



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



MAURÍCIO LAURITO JÚNIOR

**ANÁLISE DOS MODELOS DE CLUBE-EMPRESA NO
ESTADO DE SÃO PAULO:
UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE BOTAFOGO, RB
BRAGANTINO E FERROVIÁRIA**

Limeira
2021



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



MAURÍCIO LAURITO JÚNIOR

**ANÁLISE DOS MODELOS DE CLUBE-EMPRESA NO
ESTADO DE SÃO PAULO:
UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE BOTAFOGO, RB
BRAGANTINO E FERROVIÁRIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências do Esporte à Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas.

Orientador: Prof. Dr. Leandro Carlos Mazzei

Limeira
2021

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas
Renata Eleuterio da Silva - CRB 8/9281

L375a Laurito Junior, Maurício, 1998-
Análise dos modelos de clube-empresa no estado de São Paulo : uma análise comparativa entre Botafogo, RB Bragantino e Ferroviária / Maurício Laurito Junior. – Limeira, SP : [s.n.], 2021.

Orientador: Leandro Carlos Mazzei.
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Gestão esportiva. 2. Futebol. I. Mazzei, Leandro Carlos, 1978-. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. III. Título.

Informações adicionais, complementares

Título em outro idioma: Analysis of company club models in the state of São Paulo: a comparative analysis between Botafogo, RB Bragantino e Ferroviária

Palavras-chave em inglês:

Sports administration

Soccer

Titulação: Bacharel em Ciências do Esporte

Banca examinadora:

Ivan Furegato Moraes

Data de entrega do trabalho definitivo: 09-12-2021

Autor: Maurício Laurito Júnior

Título: Análise dos Modelos de Clube-Empresa no Estado De São Paulo: uma análise comparativa entre Botafogo, Rb Bragantino e Ferroviária

Natureza: Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências do Esporte

Instituição: Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas

Aprovado em: 09/12/2021.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Leandro Carlos Mazzei (Orientador) – Presidente
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)



Prof. Dr. Ivan Furegato Moraes – Avaliador

Este exemplar corresponde à versão final da monografia aprovada.



Prof. Dr. Leandro Carlos Mazzei (Orientador)
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente venho aqui agradecer a todos que me ajudaram nessa jornada que vem sendo construída desde março de 2017, onde tudo se iniciou. Novas portas se abriram, antigas fecharam, e a vida segue como ela é, cheia de surpresas e desafios a cada momento.

O primeiro agradecimento vai direcionado a meus pais, Silvana Ruberto e Maurício Laurito que me apoiaram e me deram suporte desde o início, principalmente por se tratar de um curso que não tem um apelo financeiro, foi algo muito importante que pude contar durante essa caminhada, e sem esse apoio não seria possível. E também se estende à toda família.

O segundo é direcionado à minha namorada, Maria Julia, que está ao meu lado há algum tempo e me ajudou a passar por todos os momentos desse ciclo, fossem bons ou ruins, ela estava sempre ao meu lado, me ajudando a tirar o melhor de mim, sempre me motivando e incentivando em meus projetos, me dando muita força e crescendo cada dia juntos.

O terceiro é direcionado a meus amigos da faculdade, que estiveram comigo desde o dia do trote e me acompanham até o final deste ciclo, desde os 017 até os demais que entraram no decorrer dos anos, são tantos que seria injusto citar nomes aqui, pois alguns ficariam de fora, creio que passamos por transformações importantes e que esses anos foram muito mais leves por tê-los ao lado para poder descontrair nos momentos necessários, em especial aos amigos do PFG.

Aos amigos de Limeira, nascido e criado aqui, ter esses amigos próximos sempre foi muito importante, trazer-los para dentro da universidade e fazer essa mistura da cidade com os amigos de fora foi prazeroso, e foi providencial tê-los por perto sempre. Principalmente Pedro, Heitor, Matheus, Lucas, Marcus e Roni. Esses são insubstituíveis.

Foram anos intensos, de muita vivência, aprendizado, acertos, erros e tudo de uma vez só, coisas que levarei para a vida com toda certeza. Passando desde a bateria Bongoteria e chegando na diretoria da AAASE, morar com amigos, fundar uma república/time, enfim, anos incríveis independente de qualquer fato que tenha ocorrido, o que se leva é gratidão e coisas boas. Só tenho a dizer, OBRIGADO FCA, e a cada pessoa que faz parte dessa instituição, professores, porteiros, pessoal da limpeza, administrativo, foi incrível!

Por fim, obrigado vida, obrigado Deus, por ter colocado cada pessoa especial em meu caminho, e que fez com que tudo fosse perfeito, da maneira que tinha que ser.

CONTINUA...

JUNIOR, Maurício Laurito. Título: Análise Dos Modelos De Clube-Empresa No Estado De São Paulo. Subtítulo: Uma Análise Comparativa Entre Botafogo, Rb Bragantino E Ferroviária . 2021. nºf. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências do Esporte.) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2021.

RESUMO

É conhecido que o esporte mais popular do mundo é o futebol. Porém, muito mais do que só um jogo, é de extrema importância compreender todos os fatores que o cercam, desde o planejamento, a logística, o presidente, o roupeiro, o treinador e os jogadores à bola entrando no gol, ou não! Além de muitos pontos importantes não foram citados nessa sequência, acredite ou não. E é com base nesses agentes que estão por trás de cada jogo que esse estudo se baseia, já que são as pessoas que ficam nos bastidores que fazem toda a gestão para que o espetáculo aconteça. Sabemos que não é uma gestão simples de se fazer, e que traz muitos aspectos específicos do mundo do futebol. Passando pelas particularidades do mercado no mundo todo e principalmente no Brasil. Buscando a excelência e a eficiência dessa gestão. Também é conhecido o fato de que essa gestão do futebol é bastante marcada por práticas ilegais e problemas administrativos (MARQUES; COSTA, 2016). Até por isso, há no mundo uma maior demanda pela profissionalização da gestão, sendo essa sim uma variável potencialmente positiva em relação a desempenho financeiro e esportivo de clubes, principalmente quando olhamos em relação aos clubes europeus que passaram por esse processo. (EY SPORTS, 2020). Atualmente o modelo associativo é o predominante no Brasil, e leis que regem os clubes empresas ainda são embrionárias, vide que uma lei que regulamente os clubes que queiram se tornar SAF (LEI Nº 14.193, DE 6 DE AGOSTO DE 2021) foi sancionada pelo presidente em agosto de 2021. Com base nisso, foram selecionados três clubes com alguns fatores em comum, que são: o fato de serem clubes-empresa, estarem situados no estado de São Paulo e terem um desempenho esportivo razoavelmente bom, tendo em vista que estão na elite estadual há algum tempo e figuram em competições nacionais. São eles: Botafogo FC – SP, A. Ferroviária de Esportes – SP e Red Bull Bragantino – SP. O ponto principal deste estudo é a transparência, e foi selecionada por estar presente em diversos estudos sobre profissionalização da gestão, como Toledo, Marques e Costa, e Maia, sendo um ponto importante nesta área. Com isso, foram selecionados

3 quesitos a serem cumpridos pelos clubes selecionados, e analisado se esses clubes já operam esses mecanismos de transparência em sua gestão atual, publicando esse conteúdo em seus sites oficiais, mesmo não sendo obrigatório. Sendo estes quesitos: Demonstrações Financeiras, Estatuto do Social e Composição do Corpo Diretivo, presentes na LEI Nº 14.193, DE 6 DE AGOSTO DE 2021, na sessão sobre Governança das SAF. Diante disso, foi possível constatar que o Botafogo foi o clube que apresentou os três itens citados em seu site. Já a Ferroviária apresentou dois dos itens, e o RB Bragantino acabou não apresentando nenhum dos três itens em seu site oficial. Apontando o Botafogo como o clube mais transparente entre os três citados, em relação ao conteúdo que foi selecionado previamente.

Palavras-chave: Gestão. Clube-Empresa. Profissionalização. Transparência. Futebol.

JUNIOR, Maurício Laurito. Título: Analysis Of Company Club Models In The State Of São Paulo. Subtítulo: A Comparative Analysis Between Botafogo, RB Bragantino And Ferroviária. 2021. nºf. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências do Esporte.) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2021.

ABSTRACT

It's known that the most popular sport in the world is soccer. However, much more than just a game, it is extremely important to understand all the factors that surround it, from planning, logistics, the president, the wardrobe, the coach and the players to the ball entering the goal, or not! In addition, many important points were not mentioned in this sequence, believe it or not. And it is based on these agents who are behind each game that this study is based, since they are the people who stay behind the scenes who do all the management for the show to happen. We know that management is not simple to do, and that it brings many specific aspects of the football world. Going through the particularities of the market around the world and especially in Brazil. Seeking excellence and efficiency in this management. It is also known that this football management is quite marked by illegal practices and administrative problems (MARQUES; COSTA, 2016). For this reason, there is a great demand in the world for the professionalization of management, which is indeed a potentially positive variable in relation to the financial and sporting performance of clubs, especially when we look at European clubs that have gone through this process. (EY SPORTS, 2020)

Currently, the associative model is predominant in Brazil, and laws governing company-clubs are still embryonic, see that a law regulating clubs that want to become SAF (LAW No. 14.193, OF AUGUST 6, 2021) was sanctioned by president in August 2021. Based on this, three clubs were selected with some factors in common, which are: the fact that they are company clubs, they are located in the state of São Paulo and have a reasonably good sporting performance, considering that they have been in the state elite for some time and appear in national competitions. They are: Botafogo FC – SP, A. Ferroviária de Esportes – SP and Red Bull Bragantino – SP. The main point of this study is transparency, and it was selected for being present in several studies on management professionalization, such as Toledo, Marques and Costa and Maia, being an important point in this area. With this, 3 items were selected to be fulfilled by the selected clubs, and analyzed if these clubs already operate these

transparency mechanisms in their current management, publishing this content on their official websites, even though it is not mandatory. These items being: Financial Statements, Social Statute and Composition of the Board of Directors, present in LAW No. 14.193, OF AUGUST 6, 2021, in the session on Governance of the SAF. Therefore, it was possible to verify that Botafogo was the club that presented the three items mentioned on its website. Ferroviária presented two of the items, and RB Bragantino ended up not presenting any of the three items on its official website. Pointing out Botafogo as the most transparent club among the three mentioned, in relation to the content that was previously selected.

Keywords: Management. Company Club. Professionalization. Transparency. Soccer.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	O papel do cientista: um mago que prediz o futuro.....	17
Figura 2	Região Noroeste – Município de residência dos migrantes originados de outros municípios da Região Metropolitana de Campinas em 1º de Julho de 1995.....	18

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Estrutura Societária dos Clubes Citados no Estudo.....	11
----------	--	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Gráfico Comparativo Entre a Receita Total das 1ª Divisões das 5 Principais Ligas Europeias e do Brasil.....	2
Figura 2	Empresas e Associações - 5 Grandes Ligas da Europa + Brasil (1º e 2º divisões).....	3

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SAF	Sociedade Anônima do Futebol
FPF	Federação Paulista de Futebol
FCA	Faculdade de Ciências Aplicadas
PROFUT	Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro
RB	Red Bull
S/A	Sociedade Anônima
BFSA	Botafogo Futebol S/A
BFC	Botafogo Futebol Clube
AFE	Associação Ferroviária de Esportes

SUMÁRIO

1	Introdução.....	1
2	Objetivos.....	6
3	Métodos.....	7
4	Resultados.....	9
5	Discussão e Considerações Finais.....	12
6	Referências.....	16

1. INTRODUÇÃO

O futebol é o esporte mais praticado no mundo todo e a paixão que as pessoas desenvolvem pelo esporte é algo imensurável. No Brasil, que é considerado por muitos o “país do futebol”, este esporte é praticamente um patrimônio cultural e, sendo assim, envolve a influência e percepção de diferentes segmentos e também áreas de conhecimento (MAZZEI et al., 2020). Dentre os vários temas, se destacam os que vamos discutir aqui, que são os aspectos de Gestão, especificamente Gestão do Esporte ou Gestão do Futebol. Assim como dito por Marques e Costa (2016) afirmam:

são comuns as notícias sobre problemas administrativos vivenciados pelos clubes. As dificuldades vão desde a insolvência provocada pelo endividamento excessivo, até o envolvimento em questões judiciais por causa de práticas ilegais. Apesar de um fenômeno relativamente comum no Brasil, essa não é uma exclusividade do país (MARQUES; COSTA, 2016, p. 379).

No Brasil, o modelo de administração adotado pela maioria dos clubes é o modelo associativo, que, a grosso modo, “é formado por um grupo de pessoas responsáveis por tomar decisões visando o futuro do clube, onde não há finalidade lucrativa” (CARVALHO; CASTRO; GUABIROBA, 2016). No caso, o clube pode visar sua saúde financeira como um objetivo, pois ele precisa de dinheiro para se manter e investir em seu propósito maior, o futebol, e não o enriquecimento dos associados.

Em relação à quem administra as associações, geralmente se encontram gestores com mandatos de 2 a 4 anos, que são eleitos pelos associados e seu engajamento profissional é voluntário (MATTAR, 2014). Em clubes como Internacional (INTERNACIONAL, 2020) e Bahia (ESPORTE CLUBE BAHIA, 2020), os associados com ao menos um ano de registro e responsabilidades junto ao vínculo associativo em dia podem votar diretamente para um presidente (chapa) e em assembleias gerais se assim desejar. Enquanto em outros clubes, como o Corinthians (CORINTHIANS, 2017) e Flamengo (FLAMENGO, 2020) as restrições para votos são maiores, é necessário mais tempo como associado ou apenas um tipo de sócio pode votar (conselheiros, por exemplo), o sócio-torcedor “comum” não pode. Esse fato acaba

reduzindo o número de pessoas aptas a votar. Um exemplo disso é o que ocorreu nas eleições de 2018 no Internacional e no Flamengo. Segundo o jornalista Rodrigo Mattos (2018), o clube rubro negro contava com cerca de 100 mil sócios-torcedores na época das eleições, e apenas cerca de 3 mil votaram, enquanto no Inter, 64 mil sócios-torcedores estavam aptos a votar, e cerca de 16 mil participaram da eleição, uma diferença significativa.

Antigamente, o objetivo de um clube era apenas competir e vencer, o movimento associativo ao seu redor era suficiente para arcar com as demandas do esporte, como viagens, treinamentos, jogadores e respectivos custos envolvidos com essa lógica predominante praticamente até a década de 80. Nos dias atuais, para que esses clubes possam prosperar em termos esportivos e oferecer uma condição de trabalho melhor aos atletas, existe uma grande necessidade financeira, a existências de diferentes departamentos (Marketing, Base, Jurídico, etc.) além de consequentemente profissionalismo (MATTAR, 2014; MAIA; VASCONCELOS, 2016).

Neste contexto, é possível perceber uma maior demanda por uma profissionalização da gestão no mundo do futebol, pois clubes que fizeram isso de maneira ordenada, obtiveram sucesso, principalmente quando olhamos para o futebol europeu. Como exemplo disso, podemos analisar a Receita Total das Ligas Europeias em comparação com os Campeonatos Brasileiros (EY SPORTS, 2020).

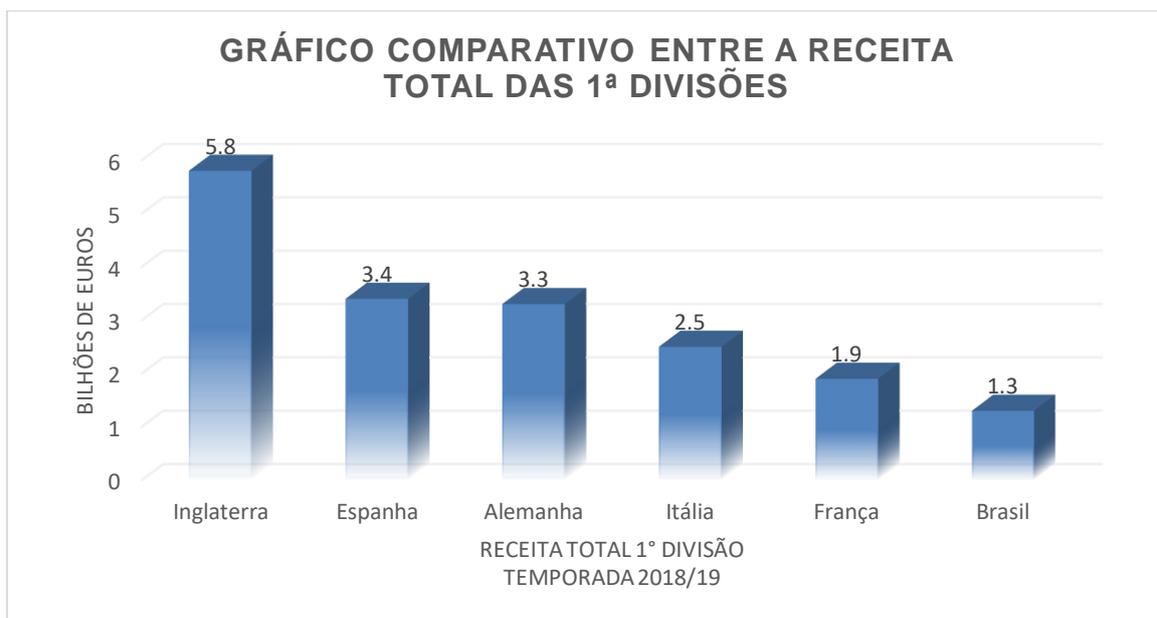


Figura 1: Gráfico Comparativo Entre a Receita Total das 1ª Divisões das 5 Principais Ligas Europeias e do Brasil. (EY SPORTS, 2020).

Ademais, na Europa, ainda existem alguns clubes que se mantêm como associações, mas estes já são minoria, enquanto outros modelos já dominam a maior parte do cenário, como os clubes empresa ou “privado” e o modelo misto. No modelo privado, os clubes realmente trabalham como empresas, visando o lucro através do produto futebol, e suas ações são majoritariamente adquiridas por investidores, que tomam as decisões e ditam o futuro do clube, e o perfil desses investidores e os modelos adotados são imensamente variáveis. No modelo misto, a parte do empresário ou da empresa parceira é menor que a da associação, que deve ser de, pelo menos, 50% + 1. Neste modelo os clubes ainda detêm a maior parte de suas ações, e as decisões cabem a eles, porém muitos adotam a opção de terceirizar a gestão (EY SPORTS, 2020). A figura a seguir compara dados das 1° e 2° divisões das 5 principais ligas europeias e do Brasil. (EY SPORTS, 2020)

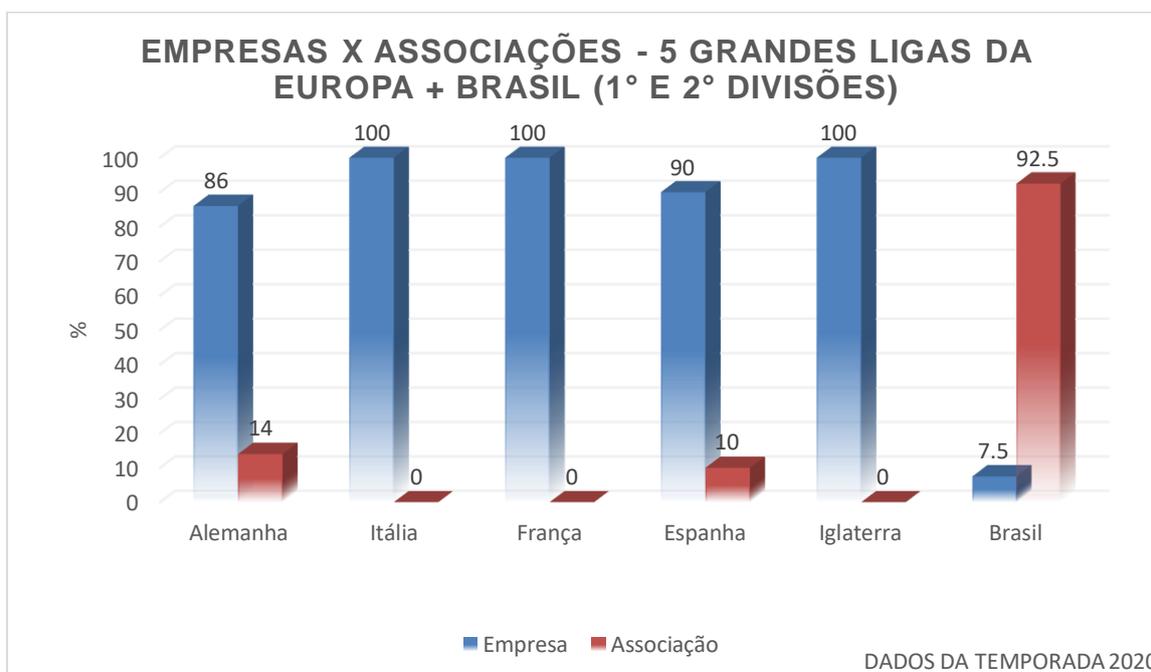


Figura 2: Empresas e Associações - 5 Grandes Ligas da Europa + Brasil (1° e 2° divisões). (EY SPORTS, 2020).

A partir da Figura 2, pode-se notar que o clube-empresa é um fenômeno muito presente na Europa e que ainda “engatinha” no Brasil. Afinal, são poucos os clubes que adotam o modelo por aqui, diferentemente da Europa, onde a maioria esmagadora nas ligas analisadas são de clubes-empresa.

Já no Brasil, mesmo que antiga discussão entre os veículos de mídia sobre profissionalização do futebol brasileiro, o movimento clube-empresa começou de fato no ano de 1994 com o União São João EC, da cidade de Araras, no interior de São

Paulo. De início o clube era uma associação, assim como os demais clubes do país, e em 1994 veio a se tornar um clube-empresa, mas, como isso não é sinônimo de sucesso e eficiência, em 2012 o clube veio a encerrar suas atividades profissionais (GLOBO ESPORTE, 2012).

Em seguida, outros clubes também adotaram esse modelo. Porém, no Brasil esse modelo não tem obtido muito sucesso, pois alguns times como o Figueirense – SC, não tiveram muito êxito, nem esportivo, nem financeiro. Segundo o jornalista Rodrigo Capelo (2019), o clube passou todos os ativos para uma empresa criada por ele. Em seguida, vendeu 95% de sua participação a um investidor privado, que não cumpriu com as expectativas do clube. Com isso, este vem se afundando em dívidas e atrasando salários, além de não entregar resultados esportivos.

No Brasil, temos algumas leis que regulamentam o futebol, as duas principais e também mais conhecidas, até pelos seus nomes, a Lei nº8.672/93, mais conhecida como “Lei Zico”, e a Lei nº9.615/98, também chamada de “Lei Pelé”. A primeira, surgiu e:

Pela primeira vez, foram enunciados os princípios informadores do desporto, quais eram: soberania, autonomia, democratização, liberdade, direito social, diferenciação, identidade nacional, educação, qualidade, descentralização, segurança e eficiência (PERRUCCI, 2017, p.100).

Segundo Perruci (2017), essas legislações tornaram possível a opção dos clubes pela finalidade lucrativa, contrapondo os modelos amadores da legislação anterior, rompendo com um modelo autoritário e centralizador pré-existent. Especificamente na Lei Pelé, houve a melhoraria em alguns pontos, trazendo mudanças como: “a concretização da proposta de implementação do clube-empresa, a extinção do “passe” e a limitação ao valor das cláusulas penais”. Também impôs às entidades de prática esportiva que participassem de competições profissionais, que se transformassem em Sociedades Comerciais ou que contratassem sociedades comerciais para administrar suas atividades profissionais, com prazo de dois anos para a realização. Fato que foi alterado depois, primeiramente aumentando o prazo, e posteriormente, tornando a proposta facultativa.

Outra Lei existente é a LEI Nº13.155, DE 4 DE AGOSTO DE 2015, também conhecida como PROFUT, que basicamente é um programa que auxilia clubes de futebol profissional em renegociações de dívidas com a união em “troca” de alguns requisitos para aderir à esse programa. Requisitos esses que são fundamentados, e assim como dito pela própria lei, “estabelece princípios e práticas de responsabilidade fiscal e financeira e de gestão transparente e democrática para entidades desportivas profissionais de futebol” (BRASIL, 2015). Porém essas normas só se aplicam a clubes aderidos ao programa, que visam renegociar suas dívidas, e portanto, não será nosso foco aqui.

Entretanto, um dos principais fatores que o Brasil ainda precisa avançar estão nas regularizações perante as iniciativas que envolvem o esporte e criação de sociedades anônimas, no sentido que sejam mais claros e específicos os modelos a serem adotados, transições entre os modelos e regras a serem cumpridas pelos interessados.

Agora com a LEI Nº 14.193, DE 6 DE AGOSTO DE 2021 aprovada e sancionada pelos poderes legislativo e executivo do Brasil, a denominada Lei da Sociedade Anônima do Futebol, que foi aprovada no decorrer deste estudo, devemos ter algumas mudanças em relação a padronização do modelo de clube-empresa, tendo que se encaixar no padrão estabelecido na lei para aproveitar dos benefícios oferecidos por ela. Dentre estes benefícios, está a oportunidade de capitalização de recursos e financiamento próprio e o parcelamento de dívidas com condições especiais.

Muitos pontos são abordados na lei, como os direitos e deveres dos clubes que aderirem ao projeto. Dividida em 3 capítulos e 10 seções e subseções, que falam sobre a disposição, da constituição e da governança da SAF, dentre outros itens que a lei aborda. Fazendo praticamente um “passo-a-passo” para a instituição de uma SAF.

A nova Lei se apoia em quatro pontos principais, que falam sobre estímulo à boa governança, refinanciamento de dívidas, reajuste de impostos (específico) e a captação de recursos. Em meio a isso, a Lei traz a possibilidade da abertura de capital na bolsa de valores, atração de um fundo de investimentos, emissão de títulos de dívidas. Outros pontos de destaque são a quitação direta das dívidas, consórcio de credores, possibilidade de recuperação judicial e a responsabilização de dirigentes, dentre outros tantos pontos abordados na Lei, sendo esses os que mais chamaram

atenção. No decorrer do trabalho, será detalhado a parte que nos toca nesse estudo, que trata da governança e transparência das SAF.

Desta forma, será feita uma análise de três casos de clube-empresa que estão atualmente ativos, participam de competições nacionais, e têm uma certa relevância no estado de São Paulo (escolhido pela proximidade) e no âmbito nacional. Os clubes selecionados são: Botafogo Futebol Clube, da cidade de Ribeirão Preto - SP, Associação Ferroviária de Esportes, da cidade de Araraquara – SP e Red Bull Bragantino, da cidade de Bragança Paulista - SP. Assim, neste presente estudo iremos discutir e analisar os modelos de clube-empresa que estão implantados e relatar o que está sendo feito nestes clubes citados acima, principalmente em relação à transparência na gestão dos mesmos.

2. OBJETIVOS

O presente estudo teve como objetivo realizar uma análise comparativa entre os modelos de clube-empresa implantados por Botafogo – SP, Ferroviária – SP e RB Bragantino - SP, focando principalmente nos quesitos transparência e disponibilidade de informações contidas nos sites dos mesmos. Além de uma análise, fazendo um *link* do que fazem esses clubes em relação a LEI Nº 14.193/2021 que acabou de ser aprovada.

Foram selecionados no quesito transparência e disponibilidade de informações, o estatuto do social, atas e demonstrativos financeiros, e composição do corpo diretivo, seguindo os critérios que estão sendo estabelecidos pela nova Lei, aos clubes que aderirem ao programa das SAF.

Como até o momento não se tem nenhum caso de sucesso consistente e duradouro desse modelo no país, e tendo em vista que os clubes citados parecem se aproximar disso por estarem há um bom tempo na primeira divisão estadual e aparecerem no âmbito nacional, o estudo visa analisar se os clubes seguem alguns requisitos sobre transparência e deixam suas ações públicas em seus sites. Além de tratar do quesito transparência com dada cautela.

3. MÉTODOS

A proposta inicial para alcançarmos os objetivos deste estudo é de realizar uma análise documental sobre a estrutura administrativa de três clubes-empresa atuantes no Estado de São Paulo, que são, o Botafogo Futebol Clube – SP, a Associação Ferroviária de Esportes – SP e o Red Bull Bragantino – SP, apontando as diferenças e semelhanças entre os projetos, verificando se eles atendem à princípios básicos de uma boa gestão, principalmente em relação à transparência do clube. Para essa verificação, será realizada uma análise do conteúdo dos sites dos clubes e seus estatutos, e fazendo uma análise conjunta de trechos da a LEI Nº 14.193/2021, ou simplesmente, Lei da Sociedade Anônima do Futebol.

Esses dados para a análise foram coletados nos *sites* dos clubes citados, e após a falta de algumas informações financeiras, foi necessário recorrer ao site da Federação Paulista de Futebol.

Quanto ao principal ponto a ser analisado, que é a transparência. Foi selecionado, perante a LEI Nº 14.193/2021, no trecho sobre transparência, que está na seção 3, artigo 7º e 8º, que fala sobre a governança da SAF e sobre disposição de informações nos *sites* dos clubes. Itens que serão pedidos para os clubes que aderirem ao programa, que aparenta ser um bom parâmetro de medição desse quesito. Selecionando então, esses 3 quesitos: “A Sociedade Anônima do Futebol... atas e demonstrações financeiras, e deverá mantê-las, no próprio sítio eletrônico...”, “...o estatuto social e as atas das assembleias gerais...” e “...a composição e a biografia dos membros do conselho de administração, do conselho fiscal e da diretoria...” (BRASIL, 2021). Sendo então:

- Demonstrações Financeiras
- Estatuto do Social
- Composição do Corpo Diretivo

Lembrando que por se tratar de uma análise documental sobre o conteúdo dos *sites* dos clubes, não é possível afirmar que o conteúdo buscado não exista, mas sim que ele não está disponível para o público em geral nos *sites*.

Os *sites* utilizados foram, <https://botafogofutebolsa.com.br/>, <https://www.redbullbragantino.com.br/> e <https://ferroviariasasa.com/>. Que são as páginas oficiais dos clubes na internet, além do *site* da FPF, <https://futebolpaulista.com.br/Home/> . Sendo constatada ou não a presença dos itens

selecionados, não aprofundando no conteúdo presente nos documentos apresentados, pois não se tem uma padronização do que deve ser disponibilizado neles. Sites esses, que foram analisados durante o mês de Outubro de 2021.

4. RESULTADOS

Iniciando pelo Botafogo Futebol Clube, de Ribeirão Preto – SP. Fundado em 12 de outubro de 1918, em uma das cidades mais importantes do estado de São Paulo, o tricolor de Ribeirão Preto surgiu da união de 3 times do bairro Vila Tibério, existentes na época. O time, como quase todas as equipes tradicionais do interior de São Paulo, passou por altos e baixos ao longo de sua história. Onde nos anos 90 chegou a ser vice-campeão brasileiro das séries C e B e chegou ao vice-campeonato paulista em 2001. E logo após isso, em 2004 o clube já não possuía calendário nacional e em 2006 chegou à 3ª divisão estadual. Em seguida, o clube se reergueu, e em 2018 conseguiu o acesso para a Série B do Campeonato Brasileiro. Hoje, o clube se encontra na primeira divisão do campeonato paulista e disputa a série C do campeonato brasileiro. O Botafogo revelou nomes importantes do futebol mundial, como Sócrates, o Doutor, e seu irmão Raí, que viriam a jogar pela seleção brasileira, dentre outros (NASCIMENTO, 2013). O estádio Santa Cruz recentemente recebeu reformas e foi construído um espaço multiuso, sendo batizado de Arena Eurobike.

Segundo Francisco De Laurentiis (2020), no ano de 2018, foi aprovado pelo conselho a criação de uma S/A, que contaria com um aporte inicial, tornando a S/A responsável pelo futebol, investimentos em infra estruturas e categorias de base. O clube fica responsável, principalmente, pelo acerto de dívidas trabalhistas acumuladas ao longo do tempo. As decisões são tomadas pelo conselho de administração eleito, com dois diretores da Trex Holding e três do Botafogo FC, com mais um indicado de cada parte.

Dito isso, vamos aos fatos. Com relação ao site, o Botafogo disponibiliza um link para "transparência", que se divide entre Botafogo Futebol S/A e Botafogo FC. Na página do BFSA podemos encontrar as demonstrações financeiras referentes ao ano de 2020 e as pessoas que compõem o corpo do conselho de administração do BFSA (BOTAFOGO, 2020). Já na transparência do BFC, é possível encontrar a demonstração do resultado do exercício (DRE), o balanço financeiro e as notas explicativas às demonstrações financeiras, todos referentes ao ano de 2019 (BOTAFOGO, 2019). Além disso, também foi possível encontrar o estatuto social no site.

A equipe de Araraquara, a Associação Ferroviária de Esportes, que foi fundada em 12 de abril de 1950 em Araraquara por um grupo de funcionários da antiga

empresa Estrada de Ferro Araraquara (EFA). A equipe obteve um certo destaque em tempos de Santos de Pelé em seu auge, mas assim como outros passou por tempos “sombrios”, que levaram à 19 anos longe da elite do Campeonato Paulista, de 1996 a 2015. Com a crise vivida à época, surgiu em 2003 a ideia de criar uma S/A para administrar o futebol da AFE, que acabou sendo constituída no mesmo ano de 2003, a Ferroviária Futebol S/A. E após longos anos, o time saiu da 4ª divisão do Campeonato Paulista e hoje figura como uma forte equipe do interior de São Paulo, já ha alguns anos na elite estadual (FERROVIÁRIA, 2021).

No site da Ferroviária, é possível encontrar um link denominado por "documentação SA", onde é possível encontrar, Edital de Convocação de Agosto de 2021, Instruções aos acionistas, Demonstrações Financeiras e Relatório da Auditoria, Edital de Convocação de 2021, a proposta da administração e a ata da reunião. No link "Sobre a Ferroviária" é possível encontrar o corpo da diretoria administrativa, do conselho de administração e da gerência. Não foi possível encontrar o estatuto do social (FERROVIÁRIA, 2021).

Por último, mas não menos importante, o clube de Bragança Paulista – SP, o Red Bull Bragantino, começou como Clube Atlético Bragantino, sendo fundado no dia 8 de janeiro de 1928, e assim como o Botafogo de Ribeirão, teve seus altos e baixos durante sua história. Desde o amadorismo nos primeiros anos e quase encerramento das atividades nos anos 70, até os anos dourados da década de 90, onde sagrou-se campeão estadual na chamada “Final Caipira”, foi vice-campeão Brasileiro e chegou a disputar a Copa Conmebol, precursora da Taça Libertadores. Com grandes nomes como os técnicos Vanderlei Luxemburgo e Carlos Alberto Parreira, e o jogador Mauro Silva. Após isso, o clube teve uma queda de rendimento, mas no final da primeira década do século XXI voltou a figurar no cenário nacional, disputando as séries B e C, mas sem muito destaque. Até que no ano de 2019, o clube anunciou uma parceria com a empresa de bebidas energéticas, a Red Bull, e no mesmo ano sagrou-se campeão brasileiro da série B e retornando à elite nacional após muitos anos, e já no ano de 2020 mudou seu nome para Red Bull Bragantino e conseguiu se classificar para uma competição internacional, a Copa Sul-Americana (RED BULL BRAGANTINO, 2021). No site do clube de Bragança, não é possível achar qualquer informação sobre o estatuto social, corpo diretor ou demonstrações financeiras.

A respeito das finanças, o Bragantino não apresenta em seu site, o demonstrativo financeiro do clube. Sendo assim, recorreremos a outro recurso para

encontrar essas informações, e no site da Federação Paulista de Futebol, há um link onde se encontram as demonstrações financeiras dos clubes filiados que enviam. E lá é possível encontrar as demonstrações de Bragantino e Botafogo, referentes ao ano de 2020 (FPF, 2021).

Sobre o modelo de gestão escolhido pelas equipes, juridicamente falando, Ferroviária e Botafogo optaram pelo modelo de Sociedade Anônima Fechada e o Bragantino optou pela Sociedade Empresária Limitada (EY SPORTS, 2020).

Tabela 1: Estrutura Societária dos Clubes Citados no Estudo.

 <p>Botafogo Futebol Clube</p>	<p>Sociedade Anônima Fechada</p>
 <p>Associação Ferroviária de Esportes</p>	<p>Sociedade Anônima Fechada</p>
 <p>Red Bull Bragantino</p>	<p>Sociedade Empresária Limitada</p>

Praticamente até alguns anos atrás, a legislação brasileira não determinava a forma jurídica que os clubes devem adotar, portanto os clubes podiam optar por qualquer modelo previsto na legislação brasileira (EY SPORTS, 2020). Porém, com a nova legislação, a figura de Sociedade Anônima do Futebol ou trata de uma proposta facultativa, portanto apenas os clubes que se interessarem irão aderir ao programa. A

lei traz alguns benefícios para quem se enquadrar nela, principalmente pelo lado financeiro e fiscal, com especificações próprias (G1, 2021).

5. DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise dos resultados, é possível perceber uma falta de padronização e de transparência do que é feito pelos clubes empresa analisados neste estudo. Principalmente quando comparados a clubes que são associações, como Flamengo, Corinthians e Palmeiras, onde é possível encontrar facilmente os links de estatuto, de transparência e do corpo da diretoria em seus sites.

Como dito anteriormente, não é a transformação dos clubes em empresa que trará transparência e eficiência na gestão, mas uma coisa é fato, os clubes profissionais de futebol terão que mudar algumas coisas no modo de gerir seu clube, e:

“Os clubes que não se propuserem a romper com um passado marcado por gestões não profissionais e incipientes estarão fadados a se tornarem coadjuvantes num ambiente de futebol que não tolerará a falta de competência gerencial e visão estratégica para administrar o “negócio futebol” (NAKAMURA, 2015, p.50).

Um fato importante da LEI Nº 14.193, DE 6 DE AGOSTO DE 2021, é que alguns mecanismos para captação de recursos financeiros, como as “debêntures-fut”, são de uso exclusivo para desenvolvimento de atividades ou pagamento de gastos, despesas ou dívidas da SAF, situação que possivelmente acarretará em um menor endividamento dos clubes, além de uma possível diminuição da dívida já existente. E quem sabe assim, trazendo um alívio financeiro para os clubes brasileiros que sofre com dívidas e vierem a se transformar em SAF.

Sobre o que foi analisado neste estudo, o Botafogo foi o que mais se aproximou do objetivo previamente estabelecido, pois apresenta os 3 itens em seu site. Dentre estes itens, a Ferroviária apresenta o corpo diretor do clube e as demonstrações financeiras, não publicando em seu site o estatuto social. Já o Red Bull Bragantino, tem um site com pouquíssimas informações, e não apresenta nenhum dos itens citados acima.

Quanto à questão financeira, foi necessário utilizar de métodos diferentes dos selecionados inicialmente para encontrar resultados do RB Bragantino, fato que foge da busca inicial no site dos clubes. Lembrando que não foi levado em conta o conteúdo dos documentos publicados pelos clubes, apenas a existência ou não dos mesmos. Fatos que não estão relacionados ao desempenho financeiro ou esportivo.

Assim como já foi dito por Custódio e Rezende (2009), essa falta de padronização, tanto em relação à transparência, quanto em relação ao modelo adotado, acaba por dificultar uma análise mais precisa dos clubes, tanto por parte de quem faz um estudo nessa área, quanto para um possível investidor que tenha interesse nisso.

Por não ter uma legislação que regulamentasse os deveres de um clube-empresa quando esses clubes fizeram essa transformação, os mesmos acabaram ficando livres para agir da maneira que entenderam, sem ter que prestar contas ao torcedor, já que interpreta o que tem de regulamentação da maneira mais agradável à própria diretoria. O que não podemos apontar como errado ou certo, é apenas a opção do clube, porque, se tivéssemos listado por uma lei os direitos e deveres desse modelo de clube de futebol, veríamos o que o clube estava cumprindo e o que não estava, e assim teríamos uma maior precisão na questão dos resultados.

Portanto é de extrema importância o fato de ter sido protocolada no congresso, uma lei que regulamente isso, para todos os clubes que decidirem adotar esse modelo, tenham uma diretriz a seguir, trazendo maior transparência para o torcedor em geral, e até mesmo pesquisadores e jornalistas. Com isso, uma análise comparativa poderia ser feita com maior previsão e eficácia, tendo um padrão para a verificação dos dados.

Os estudos encontrados sobre gestão no futebol refutam a teoria de que uma boa gestão é responsável pelo bom desempenho em campo ou financeiro (MAIA, A. et.al. 2015). Esse fato é necessário para a compreensão de que, mesmo se todos os 20 times da série A do campeonato brasileiro fizerem uma boa gestão, ao final do ano, de qualquer modo, 4 deles serão rebaixados à Série B do Campeonato Brasileiro.

Em relação ao foco principal, que é a transparência da gestão dos clubes em relação ao conteúdo publicado em seus respectivos sites, vamos aos trechos da lei que discutem esses pontos, que estão nos artigos 7º e 8º da seção 3, que diz respeito à governança das SAF, e “conversa” muito com o que está sendo discutido nesse estudo, que vem sendo produzido antes da lei ser aprovada.

Art. 7º A Sociedade Anônima do Futebol que tiver receita bruta anual de até R\$ 78.000.000,00 (setenta e oito milhões de reais) poderá realizar todas as publicações obrigatórias por lei de forma eletrônica, incluídas as convocações, atas e demonstrações financeiras, e deverá mantê-las, no próprio sítio eletrônico, durante o prazo de 10 (dez) anos.

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).

Portanto, será obrigatória a presença de todos esses itens nos sites dos clubes, e como pudemos notar até o presente momento, os clubes analisados não atendem a esses requisitos, e os mesmos quiserem se adequar à legislação das SAF para

usufruir de seus benefícios e regulamentações específicas, terão que cumprir o que é pedido na lei.

O ponto que podemos tocar aqui, e que dialoga com a transparência que está sendo discutida, é a aproximação de investidores e de torcedores dos clubes, sendo que o segundo o principal gerador de receita dos clubes e são considerados o principal patrimônio dos mesmos. A falta da transparência tende a dificultar uma avaliação mais precisa da gestão, que pode afastar esse torcedor e também os possíveis investidores, dado que um investidor se interessa por uma boa gestão dos recursos investidos por ele, e assim, causando impactos econômicos e financeiros que acabam caindo em um ciclo que prejudica os clubes e seus torcedores (MARQUES E COSTA, 2016). Com relação aos torcedores, FONTANA (2018) faz uma excelente ponderação:

“A responsabilidade do clube para com a sua torcida, quando trata-se da prestação de contas, é muito maior do que o mero desempenho esportivo: representa a credibilidade dos gestores, o desejo de manter um relacionamento transparente e duradouro e a preocupação constante com a perenidade da história do clube.”(FONTANA, 2018, p.16)

Um ponto na Lei que une a profissionalização e práticas de boa governança à transparência, é sobre a responsabilização de dirigentes em caso de não cumprimento das normas previamente estabelecidas por ela. Como é dito na Seção 3, Art. 8º, § 2º da Lei, que os administradores das SAF respondem pessoalmente pelo não cumprimento das normas. (BRASIL, 2021). Fato que deve servir como estímulo à prática da transparência e conseqüentemente da boa gestão.

Sendo assim, a análise dos sites foi de extrema relevância, uma vez que a lei aprovada coloca como obrigatório o clube disponibilizar todos esses itens em seus sites. Portanto, os clubes que decidirem aderir a mesma, seriam mais transparentes em relação a sua administração, já que qualquer indivíduo interessado poderia ter acesso às movimentações realizadas pelos administradores do clube. Seria muito interessante, num futuro próximo, observar os clubes que aderiram ao programa das SAF, e analisar seus desempenhos financeiros e esportivos em médio prazo. Analisando até uma possível tendência de outros clubes que são associações e virão a se tornar SAFs.

REFERÊNCIAS

A FERROVIÁRIA E. **Ferrovíriasa**, 2021. Documentação SA. Disponível em: <https://ferroviariasa.com/documentacaosa/>. Acesso em: 17, out. de 2021.

A FERROVIÁRIA E. **Ferrovíriasa**, 2021. Sobre a Ferroviária. Disponível em: <https://ferroviariasa.com/sobre-a-ferroviaria/>. Acesso em: 3, out. de 2021.

BOLSONARO SANCIONA LEI QUE REGULAMENTA TRANSFORMAÇÃO DE TIMES DE FUTEBOL EM EMPRESAS. **G1**, Brasília, 09 de ago. de 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/politica/noticia/2021/08/09/bolsonaro-sanciona-lei-que-regulamenta-transformacao-de-times-de-futebol-em-empresas.ghtml>. Acesso em: 24, out. de 2021.

BOTAFOGO FSA. **Botafogofutebolsa**, 2019. Demonstrações financeiras do Botafogo Futebol Clube do exercício findo em 31 de dezembro de 2019. Disponível em: <https://botafogofutebolsa.com.br/botafogofc-transparencia/>. Acesso em: 3, out. de 2021.

BOTAFOGO FSA. **Botafogofutebolsa**, 2020. Demonstrações financeiras do Botafogo Futebol S.A. dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2020 e de 2019 e o relatório dos auditores independentes. Disponível em: <https://botafogofutebolsa.com.br/transparenciabotafogofutebolsa/>. Acesso em: 3, out. de 2021.

BRASIL. **Lei N° 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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/lei/l13155.htm. Acesso em: 27, set. 2021.

BRASIL. **Lei N° 14.193** de 6 de agosto de 2021. 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. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/lei-n-14.193-de-6-de-agosto-de-2021-336939965>. Acesso em: 27, set. 2021.

BRESSAN, P.; LUCENTE, A.; LOUZADA, R. Análise da estrutura organizacional de um clube de futebol do interior paulista: o estudo do Botafogo Futebol Clube. **Congresso Internacional de Administração**, 2014. Disponível em: <https://www.franca.unesp.br/Home/Pos-graduacao/-planejamentoeanalisedepoliticaspUBLICAS/roberto-louzada.pdf>. Acesso em: 27 set. 2021.

CAPELO, R. Clube-empresa? Entenda a parceria que "privatizou" o futebol do Figueirense e está em crise. **Globo Esporte**, 2019. Disponível em: <https://ge.globo.com/blogs/blog-do-rodriigo-capelo/post/2019/08/22/clube-empresa-entenda-a-parceria-que-privatizou-o-futebol-do-figueirense-e-esta-em-crise.ghtml>. Acesso em: 20 de set. de 2021.

CAPP, N. Primeiro clube-empresa do Brasil, União São João para time profissional. **Globo Esporte**, 2012. Disponível em: <http://ge.globo.com/sp/ribeirao-preto-e-regiao/noticia/2012/07/primeiro-clube-empresa-do-brasil-uniao-sao-joao-para-time-profissional.html>. Acesso em: 20 set. 2021.

CR FLAMENGO. **Flamengo**, 2020. Estatuto do Clube. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/estatuto-do-clube>. Acesso em: 19, set. de 2021.

DE LAURENTIIS, Francisco. Cruzeiro estreia na Série B contra Botafogo-SP, clube que é S/A e possível modelo do futuro celeste. **ESPN**, 2020. Disponível em: https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_id/7257175/cruzeiro-estrela-serie-b-contrabotafogo-sp-clube-sa-possivel-modelo-futuro-celeste. Acesso em: 27, set. de 2021.

EC BAHIA. **Esporte Clube Bahia**, 2020. Estatuto. Disponível em: <https://www.esportclubebahia.com.br/o-clube/estatuto/>. Acesso em: 19, set. de 2021.

MODELO "CLUBE EMPRESA", Reflexão e Panorama das Principais Ligas. **EY Sports**, 2020. Disponível em: https://www.ey.com/pt_br. Acesso em: 3, fev. de 2021.

Europeias FEDERAÇÃO PAULISTA DE FUTEBOL. **Futebol Paulista**, 2021. Demonstrações Financeiras. Disponível em: <https://futebolpaulista.com.br/A-Federacao/Financas.aspx>. Acesso em: 17out. de 2021.

FERNANDES, L. F. F. **A gestão dos clubes de futebol como clube empresa: estratégias de negócio**. 134 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Administração, Universidade do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000. Disponível

em:

<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2832/000282018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 17 out. 2021.

FONTANA, S. B. **Contribuições das práticas de governança corporativa nos clubes brasileiros de futebol: uma análise dos efeitos na gestão**. Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC. Criciúma, 2018. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/6209>. Acesso em 20 set. 2021.

MAIA, A. B. G. R.; VASCONCELOS, A. C. de. DISCLOSURE DE ATIVOS INTANGÍVEIS DOS CLUBES DE FUTEBOL BRASILEIROS E EUROPEUS. **Contabilidade Vista & Revista**, [S. l.], v. 27, n. 3, p. 1-31, 2016. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/2180>. Acesso em: 27 set. 2021.

MAIA, A. B. G. R. *et al.* Governança e Desempenho nos Clubes Brasileiros de Futebol. **XVIII USP International Conference in Accounting**, jul. 2018. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/18Usplnternational/ArtigosDownload/1042.pdf>. Acesso em: 15 set. 2021.

MARQUES, D. S. P.; COSTA, A. L. Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor. **Organizações & Sociedade**, v. 23, n. 78, p. 378–405, set. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/Q79HYQTFRtFXPcWXYGGC3Xy/?lang=pt>. Acesso em 18 set. 2021.

MATTOS, R. Internacional dá lição de democracia ao Flamengo. **UOL**, 2018. Disponível em: <https://rodrigomattos.blogosfera.uol.com.br/2018/12/09/internacional-da-licao-de-democracia-ao-flamengo/>. Acesso em: 13 de set. de 2021.

MAZZEI, L. C. *et al.* Football in Brazil: what brings fans/consumers to stadiums and arenas in the city of São Paulo. **International Journal of Sport Management and Marketing**, v. 20, n. 3/4, p. 193–210, 2020.

NAKAMURA, W. T. Reflexões Sobre a Gestão de Clubes de Futebol no Brasil. *Journal of Financial Innovation*, São Paulo, Vol. 1, No.1, Abril 2015, pp. 40–52. Disponível em:

<https://docplayer.com.br/19066599-Reflexoes-sobre-a-gestao-de-clubes-de-futebol-no-brasil.html>. Acesso em 20 set. 2021.

NASCIMENTO, P. **Museu do Futebol**, 2013. Botafogo de Ribeirão Preto. Disponível em: <https://museudofutebol.org.br/crfb/instituicoes/473968/>. Acesso em: 3, out. de 2021.

PERRUCCI, F. Clube-Empresa: **Modelo brasileiro para transformação dos clubes de futebol em sociedades empresárias**. Belo Horizonte: Editora D'Plácido, 2017.

RED BULL BRAGANTINO. **Redbullbragantino**, 2021. História. Disponível em: <https://www.redbullbragantino.com.br/clubes/historia>. Acesso em: 3, out. de 2021.

REZENDE, A. J.; CUSTÓDIO, R. dos S. UMA ANÁLISE DA EVIDENCIAÇÃO DOS DIREITOS FEDERATIVOS NAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DOS CLUBES DE FUTEBOL BRASILEIROS. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, [S. l.], v. 6, n. 3, 2012. Disponível em: <https://www.repec.org.br/repec/article/view/235>. Acesso em: 27 set. 2021.

RODRIGUES, M. S.; SILVA, R. C. DA. A estrutura empresarial nos clubes de futebol. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 48, p. 17–37, 2009. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4006/400638310002.pdf>. Acesso em 20 set. 2021.

SC CORINTHIANS P. **Corinthians**, 2017. Transparência. Disponível em: <https://www.corinthians.com.br/clubes/transparencia>. Acesso em: 19 set. 2021.

SC INTERNACIONAL. **Internacional**, 2020. Portal da Transparência. Disponível em: <https://transparencia.internacional.com.br/category/3#self>. Acesso em: 19, set. de 2021.

SOUZA, F. D. **Dilemas e perspectivas do clube empresa: o caso do figueirense futebol clube**. p. 1–11, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/202759/TCC%20FINALL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 15 set. 2021.

TOLEDO, G. S.; MAZZEI, L. C. A gestão profissional dos clubes de futebol no Brasil: um estudo sobre clubes da elite do futebol brasileiro que não são grandes campeões em seus estados. **Revista dos Trabalhos de Iniciação Científica da UNICAMP**, Campinas, SP, n. 26, 2019. Disponível em: <https://econtents.bc.unicamp.br/eventos/index.php/pibic/article/view/546>. Acesso em: 22 set. 2021.