



**CENTRO UNIVERSITÁRIO IBMR**  
**ÂNIMA EDUCAÇÃO**  
**NATÁLIA BERNARDO DA COSTA**  
**THIAGO DA COSTA QUEIROZ**

**SOCIEDADES ANONIMAS DE FUTEBOL: RELAÇÃO ENTRE  
GESTÃO E ATRAÇÃO DE INVESTIMENTO**

Rio de Janeiro  
2023

NATÁLIA BERNARDO DA COSTA  
THIAGO DA COSTA QUEIROZ

**SOCIEDADES ANONIMAS DE FUTEBOL: RELAÇÃO ENTRE GESTÃO E  
ATRAÇÃO DE INVESTIMENTO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de graduação em Ciências Econômicas, do Centro Universitário IBMR- Ânima Educação, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. WAGNER FERNANDES DOS SANTOS

Rio de Janeiro  
2023

Costa, Natália Bernardo da.

C838s      Sociedades anônimas de futebol: relação entre Gestão e atração de investimento. [manuscrito] / Natália Bernardo da Costa e Thiago da Costa Queiroz. Rio de Janeiro. -2023.

46 f.

Monografia (graduação) - Centro Universitário IBMR - Curso de Ciências Econômicas, Rio de Janeiro, 2023.

Orientador: Wagner Fernandes dos Santos.

1. Futebol. 2. Investimentos. 3. SAF. I. Queiroz, Thiago da Costa. II. Santos, Wagner Fernandes dos. (Orient.). III. Centro Universitário IBMR. IV. Título.

CDD: 330

NATÁLIA BERNARDO DA COSTA  
THIAGO DA COSTA QUEIROZ

**SOCIEDADES ANONIMAS DE FUTEBOL: RELAÇÃO ENTRE GESTÃO E  
ATRAÇÃO DE INVESTIMENTO**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado à obtenção do título de Bacharel, aprovado em sua forma final pelo curso de Ciências Econômicas do Centro Universitário IBMR.

Rio de Janeiro, 16 de Junho de 2023.

Banca Examinadora:

---

Prof. e Orientador Me. Wagner Fernandes dos Santos– IBMR

---

Prof. Me. Leonardo de Carvalho Braga - IBMR- Membro I

---

Prof. Me. Felipe Melo Gil Costa – IBMR- Membro II

Rio de Janeiro  
2023

## DEDICATÓRIA

Eu, Natália Bernardo da Costa, dedico este trabalho monográfico à minha família e ao meu companheiro de longa data, Joel Silva Ponte que me deu muito apoio para que eu concluísse o projeto. E ao nosso orientador Wagner Fernandes dos Santos, que em seu papel de Professor, nos inspirou e despertou interesse pelo tema.

Eu, Thiago da Costa Queiroz, dedico este trabalho monográfico à minha família que foi de vital importância como apoio para que concluísse o projeto e ao nosso orientador Wagner Fernandes dos Santos, que em seu papel de Professor, nos inspirou e despertou interesse pelo tema.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos, primeiramente, aos nossos pais, que sempre priorizaram nossa educação, nos apoiaram e foram de vital importância no nosso processo de formação, tanto como economistas, quanto como indivíduos.

Agradecemos aos professores do IBMR que buscaram fazer da nossa trajetória a mais produtiva e aprazível possível. E, em especial, ao nosso orientador, Wagner Fernandes dos Santos, que, em todos os momentos, se fez disposto a nos ajudar, sempre com muito carinho, esforço e boa vontade.

“Não importa quantos gols você marque, comemore cada um como se fosse o primeiro. Pule alto. Comemore todos os gols da sua vida. Nunca tenha vergonha de comemorar!”.

*Edson Arantes do Nascimento -Pelé*

## RESUMO

Esta monografia estuda a evolução do futebol no Brasil desde sua chegada ainda no século XIX com clubes que já não existem mais e o desenvolvimento econômico dos times de pequeno, médio e grande porte brasileiros por meio de investimentos e como a falta de verba e sabedoria para utilizá-la afeta diversos clubes considerados grandes no cenário nacional. Abordaremos principalmente a abertura de Capital dos times que modificaram seus estatutos e passaram de associações para sociedades anônimas permitindo assim que investidores se tornassem “donos” do time e quitar as dívidas acumuladas ao longo dos anos com novos regimes tributários que permitiram e facilitaram tal quitação. A partir disso, iremos analisar a prospecção de futuro de novas SAF's no Brasil, uma realidade que muitos clubes mesmo que não vendam suas ações para empresas de grande porte tendem a adotar e se é benéfico aos investidores aplicar seu dinheiro em clubes brasileiros visto o cenário de insegurança da moeda brasileira.

Palavras-chaves: Futebol. Investimentos. SAF.

## **ABSTRACT**

This monograph studies the evolution of football in Brazil since its arrival in the 19th century with clubs that no longer exist and the economic development of small, medium and large Brazilian teams through investments and how the lack of funds and wisdom to using it affects several clubs considered big on the national scene. We will mainly address the IPO of the teams that changed their statutes and went from associations to corporations, thus allowing investors to become “owners” of the team and pay off the debts accumulated over the years with new tax regimes that allowed and facilitated such settlement. From this, we will analyze the future prospection of new SAF’s in Brazil, a reality that many clubs, even if they do not sell their shares to large companies, tend to adopt and if it is beneficial for investors to invest their money in Brazilian clubs as seen the scenario of insecurity of the Brazilian currency

Keywords: Football. Investments. SAF.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>EIRELI</b>	Empresa Individual de Responsabilidade Limitada
<b>IPO</b>	<i>Initial Public Offering</i>
<b>LTDA</b>	Limitada
<b>RCE</b>	Regime Centralizado de Execução
<b>S/A</b>	Sociedade Anônima
<b>SAF</b>	Sociedade Anônima de Futebol

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>14</b>
1.2	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>14</b>
1.3	<b>Justificativa.....</b>	<b>14</b>
2	<b>REFERÊNCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
2.1	<b>Uma breve história da origem da SAF (Sociedade Anônima de Futebol) e sua projeção no futebol brasileiro.....</b>	<b>15</b>
2.1.1	<u>Conceito de Sociedade Anônima.....</u>	16
2.1.2	<u>Sociedade Limitada x Sociedade Anônima.....</u>	17
2.2	<b>A história de investimentos e parcerias no futebol brasileiro.....</b>	<b>18</b>
2.3	<b>Mudanças no ambiente legal e atração de investimentos externos..</b>	<b>20</b>
3	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>22</b>
3.1	<b>Tipologia de pesquisa.....</b>	<b>22</b>
3.2	<b>Coleta de Dados.....</b>	<b>23</b>
4	<b>ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>24</b>
5	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>35</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>38</b>
	<b>APÊNDICE A</b>	<b>42</b>
	<b>APENDICE B</b>	<b>43</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O futebol é um esporte mundialmente conhecido por ser muito popular e tem como maior consumidor o seu torcedor, que é movido pela paixão e fidelidade ao seu time, combinação que pode movimentar muito dinheiro. Dentro desse contexto é natural que investidores se interessem em agregar suas marcas aos clubes de futebol, visando ganhar visibilidade e simpatia perante o público-alvo.

Por muitos anos a parceria entre investidores e clubes de futebol funcionava quase que exclusivamente através de patrocínios, com as marcas estampando seus emblemas nos uniformes dos times. “O investimento em publicidade esportiva torna-se extremamente rentável pela exposição da marca. No futebol são noventa minutos onde a marca está sendo exposta para uma grande audiência.” (BARBOZA, 2011, p.37)

Constituídos em um formato de associação, a maioria dos clubes trabalha “sem fins lucrativos”, e em geral de maneira desorganizada. Uma mudança recente na legislação brasileira começou a permitir tal profissionalização por meio da chamada Sociedade Anônima de Futebol (SAF), que seria a criação do “Clube-Empresa” onde as a transformação da associação em uma S.A permitiria a venda do mesmo aos investidores que se interessem

Anterior a criação da SAF, os clubes se organizavam juridicamente como associação civil sem fins lucrativos. Ou, seguiam algum formato empresarial, sendo as mais comuns, microempresa (EIRELI), limitada (LTDA) e sociedade anônima (S/A).

Um exemplo recente de investimento em times pode ser considerado o Bragantino, time de futebol brasileiro, que não é considerado um clube de grandeza nacional. Porém, é uma associação tradicional, tendo em vista que foi fundado em 1928 e possuiu conquistas no âmbito estadual, como o Campeonato Paulista de 1990. O que foi suficiente para atrair interessados. “A empresa *Red Bull* adquiriu o Clube Atlético Bragantino, em 2019. Um investimento de aproximadamente R\$45 milhões.”<sup>1</sup> Agora no formato empresarial o antigo Clube Atlético Bragantino passou a se chamar *Red Bull Bragantino Futebol Ltda*.

No Brasil, os clubes de futebol, em sua maioria, ainda são associações civis sem fins lucrativos pois são isentos de impostos. Segundo Martins (2022, p.18) “Hoje nos

---

<sup>1</sup> Disponível em: <<https://www.terra.com.br/esportes/bragantino/red-bull-compra-o-bragantino-e-vai-jogar-a-serie-b-do-brasileiro,297221ce0f48022f2c399446d8299ea8ldvxlo80.html>>

encontramos em um cenário que a gestão deve se dar por profissionais, pessoas que tenham experiência em gestão financeira, que saibam lidar com grandes dígitos de capital e de dívidas”.

Apesar de movimentar muito dinheiro, alguns clubes brasileiros apresentam dívidas com valores muitas vezes bastante altos. E seu desempenho em campeonatos são diretamente afetados, gerando desinteresse da torcida em comprar seus produtos, ir aos estádios, pagar planos de sociedade, acarretando na baixa procura de patrocinadores.

O endividamento é associado a má administração, e falta transparência nas prestações de contas. A má administração está associada também na falta de separação entre Departamento de Futebol e Clube Social que pode acarretar na utilização de um único caixa. (BRANDÃO, 2012)

A gestão dos clubes brasileiros é tida como amadora em comparação com a gestão dos clubes europeus, americanos e até asiáticos. As associações funcionam como reuniões de sócios sem a finalidade de lucro mesmo os clubes movimentando milhões. Esse amadorismo acaba causando uma falta de controle que pode levar ao fim do clube. (KURESKI, 2022)

Uma mudança recente na legislação brasileira começou a permitir tal profissionalização por meio da chamada Sociedade Anônima de Futebol (SAF), que seria a criação do “Clube-Empresa” onde a transformação da associação em uma S.A permitiria a venda do mesmo aos investidores que se interessem.

Nessa perspectiva a SAF, chega para auxiliar clubes em situações de risco financeiro para se estabilizarem, e colocarem suas contas em dia, melhorarem seus programas de futebol e voltarem a ter a sua grandeza de sempre.

A lei que possibilita o clube de se tornar uma Sociedade Anônima de Futebol – SAF, moderniza o ambiente gestacional dos clubes os tornando mais organizados e profissionais perante o formato de associação. Isso cria uma imagem mais segura para investidores que tem como objetivo fazer o clube crescer e não perder dinheiro. (MARTINS, 2022) Nesse sentido, como que o novo modelo gerencial por meio de uma SAF influencia no interesse de investimento externo em clubes de situação de risco financeiro?

### **1.1. Objetivo Geral**

- Analisar as principais mudanças que foram pontuais para atrair investidores.

## **1.2. Objetivos Específicos**

- Descrever a formação da lei da Sociedade Anônima de Futebol – SAF;
- Reconhecer a história do investimento externo e sua importância no futebol brasileiro;
- Compreender a lei da Sociedade Anônima de Futebol - SAF

## **1.3 Justificativa**

O presente trabalho justifica-se pela importância do futebol para a sociedade brasileira como um todo e como a ausência de heróis engrandeceu essa importância. Além disso a dependência emocional criada por um torcedor na vitória em um jogo e/ou campeonato influencia seu bem estar no dia a dia e o bem tratar ao próximo.

Este trabalho será dividido em cinco seções a começar pela introdução contextualizando o tema da pesquisa; (ii) seguida pelo referencial teórico que será subdividido em três subseções detalhando o caminho a ser percorrido; (iii) a metodologia onde detalhar-se-á a tipologia da pesquisa e coleta de dados; (iv) a análise dos dados coletados; (v) as considerações finais acerca deste trabalho de pesquisa.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Para chegar na resposta do problema de pesquisa, o trabalho se propõe a passar pelas três subseções a seguir: i) Uma breve história da origem da SAF (Sociedade Anônima de Futebol) e sua projeção no futebol brasileiro; ii) A história de investimentos e parcerias no futebol brasileiro iii); Mudanças no ambiente legal e atração de investimentos externos.

### **2.1. Uma breve história da origem da SAF (Sociedade Anônima de Futebol) e sua projeção no futebol brasileiro**

A "Sociedade Anônima de Futebol" (SAF) é um tipo de estrutura societária comumente utilizada no Brasil para clubes de futebol. (MARTINS, 2022) considera como conhecimento supracitado sua definição e sua clareza de benefícios ao se tornar uma. É uma entidade legal que permite a separação da administração do clube de sua propriedade, o que significa que o clube pertence aos acionistas que investem no clube, e uma diretoria é eleita para administrar as operações do clube.

A adoção do modelo SA no futebol brasileiro foi implementada por lei em 1998 como forma de trazer mais transparência e estabilidade financeira ao esporte, porém tomou uma maior notoriedade com a aprovação da lei Nº 14.193 de 6 de agosto de 2021. Na visão de (Munhoz, 2021, pag. 14)

Desta maneira, seria possível atrair mais investimentos para o mercado do futebol, principalmente, para os clubes em si, mediante uma profunda alteração da cultura, e, principalmente, dos modelos associativos dos clubes de futebol, bem como pelo incentivo à destinação de recursos econômico-financeiros advindos da poupança e dos investimentos privados.

A Lei nº 8.672/93, conhecida como Lei Zico, de 6 de julho de 1993, tinha em seu projeto original uma obrigatoriedade dos clubes em adotar gestões empresariais. Era atribuído o direito de obter lucro advindo de suas atividades. Mesmo sendo considerado uma das primeiras aparições na transformação legislativa dos clubes em empresas, no fim não resultou no que se esperava. (KURESKI, 2022)

Na cronologia de leis importantes para o desporto, aparece a Lei nº 9.615/98, apelidada de Lei Pelé. Enquanto projeto de lei, havia mudanças importantes para a evolução dos clubes em empresas, mas após análise no congresso foi concluído apenas que os clubes poderiam facultar-se ao modelo de sociedade comercial, sendo que a maioria permaneceu como associações sem fins lucrativos. (KURESKI, 2022)

Conforme Caus e Goes em seu livro “Direito aplicado a gestão de esportes”:

Na análise da Lei n. 9.615/98, alguns autores, entre eles Georgenor de Souza Franco Filho, entendem ter faltado abordar alguns temas, como a aposentadoria dos atletas, considerando-se as peculiaridades da atividade e tendo em vista que a vida útil do desportista é menor que a do trabalhador comum. Outras ausências apontadas por Franco Filho, como o regulamento do calendário de competições, o descanso mínimo entre as partidas e a jornada de trabalho, foram corrigidas e inseridas nos textos das leis aprovadas após 1998<sup>2</sup>

Para chegar na lei da SAF, ainda passamos pelo Projeto de Lei 5516 de 2019 proposta pelo senador Rodrigo Pacheco (DEM/MG) “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

---

<sup>2</sup> Caus, C; Goes, M: Direito aplicado a gestão de esportes

financiamento da atividade futebolística e previsão de um sistema tributário transitório.” e finalmente em agosto de 2021 foi criada a Sociedade Anônima do Futebol (SAF). Lei que incentiva a mudança para o clube-empresa, possuiu normas de governança, meios de financiamento específico para atividades futebolísticas e controle. (MARTINS, 2022)

Ainda no sentido de clubes empresa, no século XXI encontramos a transformação de alguns clubes com notoriedade nacional em empresas, sejam elas S.A. ou LTDA; como Cuiabá, Bragantino, Vasco, Botafogo e Cruzeiro.

### 2.1.1. Conceito de Sociedade Anônima

Uma sociedade anônima (SA) é uma forma de organização empresarial que é constituída por um ou mais acionistas que contribuem com capital em troca de ações da empresa. (PÔNCIO ROCHA, 2022, pag. 9)<sup>3</sup> “As sociedades anônimas dividem-se em sociedades de capital fechado e de capital aberto.” Diferentemente de outras formas de empresa, a SA possui personalidade jurídica própria, o que significa que ela é considerada uma entidade legal distinta de seus proprietários.

Os acionistas de uma SA não são responsáveis pelas dívidas da empresa além do valor das ações que possuem menciona (FRANCO PEDRESCHI, 2014)<sup>4</sup>. Isso significa que, em caso de falência da empresa, os credores só podem reivindicar os ativos da empresa e não podem exigir que os acionistas cubram as dívidas com seus recursos pessoais.

As ações de uma SA podem ser negociadas em bolsas de valores, o que significa que os acionistas podem vender suas ações a qualquer momento para outros investidores. Isso torna a SA uma forma popular de organização empresarial para empresas de grande porte e que pretendem expandir suas atividades.

Justen Filho (2009, p. 195) sugere que: “Sociedade de economia mista é uma sociedade anônima sujeita a regime diferenciado, sob controle de entidade estatal, cujo objetivo social é a exploração de atividade econômica ou prestação de serviço público”. Além disso, a SA é regida por leis específicas que estabelecem as regras para sua constituição, funcionamento e gestão, bem como os direitos e deveres dos acionistas e dos

---

<sup>3</sup> Fonte: [efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/30571/1/TCC\\_Dissolução\\_Parcial\\_de\\_Sociedade\\_Anonima.pdf](https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/30571/1/TCC_Dissolução_Parcial_de_Sociedade_Anonima.pdf)

<sup>4</sup> Fonte: <https://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/8397/A-responsabilidade-dos-acionistas-na-manifestacao-de-vontade-da-companhia#:~:text=Portanto%2C%20em%20regra%2C%20o%20acionista,demais%20acionistas%20ou%20a%20terceiros.>

administradores da empresa. Essas leis variam de país para país, mas geralmente incluem requisitos de divulgação de informações financeiras e governança corporativa.

No Brasil a principal lei que rege as SAs é a Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404/76), que estabelece as regras para a constituição, administração e funcionamento dessas empresas. Além disso, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) é responsável por regular e fiscalizar o mercado de valores mobiliários no país

### **2.1.2 Sociedade Limitada x Sociedade Anônima**

Segundo Antônio, Terezinha Damian (2022, pag. 125, 126):

“A sociedade limitada é constituída por contrato escrito, por instrumento público ou particular, devendo mencionar, além das cláusulas definidas pelas partes, os elementos do art. 997 do CC, tais como: nome, nacionalidade, estado civil, profissão e residência dos sócios, se pessoas físicas, e a firma ou a denominação, nacionalidade e sede dos sócios, se jurídicas; denominação ou firma social da sociedade constituída, objeto, sede e prazo; capital social, expresso em moeda corrente, podendo compreender qualquer espécie de bens, suscetíveis de avaliação pecuniária; cota de cada sócio no capital social e o modo de realizá-la; administradores da sociedade e seus poderes e atribuições; participação de cada sócio nos lucros e nas perdas; a menção de que os sócios respondem pelas obrigações sociais até o valor de suas respectivas cotas.”

Enquanto também Antônio, Terezinha Damian (2022, pag. 135, 136):

“A sociedade anônima é disciplinada por lei especial, a Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976, com as alterações previstas nas Leis nºs 8.021, de 12 de abril de 1990; 9.457, de 5 de maio de 1997; 10303, de 31 de outubro de 2001; 11638, de 28 de dezembro de 2007; 11.941, de 27 de maio de 2009; e nos casos omissos pelas disposições do Código Civil, arts. 1.088 e 1089. De acordo com o art. 1º da Lei 6.404/76 e o art. 1.088 do Código Civil, a sociedade anônima ou companhia tem o capital social dividido em ações, obrigando-se cada sócio ou acionista somente pelo preço de emissão das ações que subscrever ou adquirir. Trata-se de uma sociedade de capital, livremente criada pelos seus fundadores, de natureza empresária com objetivo de lucro, não contrário à lei e à ordem pública. A facilidade de circulação das ações impulsiona o crescimento desse tipo de societário.”

Nesse sentido encontramos clubes hoje com diferentes formatos de empresas, sendo Red Bull Bragantino e Cuiabá com modelos de empresa LTDA; E Vasco da Gama, Botafogo e Cruzeiro com modelos de empresa S.A.

## 2.2. A história de investimentos e parcerias no futebol brasileiro

Como já citado na introdução, a principal forma de entrada de investimento em clubes de futebol brasileiro era basicamente através de patrocínio, que tem uma posição de destaque dentre as ferramentas do *marketing* esportivo. (MOYSÉS, 2008) “O *Marketing* Esportivo é uma segmentação do *Marketing* que tem como principal função gerar oportunidades de negócios por meio do mundo dos esportes e usá-lo como uma ferramenta para as estratégias de *Marketing*.”<sup>5</sup> A empresa patrocinadora aproveita a visibilidade dos clubes para divulgar sua marca. Dependendo do que é estabelecido em contrato, pode ocupar diversos espaços, nos uniformes, placas de campo, estampar marcas em diversos materiais utilizados por jogadores ou até mesmo utilizar espaços nos centros de treinamento. (ZENONE, 2014) “Seguindo o que vinha acontecendo gradativamente nos principais centros europeus, o Conselho Nacional de Desportos autorizou a publicidade nas camisas dos times em 1982.”<sup>6</sup> A partir dessa liberação tivemos vários patrocínios memoráveis e que perduraram por anos.

No futebol carioca podemos citar os quatro maiores times. A Petrobras, empresa de petróleo, estampou seus produtos como a marca Lubrax na camisa do Clube de Regatas do Flamengo entre os anos de 1984 e 2009. Durante esse período o time conquistou 34 títulos. A Unimed, cooperativa de plano de saúde, estampou a camisa Fluminense *Football Club* durante 15 anos, esse patrocínio foi muito importante inclusive por ter conseguido recuperar o time que chegou a disputar a terceira divisão do campeonato brasileiro de futebol do ano de 1999. O Botafogo de Futebol e Regatas, teve como maior patrocinador na década de 90 a empresa estadunidense PepsiCo, e a marca da empresa que estampou sua camisa foi a Seven Up, no ano de 1995. Essa parceria foi uma das primeiras internacionais.<sup>7</sup> Por último, dentre os quatro times cariocas, o Club de Regatas Vasco da Gama fechou em 1998 uma parceria internacional com o NationsBank, considerado na época o maior contrato de patrocínio do futebol brasileiro. Na assinatura o clube recebeu US\$ 30 milhões como adiantamento. A título de comparação, no ano anterior, o Vasco havia faturado R\$ 15

---

<sup>5</sup> Fonte: <https://rockcontent.com/br/blog/marketing-esportivo/#:~:text=O%20Marketing%20Esportivo%20C3%A9%20uma,para%20as%20estrat%C3%A9gias%20de%20Marketing>.

<sup>6</sup> Fonte: <https://placar.abril.com.br/placar/memoria-os-primeiros-patrocinius-dos-grandes-times-brasileiros/>

<sup>7</sup> Fonte: <https://www.90min.com/pt-BR/posts/os-6-patrocinius-mais-iconeos-da-historia-do-futebol-brasileiro>

milhões. A parceria, que duraria 100 anos, se encerrou antes de completar 3 anos, devido a conflitos entre os parceiros.<sup>8</sup>

Fora do Rio de Janeiro um patrocínio muito importante foi o da empresa italiana de produtos laticínios, Parmalat, que patrocinou o time paulista Sociedade Esportiva Palmeiras, durante sete anos aproximadamente, com um investimento anual de aproximadamente U\$500.000,00 (quinhentos mil dólares) sendo o maior investimento em um clube nessa época (SANTORO NETO, 2021).

Esse investimento que se iniciou em 1993, rendeu para clube diversas conquistas importantes, tanto nacionais como internacionais. (ZENONE, 2014)

O ponto negativo desses patrocínios é que no Brasil esses contratos não são duradouros, muitos dos casos são renegociados anualmente. É comum que clubes fiquem sem patrocínio principal em seus uniformes por um certo período. (GIDARO, 2016)

Outra grande parcela de investimento no futebol brasileiro é a televisão. As emissoras televisivas pagam para garantir o direito de transmissão de jogos dos campeonatos. Muitos campeonatos também são patrocinados pelas emissoras. As emissoras também pagam aos times pelo direito de imagem. O que se é questionado nessa parceria é a falta de lógica dos calendários dos campeonatos que são muitos para que seja gerado uma grande oferta de transmissões de jogos. (FERNANDES, 2000)

Os clubes recebem através de cotas de transmissão que é determinada principalmente pela audiência. As emissoras negociam os valores das cotas com os clubes, e os que se destacam em arrecadação, são os que possuem um número maior de torcedores além dos que tem um melhor desempenho nos campeonatos. Essa forma de distribuição é bastante polêmica, pois se alega que os clubes dos estados do Rio de Janeiro e São Paulo são privilegiados. (GIDARO, 2016)

Outro tipo de investimento que vem se tornando uma realidade no mercado futebolístico brasileiro com a possibilidade dos clubes se profissionalizarem tornando-se clubes-empresa, é o investimento direto no clube por meio da compra de ações. A Lei nº 14.193/2021, onde foi criada a Sociedade Anônima do Futebol (SAF), surgiu como uma opção para os times de futebol brasileiros que se viam endividados e necessitavam atrair investidores. (RAMALHO; SOUZA, 2022)

---

<sup>8</sup>Fonte: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/esporte/fk10029814.htm#:~:text=Contrato%20a%20ser%20assinado%20at%C3%A9,brasileiro%2C%20considerando%20o%20dinheiro%20envolvido.>

Grandes exemplos desse novo tipo de investimento são os times Botafogo e Vasco da Gama. Antes de aderirem a SAF eram uma associação esportiva e se encontravam com dívidas exorbitantes afetando dessa forma o futebol das equipes de grande tradição no futebol brasileiro que em determinado momento se encontravam na segunda divisão do campeonato brasileiro de futebol. Agora como clube-empresa de capital aberto tiveram suas ações vendidas para empresas americanas com poderio de investimento no futebol do clube e capacitação para quitar as dívidas desse clube. E o futebol já vislumbra maiores investimentos.<sup>9</sup>

### **2.3. Mudanças no ambiente legal e atração de investimentos externos**

“No Brasil, a maioria dos clubes, ainda adotam a política de clube social, ou seja, possuem uma organização que diferencia os torcedores dos associados, dos conselheiros e dos responsáveis pelo clube. Nesse tipo de situação, o que comanda a estrutura do clube é a organização política.”<sup>10</sup>

Apesar de serem consideradas sem fim lucrativo, Martins (2022) pondera que os clubes passaram a ter como objetivo o lucro e possuir grande visibilidade perante os patrocinadores, demonstrando que hoje a SAF é o melhor caminho para os clubes.

O maior receio em se tornar um clube-empresa era com a carga tributária, pois as associações são isentas de vários impostos. Mas a SAF dispõe de um regime especial denominado de tributação.<sup>11</sup> Artigos que tratam da tributação, Lei nº 14.193/2021:

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

§ 1º O regime referido no caput deste artigo implica o recolhimento mensal, mediante documento único de arrecadação, dos seguintes impostos e contribuições, a serem apurados seguindo o regime de caixa:

I - Imposto sobre a Renda das Pessoas Jurídicas (IRPJ);

II - Contribuição para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público (Contribuição para o PIS/Pasep);

---

<sup>9</sup> Fonte: <https://esportes.r7.com/futebol/futebol-brasileiro-ja-vislumbra-maiores-investimentos-de-empresarios-americanos-08042022>

<sup>10</sup> <https://www.doisniveis.com/ri-em-campo/investimento-entranceiro-no-futebol-o-clube-empresa/>

<sup>11</sup> <https://ge.globo.com/negocios-do-esporte/noticia/2022/09/02/o-que-e-saf-entenda-o-formato-de-clube-empresa-que-mudou-o-futebol-brasileiro.ghtml>

III - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL);

IV - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins); e

V - contribuições previstas nos incisos I, II e III do caput e no § 6º do art. 22 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991.

Art. 32. Nos 5 (cinco) primeiros anos-calendário da constituição da Sociedade Anônima do Futebol ficará ela sujeita ao pagamento mensal e unificado dos tributos referidos no § 1º do art. 31 desta Lei, à alíquota de 5% (cinco por cento) das receitas mensais recebidas. (Promulgação partes vetadas)<sup>12</sup>

Todavia, a principal mudança da SAF é a possibilidade da venda parcial ou total do futebol para novos proprietários. A venda pode ser realizada para empresários, fundos de investimentos e há também a possibilidade de abertura do capital na Bolsa de Valores. (MARTINS, 2022) Artigo que trata da emissão de debêntures, Lei nº 14.193/2021:

Art. 26. A Sociedade Anônima do Futebol poderá emitir debêntures, que serão denominadas “debêntures-fut”, com as seguintes características:

I - remuneração por taxa de juros não inferior ao rendimento anualizado da caderneta de poupança, permitida a estipulação, cumulativa, de remuneração variável, vinculada ou referenciada às atividades ou ativos da Sociedade Anônima do Futebol;

II - prazo igual ou superior a 2 (dois) anos;

III - vedação à recompra da debênture-fut pela Sociedade Anônima do Futebol ou por parte a ela relacionada e à liquidação antecipada por meio de resgate ou pré-pagamento, salvo na forma a ser regulamentada pela Comissão de Valores Mobiliários;

IV - pagamento periódico de rendimentos;

V - registro das debênture-fut em sistema de registro devidamente autorizado pelo Banco Central do Brasil ou pela Comissão de Valores Mobiliários, nas suas respectivas áreas de competência.

---

<sup>12</sup> [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/114193.htm#promulgacao](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114193.htm#promulgacao)

§ 1º Os recursos captados por meio de debêntures-fut deverão ser alocados no desenvolvimento de atividades ou no pagamento de gastos, despesas ou dívidas relacionados às atividades típicas da Sociedade Anônima do Futebol previstas nesta Lei, bem como em seu estatuto social.<sup>13</sup>

Tal movimento das empresas (abertura de capital) são chamados de IPO (*Initial Public Offering*) definidos pela renomada empresa brasileira XP Investimentos como:

“um evento realizado na Bolsa de Valores em que a empresa, pela primeira vez, oferece a oportunidade a investidores de se tornarem sócios por meio da compra de ações. Esse acontecimento também é chamado de abertura de capital. A partir deste momento, a empresa tem parte do seu patrimônio negociado na Bolsa de Valores através de ações. Dessa forma, investidores podem comprar e vender pequenas partes da empresa, que dão alguns direitos de propriedade, como recebimentos de lucros ou voto em assembleias. As empresas que estão no estágio de IPO geralmente estão prontas para crescer.”

Este grande movimento dos clubes em se transformar em SAF, ao ver de (SANTORO NETO, 2022) faz com que o futebol brasileiro, que na atualidade é simplesmente um “explorador de commodities”, consiga se desobrigar de vender suas joias para quitar suas dívidas, possibilitando ainda uma maior arrecadação na venda dos jogadores uma vez que seu poder de barganha aumentará, já que não se fará necessário a captação expressa de capital para quitação de pagamentos sejam eles quais forem.

### **3. METODOLOGIA**

A presente seção tem o intuito de mostrar a natureza metodológica da pesquisa e como ela será conduzida no que tange aos fins e aos meios, para isso, será desmembrada em duas subseções: (i) Tipologia de pesquisa e (ii) coleta e seleção de dados.

#### **3.1 Tipologia de pesquisa**

---

<sup>13</sup> [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/114193.htm#promulgacao](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114193.htm#promulgacao)

Diante dos objetivos de analisar os impactos das SAF's no futebol e na economia brasileira, esta pesquisa adota, sobretudo, o método qualitativo uma vez que este modelo permite compreender melhor a complexidade e as minúcias das informações obtidas.

Segundo MINAYO (2014) "A pesquisa qualitativa se preocupa com o nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, de motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes"

E por CHIZZOTTI (2003) "Um sumário histórico, com todas as limitações implicadas em sínteses, pode indicar que as questões da pesquisa qualitativa, longe de se esgotarem ou de se constituí-la em um modelo único, deixa um horizonte variado de interrogações que se fazem presentes nas pesquisas em ciências humanas e sociais."

### **3.2 Coleta de dados**

Neste trabalho, para a coleta de dados será utilizado o método de entrevista com 3 entrevistados, sendo eles 1 investidor e 2 responsáveis administrativos de 2 clubes SAF's no Brasil à fim de ter uma perspectiva multifacetada sobre o crescimento e introdução de capital estrangeiro via novas SAF's no Brasil.

Conforme SANTOS (2018) "A entrevista é um método de coleta de dados que permite ao pesquisador um relacionamento direto com o grupo estudado. Ela, como qualquer base de dados, se torna mais eficiente quando o universo de respostas obtidas se torna maior."

E segundo MARTINS (2022) "Existem tipos diferentes de entrevista e, para cada um deles, instrumentos específicos (roteiros) poderão ser construídos para apoiar a coleta de dados. Sabendo disso, vamos entender como é a construção de uma entrevista para a pesquisa científica."

#### 4. ANÁLISE DE DADOS

Para realizar a análise de dados, esta seção revelará as perguntas feitas aos entrevistados seguido das 3 respostas e posteriormente a análise dessas respostas. Primeiramente virão as respostas do investidor João Pedro Menegotto, posteriormente as respostas de Adriano Mendes, ex vice-presidente de finanças da SAF Vasco da Gama e por último, mas não menos importante, as respostas de Anderson Santos, diretor administrativo da SAF Botafogo e introdutor do projeto de SAF no Vasco da Gama anteriormente.

**Qual o ponto determinante da lei da SAF que gerou maior interesse de investidores estrangeiros nos clubes, considerando que a legislação anterior já permitia esse tipo de investimento, como por exemplo a compra do time Bragantino?**

*“Então, o ponto determinante, da lei da, da SAF ne, das Sociedades Anônimas de Futebol aqui no Brasil, foram mudanças muito significativas em relação ao investimento estrangeiro nos clubes, já que, é , agora seria possível que os investidores estrangeiros tenham participação acionária majoritária nos clubes, e antes disso não era permitido, então de certa forma ele era um empecilho para esse investimento, e agora com os estrangeiros podendo ter essa participação acionaria majoritária, eles conseguem ter maior controle administrativo, financeiro, do clube e, é, ter toda tomada de decisão em relação ao departamento de futebol, visando aumentar seus lucros.”*

*- João Pedro Menegotto*

*“Na minha opinião, a grande questão financeira que deu essa atratividade para o investidor foi a questão da divisão da dívida. Pôde ser feito uma divisão, deixando para a associação antiga as dívidas anteriores e ficando para a SAF o negócio de futebol, livre das dívidas antigas. Você ainda tem uma parte do pagamento atrelado a receita dessas SAFs, mas a dívida não vai. Então existe essa separação do passado recheado de dívidas com o futuro sem dívidas, mas com uma responsabilidade limitada sobre o pagamento delas. O que abre uma possibilidade de um futuro financeiro sustentável. Eu acho que talvez com a lei da SAF ficou muito claro*

isso, e foi o principal ponto que levou de fato se poder trazer investimentos estrangeiros.

*É óbvio que tem vários pontos de governança e tudo mais ligados, você tem que ser uma empresa mesmo, separar e tal, mas financeiramente, para mim, esse é o principal ponto. O passado com dívidas insustentáveis foi separado do futuro com pagamento limitado dessas dívidas. Então, permite você vislumbrar o futebol com algum futuro financeiro.”*

- Adriano Mendes

*“O formato associativo não permite recuperação judicial em casos de dívidas. A lei da SAF trouxe a possibilidade da renegociação da dívida através da RCE (regime centralizado de execuções) que é um mecanismo que permite renegociar, de maneira unificada, dívidas trabalhistas, relacionados a funcionários, atletas e técnicos, e cíveis, como empréstimos, fornecedores e demais contratos do passivo do clube originário ou da própria SAF. Isso despertou o interesse dos investidores pelos times grandes. O caso do Bragantino é diferente porque ele abriu uma empresa, no caso uma SA (sociedade anônima), e transferiu os ativos para essa empresa. A SAF também tem o benefício fiscal, onde os clubes possuem uma alíquota de 4,5% sobre as receitas de televisão e patrocínio. A venda de atletas até 2026 não tributam alíquota para a SAF. O que não ocorre em uma SA que é um modelo convencional de empresa onde as alíquotas possuem um percentual maior e um regime de tributação diferente, não era interessante para os clubes sair de uma associação que não são tributadas para um modelo SA. E para mim o maior incentivo para os investidores foi poder fazer a renegociação da dívida através do RCE. Só a destinação de 20% da receita para poder pagar essa dívida. Então, isso também foi um ponto positivo. Ou seja, os clubes só destinam 20% para a dívida, o restante 80% da receita fica para ser investido no clube, no futebol. E tem também a renegociação da dívida tributária. O modelo de SA não tem esses atrativos. Então resumindo, o modelo do Bragantino de SA é muito mais oneroso que o modelo atual de SAF.”*

- Anderson Santos

Enquanto o investidor visou o lado da maior possibilidade de uma participação acionista dos novos donos dos clubes por meio da SAF, os outros dois entrevistados assumiram que a maior mudança seria a divisão da dívida por meio da RCE possibilitando uma melhor administração do “Contas a pagar” do clube.

**Tendo em vista que investimento visa lucro, o que na sua opinião motivou a compra de clubes que são deficitários e possuem uma receita pequena, vide que os clubes até agora comprados (Bahia, Vasco, Botafogo, Cruzeiro) passam por essa situação?**

*“Então, o que motivou a compra de clubes que são deficitários e possuem uma receita pequena, no caso de Vasco, Botafogo, Cruzeiro e Bahia é o potencial de lucro que esses clubes tem. E isso se passa por diversos fatores e vai variar de caso a caso, mas existe um fator “marca” né, a marca do clube é forte, a própria torcida, investimento na base, é, uma parceria estratégica com o grupo que está adquirindo o clube, uma vez que esse grupo pode ter mais de um clube possa fazer parceria entre esses clubes para desenvolver jogadores. Então existem uma série de fatores que vão variar um pouco de caso a caso, mas em geral se resumem a esses.”*

*- João Pedro Menegotto*

*“Primeiro, o futebol em si, essa pergunta é interessante porque vai nesse ponto, o futebol é muito deficitário no Brasil e em boa parte dos países do mundo porque o futebol é mal gerido. A associação, por natureza, gere mal no médio e longo prazo. No curto prazo, você pode ter um voo de galinha e tal, mas no médio e longo prazo, ela gere muito mal. E aí, essa gestão muito ruim do futebol levou, na prática, a maioria da situação do futebol brasileiro, principalmente mundial, na maioria dos casos, a ter associações com clubes extremamente deficitários, né? O que levou a uma pouca crença geral que o futebol não é um bom negócio, né? Se você vê os clubes quebrados, você imagina que o negócio é ruim. Mas na verdade, uma gestão ruim, ela quebra qualquer tipo de negócio. E esse é o problema, se a associação gere mal, ela é pouco cobrada, é o último business, possui pouca transparência, sabe? Tem pouco tempo que o futebol brasileiro possui a obrigação de ter auditoria com demonstrações financeiras, e boa parte são auditorias ruins hoje em dia. Então, é pouco transparente, mal cobrado, pouco gerido, o dinheiro transita e você não tem muito controle sobre ele, você leva uma gestão ruim, e quando não, muitas das vezes com diversas formas de fraude e falta de controle levada a isso. Então, assim, a gestão ruim no futebol levou a resultado ruim.*

*Mas, na prática, e aí respondendo a sua pergunta, o futebol é um negócio muito lucrativo, e é por isso que os investidores, quando separa a*

*gestão ruim, e eles confiando na gestão deles, uma gestão decente, boa e profissional, o negócio bom levaria resultados interessantes. Então, por isso que, fazendo um gancho com a primeira resposta que eu dei, quando você separa a herança pesada das dívidas, das gestões ruins anteriores, e fica só com o negócio de futebol, isso é extremamente atrativo para o investidor lá de fora, porque ele traz a gestão eficiente para um negócio que é bom. E aí a tendência disso é ter lucros futuros, e essa é a essência da atratividade da SAF.”*

*-Adriano Mendes*

*“Esses clubes, além da questão do benefício fiscal que eu já te falei, e da renegociação da dívida civil e trabalhista, esses clubes são grandes celeiros de jogadores. São clubes que revelam muitos jogadores da base. O maior ativo que as empresas estrangeiras estão visando, obviamente não só aqui, mas no mundo inteiro, é a venda de jogadores da base. É a base dos clubes. Se você fizer uma pesquisa nos últimos três, quatro anos, clubes como Cruzeiro, Vasco, e o próprio Botafogo, tiveram uma receita bem expressiva. Se você acumular a soma dessas receitas, vai dar mais ou menos investimento que essas empresas tiveram que fazer na entrada da compra desses clubes. Então, obviamente, a receita de televisão também é uma receita bem expressiva, mas a receita de televisão assume só as despesas operacionais. O grande atrativo, realmente, para essas empresas é a venda de jogadores da base.”*

*-Anderson Santos*

Enquanto Adriano entendeu que o melhor motivo para a compra de um clube deficitário seria o valor do ramo do futebol, sendo um ramo bem lucrativo, João Pedro e Anderson analisaram que a base de jogadores e a “marca” desses clubes é o maior bem e maior gerador de valores do mesmo.

**Por que, na sua opinião essa pratica de investimento demorou a ser trabalhada no Brasil, visto que isso já é uma pratica comum no exterior como por exemplo na Europa?**

*“Então, acho que existem alguns fatores para isso é,, acho que da pra destacar, é, a legislação do Brasil que no geral é bem lenta né, pra inovação né, novos projetos de lei é então isso geralmente, atrasa, acaba atrasando os*

*processos. O outro acho que é um pouco de tradição, cultura, desses próprios clubes né, muitos vão ter dirigentes de anos ali que não tão querendo se vender, vamo dizer assim, ou vender o clube, preferem que continua aquele controle entre todos aqueles dirigentes que já estão la há anos”*

*-João Pedro Menegotto*

*“Infelizmente, o nosso país, com pouquíssimas exceções, ele está sempre atrasado em relação às melhores práticas no mundo. Em poucas áreas ele é vanguarda, e o futebol também. Isso, na verdade, reflete um atraso do futebol brasileiro em relação às melhores práticas. E, como eu citei na segunda resposta, o futebol é um bom negócio, ele corre muito dinheiro, ele sobra muito dinheiro, ele é lucrativo. A questão é para onde vai esse lucro.*

*Hoje, com a SAF, esse lucro vai, parte para os investidores que botaram dinheiro aqui, vão aportar e vão ter retorno, e parte desse retorno ele vai para os clubes, através do time esporte do futebol, que os contratos forem bem-feitos.*

*No passado, o combate a essa melhor prática era que esse lucro que já existia, ele ia para algum lugar. E esse lugar, geralmente, eram, infelizmente, negociações enviesadas ou malfeitas, muito cargo dentro das associações caras, dinheiro desviado. O dinheiro, na verdade, ele sempre existe, ele está sempre lá. O que acontece é que ele muda de mão, ele muda de bolso. Hoje o bolso vai para o investidor e o bolso vai para o futebol do clube. Antigamente, esse dinheiro desaparecia pela má gestão e má conduta de alguns dirigentes. Esse mundo do futebol interessava muita gente. Esse dinheiro na mão de poucos, esse dinheiro servindo uma classe de futebol, ele também interessava essas pessoas. Então, nós combatíamos as melhores práticas.*

*No Brasil isso pendurou demais. E, graças a Deus, agora, pelo menos a gente conseguiu dar o primeiro passo com a SAF que vai ter que ser aperfeiçoada e mais clubes vão ter que virar SAF, para o bem do futebol brasileiro e serem mais bem geridos. E, no fundo, o dinheiro, em vez de escoar para lugares que você não enxerga, para bolsos que não fazem bem ao futebol brasileiro, ele passa a escoar para o futebol em si e para remunerar o investidor que coloca dinheiro aqui em uma gestão eficiente.*

*Então, demorou no Brasil porque a gente estava atrasado mesmo. A gente demorou a dar esse passo como, em geral, a gente demora a dar passo na direção certa.”*

*-Adriano Mendes*

*“As associações eram muito politizadas e tinha uma gestão temporária, só de 3 anos. Então, clubes como Vasco, Botafogo e Cruzeiro, eram os clubes que tinham uma receita muito significativa de venda de jogadores. Isso, infelizmente, atraía muitos dirigentes mal-intencionados. E na minha opinião, isso acabou gerando uma demora na criação da SAF. E o governo só fez isso porque o endividamento dos clubes começou a ser astronômico, quase impossível de se pagar. Clubes superando quase 1 bilhão de dívida. E, obviamente, se continuasse esse modelo associativo, o destino desses clubes seria como a Portuguesa, que quase faliu, e outros clubes pequenos que já faliram. Nos times grandes, como Botafogo, Cruzeiro, Vasco e outros que estão se tornando SAF, a recuperação seria quase impossível. Então, a criação da lei da SAF serviu, basicamente, para recuperar esses clubes. E a demora se deu por conta disso, por conta da troca de poder entre os clubes e o interesse de dirigentes nas receitas que esses times possuem que acarretou em dirigentes que reinaram no futebol por anos, infelizmente.”*

*-Anderson Santos*

Nesta pergunta os entrevistados João Pedro, Adriano e Anderson entenderam que, o principal motivo deste atraso em relação a outros países da Europa e mundo, seriam os fatos do Brasil ser um país muito atrasado em termos legislativos e possuir uma certa insegurança para mudanças, inclusive com medidas propositais por parte de antigos dirigentes que não queriam abriam mão de suas posições nos clubes.

**Você acredita que essa prática de investimento tende a crescer e findar as antigas associações no futuro?**

*“Então, acho que essa pratica de investimento ela tende a crescer, acho que a profissionalização dessa gestão do futebol, ela pode ser muito benéfica pros clubes, realmente ter um conselho visando diretamente o lucro e não muitas vezes o que acontece hoje, é, dirigentes que estão ali as vezes pra tomar o dinheiro do clube ou so pra se perpetuar no poder. Realmente vai ter alguém ali sempre pensando nos lucros, em ganhar dinheiro, no clube ter retorno. Mas ao mesmo tempo existem muitos times tradicionais aqui no Brasil e sempre vai ter essa dualidade assim entre a tradição e a modernização que vão ter que andar assim meio que lado a lado pra que tudo possa progredir assim no futebol brasileiro.”*

*-João Pedro Menegotto*

*“Acredito que sim. Na verdade, com os seus devidos censos de urgência que já estão ocorrendo, o que você teve no primeiro momento foi o próprio Bragantino, mas o Bragantino, ele é um investidor que tem por característica uma coisa de atuar principalmente na base, um time de menor torcida para não ter pressão justamente por títulos, já que ele atua mais na base, e que aí não importa muito para o modelo dele, a questão de transparência, a questão do mercado, é uma coisa muito específica. Ele foi o primeiro caso quando nem precisava de todo esse arcabouço, essa divisão, porque o Bragantino não tinha dívida.*

*A segunda onda que veio agora foram os times que tinham um censo de urgência pela SAF. Dado que eram clubes com potencial capacidade de recuperação, mas que tinha um passado muito mal gerido e que tinha dívidas muito grandes, que era o Vasco, Cruzeiro e Botafogo, que foram iniciais, mas o processo já andou.*

*Agora, ao longo do tempo, vai ter uma outra onda que já começa a amadurecer entre times que de alguma forma podem dar um passo a mais. O Santos, Atlético Paranaense, Atlético Mineiro e o São Paulo já olham para isso. São clubes que, superando, como sempre, a questão cultural, de migrar esse futebol de hoje, associativo que ainda interessa muita gente, ainda há interesses no meio do caminho, legítimos ou não. Mas o fato é que esses clubes já começam a tentar fazer uma segunda onda de grandes clubes indo para a SAF.*

*E no futuro que eu enxergo, a médio prazo, até os clubes mais bem geridos ou que estão em melhor situação, e talvez com menos urgência para se arriscar em um modelo melhor, vão fazer isso, como Palmeiras e Flamengo, por exemplo. O próprio Flamengo já dá sinais e começa a enxergar claramente a vantagem de modelos SAF que levam a um futebol mais eficiente, levam a um modelo de gestão melhor, e que, de alguma forma, eles têm limitações para ser associação. Ao longo do tempo, eu imagino que, a médio prazo, também esses clubes irão na direção daquilo que todos fazem, ou seja, sempre na direção de um sistema mais eficiente, porque, afinal de contas, todos estão no mesmo marco universo, todos estão competindo entre si. Se você começa a ter uma gestão menos eficiente, a médio prazo, isso vai cobrar seu preço, e isso vai fazer diferença nessa concorrência. Então, eu imagino que, no médio prazo, até esses times que hoje não precisam de uma SAF, eles vão ir para esse modelo.*

*Por exemplo, no caso do Palmeiras, é uma SAF meio disfarçada. Você tem, de fato, quase que um dono lá. Você tem uma empresa atuando lá, que é a Crefisa, através da sua presidente, e acaba misturando um pouco,*

*injetando dinheiro. Então, tem uma SAF ali com menos governança, mas já começa um modelo que você começa a tentar trazer uma gestão empresarial com dinheiro de fora para aumentar o tamanho do clube. Então, acho que, no médio prazo, todos virão, vou até, talvez, incluir o Grêmio que eles vão nessa linha.”*

*-Adriano Mendes*

*“Sim. Eu acho que isso vai ser um caminho sem volta, Natália. Até clubes como Palmeiras, Flamengo, que ainda não se tornaram SAF, pode ser que eles não adotem o mesmo modelo que os clubes atuais adotaram, de vender 90%. Mas vai ser um caminho que os clubes vão buscar para se financiar, para aumentar o capital. E eu acho que vai ser um caminho sem volta. A pesquisa que eu tenho, só nesse último ano, o número de criações de clubes e empresas cresceu mais de 150%. No cenário brasileiro. Então eu acho que vai ser um caminho sem volta. Mais cedo ou mais tarde, a maioria dos clubes vão adotar esse modelo. Talvez não um modelo como o Vasco, o Botafogo, o Cruzeiro adotou, mas inclusive já tem se falado, como o próprio Flamengo, em criação de modelos de clubes e empresas para poder fazer captação de investidores. Talvez com um percentual menor, mas eu acho que vai ser um caminho sem volta.”*

*-Anderson Santos*

Nesta pergunta os entrevistados foram unânimes ao analisar que a tendência é que surjam mais SAF's ao longo dos próximos anos, visto que o negócio fica mais lucrativo, profissionalizado e é possível fazer uma melhor gestão do financeiro e do futebol do clube que se “profissionalizar”.

### **Quais são as principais mudanças de um clube associativo para uma gestão de uma sociedade anônima de futebol?**

*“É, bom, dentro das principais mudanças, uma que já foi falada, é a questão das ações, a participação acionária do investidor, ou dos investidores algo que não tem hoje, mudanças no conselho, profissionalização da gestão de futebol e também uma necessidade de prestação de contas de uma forma mais transparente ali com os gastos, com as aquisições, geralmente, todos esses pontos tão dentro das grandes mudanças”*

*-João Pedro Menegotto*

*“Em tese, primeiro, e talvez a melhor coisa que vem com uma SAF, que é uma empresa, é a profissionalização. É sair de uma gestão amadora para uma gestão de profissionais. Onde o profissional é cobrado, é contratado por seu desempenho passado, pelo seu currículo, pelo seu conhecimento, e vai ser cobrado por resultado, e se não for, vai embora. Esse é o conjunto. Isso é o que levou o capitalismo e todo o mercado financeiro adiante e que é bem-vindo em qualquer associação, em qualquer clube, né? Então, isso é trazido para um clube e traz uma eficiência absurda. Contrapõe a um negócio que em 2021 chama a atenção de como é que clube de grandes movimentos de dinheiro são geridos de forma amadora?”*

*O primeiro ponto que faz a diferença principal é você ir para o profissionalismo contra a questão do amadorismo, né? Essa diferença é a principal delas.*

*A segunda coisa é que um clube com dívidas sustentáveis, ele para se recuperar, ele tem que reduzir os seus gastos durante um período que seja longo, para no futuro voltar a ser o que é, depois de quitar essas dívidas. No futebol, isso é quase impossível de fazer, porque você tem toda uma questão de paixão emocional e tal, de desempenho. O torcedor de hoje, ele está moldado, a expectativa dele, pelo que o clube fez no futebol passado. E o clube era campeão, tem que disputar com todos, não interessa e tal. E quando você vai fazer um trabalho de estruturação de oito, dez anos, não consegue porque no segundo ano acaba a paciência do torcedor. Já em uma empresa, uma estruturação de médio prazo é a coisa mais normal do mundo, né?”*

*Então, assim, quando você tira essas dívidas sustentáveis, e ainda mais a dívida no Brasil, que o custo de capital é absurdo, 15%, 20%, você dá viabilidade financeira para as SAFs. Outro ponto da questão de gestão é a característica que eu te citei da associação de terem pouco cuidado com os gastos. A associação é como se fosse público e a SAF privada, que já possuiu um dono, um dono que não quer ter seu dinheiro desperdiçado por uma má gestão.”*

*-Adriano Mendes*

*“A profissionalização, a governança e o aumento da governança dentro dos clubes. Porque você começa a adotar o modelo de uma empresa, uma empresa que vai gerar lucro. Então a profissionalização, a contratação de profissionais de mercado, a implantação de modelos de governança, de compliance de uma empresa normal, coisa que nos clubes associativos era aquele modelo político, de vice-presidência, presidência, modelo amador, que era temporário, durava geralmente três anos cada gestão. E já no modelo*

*do clube empresa, não. É um modelo que tende a ser duradouro por conta da governança, por conta de práticas de empresas que no modelo associativo é difícil de você manter. Entendeu? Era mais bagunçado. É muito dinheiro para ser administrado de forma amadora. A maioria dos dirigentes que realmente tomavam a decisão nos clubes eram dirigentes amadores, que estavam lá sem ganhar nada, apenas pelo amor pelo clube, entre aspas, o amor pelo clube. E era uma gestão temporária. Mesmo que eles se reelegessem, você não podia ficar mais de dois mandatos dentro do clube. Então, você tinha lá um mandato de três anos, depois mais três, mas depois acaba se dissolvendo, acabava se dissolvendo e entrando outro cara que botava outras pessoas ali, com outros dirigentes. E isso inviabilizava a continuidade. Mesmo que, de repente, entrasse um dirigente com boas intenções, até como foram esses dois mandatos do Vasco, você não tinha uma visão de continuidade. Então, isso era muito ruim. Já no modelo SAF, não. Os investidores encontram pessoas de mercado, implantam práticas corporativas, as melhores práticas corporativas de grandes companhias adotam, investem em tecnologia, investem em governança, isso tudo aí é coisa que os clubes de modelo associativo não tinham muito essa preocupação, porque era um negócio meio que temporário, meio que de imediatista. Pensava apenas em ganhar. Montava um elenco astronômico, um dinheiro astronômico, fazia investimentos que, às vezes, não estavam dentro da capacidade do clube financeiro para poder ganhar um título e deixava o clube endividado. Saía, acabava o mandato do cara e deixava a dívida para o próximo presidente. Já no modelo corporativo empresa, isso é muito difícil de acontecer. A gente está vendo até o Vasco sofrendo uma pressão 36 tremenda, porque eles estão aí, a torcida cobrando investimento em contratação de jogadores. Difícilmente eles vão mudar essa postura, porque eles vão manter a linha do planejamento estratégico. Eles que, eventualmente, sofram um pouco na parte esportiva, mas eles vão manter a linha do investimento, porque sabem que não podem sair gastando sem ter realmente uma previsão de retorno. Então, esse, para mim, é uma principal mudança. Isso é positivo, por mais que a torcida de imediato não enxergue isso.”*

.”

-Anderson Santos

O ponto de comum acordo nessa pergunta foi o fator da profissionalização da gestão do clube. Desta maneira é possível organizar as contas e fazer uma melhor gestão do futebol sem a interferência de dirigentes mal intencionados. Além disso foi

citado o fato de haver uma maior transparência das contas, dívidas sustentáveis e maior investimento e atratividade pro clube

**Até que ponto é rentável para o clube se tornar uma SAF, na sua opinião essa mudança de gestão é favorável para os dois lados, investidor e clube?**

*“Então, acredito que a questão de ser favorável pros dois lados, na questão do investidor e do clube, ela vai depender muito do momento em que o clube tá e também da proposta que é feita para adquirir o clube. Pode ter um clube que tá numa situação financeira muito difícil, como é o caso por exemplo que era o caso do botafogo e o investidor consegue aproveitar para levantar o clube, comprar num momento mais de baixa, e acaba sendo benéfico pro investidor que comprou um ativo mais barato e o clube não tinha muita alternativa. Mas também pode ter o caso que um clube que esteja consolidado e tenha suas finanças em dia também migre pro modelo SAF porque um investidor fez uma boa proposta que o clube tá de acordo e é um valor financeiro que faça sentido pro clube, então acho que o ponto que tudo isso é analisado pode valer a pena pros dois lados.”*

*-João Pedro Menegotto*

*“Aí tem uma questão cultural interessante que ainda vai ser muito debatido sempre. O brasileiro tem um pouco da cultura latina, até portuguesa, de ter posse. Por exemplo, financeiramente é melhor eu alugar um carro do que comprar, mas o brasileiro se sente mais à vontade tendo a posse de um carro mesmo não fazendo sentido financeiramente. Mistura um pouco a resposta dessa questão. A associação tem a posse do futebol. Renunciar à posse do futebol, culturalmente, já é complicado. Segundo que apesar de gerir mal, quem é que reconhece que gere mal alguma coisa, que faz mal alguma coisa? A associação quebra, gere mal, quebra de novo, mas ninguém ali assume que gere mal. Não assume porque é difícil você reconhecer seus erros, e não assume porque também há interesses. O melhor é ceder parte da posse para alguém que vai gerir melhor, e o grande xis da questão nessa resposta é fazer bem o contrato. Porque a SAF é constituída de dois interesses que têm que se complementar para toda a vida. É um casamento de toda a vida com dois interesses.*

*O investidor quer retorno. Ele vai botar um dinheiro aqui para fazer uma melhor gestão, mas ele quer tirar o dinheiro dele. Seja lá o retorno a 15%,*

20%, 10%, ele tem um retorno, ele está vindo para isso. A associação que tem os torcedores ela quer que o clube tenha o melhor desempenho esportivo possível. Então, esse equilíbrio entre eu passo a posse para você, vamos fazer um casamento aqui que você vai me entregar o melhor desempenho esportivo possível desde que você receba o seu retorno justo, o contrato é que vai reger esse casamento. Então, um bom contrato de negociação é a alma desse casamento feliz. O bom contrato que vai trazer o favorecimento para os dois lados.”

-Adriano Mendes

Para o investidor é rentável, porque ele pega uma marca já consolidada, ele não vai precisar trabalhar a marca. Um clube como o Vasco, Botafogo, Cruzeiro, Bahia, Curitiba, que são clubes bem conhecidos já nacionalmente e mundialmente. É vantagem para ele porque não vai precisar trabalhar a marca, é uma marca que já está pronta. E tem já uma história dentro do futebol brasileiro e internacional, que pode alavancar o negócio. E aquilo que eu já te falei anteriormente, por conta da venda de jogadores, de atletas. São um público histórico de revelação de jogadores, já campeões brasileiros, sul-americanos, mundiais, que dá uma visibilidade bem significativa para o investidor. É diferente de um investidor que compra um negócio e vai precisar trabalhar a marca. Essa, para mim, é a vontade.

Então, realmente, dependendo do modelo administrativo que eles vão montar, dos profissionais que vão trazer para dentro da companhia, tende a ser realmente um negócio bem rentável. Se tu vier trabalhar, se fizer as coisas com planejamento estratégico, como manda o figurino de qualquer empresa, de qualquer companhia que tenha uma atividade. Então, acho que essa é a vantagem. Para o modelo associativo, vai precisar também fazer uma mudança de cultura. Por exemplo, é uma vantagem para o modelo associativo que a maioria dos negócios que estão sendo feitos da SAF no Brasil é naquele modelo onde o investidor assume quase 100 % da dívida. Então, no Vasco, o investidor assumiu o pagamento de quase 100 % da dívida, em torno de R\$ 700 milhões. No Botafogo, R\$ 900 milhões. Então, ou seja, o clube deixa de ter uma dívida astronômica e passa a ter que gerir só os esportes que não são do futebol. A maioria dos clubes ficaram com basquete, ficaram com os esportes olímpicos, natação, futebol de salão, até o Sub -14, o Sub -20, do futebol de salão. Alguns clubes continuaram fazendo a gestão. Então, ele começa o negócio sem dívida, basicamente sem dívida, com uma receita pequena, mas com a receita do sócio estatutário à vontade, porque tem oportunidade de fazer algo diferente como nunca foi feito no clube

*associativo. Obviamente, vai continuar dependendo daquilo que eu te falei anteriormente, de que os atores, a gestão amadora não faça o que fez no passado.*

*Obviamente, eles vão ter muito menos negócio para fazer, porque o futebol não vai estar mais com ele, mas eles vão continuar precisando fazer uma gestão mais profissional. Mas, para mim, a maior vantagem do modelo associativo é que ele deixa de ter o compromisso do pagamento da dívida que foi do futebol e foi transferido para a SAF. Então, se souber trabalhar tem uma oportunidade de alavancar também o modelo associativo nos outros esportes.”*

*-Anderson Santos*

Nesta pergunta os entrevistados entenderam que para o investidor seria rentável visto que estariam comprando um ativo por um preço mais baixo do que seria se estivessem em alta esses clubes, além do fato de pegarem uma marca já consolidada no mercado então a “obra” já está pronta.

**Em sua opinião para o consumidor do futebol a nova gestão dividiu opiniões? Como garantir para esse torcedor que antes tinha até poder de decisão nos rumos do clube (socio-torcedor que tinha direito a voto) que ele ainda terá importância para o clube?**

*“Então, nesse sentido, acho que o clube, né, pra demonstrar pro torcedor, acho que a importância dele, ele pode criar outros mecanismos de participação, como, ele não vai poder votar diretamente ali na gestão do futebol porque isso vai passar muito pelo investidor. Mas ele pode criar, mas o clube pode criar ali um conselho que seja votado pelo torcedor, pra estar sempre atendendo ali as demandas do torcedor junto a SAF, acho que é uma medida interessante, e também acho que transparência ne em relação aos gastos em relação as decisões em relação aos motivos pros rumos que tão sendo tomados acho que isso tudo faz sentido pro torcedor ainda se sentir importante.”*

*-João Pedro Menegotto*

*“A resposta à sua pergunta é o sócio -torcedor ter a melhor informação possível na época do contrato. O sócio hoje tem uma noção clara que a gestão do clube, por essência, é ruim. Ele enxerga isso, ele está mais aculturado quanto a isso. Para mim, se você der a informação correta da*

*opção que ele está fazendo numa SAF ele vai entender as mudanças. Por exemplo, muita gente falava que o Vasco da Gama que não ia para a SAF, que as pessoas não queriam, mas passou com 80% pela votação dos sócios.*

*E mesmo com toda a questão de paixão, de posse, na prática ele tem claramente a noção que tem que mudar, tem que melhorar e a SAF é uma boa alternativa para isso. Se vier uma boa SAF no sentido de bom contrato, bom investidor, boa transparência, eu acho que ele não terá dúvida que ele vai tomar a melhor decisão para o clube e com total convicção.”*

*-Adriano Mendes*

*“Esse é muito difícil, porque na realidade são dois modelos de torcedores.*

*Há o modelo sócio -torcedor que compra, que se torna sócio -torcedor, mas para obter desconto, vantagem na compra de ingressos, para poder ir aos jogos. Esse modelo foi transferido para a SAF. E, no associação você tinha também o modelo de sócio -torcedor tinha o título patrimonial do clube, é sócio efetivamente do clube que gastou lá, que não é aquele modelo convencional de estar disponível lá no site do sócio -torcedor, é um negócio mais caro, o sócio estatutário.*

*Então, sócio estatutário, a receita e as negociações da SAF é mais voltado para o clube associativo, por mais que indiretamente ele tenha alguns benefícios já herdados, que não podem ser tirados. Na SAF é um modelo de sócio estatutário mais voltado para o clube.*

*Respondendo à pergunta, eu costumo dizer que é muito difícil você conseguir implantar essa consciência de governança na torcida, porque, na realidade, é sócio que é torcedor. Ele torce para o clube ser campeão, ganhar todos os jogos. Ele não está muito preocupado nessa questão de resultado, de governança, de lucro, porque isso vai beneficiar mais o investidor. Então, a SAF, as empresas, os clubes que se tornarem empresas, vão ter que conviver e saber administrar essa diferença dos dois sócios e conseguir administrar esse entendimento. Porque, por mais qualificado que o sócio -torcedor seja, com experiência em gestão, em administração, o cara vai para o estádio e inicia a temporada querendo que o time seja campeão, que ganhe de todo mundo. E é muito difícil você conseguir administrar isso. Agora, se a SAF conseguir fazer uma comunicação melhor, se as contratações que elas fizeram conseguirem manter o clube não disputando, não ganhando título todo ano, mas tendo algum tipo de regularidade, eu acho que o próprio torcedor vai conseguir começar a entender a diferença de um modelo para o outro. Mas, hoje, eu digo que isso é uma questão muito complexa ainda, muito*

*difícil de você transmitir para os torcedores, mesmo porque é um negócio ainda muito recente. A SAF, mais do que a SAF do Botafogo, tem um ano e dois meses. É um bebezinho ainda. Aprender não dá. Eu acho que ainda vai demorar um pouco para o torcedor começar a ter esse tipo de consciência. Acho que pelo menos mais uns dois anos de amadurecimento desse modelo de governança, de gestão do futebol. Seria mais que um tempo mesmo. Acho que agora vai ser difícil o torcedor conseguir entender isso.”*

*-Anderson Santos*

A última pergunta trouxe um entendimento que haverá um afastamento desses antigos sócios participativos com seus clubes, ainda que vejam métodos como, a criação de um conselho para atendimento desses antigos “integrantes” do clube, é mais uma questão de tempo até ocorrer uma nova adaptação a esse ambiente novo que é a SAF.

## **5. CONCLUSÃO**

O futebol é uma das maiores expressões características da cultura brasileira e movimenta bilhões de reais por ano na economia. Além disso mexe com coração, emoção e no dia a dia das pessoas, indo das mais carentes as mais ricas da sociedade.

Uma expressão que se tornou comum ao longo dos últimos anos, “não é só futebol”, se encaixa perfeitamente com o rumo escolhido para o trabalho apresentado. O futebol não é um simples jogo em que se faz necessário acertar uma bola de 68 a 70 centímetros de circunferência entre 2 traves e um travessão. O futebol é paixão é amor, é alegria e tristeza e as mudanças apresentadas ao longo do tempo vem com certa estranheza por parte dos torcedores.

Além disso, por toda sua magnitude, a indústria esportiva tem no futebol, seu maior produto em território brasileiro tendo faturado em 2022 entre 8 e 10 bilhões de reais. Todavia esse dinheiro hoje é acumulado nas mãos de poucos clubes que tem em suas torcidas seu foco máximo para obtenção de capital, seja vendendo ingressos, camisas ou qualquer item disponível.

Tendo isso em vista, este trabalho buscou assimilar e percorrer sobre os efeitos econômicos da introdução das SAF's no futebol brasileiro e seu impacto a curto e longo prazo.

Com as teorias apresentadas e com as entrevistas coletadas buscamos entender como que este novo modelo gerencial por meio de uma SAF atrai investimento para clubes com situações financeiras delicadas e se este deve ser ou não o futuro do futebol brasileiro que traria assim o fim das associações.

Com as respostas obtidas conseguimos chegar em vários pontos importantes que praticamente foi unânime entre os entrevistados. O principal e mais falado sem dúvidas foi a profissionalização na gestão do clube com a SAF. É muito difícil garantir um bom investimento com uma gestão amadora e sem organização onde há insegurança de governança e pouco ou nenhum controle dos gastos.

A principal diferença além da profissionalização foi a possibilidade que a SAF deu para a renegociação da dívida através da RCE (Regime Centralizado de Execuções) que é um mecanismo para se renegociar as dívidas tanto trabalhistas como dívidas de empréstimo de maneira unificada.

Conseguimos identificar também que o futuro do futebol brasileiro ruma para findar as associações ao longo do tempo, uma vez que a abertura de capital dos times ao investimento externo irá possibilitar uma grande captação de receita até para clubes saudáveis financeiramente. Ainda que estes não precisem se vender, é de se esperar uma abertura para entrada de sócios minoritários à fim de continuar com suas contas em dia e não sofrer com gastos.

Tendo isso em vista é fácil identificar como isso gera frutos ao desporto, uma vez que com foco econômico, o clube agora com sua gestão profissionalizada e saindo das mãos de gestores amadores ou também "sangue sugas" tem mais forças no mercado para contratações, tem um plano de ação para seus pagamentos de dívidas e conseguem estabelecer até seus projetos de bases com mais tranquilidade.

Consegue-se compreender também que em teoria a relação clube-investidor tem tudo para ser de grande sucesso para ambos os lados em caso dos times com marcas já bem valorizadas, já na prática o torcedor ainda que receoso com o rumo do novo projeto do seu clube SAF, tem de ficar esperançoso de um futuro com menores dívidas, melhores contratações, melhor desenvolvimento de todos os âmbitos do clube e ressurgir a competitividade deste que estava largado.

Por mais que muitos torcedores torçam o nariz por seu clube de paixão agora ser uma empresa e não mais aquela associação que dava a impressão de pertencimento ao torcedor, muitos desses clubes iriam falir caso não aderissem a SAF. A SAF foi a salvação para o Vasco por exemplo. No atual momento que concluímos esse trabalho, o time não passa por uma situação favorável nos campeonatos que disputa. Isso afeta diretamente a aceitação do torcedor.

## REFERÊNCIAS

BARBOZA, Thiago Maciel. Investimento no futebol e o retorno financeiro: caso Chelsea. Rio de Janeiro, jan. 2011. Disponível em:

[http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/B002148.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/B002148.pdf)

Acesso em: 21 de out. de 2022

BRANDÃO, Antonio Reinaldo. O endividamento dos clubes de futebol no Brasil. São Paulo, ago. 2012. Disponível em:

<https://dspace.mackenzie.br/handle/10899/23455> Acesso em: 21 de out. de 2022

FERNANDES, Luiz Fernando Framil. A Gestão Dos Clubes De Futebol Como Clube Empresa: Estratégias De Negócio. Porto Alegre, 2000.

Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/2832> Acesso em: 15 de nov. de 2022

FUTEBOL brasileiro já vislumbra maiores investimentos de empresários americanos. **R7**, 2022. Disponível em:

<https://esportes.r7.com/futebol/futebol-brasileiro-ja-vislumbra-maiores-investimentos-de-empresarios-americanos-08042022> Acesso em: 08 de dez. de 2022

GIDARO, Alexandre. O Marketing Esportivo e os Investimentos em Patrocínios no Futebol. São Paulo, jun. 2016. Disponível em:

<https://www.portalintercom.org.br/anais/sudeste2016/resumos/R53-0173-1.pdf> Acesso em: 02 de dez. de 2022

GRAFIETTI, Cesar. Análise Econômico-Financeira dos Clubes Brasileiros de Futebol. ItaúBBA, jun. 2020. Disponível em:

<https://goalacademy.club/wp-content/uploads/2021/11/Analise-dos-Clubes-Brasileiros-de-Futebol-2021-Itau-BBA.pdf> Acesso em: 07 de dez. de 2022

INVESTIMENTO Estrangeiro No Futebol: O Clube-Empresa. **DOIS**

**NIVEIS**, 2022. Disponível em: <https://www.doisniveis.com/ri-em-campo/investimento-estrangeiro-no-futebol-o-clube-empresa/> cesso em: 08 de dez. de 2022

KURESKI, Felipe. A lei 14.193/2021 no direito e na sociedade brasileira, Curitiba, jun.2022. Disponível em:

<https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/25649>. Acesso em: 27 de out. de 2022

MARTINS, Nathalia. Clube empresa: a modernização do futebol brasileiro e o projeto de lei 5516/2019, Curitiba, jun. 2022. Disponível em:

<https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/24997>. Acesso em: 20 de out. de 2022

MEMÓRIA: os primeiros patrocínios dos grandes times brasileiros.

**PLACAR**, 2021. Disponível em:

<https://placar.abril.com.br/placar/memoria-os-primeiros-patrocínios-dos-grandes-times-brasileiros/>. Acesso em: 01 de dez. de 2022

MOYSÉS, Henrique Chaves. Marketing Esportivo Como Ferramenta Para um Maior Fortalecimento de uma Marca. Brasília, nov. 2008. Disponível em:

<https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/123456789/957> Acesso em: 02 de dez. de 2022

O que é SAF? Entenda formato que mudou o futebol brasileiro. **GE**, 2022.

Disponível em: <https://ge.globo.com/negocios-do-esporte/noticia/2022/09/02/o-que-e-saf-entenda-o-formato-de-clube-empresa-que-mudou-o-futebol-brasileiro.ghtml> Acesso em: 01 de dez. de 2022

OS 6 patrocínios mais icônicos da história do futebol brasileiro. **90MIN**,

2020. Disponível em: <https://www.90min.com/pt-BR/posts/os-6-patrocínios-mais-íconicos-da-historia-do-futebol-brasileiro>. Acesso em: 01 de dez. de 2022

RED Bull compra o Bragantino e vai jogar a Série B do Brasileiro. **TERRA**,

2019. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/esportes/bragantino/red-bull-compra-o-bragantino-e-vai-jogar-a-serie-b-do-brasileiro,297221ce0f48022f2c399446d8299ea8ldvxlo80.html>>. Acesso em: 20 de out. de 2022

SOUZA, Gustavo Lopes Pires de, RAMALHO, Carlos Santiago da Silva(Org). Sociedade Anônima do Futebol: Primeiras Linhas. Belo Horizonte, 2022. Disponível em:

<https://experteditora.com.br/wp-content/uploads/2022/08/Sociedade-anonima-do-futebol.pdf> Acesso em: 02 de dez. de 2022

VASCO fechará acordo para faturar R\$ 150 mi por ano. **FOLHA DE SÃO PAULO**, 1998. Disponível em:

<https://www1.folha.uol.com.br/fsp/esporte/fk10029814.htm#:~:text=Contrato%20a%20ser%20assinado%20at%C3%A9,brasileiro%2C%20considerando%20o%20dinheiro%20envolvido.>

VOCÊ sabe o que é o Marketing Esportivo e sua importância?

**ROCKCONTENT**, 2018. Disponível em:

<https://rockcontent.com/br/blog/marketing-esportivo/#:~:text=O%20Marketing%20Esportivo%20%C3%A9%20uma,para%20as%20estrat%C3%A9gias%20de%20Marketing.> Acesso em: 15

de nov. de 2022

ZENONE, L. C. Marketing futebol clube. Rio de Janeiro. Grupo GEN, 2014. Disponível em:

[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522488285/.](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522488285/)

Acesso em: 07 de dez 2022

<https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/139338>

Acesso em: 09/05/2023

<https://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/8397/A-responsabilidade-dos-acionistas-na-manifestacao-de-vontade-da-companhia#:~:text=Portanto%2C%20em%20regra%2C%20o%20acionista,demais%20acionistas%20ou%20a%20terceiros.>

[https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/30571/1/TCC\\_Dissolução Parcial de Sociedade Anonima.pdf](https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/30571/1/TCC_Dissolução%20Parcial%20de%20Sociedade%20Anonima.pdf)

Acesso em: 09/05/2023

<https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/21730/1/fulltext.pdf>

Acesso em 09/05/2023

<https://conteudos.xpi.com.br/aprenda-a-investir/relatorios/o-que-e-ipo-como-iniciar-na-bolsa-de-valores/>

Acesso em 01/06/2023

<https://portais.univasf.edu.br/medicina-pa/pesquisa/producao-cientifica/experiencias-qualitativas-ebook>

Acesso em 01/06/2023

<https://www.redalyc.org/pdf/374/37416210.pdf>

Acesso em 01/06/2023

<https://periodicos.sbu.unicamp.br/blog/index.php/2018/08/15/entrevista/>

Acesso em 01/06/2023

<https://lapei.face.ufg.br/p/43151-15-entrevistas-como-metodo-de-coleta-de-dados-na-pesquisa-cientifica>

## APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA ESTRUTURADA

### ROTEIRO DA ENTREVISTA

---

1. Qual o ponto determinante da lei da SAF que gerou maior interesse de investidores estrangeiros nos clubes, considerando que a legislação anterior já permitia esse tipo de investimento, como por exemplo a compra do time Bragantino?
2. Tendo em vista que investimento visa lucro, o que motivou a compra de clubes que são deficitários e possuem uma receita pequena, vide que os clubes até agora comprados (Bahia, Vasco, Botafogo e Cruzeiro) passam por essa situação?
3. Por que, na sua opinião, essa prática de investimento demorou a ser trabalhada no Brasil, visto que isso já é uma prática comum no exterior como por exemplo na Europa?
4. Você acredita que essa prática de investimento tende a crescer e findar as antigas associações no futuro?
5. Quais são as principais mudanças de um clube associativo para uma gestão de uma sociedade anônima de futebol?
6. Até que ponto é rentável para o clube se tornar uma SAF, na sua opinião essa mudança de gestão é favorável para os dois lados, investidor e clube?
7. Para o consumidor do futebol a nova gestão dividiu opiniões, como garantir para esse torcedor que antes tinha até poder de decisão nos rumos do clube (socio-torcedor que tinha direito a voto) que ele ainda terá importância para o clube?

**APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**