



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



Fernando Podestá Guimarães

CLUBE-EMPRESA É O FUTURO DO FUTEBOL BRASILEIRO?

Limeira
2022



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



FERNANDO PODESTÁ GUIMARÃES

CLUBE-EMPRESA É O FUTURO DO FUTEBOL BRASILEIRO?

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(a): Prof(a). Dr(a). Evandro Lázari

Limeira
2022

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas
Ana Luiza Clemente de Abreu Valério - CRB 8/10669

G947c Guimaráes, Fernando Podestá, 1998-
Clube-Empresa é o futuro do futebol brasileiro? / Fernando Podestá
Guimaráes. – Limeira, SP : [s.n.], 2022.

Orientador: Evandro Cassiano de Lázari.
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de
Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Futebol. I. Lázari, Evandro Cassiano de. II. Universidade Estadual de
Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. III. Título.

Informações adicionais, complementares

Palavras-chave em inglês:

Soccer

Titulação: Bacharel em Ciências do Esporte

Banca examinadora:

Isaac Aparecido

Data de entrega do trabalho definitivo: 14-12-2022

Autor: Fernando Podestá Guimarães

Título: Clube-empresa é o futuro do futebol brasileiro?

Natureza: Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências do Esporte

Instituição: Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas

Aprovado em: 14/12/2022.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Evandro Lázari – Presidente
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)



Prof. Me. Isaac Aparecido – Avaliador
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

Este exemplar corresponde à versão final da monografia aprovada.



Prof. Dr. Evandro Lázari (Orientador(a))
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente aos meus pais e meu irmão, que sempre me deram suporte e me apoiaram nos meus estudos e objetivos. Ao restante de toda minha família, em especial minha avó Alzira. Aos meus amigos e colegas de escola e faculdade que forneceram cooperatividade e diversão durante esses anos incríveis.

Por fim, gostaria de mencionar a AAASE, que proporcionou inúmeros aprendizados e experiências, mas que principalmente me apresentou e aproximou de pessoas maravilhosas durante meus 4 anos na gestão, obrigado por terem me ajudado tanto nesses anos.

GUIMARÃES, Fernando. Clube-empresa é o futuro do futebol brasileiro? 2022. nºf. Trabalho de Conclusão de Curso (Ciências do Esporte) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2022.

RESUMO

Introdução: Adotado pelas principais ligas do futebol europeu o modelo clube-empresa pode ser um exemplo de gestão para os times brasileiros com dados e informações do futebol nacional e internacional. O estudo analisou as estruturas jurídicas e societárias desses clubes, as legislações e regulamentações sobre o projeto clube-empresa nesses mercados, e principalmente mostrar as semelhanças e diferenças entre os dois tipos de modelo, e quanto a importância da gestão no futebol evoluiu e vem crescendo cada dia mais. O modelo empresarial já foi implementado no futebol nacional, mas não obteve grande sucesso devido ao tradicionalismo dos clubes e falhas na legislação. **Objetivo:** Contribuir para o conhecimento do processo de gestão clube-empresa e seu desenvolvido no Brasil, podendo ser uma solução e evolução para clubes tradicionais. **Metodologia:** Trata-se de uma revisão bibliográfica, com uma abordagem mais ampla das publicações decorrente em determinadas áreas do futebol nacional e europeu, apresentando-se como um estudo descritivo e exploratório.

Palavras-chave: Clube-empresa 1. Futebol europeu 2. Futebol nacional 3. Gestão no futebol 4.

GUIMARÃES, Fernando. Clube-empresa é o futuro do futebol brasileiro? 2022. n.ºf. Trabalho de Conclusão de Curso (Ciências do Esporte) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2022.

ABSTRACT

Introduction: Adopted by the main leagues of European football, the club-company model can be an example of management for Brazilian teams, with data and information from national and international football, the study analyzed the legal and corporate structures of these clubs, the laws and regulations on the club-company project in these markets. Mainly to show the similarities and differences between the two types of model and how much the importance of management in football has evolved and is growing more every day. The business model has already been implemented in national football, but it has not been very successful due to the traditionalism of the clubs and flaws in the legislation. **Objective:** Contribute to the knowledge of the club-company management process and its development in Brazil, which can be a solution and evolution for traditional clubs. **Methodology:** This is a bibliographic review, with a broader approach to publications arising in certain areas of national and European football, presenting itself as a descriptive and exploratory study.

Keywords: Corporate club 1. European football 2. National football 3. Football management 4.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Manchester United Football Club.....	11
Figura 2	Manchester City Football Club.....	12
Figura 3	Arsenal Football Club.....	14
Figura 4	FC Bayern München.....	15
Figura 5	RasenBallsport Leipzig.....	16
Figura 6	Borussia Dortmund.....	17
Figura 7	Associazione Calcio Milan.....	18
Figura 8	Football Club Internazionale Milano.....	19
Figura 9	Juventus Football Club.....	20
Figura 10	Futebol Clube do Porto.....	21
Figura 11	Sporting Clube de Portugal.....	22
Figura 12	Número de Clube-empresa por Estado.....	25
Figura 13	Botafogo de Futebol e Regatas.....	28
Figura 14	Cruzeiro Esporte Clube.....	29

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SAF	Sociedade Anônima de Futebol
CDB	Confederação Brasileira de Desportos
CBF	Confederação Brasileira de Futebol
CONMEBOL	Confederação Sul-Americana de Futebol
CMO	Chief Marketing Officer
CLO	Chief Legal Officer
CFO	Chief Financial Officer
CEO	Chief Executive Officer
UEFA	União das Associações Europeias de Futebol
SADs	Sociedades Anônimas Desportivas
IRPJ	Imposto de Renda de Pessoa Jurídica
CSLL	Contribuição Social sobre Lucro Líquido

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	História do futebol brasileiro.....	1
2	OBJETIVOS GERAIS.....	5
3	METODOLOGIA.....	5
4	CLUBE EMPRESA.....	6
5	CLUBE EMPRESA NA EUROPA.....	10
5.1	Inglaterra.....	11
5.1.1	Manchester United.....	11
5.1.2	Manchester City.....	12
5.1.3	Arsenal.....	14
5.2	Alemanha.....	15
5.2.1	Bayern de Munique.....	15
5.2.2	RB Leipzig.....	16
5.2.3	Borussia Dortmund.....	17
5.3	Itália.....	18
5.3.1	Milan.....	18
5.3.2	Inter de Milão.....	19
5.3.3	Juventus.....	20
5.4	Portugal.....	21
5.4.1	Porto.....	21
5.4.2	Sporting.....	22
6	CLUBE EMPRESA NO BRASIL.....	23
6.1	Caso de sucesso e fracasso.....	26
6.1.1	Caso de sucesso.....	26
6.1.2	Caso de fracasso.....	27
6.2	Botafogo.....	28
6.3	Cruzeiro.....	29
7	CONCLUSÃO.....	31
8	REFERÊNCIAS.....	32

1 INTRODUÇÃO

Clube-empresa está se tornando cada vez mais comum no futebol brasileiro depois de grandes clubes como: Cruzeiro, Botafogo, Vasco, entre outros se tornarem Clube-empresa (SAF) no Brasil. Este trabalho buscou mostrar as semelhanças e diferenças entre os dois tipos de modelo Associação Sem Fins Lucrativos e SAF, observando quanto a gestão do futebol evoluiu e vem crescendo cada dia mais, também buscou exemplos de Clube-empresa na Europa de clubes da Inglaterra, Alemanha, Itália e Portugal. O modelo empresarial já foi implementado outras vezes no futebol brasileiro, mas não obteve sucesso devido a vários fatores como: falhas legislativas e o tradicionalismo dos clubes. Porém, com a visível crise de vários times populares do futebol brasileiro, surgiu uma nova proposta de clube-empresa apresentada em forma de Projetos de lei. Este estudo trata-se de uma revisão bibliográfica, cujo objetivo é contribuir para o conhecimento do processo Clube-empresa no futebol brasileiro e a importância de se aprofundar mais nesse assunto e identificar quais as ferramentas e métodos mais adequados às suas realidades.

1.1 História do futebol brasileiro

O futebol chegou ao Brasil por Charles Miller no final do século XIX. Esse estudante da cidade de São Paulo retornou da Inglaterra em 1894 com diversos artigos e objetos como bolas, uniformes e um livro com as regras daquela época. Após a chegada ao país, o futebol rapidamente se popularizou na sociedade, principalmente entre funcionários de indústrias.

Os primeiros clubes brasileiros surgiram dentro de indústrias e empresas como forma de diversão dos funcionários, que se reuniam para praticar o esporte. Podemos dizer que essa relação entre empresas e futebol está interligada desde do início do futebol. Conforme o esporte foi se desenvolvendo e popularizando, foram surgindo as associações civis que competiam entre si, tanto no âmbito esportivo através de campeonatos, quanto no âmbito social. (NASCIMENTO, 2013).

Com o decorrer dos campeonatos, iniciaram grandes rivalidades entre os maiores clubes, que assim começaram a contratar jogadores remunerados de forma

irregular, com a finalidade de conseguir um time mais qualificado para enfrentar seus rivais e vencê-los em competições. Desta forma, iniciou-se um amadorismo, onde atletas eram pagos apenas para jogar, porém, sem nenhum tipo de regulação até a criação da 'Lei do Passe'. (NASCIMENTO, 2013). Assim, para manter um bom elenco de jogadores, os clubes tentam obter mais recursos para investir no clube, através da venda de ingressos e de outras maneiras para suprir os gastos (NASCIMENTO, 2013).

Com a mudança do governo liberal para o modelo centralizador no fim da década de 1920, instituído por Getúlio Vargas, Presidente Nacional da época, o governo passou a investir em diversas ações no país. Em suas propostas políticas, buscava-se alcançar o populismo, atraindo uma maior quantidade de pessoas possíveis. Getúlio Vargas, entendeu, então, que investir em educação, saúde, e esporte, com foco no futebol, era uma forma de conquistar o público (MEZZADRI, 2013).

Caminhando com as propostas do Governo de popularizar o futebol, instituições municipais e estaduais começaram a construir estádios para os jogos na década de 1950, como o Estádio do Pacaembu em São Paulo com capacidade para 27 mil pessoas e o Estádio do Maracanã no Rio de Janeiro com capacidade para 89 mil pessoas. Com o passar do tempo foi criada a lei do passe, lei 6.354 de 1976, que serviu para oficializar as práticas que já eram comuns na época, ou seja, a lei dizia que o clube poderia estipular um valor pelo seu jogador, com isso o atleta só poderia sair do clube caso houvesse pagamento desse montante, mesmo com o fim do contrato o atleta continuava vinculado ao clube que possuía o seu passe.

Em março de 1998 entrou em vigor a Lei 9.615, conhecida também como Lei Pelé, onde não trata apenas do fim do passe do jogador profissional, mas sem dúvida essa foi a característica mais marcante e revolucionária no que se refere ao futebol brasileiro, afetando todos os jogadores, e os clubes, que tiveram que sofrer algumas adaptações em sua estrutura organizacional.

A primeira entidade criada no Brasil foi a Federação Brasileira de Sports no ano de 1914, mas teve alteração de nome em 1916 para Confederação Brasileira de Desportos (CBD). A CBD passou a se chamar Confederação Brasileira de

Futebol (CBF) no ano de 1979 e é conhecida por este nome até hoje. Em outros países, as confederações esportivas já existiam há mais de 40 anos. Com o decorrer do tempo, as atitudes governamentais mudaram de princípios e diminuíram seus atos na vida das instituições futebolísticas, representando o novo modelo político proposto pelos então Presidentes: Collor de Mello, Itamar Franco e mais tarde Fernando Henrique Cardoso (MEZZADRI, 2013).

Na década de 1980, com o avanço da tecnologia, houve várias transações e trocas de jogadores, associados aos direitos de transmissões da televisão e ao uso dos patrocínios como tática de marketing das empresas para uma maior visualização de seus produtos entre os fãs do esporte (MATTAR, 2012). Nas décadas de 1990 e 2000 houve uma mudança do futebol amador para mercadológico com uso de patrocínios por parte do marketing das empresas que sempre buscavam atingir mais pessoas (MATTAR, 2012), com isso, permitiu uma nova perspectiva sobre o esporte e a forma como é visto pela sociedade. A sua evolução produziu uma interdependência entre os torcedores, clubes, federações, confederações e o Estado. (MEZZADRI, 2013).

Com um maior alcance de torcedores e praticantes foi desenvolvido o Campeonato Brasileiro, conhecido como Brasileirão pela população brasileira e se tornando a competição mais importante do país. O torneio sofreu várias mudanças tanto de nome e regras, porém, desde 2003 houve um acerto sobre o alinhamento da competição com a última alteração sendo feita no nome em 2018, agora conhecido como Brasileirão Série A. O segundo torneio importante no Brasil é a Copa do Brasil, que possui um formato eliminatório. Essa competição busca abranger clubes do país inteiro, onde 92 clubes de todas as divisões e outros que não pertencem a nenhuma divisão participam da competição. Todos os 26 estados brasileiros, exceto Distrito Federal, possuem no mínimo um representante.

Há também a Copa Sul-Americana, que é o segundo torneio mais importante na América do Sul depois da Libertadores, que foi criada em 2002 pela Conmebol (Confederação Sul-Americana de Futebol). Essa competição foi ganhando mais reconhecimento e aumentando seu nível de importância para os clubes brasileiros.

Com o decorrer da evolução do futebol nacional e o alcance proporcionado pelas transmissões de Tv, jornais e atualmente por mídias sociais, o esporte ganhou inúmeros seguidores em todo o país, surgiram vários contratos de propagandas, de patrocínios e de direitos de transmissão de imagem para clubes e jogadores. Desse modo, o futebol nacional alcançou uma escala de comércio internacional, onde jogadores brasileiros se transferiram para clubes estrangeiros com mais facilidade, e campeonatos, como a Copa do Mundo, são fenômenos tanto para a parte comercial quanto para a cultural dos países (NASCIMENTO, 2013).

Protagonizando contratos milionários e por meio da lei, vários clubes internacionais se tornaram sociedades empresariais de acordo com as regras estabelecidas pelos governos de cada país, sendo em alguns deles até obrigatório como na França e Itália. Na Inglaterra todos os clubes da primeira divisão são clube-empresa como: Arsenal, Chelsea, Manchester City, Manchester United entre outros, que até ingressaram na bolsa de valores por um tempo.

De forma contrária, os clubes brasileiros se mantiveram como associações, com o mesmo modelo de gestão que possuíam em pleno amadorismo. Atualmente os clubes nacionais são fracos em obter maneiras de obter e arrecadar dinheiro para investimentos, sobrevivendo basicamente de direitos de transmissão e venda de jogadores (BEZERRA; FEITOSA, 2017), que são transferidos cada vez mais jovens para o futebol internacional.

Desta forma, o futebol brasileiro se tornou um excelente exportador de jogadores qualificados (mesmo que ainda em fase de aperfeiçoamento), para o futebol internacional a fim de quitar dívidas pendentes geradas pelos seus diretores. Em contrapartida, com um poder financeiro maior os times estrangeiros compram estes jogadores, lucrando bem mais com as suas futuras vendas no mercado internacional. Assim, de certa forma, as associações brasileiras colaboram para o enriquecimento dos clubes-empresas do restante do mundo (NASCIMENTO, 2013).

2 OBJETIVOS GERAIS

Contribuir para o conhecimento do processo de gestão Clube-empresa na Europa e Brasil, com importância de se aprofundar mais no assunto, sendo o objetivo principal a obtenção de mais clareza sobre esse modelo de gestão de clubes de futebol por parte do leitor, obtendo aprendizado suficiente para discorrer e debater sobre o tema, formando sua própria opinião com a finalidade de alcançar soluções viáveis para os clubes do futebol brasileiro.

Objetivo específicos:

- Identificar os aspectos da atual gestão dos clubes brasileiros e estrangeiros;
- levantar as possíveis dificuldades apresentadas aos clubes do Brasil;
- levantar e pesquisar a evolução do Clube-empresa;
- Identificar os desafios e as oportunidades que Clube-empresa tem a oferecer.

3 METODOLOGIA

Esta revisão bibliográfica, é uma análise crítica e mais ampla das publicações decorrente em determinadas áreas no mundo do futebol (TRENTINI e PAIM, 1999), apresentando-se como um estudo descritivo e exploratório. Este estudo é caracterizado, na natureza, em uma pesquisa bibliográfica que relata experiência e analisa a situação. As informações foram coletadas de livros, revistas, artigos, sites e outros trabalhos com o possível tema, com as palavras: Clube-empresa, Clube-empresa Europa, Clube-empresa Brasil, futebol brasileiro e gestão no esporte.

Podemos acrescentar a este estudo as consultas à base de dados, artigos e sites esportivos com o objetivo de fortalecer e deixar mais desenvolvida esta pesquisa. Este tipo de pesquisa tem como finalidade colocar o pesquisador em

um contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou firmado sobre determinado assunto (MARCONI e LAKATOS, 2007).

Desta forma, segundo os autores citados acima, a pesquisa bibliográfica não é apenas uma repetição do que já foi estudado, citado ou descrito sobre determinados temas, portanto, proporciona o exame deste assunto sob novo conhecimento ou abordagem, podendo chegar a uma afirmação inovadora, principalmente ao passar dos anos. Demo (2000), vem complementar e dizer que a ideia da pesquisa é de induzir o contato interpessoal entre aluno e as teorias por meio de leitura, podendo assim ter uma interpretação própria sobre o tema estudado.

4 CLUBE EMPRESA

Entre as décadas de 1970 e 1980 o “giro neoliberal” transformou o futebol com mudanças profundas e aceleradas (HAAG, 2013, p. 61). Foi justamente nesse período que ocorreu, principalmente em território europeu, uma intensificação da constituição dos clubes de futebol, historicamente formatados sob o modelo associativo, para o empresarial (MOTTA, 2020).

Esse modelo empresarial é conhecido como clube-empresa, e pode ser definido como uma sociedade empresarial com finalidade lucrativa sobre organizações das entidades de prática. No início do futebol, os clubes se organizaram em associações ou sociedades civis sem fins lucrativos, porque o esporte era amador e para lazer dos funcionários, isso aconteceu na maioria dos países.

O principal objetivo do clube-empresa é auxiliar e profissionalizar a gestão dos clubes de futebol, com garantias de obter lucros e rendimentos fora e dentro de campo. Esse modelo permite o clube se fundir ou ser incorporado a outras sociedades empresariais. Cada país desenvolveu seu próprio modelo de acordo com as suas leis, o clube que aderir esse modelo pode ter acesso a planos de refinanciamento de dívidas.

Um dos maiores benefícios da adesão dos times ao clube-empresa é organizar e profissionalizar a gestão e atrair novos investimentos para o seu capital. Neste modelo, os dirigentes podem ser punidos em caso de irregularidades e são obrigados a divulgar dados financeiros e de governança. Atualmente, o governo impede a compra de participações em associações. Então quem investe no clube-empresa, pode comprar cotas ou ações na bolsa de valores.

O maior desafio a ser enfrentado pelos clubes de futebol é ter excelência em campo e lucro ao mesmo tempo. Esse processo necessariamente passa por investir na gestão do clube com a sua profissionalização e na estrutura do clube com novos centros de treinamento, jogadores e profissionais de suporte. Para isso, é essencial o acesso a novas formas de captação de recursos. Um grande risco para investimentos em ações de clubes é que depende do desempenho e resultados nos gramados. Por conta disso, esse tipo de papel tende a ser mais ocasional. Os grandes clubes que tem uma base de fãs fiéis não são tão dependentes dos resultados. Por isso, suas ações seriam uma alternativa mais conservadora. Esses clubes normalmente gastam muito com transferências de jogadores que às vezes são muito valorizados para manter sua base de fãs motivada e a excelência em campo. Essa estratégia pode gerar riscos para as finanças do clube-empresa por gastar valores altos.

Portanto, clube-empresa pode ser definido “como aquele ente de prática desportiva que adota um modelo de sociedade empresarial como tipologia jurídica” (MOTTA, 2020, p49), sendo uma alternativa para reverter crises financeiras de clubes que enquanto associação acarretaram ao longo dos anos.

Introduzindo esse tema no Brasil, ao longo dos últimos anos, diversas foram as alterações legislativas respectivas ao clube-empresa. A atual modificação criou uma sociedade empresária específica para o futebol: a Sociedade Anônima do Futebol (SAF). Após os sucessos dos clubes europeus e fracassos de grandes clubes nacionais por dívidas milionárias, o Poder Legislativo lançou um novo modelo alternativo que não é obrigatório, tendo como base a constituição de incentivos e diversos mecanismos que conseguissem promover a transformação dos clubes de futebol profissionais em SAF.

A SAF é um tipo específico de empresa, criado pelo Congresso Nacional do Brasil em 6 de agosto de 2021, por meio da Lei 14.193/2021. A Lei da SAF, como ficou conhecida, incentiva a mudança dos clubes brasileiros para este formato de clube-empresa, que dispõe de normas de governança para seus dirigentes, com mais controle e meios de financiamento específicos para o futebol. Estimulando clubes tradicionais no formato de associação civil sem fins lucrativos para a empresarial.

Com a nova Lei os clubes podem ser fundados diretamente com esse modelo, podem ser convertidos de associação civil para SAF ou até mesmo fazer a junção de seu departamento de futebol, com a transferência de todos os ativos relacionados à atividade futebolística para a empresa. Uma vez que a companhia é adquirida, é possível vender parte majoritária ou minoritária de todo seu capital para um novo proprietário.

A SAF abre a possibilidade da venda parcial ou total do clube para novos donos. Podem ser fundos de investimentos, empresários e até a abertura do capital na Bolsa de Valores, opção ainda não tentada por nenhum clube brasileiro, mas comum em outros países.

Uma grande diferença de associação e SAF são os seus cargos administrativos. As associações são administradas pelos seus sócios que normalmente são torcedores do clube, e por serem torcedores do clube suas decisões são influenciadas pelos fatores psicológicos-emocionais, levando os gestores a tomá-las considerando a emoção em detrimento da razão (REZENDE e PEREIRA, 2005, p. 1). A estrutura profissional da gestão da SAF, contratada por seu dono é composta por profissionais nas áreas: diretor de futebol; diretor de marketing (CMO - chief marketing officer); diretor jurídico (CLO - chief legal officer); diretor financeiro (CFO - chief financial officer) e diretor geral (CEO - chief executive officer).

Esses gestores se organizam em um Conselho de Administração, no qual são tomadas as principais decisões. A associação também pode se organizar desta mesma maneira internamente. Em teoria, a grande diferença é que as associações trocam de presidentes com frequência, gerando reclamações de instabilidade deixada pelo presidente anterior, a cada troca de mandatário.

Por ser um ativo o clube-empresa pode ser vendida e comprada como uma empresa convencional. Portanto, um dono que comprar uma porcentagem de uma SAF pode vendê-la a qualquer momento, pode ser o valor total ou uma parte dessa porcentagem de acordo com seus interesses econômicos e comerciais.

No Brasil algumas tradições do clube que for comprado são protegidas por meio da Lei, independente do percentual adquirido pelo dono, o clube tem poder de veto sobre:

- a) mudança de nome;
- b) mudança de cor, brasão, hino e símbolo.
- c) mudança de sede para outro município.

Quando o termo clube-empresa é falado em território brasileiro, todos pensam nas grandes dívidas dos clubes tradicionais que normalmente são acumuladas por anos de gestões amadoras, e que simplesmente o dono que comprar o clube vai liquidar esses endividamentos. Quando um clube é comprado as dívidas permanecem com a associação civil, ou seja, não são transferidas para a empresa recém-criada. A SAF então, se torna responsável por ajudar com o pagamento dessas obrigações, nos limites estabelecidos pela lei.

Uma vez que a associação perde quase todas as suas receitas operacionais, pois o futebol foi transferido para a administração do clube-empresa, existem duas opções para tratar do endividamento:

1- Regime Centralizado de Execuções

Funciona como uma fila para credores de natureza cível e trabalhista. A empresa assume a responsabilidade de contribuir no pagamento desta fila, com 20% de suas receitas correntes mensais.

A princípio, clubes que aderem a esse regime têm um prazo de seis anos para o pagamento das dívidas. Se pelo menos 60% da dívida for quitada nesse período, concede-se uma extensão de mais quatro anos para quitação do restante, somando um total de 10 anos.

O Regime Centralizado de Execuções também abre a possibilidade de abater em pelo menos 30% as dívidas, por meio de descontos.

Para definir a ordem do pagamento dos credores, há prioridade aos créditos mais antigos e também aos perfis:

- a) idosos;
- b) pessoas com doenças graves;
- c) pessoas com créditos menores que 60 salários-mínimos;
- d) gestante;
- e) vítimas de acidente de trabalho no futebol.

2. Recuperação judicial

A recuperação judicial costuma ser usada por empresas que apresentam relevância econômica, mas estão quase falidas. Podendo renegociar dívidas cíveis e trabalhistas com a mediação do poder público, para que os créditos sejam liquidados por descontos e pagos em novo período.

Podemos concluir que a decisão de um empresário comprar um clube é poder ter retorno sobre esse investimento por meio de revenda futura por um valor maior do que o investido desde a sua compra, ou seja, obter lucros pela operação do clube-empresa e integração do clube de futebol a uma cadeia de outros negócios, para que esses sejam beneficiados diretamente.

5 CLUBE-EMPRESA NA EUROPA

Os clubes que ocupam as melhores posições em rankings mundiais adotam um modelo de sociedade empresária, podendo obter lucro para que desta forma consigam contratar melhores profissionais para disputar campeonatos, desenvolver as estruturas esportivas e conquistar mais torcedores pelo mundo, além de possuírem uma melhor gestão estruturada e profissional em um molde

empresarial. Um exemplo de sucesso de clube-empresa é a Premier League, que é a principal liga de futebol da Inglaterra e uma das maiores do mundo.

Nesta liga majoritariamente os clubes utilizam um modelo empresarial de estrutura, atraindo investidores multimilionários. Assim, com uma gestão profissional e um enorme investimento financeiro, é possível construir times sólidos desde a administração interna até os gramados.

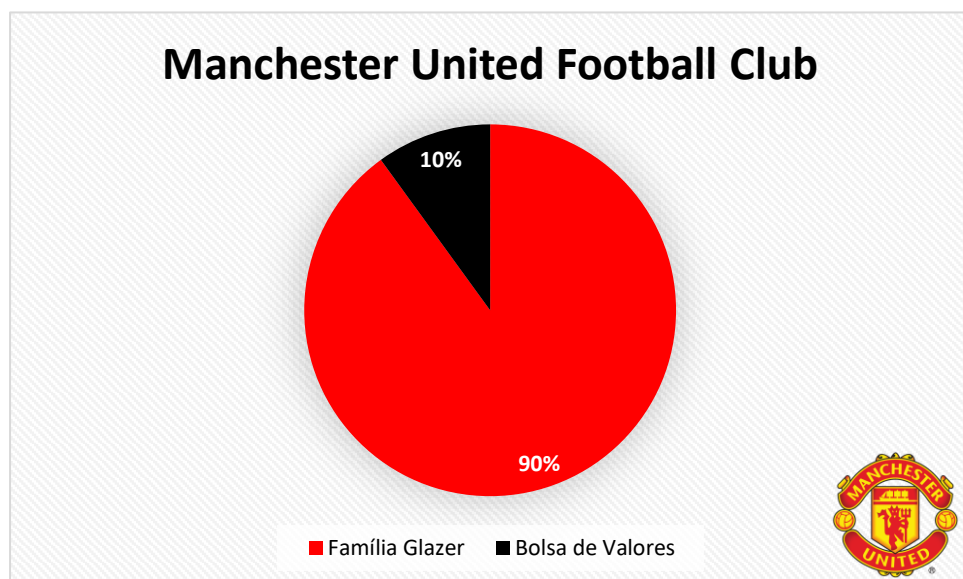
5.1 Inglaterra

Na Inglaterra, que por especificidades históricas já adotava a tipologia jurídica de sociedade empresária, ao longo da década de 1980, observou-se um fenômeno singular, a da “entrada dos clubes na bolsa de valores”. Em 1983, o Tottenham Hotspur Football Club se tornou a primeira equipe britânica a se lançar na bolsa, através da holding Tottenham Hotspur Plc. (MOTTA, 2020). A seguir estão alguns dados dos clubes-empresa na Inglaterra e seus respectivos donos:

5.1.1 Manchester United

Figura 1: Manchester United Football Club

Fonte: Autor



A família Glazer é a proprietária privada do Manchester United, atualmente os irmãos Joel e Avram Glazer são os donos. Os empresários herdaram o clube de seu pai Malcolm Glazer, quando faleceu em 2014 sem nunca ter ido ao

estádio do Manchester. Malcolm adquiriu o United entre 2003 e 2005, no primeiro ano comprou apenas 7%, e em 2005 adquiriu 90% do clube. A família montou uma estrutura em que mantém poder sobre o clube (por meio das ações de classe B), enquanto abre seu capital na Bolsa de Valores de Nova York para que investidores coloquem dinheiro no negócio (por meio de ações de classe A).

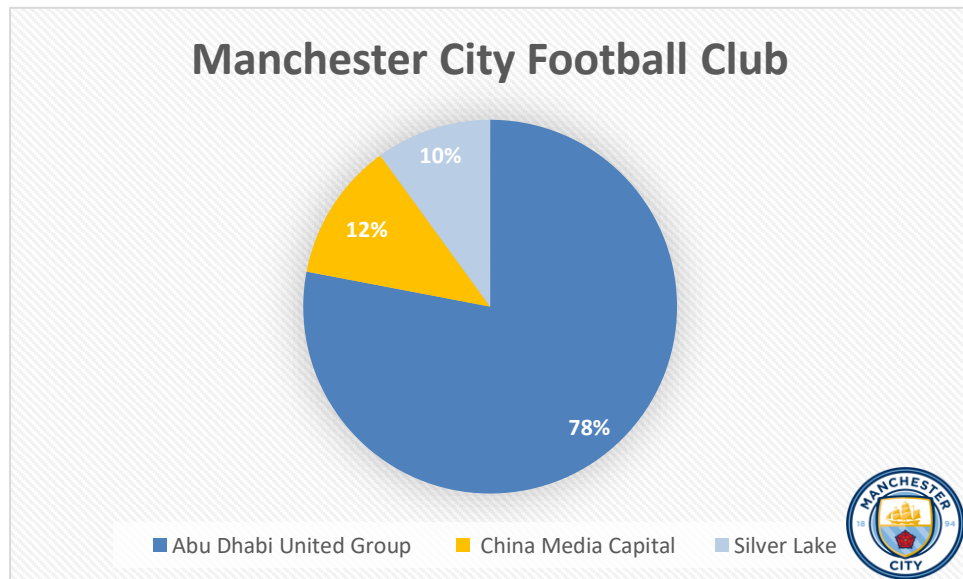
A venda do Manchester United gera muitas controvérsias. A compra do clube foi financiada por ela mesma, a família Glazer nunca colocou dinheiro, com isso, o clube é o único da primeira divisão que paga dividendo para seus próprios acionistas que no caso do Manchester é a família Glazer. Resumindo, a família comprou o Manchester com o dinheiro do Manchester, aumentando a receita do clube e adquirindo uma parte desse valor para si próprio. O modelo de gestão adotado pelos Glazer foi não colocar dinheiro, porém aumentar a receita para retirar desse valor lucro, independentemente dos resultados dentro de campo.

Entre os anos de 2005 a 2013 o clube foi o principal da Inglaterra ganhando cinco títulos da primeira divisão e ganhando uma de três finais da UEFA Champions League. Mas esse grande sucesso de títulos teve um grande responsável, o treinador Alex Ferguson que se aposentou no ano de 2013. A conquista da Europa League em 2017, foi a última vez que o clube gritou “é campeão”. Entretanto, a competição não possui uma grande expressão, e a ausência de títulos incomoda os fãs da equipe. Diante deste cenário, torcedores do Manchester há cada ano se decepcionam com o desempenho do clube, e para grande parte da torcida, a culpa da má fase está na administração dos proprietários que estão preocupados apenas em adquirir dinheiro, mas pouco se importam com as conquistas do clube. Torcedores mais radicais pedem a criação do 50+1, onde o clube é “seu próprio dono”, lei que é usada na Alemanha.

5.1.2 Manchester City

Figura 2: Manchester City Football Club

Fonte: Autor



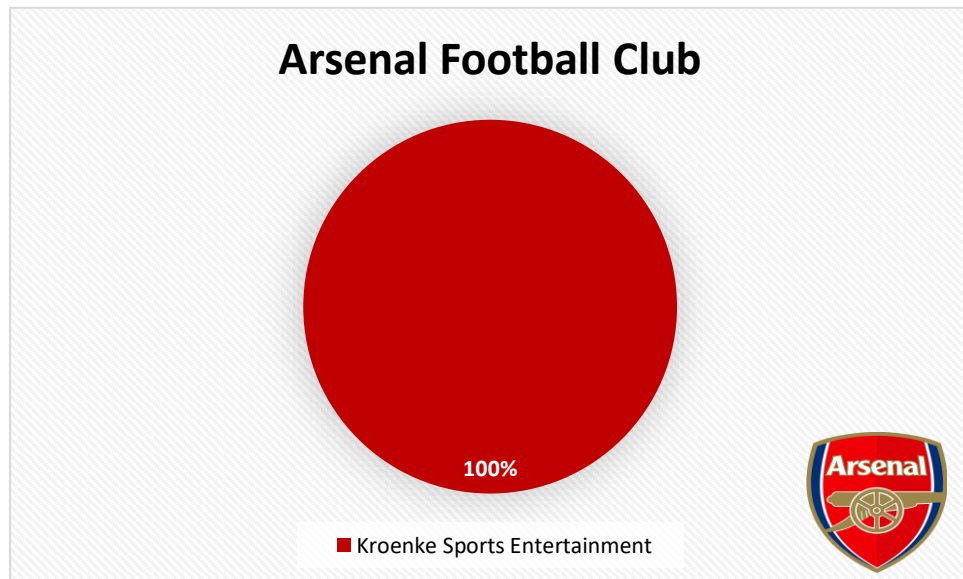
Em 2008 o clube foi comprado pelo Abu Dhabi United Group, fundo de investimentos em empresas que pertence a Mansour bin Zayed Al Nahyan, este por sua vez membro da família real dos Emirados Árabes. Isso fez do Manchester City um dos clubes com mais dinheiro para investimentos, uma vez que a sua fortuna não vem apenas do futebol, mas dos negócios que envolvem os chefes de estado dos Emirados Árabes.

A equipe inglesa cresceu, tornando-se uma das mais famosas do futebol, além de possuir uma infraestrutura invejável em campo e fora dele. Desde então, o City tornou-se um time da elite no futebol europeu, é o atual campeão inglês 2021/22, assim como aconteceu outras três vezes nos últimos quatro anos. O time do técnico Pep Guardiola ficou com o troféu mais cobiçado da Inglaterra e se isolou como segundo com mais títulos na 'era' Premier League. Além de conquistar quatro títulos do Campeonato Inglês, o clube também foi campeão seis vezes da Copa da Liga, três na Supercopa da Inglaterra e dois da Copa da Inglaterra. Agora, busca vencer pela primeira vez o campeonato mais importante da Europa, a UEFA Champions League.

5.1.3 Arsenal

Figura 3: Arsenal Football Club

Fonte: Autor



O empresário estadunidense Stan Kroenke começou a comprar ações do Arsenal em 2007. Na época, o clube era de propriedade de vários empresários britânicos. Kroenke foi adquirindo ações pouco a pouco e, em 2011, já tinha o controle do clube, com mais de 62%, a compra total foi completada em 2018, quando ele comprou o restante das ações. O empresário dá estabilidade para que a empresa administre o futebol, mas também não põe dinheiro próprio no negócio e nem deixa que o clube faça investimentos ousados demais.

Mesmo com a compra de Stan, o Arsenal ficou fora dos holofotes nas últimas temporadas. Os resultados dentro da Inglaterra não são dos melhores com o último título da Premier League em 2004, mas conseguiu vencer quatro vezes a Copa da Inglaterra e quatro vezes a Supercopa da Inglaterra nesse período. Foi finalista da UEFA Europa League em 2018/19, mas acabou ficando em segundo lugar. Além de não chegar na principal competição europeia UEFA Champions League.

Devido à falta de títulos de expressão, torcedores exigem ações por parte do dono do clube para elevar o nível de competitividade do elenco. Atualmente o Arsenal recebeu uma oferta de compra do sueco Daniel Ek, dono do Spotify.

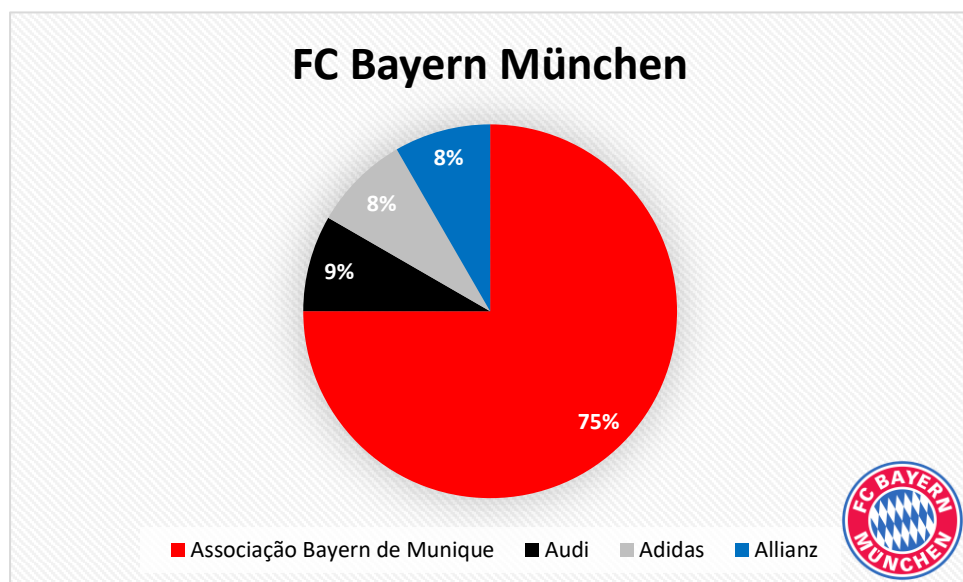
5.2 Alemanha

A Alemanha foi uma exceção, pois teve alta resistência referente à empresarização dos clubes nacionais. Apenas em 1998, surge a lei 50+1%, que obriga os clubes a manter a maior parte das suas ações na mão dos seus membros-torcedores, vendendo para investidores profissionais apenas o que lhe fosse necessário para não perder o controle da instituição. (SANTOS, 2017, p. 85). No país em que o futebol se manifesta de maneira mais evidente por sua função social, clubes são impedidos de ceder a maior parte de seu controle para terceiros. As centenárias associações que administram os clubes precisam ter pelo menos 50% das ações, mais 1% ou seja 51% das ações, os outros 49% podem ser negociados para investidores, para garantir a soberania em relação às decisões tomadas. A este sistema se dá o nome 50+1. Há exceções de clubes que pertencem a empresas com variedade de formatos neste sistema.

5.2.1 Bayern de Munique

Figura 4: FC Bayern München

Fonte: Autor



As três patrocinadoras Audi, Adidas e Allianz desembolsaram grandes quantias para comprar participações no controle administrativo do Bayern. Elas passaram a ser donas, o que lhes dá voz nas decisões relacionadas ao clube, embora a palavra final seja sempre da associação. Isso também lhes dá óbvia facilidade na renovação de contratos para que continuem a ser respectivamente

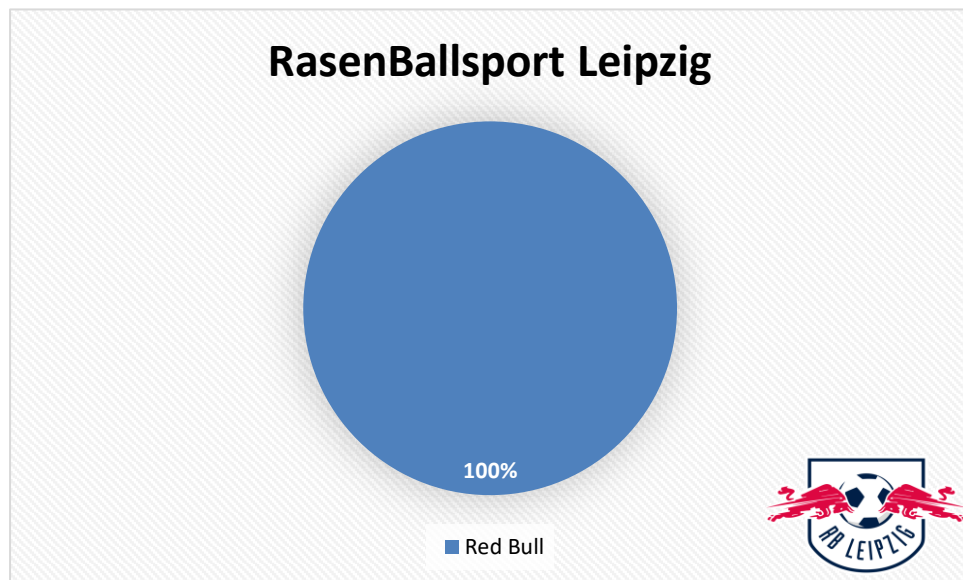
patrocinadora, fornecedora de material esportivo e dona do “naming rights” ou “direitos de nome”, que significa os direitos sobre a prática de concessão de nomes, permitindo que a empresa coloque o próprio nome em estádio, neste caso o Allianz Arena nome do estádio do Bayern.

Hoje o time de Munique é uma máquina de conquistar títulos na Alemanha, o clube conquistou o principal campeonato do país dez vezes seguidas de 2012 até 2022, durante esse período também ganhou duas UEFA Champions League.

5.2.2 RB Leipzig

Figura 5: RasenBallsport Leipzig

Fonte: Autor



A companhia de energéticos fundou em 2009 uma associação na qual todos os seus membros são funcionários da Red Bull. O RB Leipzig ascendeu rapidamente da quinta divisão para as primeiras posições do campeonato alemão da principal divisão do país, com isso a empresa encontrou no Leipzig a sua entrada no mercado do futebol europeu. Com a Red Bull por trás, o clube consegue driblar a lei do 50+1 e, por isso, tem tido grande rejeição de outros torcedores em meio ao seu sucesso esportivo gerando críticas por toda a Alemanha, inclusive de torcedores insatisfeitos em desacordo com o espírito do 50+1. A empresa também possui um clube na Áustria, entre vários outros países incluindo o Brasil. Existem outros clubes

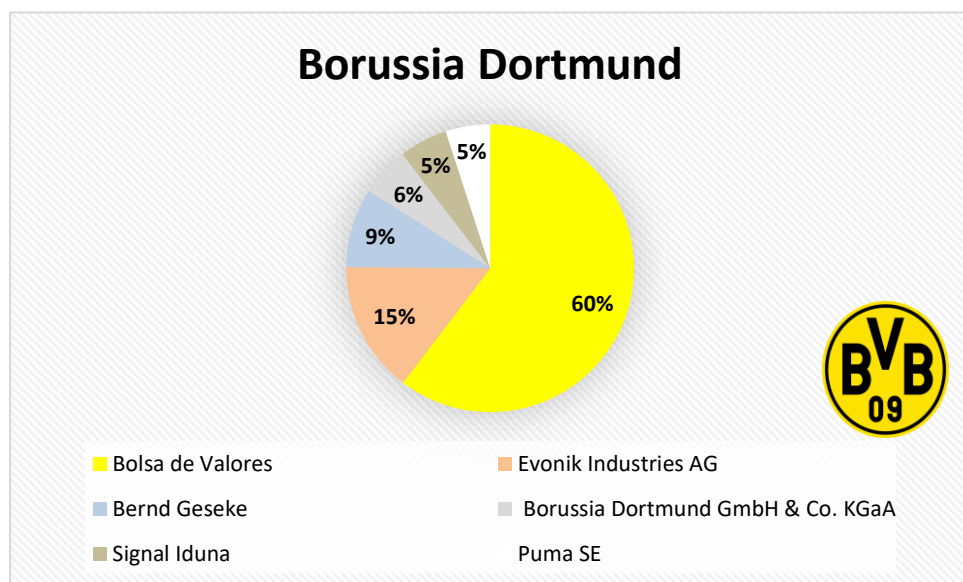
que também driblam esse sistema, são: Bayer Leverkusen, com a empresa Bayer possuindo 100% das ações e Wolfsburg com a Volkswagen.

Por ser um clube novo o RB Leipzig não apresenta títulos de muita expressão, apenas uma Copa da Alemanha na temporada 2021/22, mas está bem encaminhado para futuros títulos nacionais e internacionais. Após ser vice-campeão da principal divisão disputando com o Bayern Munique na temporada 2015/2016, tendo uma vaga inédita para a UEFA Champions League na temporada seguinte. Mas o time não saiu como esperado e acabou em terceiro lugar na fase de grupos e foi transferido para a fase eliminatórias da UEFA Europa League de 2017/18, onde eliminou o Napoli e o Zenit, mas foi eliminado pelo Olympique de Marselha nas quartas de final. Até o momento teve a sua maior conquista na temporada 2019/20 onde conseguiu avançar até as semifinais da UEFA Champions League, perdendo para o Paris Saint-Germain.

5.2.3 Borussia Dortmund

Figura 6: Borussia Dortmund

Fonte: Autor



O Borussia Dortmund fez a abertura de capital da Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA em 30 de outubro de 2000. As ações da companhia foram listadas e negociadas na Bolsa de Valores de Frankfurt na Alemanha. A maior parte das ações 60,17% do clube é negociada livremente no mercado, isso quer dizer que mais da metade das ações do clube estão em livre negociação. Por outro lado, o

restante dos 40% do clube são distribuídos para investidores. O que chama atenção no caso do Dortmund é a quantidade de ações colocada ao público, tal postura faz com que sua estrutura de acionistas seja incomum para um time de futebol e sendo o único clube alemão a ter essa porcentagem alta na bolsa de valores.

Mas infelizmente o Borussia passou por longas crises e com a abertura de capital e a má gestão financeira conduziu a uma pesada carga de dívidas com o clube quase entrando em falência no ano de 2005, fazendo suas ações despencarem mais de 80% do seu valor original.

O tradicional clube alemão conquistou o seu terceiro título alemão no ano de 2002, mas devido à crise o seu rendimento dentro de campo despencou. A volta de títulos retornou na temporada 2010/11 com o título nacional da principal liga alemã, sendo bicampeão desse campeonato no ano seguinte 2011/2012. O seu último título de expressão foi a Taça da Alemanha no ano de 2020/2021.

5.3 Itália

5.3.1 Milan

Figura 7: Associazione Calcio Milan

Fonte: Autor



Ex-primeiro-ministro italiano Silvio Berlusconi controlou o Milan por mais de 30 anos, mas o vendeu para a Rossoneri Sport Investment Luxembourg do

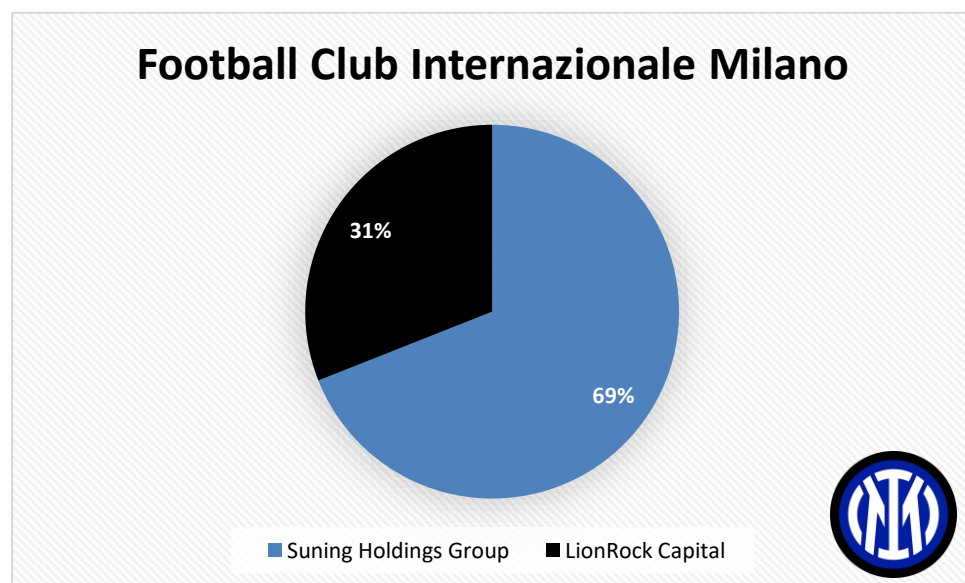
empresário chinês Li Yonghong em abril de 2017, o tradicional clube do futebol italiano entrou em apuros. Os asiáticos não tinham dinheiro suficiente para sustentar o negócio, pegaram empréstimos com o hedge fund Elliot Advisors e acabaram perdendo o clube no ano de 2018 para este mesmo fundo especializado em operações financeiras de alto risco e sem nenhum interesse orgânico no futebol. O Milan estava à venda e foi comprado no ano de 2022 pela RedBird Capital Partners, essa empresa tem forte presença no mundo esportivo americano, mas também é ativo na Europa, através de uma participação minoritária no Liverpool e com o controle, desde 2020, do Toulouse, da França. A Elliott Advisors agora tem uma participação financeira minoritária no clube e assentos no Conselho de Administração, solidificando uma parceria que continua o progresso feito sob a administração Elliott nos últimos 4 anos.

O Milan teve seu último título de expressão no ano de 2010/11 quando foi campeão da Liga Italiana. Mesmo com as mudanças de donos apenas em 2021/22 o Milan voltou ao topo do campeonato italiano ao conseguir ser campeão da Liga.

5.3.2 Inter de Milão

Figura 8: Football Club Internazionale Milano

Fonte: Autor



Mais um grande clube italiano que acabou nas mãos de um grupo chinês, neste caso o Suning, de propriedade do empreendedor e bilionário Zhang Jindong comprou a maior parte da Inter no ano de 2016, passando o controle do clube para o

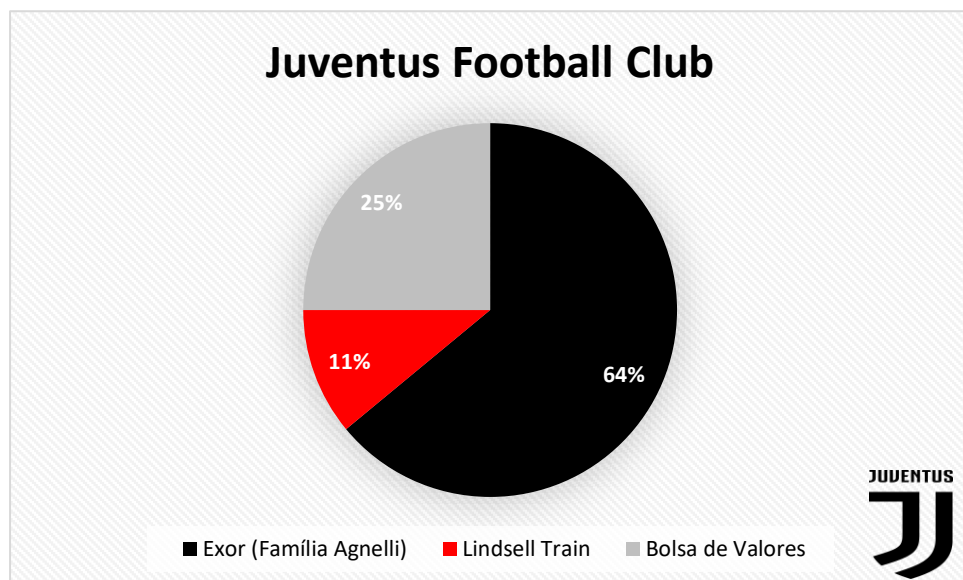
seu herdeiro Steven Zhang no ano de 2018, que na época tinha 27 anos chamando a atenção de torcedores e imprensa por ser muito novo para tal cargo. Um terço da empresa que administra o futebol profissional pertence ao LionRock Capital, fundo de investimentos sediado em Hong Kong que empresta dinheiro para empresas subvalorizadas para depois vender a sua parte com lucro.

A Inter teve sua fase de ouro ao conquistar a UEFA Champions League no ano de 2009/10 e a liga italiana pela quinta vez consecutiva entre 2005 a 2010. Mas teve um declínio muito grande chegando a ficar 9 anos sem títulos e participações em competições europeias. Depois de sua venda para o grupo Chinês o clube conseguiu uma melhor gestão fazendo contratações pontuais e voltando a ser destaque na Itália, o clube conquistou a liga italiana 2020/21 e a Copa da Itália em 2021/22.

5.3.3 Juventus

Figura 9: Juventus Football Club

Fonte: Autor



Uma das famílias mais ricas e poderosas de toda a Itália, a família Agnelli foi uma das fundadoras do clube. Parte do grupo Exor que pertence à família, o clube de futebol está acompanhado de uma série de outros negócios, como as montadoras de automóveis Fiat e Ferrari. Um percentual foi vendido ao fundo Lindsell Train, que possui fatias de agremiações esportivas por todo o mundo e costuma trabalhar com investimentos de longo prazo. O restante do percentual do

clube está na Bolsa de Valores para que qualquer investidor/torcedor possa ser dono de fato de parte da empresa.

A Juventus viveu altos e baixos, com escândalos de corrupção por suborno a árbitros e sendo rebaixado para a segunda divisão e perdendo os títulos de 2005 e 2006. Ao retornar a principal liga da Itália o clube teve uma excelente fase nacional com sete títulos consecutivos de 2011 até 2020, também teve duas finais da UEFA Champions League, o torneio mais importante da Europa.

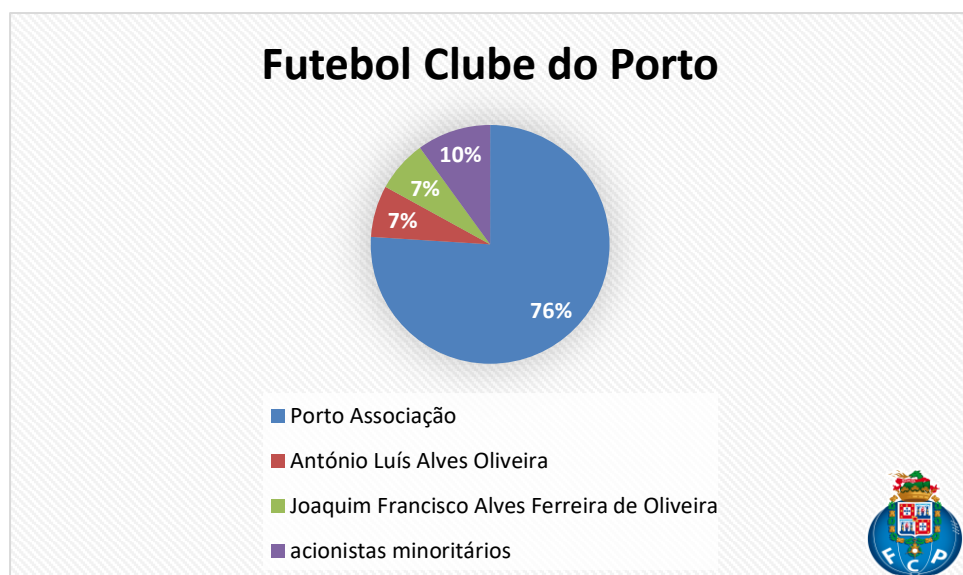
5.4 Portugal

Em Portugal foi desenvolvido um modelo clube-empresa diferente, as SADs (Sociedades Anônimas Desportivas). Nesse modelo híbrido, os clubes permanecem como associações, mas cria-se uma nova empresa que administra o futebol profissional e essa nova empresa é dividida pelo antigo clube por investidores levam as ações à bolsa de valores. Ao mesmo tempo em que o modelo trouxe maior fiscalização e confiabilidade aos clubes melhor administrados, com acesso mais fácil ao mercado financeiro, o formato não impede que empresários interfiram e desestabilizem as gestões de clubes.

5.4.1 Porto

Figura 10: Futebol Clube do Porto

Fonte: Autor

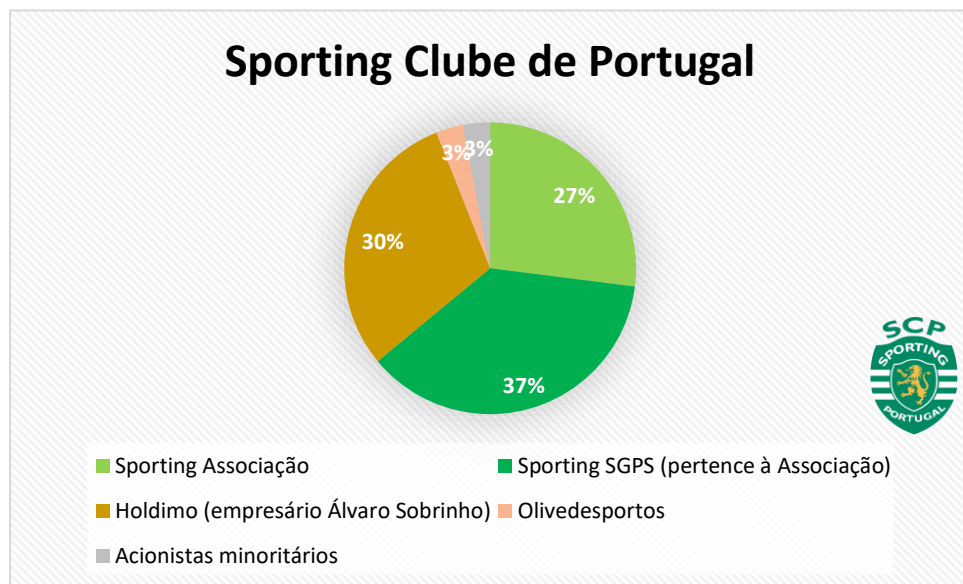


O Clube do Porto é um dos principais clubes de Portugal devido ao seu sucesso nacional e internacional. É o clube com mais títulos conquistados entre seus oponentes portugueses, acumulando 82 troféus com sete deles internacionais. A maior conquista do clube foi a UEFA Champions League na temporada 2003/04 comandada pelo técnico José Mourinho. Atualmente o clube conquistou título da liga e busca voltar a ser campeão da Europa novamente. Um dos objetivos do Porto é comprar jogadores jovens e baratos para desenvolvê-los no futebol para futuramente vendê-los por um preço bem maior que gasto.

5.4.2 Sporting

Figura 11: Sporting Clube de Portugal

Fonte: Autor



O Sporting é um dos clubes com mais torcedores de Portugal, no ano de 2009 ocorreu a mudança para SAD com mais de mil votos entre os sócios presentes. Desde então clube conseguiu ganhar títulos de Copas nacionais, mas só voltou a ganhar o título da liga da primeira divisão de Portugal em 2020/21 depois de 19 anos. O principal foco do clube é a formação de atletas, o clube já revelou grandes nomes mundiais como Luís Figo, Luís da Cunha (Nani), Rui Patrício e Cristiano Ronaldo.

Podemos analisar que na Europa existem diversos modelos de Clube-empresa, com cada país impondo a Lei que faz mais sentido para tal. Como os clubes deixaram de ser associação há muito tempo, e pelo fato de possuírem mais

experiência e modelos, podem servir de exemplo a ser seguidos e implementados no futebol nacional. Com isso, percebemos que os donos normalmente têm outros investimentos, seja no futebol em outros países ou em outros esportes como futebol americano, beisebol, basquete entre outros.

6 CLUBE-EMPRESA NO BRASIL

O futebol é o esporte de grande destaque no Brasil, com um crescimento gigantesco. Durante anos esse esporte ganhou um número alto de torcedores e praticantes, mas mesmo com a evolução do futebol dentro e fora do campo, as administrações dos clubes brasileiros apresentam um avanço de profissionalização de forma gradual e lenta em relação à capacidade de crescimento do esporte já muito forte no país.

Observando o cenário brasileiro de futebol, inicialmente os clubes foram criados como associações sem fins lucrativos, que aparentemente funcionam e se desenvolvem por estar inserido em um ambiente com foco cultural. Porém, ao se olhar os principais e melhores clubes do mundo, é possível ver que o futebol desenvolveu e não é apenas uma atividade cultural, é sim um comércio. Por este motivo, o Brasil quando se trata de gestão de clubes e finanças deixa a desejar, apesar de manter uma enorme cultura no esporte com excelentes jogadores.

Estruturada no modelo associação, essa gestão amadora não é voltada para um ambiente de negócios, e com isso os clubes brasileiros sofrem bastante com questões financeiras nos últimos anos, interferindo no desempenho do campo e prejudicando funcionários do clube.

O interesse por um novo modelo de estruturação de clubes do futebol brasileiro surgiu devido a um conjunto de problemas que foram se acumulando nos últimos anos, e que os clubes não conseguem achar soluções para tais problemas, sendo a maioria deles ligados à gestão financeira. Assim, o clube-empresa veio com o objetivo de solucionar essas infelicidades (CALDAS, 2019). Deste modo, é possível dizer que o futebol nacional está perdendo seu brilho e competitividade em nível internacional, além disso, com a facilidade de acompanhar outras ligas internacionais ocorre a perda de interesse de alguns torcedores pelos próprios times

nacionais, que optam por torcer pelos gigantes estrangeiros justamente pela falta de desempenho e competitividade.

O esporte está em decadência financeira no país com a atual situação dos clubes brasileiros, correndo o risco de perder clubes tradicionais por dívidas milionárias, que foram sendo acumuladas durante anos por gestões amadoras e descasos com a parte econômica do time. Em contrapartida, na Europa times europeus faturam muito dinheiro todos os anos e apresentam um bom desempenho dentro do campo. Essa relação vem crescendo gradativamente tanto na quantidade de captação de recursos, quanto na qualidade dos atletas, envolvendo cada vez mais torcedores. Com isso, a administração de um clube, podendo ela ser amadora ou profissional, tem aspectos direto com a sociedade.

Com uma visão geral o principal produto é a marca do clube, tendo como visão de um todo. Podemos então dizer que uma gestão esportiva de um clube tem a necessidade de estar atualizado no conhecimento, na legislação, na prestação de serviço, nas atividades do clube e nos contatos internos e externos, tornando a atividade do gestor um pouco mais complicada de exercer. As especificidades e realidade de estruturação devem consistir em suas comissões, eleições de seus dirigentes, entre outras posições. Conforme Aidar e Leoncini (2002), em um mercado há estreita relação entre performance e receita, e também entre gasto com salários e performance, porém com frágil ligação entre os lucros e performance. Esta diferença se encontra na eficácia da administração.

Na história nacional o primeiro clube a se tornar empresa no Brasil foi o pequeno e desconhecido União São João de Araras em 1994, que foi comprado pelos empresários José Mário Pavan e Iko Martins, transformando o time que era uma associação em uma sociedade alternativa empresarial. O clube teve uma melhora em seu início principalmente dentro de campo, tendo conquistado o título da segunda divisão do campeonato brasileiro de 1996, mas logo perdeu forças e caiu de rendimento (COSTA; PRADO, 2017).

Com poucos sucessos de longo prazo, os grandes clubes brasileiros não se arriscaram e mantiveram-se como associações, enquanto times de menor

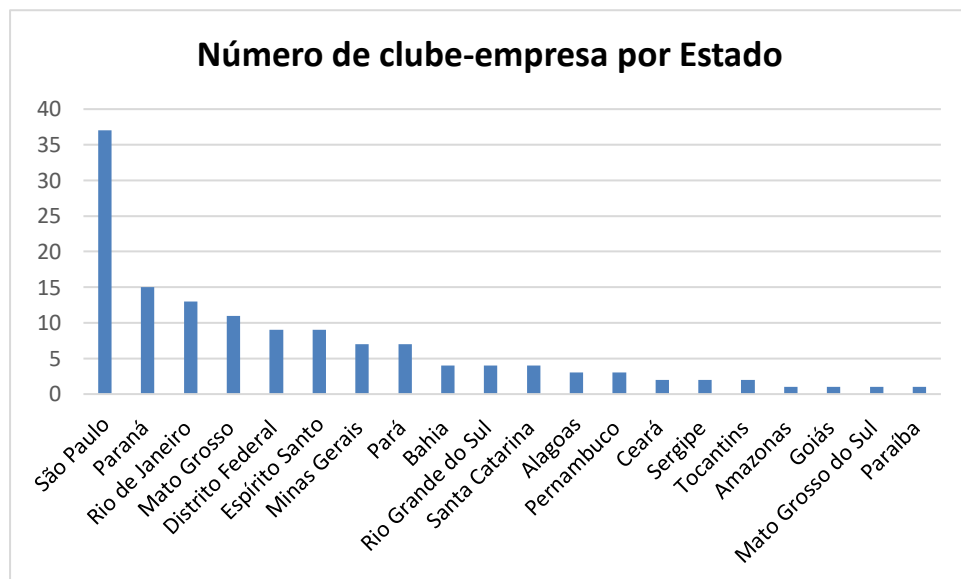
expressão se aventuravam em busca de uma profissionalização da administração, elenco competitivo e sucesso nacional.

Atualmente, o Brasil possui 136 clubes-empresas. Eles representam apenas 13% de todos os clubes registrados como profissionais, segundo levantamento recente da CBF. No próximo ano de 2023 apenas cinco dentro 20 são clubes-empresa e vão disputar a primeira divisão: Cuiabá, Cruzeiro, Vasco, Botafogo e Red Bull Bragantino. A percepção das pessoas costuma estar condicionada ao topo da pirâmide, e não a todo o futebol brasileiro (FERREIRA; MOTTA, 2021).

Quando olhamos a localização desses clubes-empresa no país em termos de distribuição geográfica, o Estado de São Paulo apresenta a maior quantidade, seguido por Paraná e Rio de Janeiro. Com uma nítida concentração no Sudeste brasileiro por ser a região com mais giro de capital do país. (FERREIRA; MOTTA, 2021).

Figura 12: Número de clube-empresa por Estado

Fonte: Autor



Quem comprou ou iniciou um clube-empresa no Brasil nesses anos buscou obter lucro com venda de jogadores e não necessariamente para disputar competições em alto nível. Quase a metade de todas as empresas ativas no futebol brasileiro estão sem divisão até mesmo na esfera estadual. Apenas 15% (20 clubes) estão presentes nas respectivas primeiras divisões. (FERREIRA; MOTTA, 2021).

Porém, recentemente equipes tradicionais com uma base fiel de torcedores do futebol brasileiro estão se tornando clubes-empresas, sendo elas: Botafogo, Cuiabá, Cruzeiro, Vasco, Red Bull Bragantino, Figueirense e outros dois clubes que estão com propostas para serem comprados: Bahia e América Mineiro.

6.1 Caso de sucesso e fracasso

Dois casos recentes de Clubes-empresa no Brasil que ficou conhecido foram do Red Bull Bragantino que está dando certo no futebol nacional e o Figueirense Futebol Clube que não obteve sucesso dentro e fora de campo.

6.1.1 Caso de sucesso

Os times da empresa de energético Red Bull vêm se dando bem em todos os países que administra, sendo eles Áustria, Alemanha, Estados Unidos e Brasil. Vale destacar o Red Bull Leipzig, localizado na Alemanha e que já está na disputa para ser um dos melhores times do mundo (CHAVES, 2019). O bom desempenho esportivo do Red Bull Bragantino vem chamando a atenção de torcedores e gestores do futebol nacional que está se dando muito bem com a nova parceira, que o transformou em um Clube-empresa. No ano de 2019 a empresa de energéticos mundialmente conhecida fundiu seu pequeno time de mesmo nome, com o tradicional Bragantino da cidade de Bragança Paulista - SP, dessa forma, criou o Red Bull Bragantino, que é gerido pela marca de energéticos (CHAVES, 2019).

A transformação do Bragantino em Clube-empresa, até o momento, se mostrou bem positiva para ambas as partes. Com uma profissionalização da gestão e jogadores talentosos, o clube conseguiu ser campeão da Série B em apenas um ano, e segue atingindo seus objetivos como jogar a primeira divisão e participar de campeonatos internacionais. O clube chegou na final da CONMEBOL Sul-Americana no ano de 2021, mas foi vice-campeão. No ano seguinte teve participação na Libertadores da América, o campeonato mais importante da América do Sul no qual foi eliminado na fase de grupos. Com isso, vale ressaltar que a Red Bull possui uma história recente como futebol, iniciada em 2005 na Áustria, e muito bem sucedida até o momento.

6.1.2 Caso de fracasso

No final de 2017 o Figueirense assinou um contrato com a empresa Elephant se tornando um clube-empresa, sendo dividida em duas partes com a criação da Figueirense LTDA, uma empresa criada apenas para realizar a administração e controle dos bens do clube, enquanto foi mantida a associação, que era responsável pela parte esportiva (SOUZA, 2019).

Com um início promissor, essa parceria não durou muito tempo, com a falta de organização e má gestão, o Figueirense não conseguiu obter bons resultados em campo e a crise do clube foi aumentando. Após dois anos, em 2019 a parceria foi desfeita, pois a empresa Elephant, responsável por administrar e desenvolver a gestão do clube não cumpriu com sua parte do acordo e deixou dívidas milionárias, prejudicando ainda mais a equipe (SILVEIRA, 2019). Atualmente, o time foi rebaixado para a terceira divisão do campeonato brasileiro e não dá indícios de evolução nem dentro e muito menos fora de campo.

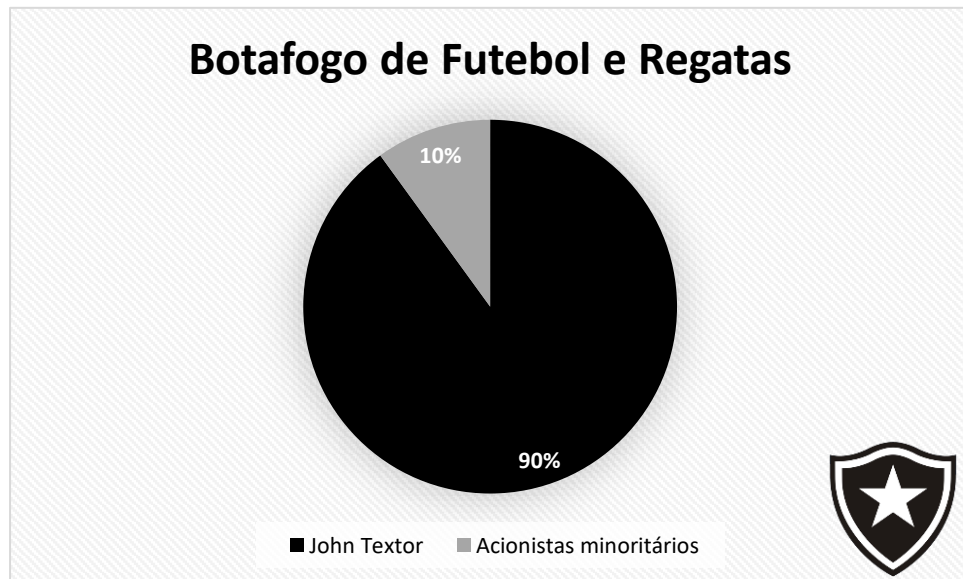
Hoje, os times que são associações são isentos do pagamento de diversos impostos. Com o projeto de lei SAF, esses clubes perderiam a isenção de maneira gradativa até chegarem a pagar uma porcentagem de sua receita bruta em impostos, o que incluiria Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ), Contribuição Social sobre Lucro Líquido (CSLL) e o Cofins (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social). No Brasil, as empresas recolhem 25% do seu lucro para o IRPJ, 9% para o CSLL e 3% das receitas para o Cofins, muitos parecido com os tributos pagos pela associação.

Como exemplo temos o Cuiabá Esporte Clube, que sempre foi Clube-empresa desde a sua fundação quando foi criado no ano de 2001, e é o primeiro clube da primeira divisão do Campeonato Brasileiro a se tornar SAF. Com isso, o clube conseguiu melhores condições pois possuem incentivos fiscais, pagam menos impostos, entre outras coisas. O Cuiabá sempre fechava o ano com déficit (no vermelho), mas depois de se tornar SAF fechou o ano no azul (2021), e esse dinheiro vai ser reinvestido no clube. Foi preciso muito investimento para chegar na primeira divisão e se manter nela, já que o futebol não deu lucro quando a disputa aconteceu em divisões menores.

6.2 Botafogo

Figura 13: Botafogo de Futebol e Regatas

Fonte: Autor



O Botafogo vive uma nova fase e, finalmente, vislumbra uma grande possibilidade para sair da crise financeira e virar sua chave. Após vender 90% do clube para John Textor, torcedores botafoguenses criaram uma expectativa de que o clube seria o novo Manchester City. A verdade é que o clube se transformou, por enquanto, “apenas” no novo Botafogo. Após a mudança para SAF o clube focou na evolução e profissionalização da gestão contratando: CEO (diretor executivo), CFO (diretor financeiro), CMO (diretor de marketing) e Diretor Futebol, adquirindo uma visão mais estruturada do futuro. Leva tempo para acontecer uma transformação completa. O Botafogo também alterou suas missões e valores, sendo elas: “Construir diariamente um clube reconhecido pela sua excelência de gestão, transformando emoção em resultado” e “Seremos o clube mais vencedor no campo esportivo, formando e revelando atletas, para orgulho de nossa torcida”. Na última temporada de 2022 o Botafogo ficou em 11º lugar no Campeonato Brasileiro na primeira divisão, ganhando acesso para competir na Copa Sul-Americana, um ano sem títulos, mas melhor que o ano anterior no qual foi campeão da segunda divisão do Brasileirão.

6.3 Cruzeiro

Figura 14: Cruzeiro Esporte Clube

Fonte: Autor



Vale a mesma coisa para o Cruzeiro. Em 18 de Dezembro de 2021, Ronaldo Nazário de Lima, por meio da sua empresa Tara Sports, assinou contrato de compra de 90% do Cruzeiro. A nova gestão tomou uma série de medidas para equacionar as dívidas milionárias e profissionalizar a administração do clube. Antes da compra do clube pelo Ronaldo Fenômeno, o Cruzeiro ficou três anos longe da elite do futebol brasileiro. Foram dois anos difíceis na segunda divisão do campeonato brasileiro e quase caindo para a terceira. Após a mudança de associação para clube-empresa e uma reestruturação na gestão de jogadores, o clube está de volta à primeira divisão do campeonato brasileiro ao ser campeão da segunda divisão no seu primeiro ano como SAF.

O principal problema do futebol nacional está na forma de administração dos clubes brasileiros, que ainda se mantém amadora quando comparada a grandes clubes europeus. O fato de o amadorismo permanecer na gestão dos clubes nacionais se deve principalmente ao modelo associativo, adotado pela maioria dos times brasileiros, que não busca uma estrutura mais profissional, visto que esse molde não é voltado para a arrecadação de capitais para obter lucro, tornando-o inadequado para a atual indústria do futebol (PERRUCCI, 2006).

Tendo em vista que gestores muitas vezes optam a ter resultados a curto prazo e colocando o futuro do clube em risco podendo causar uma crise financeira futuramente, podemos perceber que mesmo o profissionalismo tenha chegado até os gramados, o amadorismo tem prevalecido nos cargos administrativos (CALDAS, 2019). Com isso, para realizar essa premissa de resolver a má administração, o modelo clube-empresa possui como objetivo fundamental profissionalizar as gestões dos times brasileiros, oferecendo um novo modelo empresarial de estruturação, porém, sem perder a tradição dos times. Com esse modelo, os administradores teriam como função exclusiva profissionalizar e gerir os clubes, desenvolvendo um planejamento adequado a realidade do clube, sendo responsabilizados por seus atos (CALDAS, 2019).

Uma das vantagens para os clubes brasileiros que adotar o modelo empresarial seria a capitalização de recursos que ficaria mais possível. Como os clubes se tornam empresas que visam o lucro, eles seriam vistos com bons olhos por novos investidores, tanto nacionais como internacionais, fazendo do futebol um negócio rentável, que é exatamente o que acontece no futebol internacional (RODRIGUES, 2021).

No Brasil, mudanças nas administrações dos clubes vem acontecendo de forma gradual, mas ainda lenta em relação à capacidade de crescimento de um mercado já muito consolidado. Observa-se que desde o final do século XX até o atual momento, foram criados vários clubes-empresas, com diversas histórias, muitas de sucessos passageiros e outras de fracassos absolutos.

Assim, a elite do futebol brasileiro continua sendo comandada por associações, enquanto os clubes-empresas ainda seguem buscando seu espaço. Portanto, seguimos no processo de evolução do futebol brasileiro. Podemos notar que os primeiros passos de clubes brasileiros ao se tornarem clube-empresa são tornar a gestão profissional, contratando diversas pessoas para cargos importantes do clube.

7 CONCLUSÃO

Observando todo o conteúdo apresentado, voltamos ao título deste trabalho: Clube-empresa é futuro do futebol brasileiro? Para concluirmos e responder a essa pergunta temos que falar que o clube-empresa não é uma temática nova. Esse modelo de gestão está presente desde a criação de alguns clubes como também na transformação dos modelos nos primórdios do futebol. Entretanto, no Brasil mesmo com a profissionalização do esporte o modelo associativo se manteve, gerando uma cultura amadora e tradicionalista nos clubes de futebol nacionais. Conforme as informações expostas a nova Lei SAF permite a criação ou transformação de clubes de futebol nos modelos empresariais, apresentando novos recursos e benefícios para o clube que aderir, porém, ainda não é visto como vantajoso para a maioria dos times.

É interessante observar, analisar e estudar os clubes europeus que estão nesse modelo de gestão a muito tempo, e talvez servir de molde e referência para as gestões dos clubes brasileiros. Na Europa normalmente um investidor nunca possui apenas um clube. De acordo com o sucesso ele vai adquirindo mais clubes em diferentes países e esportes. Por fim, a resposta da pergunta é sim, o clube-empresa é o futuro do futebol brasileiro. Essa mudança está acontecendo de forma gradual, com as atuais mudanças de clubes tradicionais como: Botafogo, Cruzeiro, Vasco as associações vão analisar seus rendimentos dentro e fora de campo para no futuro fazer troca de modelo para o clube-empresa.

Com a mudança para SAF os clubes brasileiros podem chamar a atenção desses grandes empresários e enriquecer o time na gestão, estrutura, profissionais e jogadores. Dessa forma, podemos concluir que o clube-empresa não é garantia de sucesso, apenas um modelo alternativo de estruturação, o qual pode funcionar ou não, dependendo muito de como o clube é administrado por seu dono e gestores. Entretanto, o novo projeto de lei traz opções de mudanças que merecem ser implementadas no futebol nacional, a fim dos times aproveitarem os benefícios de transição e se reestruturarem.

REFERÊNCIAS

AC Milan - Títulos | Transfermarkt. Disponível em: <<https://www.transfermarkt.com.br/ac-mailand/erfolge/verein/5>>. Acesso em: 29 nov. 2022.

BERTONSIN, G.; BRITO, S. **Clube-Empresa: Sucesso Mundial Que Ainda Não Funcionou No Brasil.** 2021.

Borussia Dortmund - Títulos | Transfermarkt. Disponível em: <<https://www.transfermarkt.com.br/borussia-dortmund/erfolge/verein/16>>. Acesso em: 29 nov. 2022.

Botafogo FR - Perfil do clube | Transfermarkt. Disponível em: <<https://www.transfermarkt.com.br/botafogo-rio-de-janeiro/startseite/verein/537>>. Acesso em: 29 nov. 2022.

BRITO, T. **A TRANSFORMAÇÃO DOS CLUBES BRASILEIROS DE FUTEBOL EM SOCIEDADES EMPRESÁRIAS.** p. 6, 2021.

CARDOSO, G. **O JOGO FORA DAS 4 LINHAS: O CLUBE-EMPRESA E A SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL FRENTE AO NOVO PARADIGMA MERCADOLÓGICO DO FUTEBOL BRASILEIRO.** v. 26, n. 2, p. 173–180, 2021.

Cruzeiro EC - Perfil do clube | Transfermarkt. Disponível em: <<https://www.transfermarkt.com.br/ec-cruzeiro-belo-horizonte/startseite/verein/609>>. Acesso em: 29 nov. 2022.

Cruzeiro Esporte Clube. Disponível em: <<https://www.cruzeiro.com.br/paginas/o-que-e-saf>>. Acesso em: 29 nov. 2022.

DANILO GOMES DE ARRUDA. **Clube empresa: Sociedade Anônima de Futebol como alternativa de refinanciamento das altas dívidas dos clubes de futebol brasileiros.** p. 6, 2021.

Entenda como funcionam os “clubes-empresas” em Alemanha, Itália, Inglaterra e Portugal | blog do rodrigo capelo | ge. Disponível em: <<https://ge.globo.com/blogs/blog-do-rodrigo-capelo/post/2019/09/30/entenda-como-funcionam-os-clubes-empresas-em-alemanha-italia-inglaterra-e-portugal.ghtml>>. Acesso em: 29 nov. 2022.

Exemplos para Cruzeiro e América: veja clubes-empresas no mundo - Superesportes. Disponível em: <https://www.mg.superesportes.com.br/app/noticias/futebol/cruzeiro/2021/07/16/noticia_cruzeiro,3925523/exemplos-para-cruzeiro-e-america-veja-clubes-empresas-no-mundo.shtml>. Acesso em: 29 nov. 2022.

FC Arsenal - Títulos | Transfermarkt. Disponível em: <<https://www.transfermarkt.com.br/fc-arsenal/erfolge/verein/11>>. Acesso em: 29 nov. 2022.

FC Bayern de Munique - Perfil do clube | Transfermarkt. Disponível em: <<https://www.transfermarkt.com.br/fc-bayern-munchen/startseite/verein/27>>. Acesso em: 29 nov. 2022.

FERREIRA, J.; MOTTA, L. DE C. P. **Clube-empresa no Brasil: um fenômeno geográfico.** Boletim Campineiro de Geografia, v. 11, n. 2, p. 259–278, 2022.

Futebol Clube do Porto - Perfil do clube | Transfermarkt. Disponível em: <<https://www.transfermarkt.com.br/fc-porto/startseite/verein/720>>. Acesso em: 29 nov. 2022.

IVARS, M. J. **A EXPERIÊNCIA DO FUTEBOL – EMPRESA NO BRASIL: ANÁLISE DOS**

PROCESSOS DE PROFISSIONALIZAÇÃO E AS RELAÇÕES QUE OS PERMEIAM COM AS ATIVIDADES ECONÔMICAS. v. 7, n. 3, p. 213–221, 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. DE A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** Aprendendo a observar, 2008.

LUIZ, F. **A GESTÃO DOS CLUBES DE FUTEBOL COMO CLUBE EMPRESA: ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO.** p. 350, 2000.

Manchester City FC - Perfil do clube | Transfermarkt. Disponível em: <<https://www.transfermarkt.com.br/manchester-city/startseite/verein/281>>. Acesso em: 29 nov. 2022.

Manchester United FC - Perfil do clube | Transfermarkt. Disponível em: <<https://www.transfermarkt.com.br/manchester-united/startseite/verein/985>>. Acesso em: 29 nov. 2022.

MANOEL, G. B. **A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO FUTEBOL NO BRASIL.** p. 1–94, 2012.

MARTINS, N. **CLUBE EMPRESA: A MODERNIZAÇÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO E O PROJETO DE LEI 5516/2019.** n. 8.5.2017, p. 2003–2005, 2022.

RAMIDOFF, G. **CLUBE-EMPRESA: RECUPERAÇÃO JUDICIAL DE CLUBES.** p. 6, 2021.

RB Leipzig - Perfil do clube | Transfermarkt. Disponível em: <<https://www.transfermarkt.com.br/rasenballsport-leipzig/startseite/verein/23826>>. Acesso em: 29 nov. 2022.

REGATAS, B. D. E. F. E. **Gestão (2021-2024).** 2021.

ROCHA, P. L. O. **Mercado do Futebol: uma análise sobre a concorrência entre os clubes empresas Graduando:** p. 1–24, 2005.

SANTOS, I. S. **O novo processo de empresarização dos clubes de futebol no Brasil: elementos para uma análise crítica.** Intercom - Revista Brasileira de Ciências da Comunicação, p. 1–15, 2008.

SOUZA, F. DE. **DILEMAS E PERSPECTIVAS DO CLUBE EMPRESA: O CASO DO FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE.** Carbohydrate Polymers, v. 6, n. 1, p. 5–10, 2019.

Sporting Clube de Portugal - Perfil do clube | Transfermarkt. Disponível em: <<https://www.transfermarkt.com.br/sporting-lissabon/startseite/verein/336>>. Acesso em: 29 nov. 2022.

Anotações: