal, pois, muitos países propuseram alterações em suas legislações para atender a esta demanda (Schatz, 2020).

Para a análise da empresarização do futebol em distintos países, o leitor deve atentar para as diferentes conjunturas pertinentes ao momento, pois, “Apesar do alto grau de globalização desta indústria, seu desenvolvimento é dependente das circunstâncias e das condições materiais e objetivas que cada país oferece em sua realidade específica” (Simões, 2020).

Na Itália, em 1981, a *Legge 23 marzo 1981*⁶⁶ n. 91, estabelecia a obrigatoriedade da transformação dos clubes em sociedades anônimas e, ao mesmo tempo, determinava que todos os lucros obtidos pelos clubes fossem reinvestidos totalmente no futebol, esta legislação caiu em 1996, porém, abriu as portas deste expediente para outros países (Simões, 2020).

Em 1975, a França estabelece a *Société d'économie mixte locale*⁶⁷, que propiciava aos clubes que empregavam atletas profissionais, pudessem alterar sua natureza jurídica para o novo modelo (Coutinho Filho *et al*, 2022). Os mesmos autores explicam, que atualmente os clubes franceses podem se estabelecer como uma “uma sociedade anônima de propósito desportivo, uma sociedade anônima desportivo profissional, uma sociedade limitada, uma sociedade anônima ou uma sociedade anônima simplificada.” (Coutinho Filho *et al*, 2022, p. 47).

A Inglaterra, berço do futebol, os clubes já apresentavam no fim do sec. XIX, remuneração de jogadores e tinham como objetivo a promoção das fábricas e usinas e, por esta razão, já nasciam com caráter empresarial, esta situação foi solidificada em 1980, quando o *Tottenham Hotspurs* abre parte de seu capital na bolsa de valores (Simões, 2020).

A partir da década de 1990 diversos clubes ingleses são comprados por investidores estrangeiros, exemplos como o *Fulham F.C.* adquirido pelo egípcio Mohamed Al-Faye, nos anos 2000 foram comprados o *Liverpool Football Club* (pela empresa norte-americana *Kop Football Ltda*), o *Aston Villa Football Club* (pelo empresário norte-americano Randy Lerner), *Manchester United Football Club* (pelo

⁶⁶ Lei de 23 de março de 1981;

⁶⁷ Sociedade local de economia mista;

empresário norte-americano Malcon Glazer), o *Chelsea Football Club* (pelo empresário russo Roman Abramovich) (Schatz, 2020).

A crise financeira dos principais clubes espanhóis desencadeou a preocupação do governo, que elaborou e promulgou a *Ley 10/1990 del Deporte*⁶⁸ a qual normatizou a *Sociedade Anónima Deportiva*⁶⁹ (SAD). A legislação obrigou a todos os clubes a aderirem ao modelo SAD, determinando que os atuais sócios da associação teriam prioridades na compra das ações lançadas no mercado, isso fez com que os dirigentes atuais comprassem a maioria das ações e permanecessem nos cargos decisivos dos clubes (Simões, 2020). Como toda regra tem sua exceção, a legislação espanhola explanava que os clubes que apresentassem um patrimônio positivo nos últimos quatro exercícios, poderiam optar em transformar-se ou não em SAD, sendo assim, FC Barcelona, Real Madrid CF, Athletic Club e Club Atlético Osasuna, optaram em não aderir ao novo modelo. (Ferreira, Figols, 2020). FC Barcelona e Real Madrid CF, continuam com modelo associativo até os dias atuais.

Na Alemanha, a proposta ficou um pouco diferenciada das demais. Entre os anos de 1996 e 1998, intensos debates e com uma tradição de clubes associativos, decidiu-se pela prioridade ao modelo associativo, onde cotas do clube poderiam ser vendidas, mas a associação de origem sempre teria a maioria, este modelo ficou conhecido como 50+1, vigorando até os dias atuais. (Schatz, 2020; Simões, 2020).

Em 1997, foi a vez de Portugal em apresentar suas legislações para equacionar a situação financeira dos clubes. Para tanto, aprova uma série de Decretos para conseguir atender aos diferentes cenários que foram surgindo no futebol português. Coutinho Filho *et al* (2022), apresenta as etapas deste processo, sendo que a primeira tentativa vem com o Decreto-Lei n. 146 de 1995, não obteve sucesso, mas carrega a simbologia de apresentar um modelo de sociedade sem paralelos no direito societário português.

Em seguida, mais precisamente em 1997, surge o Decreto-Lei n. 67, conhecido como Regime Jurídico das Sociedades Anónimas Desportivas (RJSAD), que possibilitava aos clubes decidirem por um novo modelo societário, ou seja, o Sociedade Anónimas Desportivas, apresentou pouca adesão e pouco resultado

⁶⁸ Lei 10/1990 do Desporto;

⁶⁹ Sociedade Anónima Desportiva;

efetivo. Em 2013, foi publicado o Decreto-Lei Federal n. 10/2013, que instituiu o Regime Jurídico das Sociedades Desportivas (SAD), que estabeleceu aos clubes, a obrigatoriedade de adesão a um dos dois modelos: Sociedade Anônima Desportiva ou ao modelo Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas (SDUQ), exigência para estarem aptos a participarem em competições profissionais.

Na América do Sul, o Chile foi o primeiro país a se manifestar com instrumentos legais para a discussão sobre a empresarização dos clubes de futebol. Este movimento iniciou após a falência dos dois maiores clubes do país, *Club Social y Deportivo Colo-Colo* (2002) e *Club Universidad de Chile* (2004), que eram constituídos no modelo de associações sem fins lucrativos (Muñoz, 2020).

Em 7 de maio de 2005, foi promulgada a *Ley n. 20.019*⁷⁰, que estabeleceu o modelo de *Sociedades Anónimas Deportivas Profissionais*⁷¹ (SADP) em caráter obrigatório. Facilitava acordos com o Estado para pagamentos de dívidas fiscais e implantava uma gestão profissional aos clubes, a referida legislação é vigente até os dias atuais, porém, alguns clubes ainda se configuram extremamente endividados e com uma gestão ineficaz e corrupta. (Coutinho Filho *et al*, 2022; Muñoz, 2020).

No Brasil, já se fazia perceber por parte de alguns clubes a intenção de se tornarem clube-empresas. A movimentação internacional relacionada à empresarização dos clubes e, com isso, a possibilidade de atrair capital privado, estimulava legisladores, políticos e dirigentes a trabalharem em uma nova legislação. Surgindo assim, em 1993, a Lei n. 8.672 de 6 de julho, conhecida como Lei Zico. Faleiros (2022), acrescenta que apesar da legislação não ter uma boa aceitação e adesão, ela pode ser considerada o marco normativo para a viabilização do clube-empresa no Brasil. A Lei Zico, possibilitava a transformação do clube do modelo associativo para o de Sociedade Anônima, permitindo que a gestão do clube fosse conduzida por uma sociedade com fins lucrativos e, também, estabeleceu novos modelos de contratos de trabalhos para atletas profissionais, porém, não normatizou as políticas de boa governança para uma gestão profissional dos clubes (Faleiros, 2022; Schatz, 2020).

⁷⁰ Lei n. 20.019;

⁷¹ Sociedades Anónimas de Esportes Profissionais;

Cinco anos após, a Lei Zico é revogada pela Lei Pelé⁷², que traz no seu conteúdo a imposição da obrigatoriedade aos clubes em alterar o seu modelo associativo para uma das três opções: “1) a transformação de todo o clube em sociedade anônima; 2) a separação e posterior empresarização do departamento de futebol; 3) a cessão da gestão e exploração econômica do futebol por uma empresa privada.” (Santos, 2020, p. 7). Outros pontos importantes atrelados a Lei Pelé, foi e exclusão do mecanismo que orientava o passe⁷³, a inclusão dos contratos dos atletas profissionais nas normativas trabalhistas e a incorporação de normativas para a constituição de uma boa governança na gestão dos clubes.

A exclusão do mecanismo do passe, proporcionou um aquecimento no mercado da venda de jogadores, assim como, a expectativa que a Lei Pelé criou em proporcionar a exploração econômica do futebol por uma empresa privada, trouxeram ao Brasil alguns investidores. Sirangelo (2020) e Santos (2020), apresentam o comportamento de alguns clubes em relação à adesão as normativas previstas na Lei Pelé. Sport Club Corinthians Paulista, Clube de Regatas Flamengo e Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, são alguns exemplos de clubes, que realizaram parcerias com investidores estrangeiros logo após a promulgação da Lei Pelé, porém, não alteraram seus modelos jurídicos. Apenas o EC Bahia e o EC Vitória alteraram seu modelo jurídico para sociedade anônima e receberam aportes de capital estrangeiro, entretanto, com os resultados apresentados extremamente negativos, esportiva e financeiramente, desativaram após alguns anos suas sociedades anônimas (BA S.A e o Vitória S.A).

⁷² Lei n. 9.615, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências;

⁷³ O passe foi um instrumento jurídico que normatizava o contrato do atleta profissional com o clube. Nesta normativa, o clube de origem (detentor de seu contrato), somente liberava o atleta para se transferir para outro clube, mediante o pagamento de um valor previamente estipulado. Porém, mesmo que o contrato se encerrasse, o atleta não estava liberado para futuras transferências, ficando “preso” ao antigo clube. Esta situação, muitas vezes, obrigava o atleta a renovar seu contrato com salários mais baixos, pois caso contrário, poderia ficar sem salário e sem a possibilidade de se transferir para outro clube. Este instrumento foi extinto após o caso Bosman, onde o atleta Jean-Marc Bosman, em 1995, recorreu a Corte Europeia de Justiça reivindicando a possibilidade de se transferir do seu clube de origem (o qual já havia encerrado seu contrato), para outro sem a necessidade de pagamentos. A Corte Europeia deu ganho de causa ao atleta e esta determinação gerou um movimento mundial dos atletas profissionais. Sendo assim, a FIFA reformulou seus regulamentos e, a partir de então, não existiu mais a obrigatoriedade do pagamento pelo “passe” do atleta. (Kampff, A. **Caso Bosman mudou relação de jogadores no mundo todo**. Blog Lei em Campo: o canal do direito esportivo. 07 jan. 2019. Disponível em: <https://leiemcampo.com.br/caso-bosman-mudou-relacao-de-jogadores-no-mundo-todo/>. Acesso em: 25 set. 2023.

Sirangelo (2020), pontua que além dos problemas econômicos que o Brasil atravessava, como a maxidesvalorização do Real frente ao Dólar, que afetou diretamente as operações financeiras com os atletas, pois, grande parte delas eram realizadas tendo como referência a moeda americana. Outras situações contribuíram para a construção do ambiente caótico que impactou o ecossistema do futebol brasileiro, prejudicando a adesão aos ditames da Lei Pelé, principalmente, aos relacionados a uma troca de modelo jurídico por parte dos clubes, como, por exemplo,

[...] fatores relacionados com a desorganização estrutural do futebol brasileiro como um todo, tais como calendários congestionados, jogos de bastidores frequentes e virada de mesa, contribuíam para um cenário cada vez mais caótico. E para finalizar, entre os anos de 1999 e 2001, o futebol foi assunto recorrente em Brasília, resultado da instauração de uma CPI focada nas irregularidades fiscais envolvendo os acordos da CBF com a Nike. (Sirangelo, 2020, p. 235).

Como se não bastassem os problemas estruturais e jurídicos, grandes clubes demonstraram suas insatisfações com a nova legislação, mesmo antes de sua aprovação, com destaque para o fim do mecanismo do “passe” e a obrigatoriedade, aos clubes, da alteração dos seus modelos jurídicos. Visto a entrevista concedida ao jornalista Abnor Gondin, da Folha de São Paulo em 30 de outubro de 1997, pelo presidente do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense e do então Clube dos 13⁷⁴, Sr. Fábio Koff, pelos presidentes da Sociedade Esportiva Palmeiras Sr. Mustafá Contursi e do São Paulo Futebol Clube Sr. Fernando Casal de Rey.

Sobre a fim do passe, Koff demonstra sua preocupação, pois segundo ele “o projeto atinge os clubes por retirar deles ‘o principal ativo’ no caso, o direito de cobrar passe dos atletas. Na prática, isso equivale a um confisco.” (Gondin, 1997), e completa afirmando que o projeto é uma intervenção do Estado no futebol. Na mesma entrevista, sobre a obrigatoriedade em se tornar empresa, Koff afirmar que o Grêmio já é uma empresa, por ter uma gestão empresarial e emprega 10 executivos remunerados, tem 26 lojas franqueadas com 340 produtos licenciados.

Já Contursi lembra que o Palmeiras, desde 1992, tem contrato de cogestão com a *Parlamalat* e apresenta bons resultados. Contursi ainda prevê, caso o projeto se torne lei, o fim das equipes pequenas, pois, para estas será muito difícil encontrar um

⁷⁴ Clube dos 13 (C13), oficialmente União dos Grandes Clubes do Futebol Brasileiro, foi uma organização brasileira formada em 11 de julho de 1987 para defender os interesses políticos e comerciais de 13 clubes de futebol do Brasil. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Clube_dos_13.

investidor. Fernando de Rey, afirmar que o São Paulo tem um patrimônio de R\$ 1 bilhão e não quer ser forçado a entregá-lo a uma empresa. (Gondin, 1997).

As falas dos presidentes citadas acima, demonstram o caminho espinhoso que já era traçado para a aceitação da nova legislação. Política e esportivamente a nova legislação apresentou resistências e por isso passou por profundas modificações no decorrer de sua existência. Porém, resistiu e se constituiu no marco regulatório do futebol brasileiro desde a sua criação.

Os vinte e três anos que separam a Lei Pelé da Lei da SAF (1998 – 2021), são repletos de legislações, decretos, normas e decisões que vieram ou para “remendar” a Lei Pelé ou para aplicar novas instruções envolvendo a temática futebol. Compreender este percurso é essencial para uma interpretação da empresarização do futebol brasileiro e dos pontos balizadores da Lei da SAF. Para fins, puramente, didáticos e de fácil visualização, esta sequência será exposta no Quadro 9.

Quadro 9: Legislação, normativas, projetos de lei e decisões sobre a empresarização do futebol entre os anos de 1998 e 2021.

(continua)

| ANO | NORMATIVA | OBSERVAÇÃO (destaque) |
|------|----------------------|---|
| 1999 | Lei n. 9.940 | Altera Lei Pelé: Estipula prazo de três anos para equipes alterarem o seu modelo jurídico; |
| 2000 | Lei n. 9.981 | Altera Lei Pelé. (Lei Manquito Vilela) Tira a obrigatoriedade dos clubes em alterarem o seu modelo jurídico. |
| 2003 | Lei n. 10.672 | Altera Lei Pelé. Faculta aos clubes a alterarem seus modelos jurídico de conforme o Código Civil Brasileiro; |
| 2003 | Lei n. 10.671 | Dispõe sobre o Estatuto do Torcedor; |
| 2006 | Lei n. 11.345 | Dispõe sobre: a instituição de concurso TIMEMANIA (participação do futebol como beneficiário); parcelamento de débitos tributários: parcelamento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS; |
| 2015 | Lei n. 13.155 | Institui o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro – PROFUT; |
| 2016 | PL 5082/16 | PL proposto pelos Deputados Federais Otavio Leite - PSDB/RJ, Domingos Sávio - PSDB/MG, Cria a via societária, e estabelece procedimentos de governança e de natureza tributárias, para modernização do futebol, e dá outras providências. |
| 2018 | Provimento CGJT nº 1 | Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) edita uma medida que uniformiza os procedimentos de execuções de dívidas na Justiça do Trabalho, para Clubes de Futebol. Diferentemente do que é disposto para outras empresas. |
| 2019 | ADI nº 5.450* | STF julga inconstitucional o disposto na Lei do PROFUT, relativo à proibição da participação dos clubes devedores de tributos, em competições profissionais; |

Quadro 9: Legislação, normativas, projetos de lei e decisões sobre a empresarização do futebol entre os anos de 1998 e 2021.

(conclusão)

| ANO | NORMATIVA | OBSERVAÇÃO (destaque) |
|------|--------------------------------------|---|
| 2019 | (Cosit)** nº 231/2018 Rec.Fed. | Materializa o disposto no § 13º do Art. 27 da Lei Pelé: mesmo o clube adotando o modelo empresarial na sua constituição, manterá as isenções fiscais previstas para as entidades sem fins lucrativos. |
| 2019 | PL 5516/2019 | Senador Rodrigo Pacheco, Cria o Sistema do Futebol Brasileiro, mediante tipificação da Sociedade Anônima do Futebol, estabelecimento de normas de governança, controle e transparência, instituição de meios de financiamento da atividade futebolística e previsão de um sistema tributário transitório. |

Fonte: o autor

*Ação Direta de Inconstitucionalidade

** Solução de Consulta

O Quadro 9 apresenta a preocupação das instituições e casas legislativas em apreciar sempre com boas intenções as prerrogativas que envolvem o futebol. Também fortalece a ideia da empresarização do futebol, demonstrando a construção, no decorrer do tempo, de uma estrutura que sustenta muitas das garantias previstas na Lei da SAF.

Kalil (2023), chama a atenção para três aspectos importantes, para a compreensão das intenções do legislador no momento da construção da Lei da SAF. O primeiro diz respeito a uma alteração na ementa original proposta no PL. Segundo o autor, constava na ementa que a Lei da SAF tinha como propósito a criação de um “Sistema do Futebol Brasileiro” mediante a tipificação da SAF. Apesar de ser retirado na sua concepção final, deixa claro a percepção do legislador de que apenas normatizar o modelo societário, não traria à legislação a eficácia desejada. Somente um ajuste em todo o processo de profissionalização no cenário macroeconômico do futebol, poderia atender a demanda de regularizar o futebol brasileiro.

O segundo aspecto, se relaciona com a definição do grau de controle, direitos e deveres do acionista controlador. Mostrando, desta forma, o cuidado do legislador em não repetir os erros das Leis Zico e Pelé. As quais foram omissas neste sentido, o que proporcionou uma continuidade das pessoas e das formas de gestão desenvolvidas e já existentes, anteriores a mudança de modelo jurídico do clube. Nesta mesma condição, Kalil (2023) continua e demonstra a intenção do legislador em atacar o ponto nevrálgico dos clubes de futebol. Para isso, estabelece normas de conduta de boa governança e transparência no dia a dia das sociedades de futebol.

O conhecimento amplo do legislador, sobre a realidade do problema social que se está normatizando, é o destaque do terceiro aspecto, apresentado por Kalil (2023). O legislador demonstra sabedor do problema histórico e sistemático de endividamento dos clubes. Sendo assim, estabelece, mesmo em detrimento de outros setores da economia, um regime tributário específico e regras para o tratamento de passivos acumulados historicamente dos clubes.

A Lei da SAF, ainda pode ser considerada uma inovação no arcabouço jurídico destinado ao esporte e em específico ao futebol. Ela altera a Lei Pelé, o Código Civil Brasileiro e é subsidiária a Lei das Sociedades Anônimas, naquilo que for omissa. É um dispositivo legal que, ao mesmo tempo, cria garantias jurídicas e administrativas ao sistema do futebol brasileiro, também proporciona a recuperação financeira dos clubes sem maiores prejuízos a credores e demais interessados. Para isso, a Lei da SAF, dispõe sobre a constituição jurídica de clubes de futebol, normatiza ações de governança, transparência e controle na gestão, estabelece condições e meios para incentivar de entrada de capital, regulamenta o regime tributário específico e disponibiliza formas de tratamento para os passivos das entidades. (Brasil, 2021; Soares *et al*, 2022).

Destaque que a Lei da SAF é o primeiro documento público onde consta no seu teor a obrigatoriedade da prática do desporto profissional no naipe feminino, situação que se repete no § 2º do mesmo Art. quando trata da formação das categorias de base femininas (Coutinho Filho *et al*, 2022).

Importante destaque para a preocupação do legislador e que, ao mesmo tempo, demonstra conhecimento da realidade da constituição dos clubes brasileiros, quando expõe no Art. 2º onde são apontadas três possibilidades de constituição da SAF:

- 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).

A primeira (modalidade I) é a transformação do clube já existente, no formato associativo, em SAF. Neste caso não há a formação de uma nova pessoa jurídica, o que se tem é a associação registrada em cartório e a SAF tem seu registro na Junta

Comercial; caso o clube de origem seja uma sociedade limitada, assim se concretiza uma conversão, nas duas situações não existe prejuízo aos credores. (Brasil; Almeida, 2023; Coutinho Filho *et al*, 2022).

A modalidade II é a mais complexa, e surge através da cisão, ou seja, existe um desmembramento apenas do departamento de futebol do clube de origem. Por exemplo, se houver outras modalidades esportivas, elas permanecerão com o clube de origem. Mesmo porque para a SAF é permitido apenas o fomento da prática do futebol. Dessa forma, apenas o Departamento de Futebol se torna SAF. O clube de origem permanece no seu modelo jurídico original (Teles, 2023).

Duas situações devem ser observadas, alertam Brasil & Almeida (2023): Na cisão, o detentor da propriedade intelectual relativa ao hino, bandeira, marca, escudo e cores é o clube de origem, sendo assim, deve ser celebrado um contrato de exploração destas situações com a SAF. Da mesma forma, qualquer alteração destes signos ou do município sede da equipe, deve ter a concordância do clube de origem. E no Art. 2º, § 3º, a Lei da SAF preconiza que é obrigatório por parte da SAF a emissão de ações ordinárias de classe A, correspondente,

[...] a pelo menos 10% (dez por cento) do capital social votante ou do capital social total, o voto afirmativo do seu titular no âmbito da assembleia geral será condição necessária para a Sociedade Anônima do Futebol deliberar sobre:

- I - Alienação, oneração, cessão, conferência, doação ou disposição de qualquer bem imobiliário ou de direito de propriedade intelectual conferido pelo clube ou pessoa jurídica original para formação do capital social;
- II - qualquer ato de reorganização societária ou empresarial, como fusão, cisão, incorporação de ações, incorporação de outra sociedade ou trespasse;
- III - dissolução, liquidação e extinção; e
- IV - participação em competição desportiva sobre a qual dispõe o art. 20 da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. (Brasil, 2021).

Nas duas modalidades (I e II) todos os contratos de patrocínio, de trabalho e uso de imagem, vinculados ao futebol, são transferidos para a SAF. Teles (2023), também explica que nestas duas mesmas modalidades, a SAF assume todos os compromissos com as entidades administradoras do futebol (Confederação, Federações), sendo assim, somente elas podem disputar competições oficiais.

Para a modalidade III o legislador estabeleceu o movimento mais simples. A SAF surge do zero, por iniciativa de pessoa jurídica ou de fundo de investimento. Sendo que para isso, sejam respeitadas o que preconiza a Lei das Sociedades Anônimas e da SAF. Portanto, na perspectiva comercial e empresarial, as três

modalidades se constituem em situações viáveis para as características do futebol brasileiro.

O modelo SAF poderá, em muitas situações, se tornar o único caminho para recuperar e manter em atividade alguns clubes de futebol. Muito disso, em função dos mecanismos de saneamento de dívidas e das facilidades de entrada de capital, normatizados pela Lei da SAF. Porém, os clubes que aderirem a este modelo, terão que se adequar ao rigor das exigências de governança prevista na legislação. Teles (2023, p. 30) define este conjunto de ações “como um divisor de águas para o futebol brasileiro, pregando pela profissionalização dos agentes envolvidos na gestão do esporte, com a ideia principal de criar mecanismos para poderem gerir suas finanças da melhor forma possível.”

Requisito essencial para que o modelo SAF satisfaça as expectativas colocadas no parágrafo anterior, diz respeito a sua gestão. Desta forma, a legislação estabelece as regras de governança, algumas delas serão elencados resumidamente a seguir, para tanto, serão utilizados os apontamentos de Sales (2022).

- acionista controlador (aquele que detém o controle acionário da empresa) não poderá ter participação em mais de uma SAF (art. 4º);
- Composição dos órgãos de administração (art. 5º): são obrigatórios os seguintes órgãos: Diretoria, Conselho de administração e Conselho Fiscal, diferente das demais sociedades anônimas onde apenas a Diretoria é obrigatório;
- transparência e dever de informar (arts. 6º ao 8º): todo acionista com mais de 5% do capital social da SAF deve informar a entidade Nacional de Administração do Desporto seus dados pessoais; a SAF deverá manter, disponível em sítio eletrônico próprio por 10 anos, o estatuto, relatórios administrativos e demais documentos; manter relação dos credores, atualizada mensalmente, para aqueles que estão em Recuperação Judicial/extrajudicial ou no Regime Centralizado de Execuções;

Outro ponto a destacar da Lei da SAF está circunscrito com as possibilidades de quitação de débitos, se constituindo assim como uma das vantagens da referida

legislação. O Art. 13 desta legislatura apresenta em seu enunciado que “O clube ou pessoa jurídica original poderá efetuar o pagamento das obrigações diretamente aos seus credores, ou a seu exclusivo critério: [...]” (Brasil, 2021). Sendo as duas opções para esta situação: Regime Centralizado de Execução ou Recuperação Judicial, ou extrajudicial, esta última conforme o que prescreve a Lei 11.101/2005⁷⁵. Sendo assim, a importância deste artigo está em que o legislador se preocupou em conferir aos credores dos clubes de futebol, a possibilidade de recebimento e, ao mesmo tempo, permite que clubes com modelos associativos possam se beneficiar deste dispositivo (Teles, 2023).

Mesmo sendo matéria de outras tentativas, como foi o PROFUT, as dívidas tributárias insistem em permanecer e aumentar cotidianamente na contabilidade dos clubes. O Regime de Tributação Específica do Futebol (TEF), é considerado ponto fundamental na legislação e se apresenta viável, podendo proporcionar a tão esperada eficiência tributária as estas entidades esportivas. Almeida (2022), lembra que estes dispositivos foram alvo de veto por parte da Presidência da República, pois, acarretava renúncia fiscal e assim deixava de ser de interesse público, no entanto, o veto foi derrubado no Congresso Nacional. Diferentemente das Associações, as Sociedade Anônimas e as Limitadas têm uma carga tributária elevada. Para tornar o modelo SAF atrativo, o legislador optou em criar mecanismos que possam tornar vantajoso a alteração do modelo.

Resumidamente o TEF compreende na unificação do recolhimento de quatro tributos, ou seja, (IRPJ), (PIS), (CSLL) e (CONFINS)⁷⁶, acrescido das contribuições da Seguridade Social que serão pagas mensalmente, conforme as receitas apuradas pelo clube. Sendo assim, a instituição irá recolher suas receitas mensais a uma alíquota de 5% para os primeiro cinco anos e a partir deste período, a alíquota cai para 4% (Coutinho Filho *et al*, 2022). Para os primeiros cinco anos, os tributos não incidem sobre as receitas oriundas da cessão de direitos econômicos e de sócio torcedor, a partir deste período, esta exceção se finda (Brasil, 2021).

⁷⁵ Lei nº 11.101, de 9 de fevereiro de 2005. Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária;

⁷⁶ Imposto de Renda para Pessoa Jurídica (IRPJ); Programa de Integração Social (PIS); Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido (CSLL); Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (CONFINS);

Para este trabalho, os dispositivos listados acima sobre a Lei da SAF, são os necessários para aproximar a legislação das condições de empresariação do clube de futebol. Aproximando o leitor do mundo corporativo e, ao mesmo tempo, demonstrando que a empresariação do futebol é, a princípio, um caminho adequado e sem volta para a modernização do futebol brasileiro. E desta forma, contribuir para a potencialização da discussão desta temática no âmbito acadêmico, seja ela voltada para qualquer uma das áreas de conhecimento que constroem o ecossistema do futebol.

Feito isso, a revisão por vir, incide sobre a proposta de ter a contribuição de Pierre Bourdieu como pano de fundo sociológico, o qual que será a base de análise das relações sociais encontradas durante o processo de transformação do modelo jurídico associativo para SAF de um clube de futebol. Como já antecipado neste texto, a trajetória estabelecida na transformação em SAF do CFC, será o modelo utilizado, como experimento, que conduzira esta pesquisa.

Pierre Bourdieu, sociólogo francês, através da sua Teoria dos Campos, com suas estruturas denominadas “campo” e “*habitus*”, pode explicar ou mesmo balizar o entendimento das relações desenvolvidas no processo de análise do CFC, a qual se propõe este trabalho. A escolha de Bourdieu, se deu devido a um alinhamento metodológico entre a teoria aplicada por ele para a interpretação da realidade e a técnica de pesquisa, definida como de caráter participativa, utilizada para a construção deste material.

Bourdieu apresenta, que “De fato, todo o meu empreendimento científico se inspira na convicção de que não podemos capturar a lógica mais profunda do mundo social a não ser submergindo na particularidade de uma realidade empírica, historicamente situada e datada” (Bourdieu, 2008, p. 15). A pesquisa, de caráter participativa, nos possibilitou vivenciar a realidade empírica do CFC, entendendo e situando o momento do clube no tempo presente do contexto político/esportivo, vivido por seus atores e pela entidade.

Na análise sociológica, proposta por Bourdieu, de um determinado grupo social ou uma sociedade (estrutura), é necessária a identificação dos mecanismos que prescrevem as leis de reprodução social dos mesmos. Os quais são gerados e

sustentados pelas interações entre as pessoas (agentes e instituições) presentes neste ambiente, que o autor, denomina de espaços sociais,

Mas com exceção das sociedades menos diferenciadas (que ainda assim apresentam diferenças, mas difíceis de medir de acordo com o capital simbólico) todas as sociedades se apresentam como espaços sociais, isto é, estruturas de diferença que não podemos compreender verdadeiramente a não ser construindo o princípio gerador que funda essa diferença na objetividade. Princípio que é o da estrutura da distribuição das formas de poder ou dos tipos de capital eficientes no universo social considerado - e que variam, portanto, de acordo com os lugares e os momentos. (Bourdieu, 2008, p. 50).

As estruturas de diferenças são constituídas pelos determinantes de proximidades e distanciamentos entre os agentes e por seus posicionamentos no interior do espaço social. Bourdieu (2008), esclarece que estes determinantes e posicionamentos são identificados através dos dois princípios de diferenciação, ou seja, o capital econômico e o capital social do agente é que irá determinar sua interação e posicionamento no espaço. Agentes que possuem os princípios semelhantes, se aproximam socialmente.

Os espaços sociais são estruturas dinâmicas que se alteram na medida que seus agentes interagem. Portanto, Bourdieu, entende ser este dinamismo que autoriza, os espaços sociais, a ser a dimensão ideal para analisar as posições sociais demandadas pela movimentação dos agentes. Desta forma, o sociólogo define espaço social como campo, pois,

E isso que acredito expressar quando descrevo o espaço social global como um campo, isto é, ao mesmo tempo, como um campo de forças, cuja necessidade se impõe aos agentes que nele se encontram envolvidos, e como um campo de lutas, no interior do qual os agentes se enfrentam, com meios e fins diferenciados conforme sua posição na estrutura do campo de forças, contribuindo assim para a conservação ou a transformação de sua estrutura. (BOURDIEU, 2008, p. 50).

Portanto, os campos são espaços estruturados de posições, com algumas características comuns a todos (autonomia, competição, *habitus*, etc.) sejam eles, científico, religioso, acadêmico ou esportivo. Por exemplo, todos os campos apresentam seus espaços de lutas entre os pretendentes e dominantes por posições hierárquicas, porém, cada campo apresenta suas regras e condições para que esta luta ocorra (Bourdieu, 1983). Afora as leis comuns, os campos são autônomos na criação de suas leis e funcionamento, visto que,

Cada campo é permeado de normas e procedimentos particulares inscritos em um universo próprio de um público específico A especialização

racionalizada e objetiva de como agir dentro de um campo é que torna eficaz o seu funcionamento e sua reprodução, no entanto a imprevisibilidade altera as relações dentro do campo. (Cedro, 2014, p. 13).

Para transitar no campo social, o agente utiliza-se de condutas adquiridas historicamente legitimadas pelas leis que regulam o espaço. Bourdieu identifica estas condutas como *habitus*, que para ele “é o que se adquiriu, mas encarnou de modo duradouro no corpo sob a forma de disposições permanentes. A noção lembra, portanto, de maneira constante que se refere a qualquer coisa de histórico, que se liga à história individual, [...]” (Bourdieu, 1983, p. 140). Cedro, traz a seguinte interpretação, “Nesse sentido, a noção de *habitus* se inscreve na linguagem, no comportamento, na postura, no entendimento das regras específica de um campo social, permitindo a tomada de decisões e de estratégias para transitar naquele campo.” (Cedro, 2014, p. 12).

Portanto, o comportamento, assim como, as decisões no campo social proporcionada pelos agentes, são orientados pelos *habitus* enraizados e, ao mesmo tempo, modificados por ele na realidade social. Sendo assim, *habitus* é conceituado como, “[...] um sistema de disposições duráveis e transponíveis que, integrando todas as experiências passadas, funciona a cada momento como uma matriz de percepções, de apreciações e de ações [...]” (Bourdieu, 1983, p. 65).

Os posicionamentos e funções nas interações no interior do campo, assim como, muitos dos hábitos que os agentes desenvolvem nestas construções, são caracterizados pelo poder ou propriedade denominada de capital. O capital pode ser econômico, cultural, social, científico, literário, esportivo, entre outros, porém, o capital simbólico representa todos, geralmente chamado “prestígio, reputação, fama, etc, sendo a forma percebida e reconhecida como legítima das diferentes espécies de capital.” (Bourdieu, 1989, p. 134 – 135).

O capital, apresenta as propriedades de valor, que identificam e são identificadas nos agentes nas interações dentro do campo. Ele representa um poder sobre determinado campo por um determinado momento, definem as probabilidades de ganhos no campo, é resultado de um acúmulo de produtos conquistados no passado (financeiro, cultural, conhecimento, esportivo etc.) e é identificado como estruturas que possibilitam atingir funções e posições de dominação dentro do campo. (Bourdieu, 1989; Cedro, 2014).

Feitas as considerações sobre os conceitos que sustentam a Teoria dos Campos de Bourdieu, se faz necessários relacioná-los com o objeto de estudo desta pesquisa. A formação do campo social ocorre enquanto “espaço relativamente autônomo, obedecendo a leis próprias, dotado de uma axiomática específica ligada a uma história original, produz uma forma particular de interesse, sendo um caso particular do universo das formas de interesse possíveis.” (Bourdieu, 2004, p. 128).

Portanto, será estabelecido o campo esportivo e, por interesse em específico deste trabalho, os subcampos do futebol e do CFC. O campo esportivo tem sua constituição e existência confirmada nos argumentos por Bourdieu, (1983), onde determina que o campo: possui a constituição de um *corpus* específico com leis próprias e um corpo de especialistas; padronização de regras universais devido às práticas das atividades ocorrerem em diversas regiões; a autonomia representada pelos comitês organizadores das atividades em estabelecerem regras, disciplinarem regulamentos e distribuírem títulos específicos desportivos; possui uma tradição histórica. Cedro (2014, p. 15) completa,

o campo esportivo possui sua autonomia não pode ser somente relacionado ou articulado com condições sociais, políticas e econômicas de dada sociedade ou contexto social. Sendo assim, afirma que o estudo do fenômeno esportivo é mais amplo, já que possui autonomia, regras próprias, crises, etapas e cronologias. Atribui ao profissionalismo esportivo a consolidação e a reprodução desse campo a partir de suas instituições e agentes.

O campo do futebol, o qual para este trabalho denominaremos como um subcampo do campo esportivo, também contempla as prerrogativas determinadas por Bourdieu. Ou seja, existe um espaço no qual os agentes relacionados aos microuniversos do futebol, disputam as posições de dominação e se utilizam de seus *habitus* e capitais para isso. O futebol moderno tem sua tradição histórica concretizada, surgindo no ano de 1863, para atender um contexto da explosão da revolução industrial e no mesmo ano surge a *Football Association* para disciplinar as regras do futebol moderno. (Kupper, 2019). Este processo histórico, também qualifica o quesito da autonomia, pois “segue a lógica de estruturação do campo esportivo, ao mesmo tempo, em que diversos traços são exclusivos deste universo e os diferenciam de outras modalidades, é permissível pensar o futebol como subcampo do campo dos esportes.” (Souza *et al*, 2014, p. 225). E é dotado uma autonomia em relação à política, à economia e à religião.

Dando continuidade na construção do subcampo do futebol, para atender as estruturas que Bourdieu coloca para tal, Cedro (2014), Souza *et al* (2014), esclarecem que:

- Além da profissionalização do atleta, o subcampo futebol exige a constituição de um corpo de profissionais e instituições especialistas em atender as demandas exclusivas do futebol, que além das comissões técnicas, os clubes necessitam de: Dirigentes de clubes e de entidades administrativas da modalidade, tribunais esportivos, mercados de artigos esportivos, jornalistas, contadores, advogados, órgãos de imprensa, empresas de marketing, empresas de materiais esportivos etc.;

- O item que prevê a autonomia das instituições para disciplinar, padronizar e controlar regras, regulamentos, estabelecer leis próprias e distribuição de títulos é preenchido pela existência das organizações responsáveis em conduzir a modalidade: FIFA, Confederação Sul- Americana de Futebol (CONMEBOL), CBF, Federações Estaduais, Ligas regionais e municipais;

As estruturas acima, compõe a construção do subcampo futebol, e são configuradas conforme as ações e posicionamentos de seus agentes. O *habitus* dos agentes dominantes, é responsável pela manutenção da ordem social do subcampo durante as disputas pelas posições de dominação e pelos acordos entre os agentes. Portanto, “as regras de organização e as hierarquias são vitimadas pelo *habitus* daqueles que integram o campo futebolístico”. (Cedro, 2014, p. 22). Desta forma, “as ações dos agentes, influenciadas pelos seus ‘*habitus*’, visariam, em última instância, o acúmulo de capitais e também a manutenção de posições de dominância [...]” (Souza *et al*, 2014, p. 225).

A manutenção da estrutura do campo, depende das relações de forças dos agentes, como já citado anteriormente, sendo assim, Bourdieu (1983) indica que o acumulado do capital no decorrer das lutas anteriores, orienta as estratégias posteriores, ou seja, os capitais vão se acumulando e proporcionando que os agentes possam postular novos posicionamentos. Portanto, é preponderante ao pesquisador, perceber quais são os diferentes tipos de capitais, que estão sendo utilizados em determinado momento desta disputa. Para, a partir deste ponto, identificar os capitais dos grupos dominantes, dos dominados, dos excluídos e daqueles que querem entrar no campo.

A necessidade de observar o CFC através nos conceitos da Teoria de Campo de Bourdieu, faz com que se possa analisar as relações de seus agentes, entendendo as suas movimentações neste espaço social, principalmente nos ditames relacionados a empresarização do clube. Para tanto, todo o processo de análise será concentrado sobre as demandas ocorridas no âmbito da gestão do clube, não tendo nenhuma relação, para esta pesquisa, com as movimentações oriundas do departamento técnico do futebol.

As interações sociais ocorridas em um clube de futebol já demarcam uma das características da constituição de um subcampo. Desta forma, dirigentes, diretores e investidores podem através de seus *habitus* e utilização de seus capitais construir a estrutura hierárquicas e de poder no interior do subcampo.

Sendo assim, esta pesquisa analisa uma entidade esportiva que conta com uma tradição histórica, que surgiu com um clube de prática de futebol com característica amadora e em 20 anos de existência chegou ao vice-campeonato da principal divisão de futebol profissional de Santa Catarina. Através de seu Estatuto Social, determina de forma autônoma suas leis e diretrizes. Devido ao seu crescimento esportivo, criou a necessidade de ter em seu conjunto de colaboradores, profissionais especializados nas diversas áreas afetas as questões de campo e de gestão. E no seu espaço social, transitam agentes com diferentes *habitus* e *capitas* simbólicos, que disputam seus espaços de dominação, fato que se potencializou a partir do momento da empresarização do clube.

Portanto, o CFC pode ser identificado como um subcampo do futebol, ao preencher as condições conceituais da Teoria dos Campos de Bourdieu, sendo assim, possível utilizar-se desta teoria para a análise sociológica da sua conjuntura. O próximo item identificará os caminhos metodológicos utilizados neste material.

4.3 Metodologia

A presente pesquisa se caracteriza quanto a sua natureza como aplicada, pois seus resultados devem atender a respostas de um problema de interesse local e de aplicação a um problema específico. Que neste caso é o entendimento das relações sociais decorrentes do processo de empresariação e transformação em SAF de clubes de futebol brasileiros. Esta identificação vai de encontro a definição deste tipo de pesquisa proposta por Silva & Menezes (2001, p. 20) pois “objetiva gerar

conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.”

O objetivo desta pesquisa é o entendimento da realidade social, produzida pelos agentes que desenvolvem suas interações no subcampo social do CFC, o qual é o objeto experimento desta pesquisa. Partindo da premissa que a realidade social é vista como “uma construção dinâmica e complexa, impossível de ser apreendida, de uma vez por todas pelo pesquisador, tal como se fosse uma coisa, mas é interpretada e compreendida em um processo histórico, sistêmico e contextualizado” (Araújo *et al*, 2017, p. 3). Desta forma, a natureza desta pesquisa é a qualitativa, pois nesta condição o “ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento- chave.” (Silva, Menezes, 2001, p. 20).

Sendo uma abordagem qualitativa o método utilizado neste trabalho é o indutivo, pois de acordo com Silva & Menezes (2001, p. 20), na abordagem qualitativa “Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente.” Portanto, as interpretações das interações dos indivíduos do subcampo futebol, obtidas através da Teoria dos Campos de Bourdieu, representam que se está analisando a realidade social para, a partir disso, induzir às generalizações. Ou seja, transferir estas interpretações a outros clubes de futebol que irão passar ou já passaram pelos processos de empresarização e de transformação para SAF.

Esta pesquisa se enquadra como exploratória, pois visa tornar o nosso objeto de estudo, mais explícito e, assim, podermos compreendê-lo na sua busca de fontes “Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado.” (Silva, Menezes, 2001, p. 21).

Quanto aos procedimentos técnicos, está pesquisa se enquadra como pesquisa-participante. A pesquisa participante ocorre, “quando se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas.” (Silva, Menezes, 2001, p. 22). Mainardes (2009), apresenta quatro classificações do tipo de pesquisa participante em relação à ação do pesquisador: Participante completo; Participante como observador; Observador como participante; observador completo.

Para esta pesquisa a opção foi pelo modelo do observador como participante que Mainardes (2009, p. 109) define como é aquele que o “pesquisador participa nas atividades, porém, o seu principal papel é a coleta de dados. Nesse caso, o

pesquisador é um observador que não é membro do grupo e está interessado em participar como uma forma de entender as atividades do grupo.”

A necessidade de a metodologia estar em alinhamento com o objetivo desta pesquisa, conduz para o modelo de pesquisa participante. Pois, uma análise detalhada das relações sociais dos integrantes de um clube em processo de transformação em SAF, exigiam uma abordagem diária e de forma integrativa entre os pesquisados e o espaço social estudado. Portanto, esta metodologia se colocava como uma excelente opção, pois,

A observação participante refere-se, portanto, a uma situação de pesquisa onde observador e observados encontram-se numa relação face a face, e onde o processo da coleta de dados se dá no próprio ambiente natural de vida dos observados, que passam a ser vistos não mais como objetos de pesquisa, mas como sujeitos que interagem em um dado projeto de estudos. (Serva, Jaime Junior, 1995, p. 69).

Nossa entrada no clube como pesquisador ocorreu no início do mês de junho de 2021 e se encerrou no final do mês de julho de 2023. Por intermédio de um dos diretores do clube, fomos apresentados ao presidente da entidade. Após explicar o interesse em realizar a pesquisa, assim como, os objetivos dela, foi concedida a autorização para que pudéssemos acompanhar as atividades administrativas do clube. As restrições foram definidas que nossa presença era exclusiva aos espaços administrativos, não sendo permitida a permanência nas áreas técnicas do futebol profissional.

A rotina definida para as observações foi de três a quatro vezes na semana e estaria em contato direto com as pessoas responsáveis pelos departamentos financeiro/administrativo, marketing, contábil e jurídico do clube. Nas semanas iniciais conhecemos as tarefas e obrigações de cada setor, processos e rotinas, assim como, as relações de hierarquia na entidade. Com acesso total a documentação administrativa, porém, com uma restrição na participação nas reuniões de diretoria, sendo que, das três que ocorreram no período de nossas observações, nos foi liberado a participação em apenas uma delas.

Por ser um clube ainda em desenvolvimento, a presença de alguns diretores estatutários era constante no ambiente administrativo. Diretores estatutários são aqueles eleitos e/ou nomeados juntamente com as chapas vencedoras das eleições. Alguns deles desenvolviam ações periódicas no clube de forma voluntária, outros

remunerados. Também havia aqueles que prestavam serviços esporádicos ao clube. Desta forma, foi aberto um canal de comunicação e convivência com estes diretores, permitindo assim, que pudéssemos observar os *habitus* e os capitais simbólicos utilizados em suas movimentações nos espaços políticos do clube.

Estabelecemos uma rotina de anotações das impressões obtidas decorrentes das observações. Eram semanais e de forma generalizada e em algumas vezes específicas, sobre algum fato ou personagem no processo.

Para a coleta das impressões dos agentes sobre a transformação do CFC em SAF, foi utilizada a técnica da entrevista estruturada, sendo aquela onde existe um roteiro previamente estabelecido, “cuja ordem e redação permanecem invariáveis para todos os entrevistados” (GIL, 2008, p. 113). A entrevista foi composta por cinco questões.

Cada um dos entrevistados foi contatado com antecedência para agendamento prévio do horário da entrevista. Foi entregue ao entrevistado o termo de “Cessão Gratuita de Direitos de Depoimento Oral e Compromisso Ético de não Identificação do Depoente” e a “Carta de Apresentação para a Entrevista”. Assim como, foi explanado ao entrevistado que o mesmo tinha a liberdade de não responder alguma e/ou nenhuma das questões. Antes do início de cada entrevista, foi solicitado a permissão para que a mesma fosse gravada e transcrita no relatório final desta pesquisa.

Todas as entrevistas foram gravadas através do aplicativo “Easy Voice Recorde”, para Android. E foram transcritas até 48 horas após os depoimentos. Utilizando as mesmas palavras dos entrevistados, sem resumo, retirando os vícios de linguagem. Somente foram utilizados no corpo deste documento, os trechos de interesse, porém optou-se em transcrever na íntegra todos os depoimentos e disponibilizá-los em forma de anexo a este documento.

Foram convidados um total de seis diretores do clube para participarem da entrevista, porém, apenas dois aceitaram. Dos cinco funcionários convidados, apenas dois se dispuseram a realizar a pesquisa. O presidente não encontrou agenda para atender e gravar a entrevista. O investidor do clube não retornou as mensagens de solicitação de agendamento para a entrevista.

Para análise das entrevistas, será utilizada a técnica do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC), sendo uma técnica utilizada para tabular e organizar os dados de

natureza verbal. Objetivando extrair fragmentos de cada um dos depoimentos e construir, a partir disso, um discurso único. Para isso, Lefevre & Levefre (2014), diferenciam esta metodologia das demais devido que,

cada categoria está associada os conteúdos das opiniões de sentido semelhante presentes em diferentes depoimentos, de modo a formar com tais conteúdos um depoimento síntese, redigido na primeira pessoa do singular, como se tratasse de uma coletividade falando na pessoa de um indivíduo. (Lefevre, Levefre, 2014, p. 503).

As respostas das entrevistas realizadas foram catalogadas seguindo as etapas do método, segundo (Gulka *et al*, 2022, p. 8):

- Redução do discurso e obtenção das expressões-chave (EC);
- Identificação das ideias centrais (IC);
- Categorização;
- Reunião de EC e IC semelhantes e construção de narrativas;
- Elaboração do DSC;

A categorização das respostas, terá como norte as categorias de análise colocadas por Bourdieu e utilizadas neste trabalho: Campo, Capital e *Habitus*. Construídos os DSC de cada questão, as mesmas serão analisadas através da Teoria dos Campos de Bourdieu. No próximo item será realizada uma descrição do CFC, contextualizando sua história e seu processo de empresarização, assim como, suas demandas sociais relativas à transformação em SAF.

4.4 Resultados e Discussões

A Sociedade Desportiva Camboriense foi fundada em 11 de abril de 2003, onde vinte e nove pessoas estavam reunidas no imóvel sito a rua Francisco Barreto, nº 106 na cidade de Camboriú/SC. Por ocasião, foi aclamada a primeira diretoria com os principais cargos, ocupado pelos seguintes membros: Presidente Sr. Altamir Montibeller, Vice – Presidente Sr. José Henrique Coppi, Secretário Sr. Mario Pereira Melo, Tesoureiro Sr. Umberto dos Santos, Conselheiro Fiscal titulares: Sr. Geraldo Kochann, Sr. Carlos Valentin Vailati, Sr. Cidnei Olavo Souza Machado. Também nesta reunião foi escolhido o símbolo do clube.

Importante um parêntese neste momento, para situar o leitor com relação ao município de Camboriú. É uma cidade de 59 anos, com 103.074 mil habitantes (ano base de 2022), localizada na Região Metropolitana da Foz do Rio Itajaí, no Estado de Santa Catarina, está a 4 km de Balneário Camboriú, 8 km de Itapema, 14 km de

Navegantes e a 90 km de Florianópolis. O comércio é o carro chefe de sua economia, com um PIB per capita de R\$ 21.482, 88 (ano base de 2020), ocupando a 295º entre os 277º municípios de Santa Catarina⁷⁷.

Com relação a sua infraestrutura o CFC, utiliza na forma de concessão, o Estádio Municipal Roberto Santos Garcia (Robertão) na cidade de Camboriú. Neste espaço a equipe principal realiza seus treinamentos, alimentação, trabalho de academia e fisioterapia. Devido a uma questão estrutural, o campo do Estádio Robertão, não possui as medidas exigidas pela FIFA para realização de seus jogos oficiais, desta forma, utiliza-se de estádios de cidades da região como Balneário Camboriú, Brusque e Itajaí.

As reuniões da diretoria acontecem anualmente, tendo como assuntos principais, a aprovação da prestação de contas do exercício anterior e eleição dos membros do conselho fiscal e da diretoria. No dia 22 de abril de 2009, além da prestação de contas, foi aprovado o novo nome da entidade, passando a partir de então ser denominada como Camboriú Futebol Clube. Além da alteração do nome, o novo estatuto surge com as definições das funções dos órgãos sociais (Assembleia Geral e Diretoria Executiva), assim como, de diversas assessorias e diretorias.

Para a reunião do dia 10 de abril de 2023, a Assembleia Geral deveria realizar eleição para nova Diretoria Executiva. Porém, nenhuma chapa se inscreveu. A reeleição do atual Presidente até aquele momento não era permitida, pois já estava no seu segundo mandato consecutivo. Desta forma, a Assembleia Geral decidiu por reconduzir o atual presidente para um mandato “tampão” até 10 de abril de 2024.

A situação de não existirem outras chapas, pode ser explicada, pelo fato de o clube estar em amplo processo de empresarização com sua transformação em SAF. Muitos associados estavam temerosos com relação à quitação das obrigações financeira acumuladas nos anos 2022 e 2023. Por este motivo, se absterem do processo eleitoral.

A relação dos presidentes e vice-presidentes, com seus respectivos mandatos, segue no Quadro 2, para uma melhor visualização.

⁷⁷ IBGE <https://www.ibge.gov.br/>

Quadro 10 – Galeria de presidentes e vice-presidentes do Camboriú Futebol Clube

| Período | Presidente | Vice-Presidente |
|----------------|---------------------|------------------------|
| 2003 - 2005 | Altamir Montibeller | José Henrique Coppi |
| 2005 - 2007 | Altamir Montibeller | José Henrique Coppi |
| 2007 - 2009 | Altamir Montibeller | José Henrique Coppi |
| 2009 - 2011 | José Henrique Coppi | Pedro Ferreira |
| 2011 - 2013 | José Henrique Coppi | Pedro Ferreira |
| 2013 - 2015 | José Henrique Coppi | Pedro Ferreira |
| 2015 - 2017 | José Henrique Coppi | Arlindo Cruz |
| 2017 - 2021 | Renato Luiz da Cruz | José Henrique Coppi |
| 2021 - 2023 | Renato Luiz da Cruz | José Henrique Coppi |
| 2023 - 2024 | Renato Luiz da Cruz | José Henrique Coppi |

Fonte: o autor

A percepção de que poucas pessoas transitaram nas funções expostas no Quadro 10, denota uma análise do processo. O Sr. José Henrique Coppi, empresário do ramo automotivo da cidade de Camboriú, está presente em todas as gestões do clube. Situação que pode ser explicada, devido a seu bom relacionamento com empresários e sua aproximação com as classes políticas da cidade de Camboriú. Determinando assim, o seu capital social, pois, segundo Bourdieu (2007, p. 77), o capital social se constrói mediante um “conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento e de Inter reconhecimento”.

Em 2014, o Sr. Arlindo Cruz, foi procurado pelo Sr. Henrique, o qual relatou a difícil tarefa de continuar à frente do clube, devido às dificuldades financeiras existentes. Na época, Sr. Arlindo era vereador na cidade de Balneário Camboriú, função que desenvolve até os dias atuais, comprometeu-se em auxiliar o clube buscando apoio junto a prefeitura e empresários de Balneário Camboriú.

Percebe-se, assim, a alteração da estrutura do subcampo, pois a distribuição da forma do poder varia dentro do espaço e do tempo, “a estrutura da distribuição das formas de poder ou dos tipos de capital eficientes no universo social considerado e que variam, portanto, de acordo com os lugares e os momentos” (Bourdieu, 2008, p. 56). Desta forma surge o capital político assumindo a hegemonia do grupo, perante aqueles que só detinham o capital social. Isso se confirma nas gestões seguintes, quando o Sr. Renato Cruz, filho do Sr. Arlindo, assume a condução do clube.

O CFC, passou por cinco alterações de estatuto. As principais alterações, estão identificadas no Quadro 11.

Quadro 11. Alterações estatutárias Camboriú Futebol Clube.

| Nº | Data | Alteração |
|----|------------|---|
| 1 | 22/04/2009 | Novo nome da entidade; definição de funções; |
| 2 | 04/01/2012 | Inclusão como categoria de sócio: Sócio Torcedor (sem direito a voto); |
| 3 | 14/07/2016 | Altera mandato da Diretoria Executiva para quatro anos, com direito a uma recondução; vedada eleição para cargos de Presidente e Vice-Presidente de cônjuges e parentes consanguíneos afins até 2º grau; destinação de recursos da entidade totalmente para fins de seus objetivos sociais; necessidade de 2/3 de associados presentes em Assembleia Geral para tratativas de exclusão e demissão de associado; |
| 4 | 04/08/2016 | Garantias a todos os associados o acesso irrestrito a documentação contábil/financeira e demais relativos à gestão do clube; |
| 5 | 28/01/2021 | Redução do tempo de gestão da Diretoria Executiva de quatro para dois anos, permitindo uma recondução; Redefinição e cargos e funções de Diretorias; |

Fonte: o autor

Os estatutos sociais, como documento necessário para validar a associação ou a SAF, apresentam nas suas configurações e alterações o caminho jurídico que a entidade percorreu. Observando o Quadro 11, identificamos que o instrumento estatuto foi se aprimorando e se moldando conforme a legislação esportiva evoluiu. As alterações realizadas no ano de 2016, foram adaptações a Lei Pelé, principalmente referente aos seus artigos 18 e 18 A. São recomendações sobre responsabilidades de governanças, necessárias para habilitar as associações a receberem recursos provenientes de Leis de Incentivo.

Esportivamente o CFC apresenta até o ano de 2015 uma trajetória interessante, principalmente tratando-se de categorias de base. Na categoria sub 20, na segunda divisão estadual, sagrou-se campeão nos anos de 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2011 e 2015. Nas competições profissionais foi Campeão em 2006 e 2011 e Vice- Campeão em 2015, todos os títulos na divisão de acesso. Porém, nas três oportunidades, quando da disputa da principal divisão do Estado, foi novamente rebaixado para a próxima temporada.

Em 2021, no período ainda de transição da pandemia, iniciou uma sequência de conquistas para o clube. Neste mesmo ano, foi Vice-Campeão da divisão de acesso. Sendo o clube que mais conquistou pontos, neste formato de competição (pontos corridos) das competições adultas promovidas pela Federação Catarinense de Futebol (FCF), até o ano vigente (2023). Em 2022, sagrou-se Vice-Campeão do Campeonato Catarinense Série A, principal competição de futebol profissional do Estado. Esta conquista habilitou ao CFC a disputar em 2023 a Copa do Brasil e o Campeonato Brasileiro Série D. Ainda em 2022, a equipe sub 20 garantiu a

participação na Copa São Paulo de Futebol Junior, após conquistar o 3º lugar na competição estadual da categoria. A possibilidade de disputa de competições nacionais, para a equipe profissional e de categoria de base, nunca foi antes conquistada.

Em 2023, o processo se inverteu, no Campeonato Estadual o clube acabou sendo rebaixado para segunda divisão do Campeonato Catarinense para a temporada de 2024. Teve uma participação interessante na Copa do Brasil, disputando até a segunda rodada, quando foi derrotado pelo E. C. Bahia (0 x 1) em jogo realizado na cidade de Balneário Camboriú.

No Campeonato Brasileiro Série D, também teve uma boa participação, disputando a competição até a sua terceira fase. A Série D do Campeonato Brasileiro é disputada em 4 fases classificatórias: a primeira o clube disputa partidas ida e volta em um grupo com mais sete equipes. Para a segunda fase, são classificados os quatro primeiros de cada grupo. Da segunda fase até a última, os jogos são disputados no sistema mata-mata. A conquista da quarta fase, coloca a equipe em condições de acesso para a Campeonato Brasileiro da Série C do próximo ano.

A participação na Copa São Paulo de Juniores, a equipe sub - 20 foi derrotada na segunda fase da competição, resultado satisfatório considerando o alto nível de seus adversários. Porém, no Campeonato Estadual, disputou apenas o Campeonato Catarinense Sub 20 Série A, ficando na última colocação.

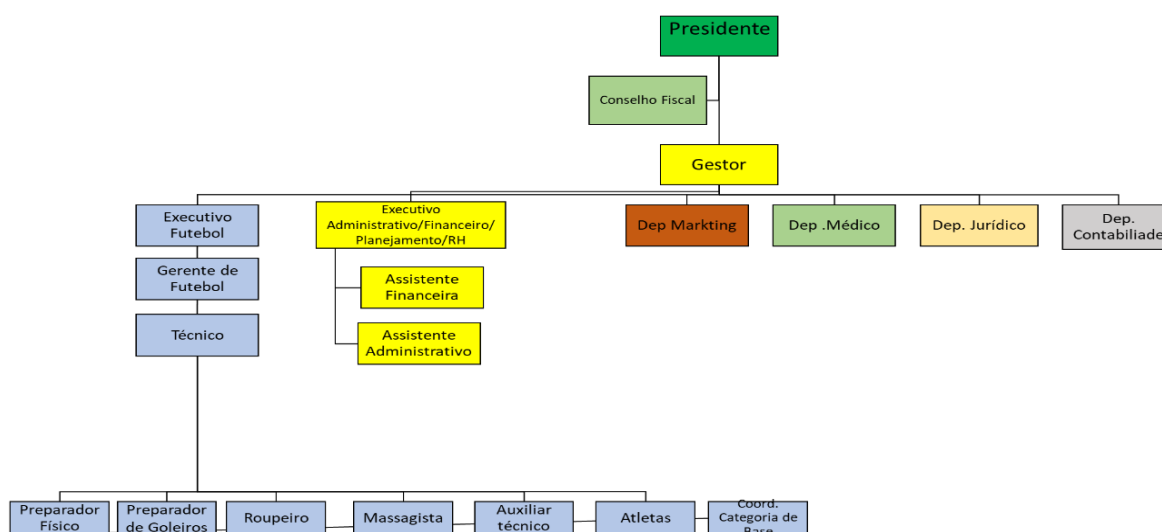
No início do ano de 2021, o CFC repassou toda a sua gestão para uma empresa especializada em gestão esportiva. A parceria prescrevia que, em um primeiro momento, não haveria a existência de aporte financeiro por parte da empresa especializada, mas, o compromisso de melhorar a captação de receitas junto ao empresariado local e regional. Em junho do mesmo ano, a empresa responsável pela gestão do clube, conseguiu mediante um investidor, um aporte de R\$ 5 milhões, a serem repassados durante os dois próximos anos.

A partir desta parceria o clube, que já vinha em uma caminhada de estruturação administrativa, inicia o processo de profissionalização de sua gestão. Com a contratação e remuneração de profissionais especializados para as diversas áreas do clube. Sendo que, até o início de 2021, somente possuam contratados de trabalho e remuneração, os profissionais afetos ao setor do futebol, ou seja, técnicos,

preparadores físicos, massagista, roupeiro e atletas. Ficando as funções administrativas relegadas aos diretores estatutários e colaboradores do clube, que atuavam de forma voluntária.

Portanto, com a reformulação, o organograma administrativo do CFC ficou constituído, conforme a Figura 1. Apropriando o CFC de uma estrutura departamentalizada e hierarquizada condizente com o que é praticado no mundo corporativo.

Figura 1. Organograma administrativo do Camboriú Futebol Clube



Fonte: Camboriú Futebol Clube

Deste modo, o ano de 2021 pode ser considerado o início do processo de empresarização do CFC, que vai se estender até a sua constituição em SAF em 2023. Como antecipado neste trabalho, a partir de meados de 2022, principalmente motivados pelos resultados esportivos de 2021 e 2022, iniciou-se o processo da transformação para o modelo SAF do CFC. A modalidade (I), ou seja, a transformação do clube já existente em SAF, foi a opção escolhida pelos envolvidos, para a alteração da natureza jurídica do clube.

Utilizando-se do modelo apresentado por Costa (2005), para a identificação das características, procedimentos e traços de uma organização empresarial, será construído o perfil do CFC para verificação do nível de empresarização ocorridos no clube a partir de 2021. Para tanto serão utilizados apenas os indicadores ou como o autor denomina “Traços Indicadores” de empresarização, conforme definido no seu

trabalho. Todo o procedimento está exposto no quadro 4. As respostas serão baseadas nas anotações e observações efetuadas durante o processo de nossa pesquisa de campo. A classificação final qualitativa seguirá a proposta pelo autor:

Essa escala ficou dividida em: fraco (no caso de não ter sido evidenciado nada em relação ao indicador); fraco/moderado (para um ou alguns indicadores sem muita relevância); moderado (mostrando um início de evolução); moderado/forte (para o caso de uma evolução significativa) e forte (quando o indicador foi evidenciado claramente). (Costa, 2005, p. 183)

Quadro 12. Indicadores de empresarização do Camboriú Futebol Clube.

(continua)

| |
|--|
| Traço indicador de empresarização: Concepção, produção e venda de mercadoria |
| Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> • Produção de mercadoria • Produtos vendidos • Tipos de produtos • Serviços vendidos |
| Situação do CFC: Vendas de camisa, porém, muito pouco retorno. |
| Classificação: Fraco/moderado |
| Traço indicador de empresarização: Organização com escritura e contabilidade |
| Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> • Uso de documentos com informações financeiras (balanço operacional) • Contratos escritos • Registros • Prestação de contas |
| Situação do CFC: Uma empresa terceirizada de contabilidade foi contratada; Contratos escritos e registros já existiam no clube; Prestação de contas, existiam, porém, fora dos padrões contábeis previstos na Norma Brasileira de Contabilidade (NBC) ITG 2003, para Entidades Desportivas, agora são apresentados nos padrões; |
| Classificação: Forte |
| Traço indicador de empresarização: Propriedade privada |
| Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> • O pertencer da organização para responsabilidade de uma pessoa jurídica, ou grupo majoritário • Relação entre quem possui e os que não possuem tal propriedade • Forma jurídica |
| Situação do CFC: O clube ainda é uma associação sem fins lucrativos, porém, na eminência de se tornar uma SAF; mas é gerida por uma empresa privada e possui um investidor. |
| Classificação: moderado/forte |
| Traço indicador de empresarização: Organização salarial |
| Indicadores: • assalariados ou não assalariados |
| Situação do CFC: Atualmente todas as funções do clube são remuneradas; |
| Classificação: forte |
| Traço indicador de empresarização: Lucro |
| Indicadores <ul style="list-style-type: none"> • Investimentos • Retorno em dinheiro • Perspectivas de retorno • Obtenção de recursos |

Quadro 12. Indicadores de empresarização do Camboriú Futebol Clube.

(conclusão)

| |
|--|
| Situação do CFC: Atualmente o clube não possui ativos (jogadores); obteve recursos em premiação pela participação na Copa do Brasil, na casa dos R\$ 1,5 milhões. As categorias de base estão desativadas; tem um trabalho razoável de vendas de patrocínios em épocas de competição; para o ano de 2024 disputará apenas o Campeonato Catarinense da Divisão de Acesso, com duração prevista de três meses. Portanto, para 2024 a captação de receita deve reduzir significativamente. |
| Classificação: Fraco/moderado |
| Traço indicador de empresarização: Linguagem |
| Indicadores: • Tipo de linguagem percebido |
| Situação do CFC: O clube é tratado por todos como uma empresa, no setor administrativo termos como colaboradores, torcedores clientes, gestão de pessoas, gestão de crises, entre outros, são rotineiros. |
| Classificação: forte |

Fonte: adaptado do quadro proposto por Costa (2005)

Portanto, com a observação do Quadro 12, dos seis Traços de Indicadores analisados, quatro foram considerados forte e/ou forte/moderado. Sendo assim, pode-se concluir que o CFC apresenta características de uma empresa, portanto, está correspondendo ao processo de implantação de empresarização do clube. Esta situação se solidifica com a observação da Figura 1, que apresenta, através de sua departamentalização, os indicativos da presença de uma organização empresarial aplicada na gestão do clube. Esta posição de empresa, coaduna com a proposta iniciada em 2021 por seus gestores, e que, deve se solidificar com a implementação da SAF.

A transformação em SAF do clube de futebol é precedida por um conjunto de ações burocráticas e jurídicas. Uma delas, elencada neste trabalho, diz respeito a questão da empresariação da gestão e do clube como um todo. Desta forma, concluída esta etapa, passa-se a seguinte que é a transformação propriamente em SAF. Portanto, neste ponto, é que se identifica neste trabalho a sua peculiaridade, ao pretender a partir de agora, analisar as percepções dos agentes sociais envolvidos com o clube, durante esta mudança de modelo jurídico.

Como já abordado neste artigo, as movimentações dos agentes do processo de constituição da SAF do CFC ou de qualquer outro clube, ocorrem no espaço social, na concepção de Bourdieu. “Os agentes e grupos de agentes são assim definidos pelas suas posições relativas neste espaço. Cada um deles está acantonado numa posição ou numa classe precisa de posições [...]” (Bourdieu, 1989, p. 134). A

identificação dos capitais utilizados e acumulados pelos agentes, assim como, de seus *habitus*, possibilitará a compreensão da posição, ocupadas por eles, no espaço social.

Sendo assim, identificar as movimentações, assim como, as percepções dos agentes sociais do CFC durante a transformação do clube em SAF, se torna necessário para compreender os impactos nestas pessoas, pertinentes a este processo. Em vista disto, os agentes do CFC, foram inquiridos mediante uma entrevista a qual será interpretada a partir deste ponto.

Por uma questão didática, as perguntas e repostas serão analisadas na ordem que forem colocadas aos agentes.

Pergunta 1: Para você, o que é uma SAF?

DSC: É mais um tipo jurídico, são proprietários que estão comprando os clubes, para tentar gerir como se fosse a empresa deles. Penso que podem profissionalizar, mas sem perder a essência do clube, mas para nós aqui foi uma boa virar SAF.

Primeiro ponto a registrar é que o entendimento de SAF com as prerrogativas de uma Sociedade Anônima, ainda não foi devidamente elucidado aos agentes, pelo menos, é o que se apresenta a amostra deste trabalho. Na resposta, a questão dos *habitus* empresariais, parece ser a preocupação quando o assunto se refere a SAF. Os entrevistados nesta análise transferem para o empresário (proprietários), uma possível atitude ou modelo de agir (profissionalização), que pode não se concretizar.

Os entrevistados estão incorporando seus *habitus* (empresariais) para analisar uma situação, colocando seu ponto de vista, relativizando com sua posição (de não dominantes) no espaço social, “A posição de um indivíduo não pode jamais ser definida apenas de um ponto de vista estritamente estático, isto é, como posição relativa (superior, média ou inferior) numa da estrutura e num dado momento” (Bourdieu, 2002, p. 7).

Sendo assim, uma abordagem empresarial pode não ter condições de ser aplicada em determinado momento e em um determinado espaço, ocasionando assim, uma falsa ideia do que a transformação SAF pode ocasionar. De outra forma, entendendo esta resposta como *habitus* incorporados pelos entrevistados, só vem reafirmar que os agentes sociais do CFC têm suas ações e interpretações pautadas nas rotinas e procedimentos empresariais.

Pergunta 2: Atualmente, para você, qual é a posição do Camboriú Futebol Clube no mercado do futebol brasileiro?

DSC: Hoje exatamente ele teve uma queda de divisão, mas nós somos grandes e com certeza nós vamos subir, em uma boa parte do Brasil, já sabe a que clube que se trata é uma vitrine no cenário nacional. Eu confio muito na diretoria, tem que ter um planejamento para fazer rodar o clube novamente no próximo ano, tem que continuar.

Os entrevistados apresentam uma percepção do CFC dentro do campo futebol, ou seja, na sua percepção esportiva. Isso se dá em virtude que cada campo só é entendido em uma perspectiva relacional, isto é, a percepção de que o CFC está bem-visto no mercado, é muito em virtude de uma comparação com ele mesmo, mas em virtude das conquistas de outra época e momento. A confiança explícita nas falas, que o CFC é uma equipe reconhecida, e, a confiança depositada na diretoria, pode ser analisada como a incorporação e aumento do capital cultural dos agentes, em virtude dos resultados esportivos obtidos nos anos de 2021 e 2022.

O capital social/cultural solidifica as relações dos agentes próximos dentro do subcampo, desta forma estabelece as relações de confiança entre eles, essas ligações são irredutíveis “às relações objetivas de proximidade do espaço físico (geográfico) ou no espaço econômico e social porque são fundadas em trocas inseparavelmente materiais e simbólicas cuja instalação e perpetuação supõem o reconhecimento dessa proximidade” (Bourdieu, 2007, p. 67). Ou seja, para este momento o posicionamento dos agentes sociais dentro do subcampo de CFC é próximo e isso constrói sentimentos de pertencimento.

Porém, em nenhum momento os agentes se referem a condição de SAF que o clube passa a assumir neste cenário. Desta forma, os objetivos estabelecidos no dia a dia dos agentes sociais, parece independe do modelo jurídico adotado pelo clube. Isso pode estar ocorrendo, devido a uma não comunicação, realizada entre os gestores e demais agentes do clube, sobre a transformação em SAF.

A falta da informação aos agentes sociais não permite que os mesmos adquiram uma posição diferente dentro do espaço social, pois não acumulam capital para isso, e desta forma incorre que “[...] dado que nós construímos o espaço social, sabemos que esses pontos de vista são, como a própria palavra diz, visões tomadas

a partir de um ponto, isto é, a partir de uma determinada posição no espaço social.” (Bourdieu, 2004, p. 157).

Pergunta 3: Quais as vantagens para o Camboriú Futebol Clube em se tornar uma SAF;

DSC: Acredito que se tornando SAF o clube consegue profissionalizar ainda mais os setores do clube, entendo que para o clube é talvez o único benefício seria atrair novos investidores. Estou vendo agora que estão acertando nossas contas pendentes. Não estão mais pagando as coisas com atraso. Mas se não for um modelo de gestão aplicado e organizado não funciona.

A SAF é vista estritamente pelo seu perfil financeiro, ou melhor, de possível entrada de capital no clube. Para com que isso, possam se resolver os problemas pontuais de salários e demais demandas atrasadas. Os entrevistados não apresentam veemente um entendimento de outros benefícios, que estão embutidos na legislação da SAF. Por exemplo, já discutido neste material, as imposições da necessidade de uma boa gestão. Não se comenta as facilidades que um sistema tributário especial pode apresentar.

Esta visão enviesada, pode ser, o resultado do que Bourdieu denomina de violência simbólica, que é reprodutora do sistema de posições sociais. Ou seja, a utilização dos sistemas simbólicos, os quais são instrumentos de imposição e legitimação para garantir a dominação de uma classe sobre a outra (Bourdieu, 1989). De um lado os detentores do poder econômico, tentando a perpetuação no poder e do outro o trabalhador assalariado. Este reflexo do dia a dia do clube, reflete na interpretação da realidade por parte do agente, pois,

No interior do campo dá-se uma dinâmica de concorrência e dominação, derivada das estratégias de conservação ou subversão das estruturas sociais. Em todo campo a distribuição de capital é desigual, o que implica que os campos vivam em permanente conflito, com os indivíduos e grupos dominantes procurando defender seus privilégios em face do inconformismo dos demais indivíduos e grupos. (Thiry-Cherques, 2006, p. 39)

A menção à questão da gestão organizada, remete novamente a apropriação por parte dos agentes do subcampo CFC, pelos *habitus* empresariais, implantados no clube desde 2021. A implantação da cultura empresarial, estabelecendo um campo fértil para a adoção do modelo da SAF, faz com que os agentes reconheçam em suas

práticas anteriores e atuais, uma visão de gestão organizada. Esta interpretação remete a colocação de que “é sua posição presente e passada na estrutura social que os indivíduos, entendidos como pessoas físicas, transportam com eles em todo tempo e lugar, sob a forma de *habitus*.” (Bourdieu, 1983, p. 75).

Pergunta 4: Quais as desvantagens para o Camboriú Futebol Clube em se tornar uma SAF;

DSC: Eu acho que nós não vamos ter esse poder de decisão igual, muitas pessoas ainda da velha guarda e de repente vão se afastar do clube, principalmente torcedores, pessoas que viraram diretores do clube nas antigas. A essência das pessoas que começaram no Camboriú e algumas pessoas que continuam hoje ainda, elas têm que permanecerem. Ele deixa de ter alguns benefícios na questão dos projetos incentivados de Lei de Incentivo ao esporte.

A relação de poder, a busca pelo espaço, o poder de decisão, parece ser a preocupação dos entrevistados. Esta decepção parece não ser pela perda de decisão, mesmo que está nunca foi a posição ocupada pelos entrevistados. A perda que se referem, está vinculada a uma perda simbólica, das pessoas que já passaram. O futebol, é um campo de construção, reprodução de símbolos e “de crenças que sustentam disputas e interesses entre agentes e instituições que se espelham em relações de força entre grupos e classes.” (Cedro, 2014, p. 23).

O subcampo CFC, na sua história, construiu símbolos e crenças, vitórias, conquistadas, constituindo o seu capital simbólico, “embora os clubes sejam um espaço gerador de capital social, eles também são capital simbólico, pois, são criadores de laços de identitários, sentimentos comuns e espaço para o estabelecimento de crenças e valores.” (Ravecca, 2020, p. 212.). Porém, neste momento de transição para uma SAF dentro do subcampo CFC, o capital simbólico/cultural vinculado as estas crenças e valores não apresenta supremacia sobre o capital social e econômico, pertencentes ao grupo dominante.

A interpretação da realidade, exposta pelos respondentes do questionário, corrobora com a posição deles dentro do subcampo do CFC. Com isso, através das diferenças de forças que os capitais possuem neste espaço social, mantém a constituição e a distinção entre as posições de mando do clube. Bourdieu (2008),

estabelece esta construção de posicionamentos, através da distribuição dos diferentes capitais no,

o campo do poder (que não deve ser confundido com o campo político) não é um campo como os outros: ele é o espaço de relações de força entre os diferentes tipos de capital ou, mais precisamente, entre os agentes suficientemente providos de um dos diferentes tipos de capital para poderem dominar o campo correspondente e cujas lutas se intensificam sempre que o valor relativo dos diferentes tipos de capital e posto em questão (por exemplo, a "taxa de câmbio" entre o capital cultural e o capital econômico) (Bourdieu, 2008, p. 52).

Pergunta 5: Quais outros caminhos ou ações que o Camboriú Futebol Clube poderia seguir, diferentes da SAF.

DSC: Eu acho, se não tiver a SAF. vão dar uma volta e caí, vão começar tudo de novo, acho que daí voltaria a ser um o Camboriú, voltaria ao tempo antigo que não era profissional como estou te falando, seria um amador maior, com pouco investimento. Eu acho que o clube associativo, ainda conseguiria dar um retorno, maior do que o clube se tornando o SAF. O único interesse da SAF hoje aí é atrair novos investidores. Porém, acredito que responsabilidade e profissionais, existem independente da SAF.

O entendimento dos entrevistados se divide entre aqueles que o único caminho é a SAF, outros não tão convictos. A distinção de pensamentos, é o retrato do ecossistema do futebol, onde estes agentes estão inseridos. A SAF ou outro modelo jurídico não são unanimidades entre gestores, acadêmicos, investidores, enfim, todos que estão inseridos no subcampo do futebol. Simões (2020), em uma visão crítica a empresarização do futebol, acredita, na existência de um discurso

sedutor e eivado de promessas, criado para convencer torcedores, associados, jornalistas e demais dirigentes a admitirem a inevitabilidade um modelo voltado basicamente para beneficiar os futuros proprietários, e não necessariamente as agremiações ou o 'futebol'. (Simões, 2020, p. 38)

Porém, na perspectiva do subcampo do CFC, o conflito de entendimento entre os agentes, pode gerar uma perda de comprometimento dos mesmos com a nova proposta do clube, ou seja, uma não adesão ao modelo conduzido pelos grupos dominantes do processo. Entretanto, o conflito assim como a cooperação, segundo Bourdieu, são necessários e pertinentes na luta por espaços dentro do campo de

forças, cabe aos agentes agirem corretamente para conservar ou transformar o espaço social,

Dito isso, se o mundo social, com suas divisões, é algo que os agentes sociais têm a fazer, a construir, individual e sobretudo coletivamente, na cooperação e no conflito, resta que essas construções não se dão no vácuo social, como parecem acreditar alguns etnometodólogos: a posição ocupada no espaço social, isto é, na estrutura de distribuição de diferentes tipos de capital, que também são armas, comanda as representações desse espaço e as tomadas de posição nas lutas para conserva-lo ou transforma-lo. (Bourdieu, 2008, p. 27).

Todas as interações sociais dos agentes, perpassam pelos vários conceitos bourdieusanos, os quais os agentes sociais contêm seus próprios capitais e *habitus* formados sobre o tema SAF. E que, acreditamos ser ainda muito incipiente qualquer conclusão de aprovação ou não da proposta que vem com a SAF, até porque os agentes sociais, incorporam um *habitus* gerador que variam no tempo e no espaço (Bourdieu, 1989).

4.5 Considerações Finais

Como o objetivo definido para esta pesquisa foi o de analisar as interações sociais existentes entre diretores e funcionários do Camboriú Futebol Clube (CFC), no período de constituição da Sociedade Anônima do Futebol (SAF), através do viés sociológico de Pierre Bourdieu. Para atender a este propósito, foram apresentados os conceitos básicos da Teoria dos Campos de Bourdieu, assim como, uma descrição do objeto de estudo deste material, o Camboriú Futebol Clube. Além de uma abordagem sobre a legislação que normatizou o futebol nas últimas décadas, culminando com a promulgação da Lei 14.193/21 – Lei da SAF.

O CFC, é uma entidade associativa sem fins lucrativos fundada no dia 11 de abril de 2003. Nestes vinte anos de história, alternado a frente da entidade, apenas três pessoas ocuparam o cargo de presidente. No ano de 2021 o clube contratou uma empresa para profissionalizar a gestão e dar o início ao processo de empresarização do clube. Neste mesmo ano, ainda através da empresa gestora, surgiu um investidor que aportou uma quantia significativa no clube desde então. Em meados de 2022 foi iniciado o processo para alterar o modelo jurídico do clube para SAF.

Partindo do conceito de empresarização, onde se caracteriza a absorção da cultura de uma empresa por outra. Utilizamos os indicadores propostos por Costa

(2005), e conseguimos identificar que o CFC, já apresenta fortes características do mundo corporativo, confirmando a proposta de seus gestores quando assumiram o clube em 2021. E com isso, preparando o campo social, através do estabelecimento de *habitus* em seus agentes, para aceitação da implantação da SAF.

O CFC pode ser identificado como um subcampo do futebol, por preencher as condições conceituais da Teoria dos Campos de Bourdieu, ou seja, possui uma tradição histórica, uma relativa autonomia na construção de suas leis (estatutos) e demais regras para o seu funcionamento, assim como, para efetivar suas funções é necessário a ação de um corpo de funcionários especializados nas posições inerentes ao futebol propriamente dito, e, na gestão do clube.

Através do método sociológico proposto por Bourdieu, analisando atas e demais documentos, foi possível perceber as relações de forças dentro do subcampo e a utilização do capital social e político, por parte do grupo dominante, para a permanência no poder da entidade.

Para a análise das entrevistas estruturadas, foi utilizada a técnica do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC), as respostas foram tabuladas e posteriormente construídos os discursos. Foram entrevistados dois diretores e dois colaboradores do clube, que responderam as cinco questões propostas nas entrevistas.

Primeiramente, foi constatado, que não foi realizado, pelo clube, um trabalho de informação sobre as prerrogativas que o modelo SAF proporciona, ou mesmo, qual são os seus objetivos. Portanto, os resultados das análises das entrevistas, demandaram as seguintes constatações:

a) Os entrevistados, através dos *habitus* do campo empresarial já incorporados, e por não terem informações internas sobre as demandas relativas à alteração do modelo jurídico do clube, percebem a SAF como única utilidade, ou seja, a voltada exclusivamente para o aporte de recursos financeiros. Expondo, desta forma, uma obrigação para com que o clube venha a captar recursos, podendo não ocorrer, causando um descompasso de expectativas internas ao clube, podendo comprometer todo o processo de gestão na forma de SAF;

b) Mesmo após o rebaixamento, mas ancorados nas campanhas de 2021 e 2022, entendem que o CFC é um clube vitrine no cenário nacional. Demonstrando uma

percepção pautada no acúmulo do capital cultural (símbolos, títulos) que o clube adquiriu durante suas campanhas anteriores. Como existe uma aproximação da posição dos agentes entrevistados, dentro do subcampo CFC, os sentimentos e a visão comum da realidade, constrói um sentimento de pertencimento entre estas pessoas;

c) Todos os entrevistados demonstram *habitus* que os colocam na condição do grupo de dominados dentro do subcampo CFC. Resgatando nesta resposta o conceito bourdieusano de Violência Simbólica. Ou seja, os agentes sociais reproduziram em suas percepções a legitimação de dominação de um grupo (classe) sobre o outro, conforme construído na sociedade de uma forma geral;

d) Os entrevistados perceberam que, o capital simbólico e econômico daqueles que transitam nas posições dominantes tem maior valor que o capital cultural e social adquiridos, pelos dominados, através das crenças e simbologias do clube. Corroborando, desta forma, com as percepções encontradas na questão anterior. Ou seja, os capitais e os *habitus* dos entrevistados, os colocam em uma situação de dominados dentro do campo de força construído no subcampo CFC;

e) Análises positivas ou negativas sobre a SAF ainda são inconsistentes, muito devido ao pouco tempo de existência e aplicabilidade da legislação. A luta pela hegemonia da posição dominante dentro do campo de força, segundo Bourdieu, faz parte da movimentação dos agentes que irá permitir a conservação ou a transformação do espaço social, neste caso, do subcampo CFC.

Em nossa percepção, depois de dois anos da realização da pesquisa participativa, ou seja, presente diariamente dentro dos espaços sociais do CFC, acreditamos ser prematuro a transformação do clube em SAF. Mesmo porque entendemos que ainda deverão ocorrer algumas alterações e adaptações na legislação vigente. E o clube ainda carece do acúmulo de capital simbólico, para poder, se estabelecer dentro do campo esportivo do estado de Santa Catarina e do Brasil.

Concluindo, entendemos que o CFC trilhou seu caminho para a transformação em SAF. Em um primeiro momento de caráter burocrático/social implantou e desenvolveu a empresarização do clube. Em seguida, juridicamente, seguindo todos os preceitos legais, concluiu sua transformação em SAF. Porém, no trato social

apresentou uma enorme deficiência na condução do processo. A falta de informação pode ter sido proposital para a manutenção das posições de comando dentro do subcampo, porém, também demonstra um despreparo de seus dirigentes. Isso fez com que seus colaboradores construíssem uma percepção limitada e até falsa da realidade social, imposta em decorrência da transformação do clube em SAF.

Porém, ainda existe um certo desconhecimento de qual caminhos o clube seguirá após se concretizar a SAF. Sendo assim, o caminho trilhado pelo CFC em todo o seu processo burocrático e social, para a transformação em SAF, pode ser utilizado como referência e transferido para outros clubes do mesmo porte econômico, histórico e esportivo que desejarem passar a utilizar o modelo SAF.

Da mesma forma, que este material também conseguiu analisar as percepções de seus agentes sociais, e a partir disso, apontar a importância que estas interpretações podem favorecer ou não a continuidade do processo. Sendo assim, entendemos que cumprimos com o objetivo proposto para este trabalho.

Como fator limitante desta pesquisa, podemos citar a pouca adesão por parte dos convidados para responder à pesquisa. Percebemos que devido ao momento que CFC passa, existe um receio em falar sobre SAF. Outro fator limitante é a falta de publicações em periódicos nacionais e internacionais, indexados em grandes bases e com boa classificação que tratem desta temática.

As respostas deste trabalho poderão imediatamente subsidiar decisões de gestores, investidores e demais interessados no que se refere a constituição de SAF ou discussões sobre a empresarização de clubes de futebol. Por ser uma temática ainda muito nova, esperamos que outros pesquisadores se sintam estimulados a produzir outros materiais.

Referencias

ABREU, J. Do Modelo institucional às sociedades anônimas: um mapa do futebol-business. **Ciências Jurídicas**, v. 24, n. 1, p. 104 – 114. 2023. Disponível em: <https://revistajuridicas.pgsscogna.com.br/juridicas/article/view/10530>. Acesso em: 07 jun. 2023.

ALMEIDA, M. C. Regime de tributação específica do futebol (TEF) Arts. 31 a 33. *In*: SOUZA, G. L. P. (org.). RAMALHO, C. S. S. (org.). **Sociedade Anônima do Futebol: Primeiras Linhas**. Belo Horizonte: Editora Expert, 2022. p. 167 – 182.

ARAUJO, C. M.; OLIVEIRA, M. C. S. L.; ROSSATO, M. O sujeito na pesquisa qualitativa: desafios da investigação dos processos de desenvolvimento. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 33, p. 1 – 7. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/chGpCqDwPprVkbyDXKXqWGj/#>. Acesso em: 29 set. 2023.

BOURDIEU, P. **Questões de Sociologia**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983. 208 p.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro, Ed. Bertrand Brasil AS, 1989. 316 p.

BOURDIEU, P. **A economia das trocas simbólicas**. São Paulo: Perspectiva, 2002.

BOURDIEU, P. **Coisas ditas**. São Paulo: Brasiliense, 2004. 234 p.

BOURDIEU, P. **Razões Práticas: sobre a teoria da ação**. 9. ed. São Paulo: Papyrus, 2008.

BOURDIEU, P. **Escritos de Educação**. 9 ed. Petrópolis: Vozes. 2007. 251 p.

BRASIL, C. A.; ALMEIDA, D. F. A nova Sociedade Anônima de Futebol (Lei 14.193/2021) e seu impacto na organização e gestão dos clubes de futebol no Brasil. **Leopoldianum**: Santos, n. 138, p. 7 – 23. 2023. Disponível em: <https://periodicos.unisantos.br/leopoldianum/article/view/1374/1197>. Acesso em: 05 set. 2023.

BRASIL, **Lei n.º 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 n.ºs 9.615, de 24 de março de 1998, e 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil). Diário Oficial da União, Brasília, 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14193.htm. Acesso em: 17 ago. 2022.

CEDRO, M. Bourdieu entra em “campo”: o futebol como espaço autônomo de interações, disputas, posições e consagrações. **Tempos Gerais: Revista de Ciências Sociais e História**, São João Del’Rey, n. 6, p. 9 - 26. 2014. Disponível em: <http://www.seer.ufsj.edu.br/index.php/temposgerais/article/view/1695>. Acesso em: 20 set. 2023.

CHAVES, N. C.; COLOMBI, H. **Associações civis sem fins lucrativos: reflexões teóricas e práticas**. Belo Horizonte: Editora Expert, 2023.

COSTA, C. E. S. **Processo de empresarização nos clubes de futebol e as consequências sobre o controle dos clubes**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/102441>. Acesso em: 01 out. 2023.

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.

CUPERTINO, T. P.; BOTELHO, L. H. F.; MENESES NETO, E. V. Efeitos financeiros da COVID-19 no futebol: análise dos Demonstrações contábeis de clubes da ‘Série A’

do Campeonato Brasileiro. **Brazilian Journal of Quantitative Methods Applied to Accounting**. v. 11, n. 2, p. 25-43, jul./dez. 2023. Disponível em: <https://www.revistas.fucamp.edu.br/index.php/contabilometria/article/view/2866>. Acesso em: 09 set. 2023.

FALEIROS, J. L. M. Sociedade Anônima do Futebol e Compliance Criminal: perspectivas em torno da Lei n.º 14.193/202. **Revista da Faculdade de Direito da FMP**, v. 17, n. 1, p. 63 - 79. 2022. Disponível em: <https://revistas.fmp.edu.br/index.php/FMP-Revista/article/view/291>. Acesso em: 30 ago. 2023.

FERREIRA, D. V.; FIGOLS, V. L. A “Ley de Deporte” na Espanha e o modelo de “Sociedad Anónima Deportiva”: um balanço dos últimos 30 anos. *In*: SIMÕES, I. (org). **Clube empresa: abordagens críticas globais às Sociedades Anônimas do Futebol**. Rio de Janeiro: Corner, 2020. p. 73 – 97.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 129 p.

GONDIN, A. Dirigentes do futebol defendem passe e clube-empresa opcional: Fábio Koff chama passe de 'ativo'. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 30 out. 1997. Caderno de Esportes. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/esporte/fk301033.htm>. Acesso em: 02 set. 2023.

GRAFIETTE, C. PLASTINA, R. PINHEIRO, R. KUSSAREV, R. ROQUE JUNIOR, J. V. **Relatório Convocados/23: Finanças, História e Mercado do Futebol Brasileiro**. 2022. Disponível em: <https://otf.outfieldinc.com/convocados23>. Acesso em: 12 jun. 2023.

GULKA, J. A. CANTO, F. LUCAS, E. R. O. O uso do Discurso do Sujeito Coletivo como proposta metodológica: a percepção de professores sobre inovação na educação. **Revista Online de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 26, p. 1 – 15. jan./dez. 2022. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/15754/12781>. Acesso em: 01 out. 2023.

HERMOSILLA, P. H. G. Sociedade Anônima do Futebol. **Revista de Direito da ADVOCEF**, n. 34, p. 15 – 38. 2023. Disponível em: <https://revista.advocef.org.br/index.php/2021/article/view/263>. Acesso em: 12 jul. 2023.

KALIL, L. N. **Aspectos controversos da nova lei 14.193/21 e a implementação da Sociedade Anônima do Futebol**. 2023. Dissertação (Mestrado em Direito Empresarial), Faculdade de Direito Milton Campos, Nova Lima, 2023. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/32681>. Acesso em: 27 jul. 2023.

KUPPER, A. Futebol: entre o lazer e o controle. **Estudos de Sociologia**, Araraquara, v. 24, n. 46, p. 233-249, jan. - jun. 2019. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/estudos/article/view/10702>. Acesso em: 30 set. 2023.

LEFEVRE, F.; LEFEVRE, A. M. C. Discurso do sujeito coletivo: representações sociais e intervenções comunicativas. **Texto Contexto Enfermagem**, v. 23, n. 2, p. 502 - 507, abr./jun. 2014. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/tce/a/wMKm98rhDgn7zsfvxnCqRvF/?format=pdf&lang=pt>.

Acesso em: 01 out. 2023.

MAINARDES, J. Pesquisa etnográfica: elementos essenciais. *In*: BOURGUINON, J. (org). **Pesquisa social: reflexões teóricas e metodológicas**. Ponta Grossa: Todapalavra, 2009. 187 p.

MATIAS, W. B. **A economia política do futebol e o “lugar” do Brasil no mercado-mundo da bola**. 2018. Tese (Doutorado em Educação Física), Faculdade de Educação Física, Universidade de Brasília, Brasília, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/mds/pt-br/acoes-e-programas/outros/programa-academia-futebol/teses-e-dissertacoes/a-economia-politica-do-futebol-e-o-201clugar201d-do-brasil-no-mercado-mundo-da-bola-wagner-barbosa-matias.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2023.

MEDINA, J. P.; RIOS, H.; LACERDA, R. **Muito além da bola: futebol que transforma**. São Paulo: Literare Books International, 2022. 168 p.

MINAYO, M. C. S. (org.); DESLANDES, S. F.; CRUZ NETO, O.; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MUÑOZ, S. C. Sociedade Anônimas Deportivas no Chile: o declínio do futebol social. *In*: SIMÕES, I. (org.). **Clube empresa: abordagens críticas globais às Sociedades Anônimas do Futebol**. Rio de Janeiro: Corner, 2020. p. 121 – 131.

REVECCA, L. Racing Club de Avellaneda: os torcedores do Racing e a mercantilização do futebol 1998 - 2008. *In*: SIMÕES, I. (org.). **Clube empresa: abordagens críticas globais às Sociedades Anônimas do Futebol**. Rio de Janeiro: Corner, 2020. p. 203 – 225.

SACRAMENTO, H. C. **Tributação dos clubes de futebol: a Sociedade Anônima do Futebol**. 2023. Dissertação (Mestrado em Direito), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/bitstream/handle/39372/1/Heber%20Gomes%20do%20Sacramento.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2023.

SALES, F. A. V. B.; **A Sociedade Anônima do Futebol: A regulamentação do clube-empresa Lei n.º 14.193, de 06 de agosto de 2021**. Leme/SP: Mizuno, 2022. 253 p.

SANTORO, L. F. G. Legislação esportiva infraconstitucional final e o desporto profissional. *In*: MATTAR, F. M.; MATTAR, F. N. (org.). **Gestão de negócios esportivos**. São Paulo: Elsevier Editora, 2013. p. 61 - 82.

SANTOS, I. S. O novo processo de empresarização dos clubes de futebol no Brasil: elementos para uma análise crítica. *In*: 43º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2020, Salvador. **Anais [...]** Salvador: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2020. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2020/resumos/R15-1578-1.pdf>. Acesso em: 12 set. 2023.

SCHATZ, P. V. **O espetáculo dos gramados: um estudo geoeconômico do futebol do sul do Brasil a partir de 1990**. 2020. Tese (Doutorado em Geografia), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/215816/PGCN0756-T.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em: 01 set. 2023.

SERRANO, I. Sociedade anônima no futebol o que as experiências de Portugal Espanha e Brasil mostraram. *In*: BELLINI, H. M. (org.) **Sociedade Anônima do Futebol: Uma visão multidisciplinar sobre a SAF no futebol brasileiro**. 1. ed. São Paulo: Cartola, 2023. p. 213 – 228.

SILVA, E. L. MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. 121 p.

SIMÕES, I. Clube-empresa, uma abordagem alternativa: elementos introdutórios histórico e impactos reais. *In*: SIMÕES, I. (org.). **Clube empresa: abordagens críticas globais às Sociedades Anônimas do Futebol**. Rio de Janeiro: Corner, 2020. p. 29 – 69.

SIRANGELO, M. A raiz do problema: o declínio do futebol brasileiro após o período das parcerias dos anos 1990. *In*: SIMÕES, I. (org.). **Clube empresa: abordagens críticas globais às Sociedades Anônimas do Futebol**. Rio de Janeiro: Corner, 2020. p. 228 – 239.

SERVA, M; JAIME JUNIOR. P. Observação participante pesquisa em administração: uma postura antropológica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, n. 1, v. 35, p. 64 – 79, mai./jun. 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pusp/a/gCsZ9jM78SQ43SB6twJvytt/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 03 dez. 2023.

SOARES, B. P. *et al.* A Sociedade Anônima do Futebol (SAF): disposições introdutórias e constituição. *In*: SOUZA, G. L. P. (org.). RAMALHO, C. S. S. (org.). **Sociedade Anônima do Futebol: Primeiras Linhas**. Belo Horizonte: Editora Expert, 2022. p. 13 – 36.

SOUZA, J. ALMEIDA, B. S. MARCHI JUNIOR, W. Por uma reconstrução teórica do futebol a partir do referencial sociológico de Pierre Bourdieu. **Revista Brasileira de Educação Física e Esportes**, São Paulo, n. 28, v. 2, p. 221 – 232, abr./jun. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbefe/a/gztsbFMywD4QXXcdC9YccZF/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 20 set. 2023.

TELES, M. A Transformação dos Clubes de Futebol em Sociedades Empresárias. **Jusbrasil**, 2023. 35 p. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/a-transformacao-dos-clubes-de-futebol-em-sociedades-empresarias/1872588107>. Acesso em: 01 set. 2023.

THIRY-CHERQUES, H. R. Pierre Bourdieu: a teoria na prática. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, n. 40, v. 1, p. 27 – 55, jan./fev. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/3bmWVYMZbNqDzTR4fQDtGrs/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 27 set. 2023.

ANEXO A – RELAÇÃO DE ARTIGOS SELECIONADOS

| Ranking | Autor(a) | Título | Ano | Journal/Processo | DOI/URL | Score InOrdination |
|---------|--|--|------|---|---|--------------------|
| 1 | MARQUES, D.S.P.; COSTA, A.L. | Administração de Clubes de Futebol Profissional: Proposta de um Modelo Específico de Governança para o Setor | 2016 | Organ. Soc. [online]. V. 23, N. 78, p. 378-405, 2016 | https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302016000300378&lng=pt&tlng=pt | 41 |
| 2 | UMBELINO, W.L.; PONTE, V.M.R. | Disclosure em Clubes de Futebol: Estudo Sobre os Reflexos da Lei do PROFUT | 2019 | Revista Evidenciação Contábil & Finanças V. 7, N. 1, p. 112 - 132, jan./abr. 2019 | https://doi.org/10.22478/ufpb.2318-1001.2019v7n1.38074 | 33,0001 |
| 3 | JAHARA, R.C.; MELLO, J.A.V.B.; AFONSO, H.C.A.G. | Proposta de Índice Padrão e Análise de Performance Financeira dos Clubes Brasileiros de Futebol da Série A no Ano de 2014 | 2016 | PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, São Paulo, V. 5, N 3, p. 20 - 40, set - dez 2016 | https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/9527 | 25,0004 |
| 4 | CUNHA, P.R.; SANTOS, C.A.; HAVEROTH, J. | Fatores Contábeis Explicativos da Política de Estrutura de Capital dos Clubes de Futebol Brasileiros | 2017 | PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, São Paulo, V. 6, N 1, p. 1 - 21, Jan - abr 2017 | https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/9314 | 25,0004 |
| 5 | GALVAO, N.M.S.; MIRANDA, L.C. | Participação e Evidenciação de Atletas nos Demonstrativos Contábeis de Clubes de Futebol Brasileiro | 2016 | Revista de Gestão, Finanças E Contabilidade, V. 6, N 1, p. 112 - 131, jan/abr 2016 | https://revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/1069/1462 | 21,0001 |
| 6 | LUCENTE, A. R.; BRESSAN P.E.R. | Análise de Índices Financeiros: Estudo de Caso do Sport Club Corinthians Paulista no Período de 2008 a 2013. | 2015 | PPODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, São Paulo, V. 4, N 3, p. 185 - 196, set/dez 2015 | https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/9198 | 20,0004 |
| 7 | SOUZA, A.G.; SOUSA, W.D.; NASCIMENTO, J.C.H.B.; BERNARdeS, J.R. | Disclosure em demonstrações Financeiras: Um Estudo Sobre o Nível de Evidenciação Contábil de Clubes de Futebol Brasileiros no Ano de 2013 | 2016 | PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, São Paulo, V. 5, N 3, p. 01 - 19, set-dez 2016 | https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/9526 | 18,0004 |
| 8 | EÇA, J.P.A.; MAGALHÃES-TIMOTIO, J.G.; FILHO, G.A.L. | O Desempenho Esportivo e a Eficiência da Gestão Determinam o Desempenho Financeiro dos Clubes de Futebol Brasileiros? Uma Análise de Dados em Painel | 2018 | Cuad. Adm. [online]. 2018, V..31, N.56, p.137-161 | http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922018000100137 | 15 |

| | | | | | | |
|----|--|--|------|---|---|---------|
| 9 | DA SILVA E.C.; LAS CASAS A.L. | Princípios de Orientação ao Mercado em Clubes de Futebol: Marca, Receitas e Torcedores | 2019 | Revista de Ciências da Administração V. 20, N. 52, p. 155-168, dez 2018 | https://doi.org/10.5007/2175-8077.2018V20n52p155 | 15 |
| 10 | DA SILVA, N.O.; FREIRE, F.D.S. | Nível de Divulgação Obrigatória, Desempenho Esportivo e Financeiro dos Clubes Brasileiros de Futebol | 2019 | Journal of Accounting, Management and Governance. Brasília V.22, N 3, p. 334-351, sep-dec 2019 | http://dx.doi.org/10.51341/1984-3925_2019v22n3a2 | 11,0001 |
| 11 | GARCIA, S.F.A.; LOUZADA, R.; GALLI, L.C.L.A.; BARBOSA, A.L.S. | Impacto das Inovações de Marketing na Receita de Clubes de Futebol: O Caso do Corinthians | 2015 | PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, São Paulo, V.4, N 1, p. 48 -61, jan - abr 2015 | https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/9130 | 10,0004 |
| 12 | MENDES, R.C.; MONTIBELER, E.E. | Além das Quatro Linhas: Uma Perspectiva Financeira dos Clubes Desportivos do Estado do Rio de Janeiro | 2018 | PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, São Paulo, V. 7, N. 1, p. 145 - 160, jan - abr 2018 | https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/9550 | 10,0004 |
| 13 | DOS SANTOS, C.A.; DANI, A.C.; HEIN, N. | Estudo da Relação entre os Rankings Formados pela Confederação Brasileira de Futebol e a Partir de Indicadores Econômico-Financeiros dos Clubes de Futebol Brasileiros | 2016 | PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, São Paulo, V 5, N 3, p. 41 - 59, set - dez 2016 | https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/9528 | 8,0004 |
| 14 | SILVA, V.M.; MINATTO, F.; BORBA, J.A. | Gerenciamento de Impressão nos Relatórios dos Clubes Brasileiros de Futebol | 2022 | Revista Contabilidade, Gestão e Governança, Brasília, V. 25, N. 3, p. 506 -523, set – dez 2022 | http://dx.doi.org/10.51341/cgg.v25i3.2976 | 8,0001 |
| 15 | SILVA,E.E.; DOS SANTOS, A.A.; SILVEIRA, M.A.P.; MOURÃO, P.J.R. | Eficiência Financeira, Atores Interações: Um Estudo do Fluxo de Jogadores entre Clubes e as Equipes Semifinalistas de São Paulo em 2017 | 2020 | Revista Eletrônica de Negócios Internacionais: Internext: São Paulo, V. 15, N. 1, p. 88-103, jan./abr. 2020 | https://go.gale.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA619740375&sid=google Scholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=19804865&p=AONE&sw=w | 8 |
| 16 | SIQUEIRA, J.P.L.; PAJANIAN, F.; TELLES, R. | Identificação e Classificação de Stakeholders em um Clube de Futebol Profissional Brasileiro | 2015 | Revista Ibero-Americana de Estratégia, V. 14, N 3, p. 15 - 31, Jul-Set 2015 | https://periodicos.uninove.br/riae/article/view/15585 | 8 |
| 17 | NAZI, R.M.; AMBONI, N. | Governança e Futebol: Um Estudo em Clubes de Caxias do Sul | 2018 | PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, São Paulo, V. 7, N. 2, p. 240 - 259, maio - ago (2018) | https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/10446/5007 | 7,0004 |

| | | | | | | |
|----|---|--|------|---|---|---------------|
| 18 | MENESES NETO, E. V.; MARTINS, A. F.H. | Marketing de Relacionamento na Gestão do Futebol: Identificação e Comparação das Ações em Quatro Clubes Brasileiros | 2020 | PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, São Paulo V. 9, N 1, p. 93-116, jan - abr 2020 | https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/14512/pdf | 6,0004 |
| 19 | NAZI, R.M.; DREWS, M.L.P | Mudança Organizacional no Futebol: Uma Análise Comparativa entre dois Clubes da Cidade de Pelotas / RS | 2017 | PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, São Paulo, V. 6, N. 4, p. 375 - 391, set - dez 2017 | https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/9485 | 6,0004 |
| 20 | FRAZÃO, D.M.; BARROS, A.D.N.F.; de SOUZA, A.L.F.; PEREIRA, M.C.D.O. | Contabilidade Esportiva: Uma Análise da Segregação da Receita dos Clubes de Futebol Brasileiros em Adequação ao NBC ITG 2003 | 2019 | PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, São Paulo, V. 8, N 1, p. 20 - 33, Jan - Abr 2019 | https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/12932/6387 | 5,0004 |
| 21 | LEVRINI, G.R.D.; de OLIVEIRA, G.S.B | Planejar não ganha título? Pilares para estruturação de planejamento estratégico para clubes de futebol a partir da percepção dos principais atores do universo do futebol | 2017 | PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, São Paulo, V. 6, N.2, p.158-184, maio - ago 2107 | https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/9534 | 5,0004 |
| 22 | LUCENTE, A.R.; BRESSAN, P.E.R. | Gestão em Clubes de Futebol: Obtenção do Certificado de Clube Formador no Botafogo Futebol Clube | 2018 | PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, São Paulo, V. 7, , N. 2, p. 226-239 , maio - ago 2018 | https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/10440 | 5,0004 |
| 23 | TONIAL, R.B.; MONTENEGRO, J.L.Z.; LAIMER, C.G.; de GUIMARÃES, J.C.F. | Performance Esportiva ou Performance Administrativa: O Dilema dos Gestores de um Clube de Futebol Brasileiro | 2016 | PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, São Paulo, V 5, N 3, p. 128 - 143, set - dez 2016 | https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/9533 | 2,0004 |

ANEXO B – RELAÇÃO DE CLUBES SOCIETÁRIOS 2023

| Clubes SAF – disputaram competições oficiais em 2023 | Cidade | Estado |
|---|------------------|---------------|
| AMÉRICA FUTEBOL CLUBE S.A.F. | Natal | RN |
| SANTA CRUZ ACRE ESPORTE CLUBE S.A.F. | Rio Branco | AC |
| ESPORTE CLUBE BAHIA S.A.F. | Salvador | BA |
| ITABUNA ESPORTE CLUBE SOCIEDADE ANONIMA DO FUTEBOL | Itabuna | BA |
| GRÊMIO ESPORTIVO BRAZLANDIA GEB SAF | Brasília | DF |
| NOVA VENECIA SAF | Nova Venencia | ES |
| ATLETICO GOIANIENSE SOCIEDADE ANONIMA DO FUTEBOL | Goiânia | GO |
| CENTRO OESTE FUTEBOL CLUBE SOCIEDADE ANONIMA DO FUTEBOL | Senador Canedo | GO |
| GRÊMIO ESPORTIVO ANÁPOLIS SAF | Anápolis | GO |
| ITABERAÍ ESPORTE CLUBE SOCIEDADE ANONIMA DO FUTEBOL | Itaberaí | GO |
| A.C. ESPORTES S.A.F. | São João del Rei | MG |
| AMÉRICA FUTEBOL CLUBE SOCIEDADE ANONIMA DO FUTEBOL | Belo Horizonte | MG |
| ATLETICO MINEIRO S.A.F. | Belo Horizonte | MG |
| ARAXÁ ESPORTE CLUBE SOCIEDADE ANONIMA DO FUTEBOL | Araxá | MG |
| BOSTON CITY FUTEBOL CLUBE BRASIL SAF | Manhuaçu | MG |
| COIMBRA ESPORTE CLUBE SAF | Belo Horizonte | MG |
| CRUZEIRO ESPORTE CLUBE - SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL | Belo Horizonte | MG |
| IPATINGA FUTEBOL CLUBE SOCIEDADE ANONIMA DO FUTEBOL | Ipatinga | MG |
| ITABIRITO SOCIEDADE ANONIMA DO FUTEBOL | Itabirito | MG |
| CUIABÁ ESPORTE CLUBE SOCIEDADE ANONIMA DO FUTEBOL | Cuiabá | MT |
| NOVO MIXTO ESPORTE CLUBE SOCIEDADE ANONIMA DO FUTEBOL | Cuiabá | MT |
| CENTRO SPORTIVO PARAIBANO CSP S.A.F. | João Pessoa | PB |
| FLAMENGO SPORT CLUB DE ARCOVERDE SOCIEDADE ANONIMA DO FUTEBOL | Arcoverde | PE |
| CORITIBA SOCIEDADE ANÔNIMA | Curitiba | PR |
| MARINGÁ FUTEBOL CLUBE S.A.F. | Maringá | PR |
| P S T C CENTRO DE TREINAMENTO DE FUTEBOL DO PARANÁ SAF | Londrina | PR |
| ARUKO SPORTS BRASIL | Maringá | PR |
| PARANÁ CLUBE SAF | Curitiba | PR |
| S.A.F BOTAFOGO | Rio de Janeiro | RJ |
| VASCO DA GAMA SOCIEDADE ANONIMA DO FUTEBOL | Rio de Janeiro | RJ |
| ZINZANE FUTEBOL CLUBE S.A.F. | Rio de Janeiro | RJ |
| AMÉRICA FUTEBOL CLUBE S.A.F. | Natal | RN |
| CLUBE LAGUNA SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL | Paranamirim | RN |
| CLUBE FUTEBOL COM VIDA S.A.F. | Viamão | RS |

| | | |
|---|-----------------------|----|
| FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE S.A.F | Florianópolis | SC |
| CAMBORIÚ FUTEBOL CLUBE S.A.F. | Balneário Camboriú | SC |
| HERCÍLIO LUZ FUTEBOL CLUBE SAF | Tubarão | SC |
| CATANDUVA FUTEBOL CLUBE SOCIEDADE ANONIMA DO FUTEBOL | Catanduva | SP |
| FERROVIÁRIA SAF | Araraquara | SP |
| PINDA FUTEBOL CLUBE SOCIEDADE ANONIMA DE FUTEBOL | Pindamonhangaba | SP |
| PRIMAVERA SOCIEDADE ANONIMA DO FUTEBOL | Campinas | SP |
| SÃO BERNARDO FUTEBOL CLUBE SAF | São Bernardo do Campo | SP |
| SÃO JOSE ESPORTE CLUBE SOCIEDADE ANONIMA DO FUTEBOL | São José dos Campos | SP |
| SFERA SOCIEDADE ANONIMA DO FUTEBOL | Salto | SP |
| REFERÊNCIA FUTEBOL CLUBE - SOCIEDADE ANONIMA DO FUTEBOL | Embu das Artes | SP |
| XV DE PIRACICABA S.A.F. | Piracicaba | SP |

| Clubes SAF – não disputaram competições oficiais em 2023 | Cidade | Estado |
|---|-------------------|---------------|
| SETE F C S.A.F. | Manaus | AM |
| SAKAI ESPORTE CLUBE SOCIEDADE ANONIMA DO FUTEBOL | Barreiras | BA |
| CLUBE NACIONAL DO CEARA SOCIEDADE ANONIMA DO FUTEBOL | Juazeiro do Norte | CE |
| P8 FUTEBOL SOCIEDADE ANONIMA DO FUTEBOL | Curitiba | PR |
| KRAKATUA FUTEBOL SOCIEDADE ANONIMA DO FUTEBOL | Curitiba | PR |
| MIGUEL PEREIRA ESPORTE CLUBE SAF | Rio de Janeiro | RJ |
| MONTE RORAIMA FUTEBOL CLUBE - SOCIEDADE ANONIMA DO FUTEBOL | Boa Vista | RR |
| CLUBE ATLETICO HERMANN AICHINGER S.A.F | Ibirama | SC |
| CLUBE VITAL ACADEMIA DE FUTEBOL S.A.F. | Ibiuna | SP |

| Clubes SA - disputaram competições oficiais em 2023 | Cidade | Estado |
|--|-----------------|---------------|
| CAPITAL CLUBE DE FUTEBOL SS LTDA | Brasília | DF |
| SOCIEDADE ESPORTIVA CEILANDENSE SC LTDA | Ceilândia | DF |
| VILAVELHENSE FUTEBOL CLUBE LTDA | Vila Velha | ES |
| MINAS BOCA FUTEBOL LTDA | Sete Lagoas | MG |
| SOCIEDADE ESPORTIVA PATROCINENSE LTDA | Patrocínio | MG |
| POCONÉ FUTEBOL CLUBE LTDA | Poconé | MT |
| JUNIOR TEAM FUTEBOL SS LTDA | Londrina | PR |
| NACIONAL ATLETICO CLUBE SS LTDA | Rolândia | PR |
| ARTSUL FUTEBOL CLUBE LTDA | Nova Iguaçu | RJ |
| ESPORTE CLUBE TIGRES DO BRASIL LTDA | Duque de Caxias | RJ |
| GONÇALENSE FUTEBOL CLUBE LTDA | Tanguá | RJ |
| MARICÁ FUTEBOL CLUBE LTDA | Maricá | RJ |
| SILVA JARDIM FUTEBOL CLUBE LTDA | Rio das Ostras | RJ |

| | | |
|--|---------------|----|
| MARICA FUTEBOL CLUBE LTDA | Maricá | RJ |
| PRS FUTEBOL CLUBE | Garibaldi | RS |
| ACADEMIA DESPORTIVA MANTIQUEIRA FUTEBOL LTDA | Guaratinguetá | SP |
| GUARATINGUETÁ FUTEBOL LTDA | Guaratinguetá | SP |
| ACADEMIA DESPORTIVA MANTIQUEIRA FUTEBOL LTDA | Guaratinguetá | SP |

| Clubes LTDA - disputaram competições oficiais em 2023 | Cidade | Estado |
|--|-------------------|---------------|
| CLUBE ATLETICO ALAGOANO | Maceió | AL |
| ATLETICO CLUBE METROPOLITANO LTDA | Maceió | AL |
| INDEPENDENTE ATALAIA FUTEBOL CLUBE LTDA | Atalaia | AL |
| UNEC UNIVERSITARIO ESPORTE CLUBE LTDA | Maceió | AL |
| M10 RIO LARGO FUTEBOL CLUBE LTDA | Rio Largo | AL |
| GAVIÃO IZIDORENSE FUTEBOL CLUBE LTDA | Major Isidoro | AL |
| LAJENSE ESPORTE CLUBE | São José da Lage | AL |
| MHT ENSINO DE ESPORTES | Manaus | AM |
| ATLANTICO ESPORTE CLUBE LTDA | Lauro de Freitas | BA |
| SANTA CRUZ FUTEBOL CLUBE | Fortaleza | CE |
| ALIANÇA ATLÉTICA FUTEBOL CLUBE ADMINISTRAÇÃO DESPORTIVA E FORMAÇÃO DE ATLETAS LTDA | Pacatuba | CE |
| CARIRI FOOTBALL CLUB LTDA | Juazeiro do Norte | CE |
| PLANALTINA ESPORTE CLUBE LTDA | Brasília | DF |
| REAL BRASÍLIA FUTEBOL CLUBE LTDA | Brasília | DF |
| BRASÍLIA FUTEBOL CLUBE BFC LTDA | Brasília | DF |
| SOCIEDADE ESPORTIVA PLANALTINA LTDA | Brasília | DF |
| LEGIÃO EMPREENDIMENTOS ESPORTIVOS | Brasília | DF |
| PORTO VITORIA FUTEBOL CLUBE LTDA. | Serra | ES |
| REAL NOROESTE CAPIXABA FUTEBOL CLUBE LTDA | Águia Branca | ES |
| D S COSTA LTDA | Vila Velha | ES |
| SPORT CLUBE BRASIL CAPIXABA LTDA | Serra | ES |
| DOZE FC OPERAÇÃO E GESTÃO ESPORTIVA LTDA | Vitória | ES |
| ASTER BRASIL FUTEBOL CLUBE LTDA | Vitória | ES |
| CENTRO ESPORTIVO WILSON GOIANO LTDA | Trindade | GO |
| NORTH ESPORTE CLUBE LTDA | Montes Claros | MG |
| EQUIPE GRÊMIO SANTO ANTÔNIO ESCOLA DE FUTEBOL LTDA | Campo Grande | MS |
| OPERÁRIO FUTEBOL CLUBE LTDA | Várzea Grande | MT |
| CACERENSE ESPORTE CLUBE | Cárceres | MT |
| ACADEMIA AÇÃO FUTEBOL | Várzea Grande | MT |
| ACADEMIA AÇÃO FUTEBOL LTDA | Várzea Grande | MT |
| PAULISTANO FUTEBOL CLUBE LTDA | Cuiabá | MT |
| SPORT SINOP LTDA | Sinop | MT |
| TAPAJÓS FUTEBOL CLUBE LTDA | Santarém | PA |

| | | |
|--|--------------------------|----|
| SOCIEDADE ESPORTIVA CAETÉ LTDA | Bragança | PA |
| CAPANEMA SPORT CLUB LTDA | Capanema | PA |
| CANAÃ FUTEBOL CLUBE LTDA | Canaã dos Carajás | PA |
| SPORTING FONTE NOVA LTDA | Belém | PA |
| ESMAC ESPORTE CLUBE | Ananindeua | PA |
| TERRA ALTA SPORT CLUB LTDA | Terra Alta | PA |
| TESLA FUTEBOL CLUBE LTDA | Belém | PA |
| DESPORTIVA PERILIMA DE FUTEBOL LTDA | Campina Grande | PB |
| ALTINHO FUTEBOL CLUB | Altinho | PE |
| G A FUTEBOL CLUBE LTDA | Recife | PE |
| CARUARU CITY SPORT CLUB LTDA | Caruaru | PE |
| CLUBE ANDRAUS BRASIL LTDA | Campo Largo | PR |
| EMPRESA BRASILEIRA DE FUTEBOL ARAPONGAS E.C. | Arapongas | PR |
| ESPORTE CLUBE LARANJA MECÂNICA LTDA | Arapongas | PR |
| REC ESPORTE CLUBE | Rolândia | PR |
| GONÇALVES, BACETTO E PELC ESPORTE CLUBE | São José dos Pinhais | PR |
| PATRIOTAS FUTEBOL CLUBE LTDA | Curitiba | PR |
| ESPORTE CLUBE RESENDE DESENVOLVIMENTO ESPORTIVO LTDA | Resende | RJ |
| ITAPERUNA EMPREENDIMENTOS ESPORTIVOS | Itaperuna | RJ |
| PARAÍBA DO SUL FUTEBOL CLUBE LTDA | Paraíba do Sul | RJ |
| SAMPAIO CORRÊA FUTEBOL E ESPORTE LIMITADA | Saquarema | RJ |
| JUVENTUS EMPREENDIMENTOS ESPORTIVOS | Macaé | RJ |
| CLUBE ATLETICO BARRA DA TIJUCA LTDA | Rio de Janeiro | RJ |
| UNIAO VALE DO APODI LTDA | Apodi | RN |
| REAL SPORT CLUB LTDA | Tramandaí | RS |
| AC SULBRASIL FORMAÇÃO DE ATLETAS | Porto Alegre | RS |
| MONSOON FUTEBOL CLUBE LTDA | Porto Alegre | RS |
| IMBITUBA FUTEBOL CLUBE LTDA | Imbituba | SC |
| JHP ESPORTE E RECREAÇÃO LTDA | Araranguá | SC |
| SPORT CLUB JARAGUÁ LTDA | Jaraguá do Sul | SC |
| BARRA FUTEBOL CLUBE LTDA | Balneário Camboriú | SC |
| GUARANI DE PALHOÇA FUTEBOL LTDA | Palhoça | SC |
| CLUBE DESPORTIVO DE CANINDÉ DE SÃO FRANCISCO LTDA | Canindé de São Francisco | SE |
| ESPORTE CLUBE DEL REY LTDA | Aracaju | SE |
| BARRA FUTEBOL CLUBE LTDA | Barra dos Coqueiros | SE |
| CLUBE ATLÉTICO LENÇOENSE GERENCIAMENTO DE PROFISSIONAIS LTDA | Lenções Paulista | SP |
| RED BULL BRAGANTINO FUTEBOL LTDA | Bragança Paulista | SP |
| PAULISTA FUTEBOL CLUBE LTDA | Jundiaí | SP |

| | | |
|---|----------------------|----|
| SÃO CAETANO FUTEBOL LTDA | São Caetano do Sul | SP |
| BARCELONA ESPORTIVO CAPELA LTDA | São Paulo | SP |
| MOGI DAS CRUZES FUTEBOL LTDA | Mogi das Cruzes | SP |
| SÃO CARLOS FUTEBOL CLUBE LTDA | São Carlos | SP |
| SHARJAH BRASIL FUTEBOL CLUBE LTDA | Alumínio | SP |
| VOTORATY FUTEBOL CLUBE LTDA | Votorantim | SP |
| DESPORTIVO BRASIL PARTICIPAÇÕES LTDA | Porto Feliz | SP |
| BRASILIS FUTEBOL CLUBE LTDA | Águas de Lindóia | SP |
| RED BULL FUTEBOL E ENTRETENIMENTO LTDA | Campinas | SP |
| GRÊMIO ESPORTIVO OSASCO LTDA | Osasco | SP |
| CLUBE ATLÉTICO VOTUPORANGUENSE LTDA | Votuporanga | SP |
| MAUÁ FUTEBOL TREINAMENTOS E ESPORTES LTDA | Mauá | SP |
| GRÊMIO DESPORTIVO SÃO-CARLENSE LTDA | São Carlos | SP |
| METROPOLITANO FUTEBOL CLUBE LTDA | Campo Limpo Paulista | SP |
| COSMOPOLITANO SPORTS LTDA | Cosmópolis | SP |
| ATLETICO GUARATINGUETÁ FUTEBOL CLUBE LTDA | Guaratinguetá | SP |
| I9 INTERNACIONAL ACADEMY ORGANIZAÇÃO E EXPLORAÇÃO DE ATIVIDADES DESPORTIVAS E EDUCACIONAIS LTDA | Ribeirão Preto | SP |
| REFERÊNCIA FUTEBOL CLUBE LTDA | Embu das Artes | SP |
| COLORADO CAIEIRAS FUTEBOL CLUBE | Caieiras | SP |
| SALTO FUTEBOL CLUBE LTDA | Salto | SP |
| OSASCO FUTEBOL CLUBE SKA SPR LTDA | Santana da Paranaíba | SP |
| IBRACHINA FUTEBOL CLUBE LTDA | São Paulo | SP |
| ARAÇATUBA FUTEBOL CLUBE LTDA | Araçatuba | SP |
| SPORT CLUBE AGUAI ENTRETENIMENTO LTDA | Aguai | SP |
| RICANATO FUTEBOL CLUBE LTDA | Palmas | TO |
| IMAGINE FUTEBOL CLUBE LTDA | Palmas | TO |
| PALMAS FUTEBOL E REGATAS LTDA | Palmas | TO |

ANEXO C – SISTEMATIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

ENTREVISTAS – TESE DOUTORADO

CARLOS MAURICIO ZAREMBA

PERGUNTAS

1. PARA VOCÊ O QUE SAF; (P1)
2. ATUALMENTE, PARA VOCÊ, QUAL É A POSIÇÃO DO CAMBORIÚ FC NO MERCADO DO FUTEBOL BRASILEIRO? (P2)
3. QUAIS AS VANTAGENS PARA O CAMBORIÚ FC EM SE TORNAR SAF; (P3)
4. QUAIS AS DESVANTAGENS; (P4)
5. QUAIS OUTROS CAMINHOS OU AÇÕES QUE O CAMBORIÚ FC PODERIA SEGUIR DIFERENTES DA SAF? (P5)

Entrevistado 1

P1

Para mim, eu sou meio leigo ainda, sabe? Coisa que eu sei que para nós aqui foi uma boa, encaixou certinho. Mas eu queria muito assim, estudar para saber o que é mesmo a saf.

P2

Nós caímos, certo? E aqui nós temos um só mais um time de segunda divisão. Eu não consigo ver mais. Nós estamos na segunda divisão. Mas nós somos grandes e com certeza nós vamos subir. Certeza absoluta. Eu confio muito na diretoria, muito no Renato. E confio muito que vai acontecer, entendeu? O trabalho está sendo muito bem-feito, mas só fazendo por degrau da escala. E vai dar tudo certo, tenho certeza.

P3

Eu estou vendo agora que estão acertando nossas contas pendentes. Não estão mais pagando as coisas com atraso. As Pendências que, já estão começando a ser acertadas, né? Para ficar caminhando certo? Tendeu? Para ninguém fechar as portas para a gente, graças a Deus aqui em Camboriú nós estamos tudo quase

regularizado. E só falta praticamente um ou dois pendentes para regularizar. E vamos ver que vai dar tudo certo.

P4

Lá, que eu acho que a diretoria não manda mais nada, não é? Eu acho que nós não vamos ter esse poder de decisão igual. Renato não vai poder decidir, só vai poder escutar. Eu acho que o que eu entendo é isso.

P5

Aos caminhos que nós tínhamos antigamente, mas só que agora o futebol que se faz como lembrança. Antigamente você fazia futebol, família, agora não é mais família. Agora a empresa não tem gente. Eu acho, se não tiver a SAF. Vão dar uma volta e caí, vão começar tudo de novo. Eu acho que não é mais o que nós queremos, a gente entendeu? Tem que evoluir com um campo para treinar, fazer um CT para não ficar dependendo de ninguém em campo, todas essas coisas aí. Eu acho que o caminho nosso tem que ser é continuar com a SAF mesmo.

Entrevistado 2

P1

A SAF hoje, teria que ter um Modelo de gestão. Sem perder a essência do clube. Não uma Gestão que seja totalmente racional. Sem o clube tem essência ligada à torcedores a Dirigentes, não mandatários, mas sim, eu digo, um pouco de emoção, juntamente com responsabilidade.

P2

É um modelo de clube dentro da nossa região aqui que precisa melhorar e aprofundar muito profissionalismo dele, sem perder a essência, juntamente a essa cidade açoriana que abraça os 2 clubes sendo Balneário Camboriú e Camboriú, tá? Logicamente que a gente tem algumas cidades em torno aqui que não é, é, existem, clubes, né? Entidades de futebol, que poderiam abraçar também é um profissionalismo, tem que existir, mas essa essência, açoriana, esse amor pelo Camboriú, mais, mais não primitivo e nem amador, mas emocional assim. Eu digo um negócio mais paterno, tem que tem que permitir, tem que continuar.

P3

Eu Acredito que juridicamente pode abrir algumas lacunas. O clube como uma entidade jurídica possa é ter benefícios, como toda empresa. Mas se não for um modelo de gestão aplicado, organizado, e responsável também não vai ter um direcionamento, bom como toda empresa deve ter.

P4

É com toda a empresa. Eu Acredito que cada um tem que dar o melhor de si, E ser profissional, em sua área. Mas é a SAF hoje ela. Não pode perder a identidade com o ser humano. Ela tem que levar, é o ser humano, sempre à frente dessas questões. Claro que a responsabilidade vai ter que andar junto, tanto legal quanto jurídica, mas eu digo assim, A essência das pessoas que começaram o Camboriú e algumas pessoas que continuam hoje ainda ela tem que permanecer.

P5

Olha, eu. Eu tenho O Entendimento que profissionais precisam permanecer está em evolução, sempre à frente do comando, mesmo não sendo, SAF? Então eu tenho esse entendimento. Acredito que responsável é profissionais bons e responsáveis em todas as áreas, existem e também podem estar ligados, não necessariamente a SAF. Então Eu tenho um pouco dessa visão. Claro que estudou muito para se discutir ainda, né? Mas é um entendimento que a gente leva aí para a frente.

Entrevistado 3**P1**

SAF, na verdade. propriamente dito, é mais um. É mais um tipo jurídico, foi criado para a gestão de clubes de futebol pensando em profissionalizar essa questão de clubes de futebol.

P2

Camboriú hoje ele acabou ganhando uma vitrine no cenário nacional. Isso muito devido a consequência da campanha que fez o ano passado, e consequentemente alcançando alguns objetivos, para participar em competições na região e nacional. É,

eu hoje, quando se fala em Camboriú eu acredito que pelo menos por aí, e uma boa parte do Brasil, já sabe a que clube que se trata, não é? É hoje. Camboriú passou a ser, deixou de ser um time de balneário, um time local, regional, para se tornar um time ainda não conhecido no Brasil inteiro, mas por boa parte do Brasil. Acredito que sim.

P3

Para o clube em si? Não sei, propriamente. O Camboriú ainda não teve, não é uma gestão e não teve a SAF incorporada, não é? Eu Acredito que para o clube é talvez o único benefício seria atrair novos investidores, e conseqüentemente, isso faria o clube crescer certa forma. Mas acredito que isso depende muito do tipo de gestão que será implementado pela SAF.

P4

A gente sabe que a SAF, hoje um clube associativo se tornando SAF, ele deixa de ter alguns benefícios, com relação a um clube associativo. Diretamente falando na questão dos projetos incentivados de Lei de Incentivo ao esporte que hoje seria aí um meio de receita e desenvolvimento da parte do futebol de categorias de base. Eu acho que nesse sentido aí o clube acaba perdendo muito nessa questão.

P5

Eu ainda acredito muito no clube associativo, eu acho que existe maneiras de se criar algumas ações e modelos de negócio no clube associativo que são muito interessantes, não é? Eu acho que o Camboriú deixou de fazer, e tentar ir por esse caminho, antes de se de tomar essa decisão de ir por SAF. Então acho que tem um planejamento bem adequado, um plano de negócio, um plano de trabalho bem elaborado. Eu acho que o clube associativo, ainda conseguiria dar um retorno, maior do que o clube se tornando o SAF. O único interesse da SAF hoje aí é atrair novos investidores. Realmente é por tudo que o mercado do futebol, isso falando mundialmente, e de certa forma ele apresenta aí uma situação de não credibilidade. Por esse motivo, creio que alguns clubes têm optado por essa situação da SAF. Então é eu creio que eu ainda penso que o clube associativo ainda seria um o negócio, mais viável.

Entrevistado 4

P1

A SAF para mim são proprietários que estão comprando clubes, a pessoas dos empresários aí grandes empresários grandes pessoas ligadas A outro ramo de trabalho de empresas aí que estão adquirindo clubes, para tentar gerir também esses clubes. Através como se fosse a empresa dele.

P2

Hoje exatamente ele teve uma queda de divisão. Ele estava na primeira divisão do estadual, um calendário de série D, Copa do Brasil, mas hoje com a queda para a segunda divisão a gente só tem calendário para o ano que vem na segunda divisão que são 3 a 4 meses aí de trabalho. E categorias de base também hoje no clube está parado. Fica todo plano que vem aí do planejamento para fazer rodar o clube novamente no próximo ano.

P3

Já estou alguns anos aí no clube. Já peguei várias situações que aconteceram aí de administração no clube. Acredito que se tornando SAF o clube consegue profissionalizar ainda mais os setores do clube eu acho que é uma das questões que falta ainda para nós essa profissionalização dos departamentos. Eu Acredito muito que com a SAF aí essa questão consiga melhorar bastante né, porque vai ser um, dois ou três proprietários sócios, que vão gerir o clube, então acredito que ficaria muito mais fácil de profissionalizar esses departamentos.

P4

A desvantagem é que o clube o Camboriú sempre foi um clube da cidade de Camboriú de Balneário e tem muitas pessoas ainda da velha guarda e de repente vão se afastar do clube, principalmente torcedores, pessoas que viraram diretores do clube nas antigas. Eu acredito que essa seja uma grande desvantagem até mesmo alguns de repente patrocinadores que tem na própria cidade podem se afastar em relação a isso.

P5

É eu acho que daí voltaria a ser um o Camboriú, voltaria ao tempo antigo que não era profissional como estou te falando, seria um amador maior, com pouco investimento,

com limitações de contratações para atletas, de estrutura. Eu acho que isso seria um grande problema, porque hoje temos bastante dificuldade no clube, mas melhorou bastante em relação há tempos passados.

SISTEMATIZAÇÃO DAS RESPOSTAS – MÉTODO DSC

| Pergunta 1: para você o que é SAF; | | | |
|---|---|---|-------------------------------|
| Sujeito | Expressão Chave | Ideia Central | Categoria-Bourdieu |
| 1 | ..mas eu queria muito assim, estudar para saber o que é mesmo a saf... | Não tem conhecimento; | <i>Habitus, Campo Social;</i> |
| 2 | A SAF hoje, teria que ter um Modelo de gestão. Sem perder a essência do clube. | Modelo de Gestão, sem perder a essência; | |
| 3 | ... É mais um tipo jurídico, foi criado para a gestão de clubes de futebol pensando em profissionalizar essa questão de clubes de futebol... | Tipo Jurídico, profissionalização do clube; | |
| 4 | A SAF para mim são proprietários que estão comprando clubes, a pessoas dos empresários aí grandes empresários grandes pessoas ligadas... | Proprietários comprando o clube; | |
| DSC | <i>É mais um tipo jurídico, são proprietários que estão comprando os clubes, para tentar gerir como se fosse a empresa deles. Penso que podem profissionalizar, mas sem perder a essência do clube, mas para nós aqui foi uma boa virar SAF.</i> | | |

| Pergunta 2: Atualmente, para você, qual é a posição do Camboriú Futebol Clube no mercado do futebol brasileiro? | | | |
|--|---|--|---|
| Sujeito | Expressão Chave | Ideia Central | Categoria-Bourdieu |
| 1 | ...nós estamos na segunda divisão. Mas nós somos grandes e com certeza nós vamos subir. Certeza absoluta. Eu confio muito na diretoria.. | Certeza em recuperação esportiva; | Capital social, simbólico e cultural; campo social; |
| 2 | ... essa cidade açoriana que abraça os 2 clubes sendo Balneário Camboriú e Camboriú, tá? Logicamente que a gente tem algumas cidades em torno aqui que não é, existem, clubes, né?... | Clube situado em região com outros clubes profissionais; | |
| 3 | ...Camboriú hoje ele acabou ganhando uma vitrine no cenário nacional... É, eu hoje, | Clube com reconhecido nacionalmente; | |

| | | | |
|------------|---|-----------------------------------|--|
| | quando se fala em Camboriú eu acredito que pelo menos por aí, e uma boa parte do Brasil, já sabe a que clube que se trata... | | |
| 4 | ... Hoje exatamente ele teve uma queda de divisão... Fica todo plano que vem aí do planejamento para fazer rodar o clube novamente no próximo ano.... | Certeza em recuperação esportiva; | |
| DSC | <i>Hoje exatamente ele teve uma queda de divisão, mas nós somos grandes e com certeza nós vamos subir, em uma boa parte do Brasil, já sabe a que clube que se trata é uma vitrine no cenário nacional. Eu confio muito na diretoria, tem que ter um planejamento para fazer rodar o clube novamente no próximo ano, tem que continuar.</i> | | |

| Pergunta 3: Quais as vantagens para o Camboriú Futebol Clube em se tornar uma SAF; | | | |
|---|--|----------------------------|---------------------------|
| Sujeito | Expressão Chave | Ideia Central | Categoria-Bourdieu |
| 1 | Eu estou vendo agora que estão acertando nossas contas pendentes. Não estão mais pagando as coisas com atraso.... | Captação financeira; | |
| 2 | ... O clube como uma entidade jurídica possa é ter benefícios... Mas se não for um modelo de gestão aplicado, organizado, e responsável... não vai ter um direcionamento, bom como toda empresa deve ter. | Modelo de gestão adequado; | |
| 3 | ... Acredito que para o clube é talvez o único benefício seria atrair novos investidores, e consequentemente, isso faria o clube crescer certa forma... | Captação financeira; | |
| 4 | ... Acredito que se tornando SAF o clube consegue profissionalizar ainda mais os setores do clube eu acho que é uma das questões que falta ainda para nós essa profissionalização dos departamentos... | Modelo de gestão adequado; | |
| DSC | <i>Acredito que se tornando SAF o clube consegue profissionalizar ainda mais os setores do clube, entendo que para o clube é talvez o único benefício seria atrair novos investidores. Estou vendo agora que estão acertando nossas contas pendentes. Não estão mais pagando as coisas com atraso. Mas se não for um modelo de gestão aplicado e organizado não funciona.</i> | | |

Pergunta 4: Quais as desvantagens para o Camboriú Futebol Clube em se tornar uma SAF;

| Sujeito | Expressão Chave | Ideia Central | Categoria-Bourdieu |
|------------|--|---|---------------------------------------|
| 1 | ... Lá, que eu acho que a diretoria não manda mais nada, não é? Eu acho que nós não vamos ter esse poder de decisão igual... | Perda de mando; | Capital social, simbólico e cultural; |
| 2 | ...A essência das pessoas que começaram o Camboriú e algumas pessoas que continuam hoje ainda ela tem que permanecer... | Afastamento de pessoas tradicionais ao clube; | |
| 3 | ... ele deixa de ter alguns benefícios, com relação a um clube associativo. Diretamente falando na questão dos projetos incentivados de Lei de Incentivo ao esporte... | Perda de possibilidade de arrecadação de outras receitas; | |
| 4 | ...foi um clube da cidade de Camboriú de Balneário e tem muitas pessoas ainda da velha guarda e de repente vão se afastar do clube... | Afastamento de pessoas tradicionais ao clube; | |
| DSC | <i>Eu acho que nós não vamos ter esse poder de decisão igual, muitas pessoas ainda da velha guarda e de repente vão se afastar do clube, principalmente torcedores, pessoas que viraram diretores do clube nas antigas. A essência das pessoas que começaram no Camboriú e algumas pessoas que continuam hoje ainda, elas têm que permanecerem. Ele deixa de ter alguns benefícios na questão dos projetos incentivados de Lei de Incentivo ao esporte.</i> | | |

Pergunta 5: Quais outros caminhos ou ações que o Camboriú Futebol Clube poderia seguir, diferentes da SAF.

| Sujeito | Expressão Chave | Ideia Central | Categoria-Bourdieu |
|---------|--|--|-------------------------------|
| 1 | ... Agora a empresa não tem gente. Eu acho, se não tiver a SAF. Vão dar uma volta e caí, vão começar tudo de novo... | Único caminho é a SAF; | <i>Habitus, campo social;</i> |
| 2 | ... Então eu tenho esse entendimento. Acredito que responsável é profissionais bons e responsáveis em todas as áreas, existem e também podem estar ligados, não necessariamente a SAF... | Sucesso independente do modelo jurídico; | |
| 3 | ...Eu acho que o clube associativo, ainda conseguiria dar um retorno, maior do que o clube se tornando o SAF. O único interesse da SAF hoje aí é atrair novos investidores... | Manutenção do modelo jurídico associativo; | |
| 4 | ...É eu acho que daí voltaria a ser um o Camboriú, voltaria ao tempo antigo | Único caminho é a SAF; | |

| | | | |
|------------|---|--|--|
| | que não era profissional como estou te falando, seria um amador maior, com pouco investimento, com limitações de contratações para atletas, de estrutura... | | |
| DSC | <i>Eu acho, se não tiver a SAF. vão dar uma volta e caí, vão começar tudo de novo, acho que daí voltaria a ser um o Camboriú, voltaria ao tempo antigo que não era profissional como estou te falando, seria um amador maior, com pouco investimento. Eu acho que o clube associativo, ainda conseguiria dar um retorno, maior do que o clube se tornando o SAF. O único interesse da SAF hoje aí é atrair novos investidores. Porém, acredito que responsabilidade e profissionais, existem independente da SAF.</i> | | |