

**Sociedade Anônima de Futebol (SAF) versus Associação Sem Fins Lucrativos: Uma análise da nova solução para as deficiências administrativas**

**JOÃO MARCOS SANTOS BRUM**

*Graduando em Ciências Contábeis – CEIFOOT UFRJ*  
*jnbrumuniv@gmail.com*

**THIAGO ANDRADE MOURA**

*Graduando em Ciências Contábeis – CEIFOOT UFRJ*  
*Thiagoandrademoura55@gmail.com*

**MATHEUS DE OLIVEIRA CAVALCANTI**

*Graduando em Ciências Contábeis – CEIFOOT UFRJ*  
*matheus.fjv12345@gmail.com*

**ALESSSANDRA DE LIMA MARQUES**

*Professora e Coordenadora – CEIFOOT UFRJ*  
*alessandramarques@facc.ufrj.br*

**Resumo**

Este estudo tem como objetivo verificar se as recentes sociedades empresárias - Sociedade Anônima de Futebol (SAF) - podem ser tratadas como solução para os clubes de futebol, observando as motivações de sua criação e as fraquezas do modelo associativo. A comparação de leis e de estatutos permitiu identificar diferenças claras entre sociedade e associação nas estruturas administrativas, com destaque à composição dos órgãos de poder e suas atribuições, mas a principal distinção está nas áreas contábil – obrigatoriedade de auditoria independente nas demonstrações financeiras e fiscal, a criação de um regime tributário especial para as SAF's. Ao analisar as dívidas e as receitas do Botafogo constata-se que o novo modelo traz uma mudança positiva no cenário financeiro do clube. Concluindo que a SAF pode suprir as insuficiências existentes e profissionalizar a gestão do futebol.

**Palavras-chave:** Sociedade Anônima de Futebol, SAF, Entidades sem fins lucrativos, Clubes de futebol, Gestão desportiva

**1. Conteúdo do trabalho**

O negócio designado por “futebol” (soccer) é representado, atualmente, por grandes associações e agremiações desportivas movimentou em 2022, somente no Brasil e entre clubes que estão na Série A do Campeonato Brasileiro (2023), um pouco mais de R\$ 6 bilhões (6 bilhões de reais) entre receitas de transmissão, sócio torcedor, negociação de atletas, entre outras receitas relevantes. O entretenimento rentoso contrasta de forma significativa com a

Realização

irresponsabilidade da gestão não profissional de determinados clubes que tem resultado em um endividamento de quase insolvência, como é o caso do clube Botafogo Futebol e Regatas (RJ). Esse quadro irreversível resultou na criação, em 2022, de uma sociedade empresária para gerir as dívidas e o principal negócio do clube.

Em função da grande participação na movimentação econômica do país, o futebol se torna um segmento relevante de estudo e análise. Sob essa perspectiva, é interessante avaliar se: o modelo administrativo da Sociedade Anônima de Futebol (SAF) é capaz de suprir as falhas de gestão presentes no meio futebolístico - o qual é gerido majoritariamente por associações sem fins lucrativos?

Para responder a essa pergunta, realizar-se-á uma análise comparativa entre as leis que embasam tanto a SAF quanto as associações que proporcionam uma visão geral dessas estruturas, a observação do estatuto do Botafogo Futebol e Regatas e uma simples análise entre a relação entre passivo oneroso e receita bruta do clube.

A escolha do Botafogo como um exemplo interessante de se observar foi devido, não somente à grande relevância que esse tem no cenário esportivo nacional e internacional (sendo reconhecido como um dos principais clubes do Brasil), mas também por estar apresentando um resultado esportivo positivo após o rebaixamento para a Série B do Campeonato Brasileiro em 2020. Além disso, antes da transformação em sociedade anônima o clube vinha sofrendo com ingerência de dívidas e com performances esportivas ruins, cenário que vem se alterando desde o advento da SAF.

Portanto, pretende-se que este estudo contribua com os demais materiais relativos à administração de clubes de futebol, no tocante a profissionalização da gestão e na escolha do modelo administrativo a se seguir, visto que as análises comparativas viabilizam uma visão geral do funcionamento das SAF's e das associações. Além disso, é possível, através da análise da relação entre obrigações financeiras e receitas, determinar uma tendência do impacto financeiro da chegada da SAF.

Tal estudo se torna relevante na medida que permite a compreensão das diferenças e dos impactos advindos de se adotar o modelo recém-criado de sociedade empresária. Explanando as benesses e os ônus desta adoção, e as principais falhas do modelo associativo, tendo como foco uma gestão profissional, esportiva e financeiramente equilibrada. Entretanto, sua limitação se dá pela análise de apenas um exemplo num contexto em que diversas outras associações sem fins lucrativos têm optado pela criação e gestão de uma nova estrutura organizacional no país.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1. Associação sem fins lucrativos**

Segundo o artigo 53 do Código Civil brasileiro, as associações são constituídas pela junção de indivíduos que se estruturam para atividades sem fins lucrativos. Desta forma, os

Realização

clubes de futebol se enquadram na definição de associação proposta pela legislação, visto que o intuito destes era a produção de entretenimento (Chimello, 2022).

Os clubes esportivos são independentes, em conformidade com o princípio de Lex Sportiva – um sistema internacional, privado e autônomo, integrado por organizações do meio esportivo, além de suas leis internas (normas e regras) (Planalto, 2023).

Os times de futebol, como pessoas jurídicas de direito privado, têm – de forma que garanta a autoadministração destes – a liberdade de determinar a sua natureza jurídica e seus regramentos e normativos internos. Desta forma é possível estabelecer regras vinculadas ao futebol, sem que haja influência econômico-política; eleger diretores e administradores sem influência do poder público, e angariar recursos privados ou públicos sem que isso agregue obrigações desproporcionais (Planalto, 2023).

Os clubes podem se financiar através de recursos tanto privados, quanto públicos, estes se dão através de programa governamental que repassa verbas advindas da exploração de concursos de prognósticos, sorteios e loterias. Além disso, recursos públicos recebidos pela associação, deverão ser administrados em conformidade com os princípios da administração pública e serão fiscalizados pelo TCU, e devem ser aplicados no mantimento e desenvolvimento das suas atividades esportivas (Planalto, 2023). Entretanto, para que haja o recebimento dessa verba os clubes devem seguir as regras determinadas pela Lei 14.597, que são:

- I - possuam viabilidade e autonomia financeiras, segundo demonstrações constantes de seus últimos balanços, bem como por declaração para esse fim firmada por seu dirigente máximo;
- II - estejam em situação regular com suas obrigações fiscais e trabalhistas, mediante a expedição das respectivas certidões negativas, ou, na hipótese de refinanciamento, da respectiva certidão positiva com efeitos de negativa;
- III - demonstrem compatibilidade entre as ações promovidas para o desenvolvimento esportivo em sua área de atuação e o PNEsporte;
- IV - demonstrem que seu presidente ou dirigente máximo tenha mandato de até 4 (quatro) anos, permitida uma única recondução consecutiva, e que são inelegíveis, na eleição que suceder o presidente ou dirigente máximo, seu cônjuge e seus parentes consanguíneos ou afins até o segundo grau ou por adoção;
- V - atendam às disposições previstas nas alíneas “b” a “e” do § 2 e no § 3º do art. 12 da Lei nº 9.532, de 10 de dezembro de 1997;
- VI - destinem integralmente os resultados financeiros à manutenção e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais;
- VII - sejam transparentes na gestão, inclusive quanto aos dados econômicos e financeiros, contratos, patrocinadores, direitos de imagem, propriedade intelectual e quaisquer outros aspectos de gestão;
- VIII - garantam, nas organizações que administram e regulam modalidade esportiva, a representação da categoria de atletas das respectivas modalidades no âmbito dos órgãos da entidade incumbidos diretamente de assuntos esportivos e dos órgãos e conselhos técnicos responsáveis pela aprovação de todos os seus regulamentos;

Realização

IX - assegurem a existência e a autonomia do seu conselho fiscal e a presença mínima de 30% (trinta por cento) de mulheres nos cargos de direção;

X - estabeleçam em seus estatutos: [...]

XI - garantam isonomia nos valores pagos a atletas ou paratletas homens e mulheres nas premiações concedidas nas competições que organizarem ou de que participarem;

XII - comprovem o cumprimento da obrigação de contratar aprendizes e pessoas com deficiência, nos percentuais previstos na legislação específica.

Todos os clubes de futebol – exceto os de pequeno porte – devem elaborar e divulgar suas demonstrações financeiras, além disso, devem apresentar as contas comprobatórias de tais demonstrações e o relatório de auditoria. Em caso de descumprimento, o gestor do time – podendo ser o presidente ou os dirigentes –, ou seja, aquele que detém o poder de decisão poderá se tornar inelegível para cargos de administração esportiva por 10 anos. (Planalto, 2023).

Além disso, as associações sem fins lucrativos podem ser isentas do pagamento de Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ) – exceto àquele que incide sobre o rendimento de aplicações financeiras – e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), como disposto no art. 15 da lei 9.532/97. entretanto é preciso seguir algumas regras dispostas nos § 2º e § 3º do art. 12 e nos arts. 13 e 14:

§ 2º Para o gozo da imunidade, as instituições a que se refere este artigo, estão obrigadas a atender aos seguintes requisitos:

a) não remunerar, por qualquer forma, seus dirigentes pelos serviços prestados, exceto no caso de associações, fundações ou organizações da sociedade civil, sem fins lucrativos, cujos dirigentes poderão ser remunerados, desde que atuem efetivamente na gestão executiva (...)

b) aplicar integralmente seus recursos na manutenção e desenvolvimento dos seus objetivos sociais;

c) manter escrituração completa de suas receitas e despesas em livros revestidos das formalidades que assegurem a respectiva exatidão;

d) conservar em boa ordem, pelo prazo de cinco anos, contado da data da emissão, os documentos que comprovem a origem de suas receitas e a efetivação de suas despesas, bem assim a realização de quaisquer outros atos ou operações que venham a modificar sua situação patrimonial;

e) apresentar, anualmente, Declaração de Rendimentos, em conformidade com o disposto em ato da Secretaria da Receita Federal;

f) recolher os tributos retidos sobre os rendimentos por elas pagos ou creditados e a contribuição para a seguridade social relativa aos empregados, bem assim cumprir as obrigações acessórias daí decorrentes;

g) assegurar a destinação de seu patrimônio a outra instituição que atenda às condições para gozo da imunidade, no caso de incorporação, fusão, cisão ou de encerramento de suas atividades, ou a órgão público;

h) outros requisitos, estabelecidos em lei específica, relacionados com o funcionamento das entidades a que se refere este artigo.

Art. 13. Sem prejuízo das demais penalidades previstas na lei, a Secretaria da Receita Federal suspenderá o gozo da imunidade a que se refere o artigo anterior, relativamente aos anos-calendários em que a pessoa jurídica houver praticado ou, por

Realização

qualquer forma, houver contribuído para a prática de ato que constitua infração a dispositivo da legislação tributária, especialmente no caso de informar ou declarar falsamente, omitir ou simular o recebimento de doações em bens ou em dinheiro, ou de qualquer forma cooperar para que terceiro sonegue tributos ou pratique ilícitos fiscais.

Parágrafo único. Considera-se, também, infração a dispositivo da legislação tributária o pagamento, pela instituição imune, em favor de seus associados ou dirigentes, ou, ainda, em favor de sócios, acionistas ou dirigentes de pessoa jurídica a ela associada por qualquer forma, de despesas consideradas indedutíveis na determinação da base de cálculo do imposto sobre a renda ou da contribuição social sobre o lucro líquido.

Art. 14. À suspensão do gozo da imunidade aplica-se o disposto no art. 32 da Lei nº 9.430, de 1996.

## 2.2. Sociedade Anônima de Futebol

Também conhecida como Sociedade Anônima do Futebol é um novo modelo de gestão que vem sendo implantado nos clubes brasileiros, no qual, diferentemente do que ocorre nas associações, tem como um dos seus objetivos a obtenção de lucro, visto que é uma sociedade anônima – tipo de sociedade que é, obrigatoriamente, uma sociedade empresária –, como destaca Negrão (2012):

Outra característica própria das sociedades por ações é que elas são sempre empresárias, independentemente de seu objeto social, isto é, mesmo que este não se constitua em atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou serviços, sua estrutura denunciará sua qualidade empresarial.

Desse modo, é uma sociedade que possui como principais influências nas decisões aqueles que detêm as maiores porcentagens das ações (sócios majoritários), já que os sócios respondem a sociedade de acordo com as quotas que possui, assim como destaca a Lei 6404/76 no seu artigo 1º: A companhia ou sociedade anônima terá o capital dividido em ações, e a responsabilidade dos sócios ou acionistas será limitada ao preço de emissão das ações subscritas ou adquiridas”.

Outrossim, a SAF foi implementada no Brasil por meio da Lei N° 14.193, de agosto de 2021, a qual teve a sua discussão iniciada a partir de 2019 por meio do projeto de lei 5516/2019. Definindo essa como uma companhia cuja atividade principal consiste na prática do futebol, feminino e masculino, em competição profissional, com objeto social englobando o incentivo e a evolução das atividades relacionadas ao esporte, formação de atletas, utilização dos benefícios da propriedade intelectual pertencente ao clube e de outrem, proveito econômico de seus ativos, e outras atividades relacionadas ao futebol (Planalto, 2021). Existem três distintas maneiras, conforme a lei 14.193/2021, de se formar uma Sociedade Anônima de Futebol:

- I - pela transformação do clube ou pessoa jurídica original em Sociedade Anônima do Futebol;
- II - pela cisão do departamento de futebol do clube ou pessoa jurídica original e transferência do seu patrimônio relacionado à atividade futebol;

Realização

III - pela iniciativa de pessoa natural ou jurídica ou de fundo de investimento.

No caso das duas primeiras, a SAF assume os direitos e deveres relacionados ao desempenho da prática esportiva do futebol, que antes pertenciam à Associação, conforme acordado em contrato (Planalto, 2021).

Para que as Sociedades Anônimas de Futebol fossem criadas houve três principais fatores motivadores. Sendo eles, as dívidas exorbitantes; os clubes empresa; e a profissionalização da Gestão.

### **2.2.1 Dívidas Exorbitantes**

Uma das principais causas para a necessidade de implementação do novo modelo, SAF, é a presença de altas dívidas causadas pela má gestão das diretorias anteriores dos clubes que estão recorrendo a este novo modelo. De acordo com as pesquisas realizadas por Santana (2022), entre os anos de 2016 e 2020, em comparação dos 10 clubes com os maiores passivos presentes em 2020, os clubes Vasco da Gama, Cruzeiro e Botafogo estiveram entre aqueles com maior grau de endividamento em 2019 e 2020 (319,78%, 309,79% e 737,29%, respectivamente, em 2020; e 324,36%, 220,97% e 538,24%, respectivamente, em 2019) e estiveram também entre os clubes com a menor relação entre ativos e passivos em 2020 (0,31, 0,32 e 0,14, respectivamente).

Esses dados são exemplos que demonstram a emergência existente nesses para que o cenário preocupante seja atenuado e, conseqüentemente, esses clubes possam ter menores preocupações no que se refere à liquidação de dívidas e uma maior preocupação com investimentos em outros focos, como por exemplo, em contratação de melhores jogadores.

#### **2.2.1.1. Regime Centralizado de Execuções**

O Regime Centralizado de Execuções (RCE) nada mais é que um mecanismo que permite renegociar, de maneira unificada, dívidas trabalhistas, relacionados a funcionários, atletas e técnicos, e cíveis, como empréstimos, fornecedores e demais contratos, do passivo do clube originário ou da própria SAF (Goal, 2023).

O RCE foi idealizado para proteger os clubes de eventuais bloqueios que inviabilizam o exercício da atividade, já que, de acordo com o artigo 23 da lei 14.193/21, enquanto o clube ou pessoa jurídica original cumprir os pagamentos previstos no plano de credores, é proibida qualquer forma de restrição ao patrimônio ou às receitas, por penhora ou ordem de bloqueio de valores de qualquer natureza ou espécie sobre as suas receitas. Assim, o clube que requerer esta prerrogativa poderá pagar a prestação sem sofrer eventuais bloqueios. O sistema funcionará através de valores recolhidos pela executada que serão distribuídos entre os exequentes conforme plano de pagamento mensal que deve ser obrigatoriamente apresentado para aprovação do regime exposto (Silva, 2019).

Realização

O artigo 15 da lei 14.193/21 fornece um prazo máximo de 10 anos para quitação total da dívida, de forma que nos seis primeiros anos, caso consiga liquidar, no mínimo, 60% do passivo original, será permitida a prorrogação de quatro anos do Regime Centralizado de Execuções. Conforme é destacado pelo artigo 24 da lei da SAF, caso a dívida não tenha sido liquidada de forma total ao fim dos 10 anos, a Sociedade Anônima do Futebol responderá, nos limites estabelecidos no artigo 9 desta lei, subsidiariamente, pela quitação das obrigações civis e trabalhistas anteriores à sua constituição, salvo o disposto no artigo 19 que faculta a forma que o plano de pagamento será constituído, mediante acordo entre as partes.

### **2.2.1.2. Recuperação Judicial**

Tal modalidade não está presente em texto legal para as associações, portanto a “SAF” trouxe em seu dispositivo, no artigo 25 da Lei nº 14.193/21 tal exequibilidade permitindo que houvesse uma função social do clube de futebol que se enquadrasse nessa situação, e ainda mais, houvesse a possibilidade de reestruturação no cenário competitivo nacional (Chimello, 2022).

Assim, os clubes que estiverem em condições de se transformar em SAF, terão melhores chances de superar problemas diversos relacionados às suas dívidas de qualquer natureza (previdenciária, trabalhista, civil), uma vez que, a partir do momento em que a entidade se configura como SAF, esta se enquadra na Lei 11.105/2005 (Recuperação Judicial e falência), podendo então conseguir benefícios de tal instituto (Maia, 2021).

### **2.2.2. Clube Empresa**

Um modelo já é bem conhecido na Europa, que de acordo com o site PressFut (2021), na primeira divisão das cinco principais ligas europeias (Inglaterra, Alemanha, Itália, Espanha, França) 92% das equipes são clubes-empresas, tendo como exemplos o Manchester City, Paris Saint Germain, Bayern de Munique, Chelsea, Juventus e Manchester United, times com grande relevância mundial e que vem conquistando grandes resultados tanto dentro, quanto fora das quatro linhas.

No Brasil, houve uma tentativa, por meio da Lei Pelé implementada em 1998, de se obrigar os clubes a se tornarem empresas, porém não obteve o sucesso esperado, já que houve resistência a essa mudança por parte das entidades, fazendo com que em 2000 a lei 9.981/00, alterasse a sistemática do artigo 27 da Lei Pelé, tornando facultativa a decisão dos clubes se tornarem empresas.

Atualmente, os principais exemplos de clube empresa são os clubes Cuiabá e Bragantino, sobretudo a equipe de Bragança, que tem conquistado ótimos resultados não só na gestão, mas também dentro das quatro linhas. Prova disso, foi a conquista do vice-campeonato

Realização

da sul-americana em 2021, a conquista da série B em 2019 e a obtenção de receitas com a venda de alguns jogadores, como por exemplo a do jogador Claudinho, que custou € 500.000,00 (quinhentos mil euros) ao clube quando foi comprado e acabou sendo vendido por € 12.000.000,00 (doze milhões de euros) (Maia, 2021).

No mesmo caminho, o Cuiabá também tem tido ótimos resultados dentro de campo, oriundos, sobretudo, da boa gestão financeira e administrativa feita pela Família Dresch, que assumiu o clube em 2009 e o ajudou a se tornar o maior campeão do campeonato Mato Grossense da última década com 7 títulos, a conquistar 2 Copas Verdes e o inédito acesso à Série A de 2021, campeonato onde o clube se mantém até os dias atuais (Cuiabá, 2023).

Em relação a questão financeira do clube mato-grossense, em 2022 a empresa conquistou, de acordo com a demonstração do resultado do exercício de 2022, uma receita de R\$ 123.737.941 e um lucro de R\$ 25.790.477, superando os valores de 2021 que foram uma receita operacional líquida de R\$ 63.715.302 e um déficit de R\$ 4.984.932 (Cuiabá, 2023).

Portanto, por conta do sucesso do modelo de clube empresa em equipes europeias com grande relevância no mundo do futebol e com o bom desenvolvimento que vem ocorrendo com o Cuiabá e com o Bragantino, o modelo de clube empresa acaba sendo um forte motivador para a implantação do modelo de Sociedade Anônima nos clubes que precisam se reerguer tanto financeiramente, quanto futebolisticamente, com destaque para o Vasco da Gama, Cruzeiro e Botafogo.

### **2.2.3. Profissionalização da Gestão**

O modelo de gestão baseado nas associações civis contribuiu amplamente com as práticas de improbidade e corrupção interna de vários dos dirigentes dos clubes de maior relevância no Brasil, nesse sentido, os ditos dirigentes se organizaram durante décadas em grupos políticos que se revezavam na administração dos clubes (Maia, 2021). Para Kfour (2012), os clubes de futebol no Brasil possuem gestões viciadas e ultrapassadas, que é corroborado por Bastos e Mocsányi (2005), os quais exemplificam que a qualificação de gestores esportivos, com devida formação na área de atuação, contribui para a eficiência do desempenho das funções necessárias para o cargo.

## **3. Metodologia**

A pesquisa que se segue é, quanto ao objetivo, uma pesquisa descritiva, isto é, busca descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade (Triviños, 1987 apud Zanello, 2011). Neste caso, busca-se entender as características do modelo SAF, com seus prós e contras e a sua descrição nos clubes que a adotaram, bem como os contextos histórico, social, econômico e local em que estão inseridas.

Realização

Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa, a qual é, segundo Vieira (1996) apud Zanello (2011), “a pesquisa que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados. Esse tipo de análise tem por base conhecimentos teórico-empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade”. No caso desta pesquisa, se trata de uma análise de aspectos legais e teóricos do assunto em questão, não envolvendo dados estatísticos ou numéricos para a realização da pesquisa sobre o tema.

Quanto aos procedimentos adotados para a coleta de dados, usou-se a pesquisa bibliográfica-documental pois foram usadas tanto fontes primárias – legislações locais como a Lei da SAF (Lei 14.193/2021), a Lei Pelé (Lei 9.615/1998), dentre outras – quanto secundárias – artigos e trechos de livros de autores, dentre outros materiais disponíveis em sites esportivos na internet. No tema que trata de história, foram usados autores de artigos científicos e de matérias jornalísticas, bem como trechos de biografia; já na comparação entre SAF e associações, foram utilizadas legislações que versam sobre seus regramentos, composição e funcionamento; e nos conceitos inerentes ao tema, foram usados artigos científicos e de veículos de grande imprensa.

Para analisar os dados, foi feita uma análise de conteúdo, a qual é descrita por Chizzotti (2001) apud Zanello (2011) como:

Um método de tratamento e análise de informações colhidas por meio de técnicas de coleta de dados, consubstanciadas em um documento. A técnica se aplica à análise de textos escritos ou de qualquer comunicação (oral, visual, gestual) reduzida a um texto ou documento.

Na pré-análise foram selecionadas as principais legislações a respeito do futebol nacional para explicar conceitos, artigos da lei e tudo quanto possível sobre o que regula o esporte e as principais diferenciações entre o modelo SAF e o modelo associativo civil sem fins lucrativos.

#### **4. Sociedade Anônima de Futebol versus Associação sem fins lucrativos**

Devido às demandas de mercado, o modelo de administração associativo foi ficando para trás, visto que com essa imposição mercantil questões como responsabilidade financeira e administrativa começaram a ser pauta de diversas discussões que visam descobrir quais as melhores formas de um clube conseguir conquistar os principais títulos tanto do seu país, quanto do seu continente. Nesse sentido, o clube que possui maior investimento econômico, pode se destacar e conquistar mais do que o clube que possui uma menor arrecadação, fazendo com que crescesse em terras tupiniquins as discussões sobre a implementação da Sociedade Anônima do Futebol (Neto, 2021).

A priori, é possível constatar que o modelo societário da SAF surge como uma solução para os problemas presentes no modelo associativo, principalmente nos quesitos financeiro e

Realização

administrativo. O Advento da SAF permitiu que clubes afundados em dívidas, pudessem enxergar uma nova perspectiva, vislumbrando uma espécie de salvação para sua situação delicada, como é o caso – que será analisado neste trabalho – do Botafogo de Futebol e Regatas, que vendeu seus direitos relacionados ao futebol para a SAF Botafogo.

De modo geral, a Sociedade Anônima permite que o clube use instrumentos que não cabem no modelo associativo, como a já citada recuperação judicial. Aliado a isso têm os altos valores de venda dos direitos administrativos da prática do futebol, que possibilitam um alívio na saúde financeira do time. Da mesma maneira, a profissionalização da gestão é um fator extremamente relevante na comparação entre os dois modelos. Enquanto as associações sem fim lucrativo mantiveram modelos retrógrados de administração, os clubes que seguem o modelo associativo acabam ficando presos em ciclos viciosos de altas dívidas e baixo desempenho esportivo devido às insistentes falhas de administração, pois não se vê a atividade fim como um negócio (Chimello, 2022).

Entretanto a sociedade anônima mudou esse paradigma, pois enxerga sua atividade fim de modo empresarial, seguindo a evolução do futebol, que se transformou em uma indústria como afirma Bács (2014), ou seja, atualmente o futebol é uma atividade lucrativa. Outro ponto interessante é que com o surgimento da SAF exige-se que os gestores do clube sejam profissionais experientes (Botafogo, 2022), demonstrando um nível de administração mais profissional. Além disso abre-se os horizontes para novas formas de arrecadação de verba, como a comercialização de debêntures, venda de participação societária e até mesmo abertura de capital na bolsa de valores, enquanto as associações possuem um modelo de captação de recursos engessado, limitados a exploração de suas atividades esportivas e a repasses de verba pública.

#### **4.1. Comparação das estruturas administrativas**

Para fins de análise comparativa das diferenças entre as estruturas administrativas foi escolhido o Botafogo. Desta forma comparar-se-á os estatutos do Botafogo de Futebol e Regatas (associação) e da SAF Botafogo (SAF). Esta escolha se dá pois o clube tem se destacado dentre aqueles que seguem o mesmo modelo administrativo, possuindo atualmente um bom desempenho esportivo tanto no cenário nacional quanto no cenário continental. Ressalta-se ainda que a diferença entre a SAF e Associação vai além da maneira que se prioriza a conquista do lucro e da forma que se dá o tratamento das dívidas. Na verdade, essas diferenças são oriundas das distinções organizacionais presentes entre elas, como disposto no quadro abaixo:

Realização

Tabela I: Comparação das estruturas administrativas do Botafogo

Comparativo	Botafogo de Futebol e Regatas	SAF Botafogo
Objeto Social	Prática do remo e do futebol; prática de desportos olímpicos; promoção de atividades sociais	Prática profissional de futebol (feminino e masculino)
Estrutura Organizacional	Assembleia Geral; Conselho Deliberativo; Conselho Diretor; Conselho Fiscal; Junta de Julgamento e Recursos	Assembleia Geral; Conselho Administrativo; Diretoria; Conselho Fiscal e Arbitragem
Órgãos de Administração	Conselho Deliberativo e Conselho Diretor	Conselho Administrativo e Diretoria
Conselho Deliberativo / Administrativo	Constituído por Sócios (entre 200 e 240 membros)	Constituído por 5 membros (com mão de obra qualificada)
Conselho Diretor / Diretoria	Constituído pelo presidente e por vice-presidentes (para cada área de atuação da entidade)	Constituído por 1 Diretor Presidente, 1 Diretor Financeiro, 1 Diretor de Futebol e 2 Diretores sem designação específica
Conselho Fiscal	Fiscalização e execução das finanças; emissão de parecer sobre o balanço	Escolha de auditores independentes; acompanhamento de auditoria e controle interno; avaliação de relatórios financeiros e da política interna
Remuneração dos Gestores	Não possui	Remuneração prevista no estatuto

Fonte: Estatutos sociais do Botafogo de Futebol e Regatas e da SAF Botafogo

Sob essa perspectiva, destaca-se que existem diversas diferenças na estrutura de ambas as entidades, visto que possuem características completamente diferentes na forma de lidar com as suas atividades. Uma das diferenças mais explícitas é em relação ao objeto social, de forma que na associação havia como finalidades de lidar não só com o futebol, mas também com outras atividades desportivas, como Remo por exemplo, além de promover atividades sociais e apoiar as de caráter cultural, educacional, assistencial, filantrópico e lazer. Já na Sociedade Anônima, a finalidade é apenas lidar com atividades relacionadas ao futebol.

Ademais, outra diferença nítida entre as organizações é no que tange aos órgãos administrativos, de forma que no Botafogo de Futebol e Regatas os poderes eram formados por: Assembleia Geral; Conselho Deliberativo; Conselho Diretor; Conselho Fiscal e; Junta de Julgamento e Recursos. Já na SAF Botafogo, tais órgãos eram: Assembleia Geral; Diretoria; Conselho de Administração; Conselho Fiscal e Arbitragem. Desta forma, percebe-se que a estrutura é parecida, entretanto, nessa distinção entre os poderes, há de se destacar os diferentes

Realização

órgãos com competência para gerir as companhias, de forma que na associação a administração era feita pelo Conselho Deliberativo - órgão máximo do clube -, e pelo Conselho Diretor, diferente da SAF que é feita pelo Conselho de Administração e pela Diretoria.

No tocante à prestação das contas anuais dos administradores, é observável mais uma distinção, na associação, a prestação era por conta do Conselho Deliberativo, após o parecer do Conselho Fiscal, diferente da SAF, que é feita pelo Conselho de Administração. Outra diferença importante é na obrigatoriedade da qualificação, reputação e reconhecimento no mercado para que um profissional possa atuar na administração da SAF, seja ocupando os cargos disponíveis na diretoria, seja para obter alguma posição no Conselho de Administração. Essa obrigatoriedade não existia no estatuto da associação, com exceção aos vice-presidentes, fazendo com que a gestão do Clube ficasse mais vulnerável a decisões equivocadas e prejudiciais no que se refere a condução do Clube tanto na área financeira, quanto na área do futebol - visto que para poder integrar o conselho deliberativo bastava ser sócio do clube.

Outrossim, nota-se também, que há diferença na competência para aprovação do Plano de metas anual, o qual, na associação, era feito pelo Conselho Deliberativo e na SAF é feito pelo Conselho de Administração. Já no que tange ao julgamento de atos imprudentes na administração, é responsabilidade da Arbitragem, na SAF, e da Junta de Julgamentos e Recursos, na associação, ou seja, ambas possuem a mesma finalidade.

Além disso, uma mudança significativa é vista na remuneração dos profissionais administrativos, a qual só está presente no regime da Sociedade Anônima, com base em decisões tomadas pela Assembleia Geral, a qual tem a responsabilidade de definir o total a ser gasto, e pelo Conselho de Administração, que deve distribuir os vencimentos - levando em conta as responsabilidades, tempo dedicado às funções, competência, reputação profissional e o valor dos respectivos serviços no mercado.

Adicionalmente, há ainda as diferenças referentes à administração das diversas áreas existentes dentro de uma entidade como futebol, saúde, esportes gerais, finanças etc. Na associação, essa gerência é feita por vice-presidentes (indicados pelo Presidente e homologados pelo Conselho Deliberativo), os quais devem, segundo o estatuto, possuir competências e experiências para ocupar os cargos. Os vice-presidentes se dividem entre diretorias e gerências - apenas quando necessário. Na Sociedade Anônima, a administração é feita por meio de diretores, os quais compõem a diretoria executiva, de forma que ela será composta por no mínimo 1 e no máximo 5 diretores, sendo um Diretor Presidente (responsável por gerir as atividades administrativas clube), um Diretor Financeiro (responsável por comandar todos os setores envolvidos com as finanças do clube, como tesouraria e contabilidade), um Diretor de Futebol (responsável pelas decisões esportivas da sociedade), e dois diretores sem designação específica, os quais exercerão funções definidas pelo Conselho de Administração.

Cabe salientar as diferenças relacionadas à divulgação dos relatórios contábeis. Tanto associação quanto SAF preparam balanços (balancetes no caso da associação) trimestrais e

Realização

demonstrações mais completas de forma anual. Não obstante disso, o estatuto do Botafogo de Futebol e Regatas não especifica quais são estas demonstrações, diferentemente do estatuto da SAF Botafogo, o qual lista quais devem ser os relatórios divulgados. Ademais, as contas e demonstrativos da SAF devem passar pelo crivo de auditor independente, como estabelece o estatuto, o que não é normatizado pelo estatuto da associação.

#### 4.2. Impactos Financeiros da Mudança no Botafogo

Para se cumprir o propósito de analisar os impactos financeiros no Botafogo, foi considerado o passivo oneroso (total do passivo – receita diferida) e a receita bruta – exceto no ano de 2022, pois a SAF Botafogo não divulgou os valores referentes à esta. Além disso, está sendo considerada, no exercício de 2022, a soma dos valores divulgados pela Associação e pela SAF, como disposto no gráfico e no quadro abaixo (ambos representados em milhões de R\$):

Gráfico 1: Relação histórica do Passivo Oneroso com a Receita



Fonte: Demonstrações Financeiras

Ao analisar o montante do endividamento do Botafogo em cada ano, pode-se constatar que o clube vive, há muitos anos, uma situação financeira complicada, apesar de ter conseguido aliviar as dívidas entre os anos de 2015 e 2017, através de um plano de recuperação do então presidente Carlos Eduardo Pereira, aliado com uma crescente no faturamento do clube, principalmente no ano de 2017 (ano em que o clube teve um ótimo desempenho esportivo chegando até as quartas de final da Copa Libertadores da América) (Capelo, 2019). No entanto, no ano de 2018, o Botafogo voltou a sofrer com as dívidas, que cresceram até 2020.

Quadro 2: Finanças do Botafogo em 2022

<b>BOTAFOGO</b>	<b>Endividamento</b>	<b>Faturamento</b>
<b>SAF</b>	306,6	141,7
<b>Associação</b>	842,7	23,7
<b>TOTAL</b>	1149,3	165,4

Fonte: Demonstrações Financeiras, 2022.

Tal fato pode ser explicado pela grande diminuição da arrecadação – apesar de em 2019 ter conseguido elevar as suas receitas –, que fez com que o time não conseguisse honrar com suas obrigações aumentando ainda mais seu endividamento, o qual se concentrava majoritariamente no âmbito fiscal e no trabalhista, e é segundo aponta Capelo (2020), resultado de uma sequência de más gestões que empilharam gastos, sufocando as finanças do clube, afirmando ainda que a única saída seria a venda do clube.

Visto isso, é notória, após 3 anos consecutivos de aumento, a queda do passivo de 2020 para 2021, fruto de algumas medidas tomadas pelo clube na tentativa de reverter tal quadro, entre elas a redução das despesas operacionais e renegociação de empréstimos, como disposto nas demonstrações contábeis do clube. Além disso, essa mudança de cenário já era reflexo do processo de transformação em Sociedade Anônima de Futebol, visto que os dirigentes já estavam preparando o clube para a venda que foi concretizada no exercício seguinte (Capelo, 2022).

Já os números de 2022 assustam, um aumento de aproximadamente 33% no passivo oneroso, seguido de uma baixa receita líquida. Mas analisando os valores separados de associação e SAF, percebe-se que a dívida da associação seguiu em decrescente, tendo queda de mais de R\$ 20.000.000,00, o que é algo positivo, pois o processo de redução das dívidas esperados com a venda do clube está funcionando, além disso segundo o mandatário do clube, John Textor, se comprometeu a assumir as dívidas do Botafogo Futebol e Regatas, mesmo estas não sendo transferidas para a SAF Botafogo (Capelo, 2023). Entretanto percebe-se também que o endividamento da SAF foi alto – cerca de 2,16 vezes maior que a arrecadação –, o que indica que o primeiro ano da sociedade no comando do futebol foi desafiador, mas nada fora do comum para empresas que estão iniciando suas atividades, como afirma Capelo (2023).

Contudo, ao analisar o cenário futuro do Botafogo, pode-se ter um vislumbre de esperança, visto que a tendência é a dívida da associação continuar caindo. Além disso, a receita da SAF deve aumentar significativamente, pois o time tem alcançado grandes resultados esportivos no corrente ano, está atualmente nas oitavas de final da Copa Sul-americana e é líder do Campeonato Brasileiro, logo se o bom desempenho continuar, a arrecadação do time tende a um acréscimo considerável.

Realização

## 5. Conclusão

Neste artigo foi feita uma avaliação do formato de administração da SAF, ao que tange a eficácia em cobrir as brechas deixadas pelas associações, utilizando comparações de legislações e estatutos, estes pertencentes ao Botafogo, e um julgamento do passivo financeiro e das receitas, também do Botafogo. Na análise comparativa entre as leis destaca-se as formas de captação de recurso, já que as SAF's possuem, além daquelas previstas para associação, a emissão das debêntures-fut e abertura de capital, há também a possibilidade de recuperação judicial a instituição de um regime de tributação especial por parte da SAF.

No que tange a comparação entre os estatutos, observou-se poucas diferenças na estrutura administrativa, exceto pelo que compreende os órgãos administrativos e os deveres destes, e pela necessidade de experiência e qualificação para se assumir um cargo na gestão do clube. Entretanto, a principal diferença se encontra na área financeira, visto que com a SAF os administradores passam a ser remunerados e as demonstrações financeiras, a serem divulgadas, são especificadas pelo estatuto e devem ser auditadas de forma independente.

O estudo sobre a situação financeira possibilitou compreender que a SAF, antes mesmo da sua implementação, impactou de forma positiva as finanças do clube, diminuindo o passivo e aumentando a receita. A tendência é que o quadro melhore ainda mais, visto que ainda há aportes de capital a serem feitos no clube.

Destarte, é possível concluir que a Sociedade Anônima de Futebol é sim, uma saída válida para o ambiente administrativo de clubes de futebol. Visto que ao adotar tal modelo, caminha-se para uma evolução tanto estrutural, quanto cultural dentro das entidades futebolísticas, convergindo com as demandas mercadológicas tanto nacionais quanto internacionais. O modelo de SAF demonstrou que, sendo corretamente implementado, é priorizada uma gestão mais empresarial e com mão de obra qualificada, profissionalizando o alto comando de times de futebol - problema este, que as associações de modo geral não se mostraram capazes de resolver. Ademais, é crível deduzir que os problemas das grandes dívidas sejam solucionados com a chegada do ideal societário, devido aos altos valores e aportes financeiros e das novas possibilidades de captação de recursos.

Entretanto é necessário se ter em mente que a SAF não é uma espécie de “salvadora da pátria”, mas sim um meio para tal “salvação”. Deve-se ter cuidado pois um projeto mal implementado pode fazer o caminho oposto e prejudicar ainda mais o clube. é importante salientar também que por ter uma visão empresarial em dado momento a sociedade pode priorizar o negócio, tomando ações que não serão necessariamente boas para o âmbito esportivo, mas boas para atingir metas econômico-financeiras - as quais tendem a serem benéficas ao longo prazo. Portanto, é necessário paciência, a SAF é um modelo administrativo ainda embrionário, que tenta solucionar problemas de um modelo já enraizado na cultura do futebol brasileiro.

Realização

Para estudos futuros, sugere-se uma análise do comportamento do endividamento dos clubes que aderiram à Sociedade Anônima de Futebol, a fim de que se possa determinar uma tendência comportamental de tal aspecto financeiro e a efetividade da ação empresarial sobre o futebol.

## Referências

BÁCS, E. B. M. Challenges to professional football companies and their answers with particular regard to organizational changes. *Danube: Law and Economics Review*, v. 5, n. 2, p. 105 - 125, jan. 2014.

BOTAFOGO, Estatuto Social, 2022. Disponível em: <https://www.botafogo.com.br/safbotafogo/estatutos-atas.php> . Acesso em: 22 jul. 2023.

BOTAFOGO, Estatuto, 2017. Disponível em: <https://www.botafogo.com.br/transparencia/arquivos/BOTAFOGO-ESTATUTO-SOCIAL-2017Gestao-Carlos-Eduardo.pdf> . Acesso em: 22 jul. 2023.

BOTAFOGO, Demonstrações Financeiras Botafogo de Futebol e Regatas e empresa controlada em 31 de dezembro de 2015 e relatório dos auditores independentes, 2016 a 2022. Disponível em: <https://www.botafogo.com.br/transparencia/balanco.php> . Acesso em: 22 jul. 2023.

BRASIL. Lei nº 14.193, de agosto de 2021. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 6 out. 2021.

BRASIL. Lei nº 14.597, de junho de 2023. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 15 jun. 2023.

BRASIL. Lei 6.904, de 30 de abril de 1981. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 abr. 1981.

BRASIL. Lei 9.981, de 14 de julho de 2000. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 17 jul. 2000.

BRASIL. Lei 9.615, de 24 de março de 1998. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 25 mar. 1998.

BRASIL. Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 11 jan. 2022.

BRASIL. Lei nº 9.532, 10 de dezembro de 1997. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 11 dez. 1997

CAPELO, R. As finanças do Botafogo em 2018: futebol em baixa interrompe recuperação e estrangula o clube. *GE*, 2019. Disponível em: <https://ge.globo.com/blogs/blog-do-rodrigocapelo/post/2019/07/18/as-financas-do-botafogo-em-2018-futebol-em-baixa-interrompe-recuperacao-e-estrangula-o-clube.ghtml> . Acesso em: 21 jul. 2023

CAPELO, R. As finanças do Botafogo em 2019: sem salvação aparente por meios convencionais, a S/A parece ser a última esperança alvinegra. *GE*, 2020. Disponível em:

Realização

<https://ge.globo.com/blogs/blog-do-rodrigo-capelo/post/2020/06/09/as-financas-do-botafogoem-2019-sem-salvacao-aparente-por-meios-convencionais-a-sa-parece-ser-a-ultimaesperanca-alvinegra.ghtml> . Acesso em: 21 jul. 2023

CAPELO, R. As finanças do Botafogo em 2021: no último ano do futebol com a associação civil, reorganização das contas e volta à Série A. GE, 2022. Disponível em: <https://ge.globo.com/negocios-do-esporte/noticia/2022/07/13/as-financas-do-botafogo-em2021-no-ultimo-ano-do-futebol-com-a-associacao-civil-reorganizacao-das-contas-e-volta-aserie-a.ghtml>. Acesso em: 21 jul. 2023

CAPELO, R. As finanças do Botafogo em 2022: embalada pelo investimento de Textor, SAF começa longa jornada para se livrar do fardo do passado. GE, 2023. Disponível em: <https://ge.globo.com/negocios-do-esporte/noticia/2023/07/04/as-financas-do-botafogo-em2022-embalada-pelo-investimento-de-textor-saf-comeca-longa-jornada-para-se-livrar-dofardo-do-passado.ghtml>. Acesso em: 21 jul. 2023

CHIMELLO, R. F. O cenário do futebol brasileiro com a chegada da nova lei das sociedades anônimas de futebol: Objetivos e os desdobramentos que os clubes podem enfrentar com a nova SAF. 2022. 27 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Universidade São Judas Tadeu, São Paulo, SP, 2022.

CUIABÁ. Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado, 2023. Disponível em: <http://cuiabaesportecolub.com.br/balancosedocumentos/>. Acesso em: 21 jul. 2023

CUIABÁ. Nossa História, 2023. Disponível em: <http://cuiabaesportecolub.com.br/nossahistoria/>. Acesso em: 25 jul. 2023

CUIABÁ. Títulos, 2023. Disponível em: <http://cuiabaesportecolub.com.br/titulos/>. Acesso em: 25 jul. 2023

JESUS, A. V. S. O impacto da lei 14.193 (SAF) na estrutura dos clubes de futebol brasileiros. 2022. 41 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2022.

MAIA, G. R. Direito desportivo: O advento das SAF (Sociedade Anônima de Futebol) e a criação de um modelo de gestão empresarial no futebol brasileiro. 2021. 59 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, GO, 2021.

SILVA, F. O. Futebol S/A avanço ou invenção jurídica? Uma análise normativa buscando entender a aplicabilidade do projeto de lei 5082/16. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, MG, 2016.

DIAS, P. A. As diferenças entre Regime Centralizado de Execuções e Recuperação Extrajudicial SAFs dos Times. GOAL. 2023. Disponível em: <https://www.goal.com/br/not%C3%ADcias/as-diferencas-entre-regime-centralizado-deexecucoes-e-recuperacao-extrajudicial-para-safs-dos-times/blt273d17b6bd2ea36e>. Acesso em: 8 jul. 2023

Realização

DUTRA, D. Clube-empresa: um panorama das principais ligas europeias. PressFut. 2023. Disponível em: <https://pressfut.com/post/clube-empresa-um-panorama-das-principais-ligaseuropeias/#:~:text=Na%20primeira%20divis%C3%A3o%20das%20clubes%20empresas%20C3%A9%20de%2096%25>. Acesso em: 8 jul. 2023.

NEGRÃO, R. Manual de direito comercial e de empresa. v. 1, 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2012

BASTOS, F. C.; MOCSÁNYI, V. Gestão de pessoas na administração esportiva: considerações sobre os principais processos. Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte, v. 4, n. 4, p. 55 - 69, São Paulo, 2005. no Brasil.

ZANELLA, L. C. H. Metodologia de Pesquisa. 2. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2011.

KFOURI, J. A gestão de clubes de futebol - regulação, modernização e desafios para o esporte Blog do Juca Kfour, 2012. Disponível em: <<https://blogdojuca.uol.com.br/2012/07/a-gestao-de-clubes-de-futebol-regulacaomodernizacao-e-desafios-para-o-esporte-no-brasil/>>. Acesso em: 8 jul. 2023

NETO, G. S. A sociedade anônima do futebol (SAF) e a monetização da paixão. 71 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Centro Universitário Curitiba. 2021.

PERES, J. V. A. A monetização da paixão e o advento das SAF (Sociedade Anônima de Futebol) pela lei 14.193 de 2021. 38 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, 2022.

Realização