

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
FACULDADE NACIONAL DE DIREITO

VITOR DELARUE CEZAR BRASIL

**PAPEL DO COMPLIANCE NA LEI DAS SOCIEDADES ANÔNIMAS DE  
FUTEBOL: UMA ANÁLISE ACERCA DA IMPORTÂNCIA DE POLÍTICAS  
DE INTEGRIDADE NO ÂMBITO DAS SAFs**

RIO DE JANEIRO  
2024

VITOR DELARUE CEZAR BRASIL

**PAPEL DO COMPLIANCE NA LEI DAS SOCIEDADES ANÔNIMAS DE  
FUTEBOL: UMA ANÁLISE ACERCA DA IMPORTÂNCIA DE  
POLÍTICAS DE INTEGRIDADE NO ÂMBITO DAS SAFs**

Monografia de final de curso, elaborada no âmbito da graduação em Direito da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como pré-requisito para obtenção de grau em bacharel em Direito, sob a orientação do Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim.

Data da Aprovação: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Banca Examinadora:

\_\_\_\_\_

Orientador

—

\_\_\_\_\_

Membro da Banca

—

\_\_\_\_\_

Membro da Banca

\_\_\_\_\_

RIO DE  
JANEIRO 2024

## CIP - Catalogação na Publicação

D845p Delarue Cezar Brasil, Vitor  
PAPEL DO COMPLIANCE NA LEI DAS SOCIEDADES  
ANÔNIMAS DE FUTEBOL: UMA ANÁLISE ACERCA DA  
IMPORTÂNCIA DE POLÍTICAS DE INTEGRIDADE NO ÂMBITO  
DAS SAFs / Vitor Delarue Cezar Brasil. -- Rio de  
Janeiro, 2024.  
54 f.

Orientador: João Marcelo de Lima Assafim.  
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -  
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade  
Nacional de Direito, Bacharel em Direito, 2024.

1. Direito Societário. 2. Lei 14.193. 3.  
Sociedades Anônimas de Futebol. 4. Sociedades  
Anônimas. 5. Compliance e Governança. I. de Lima  
Assafim, João Marcelo, orient. II. Título.

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática da UFRJ com os dados fornecidos  
pelo(a) autor(a), sob a responsabilidade de Miguel Romeu Amorim Neto - CRB-7/6283.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico essa presente monografia de conclusão do curso de Direito na Universidade Federal do Rio de Janeiro à minha mãe, Simone Louise Delarue Cezar Brasil, meu grande amor dessa vida e de vidas passadas. Mãe, você sempre foi e sempre será meu maior exemplo de amor, carinho, cuidado e, acima de tudo, coragem para perseguir meus sonhos.

A verdade, mãe, é que sem você eu não seria nada e, por isso, te amo mais do que consigo amar à mim mesmo. Obrigado.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, quero agradecer aos meus pais, Wilson Cezar Brasil Júnior e Simone Louise Delarue Cezar Brasil, por todos os esforços para me proporcionar uma educação de excelência, seja tanto em meu desenvolvimento acadêmico quanto pela minha formação enquanto um ser humano. Em especial, gostaria de agradecer ao meu pai, meu melhor amigo e maior professor, por seu esforço ao longo de toda sua vida para me proporcionar a realidade em que vivo, a educação que recebi e o amor incondicional que compartilhamos entre nós dois. Para você, meu pai, toda gratidão que posso expressar.

Gostaria de agradecer, também, às minhas irmãs Bianca Delarue e Daniela Delarue, por me acompanharem e cuidarem de mim durante toda minha vida. Graças à vocês, pude experienciar nessa vida a certeza e o conforto do amor entre irmãos. Obrigado, também, pela vida dos meus sobrinhos Helena Delarue; Gabriel Delarue; Arthur Delarue e Cecília Delarue, por quem dedico meu carinho e amor eterno.

Agradeço aos meus falecidos avôs Wilson Cezar Brasil e Carlos Eduardo Pereira por todos seus ensinamentos e carinho. Hoje, sinto uma felicidade enorme em poder me olhar no espelho e ver os dois em mim, seja em corpo ou em espírito. Agradeço de forma ainda mais especial pela vida das minhas avós Arlette Borges Brasil e Therezinha Siqueira Delarue Pereira, a quem devo minha gratidão eterna pelo carinho e amor dedicados incansavelmente. Para minha avó Arlette, especialmente, gostaria de dedicar minha mais sincera mensagem de amor por tudo que me ensinou sobre o que é amar outro alguém com todas suas forças,

incondicionalmente. Obrigado vovó.

Agradeço aos meus tios Wallace Brasil, Eduardo Barbosa, Auxiliadora Brasil e Martha Brasil pelo papel fundamental que cada um desempenhou na minha formação enquanto pessoa, e ao meu Tio Júlio Borges por me ensinar o real significado de força e coragem. Todos vocês foram verdadeiros pais para mim. Especialmente, quero agradecer à minha Tia Martha Brasil por todo seu amor de mãe, mas, acima de tudo, por ser uma amiga sincera que tenho o privilégio de dividir laços de sangue.

Agradeço aos meus primos Cauê Brasil, Pedro Brasil, Mariana Brasil e Isabela Brasil por terem sido, ao longo de toda minha vida, irmãos. Aos meus primos, todo amor por terem sido meus companheiros de criação e toda gratidão pelos momentos passados juntos. Muito do que sou vêm de vocês. Para Isabela, agradeço especialmente por ser minha primeira e melhor amiga, que me ensinou verdadeiramente sobre força, resiliência e bondade.

Por fim, agradeço à todos meus amigos feitos na FND ao longo desses 5 anos de jornada. Hoje, vejo que fiz verdadeiros irmãos e irmãs que levarei comigo para sempre. Amo vocês e agradeço por fazerem minha vida muito mais feliz nas suas companhias. Todos merecem minha menção nesse agradecimento, mas gostaria de salientar especialmente a importância que Arthur Martins, João Vitor Gontijo e Matheus Ribeiro tiveram nessa minha caminhada – amo vocês como irmãos. Gostaria de agradecer especialmente à Letícia Auad, com quem tive o privilégio de viver um amor inesperado e lindo que, com certeza, estará para sempre em meu coração.

*“Procure descobrir o seu caminho na vida. Ninguém é responsável por  
nosso destino, a não ser nós mesmos”.*

*- Chico Xavier*

## RESUMO

A Lei 14.193/2021, que instituiu as Sociedades Anônimas do Futebol (SAFs) no Brasil, representa uma mudança significativa na gestão do futebol nacional, visando superar décadas de má administração e falta de transparência. O compliance e as políticas de integridade emergem como elementos cruciais neste novo modelo, sendo fundamentais para a profissionalização, modernização e credibilidade das SAFs. A implementação de programas de compliance robustos, abrangendo aspectos como códigos de conduta, canais de denúncia e controles internos, é essencial para mitigar riscos e atrair investidores. Apesar dos desafios culturais e estruturais, a adoção dessas práticas representa uma oportunidade de transformação profunda na gestão do futebol brasileiro, alinhando-o às melhores práticas corporativas internacionais e promovendo um futuro mais sustentável e ético para o esporte.

..

**Palavras-chave:** Compliance; Direito Societário; Sociedade Anônima de Futebol; Governança Cooperativa; Regulação; Integridade

### Abstract:

The Law 14.193/2021, which established the “Sociedades Anônimas do Futebol” (SAFs) in Brazil, represents a significant change in the management of national football, aimed at overcoming decades of mismanagement and lack of transparency. Compliance and integrity policies have emerged as crucial elements in this new model, and are fundamental to the professionalization, modernization and credibility of SAFs. The implementation of robust compliance programs, covering aspects such as codes of conduct, whistleblowing channels and internal controls, is essential for mitigating risks and attracting investors. Despite the cultural and structural challenges, the adoption of these practices represents an opportunity for a profound transformation in the management of Brazilian soccer, bringing it into line with the best international corporate practices and promoting a more sustainable and ethical future for the sport.

..

**Keywords:** Compliance; Corporate Law; Sociedad Anónima de Futebol; Cooperative Governance; Regulation; Integrity

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	X
------------------	---

<b>1. PRECEDENTES HISTÓRICOS JURÍDICOS DO FUTEBOL BRASILEIRO.....</b>	<b>X</b>
2.1 Precedentes Históricos e Legislativos do Futebol no Brasil .....	X
2.2 Lei Pelé e Legislação pré-SAF .....	X
2.3 Lei 14.193/2021 (Lei das SAFs) .....	X
<b>2. ASPECTOS SOCIOECONÔMICOS.....</b>	<b>X</b>
3.1 Impacto Social do Futebol na Sociedade Brasileira.....	X
3.2 Comparativo Econômico entre Ligas Nacionais e Internacionais.....	X
3.3 Modelo Europeu de Gestão.....	X
3.4 Governança Corporativa no Futebol.....	X
<b>3. MODELO ASSOCIATIVO E SAFs.....</b>	<b>X</b>
4.1 Desafios do modelo associativo .....	X
4.2 A Sociedade Anônima de Futebol x Modelo Associativo .....	X
4.3 Natureza Jurídica da SAF e Regime Jurídico.....	X
4.4 Constituição da SAF.....	X
4.5 Estrutura Administrativa e Jurídica das SAFs .....	X
<b>4. O COMPLIANCE DESPORTIVO NO SISTEMA BRASILEIRO.....</b>	<b>X</b>
5.1 Compliance .....	X
5.2 Práticas de Compliance Desportivo no cenário mundial .....	X
<b>5. ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS: VASCO DA GAMA E BOTAFOGO SAF..</b>	<b>X</b>
<b>6. CONCLUSÃO.....</b>	<b>X</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>X</b>

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho monográfico terá como tema geral o Direito Societário, naquilo concernente à gestão administrativa, práticas de compliance e governança no contexto desportivo do futebol, considerando a Lei 14.193/2001 e a aplicação subsidiária da Lei 6404/76.

O recorte epistemológico trabalhado na obra é o impacto da promulgação das Lei das Sociedades Anônimas de Futebol (Lei 14.193/2021) no mercado desportivo e os instrumentos legislativos que possibilitaram o desenvolvimento administrativo e a modernização do futebol brasileiro. Em detalhe, estudar a aplicação subsidiária dos dispositivos trazidos pela Lei 6404/76 com relação à responsabilização por abuso de direito e má-fé gerencial no âmbito das SAFs.

Dessa forma, a presente pesquisa busca responder os seguintes questionamentos: Qual a natureza jurídica das Sociedades Anônimas de Futebol e como se dá sua regulamentação no âmbito do compliance e governança? Qual o seu impacto na modernização e profissionalização da gestão e governança dos clubes de futebol brasileiros? O presente estudo conta, ainda, com uma análise comparativa prática a partir dos casos concretos da Vasco da Gama SAF e Botafogo SAF.

Com a modernização do mercado esportivo mundial ao longo do final do século XX e início do século XXI, o futebol, esporte de maior expressão e popularidade no Brasil e no mundo, deixou de ser um mero entretenimento amador e passou a fazer parte de um mercado robusto e complexo, recheado de particularidades em função não apenas dos valores movimentados, mas também por afetar diretamente o patrimônio cultural de milhões de torcedores. Contudo, a trajetória do Futebol no Brasil foi marcado por escândalos de fraude, corrupção e má gestão nos clubes de futebol.

O futebol brasileiro foi palco de diversas tentativas legislativas de modernização, em especial com o advento da Sociedade Anônima de Futebol, que ainda padece de regulamentações importantes, principalmente em termos de compliance, governança e gestão. Todavia, essas lacunas legislativas não significam que não existam outras formas de regulamentação subsidiária a ser introduzida no âmbito das SAFs para garantir a conformidade e integridade das práticas administrativas dentro de um esporte tradicionalmente marcado no Brasil por fraudes e corrupção.



Nesse sentido, é importante se debruçar acerca da natureza jurídica e seus impactos práticos dentro dessa nova espécie societária introduzida no ordenamento pela Lei 14.193/2021. Assim, será possível elucidar questões jurídicas incipientes dentro do mercado desportivo brasileiro, bem como indicar um caminho eficiente para a concretização do motivo determinante para a promulgação da lei das SAFs: A modernização, profissionalização e regulamentação do maior esporte do Brasil.

A chegada da Lei 14.193/2021<sup>1</sup>, que estabeleceu a Sociedade Anônima do Futebol (SAF) no Brasil, representou um marco na administração do futebol no país. Esta nova forma de sociedade foi criada em resposta à recorrente má gestão e ausência de transparência que marcaram os clubes brasileiros ao longo dos anos.

No entanto, a figura da SAF ainda está em estágio de "teste". Como a sua constituição remonta apenas ao ano de 2021, tanto o cenário esportivo quanto o cenário econômico ainda estão em processo de adaptação a essa nova estrutura societária que surge com o propósito de modernizar o esporte mais popular do país. Para tanto, não apenas aspectos jurídicos devem ser contemplados, mas também a relevância socioeconômica e cultural.

No Brasil, os times de futebol, devido à natureza inicialmente amadora e recreativa do esporte, se constituíam como clubes associativos, sob regime jurídico de Associação sem fins lucrativos, com base no artigo 44, I, do Código Civil<sup>2</sup>. Ao longo do tempo, ocorreram mudanças fundamentais especialmente no aspecto competitivo, que prevaleceu sobre o recreativo, demandando a criação de times mais eficientes para o sucesso do clube. Neste cenário, tornou-se evidente o caráter profissional da atividade, bem como o aumento significativo de recursos captados pelo esporte.

No entanto, ao mesmo tempo, à medida que o desporto se profissionalizavam, as administrações dos clubes mantinham-se amadoras. A complexidade do jogo de futebol aumentou à medida que a parte administrativa se tornou mais complexa, incorporando novos participantes, tais como transmissões ao vivo, patrocínios e marketing.

Não obstante, a modernização no panorama esportivo brasileiro tem demonstrado uma notável mudança do modelo associativo convencional para estruturas que se aproximam das práticas empresariais contemporâneas. O processo de metamorfose, amplamente antecipado,

---

<sup>1</sup> BRASIL. Lei nº 14.193, de 6 de agosto de 2021. Institui a Sociedade Anônima do Futebol e dispõe sobre normas de constituição, governança, controle e transparência. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1-8, 9 ago. 2021.

<sup>2</sup> BRASIL. Lei nº 14.193, de 6 de agosto de 2021. Institui a Sociedade Anônima do Futebol e dispõe sobre normas de constituição, governança, controle e transparência, meios de financiamento da atividade futebolística, tratamento dos passivos das entidades de práticas desportivas e regime tributário específico. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 9 ago. 2021.

alcançou seu ápice com a promulgação da Lei nº 14.193, em 6 de agosto de 2021, que estabeleceu a Sociedade Anônima do Futebol (SAF) no Brasil.

Os clubes esportivos brasileiros foram historicamente estabelecidos com o propósito primordial de incentivar a prática esportiva, desprovidos de objetivos econômicos, refletindo aspectos socioculturais e recreativos que estão profundamente integrados na comunidade. Contudo, o expressivo crescimento econômico observado no âmbito do esporte profissional, particularmente no futebol, tem exigido uma reavaliação desse paradigma<sup>3</sup>.

Sob essa perspectiva, a introdução da SAF representou uma oportunidade ímpar para a profissionalização e a modernização do futebol no Brasil. Essa decisão se deve ao fato de que o legislador, ao permitir a transformação de clubes tradicionais em empresas, estabeleceu um caminho para uma gestão mais eficiente, transparente e alinhada às melhores práticas de governança corporativa, adotadas no contexto comercial contemporâneo.

Nesse contexto, o futebol, modalidade esportiva muitas vezes ligada a escândalos de corrupção e gestão inadequada, adquire uma nova perspectiva, agora profissionalizada e apropriada para o mercado esportivo que domina. No contexto amplo, o compliance, entendido como um conjunto de práticas e procedimentos voltados para garantir o cumprimento de legislações e normativas<sup>4</sup>, bem como de princípios éticos e de integridade, assume uma função fundamental nesse novo panorama. Com efeito, a relevância das boas práticas de governança e gestão se corrobora não apenas pela exigência de conformidade legal, mas também pela necessidade premente de restaurar a confiança de torcedores, investidores e parceiros comerciais.

Além disso, as políticas de integridade no contexto das Sociedades Anônimas do Futebol devem ser consideradas um fator de vantagem competitiva. Em um mercado global que se torna progressivamente mais exigente e analítico, clubes-empresas que evidenciam um compromisso com práticas éticas e transparentes tendem a conquistar um número maior de investidores, patrocinadores e colaboradores comerciais. Isso resulta em benefícios financeiros e operacionais que, consequentemente, podem se traduzir em melhores desempenhos tanto dentro quanto fora de campo<sup>5</sup>.

Nesse sentido, a vivência internacional demonstra aspectos relevantes nesse âmbito.

---

<sup>3</sup> GUTERMAN, Marcos. O futebol explica o Brasil: uma história da maior expressão popular do país. São Paulo: Contexto, 2009.

<sup>4</sup> COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi (Coord.). Manual de Compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações. São Paulo: Atlas, 2010.

<sup>5</sup> COSTA, Fabiano de Oliveira. Estruturação jurídica do clube-empresa. Belo Horizonte: FUMEC-FCH, 2012.

Ligas nacionais de futebol como a Inglesa (Premier League) e a Alemã (Bundesliga), que há mais tempo implementaram modelos empresariais na administração de clubes de futebol, evidenciam que a adoção de práticas rigorosas de compliance não é apenas imprescindível para a expansão do esporte, como também proporciona benefícios concretos em relação à sustentabilidade financeira e à credibilidade institucional.

Assim, o compliance se estabelece como um componente fundamental para o êxito das Sociedades Anônimas de Futebol no Brasil. Além de ser uma obrigação legal, a implementação de políticas de integridade configura uma oportunidade para uma transformação significativa na cultura e na administração do futebol brasileiro. Ao implementarem esses princípios, as SAFs não apenas se alinham às melhores práticas empresariais, mas também contribuem para a construção de um futuro mais sustentável e ético para o esporte mais admirado do país.

A Lei nº 14.193/2021 incorpora elementos característicos das sociedades anônimas convencionais, porém, com alterações voltadas para o âmbito do futebol. Dessa forma, a natureza jurídica da SAF permanece sendo um tema de debate na Doutrina, uma vez que o legislador buscou introduzir inovações ao arcabouço legal por meio da criação de uma nova modalidade de sociedade, que, embora se encaixe nas características das Sociedades Anônimas, possui particularidades em certos aspectos.

Com efeito, a Lei das SAFs se omitiu em tutelar todos os elementos essenciais para sua plena configuração enquanto tipo societário “*Sui Generis*”, de forma que é preciso, especialmente na tangente dos meios de regulação de práticas de integridade administrativa e responsabilização societária, buscar na Lei das SAs mecanismos de regulação subsidiária a serem aplicados no contexto das SAFs. Em especial, é preciso determinar a fronteira jurídica sob a qual se aplicará os dispostos nos artigos 117 e 118 da Lei 6404/76, para fins de reforçar as boas práticas administrativas e ética profissional no mercado futebolístico brasileiro, em vista da insuficiência do modelo associativo para tanto e da possibilidade de complementação jurídica à nova Lei 14.193/21.

Em suma, a consolidação da SAF precede, de forma mais ampla, a implementação de uma governança corporativa robusta e a adoção de mecanismos de compliance que se provem eficazes. Seguindo as práticas adotadas no mercado tradicional, as referidas ações visam inibir a prática de corrupção e reduzir os efeitos negativos da má gestão sintomática, frequentemente associado a atividades antiéticas e criminosas, cometidas no âmbito da estrutura associativa convencional dos clubes de futebol, além de garantir a formação de um ambiente esportivo íntegro e propício a boas práticas de governança.

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa, descritiva e explicativa, utilizando

métodos de pesquisa bibliográfica e documental. O estudo analisa legislação, doutrinas, jurisprudências e outros documentos relevantes, além de utilizar estudos de caso para ilustrar situações particulares. O universo da pesquisa compreende os clubes do futebol brasileiro e internacional enquadrados nas categorias de clubes-empresa.

Os instrumentos de coleta de dados incluem análise de documentos jurídicos e revisão de literatura especializada. A análise dos resultados utiliza métodos de análise de conteúdo e análise comparativa para identificar temas recorrentes e destacar diferenças e semelhanças entre os institutos.

## **1. CONTEXTO HISTÓRICO DO FUTEBOL BRASILEIRO**

### **1.1 PRECEDENTES HISTÓRICOS E LEGISLATIVOS DO FUTEBOL NO BRASIL**

A trajetória histórica do futebol no Brasil é repleta de riqueza e complexidade, estando profundamente conectada ao progresso social, cultural e econômico do país. Desde a sua introdução e popularização no final do século XIX, o esporte estabeleceu-se de maneira rápida na cultura brasileira, convertendo-se em algo além de uma mera atividade esportiva casual, mas em um relevante fenômeno social de profundo impacto<sup>6</sup>. Não obstante, a trajetória histórica do futebol brasileiro, bem como seu contexto jurídico-administrativo, revela as mudanças sociais, econômicas e culturais que o país experienciou durante o século XX e nos primeiros anos do século XXI.

Para uma melhor compreensão dessa trajetória, é relevante reexaminar alguns marcos históricos complementares. Com a profissionalização do futebol iniciada na década de 1930 e seu aumento no apelo popular, a prática esportiva passou a movimentar valores consideráveis, atraindo assim interesses comerciais e da mídia. O processo de profissionalização e comercialização se acentuou nas décadas subsequentes, estabelecendo um descompasso entre a natureza jurídica dos clubes, que eram obrigatoriamente constituídos como associações sem fins lucrativos, e a realidade econômica do futebol profissional.

---

<sup>6</sup> GUTERMAN, Marcos. O futebol explica o Brasil: uma história da maior expressão popular do país. São Paulo: Contexto, 2009.

Na década de 1970, em virtude do apogeu do "futebol-arte" brasileiro e das vitórias da seleção nacional, o esporte alcançou um novo nível de popularidade e importância econômica<sup>7</sup>. Esse momento resultou no início de diálogos mais profundos acerca da urgência de profissionalizar a administração dos clubes. Entretanto, a configuração associativa e os interesses enraizados tornaram desafiadoras alterações substanciais.

Em sequência, a década de 1980 foi caracterizada por uma crise econômica que impactou significativamente os clubes brasileiros. O deslocamento de atletas para o exterior aumentou, revelando as vulnerabilidades financeiras e administrativas das instituições nacionais. Já em 1993, a CPI do Futebol no Congresso Nacional trouxe à tona uma série de irregularidades na administração dos clubes e entidades esportivas, catalisando o debate sobre a necessidade de maior transparência e profissionalismo no setor. Esse episódio foi decisivo para criar as bases de modificações legislativas posteriores<sup>8</sup>.

A partir desse contexto histórico, a evolução jurídica dos clubes de futebol brasileiros sofreu inúmeras transformações em decorrência das modificações legislativas. No Brasil, os clubes de futebol foram estabelecidos como associações sem fins lucrativos, evidenciando o aspecto amador e recreativo do esporte em suas origens. Essa configuração legal, fundamentada no modelo associativo, se manteve por décadas e continua a ser prevalente em diversas entidades tradicionais. Dessa forma, a finalidade principal dessas associações consistia em incentivar a prática esportiva e oferecer entretenimento aos seus membros, sem a intenção de obter lucros ou promover exploração comercial excessiva.

Nas últimas décadas, diversos problemas estruturais, vinculados à compreensão da natureza jurídica dessas associações esportivas, tornaram-se evidentes na administração dos clubes brasileiros, abrangendo endividamentos crônicos, ausência de transparência e, em determinados casos, práticas de corrupção. Esses desafios evidenciaram a imprescindibilidade de uma reestruturação mais abrangente do sistema de administração do futebol no país<sup>9</sup>.

Desse modo, ao se considerar essa perspectiva histórica, observa-se que o futebol evoluiu no Brasil como uma manifestação cultural, de modo que o poder constituinte originário buscou tutelá-lo, não apenas enquanto atividade esportiva, mas como um patrimônio social. O Desporto, comumente representado pelo futebol por ser a atividade esportiva mais popular do

---

<sup>7</sup> GUTERMAN, Marcos. O futebol explica o Brasil: uma história da maior expressão popular do país. São Paulo: Contexto, 2009.

<sup>8</sup> PRONI, Marcelo. Esporte espetáculo e futebol empresa. 1998. Tese (Doutorado) - Doutorado, Campinas, 1998.

<sup>9</sup> BUENO, Luciano. Políticas Públicas no Esporte no Brasil: razões para o predomínio do alto rendimento. 2008. 296 f. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

país, possui sua base constitucional no artigo 217 da Constituição Federal de 1988<sup>10</sup>. Este dispositivo determina a obrigação do Estado em promover práticas esportivas, tanto formais quanto informais, reconhecendo o esporte como um direito individual e social. Esse reconhecimento constitucional constitui um marco relevante na trajetória jurídica do esporte no Brasil, conferindo-lhe a natureza de matéria constitucional.

A Constituição de 1988 inovou ao tratar especificamente do desporto, refletindo a importância cultural e social do esporte, especialmente do futebol, na sociedade brasileira. O texto constitucional estabelece princípios fundamentais para a organização do desporto nacional, incluindo a autonomia das entidades desportivas e associações, a destinação de recursos públicos para o desporto educacional e, em casos específicos, para o desporto de alto rendimento<sup>11</sup>.

Um aspecto crucial do tratamento constitucional do desporto é a garantia de autonomia às entidades dirigentes e associações esportivas. Esta autonomia, prevista no inciso I do artigo 217<sup>12</sup>, visa assegurar a liberdade de organização e funcionamento das instituições esportivas, incluindo os clubes de futebol, sem interferência estatal indevida. Em paralelo, o § 1º do artigo 217 estabelece que o Poder Judiciário só admitirá ações relativas à disciplina e às competições desportivas após esgotarem-se as instâncias da justiça desportiva. Esta disposição reconhece a especificidade do universo esportivo e busca garantir celeridade na resolução de conflitos relacionados às competições.

Ademais, o § 3º do mesmo artigo determina que o Poder Público incentivará o lazer como forma de promoção social, aspecto que também engloba o futebol em sua dimensão recreativa e de lazer. Esta disposição ressalta o papel social do esporte além de sua faceta profissional e competitiva. No que tange especificamente ao futebol, a previsão constitucional serviu como fundamento para diversas iniciativas legislativas e políticas públicas voltadas para a profissionalização e modernização do esporte<sup>13</sup>.

Sob essa perspectiva, ocorreram inovações legislativas importantes para o cenário desportivo brasileiro. A Lei Zico (Lei nº 8.672/1993)<sup>14</sup> representou a primeira tentativa de

---

<sup>10</sup> BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República

<sup>11</sup> MELO FILHO, Á. O desporto na ordem jurídico-constitucional brasileira. São Paulo: Malheiros, 1995.

<sup>12</sup> BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República

<sup>13</sup> MELO FILHO, Á. Nova Lei Pelé: avanços e impactos. Rio de Janeiro: Maquinária, 2017.

<sup>14</sup> BRASIL. Lei nº 8.672, de 6 de julho de 1993. Institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências (Lei Zico). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 9379, 7 jul. 1993.

atualização legislativa, ao permitir que os clubes se convertessem em empresas. Entretanto, a sua execução foi restrita em função da oposição dos clubes e da carência de incentivos tangíveis para a alteração. A Lei Pelé (Lei nº 9.615, de 1998)<sup>15</sup> constituiu, por sua vez, um progresso mais relevante, ao instituir a obrigatoriedade da conversão dos departamentos de futebol profissional para o modelo de “clubes-empresa”. É importante destacar que o legislador teve cuidado especial ao regulamentar o futebol devido aos valores transacionados pelos clubes de futebol. Tornou-se evidente que havia, nesse momento, um ambiente econômico próprio que deveria ser tutelado.

Entretanto, essa imposição foi, posteriormente, anulada em virtude da intensa resistência dos clubes tradicionais. Dentro desse cenário, contudo, o começo do século XXI apresentou desafios e possibilidades inéditas para o futebol brasileiro. A realização da Copa do Mundo de 2014 no Brasil suscitou expectativas em relação à modernização da infraestrutura esportiva e aos modelos de gestão. Entretanto, as questões estruturais continuaram, resultando em diversos clubes lidando com aumento das dívidas e obstáculos financeiros ocasionados por práticas obscuras e amadoras de gestão.

No presente contexto, a promulgação da Lei nº 14.193/2021<sup>16</sup>, revela-se como um ponto de inflexão na trajetória jurídica e administrativa do futebol brasileiro. Essa normativa constitui uma reação às exigências por uma maior profissionalização, transparência e eficiência na administração dos clubes, viabilizando a transição do modelo associativo convencional para uma estrutura empresarial mais contemporânea e compatível com as práticas de governança corporativa.

## **1.2 LEI PELÉ E LEGISLAÇÃO “PRÉ-SAF”**

O início da regulamentação contemporânea do futebol no Brasil remonta a 1941, com a promulgação do Decreto-Lei nº 3.199<sup>17</sup>, que fundamentou a estruturação dos esportes no país. A legislação, estabelecida durante o período do Estado Novo sob a liderança de Getúlio Vargas,

---

<sup>15</sup> BRASIL. Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências (Lei Pelé). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 25 mar. 1998.

<sup>16</sup> BRASIL. Lei nº 14.193, de 6 de agosto de 2021. Institui a Sociedade Anônima do Futebol e dispõe sobre normas de constituição, governança, controle e transparência, meios de financiamento da atividade futebolística, tratamento dos passivos das entidades de práticas desportivas e regime tributário específico. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 9 ago. 2021.

<sup>17</sup> BRASIL. Decreto-Lei nº 3.199, de 14 de abril de 1941. Estabelece as bases de organização dos desportos em todo o país. Diário Oficial da União: seção 1, Rio de Janeiro, RJ, p. 7453, 16 abr. 1941.

instituiu o Conselho Nacional de Desportos (CND) e delineou a estrutura fundamental das confederações e federações esportivas. Apesar de não abordar diretamente o futebol profissional, este decreto buscou formar a primeira base de regulamentação e estruturação institucional do esporte no Brasil, instituindo um modelo de intensa intervenção estatal que se prolongaria por várias décadas.

Um progresso relevante foi registrado em 1976 com a promulgação da Lei nº 6.354<sup>18</sup>, designada como "Lei do Passe". Essa normativa estabeleceu regras para as relações laborais dos atletas profissionais de futebol, incorporando conceitos como o "passe" do jogador, o qual era visto como um ativo do clube. A Lei do Passe proporcionou certa formalização nas relações laborais no futebol; Contudo, foi posteriormente alvo de críticas por restringir a liberdade dos atletas. A referida legislação expressava uma concepção do futebol ainda profundamente enraizada em práticas convencionais, nas quais os clubes exercitavam um controle considerável sobre a trajetória dos atletas.

No contexto das alterações legislativas, a Lei nº 8.672, de 1993<sup>19</sup>, denominada "Lei Zico", buscou trazer um avanço considerável na modernização do esporte no Brasil. Essa lei implementou a possibilidade de os clubes transformarem-se em empresas de forma facultativa. Ademais, a Lei Zico diminuiu a intervenção do Estado no esporte, proporcionando maior autonomia às entidades esportivas e incorporando o conceito de clube-empresa, embora de forma inicial. A referida legislação evidenciava no Brasil uma tendência mundial em direção à maior profissionalização e mercantilização do esporte, com ênfase no futebol.

Entretanto, o principal marco legislativo anterior à SAF foi, sem dúvida, a Lei nº 9.615/1998<sup>20</sup>, amplamente reconhecida como "Lei Pelé"<sup>21</sup>. A presente legislação revogou a Lei Zico e introduziu alterações significativas no cenário do futebol brasileiro. Dentre as suas principais inovações, destacavam-se a eliminação progressiva do "passe", que proporcionou aos atletas uma maior liberdade de transferência entre clubes; a imposição da conversão dos clubes em entidades empresariais (posteriormente revogada); a formulação de novas diretrizes para os contratos laborais entre clubes e atletas; e a implementação de regulamentos mais severos para

---

<sup>18</sup> BRASIL. Lei nº 6.354, de 2 de setembro de 1976. Dispõe sobre as relações de trabalho do atleta profissional de futebol e dá outras providências (Lei do Passe). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 11687, 3 set. 1976.

<sup>19</sup> BRASIL. Lei nº 8.672, de 6 de julho de 1993. Institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências (Lei Zico). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 9379, 7 jul. 1993.

<sup>20</sup> BRASIL. Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre esporte e dá outras providências (Lei Pelé). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 25 mar. 1998.

<sup>21</sup> AZEVEDO, Aldo Antônio de. Direito Desportivo e Estado no Brasil: do corporativismo da ordem à Lei Pelé. 1. ed. Curitiba: Appris Editora, 2020.



a supervisão financeira dos clubes.

A Lei Pelé constituiu uma iniciativa arrojada para atualizar e profissionalizar o futebol brasileiro, harmonizando-o com as práticas internacionais, além de atender às crescentes exigências por maior transparência e eficácia na administração esportiva. Com o passar dos anos, a Lei Pelé passou por numerosas modificações com o intuito de aperfeiçoar suas disposições e adequá-las às transformações no contexto esportivo. Uma das alterações mais relevantes ocorreu com a promulgação da Lei nº 10.672, de 2003<sup>22</sup>, a qual enfatizou a importância da transparência na administração dos clubes e apresentou o entendimento acerca da responsabilidade dos dirigentes esportivos. A referida mudança tinha como objetivo abordar questões duradouras de má administração e mitigar a sensação de impunidade que existia, e persiste, no contexto do futebol brasileiro, evidenciando uma crescente preocupação com a viabilidade financeira dos clubes.

Em 2011, a Lei nº 12.395<sup>23</sup> introduziu modificações à Lei Pelé, abrangendo alterações nas diretrizes de formação de atletas e nas interações entre os clubes formadores e os atletas em processo de formação. Esta legislação também definiu novas diretrizes para os contratos de trabalho dos atletas profissionais. As alterações evidenciavam a urgência de adequar a legislação às circunstâncias do futebol contemporâneo, sobretudo no que se refere à formação e à transferência de jovens atletas.

Nesse contexto, a própria Lei 9.615/98 (Lei Pelé) já manifestava o desejo de transformação das associações em clubes-empresa, conforme seu artigo 27<sup>24</sup>, que apresenta a seguinte redação:

*“Art. 27 As atividades relacionadas às competições de atletas são exclusivas de: I – Sociedades civis com fins econômicos; II – Sociedades comerciais reconhecidas pela legislação; III – Entidades de prática esportiva que constituírem sociedade comercial para a gestão das atividades mencionadas neste artigo. Parágrafo único: As entidades mencionadas nos incisos I, II e III deste artigo que desrespeitarem qualquer disposição desta lei terão suas atividades suspensas enquanto durar a infração.”*

<sup>22</sup> BRASIL. Lei nº 10.672, de 15 de maio de 2003. Altera dispositivos da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 3, 16 maio 2003.

<sup>23</sup> BRASIL. Lei nº 12.395, de 16 de março de 2011. Altera as Leis nº 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto, e nº 10.891, de 9 de julho de 2004, que institui a Bolsa-Atleta; cria os Programas Atleta Pódio e Cidade Esportiva; e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1,

<sup>24</sup> BRASIL. Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências (Lei Pelé). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 25 mar. 1998.

Entretanto, tal aspiração era notavelmente excessiva, primeiramente, por basear-se na suposição de que seria possível alterar a condição de todas as associações para o formato de empresa de maneira rápida. Em segundo lugar, por intentar impor a conversão das entidades em empresas, considerando que estas têm a liberdade inerente de escolher seu modelo jurídico e administrativo, bem como de avaliar o que lhes oferece vantagens ou desvantagens.

É nesse cenário de desafios contínuos e na demanda por transformações mais significativas que apareceu a Lei nº 14.193, de 2021<sup>25</sup>, estabelecendo a Sociedade Anônima do Futebol (SAF). A presente normativa constitui uma resposta aos dilemas persistentes no futebol brasileiro, proporcionando um arcabouço jurídico mais sólido para a administração profissional das instituições esportivas, enfatizando governança, transparência e sustentabilidade financeira. A SAF não emerge de maneira isolada, mas sim como um desdobramento de décadas de progresso legislativo e de vivências acumuladas na administração do futebol brasileiro. Nesse sentido, Incorpora ensinamentos provenientes das legislações anteriores, visando superar suas limitações e proporcionar um caminho mais eficiente para a modernização e profissionalização do futebol no Brasil.

Dessa forma, o percurso legislativo do futebol brasileiro evidencia, não apenas as alterações nas estruturas jurídicas e organizacionais do esporte, mas também as metamorfoses sociais, econômicas e culturais ocorridas no país ao longo de oitenta anos. Cada norma legal simbolizou um esforço para ajustar o futebol brasileiro às necessidades de seu tempo, visando harmonizar a fervorosa devoção nacional pelo esporte com as demandas de uma administração contemporânea e profissional.

### **1.3 LEI 14.193/2021 (LEI DAS SAFs)**

A partir desse contexto histórico, a introdução da Sociedade Anônima de Futebol (SAF) no esporte brasileiro, por meio da Lei nº 14.139/21<sup>26</sup>, representa uma resposta aos obstáculos

---

<sup>25</sup> BRASIL. Lei nº 14.193, de 6 de agosto de 2021. Institui a Sociedade Anônima do Futebol e dispõe sobre normas de constituição, governança, controle e transparência, meios de financiamento da atividade futebolística, tratamento dos passivos das entidades de práticas desportivas e regime tributário específico. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 9 ago. 2021.

<sup>26</sup> BRASIL. Lei nº 14.193, de 6 de agosto de 2021. Institui a Sociedade Anônima do Futebol e dispõe sobre normas de constituição, governança, controle e transparência, meios de financiamento da atividade futebolística, tratamento dos passivos das entidades de práticas desportivas e regime tributário específico. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 9 ago. 2021.

financeiros e administrativos enfrentados por diversos clubes brasileiros ao longo das últimas décadas. Essa iniciativa oferece uma alternativa jurídica com o objetivo de harmonizar a paixão pelo esporte com práticas empresariais mais eficazes e transparentes. Conforme ilustrado, a motivação para a criação do modelo brasileiro de Sociedade Anônima do Futebol (SAF) provém, em grande medida, das experiências exitosas observadas no contexto europeu.

A Lei 14.193/21<sup>27</sup> estabelece três formas distintas para a formação de uma Sociedade Anônima do Futebol (SAF): a conversão total da entidade esportiva existente em SAF, a segregação do setor de futebol da organização original com a subsequente transferência de bens, ou a constituição por meio da iniciativa de pessoa física, jurídica ou fundo de investimento. Essa flexibilidade possibilita que cada clube opte pelo modelo que melhor se adeque à sua realidade e objetivos, levando em conta aspectos como sua condição financeira, estrutura organizacional e perspectivas de expansão<sup>28</sup>.

No caso específico da cisão do departamento de futebol, a lei estabelece regras próprias de grande relevância. Determina-se, por exemplo, a sucessão automática dos direitos e obrigações vinculados à prática futebolística, incluindo contratos de patrocínio, trabalho, direitos de imagem e participação em competições. Adicionalmente, exige-se a celebração de um acordo entre a entidade original e a nova sociedade para regular a exploração da marca e a respectiva remuneração, uma vez que a cisão, por si só, não transfere automaticamente os direitos de propriedade intelectual<sup>29</sup>.

Um dos principais desafios na adoção deste novo modelo é a manutenção da identidade e dos valores históricos dos clubes. A experiência internacional sugere que o sucesso da SAF depende não apenas de uma governança corporativa robusta, mas também da capacidade de manter um vínculo emocional forte com os torcedores. Nesse sentido, é crucial que os clubes estabeleçam canais efetivos de comunicação e participação dos torcedores nas suas decisões estratégicas, mesmo em um contexto mais empresarial.

Sob essa perspectiva, instituiu-se no âmbito das SAFs a figura da “*golden share*”. A *golden share*, ou ação preferencial de classe especial, no contexto das Sociedades Anônimas do

---

<sup>27</sup> BRASIL. Lei nº 12.395, de 16 de março de 2011. Altera as Leis nº 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto, e nº 10.891, de 9 de julho de 2004, que institui a Bolsa-Atleta; cria os Programas Atleta Pódio e Cidade Esportiva; e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 17 mar. 2011.

<sup>28</sup> SOUZA, Gustavo Lopes Pires de (coord.). Sociedade Anônima do Futebol: primeiras linhas. Belo Horizonte: Expert, 2022.

<sup>29</sup> CASTRO, Rodrigo R. Monteiro de; ARAUJO, Marianna Menezes de. Lei da SAF Comentada: Lei nº 14.193/2021. São Paulo: Quartier Latin, 2022.

Futebol, é um mecanismo de proteção previsto pela Lei das SAFs<sup>30</sup> que visa preservar certos interesses históricos e culturais dos clubes durante sua transformação em empresa<sup>31</sup>.

Este dispositivo confere ao clube associativo original (associação civil) poderes específicos de veto em determinadas decisões estratégicas da SAF, mesmo que este não detenha mais o controle acionário da empresa. A legislação determina que a “*golden share*” confere ao clube-associação o poder de bloquear decisões que possam impactar aspectos essenciais da identidade do clube, incluindo modificações no nome, nas cores do uniforme, no escudo, símbolos, emblemas e na sede.

A relevância deste mecanismo está na sua habilidade de conservar aspectos históricos e culturais fundamentais dos clubes, mesmo diante de um cenário de administração empresarial. Dessa forma, embora a gestão de um clube seja transferida para investidores externos por meio da Sociedade Anônima do Futebol (SAF), aspectos essenciais de sua identidade continuam salvaguardados pelo poder de veto atribuído à associação original, por meio da “*golden share*”.

Nesse contexto, a alteração para o formato de Sociedade Anônima de Futebol também envolve transformações substanciais na organização da governança dos clubes. A implementação de práticas de gestão mais transparentes e profissionalizadas pode favorecer uma maior eficiência, tanto operacional quanto financeira. Entretanto, tal situação também demanda uma transformação cultural nas instituições esportivas, muitas das quais ainda funcionam segundo modelos de gestão convencionais e, por vezes, arcaicos. A formação de gestores esportivos e a captação de profissionais qualificados oriundos do setor corporativo serão essenciais para a eficácia deste novo modelo.

Um outro ponto significativo é a possível influência da SAF na competitividade do futebol brasileiro, tanto no contexto interno quanto no externo. A previsão é de que a ampliação da capacidade de investimento e a administração profissionalizada conduzam a avanços substanciais na infraestrutura, na formação de atletas e na qualidade do evento proporcionado aos espectadores. Isso pode, a médio e longo prazos, fortalecer a posição do futebol brasileiro no mercado global, aumentando sua capacidade de reter talentos e competir em pé de igualdade

---

<sup>30</sup> BRASIL. Lei nº 14.193, de 6 de agosto de 2021. Institui a Sociedade Anônima do Futebol e dispõe sobre normas de constituição, governança, controle e transparência, meios de financiamento da atividade futebolística, tratamento dos passivos das entidades de práticas desportivas e regime tributário específico. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 9 ago. 2021

<sup>31</sup> CASTRO, Rodrigo R. Monteiro de; ARAUJO, Marianna Menezes de. Lei da SAF Comentada: Lei nº 14.193/2021. São Paulo: Quartier Latin, 2022.

com as principais ligas europeias<sup>32</sup>.

Entretanto, é fundamental destacar que a implementação do modelo de SAF não representa uma solução universal para todas as questões do futebol brasileiro. Seu sucesso dependerá não apenas do arcabouço legal, mas principalmente da integridade e competência dos administradores, da qualidade dos investimentos realizados e da capacidade de cada clube em adaptar o modelo às suas particularidades. Ademais, faz-se imprescindível a supervisão constante por parte das entidades reguladoras e da sociedade civil, a fim de assegurar que as vantagens da profissionalização não comprometam os valores esportivos e sociais inerentes ao futebol.

É importante salientar, também, que a medida que o modelo de SAF for se desenvolvendo e seus efeitos práticos se tornarem mais evidentes, é provável que ajustes e complementações à legislação sejam necessários. Isso demandará um diálogo constante entre clubes, federações, torcedores e legisladores, bem como uma análise cuidadosa dos impactos econômicos, sociais e esportivos desta nova configuração jurídica.

## **2. ASPECTOS SOCIOECONÔMICOS**

### **2.1 IMPACTO SOCIAL DO FUTEBOL NA SOCIEDADE BRASILEIRA**

O futebol, que é o esporte mais popular no mundo inteiro, capta a atenção e o olhar de mais de três bilhões de indivíduos ao redor do planeta, conforme relata a Federação Internacional de Futebol (FIFA), órgão máximo do esporte, ao mencionar a audiência global da última Copa do Mundo. No Brasil, amplamente reconhecido como a nação do futebol, a realidade não é distinta: cerca de 60% da população brasileira, o que corresponde a aproximadamente 125 milhões de indivíduos, demonstra interesse pelo esporte. Esse montante pode ser ainda mais significativo, conforme indicado pela empresa SportsValue (2021)<sup>33</sup>, podendo alcançar a cifra de 160 milhões de torcedores.

Além da paixão que desperta nos sentimentos da maioria dos brasileiros, o futebol é, igualmente, uma relevante indústria de esporte e entretenimento. Atualmente, o esporte

---

<sup>32</sup> SOUZA, Gustavo Lopes Pires de (coord.). Sociedade Anônima do Futebol: Primeiras Linhas. Belo Horizonte: Expert, 2022.

<sup>33</sup> SPORTS VALUE. O impacto econômico do futebol brasileiro. São Paulo: Sports Value, 2021.

configura-se como um mercado que movimenta quantias bilionárias. Um estudo realizado pela Ernst & Young, a pedido da Confederação Brasileira de Futebol (CBF)<sup>34</sup>, revelou que o futebol movimentou, no ano de 2018, R\$ 52,9 bilhões, quantia que representa 0,72% do PIB (Produto Interno Bruto) do Brasil, de acordo com informações do próprio Ministério da Economia.

Segundo a Sports Value, no ano de 2021, ano de promulgação da Lei das SAFs, os 20 clubes mais significativos do Brasil registraram um incremento de 47% nas receitas, em relação a 2020. Após um ano desafiador, que resultou em perdas de receitas superiores a R\$ 1 bilhão, os clubes conseguiram se reerguer e alcançaram um faturamento total de R\$ 7 bilhões. As receitas provenientes de patrocínios registraram um significativo aumento em 2021, passando de R\$ 530 milhões em 2020 para R\$ 850 milhões no ano seguinte. Mais de sessenta por cento. As transferências exibiram uma redução de 7% no ano de 2021. Os gastos dos clubes com futebol alcançaram R\$ 4,9 bilhões, em comparação aos R\$ 4,4 bilhões registrados em 2020. Destaca-se que esses aportes de investimentos foram feitos no período da Pandemia da Covid-19.

O futebol transcende a mera categorização de uma prática esportiva, configurando-se como um fenômeno social profundamente inserido na cultura e na identidade do Brasil. Sua influência vai além dos campos e estádios, atingindo esferas sociais, culturais e econômicas que têm um impacto considerável na sociedade brasileira. Historicamente, como foi observado, o futebol no Brasil transformou-se de um esporte elitista, inicialmente praticado por imigrantes ingleses e jovens da aristocracia, em um fenômeno popular que abrange todas as classes sociais. A democratização do esporte, a qual se intensificou principalmente a partir da década de 1930, desempenhou um papel significativo na sua consolidação como um componente essencial da identidade nacional.

A função socioeconômica do futebol no Brasil se revela de múltiplas maneiras. Enquanto setor industrial, o esporte gera uma quantidade considerável de empregos diretos e indiretos, impulsionando uma cadeia produtiva que abrange desde clubes e federações até segmentos como turismo, comércio e comunicação. A esfera social do futebol manifesta-se igualmente por meio de sua função como ferramenta de ascensão social. Para diversos jovens oriundos de comunidades desfavorecidas, o futebol constitui uma das mais significativas expectativas de progresso socioeconômico. Os centros de formação dos clubes, além de promover o desenvolvimento esportivo, frequentemente disponibilizam educação formal e assistência

---

<sup>34</sup> CBF. Relatório de gestão 2020. Confederação Brasileira de Futebol, 2021.

social aos atletas em formação<sup>35</sup>.

Ainda, um fator significativo para a questão é a função do futebol na formação de identidades coletivas. Os clubes de futebol atuam como relevantes catalizadores sociais, estabelecendo vínculos de pertencimento e solidariedade entre os torcedores. Esse fenômeno reveste-se de particular relevância em um país de vastas proporções como o Brasil, onde o futebol desempenha a função de união nacional. Nessa perspectiva, a transição dos clubes para o modelo empresarial mediante as Sociedades Anônimas do Futebol (SAFs) suscita inquietações quanto à conservação desses aspectos socioculturais. Dessa forma, torna-se evidente a necessidade de harmonizar a busca por resultados financeiros com a preservação dos valores tradicionais e da função social dos clubes constitui um dos principais desafios deste novo modelo.

## **2.2 COMPARATIVO ECONÔMICO ENTRE LIGAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS**

No contexto internacional, o modelo de clube-empresa é uma realidade consolidada em diversas ligas de elite. Na Inglaterra, por exemplo, a adoção desse modelo remonta à década de 1980, com clubes como o Manchester United se tornando empresas de capital aberto. Atualmente, 17 dos 20 clubes da Premier League<sup>36</sup> são de propriedade privada, com estruturas empresariais bem definidas.

As grandes ligas europeias, em especial a Premier League inglesa e La Liga espanhola, apresentam diferenças significativas em termos de organização, desempenho econômico e estrutura competitiva. Assim, é importante compreender que esta análise comparativa revela aspectos importantes sobre o estado atual do futebol brasileiro em relação ao cenário internacional.

No Brasil, o Campeonato Brasileiro Série A é a principal competição de futebol. Segundo dados da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), a receita total dos 20 clubes da Série A em 2020 foi de aproximadamente R\$ 5,3 bilhões<sup>37</sup>. Embora seja um valor considerável, fica aquém

---

<sup>35</sup> BUENO, Luciano. Políticas Públicas no Esporte no Brasil: razões para o predomínio do alto rendimento. 2008. 296 f. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

<sup>36</sup> PREMIER LEAGUE. Annual Report and Financial Statement 2022/23. London: Premier League, 2023.

<sup>37</sup> CBF. Relatório de gestão 2020. Confederação Brasileira de Futebol, 2021.

das cifras das principais ligas europeias.

A Premier League inglesa, considerada a liga mais rica do mundo, gerou uma receita total de £5,2 bilhões<sup>38</sup> (aproximadamente R\$ 35 bilhões) na temporada 2018/2019, antes dos impactos da pandemia de. Já La Liga espanhola registrou uma receita de €3,4 bilhões<sup>39</sup> (cerca de R\$ 22 bilhões) na mesma temporada.

Uma das principais diferenças entre o futebol brasileiro e estas ligas europeias está na distribuição e magnitude dos direitos de transmissão. Na Premier League, por exemplo, a distribuição dos direitos de TV é mais equitativa, o que contribui para uma competição mais equilibrada. Na temporada 2019/2020, mesmo o clube que menos recebeu valores relativos á direitos de transmissão obteve aproximadamente £95 milhões<sup>40</sup>.

No Brasil, a distribuição dos direitos de transmissão é, se comparada, mais desigual. Em 2019, enquanto o Flamengo recebeu cerca de R\$ 180 milhões em direitos de TV, clubes menores como o Fortaleza receberam menos de R\$ 40 milhões.<sup>41</sup>

Outro aspecto relevante é a capacidade de atração de investimentos e receitas internacionais. A Premier League e La Liga têm forte apelo global, com transmissões para centenas de países. Isto se reflete em contratos de patrocínio e merchandising mais robustos. Por exemplo, o Manchester United, clube inglês, gerou £279 milhões<sup>42</sup> em receitas comerciais na temporada 2018/2019, valor superior à receita total de qualquer clube brasileiro.

No entanto, o futebol brasileiro mantém sua força na formação e exportação de talentos. Segundo relatório da FIFA, o Brasil foi o país que mais exportou jogadores em 2020, com 2.008<sup>43</sup> transferências. Isto demonstra o potencial do país como celeiro de talentos, embora também represente um desafio para a retenção de jogadores de alto nível nas ligas locais devido ao atraso sistemático do Brasil para a exploração deste setor.

Desde a implementação da lei das SAFs, vários clubes brasileiros iniciaram o processo de transição para o modelo empresarial. O Vasco da Gama, por exemplo, foi adquirido pelo fundo estrangeiro 777 partners por R\$ 700 milhões, enquanto o Cruzeiro foi comprado por Ronaldo Nazário por R\$ 400 milhões. Estes casos ilustram o potencial de atração de investimentos significativos através do modelo de SAF<sup>44</sup>.

<sup>38</sup> DELOITTE. Annual Review of Football Finance 2020. Deloitte Sports Business Group, 2020.

<sup>39</sup> LA LIGA. Economic-Financial Report of Professional Football 2020. La Liga, 2020.

<sup>40</sup> PREMIER LEAGUE. Premier League value of central payments to clubs 2019/20. Premier League, 2021.

<sup>41</sup> CBF. Relatório de gestão 2020. Confederação Brasileira de Futebol, 2021.

<sup>42</sup> MANCHESTER UNITED. Annual Report 2019. Manchester United plc, 2019

<sup>43</sup> FIFA. Global Transfer Market Report 2021. Fédération Internationale de Football Association, 2021.

<sup>44</sup> BALTAR, Marcelo; SCHMIDT, Tébaro. Vasco e 777 finalizam nesta sexta venda de 70% da SAF por R\$ 700



Do ponto de vista econômico, o modelo de clube-empresa oferece vantagens consideráveis. Um estudo realizado pela Ernst & Young (2019)<sup>45</sup> indicou que os clubes-empresa tendem a apresentar melhor desempenho financeiro e maior capacidade de investimento em comparação com os clubes associativos tradicionais. No cenário internacional, os clubes-empresa têm demonstrado capacidade superior de geração de receitas. Por exemplo, o Manchester City, de propriedade do City Football Group, registrou uma receita de £535,2 milhões<sup>46</sup> na temporada 2019/2020, apesar dos impactos da pandemia.

No Brasil, espera-se que a adoção do modelo de SAF resulte em um aumento significativo nas receitas dos clubes. Projeções indicam que o mercado do futebol brasileiro pode crescer de R\$ 7,5 bilhões em 2019 para R\$ 20 bilhões até 2025 com a profissionalização da gestão<sup>47</sup>.

Do ponto de vista jurídico, a SAF, tal qual uma Sociedade Anônima propriamente dita, oferece vantagens como a limitação de responsabilidade dos acionistas, maior facilidade na captação de recursos e a possibilidade de negociação de ações em bolsa de valores. Além disso, a lei prevê mecanismos de governança corporativa que visam aumentar a transparência e a eficiência na gestão.

## 2.3 MODELO EUROPEU DE GESTÃO

A administração dos clubes de futebol europeus é marcada por um modelo de profissionalismo e eficácia no contexto esportivo internacional. O modelo europeu, consolidado ao longo de várias décadas, distingue-se pela implementação de práticas empresariais contemporâneas, governança corporativa sólida e administração financeira responsável.

Na Inglaterra, local de origem da Premier League, tida como a liga mais rica do planeta como visto pelos dados apresentados, os clubes funcionam como entidades empresariais consolidadas, possuindo estruturas administrativas sólidas e fontes de receita diversificadas. A liga instituiu rigorosos controles financeiros, englobando o Fair Play Financeiro, pelo qual se determina limites de despesas e exige a sustentabilidade orçamentária dos clubes aderentes. As

---

milhões. Globo Esporte, 02 de setembro de 2022. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/vasco/noticia/2022/09/02/vasco-e777-finalizam-nesta-sexta-venda-de-70percent-da-saf-por-r-120-milhoes.ghtml>. Acesso em: 10.10.2024.

<sup>45</sup> ERNST & YOUNG. Impacto do futebol brasileiro. EY Brasil, 2019.

<sup>46</sup> MANCHESTER CITY. Annual Report 2019-20. Manchester City Football Club Limited, 2020.

<sup>47</sup> SPORTS VALUE. O impacto econômico do futebol brasileiro. Sports Value, 2021.

políticas de sustentabilidade financeira são rigorosamente observadas, com controle de custos, especialmente em relação a salários e transferências. O Fair Play Financeiro não apenas da Liga Inglesa, mas da UEFA como um todo, tem sido fundamental para promover uma gestão mais responsável e sustentável.

Em contraste, o modelo alemão possui particularidades distintas, destacando-se a norma do "50+1", a qual, por sua vez, estipula que os clubes devem preservar o controle acionário majoritário nas mãos dos associados, mesmo na presença de investimento externo. Essa estratégia visa conciliar a eficácia organizacional com a manutenção dos valores tradicionais e da identidade cultural dos clubes locais.

Entretanto, na Espanha, instituições como o Barcelona e o Real Madrid implementaram organizações administrativas que mesclam uma administração profissional com uma estreita ligação com seus associados. O modelo espanhol é reconhecido pela valorização do trabalho de base, a partir de forte investimento para o crescimento de jovens talentos por meio de academias específicas, tais como a La Masia, pertencente ao Barcelona, mesclando a formação esportiva com a educação. Nesse sentido, é preciso salientar que, inspirado nesse modelo, a própria Lei da SAFs, em seus artigos 28 e 29<sup>48</sup>, se preocupou em regulamentar a formação profissional desses jovens atletas de forma a se preocupar com a formação integral desses jovens<sup>49</sup>.

De fato, a administração financeira dos clubes europeus é caracterizada pela variedade de fontes de receita. Além das fontes tradicionais, como a receita de bilheteira e os direitos de transmissão, os clubes implementaram estratégias avançadas de marketing global, venda de produtos licenciados e aproveitamento de suas marcas em mercados internacionais. A governança corporativa em clubes europeus é marcada pela transparência e pela responsividade em relação às suas obrigações de prestação de contas. Nesse contexto, é frequente a realização de auditorias independentes, a divulgação periódica de relatórios financeiros e a robustez da estrutura de compliance. Diversos clubes estão registrados em bolsas de valores, submetendo-se a exigentes normas de governança e transparência por estarem inseridos no fluxo econômico nacional.

Em paralelo, outro aspecto fundamental da administração europeia é o aprimoramento da infraestrutura. Os clubes alocam recursos consideráveis em estádios contemporâneos, como o

---

<sup>48</sup> BRASIL. Lei nº 14.193, de 6 de agosto de 2021. Institui a Sociedade Anônima do Futebol e dispõe sobre normas de constituição, governança, controle e transparência, meios de financiamento da atividade futebolística, tratamento dos passivos das entidades de práticas desportivas e regime tributário específico. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 9 ago. 2021.

<sup>49</sup> CASTRO, Rodrigo R. Monteiro de; ARAUJO, Marianna Menezes de. Lei da SAF Comentada: Lei nº 14.193/2021. São Paulo: Quartier Latin, 2022.

Santiago Bernabeu, pertencente ao Real Madrid, bem como centros de treinamento e academias de desenvolvimento. Esses ativos não apenas geram receitas suplementares, mas também colaboram para a vivência dos torcedores e a qualidade da apresentação. Simultaneamente, a administração de recursos humanos nas associações europeias é profissionalizada, contando com setores especializados em diversas áreas: marketing, finanças, operações, desenvolvimento de talentos e interação com os torcedores.

Não obstante o caráter empresarial marcante na gestão dos clubes europeus, o relacionamento com torcedores, por sua vez, é gerenciado de forma estratégica, com programas de fidelidade sofisticados e forte presença digital. Os clubes europeus foram pioneiros na transformação de torcedores em consumidores, sem perder o vínculo emocional que caracteriza o futebol.

No mais, a internacionalização é um elemento-chave na gestão dos clubes europeus. É comum ver nas arquibancadas de jogos da Liga dos Campeões um número significativo de turistas de todas as origens, fruto de estratégias de expansão global, incluindo turnês internacionais, parcerias estratégicas e presença nas redes sociais. Dessa forma, os clubes conseguem ampliar sua base de torcedores e receitas além das fronteiras nacionais.

## **2.4 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO FUTEBOL**

A Lei das Sociedades Anônimas de Futebol definiu diretrizes particulares referentes à governança corporativa, evidenciando a preocupação do legislador em estabelecer mecanismos de administração apropriados às características das organizações futebolísticas profissionais. Para uma compreensão apropriada desses dispositivos, é imprescindível contextualizar a função da governança corporativa no contexto do Direito Empresarial.

A governança corporativa consolidou-se como um componente essencial nas deliberações empresariais atuais. Suas raízes remontam à década de 1950, entretanto, seu desenvolvimento concreto teve início nos anos 1990. No cenário brasileiro, sua importância aumentou consideravelmente nos últimos tempos, motivada pela exigência de salvaguardar as instituições frente à ineficácia dos conselhos administrativos, possíveis abusos das diretorias executivas, e insuficiências nos procedimentos de auditoria externa<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> COELHO, Fábio Ulhoa. Manual de Direito Comercial: direito de empresa. 34. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2022.

A evolução da governança corporativa está intimamente ligada ao progresso do sistema capitalista e à crescente complexidade das organizações empresariais. Esse processo destacou-se pela distinção entre propriedade e gestão, bem como pela crescente dispersão do capital controlador. Dessa forma, a governança corporativa pode ser entendida como um sistema organizado de diretrizes e procedimentos que visa otimizar a eficiência das organizações, protegendo os interesses de investidores, colaboradores e credores, bem como facilitando o acesso a fontes de financiamento.

No Brasil, sobressai-se a atividade do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), o qual apresenta em seu Código de Práticas uma definição ampla do conceito. Segundo o IBG<sup>51</sup>, a governança corporativa se define enquanto um sistema integrado de relacionamentos e práticas fundamentadas em princípios comuns, estabelecendo uma estrutura organizacional que conecta estratégia, gestão, processo decisório e monitoramento de resultados. É importante ressaltar, contudo, que a governança transcende a mera documentação formal, configurando-se como um framework operacional dinâmico e prático.

No contexto do futebol, a governança corporativa assume características distintas em razão da singularidade do esporte enquanto empreendimento. A necessidade de equilibrar objetivos esportivos com sustentabilidade financeira demanda uma estrutura de governança que contemple tanto aspectos empresariais quanto as particularidades do universo futebolístico. Assim, os pilares fundamentais da governança corporativa no futebol englobam a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa. A transparência se evidencia por meio da divulgação periódica de dados financeiros e administrativos, possibilitando que acionistas monitorem o desempenho da organização esportiva. A equidade garante tratamento justo a todos os acionistas e partes interessadas, incluindo torcedores, patrocinadores e comunidade.

No âmbito das sociedades anônimas, a adoção integral do sistema de governança corporativa desempenha uma função crucial. A articulação entre os diferentes órgãos societários estabelece mecanismos essenciais de controle e fiscalização da companhia. Essa organização estrutural baseia-se em um sistema dicotômico, composto, fundamentalmente, por duas esferas principais: a propriedade e a administração.

A governança corporativa nas Sociedades Anônimas Futebol Clube (SAFs) é regida, em

---

<sup>51</sup> IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 5.ed. São Paulo: IBGC, 2022.

sua maioria, pelos artigos 5º a 8º da Lei nº 14.193/2021<sup>52</sup>, que definem requisitos específicos para a sua administração e supervisão. O artigo 5º da lei estabelece a obrigatoriedade de um Conselho de Administração e especifica que os diretores devem se dedicar exclusivamente à gestão da Sociedade Anônima de Futebol (SAF), bem como não podem participar da estrutura de qualquer outro clube ou SAF. É importante salientar que, no contexto das SAFs e em atenção ao §5º deste artigo, a prevenção a eventuais conflitos de interesses é especialmente marcada, isto pela natureza desportiva na atividade praticada.

Nesse sentido, o diploma normativo também importou da lógica das Sociedades Anônimas tradicionais, regidas pela Lei 6.404/76<sup>53</sup>, acerca da estruturação do conselho fiscal. Dessa maneira, o artigo 6º da Lei 14.193/21<sup>54</sup> estabelece a obrigatoriedade da constituição do Conselho Fiscal, que deve operar de forma contínua. Todavia, essa exigência se distingue da norma comum das sociedades anônimas, na qual o Conselho Fiscal pode ser temporário. Isso se deve pela primazia da continuidade da participação do clube associativo na dinâmica estrutural e administrativa da Sociedade, vez que o Conselho Fiscal se torna o meio mais eficiente para eventuais contribuições do clube associativo na SAF em conjunto com o investidor majoritário.

Em seguida, o artigo 7º da lei das SAFs<sup>55</sup> determina normas de transparência, impondo a necessidade da divulgação de demonstrações financeiras que tenham sido auditadas por auditores independentes devidamente registrados na Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e, ainda em seu §1º, estabelece que essas demonstrações devem ser confeccionadas em conformidade com as normas contábeis pertinentes.

Há, todavia, uma situação não regulamentada pela nova lei das SAF. A lei das SAs, em

---

<sup>52</sup> BRASIL. Lei nº 14.193, de 6 de agosto de 2021. Institui a Sociedade Anônima do Futebol e dispõe sobre normas de constituição, governança, controle e transparência, meios de financiamento da atividade futebolística, tratamento dos passivos das entidades de práticas desportivas e regime tributário específico. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 9 ago. 2021.

<sup>53</sup> BRASIL. Lei nº 6.354, de 2 de setembro de 1976. Dispõe sobre as relações de trabalho do atleta profissional de futebol e dá outras providências (Lei do Passe). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 11687, 3 set. 1976.

<sup>54</sup> BRASIL. Lei nº 14.193, de 6 de agosto de 2021. Institui a Sociedade Anônima do Futebol e dispõe sobre normas de constituição, governança, controle e transparência, meios de financiamento da atividade futebolística, tratamento dos passivos das entidades de práticas desportivas e regime tributário específico. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 9 ago. 2021.

<sup>55</sup> BRASIL. Lei nº 14.193, de 6 de agosto de 2021. Institui a Sociedade Anônima do Futebol e dispõe sobre normas de constituição, governança, controle e transparência, meios de financiamento da atividade futebolística, tratamento dos passivos das entidades de práticas desportivas e regime tributário específico. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 9 ago. 2021.

seu artigo 158<sup>56</sup>, estabelece a responsabilização dos administradores por ações realizadas com culpa, dolo, má-fé ou fraude, definindo um regime de responsabilidade particular para os gestores de SAFs. A Lei das SAFs, contudo, não se preocupou em importar esses dispositivos em seu texto, de forma que surge uma questão essencial relacionada a natureza jurídica dessa pessoa jurídica. Com efeito, o tema será melhor aprofundado ao longo do desenvolvimento da tese, todavia, é importante salientar que a não regulamentação específica do tema na nova lei não obsta a aplicação subsidiária da Lei das SAFs por analogia, tampouco as disposições acerca de gestão temerária ou fraude e dolo no contexto das sociedades anônimas.

Esses elementos trazidos pelas disposições societárias agora para o contexto desportivo demonstram que a profissionalização da administração executiva representa outro aspecto essencial. A distinção nítida entre o controle acionário e administração, por meio da contratação de profissionais executivos e da definição de critérios técnicos para funções diretivas, configura uma alteração expressiva em comparação ao modelo associativo convencional. Nesse contexto, a governança corporativa no contexto das SAFs permite o afastamento de influências políticas externas e permite maior autonomia dos gestores.

Em suma, a configuração da governança das SAFs, em consonância com os dispositivos trazidos pelo ordenamento jurídico brasileiro, inclui entidades específicas, como o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e comitês especializados. O Conselho de Administração desempenha uma função estratégica, ao estabelecer diretrizes e monitorar a gestão executiva. O Conselho Fiscal, por sua vez, desempenha um papel na supervisão das atividades administrativas e financeiras. Dessa forma, a administração de riscos abrange igualmente elementos financeiros, operacionais, regulamentares e de reputação. No âmbito do futebol, fatores específicos, tais como a flutuação das receitas, a dependência em relação aos resultados esportivos e as pressões exercidas pelos torcedores, requerem uma atenção particular em virtude da natureza da operação envolvida.

A estrutura societária tem como órgão máximo a assembleia geral, instância deliberativa que congrega a totalidade dos acionistas e detém competência para eleger os membros do conselho de administração. Complementarmente, o conselho fiscal, atuando de forma autônoma em relação ao conselho de administração, exerce funções específicas de fiscalização financeira

---

<sup>56</sup> BRASIL. Lei nº 14.193, de 6 de agosto de 2021. Institui a Sociedade Anônima do Futebol e dispõe sobre normas de constituição, governança, controle e transparência, meios de financiamento da atividade futebolística, tratamento dos passivos das entidades de práticas desportivas e regime tributário específico. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 9 ago. 2021.

e tributária, reportando-se diretamente à estrutura societária<sup>57</sup>.

O conselho de administração se destaca como a instância central na proteção dos interesses dos acionistas, cujas principais responsabilidades incluem a salvaguarda do patrimônio, a gestão de riscos e a promoção da transparência na organização. Esse órgão desempenha a função de zelador dos objetivos sociais e do sistema de governança, definindo diretrizes estratégicas sempre orientadas pelo interesse superior da empresa. Para viabilizar suas funções, o conselho de administração normalmente se utiliza de estruturas de apoio, como o comitê de auditoria, que pode incluir auditores internos e externos. A disposição e a quantidade desses comitês alteram-se de acordo com as exigências particulares de cada instituição. No topo da hierarquia executiva, está a diretoria, incumbida da liderança e da aplicação das diretrizes definidas pelo conselho.

### **3. MODELO ASSOCIATIVO E SAFs**

#### **3.1 O MODELO ASSOCIATIVO E SEUS DESAFIOS**

O modelo associativo vigente no futebol brasileiro, regulado primeiramente pelo Código Civil nos artigos 53 a 61 (Lei nº 10.406/2002)<sup>58</sup>, e posteriormente influenciado pela Lei Pelé (Lei nº 9.615/1998)<sup>59</sup> e pela Lei das SAFs (Lei nº 14.193/2021)<sup>60</sup>, enfrenta diversos desafios estruturais que prejudicam sua sustentabilidade e eficácia na administração do esporte profissional moderno.

Inicialmente, para entender o modelo associativo e suas dificuldades, é necessário examinar o contexto atual da legislação brasileira referente às associações civis. No contexto esportivo do Brasil, a configuração dos clubes é majoritariamente caracterizada como associações desportivas ou associações civis sem finalidade lucrativa. Essa estrutura é

---

<sup>57</sup> CASTRO, Rodrigo R. Monteiro de. Comentários à Lei da Sociedade Anônima do Futebol: Lei 14.193/2021. São Paulo: Quartier Latin, 2021.

<sup>58</sup> BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 11 jan. 2002.

<sup>59</sup> BRASIL. Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências (Lei Pelé). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 25 mar. 1998.

<sup>60</sup> BRASIL. Lei nº 14.193, de 6 de agosto de 2021. Institui a Sociedade Anônima do Futebol e dispõe sobre normas de constituição, governança, controle e transparência, meios de financiamento da atividade futebolística, tratamento dos passivos das entidades de práticas desportivas e regime tributário específico. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 9 ago. 2021.

caracterizada pela inclusão de torcedores e entusiastas em seus quadros associativos, normalmente sem um caráter profissional, mantendo uma cultura organizacional de índole associativa, personalista e quase familiar.

A normativa esportiva, por meio da Lei nº 9.615/98, determina instrumentos de salvaguarda patrimonial, sujeitando os ativos pessoais dos administradores às determinações do artigo 50 do Código Civil<sup>61</sup>, em casos de desvio de finalidade ou de confusão patrimonial. Além disso, os administradores estão sujeitos às penalidades estabelecidas no artigo 1.017 do Código Civil<sup>62</sup>, o qual determina a responsabilização pela utilização inadequada de recursos ou bens da entidade em proveito próprio ou de terceiros. É importante ressaltar que a regulamentação das Associações Cívis se dá, primariamente, pelo Código Civil<sup>63</sup>.

A presente norma revela a preocupação do legislador em definir restrições empresariais para a administração das organizações esportivas. No entanto, surge uma contradição essencial: embora sejam configuradas como associações sem fins lucrativos, teoricamente incompatíveis com a obtenção de lucros por meio de novas receitas, na prática, nota-se a movimentação de quantias significativas, preservando-se, paradoxalmente, o modelo associativo. Nesse sentido, a legislação vigente no Brasil concede às associações que realizam atividades profissionais ligadas ao futebol a opção de se registrar como empresas mercantis, conforme estipulado no artigo 971 do Código Civil<sup>64</sup>, alterado pela Lei nº 14.193/2021. Embora esta modificação legislativa seja específica, ela levanta indagações acerca da aplicação de outros dispositivos do Código Civil em relação à Lei das SAFs.

É fundamental destacar que, de acordo com jurisprudência consolidada dos Tribunais Superiores, as associações cívis podem exercer atividade empresarial, desde que preservado o caráter não lucrativo. Dessa forma, estabelece-se um equilíbrio entre a essência associativa e as demandas operacionais das entidades desportivas<sup>65</sup>.

Em paralelo, a implementação do Regime de Tributação Específica (RTE) por meio da Lei das Sociedade Anônimas do Futebol (SAFs) evidencia o propósito legislativo de manter determinadas salvaguardas fiscais para a atividade relacionada ao futebol, mesmo na esfera empresarial. Essa abordagem exprime a sensibilidade tanto do legislador quanto dos tribunais

---

<sup>61</sup> BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 11 jan. 2002.

<sup>62</sup> BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 11 jan. 2002.

<sup>63</sup> TARTUCE, Flávio. Manual de direito civil: volume único. 14. ed. Rio de Janeiro: Método, 2024.

<sup>64</sup> BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 11 jan. 2002.

<sup>65</sup> TARTUCE, Flávio. Manual de direito civil: volume único. 14. ed. Rio de Janeiro: Método, 2024.



em relação ao futebol enquanto patrimônio cultural, resultando em um tratamento diferenciado, mesmo para entidades que não atendem rigorosamente aos requisitos tradicionais de natureza empresarial<sup>66</sup>.

Nesse contexto, entende-se que a natureza associativa revela que um dos maiores desafios desse modelo está na concentração de poder nas mãos de grupos políticos internos, que, muitas vezes, favorecem interesses pessoais em detrimento da saúde financeira e administrativa da instituição. A falta de responsabilização eficaz dos administradores por escolhas que afetem negativamente o patrimônio da instituição favorece a continuidade de práticas de gestão inadequadas. A carência de profissionalização na gestão constitui um desafio relevante. O sistema eleitoral dos clubes associativos frequentemente favorece lideranças que possuem considerável capital político interno, mas que carecem da adequada formação técnica para administrar organizações esportivas complexas. Essa característica gera escolhas fundamentadas em elementos emocionais ou políticos, desconsiderando critérios técnicos e profissionais<sup>67</sup>.

Assim, o endividamento crônico surge como uma consequência direta desse modelo. A carência de instrumentos eficazes de gestão financeira, somada a administrações de curto prazo voltadas para resultados imediatos, resulta na concentração de passivos fiscais, trabalhistas e devidos a fornecedores. A ausência de responsabilidade fiscal por parte dos gestores intensifica ainda mais esse contexto. O modelo associativo igualmente encontra desafios na obtenção de recursos e investimentos. A configuração jurídica sem fins lucrativos, aliada a um histórico de administração inadequada, diminui a atratividade para investidores e parceiros comerciais em potencial. A impossibilidade de investir no capital social do clube restringe as alternativas de financiamento.

A organização política das associações de clubes com frequência ocasiona conflitos que comprometem a continuidade da gestão e a execução de iniciativas a serem desenvolvidas ao longo de um extenso período. Dessa forma, a falta de um planejamento estratégico eficaz prejudica o progresso sustentável das instituições esportivas. Administrações centradas em períodos de mandato reduzido costumam enfatizar resultados imediatos em detrimento de investimentos estruturais e de políticas de longa duração. Finalmente, é imprescindível destacar que a resistência à modernização configura um impedimento adicional. Em muitas ocasiões,

---

<sup>66</sup> CASTRO, Rodrigo R. Monteiro de. Comentários à Lei da Sociedade Anônima do Futebol: Lei 14.193/2021. São Paulo: Quartier Latin, 2021.

<sup>67</sup> BUENO, Luciano. Políticas Públicas no Esporte no Brasil: razões para o predomínio do alto rendimento. 2008. 296 f. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

grupos tradicionais nos clubes manifestam resistência às mudanças indispensáveis, receando a diminuição de sua influência política ou a modificação de práticas já estabelecidas.

### **3.2 A SOCIEDADE ANÔNIMA DE FUTEBOL X MODELO ASSOCIATIVO**

A Lei nº 14.193/2021 emerge como resposta às necessidades de modernização do futebol brasileiro, introduzindo um modelo empresarial que busca ampliar e diversificar as possibilidades de investimento nos clubes nacionais. Essa inovação legislativa baseia-se em experiências internacionais exitosas, nas quais a implementação de estruturas empresariais apresentou resultados econômicos positivos expressivos.

A Sociedade Anônima de Futebol (SAF) configura-se não somente como uma nova forma de organização jurídica, mas também como um mecanismo transformador que tem como objetivo oferecer maior legitimidade, confiabilidade e segurança jurídica ao contexto do futebol profissional. Este modelo configura uma resposta organizada à crise sistêmica que impacta o futebol brasileiro, e sugere uma desconstrução das práticas administrativas que se mostraram tradicionalmente ineficazes. Entretanto, a Sociedade Anônima do Futebol (SAF) não se apresenta como uma estrutura jurídica independente no sistema legal brasileiro, mas sim como uma variação distinta das sociedades anônimas convencionais, de forma que há discussão na Doutrina acerca da Natureza Jurídica desse ente<sup>68</sup>.

Dessa forma, a sua regulamentação, naquilo que não está previsto na Lei das SAFs, baseia-se subsidiariamente, na Lei nº 6.404/1976 (Lei das Sociedades Anônimas)<sup>69</sup>, a qual define os princípios e diretrizes essenciais para sua organização e operação. A compreensão apropriada do regime jurídico das Sociedades Anônimas do Futebol (SAFs) requer o reconhecimento de sua integração em um sistema normativo mais abrangente, no qual o Código Civil desempenha o papel de fonte normativa, complementando as disposições específicas da legislação especial. Esse entrelaçamento normativo ressalta a importância de uma análise minuciosa do conjunto legislativo para a adequada interpretação e aplicação das regras pertinentes às SAFs.

---

<sup>68</sup> CASTRO, Rodrigo R. Monteiro de; ARAUJO, Marianna Menezes de. Lei da SAF Comentada: Lei nº 14.193/2021. São Paulo: Quartier Latin, 2022.

<sup>69</sup> BRASIL. Lei nº 6.354, de 2 de setembro de 1976. Dispõe sobre as relações de trabalho do atleta profissional de futebol e dá outras providências (Lei do Passe). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 11687, 3 set. 1976.

Dessa forma, a implementação deste novo paradigma demanda uma análise aprofundada dos elementos fundamentais estabelecidos pela Lei nº 14.193/2021, bem como uma compreensão clara dos mecanismos necessários para transpor as disposições teóricas do legislador para a realidade prática do futebol brasileiro. Esse processo de transição demanda não somente ajustes jurídicos e administrativos, mas, igualmente, uma alteração cultural considerável no contexto esportivo do país.

Sob essa perspectiva, para entender a função jurídica da SAF, é relevante examinar, em primeiro lugar, o funcionamento da Sociedade Anônima. A Sociedade Anônima, regida pela lei 6.404/76 constitui uma forma de organização empresarial que se destina especificamente a entidades do setor, caracterizando-se, principalmente, pela fragmentação de seu capital social em ações, bem como pela limitação da responsabilidade dos acionistas ao valor das ações que subscreveram ou adquiriram no mercado<sup>70</sup>.

Uma característica singular deste modelo societário refere-se ao aspecto universal da limitação da responsabilidade dos acionistas, a qual se mantém restrita ao valor investido, seja por meio da subscrição direta na formação da sociedade, em aumentos de capital posteriores, ou pela compra de ações de outros acionistas no mercado secundário. É fundamental destacar que, independentemente da essência da atividade econômica que compõe seu objeto social, a sociedade anônima sempre se classifica como sociedade empresária, ficando sujeita ao regime jurídico empresarial em sua totalidade.

A primeira diferença essencial está relacionada à natureza jurídica das entidades organizacionais. O modelo associativo é definido como uma entidade sem fins lucrativos<sup>71</sup>, enquanto as Sociedades Anônimas do Futebol (SAFs) são constituídas com a natureza de sociedades anônimas, possuindo uma clara finalidade lucrativa e a possibilidade de distribuir dividendos aos acionistas.

No que se refere à captação de recursos, as SAFs apresentam uma maior flexibilidade e atratividade para os investidores, pois têm a possibilidade de emitir ações, debêntures e outros títulos. O modelo associativo, restrito por sua caracterização jurídica, fundamenta-se, em sua maior parte, em receitas operacionais e contribuições. A transparência e a prestação de contas apresentam, além disso, diferenças expressivas. As Sociedades Anônimas do Futebol (SAFs) devem observar critérios de governança corporativa, os quais incluem a divulgação periódica de demonstrações financeiras e relatórios de gestão. As associações, apesar de estarem sujeitas

---

<sup>70</sup> COELHO, Fábio Ulhoa. Manual de Direito Comercial: direito de empresa. 34. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2022.

<sup>71</sup> TARTUCE, Flávio. Manual de direito civil: volume único. 14. ed. Rio de Janeiro: Método, 2024.

a determinadas obrigações legais, historicamente demonstram menor nível de transparência.

A gestão das obrigações financeiras é particularmente significativa. A legislação referente às Sociedades Anônimas do Futebol (SAFs) institui dispositivos particulares para a resolução do passivo, englobando a opção de consolidação das dívidas na associação inicial. O modelo associativo carece de ferramentas equivalentes para a administração de endividamento.

Como visto anteriormente, a administração profissional nas Sociedades Anônimas do Futebol (SAFs) é imprescindível, demandando qualificação técnica adequada para os postos executivos. No modelo associativo, frequentemente, critérios políticos superam as competências técnicas na seleção de líderes. Dessa forma, o planejamento estratégico nas SAFs tende a ser mais sólido e direcionado para o longo prazo, em virtude da exigência de transparência para acionistas e investidores. O modelo associativo frequentemente enfrenta problemas de descontinuidade na administração e uma ênfase em resultados de curto prazo.

A repartição de poder é igualmente alterada de maneira significativa. Nas Sociedades Anônimas de Futebol, a autoridade para tomar decisões está relacionada à participação acionária, com direitos e obrigações definidos de maneira clara. No modelo associativo, a influência do poder político frequentemente está atrelada a articulações internas e a grupos de interesse.

### **3.3 NATUREZA JURÍDICA DAS SAFS E REGIME JURÍDICO**

A Sociedade Anônima do Futebol (SAF) distingue-se como uma forma particular de uma SA tradicional, por ter como sua atividade principal a prática profissional do futebol e que se sujeita a um regime comercial específico. Esse modelo configura um subtipo das Sociedades Anônimas, organizado como um negócio jurídico plurilateral de caráter associativo e função instrumental, regido principalmente pela Lei nº 14.193/2021, com a aplicação subsidiária da Lei nº 6.404/1976.

Nesse contexto, a natureza jurídica da Sociedade Anônima do Futebol (SAF) é caracterizada por parte da Doutrina por sua estrutura como um tipo societário "*Sui Generis*", assemelhando-se às sociedades anônimas, estando sujeita, em primeira instância, à Lei nº 14.193/2021 e, em caráter subsidiário, à Lei das Sociedades Anônimas (Lei nº 6.404/1976). Essa configuração híbrida possibilita à SAF conservar as características fundamentais das sociedades anônimas, como a segmentação do capital em ações e a responsabilidade restrita dos acionistas, ao mesmo tempo em que integra elementos específicos imprescindíveis para a

administração de uma entidade desportiva profissional. Contudo, ser caracterizado enquanto um objeto “*sui generis*” dentro do ordenamento não obsta a aplicação das legislações comuns às sociedades anônimas, em especial no que tange as omissões da legislação específica da SAF<sup>72</sup>.

Desse modo, no contexto da Sociedade Anônima de Futebol fica evidente, a partir da análise desse tipo societário que a SAF não possui natureza “*Sui Generis*”, mas sim constitui uma nova subespécie de Sociedade Anônima. Isto porque a legislação inovadora trazida pela Lei das SAFs recorre em sua formulação pela aplicação subsidiária da Lei 6.404/76 por não possuir elementos suficientes para tutelar por completo o universo específico da SAF, em especial naquilo concernente à governança e responsabilização jurídica dos administradores e proteção ao sócio minoritário.

Apesar de ser regulamentado por normas específicas, o regime jurídico das Sociedades Anônimas do Futebol (SAFs) mantém consonância com os princípios estruturais do Direito Societário, possibilitando a correta aplicação e interpretação dos institutos jurídicos de acordo com as particularidades dos sistemas societário, empresarial e patrimonial. No âmbito das Sociedades Anônimas, o propósito social, claramente delineado nas disposições iniciais da legislação, direciona a estruturação deliberativa e define os direitos e deveres dos acionistas, com ênfase nas prerrogativas especiais atribuídas aos detentores de ações ordinárias de classe A, além das restrições impostas aos direitos societários com o intuito de evitar conflitos de interesse.

No contexto empresarial, a legislação prescreve critérios específicos para o impedimento qualitativo de administradores, institui um sistema de gestão dual e estabelece normas rigorosas de transparência, ressaltando a preocupação em criar uma estrutura robusta de governança corporativa que evite benefícios conflitantes para os executivos. No que se refere ao aspecto patrimonial, a legislação estabelece modalidades específicas para a constituição das Sociedades Anônimas do Futebol (SAFs), impõe restrições à disposição e à transferência de bens patrimoniais — notadamente no que tange às “*golden share*” — e determina mecanismos programáticos para a satisfação dos credores<sup>73</sup>.

Em sua essência, a estrutura negocial da SAF fundamenta-se em três pilares: o aporte patrimonial dos sócios, a execução de atividade organizada e a distribuição dos resultados,

---

<sup>72</sup> SOUZA, Gustavo Lopes Pires de (coord.). Sociedade Anônima do Futebol: primeiras linhas. Belo Horizonte: Expert, 2022.

<sup>73</sup> CASTRO, Rodrigo R. Monteiro de. Comentários à Lei da Sociedade Anônima do Futebol: Lei 14.193/2021. São Paulo: Quartier Latin, 2021.

sejam lucros ou prejuízos. Como sociedade anônima, incorpora duas características fundamentais: a limitação da responsabilidade dos sócios e a divisão do capital social em ações<sup>74</sup>.

Contudo, o regime societário das SAFs fundamenta-se em três pilares principais: a governança corporativa profissional, a transparência administrativa e a sustentabilidade financeira. No aspecto da governança, a lei estabelece a obrigatoriedade de uma administração profissional, com diretores em dedicação exclusiva e a implementação de estruturas de compliance, representando uma ruptura com o modelo tradicional de gestão amadora dos clubes de futebol.

Como visto anteriormenrte, a estrutura organizacional da SAF contempla órgãos societários típicos das sociedades anônimas, como Assembleia Geral, Conselho de Administração, Diretoria e Conselho Fiscal, cada qual com atribuições específicas e responsabilidades definidas. Esta organização visa a garantir um sistema de freios e contrapesos na gestão da entidade, promovendo maior eficiência e controle das atividades administrativas.

Os efeitos legais dessa estrutura se evidenciam, sobretudo, por meio do princípio do "*lock-in*", no qual se determina uma dissociação patrimonial entre a sociedade e seus sócios, além de promover a dinamização na distribuição de riscos, possibilitando sua transferência ao mercado. No sistema jurídico brasileiro, essa proteção concretiza-se por meio da concessão de personalidade jurídica distinta à sociedade<sup>75</sup>.

Ademais, um elemento característico, já mencionado, do regime jurídico das Sociedades Anônimas de Futebol (SAFs) é a viabilidade de obtenção de recursos por meio do mercado de capitais, seja por intermédio da emissão de ações ou de títulos de dívida. Esta característica representa uma importante ferramenta para o financiamento das atividades do clube, permitindo uma alternativa aos modelos tradicionais de captação de recursos. Isso ocorre devido à natureza corporativa da Sociedade Anônima do Futebol (SAF), que se evidencia na necessidade de adotar práticas contábeis e financeiras rigorosas.

O regime societário prevê, adicionalmente, mecanismos específicos para a gestão do passivo de clubes em processo de transformação, possibilitando uma transição organizada do modelo associativo para o modelo empresarial. Essa projeção é especialmente significativa,

---

<sup>74</sup> ASCARELLI, Tullio. Problemas das Sociedades Anônimas e Direito Comparado. São Paulo: Quorum. 2008

<sup>75</sup> COELHO, Fábio Ulhoa. Manual de Direito Comercial: direito de empresa. 34. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2022.

tendo em vista o passado de endividamento de diversos clubes brasileiros<sup>76</sup>.

Nesse sentido, considerando a SAF enquanto uma subespécie de Sociedade Anônima devido ao seu objeto-fim específico, a aplicação subsidiária dos artigos 117 e 118 da Lei nº 6.404/1976 (Lei das Sociedades Anônimas)<sup>77</sup> ao regime jurídico das SAFs, instituído pela Lei nº 14.193/2021, demonstra um relevante mecanismo de proteção e governança nas sociedades anônimas do futebol.

O artigo 117 da Lei das Sociedades por Ações, ao determinar a responsabilidade do acionista controlador em casos de abuso de poder, adquire particular importância no âmbito das Sociedades Anônimas do Futebol, tendo em vista a demanda por proteção do patrimônio histórico e cultural dos clubes. Essa disposição estabelece uma relação direta com os mecanismos de governança instituídos pela Lei das SAFs.

As formas de abuso de poder elencadas no §1º do artigo 117 da Lei das S.A. são especialmente relevantes no âmbito das Sociedades Anônimas do Futebol (SAFs), tais como: direcionar a empresa para propósitos alheios ao seu objeto social, privilegiar outra entidade em detrimento dos interesses dos acionistas minoritários, nomear um administrador inapto, etc. Essas proteções são fundamentais, tendo em vista a particularidade do futebol enquanto atividade econômica, a exigência de harmonizar interesses comerciais com valores históricos e culturais e o extenso histórico de gestões fraudulentas e corruptas no esporte.

O artigo 118 da Lei das S.A., por sua vez, ao dispor sobre os acordos de acionistas, exerce influência direta na organização da governança das SAFs, sobretudo nas situações de formação por meio de transformação ou cisão, nas quais o clube associativo original preserva a participação acionária. Os pactos de acionistas podem definir normas objetivas referentes aos direitos de voto, à gestão e à transferência de ações, complementando as salvaguardas previamente estabelecidas pela Lei das Sociedades por Ações.

A interação entre os elementos da Lei das Sociedades Anônimas e o regime peculiar das Sociedades Anônimas do Futebol estabelece uma estrutura jurídica que tem como objetivo assegurar tanto a eficácia da administração empresarial quanto a proteção dos valores essenciais do clube. Essa junção é especialmente significativa, tendo em vista que diversas SAFs são formadas a partir de clubes tradicionais, os quais possuem uma trajetória centenária e estreito

---

<sup>76</sup> PERRUCCI, Felipe Falcone. Clube Empresa: modelo brasileiro para transformação dos clubes de futebol em sociedades empresárias. Belo Horizonte: D'Plácido, 2017.

<sup>77</sup> BRASIL. Lei nº 6.354, de 2 de setembro de 1976. Dispõe sobre as relações de trabalho do atleta profissional de futebol e dá outras providências (Lei do Passe). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 11687, 3 set. 1976.

laço com a comunidade.

De maneira geral, o objeto social da Sociedade Anônima do Futebol (SAF) se distingue das sociedades anônimas convencionais por ter, como atividade primordial, a prática do futebol profissional, abrangendo tanto os times masculinos quanto os femininos. Essa particularidade do objeto social impacta vários elementos do regime jurídico, abrangendo desde a configuração da governança até as modalidades de exploração econômica da atividade.

### 3.4 CONSTITUIÇÃO DAS SAFs

Dentre os elementos mais significativos dessa nova legislação, destacam-se as variadas possibilidades e modalidades de formação e constituição das SAFs, as quais proporcionam flexibilidade para que os clubes adaptem o modelo às suas necessidades particulares e às suas condições econômicas. O artigo 2º da Lei 14.193/21<sup>78</sup> estabelece três formas principais para a formação de uma Sociedade Anônima do Futebol: a conversão do clube ou da pessoa jurídica original em SAF; a divisão do setor de futebol e a sua transferência para uma nova SAF; e a proposição de um indivíduo, pessoa jurídica ou fundo de investimento para constituir uma SAF desde a sua gênese. Cada uma dessas modalidades possui características distintas e acarreta diferentes desafios e oportunidades para os clubes e investidores.

A primeira modalidade, que consiste na conversão do clube ou da pessoa jurídica original em SAF, indica uma alteração completa na natureza jurídica da entidade desportiva. Assim, o clube extingue-se em sua estrutura associativa convencional e transforma-se completamente em uma Sociedade Anônima. Essa alternativa pode ser sedutora para associações que almejam uma reestruturação integral de sua governança e modelo de negócios, possibilitando uma transição mais ágil para um formato empresarial. Entretanto, ela pode também enfrentar oposições por parte de associados e torcedores que receiam a perda da identidade tradicional da instituição<sup>79</sup>.

A segunda alternativa, referente à divisão do departamento de futebol e à sua transferência para uma nova Sociedade Anônima do Futebol (SAF), tem se mostrado a escolha

<sup>78</sup> BRASIL. Lei nº 14.193, de 6 de agosto de 2021. Institui a Sociedade Anônima do Futebol e dispõe sobre normas de constituição, governança, controle e transparência, meios de financiamento da atividade futebolística, tratamento dos passivos das entidades de práticas desportivas e regime tributário específico. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 9 ago. 2021.

<sup>79</sup> SOUZA, Gustavo Lopes Pires de (coord.). Sociedade Anônima do Futebol: primeiras linhas. Belo Horizonte: Expert, 2022.



mais comum entre os clubes brasileiros até o presente momento. Nesse modelo, o clube preserva sua condição de associação civil, entretanto, dissocia seu setor de futebol profissional, transformando-o em uma Sociedade Anônima de Futebol (SAF). Essa estratégia possibilita ao clube preservar suas demais atividades esportivas e sociais dentro da estrutura associativa, ao mesmo tempo em que promove a profissionalização da administração do futebol. A legislação determina diretrizes particulares para esta modalidade, abrangendo a sucessão de direitos e deveres vinculados à prática do futebol, bem como a exigência de um contrato entre o clube original e a Sociedade Anônima do Futebol (SAF) para regulamentar o uso da marca e dos símbolos do clube<sup>80</sup>.

A terceira forma, a constituição de uma Sociedade Anônima de Futebol (SAF) por iniciativa de indivíduos, entidades jurídicas ou fundos de investimento, possibilita a formação de novos clubes diretamente no modelo de SAF. Essa alternativa pode ser especialmente atrativa para investidores que desejam ingressar no setor do futebol sem a obrigação de negociar com estruturas administrativas já estabelecidas. Entretanto, ela também impõe desafios singulares, como a exigência de estabelecer uma base de torcedores e de criar uma identidade de marca desde o princípio.

Um elemento fundamental na formação das Sociedades Anônimas de Futebol é a temática do capital social. A legislação admite que o capital social da SAF seja constituído pela integralização, realizada pelos acionistas, de diferentes tipos de bens que possam ser avaliados em termos pecuniários. Isso abrange não apenas recursos financeiros, mas igualmente ativos intangíveis, tais como a marca da instituição, acordos com jogadores e direitos econômicos relacionados a atletas. Essa flexibilidade na formação do capital social reveste-se de especial importância para clubes que enfrentam dificuldades financeiras, possibilitando que estes introduzam seus ativos mais significativos na nova configuração societária<sup>81</sup>.

Outro aspecto relevante refere-se à possibilidade de emissão de distintas categorias de ações pela SAF. A legislação possibilita a constituição de ações ordinárias (que conferem direito a voto) e ações preferenciais (que, em regra, não conferem direito a voto, mas garantem preferência na distribuição de dividendos). Essa estrutura acionária flexível possibilita que os clubes e os investidores criem disposições societárias que harmonizem o controle estratégico com a captação de recursos.

---

<sup>80</sup> CASTRO, Rodrigo R. Monteiro de. Comentários à Lei da Sociedade Anônima do Futebol: Lei 14.193/2021. São Paulo: Quartier Latin, 2021.

<sup>81</sup> CASTRO, Rodrigo R. Monteiro de. Comentários à Lei da Sociedade Anônima do Futebol: Lei 14.193/2021. São Paulo: Quartier Latin, 2021.

A norma também estabelece mecanismos de salvaguarda para os clubes fundadores no procedimento de criação da Sociedade Anônima do Futebol. Por exemplo, em situações de cisão, o clube originário possui o direito de reter uma participação mínima de 10% do capital social da Sociedade Anônima do Futebol (SAF), conhecida como “*golden share*”, assegurando, assim, uma ligação constante com a entidade empresarial. Com isso, a legislação determina diretrizes para a conservação da identidade cultural do clube, abarcando a preservação das cores, dos símbolos e das marcas tradicionais que lhe são próprios<sup>82</sup>.

Conforme mencionado anteriormente, a formação de uma Sociedade Anônima do Futebol também acarreta transformações substanciais na estrutura de governança das instituições esportivas. A normativa estabelece a necessidade de implementação de práticas de governança corporativa que estejam em conformidade com as melhores referências do mercado, abrangendo a formação de um Conselho de Administração, a seleção de auditoria independente e a execução de políticas de gestão de riscos e conformidade com os critérios exigidos para empresas de capital aberto.

A vivência nos primeiros anos de implementação das SAFs no Brasil demonstrou que cada clube implementa uma estratégia singular na formação de sua SAF, ajustando o modelo às suas especificidades históricas, financeiras e culturais. Alguns decidiram transferir o controle majoritário para investidores externos, enquanto outros optaram por preservar a gestão nas mãos do clube original. As distintas abordagens evidenciam a adaptabilidade do modelo SAF e a pluralidade do contexto futebolístico brasileiro.

### **3.5 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA E JURÍDICA DA SAF**

A Lei 14.193/2021 dispõe sobre diretrizes específicas para a formação desses órgãos administrativos, com o objetivo de assegurar a profissionalização da gestão. Em relação à estrutura administrativa, a SAF adota os princípios da governança corporativa, apresentando uma organização que procura harmonizar os interesses de todos os acionistas. A Assembleia Geral, instância superior de decisões, se apresenta enquanto meio pelo qual acionistas exercem seu direito de voto. O Conselho de Administração tem como atribuição a supervisão abrangente

---

<sup>82</sup> CASTRO, Rodrigo R. Monteiro de. Comentários à Lei da Sociedade Anônima do Futebol: Lei 14.193/2021. São Paulo: Quartier Latin, 2021.

dos empreendimentos e a fiscalização das atividades dos diretores, ao passo que a Diretoria assume a responsabilidade pela administração executiva da organização. Adicionando a essa estrutura, o Conselho Fiscal desempenha a função de supervisão das atividades da administração<sup>83</sup>.

Nesse contexto, uma das circunstâncias limitadoras tuteladas pela Lei das SAF com relação à estrutura administrativa consiste na proibição da participação de líderes de entidades responsáveis pela administração do esporte e das práticas esportivas nos órgãos de gestão da Sociedade Anônima de Futebol, com o intuito de prevenir conflitos de interesse e fomentar uma administração mais técnica e profissional.

Sob a perspectiva financeira e tributária, a Sociedade Anônima de Futebol goza de um regime especial durante os primeiros cinco anos de sua criação, beneficiando-se de alíquotas reduzidas para uma variedade de tributos. A presente medida tem como objetivo promover a adoção do modelo e proporcionar suporte financeiro para que as novas entidades possam se firmar. Ademais, a legislação estabelece instrumentos para a resolução das obrigações financeiras do clube original, como o Regime Centralizado de Execuções (RCE), que tem como objetivo proporcionar uma solução para a constante questão do endividamento dos clubes de futebol brasileiros.

## **4. O COMPLIANCE DESPORTIVO NO SISTEMA BRASILEIRO**

### **4.1 O COMPLIANCE**

O compliance se destaca como um dos alicerces essenciais da governança corporativa contemporânea, refletindo um conjunto de procedimentos, políticas e práticas institucionais voltados à assecuração da conformidade com normas legais, regulamentares e princípios éticos. No contexto atual, caracterizado por uma crescente complexidade nas normas regulamentares e exigências por transparência, o compliance vai além da simples conformidade com a legislação, configurando-se como um componente estratégico para a sustentabilidade e a credibilidade das instituições<sup>84</sup>.

---

<sup>83</sup> CASTRO, Rodrigo R. Monteiro de. Comentários à Lei da Sociedade Anônima do Futebol: Lei 14.193/2021. São Paulo: Quartier Latin, 2021.

<sup>84</sup> COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi (Coord.). Manual de Compliance: preservando a boa

No cenário brasileiro, a importância do compliance recebeu considerável atenção a partir da promulgação da Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013)<sup>85</sup>, na qual se instituiu a responsabilização objetiva das pessoas jurídicas por atos prejudiciais à administração pública, além de introduzir o conceito de programas de integridade. Essa normativa, associada à intensificação da pressão global por condutas empresariais éticas, tem promovido a implementação de sistemas de conformidade cada vez mais sólidos e abrangentes. O segmento esportivo, em especial o futebol profissional, não permaneceu indiferente a essa tendência.

Casos de corrupção em âmbito internacional, a exemplo do escândalo da FIFA em 2015<sup>86</sup>, demonstraram a urgência de estabelecer mecanismos eficazes de controle e transparência no setor esportivo. A promulgação da Lei nº 14.193/2021 no Brasil evidenciou essa necessidade ao determinar requisitos específicos relacionados à governança corporativa e à conformidade para as Sociedades Anônimas do Futebol.

A adoção de programas de conformidade no futebol enfrenta desafios específicos, levando em conta as particularidades dessa área, tais como a intensa influência de fatores emocionais e culturais, a complexidade nas interações entre as partes interessadas e a exigência de conciliar os objetivos esportivos com a viabilidade financeira. Nesse contexto, o compliance desempenha uma função essencial na profissionalização da administração e na promoção de um ambiente mais ético e transparente no futebol brasileiro.

A trajetória do compliance no contexto empresarial brasileiro tem evidenciado sua relevância como instrumento essencial, não apenas para a prevenção de ilícitos, mas também para a promoção de valor e sustentabilidade nas organizações. No contexto específico das Sociedades Anônimas de Futebol, essa relevância se intensifica em razão da natureza singular do futebol enquanto empreendimento e de sua considerável visibilidade pública<sup>87</sup>.

Nesse sentido, os programas de compliance nas Sociedade Anônima de Futebol devem abranger diversas dimensões, incluindo a conformidade com as leis e regulamentações, a gestão de riscos, a prevenção à lavagem de dinheiro, a integridade nas interações com os acionistas e a garantia da reputação institucional. A complexa natureza dessas dimensões requer uma abordagem sistêmica que leve em conta as especificidades do setor esportivo.

---

governança e a integridade das organizações. São Paulo: Atlas, 2010.

<sup>85</sup> BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil: seção 1, Brasília, DF, 2 ago. 2013.

<sup>86</sup> BBC NEWS. Escândalo de corrupção na Fifa: como foi a operação que abalou o futebol mundial. BBC Brasil, São Paulo, 27 maio 2015. Acessado em : 17.10.2024

<sup>87</sup> MANZI, Vanessa Alessi. Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas. São Paulo: Saint Paul, 2008.

Um elemento fundamental do compliance no futebol diz respeito à administração de conflitos de interesse, sobretudo devido à histórica proximidade entre a administração esportiva e interesses políticos ou comerciais. A implantação de políticas bem definidas de governança, assim como a clarificação de funções e responsabilidades, é fundamental para assegurar a autonomia e a eficácia dos controles internos.

A Lei das SAFs determina requisitos específicos de conformidade, incluindo a exigência de estruturas de controle interno, políticas de gerenciamento de riscos e mecanismos de transparência. Todavia, essas exigências jurídicas precisam ser complementadas por iniciativas voluntárias que espelhem as melhores práticas internacionais em governança do esporte. A eficácia dos programas de compliance nas Sociedades Anônimas do Futebol (SAFs) está intrinsecamente ligada ao engajamento da alta administração e à formação de uma cultura organizacional voltada para a ética e a conformidade. A transformação cultural em questão constitui um dos principais obstáculos na execução desses programas, especialmente ao se levar em conta a tradição de administração não formal que, historicamente, tem marcado o futebol brasileiro<sup>88</sup>.

A supervisão constante e a avaliação regular dos programas de compliance são parte essencial para garantir sua efetividade. Isso abrange a realização de auditorias independentes, a atualização periódica de políticas e procedimentos, bem como o treinamento contínuo de colaboradores em todos os níveis da organização. Um elemento especialmente significativo do compliance nas Sociedades Anônimas de Futebol diz respeito à prevenção e ao enfrentamento da corrupção no âmbito esportivo. Por sua vez, isso abrange ações específicas referentes à integridade das competições, à transparência nas transferências de atletas e à administração das relações com agentes esportivos e demais intermediários<sup>89</sup>.

## **4.2 PRÁTICAS DE COMPLIANCE DESPORTIVO NO CENÁRIO MUNDIAL**

O compliance esportivo no contexto global tem avançado de maneira significativa nas últimas décadas, motivado por escândalos de corrupção e pela crescente profissionalização do segmento esportivo. As principais ligas e federações internacionais têm instituído diretrizes progressivamente mais exigentes em governança e conformidade, estabelecendo um parâmetro

---

<sup>88</sup> RIBEIRO JR., Amaury et al. O lado sujo do futebol: a trama de propinas, negociatas e traições que abalou o esporte mais popular do mundo. São Paulo: Planeta, 2014.

<sup>89</sup> MANZI, Vanessa Alessi. Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas. São Paulo: Saint Paul, 2008.

global para as práticas de compliance no esporte, o qual funciona como referência para mercados em desenvolvimento, como o brasileiro.

A Premier League inglesa se evidencia como um modelo em práticas de conformidade esportiva, apresentando um sistema abrangente de regulamentação que abarca o Fair Play Financeiro (FPF), rigorosos controles acerca da propriedade e administração dos clubes, além de políticas específicas destinadas ao combate à lavagem de dinheiro. O modelo britânico define exigências pormenorizadas de transparência financeira e impõe restrições aos gastos com remunerações e transferências, com o intuito de assegurar a viabilidade dos clubes. A eficácia desse sistema pode ser constatada na saúde econômica das equipes e na crescente atratividade da liga para investidores estrangeiros.

A UEFA tem exercido uma função primordial na evolução da conformidade desportiva por meio de seu Regulamento de Licenciamento de Clubes e de Fair Play Financeiro<sup>90</sup>. Este framework estabelece parâmetros objetivos para a gestão financeira dos clubes, incluindo limites de endividamento, requisitos de capital próprio e critérios para investimentos em infraestrutura. A adoção dessas diretrizes tem promovido de maneira significativa a profissionalização da administração no futebol europeu, ainda que persistam desafios, sobretudo no que tange à equidade competitiva entre instituições de variados tamanhos financeiros.

No âmbito das Américas, a Major League Soccer (MLS) instituiu um modelo inovador que ajusta práticas de compliance às características do mercado norte-americano. O sistema de teto salarial e a centralização na distribuição de receitas evidenciam uma estratégia que valoriza a equidade competitiva e a viabilidade econômica. Esse modelo tem demonstrado ser especialmente eficaz na promoção do crescimento sustentável da liga, além de atrair investimentos relevantes.

Após vivenciar uma crise substancial de credibilidade em 2015<sup>91</sup>, a FIFA instaurou reformas abrangentes em suas práticas de conformidade. A instituição de um Comitê de Governança autônomo e o aprimoramento dos dispositivos de controle interno constituíram progressos significativos. As recentes políticas contemplam critérios mais rigorosos para a escolha de gestores, distribuição de recursos e transparência nas decisões, embora a eficácia dessas alterações ainda seja tema de discussão na comunidade esportiva global.

A cautela em relação à manipulação de resultados e apostas ilegais surgem como uma

---

<sup>90</sup> UEFA. Governance Report 2021/22. Nyon: UEFA, 2022.

<sup>91</sup> BBC NEWS. Escândalo de corrupção na Fifa: como foi a operação que abalou o futebol mundial. BBC Brasil, São Paulo, 27 maio 2015. Acessado em : 17.10.2024

preocupação cada vez mais relevante no âmbito do compliance esportivo global. As ligas mais relevantes têm implementado sistemas avançados de monitoramento e análise de dados para detectar padrões suspeitos, firmando colaborações com casas de apostas e órgãos reguladores. Esse setor demonstra a urgência de uma estratégia tecnológica e cooperativa no compliance contemporâneo.

Por outro lado, a supervisão das transferências e a intermediação de atletas constituem um elemento essencial da conformidade no âmbito do esporte internacional. A adoção do Sistema de Correspondência de Transferências pela FIFA<sup>92</sup>, juntamente com regulamentações mais estritas referentes à atuação de agentes, visa proporcionar uma maior transparência a essas transações, que, ao longo da história, têm sido suscetíveis a práticas irregulares.

O enfrentamento ao doping e a integridade das competições permanecem como princípios essenciais da conformidade esportiva. A parceria entre organizações esportivas e agências de combate ao doping tem se intensificado, com a implementação de protocolos de testagem e controle mais rigorosos. Esta seção demonstra a relevância da colaboração internacional na aplicação de práticas de conformidade.

A administração dos direitos de transmissão e da propriedade intelectual também tem exigido uma atenção particular por parte dos programas de conformidade. A emergência das plataformas digitais, assim como as novas modalidades de consumo do conteúdo esportivo, impõem desafios adicionais à esses ativos e à equitativa distribuição de receitas. A experiência internacional mostra que programas eficazes de conformidade no âmbito esportivo necessitam de uma abordagem abrangente, que leve em conta não somente aspectos financeiros e administrativos, mas também questões éticas, sociais e culturais inerentes ao contexto do esporte. A efetividade desses programas está intimamente relacionada ao engajamento das lideranças e à habilidade de ajustar práticas globais a contextos locais particulares.

## **5. ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS: VASCO DA GAMA SAF E BOTAFOGO SAF**

---

<sup>92</sup> FIFA. FIFA Compliance Handbook. Zurich: FIFA, 2020.

A adoção de programas de conformidade nos clubes-empresa brasileiros revela-se um fator essencial para a modernização e profissionalização do futebol nacional. A vivência das Sociedades Anônimas de Futebol já estabelecidas no mercado proporciona valiosas compreensões acerca dos obstáculos e das táticas eficazes na administração de riscos e conformidade no contexto esportivo.

O caso do Botafogo SAF configura-se como um exemplo relevante de transformação estrutural por meio da conformidade normativa. Depois da aquisição pelo empresário John Textor, a equipe instaurou um programa abrangente de conformidade, o qual teve início com uma análise detalhada de riscos. A avaliação inicial destacou vulnerabilidades significativas em setores como administração financeira, negociações de atletas e interação com terceiros<sup>93</sup>. Com o intuito de reduzir tais riscos, o Botafogo elaborou um conjunto coeso de políticas e procedimentos. Notadamente, no setor financeiro foram instituídos controles rigorosos em relação às transações bancárias, criando um sistema de aprovações múltiplas e divisão de funções. Para operações de maior relevância, foi estabelecida a exigência de parecer prévio do Comitê de Compliance, bem como a aprovação do Conselho de Administração.

Já na administração de transferências de jogadores, um setor historicamente propenso a irregularidades, a instituição implementou práticas específicas de “*due diligence*”<sup>94</sup> para a avaliação de agentes e intermediários. Dessa forma, todas as transações passaram a ser registradas em detalhe, com análise prévia de conformidade quanto à origem dos recursos e à reputação das partes envolvidas. Esse procedimento abrange a avaliação de possíveis conflitos de interesse e a análise de indicadores de alerta.

O programa de compliance do Botafogo discute, igualmente, os riscos reputacionais por meio de políticas específicas relativas ao uso de redes sociais, à interação com a imprensa e à administração de crises. O clube dispõe de um comitê permanente de gestão de crises, apto a reagir com agilidade a eventos que possam impactar sua reputação.

O Vasco da Gama SAF, contudo, passou por uma trajetória diferente em seus primeiros anos de SAF. No contexto da constituição da SAF do Vasco da Gama, o pacto inicial firmado em 2022 com o investidor 777 partners estipulava um aporte total líquido de R\$ 700 milhões, sendo que R\$ 120 milhões seriam direcionados exclusivamente ao quitação das obrigações

---

<sup>93</sup> CARLOTO, Marcelo. Diretor do Botafogo: "Antes da SAF, não tinha compliance, não tinha RH, nada". CNN Brasil, São Paulo, 16 jul. 2023. Esportes. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/esportes/futebol/botafogo/diretor-do-botafogo-antes-da-saf-nao-tinha-compliance-nao-tinha-rh-nada/>. Acesso em: 17.10.2024.

<sup>94</sup> MANZI, Vanessa Alessi. Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas. São Paulo: Saint Paul, 2008.



financeiras do clube, somado à compra de 70% das ações referentes à nova SAF, sendo certo que o Clube associativo Vasco da Gama manteria sua “*golden share*”. A operação culminou na obtenção de 70% das ações da SAF pela 777 Partners, que passou a exercer o controle administrativo e a gestão do futebol do clube. Assim, o Vasco da Gama concretizou a venda de 70% de sua estrutura, avaliada em aproximadamente 1,4 bilhão de reais<sup>95</sup>.

Entretanto, a relação entre as partes se deteriorou em razão de indagações acerca do cumprimento dos compromissos financeiros estabelecidos. O clube informou sobre atrasos consideráveis nos investimentos acordados e destacou falhas na administração executada pelo grupo de investidores. Desenvolveram-se diversos episódios de disputas públicas na mídia a respeito do cronograma de investimentos, divergências em relação à política de contratações e discussões acerca da transparência na administração dos recursos. A situação tornou-se mais crítica devido a debates acerca da utilização da infraestrutura do clube e a discrepâncias na interpretação das responsabilidades contratuais. O acúmulo dessas tensões resultou em um processo judicial em 2024, culminando em uma decisão liminar que estipulou a suspensão temporária do controle da 777 Partners sobre a SAF do Vasco<sup>96</sup>.

Esse caso se tornou emblemático ao evidenciar possíveis fragilidades nos mecanismos de proteção estipulados na Lei das SAFs, além de demonstrar a necessidade de implementar garantias contratuais mais consistentes em operações de transferência de controle. A vivência do Vasco tem funcionado como uma relevante referência para outras equipes que analisam a implementação do modelo de Sociedade Anônima do Futebol (SAF), sublinhando a significância de uma *due diligence* minuciosa na seleção de parceiros estratégicos.

Após a quebra da parceria com a 777 Partners, agora buscando reforçar a abordagem do clube com vista à conformidade e diligência, a Vasco SAF reforçou a implementação de um programa de conformidade que se destaca por uma abordagem fundamentada em riscos e pela integração de práticas internacionais. Iniciou-se um programa com um abrangente levantamento de riscos, que apontou áreas estratégicas como a governança corporativa, a administração financeira e a integridade no esporte. Todavia, o Vasco instituiu uma estrutura bem definida de autorizações e responsabilidades, incluindo diretrizes específicas para a tomada de decisões em variados níveis hierárquicos. O clube também instituiu um sistema de avaliação periódica da

---

<sup>95</sup> BALTAR, Marcelo; SCHMIDT, Tébaro. Vasco e 777 finalizam nesta sexta venda de 70% da SAF por R\$ 700 milhões. Globo Esporte, 02 de setembro de 2022. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/vasco/noticia/2022/09/02/vasco-e-777-finalizam-nesta-sexta-venda-de-70percent-da-saf-por-r-120-milhoes.ghtml>. Acesso em: 10.10.2024.

<sup>96</sup> CAPELO, Rodrigo. Justiça suspende contrato com a 777 e devolve controle do futebol ao Vasco: decisão em caráter liminar saiu na noite desta quarta-feira. GE - Vasco, Acessado em 15.10.2024.

eficácia dos controles internos, com relatórios regulares ao Conselho de Administração<sup>97</sup>.

No setor financeiro, a instituição implementou políticas rigorosas para a prevenção da lavagem de dinheiro, além de controles sobre recebimentos e pagamentos. Todas as operações que ultrapassam um valor específico são submetidas a um procedimento sistemático de avaliação, o qual abrange a conferência de conformidade e a análise de riscos. Um elemento que se faz presente em ambos os casos é a consideração voltada para a cultura de conformidade.

Tanto o Botafogo quanto o Vasco realizaram investimentos substanciais em iniciativas de capacitação e conscientização, com o objetivo de propagar valores éticos e promover práticas de conformidade em todas as esferas organizacionais. Os programas englobam oficinas regulares, comunicações internas e avaliações periódicas de aprendizado.

A administração de terceiros se destaca como um domínio de especial relevância em ambas as situações. Os clubes adotaram procedimentos organizados de “*due diligence*”<sup>98</sup> para fornecedores, parceiros comerciais e prestadores de serviços. Esses procedimentos abrangem a verificação de antecedentes, a análise da reputação e o acompanhamento constante das relações. Os canais de denúncia criados por ambas as entidades constituem um instrumento essencial para a detecção antecipada de riscos e infrações. Os sistemas asseguram o anonimato dos denunciantes e instituem protocolos definidos para a investigação e o manejo das denúncias recebidas.

Em suma, a avaliação dos casos do Botafogo e do Vasco revela que a efetiva implementação de programas de compliance em Sociedades Anônimas do Futebol (SAFs) demanda uma abordagem ampla e sistemática na gestão de riscos, aliada a um robusto compromisso institucional e a um investimento contínuo em recursos humanos e em processos.

## 6. CONCLUSÃO

O presente trabalho investiga a natureza jurídica das Sociedades Anônimas do Futebol

---

<sup>97</sup> MURITO, Bruno. Dois anos de SAF: sob nova direção, Vasco vive indefinição por venda. GE, Rio de Janeiro, 5 set. 2024. Futebol. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/vasco/noticia/2024/09/05/dois-anos-de-saf-vasco-vive-indefinicao-por-venda-e-respira-sob-controle-de-pedrinho-leia-retrospectiva.ghtml>. Acesso em: 17.10.2024.

<sup>98</sup> COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi (Coord.). Manual de Compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações. São Paulo: Atlas, 2010.

(SAFs), seu regime societário e a adoção de práticas de compliance, levando em conta o novo paradigma instaurado pela Lei nº 14.193/2021 no contexto do futebol brasileiro e, também, dois casos práticos de aplicação da nova legislação: Vasco da Gama SAF e Botafogo SAF. A pesquisa analisa a definição das SAFs como um subtipo das sociedades anônimas, abordando sua estrutura jurídica particular, bem como os mecanismos de governança corporativa e conformidade indispensáveis para seu funcionamento eficaz.

A Sociedade Anônima do Futebol (SAF) constitui uma inovação jurídica que integra aspectos do direito empresarial às características específicas do setor esportivo. Como uma entidade de direito privado com caráter empresarial, essa organização é definida pela segmentação de seu capital social em ações e pela responsabilidade restrita dos acionistas. Está sujeita principalmente à Lei das SAFs e, de forma subsidiária, à Lei das Sociedades Anônimas (Lei nº 6.404/1976) e à Lei Pelé (Lei nº 9.615/1998). Essa configuração híbrida possibilita que a SAF preserve as características fundamentais das sociedades anônimas, ao mesmo tempo em que integra elementos específicos requeridos para a administração de uma entidade desportiva profissional.

Assim, a adequada compreensão do regime jurídico das Sociedades Anônimas do Futebol (SAFs) exige a identificação de sua inserção em um sistema normativo mais amplo, no qual o Código Civil atua como fonte normativa, complementando as disposições específicas previstas na legislação especial. Esse entrelaçamento normativo enfatiza a relevância de uma avaliação detalhada do conjunto legislativo para a correta interpretação e aplicação das normas relacionadas às Sociedades Anônimas de Futebol (SAFs).

Os fundamentos do regime societário das Sociedades Anônimas do Futebol (SAFs), no âmbito de sua estruturação e gestão, estão alicerçados em três pilares essenciais: governança corporativa profissional, transparência administrativa e sustentabilidade financeira. A estrutura organizacional abrange os órgãos societários característicos das sociedades anônimas, como a Assembleia Geral, o Conselho de Administração, a Diretoria e o Conselho Fiscal, sendo que cada um possui atribuições específicas e responsabilidades claramente delineadas. Esta organização tem como objetivo assegurar um sistema eficaz de controles e contrapesos na administração da entidade.

Um elemento característico do regime jurídico das Sociedades Anônimas do Futebol (SAFs) é a aptidão para angariar recursos por meio do mercado de capitais, seja por meio da emissão de ações ou de títulos de dívida. Essa característica constitui um recurso significativo para o financiamento das atividades do clube, proporcionando uma alternativa aos métodos convencionais de obtenção de recursos. Além disso, a essência empresarial da Sociedade

Anônima do Futebol (SAF) revela-se na necessidade de implementar práticas contábeis e financeiras estritas, que envolvem a criação e divulgação de demonstrações financeiras regulares.

O compliance se destaca como um componente crucial nesse cenário, sendo indispensável para a profissionalização e atualização da administração do futebol brasileiro. A adoção de programas de compliance nas Sociedades Anônimas do Futebol (SAFs) envolve diversas dimensões, tais como a conformidade com a legislação e a regulamentação, a administração de riscos, a prevenção à lavagem de dinheiro, a integridade nas interações com partes interessadas e a salvaguarda da reputação institucional. A intrincada natureza dessas dimensões requer uma abordagem integrada e sistêmica, que leve em conta as especificidades do setor esportivo.

O modelo de associação sem fins lucrativos não permite que o clube tenha um "proprietário" no sentido tradicional. Embora haja um presidente, este não exerce a função de proprietário da instituição. Em contrapartida, na SAF, a empresa detém um poder considerável sobre o clube, influenciando contratações e a gestão de treinadores, por exemplo, e definindo a trajetória a ser seguida pela instituição. O controle acionário e, conseqüentemente, o poder de governo sobre os ativos do clube recaem sobre um ente que não foi eleito pela Assembléia, como ocorria previamente no modelo associativo, de forma a despersonalizar a gestão. Contudo, ao abordar os possíveis desafios que a Sociedade Anônima do Futebol (SAF) pode enfrentar, é pertinente considerar a percepção dos torcedores em relação à venda, ou, mais precisamente, a aceitação dessa mudança.

Nos dois casos analisados, Vasco da Gama SAF e Botafogo SAF, os clubes acumularam dívidas de forma catastrófica durante a vigência do modelo associativo devido à dificuldade de articulação política no sentido de modernização dos clubes. As pessoas à frente da gestão eram eleitas meramente por influência política, em detrimento da transparência e a visão de longo prazo para o crescimento do clube, resultando em um aumento constante da endividamento.

A avaliação de casos concretos, especialmente no que se refere às vivências do Botafogo SAF e do Vasco SAF, evidencia que a eficácia dos programas de compliance está intrinsecamente ligada ao engajamento da alta administração, à adequação ao contexto particular do futebol brasileiro e à adoção de mecanismos efetivos de supervisão e controle. Os desafios mais relevantes identificados abarcam a resistência cultural, os custos de implementação, a exigência de profissionais qualificados e a complexidade das operações esportivas.

A pesquisa demonstra que o êxito do modelo da SAF está fundamentalmente

relacionado à habilidade de estabelecer e preservar estruturas sólidas de governança e conformidade. As vivências internacionais, em particular as das principais ligas europeias, fornecem referências significativas para a elaboração de programas no contexto brasileiro, evidenciando a viabilidade e as vantagens de uma administração profissional guiada por princípios de conformidade e transparência.

## REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Aldo Antônio de. Direito Desportivo e Estado no Brasil: do corporativismo da ordem à Lei Pelé. 1. ed. Curitiba: Appris Editora, 2020.

BALTAR, Marcelo; SCHMIDT, Tébaro. Vasco e 777 finalizam nesta sexta venda de 70% da SAF por R\$ 700 milhões. Globo Esporte, 2 set. 2022.

BBC NEWS. Escândalo de corrupção na Fifa: como foi a operação que abalou o futebol mundial. BBC Brasil, São Paulo, 27 maio 2015.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República.

BRASIL. Decreto-Lei nº 3.199, de 14 de abril de 1941. Diário Oficial da União: seção 1, Rio de Janeiro, RJ, p. 7453, 16 abr. 1941.

BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 17 dez. 1976.

BRASIL. Lei nº 8.672, de 6 de julho de 1993. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 9379, 7 jul. 1993.

BRASIL. Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 25 mar. 1998.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1-74, 11 jan. 2002.

BRASIL. Lei nº 10.672, de 15 de maio de 2003. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 3, 16 maio 2003.

BRASIL. Lei nº 12.395, de 16 de março de 2011. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 17 mar. 2011.

BRASIL. Lei nº 13.155, de 4 de agosto de 2015. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 5 ago. 2015.

BRASIL. Lei nº 14.193, de 6 de agosto de 2021. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1-8, 9 ago. 2021.

BUENO, Luciano. Políticas Públicas no Esporte no Brasil: razões para o predomínio do alto rendimento. 2008. 296 p. Tese (Doutorado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

CARLOTO, Marcelo. Diretor do Botafogo: "Antes da SAF, não tinha compliance, não tinha RH, nada". CNN Brasil, São Paulo, 16 jul. 2023. Esportes. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/esportes/futebol/botafogo/diretor-do-botafogo-antes-da-saf-nao-tinha-compliance-nao-tinha-rh-nada/>.

CASTRO, Rodrigo R. Monteiro de. Comentários à Lei da Sociedade Anônima do Futebol: Lei 14.193/2021. São Paulo: Quartier Latin, 2021.

CASTRO, Rodrigo R. Monteiro de; ARAUJO, Marianna Menezes de. Lei da SAF Comentada: Lei nº 14.193/2021. São Paulo: Quartier Latin, 2022.

CBF. Relatório de gestão 2020. Confederação Brasileira de Futebol, 2021.

COELHO, Fábio Ulhoa. Curso de Direito Comercial: direito de empresa. 16. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. v. 1.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi (Coord.). Manual de Compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações. São Paulo: Atlas, 2010.

DELOITTE. Annual Review of Football Finance 2020. Deloitte Sports Business Group, 2020.

FIFA. FIFA Compliance Handbook. Zurich: FIFA, 2020.

FIFA. Global Transfer Market Report 2021. Fédération Internationale de Football Association, 2021.

GUTERMAN, Marcos. O futebol explica o Brasil: uma história da maior expressão popular do país. São Paulo: Contexto, 2009.

LA LIGA. Economic-Financial Report of Professional Football 2020. La Liga, 2020.

MANCHESTER UNITED. Annual Report 2019. Manchester United plc, 2019.

MANZI, Vanessa Alessi. Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas. São Paulo: Saint Paul, 2008.

MELO FILHO, Á. O desporto na ordem jurídico-constitucional brasileira. São Paulo: Malheiros, 1995.

MELO FILHO, Á. Nova Lei Pelé: avanços e impactos. Rio de Janeiro: Maquinária, 2017.

MURITO, Bruno. Dois anos de SAF: sob nova direção, Vasco vive indefinição por venda. GE, Rio de Janeiro, 5 set. 2024. Futebol. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/vasco/noticia/2024/09/05/dois-anos-de-saf-vasco-vive-indefinicao-por-venda-e-respira-sob-controle-de-pedrinho-leia-retrospectiva.ghtml>.

PERRUCI, Felipe Falcone. Clube Empresa: modelo brasileiro para transformação dos clubes de futebol em sociedades empresárias. Belo Horizonte: D'Plácido, 2017.

PERRUCI, Felipe Falcone et al. Direito desportivo exclusivo: perspectivas contemporâneas. 2. ed. Belo Horizonte: D'Plácido, 2018.

PREMIER LEAGUE. Premier League value of central payments to clubs 2019/20. Premier League, 2021.

PRONI, Marcelo. Esporte espetáculo e futebol empresa. 1998. Tese (Doutorado) - Campinas, 1998.

RIBEIRO JR., Amaury et al. O lado sujo do futebol: a trama de propinas, negociatas e traições que abalou o esporte mais popular do mundo. São Paulo: Planeta, 2014.

SOUZA, Gustavo Lopes Pires de (coord.). Sociedade Anônima do Futebol: primeiras linhas. Belo Horizonte: Expert, 2022.

SPORTS VALUE. O impacto econômico do futebol brasileiro. São Paulo: Sports Value, 2021.

TARTUCE, Flávio. Manual de Direito Civil: volume único. 12. ed. Rio de Janeiro: Método, 2022.

UEFA. Governance Report 2021/22. Nyon: UEFA, 2022.