

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR DOM BOSCO - UNDB
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

OSVALDO PEREIRA ROCHA NETO

IMPACTOS DA ALTERAÇÃO SOCIETÁRIA DOS CLUBES DE FUTEBOL
BRASILEIROS

São Luís -MA

2020

OSVALDO PEREIRA ROCHA NETO

**IMPACTOS DA ALTERAÇÃO SOCIETÁRIA DOS CLUBES DE FUTEBOL
BRASILEIROS**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Contábeis do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco - UNDB como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. João Conrado de Amorim Carvalho

São Luís - MA

2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Centro Universitário - UNDB / Biblioteca

Rocha Neto, Osvaldo Pereira

Impactos da alteração societária dos clubes de futebol brasileiro /
Osvaldo Pereira Rocha Neto. __ São Luís, 2020.

49 f.

Orientador: Prof. Dr. João Conrado de Amorim Carvalho.

Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) - Curso de
Ciências Contábeis – Centro Universitário Unidade de Ensino
Superior Dom Bosco – UNDB, 2020.

1. Regime societário. 2. Clubes de futebol. 3. Gestão de futebol. I.
Título.

CDU 657:347.72

OSVALDO PEREIRA ROCHA NETO

**IMPACTOS DA ALTERAÇÃO SOCIETÁRIA DOS CLUBES DE FUTEBOL
BRASILEIROS**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Contábeis do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco - UNDB como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovado em: / / 2020.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. João Conrado de Amorim Carvalho (Orientador)

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB

1º EXAMINADOR

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB

2º EXAMINADOR

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB

A Deus por me conceder o fôlego de vida, por sempre estar ao meu lado guiando meus passos, me dando saúde e coragem em diversos momentos da minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus por permitir que eu viesse a este mundo com a capacidade de pensar e de sonhar; por me conceder saúde, vitalidade e coragem para enfrentar a vida, que por si só já é um grande desafio.

Aos meus familiares, pelo amor, força e, principalmente, pelo apoio que me foi dado durante todo o processo acadêmico, em especial ao meu querido e amado avô materno, Oswaldo Pereira Rocha, seu amor e zelo para comigo foram de fundamental importância em todas as fases da minha vida, ao me proporcionar as melhores condições para que eu pudesse ter uma educação digna; à minha mãe, Valdene de Sousa Rocha Bacalhau, pelo amor e carinho incondicionais; ao meu pai, Emerson Fernando Brito Bacalhau (*in memoriam*), por ter me deixado o exemplo de determinação, persistência e coragem; ao meu avô paterno, Fernando José Amorim Bacalhau (*in memoriam*), por ter me ensinado que para conquistar sonhos basta ter saúde, vontade e disciplina para fazer o que é necessário, pois feito isso, a conquista é certa.

As minhas tias, Elisângela Brito Maia e Magda Lúcia Rocha Betlem, pelo amor, carinho e incentivo nos momentos mais difíceis, em especial, nos momentos em que precisei tomar decisões em minha vida que costumo chamar de “pontos de inflexão”, suas opiniões e conselhos foram fundamentais.

Aos meus amigos e colegas de turma, em especial, à José Willian (*in memoriam*), pelo apoio, força e alegria nos momentos de tensão, e aos meus amigos de infância: João Gabriel, Elton David, Sérgio Wan Lume, João Vitor Resende, Breno Wesley Nicácio e Allan Leide Junior. Não poderia deixar de citar a minha trajetória na Ellos Consultoria Contábil (campo de estágio), por todo apoio dos meus amigos e colegas de trabalho.

A UNDB e seus professores pelo conhecimento transmitido, pela confiança, em especial, às coordenadoras do curso de Ciências Contábeis, Maria Nazaré Barros e Ana Flávia Pascoal; à professora Francly Meyre, por sua atenção e carinho, e ao meu orientador, João Conrado de Amorim Carvalho, por sua dedicação, paciência e confiança em meu trabalho.

Grato a todos!

“Não é quem eu sou por dentro, e sim o que eu faço que me define.”

Filme: Batman Begins

RESUMO

O presente artigo buscou analisar os possíveis impactos da alteração facultativa de regime societário dos clubes de futebol do Brasil, bem como os principais fatores que influenciaram a criação do Projeto de Lei de nº 5.086/2016. Foi realizada uma pesquisa e análise de como são organizados os clubes de futebol do Brasil, com o objetivo de identificar que tipo de gestão é adotada, analisar o desempenho financeiro e como são tributados. E feita a análise do texto do Projeto de Lei 5.802/2016, em que se buscou analisar a adoção de um regime especial para os clubes, os benefícios para renegociação de dívidas e os principais impactos nos clubes que optarem por se tornar clubes-empresa. Concluiu-se que o Projeto clube-empresa traz a possibilidade da profissionalização da gestão do futebol no Brasil, a captação de investimentos de terceiros, entre outros benefícios que pode tornar o futebol nacional mais competitivo, comparando-se com os clubes internacionais, em especial, os europeus. Além do que, a adoção do modelo empresarial pelos clubes de futebol do Brasil, é uma decisão que compete somente a eles, diante de todos os aspectos estratégicos e estruturais existentes em cada um, cabendo aos legisladores aperfeiçoar a legislação, societária e tributária, afim de oferecer incentivos para tal decisão.

Palavras-chave: Futebol. Tributação. Gestão. Regime societário. Clubes de futebol.

ABSTRACT

This article sought to analyze the possible impacts of the optional alteration of the corporate regime of football clubs in Brazil, as well as the main factors that influenced the creation of the Bill of Law No. 5,086 / 2016. A research and analysis were carried out on how football clubs in Brazil are organized, with the objective of identifying which type of management and which tax regime are adopted and which financial aspects are presented. An analysis of the text of Bill 5,802 / 2016 was made, in which it sought to analyze the adoption of a special regime for clubs, the benefits for debt renegotiation and the main economic impacts that chose to become company-clubs. It was concluded that the Club-Company Project brings the possibility of professionalizing football management in Brazil, attracting investments from third parties, among other benefits that can make national football more competitive, compared to international clubs, especially , the Europeans. In addition, the adoption of the business model by football clubs in Brazil is a decision that belongs to them alone, in view of all the strategic and structural aspects that exist in each one, and it is up to the legislators to improve the legislation, corporate and tax, in order to offer incentives for such a decision.

Keywords: Soccer. Taxation. Management. Corporate regime. Football clubs.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma geral	29
Figura 2 - Organograma de um clube-empresa	31
Imagem 1 - Alíquotas de cada tributo federal e encargos incidentes sobre as receitas e folhas de pagamento.....	38
Imagem 2 - Demonstrações contábeis do Clube de Regatas do Flamengo, exercício 2019. ...	38
Imagem 3 - Representatividade das dívidas fiscais de 19 clubes de futebol do Brasil.	41
Imagem 4 - Passivos de 19 clubes de futebol do Brasil, exercício 2018.....	42
Imagem 5 - Relação de descontos concedidos em cada modalidade de pagamento.	43

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
B3	Bolsa de Valores do Brasil
CC	Código Civil
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
DEM	Democratas
FIFA	Federação Internacional de Futebol Associação
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços
IPO	<i>Initial Public Offering</i>
ISS	Imposto sobre Serviços
IRPJ	Imposto de Renda sobre Pessoas Jurídicas
PIB	Produto Interno Bruto
PIS	Programa de Integração Social
PL	Patrimônio Líquido
PSDB	Partido da Social Democracia Brasileira
Profut	Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro
R\$	Reais (moeda brasileira)
S/A	Sociedade Anônima
TV	Televisão
US\$	United States Dollar (moeda dos Estados Unidos)
XIX	Dezenove
XX	Vinte
XXI	Vinte e um

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Tema e Problemática.....	15
1.2	Objetivos	16
1.2.1	Objetivo Geral	16
1.2.2	Objetivos específicos	16
1.3	Justificativa	16
1.4	Estrutura da Pesquisa	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	Regime atual de tributação dos clubes de futebol do Brasil	19
2.2	Modelo de gestão atual dos clubes.....	20
2.3	Simples-Fut e a profissionalização do futebol	22
2.4	Situação econômica dos clubes.....	23
2.4.1	Receitas	23
2.4.2	Custos, despesas e dívida	24
2.5	Estado da Arte	25
2.5.1	Futebol além das quatro linhas: os efeitos do Profut na gestão econômico-financeira dos clubes do futebol brasileiro	25
2.5.2	A estrutura empresarial nos clubes de futebol	26
2.5.3	Dilemas e perspectivas do clube empresa: o caso do Figueirense Futebol Clube	26
3	METODOLOGIA	27
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	28
4.1	Associações Esportivas	28
4.2	Clube-Empresa.....	29
4.2.1	Figueirense Futebol Clube como Clube-Empresa	31
4.2.2	Caso Clube Atlético Bragantino como Clube-Empresa	33
4.3	Impactos Econômicos nos Clubes de Futebol do Brasil	34
4.4	Impactos Tributários	36
4.5	Impactos Financeiros	39
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
	REFERÊNCIAS	47

1 INTRODUÇÃO

Primeiramente, é importante conceituar um clube de futebol em sua essência, ou seja, em sua concepção original e como empresa. Para Ferreira (2010, p.384), um clube esportivo é “Local que tem, geralmente, edificações, piscina, etc. e onde, comumente pagando uma mensalidade ou taxa, se reúnem pessoas de uma sociedade, para praticar esporte, dançar e etc”. O autor supracitado ainda traz uma segunda definição, ele afirma que um clube de futebol também é “Associação de pessoas, com objetivo sócio-recreativo, ou, ainda, de promover debate em torno de matéria de interesse comum, tal como, literatura, ciência, política, etc. mantendo para isso, em geral, encontros periódicos”. Sendo assim, o clube tratado aqui, é o tradicional clube de futebol, originária associação de pessoas em volta desse esporte, que construíram seu próprio patrimônio, e com o passar dos anos foram ampliando o número de sócios e simpatizantes.

O futebol moderno, como se conhece hoje, surgiu em meados do século XIX, porém, esse esporte coletivo já era praticado muito antes pela humanidade. Ele é fruto da junção de alguns clubes ingleses que não concordavam com as regras existentes na época para a prática do *rugby* e, por isso, decidiram criar um novo esporte, no qual a bola fosse conduzida com os pés.

O futebol foi um dos primeiros esportes a serem praticados no Brasil, tornando-se parte do cotidiano do povo brasileiro, seja no convívio social ou profissional. Segundo Costa (1995, p.40), “O futebol, tal qual a mulher, é sinônimo de paixão. Uma paixão que, para o brasileiro comum, não pode ser explicada verbalmente: ela é sentida, está no universo das coisas relacionadas ao espírito”. Por isso, no país, o futebol é uma das principais fontes de entretenimento e lazer das pessoas.

O principal protagonista do relacionamento entre o futebol e o público é clube. Porém, os clubes no Brasil são entidades ineficientes quando o assunto é gestão, em que a quantidade das movimentações financeiras são exorbitantes, embora, as associações esportivas ainda sejam classificadas como entidades sem fins lucrativos. O futebol, atualmente, deixou de ser apenas uma mera opção de lazer ou passatempo e se tornou uma profissão regulamentada em diversos países, através do poder legislativo, e das federações nacionais e internacionais de futebol e passou a ser uma das atividades mais lucrativas do setor de negócios no mundo. Vale ressaltar ainda que anualmente acontecem diversas competições entre clubes e entre seleções, organizadas por diferentes entidades futebolísticas.

O esporte futebol está totalmente popularizado e com a globalização, se tornou um segmento bilionário que envolve não somente interesses esportivos, além de interesses políticos, tornando-se uma máquina de gerar receitas. Além de que, com as inovações tecnológicas, o acesso a informação ficou muito mais rápido, facilitando a propagação do esporte no mundo. Um exemplo, é que os clubes e atletas do esporte são comprados e vendidos quase que diariamente, ocasionando movimentações financeiras milionárias. Este último, por sua vez, torna-se conhecidos mundialmente e, devido a isso, os atletas se tornam milionários em alguns anos de carreira, vendem suas imagens em propagandas e acabam por gerar ainda mais receita. Há ainda, alguns poucos países pelo mundo, incluindo o Brasil, onde os clubes de futebol são considerados pela legislação, como entidades sem fins lucrativos.

No aspecto econômico, o futebol passou a ser benéfico não somente para quem está diretamente ligado a ele, mais também para aqueles que participam do processo de organização, mesmo indiretamente, e fazem os jogos e as competições acontecerem. Dessa forma, ele gera milhões de empregos, de forma direta e indireta, através de empresas terceirizadas que cuidam da manutenção dos estádios, centros de treinamento, lojas de artigos de futebol, emissoras de TV, rádio, entre outros.

Ao se tornar um segmento econômico, o futebol virou um campo de estudo de várias áreas profissionais, tais como: administração, economia e contabilidade. Segundo Montoto (2015), o campo de aplicação da contabilidade é a azienda, que consiste em uma entidade com ou sem fins lucrativos, com objetivo social ou econômico, de ordem econômico-administrativa, isto é, que possui patrimônio a controlar. De acordo com Ribeiro (2017), o objeto da contabilidade é o Patrimônio das Entidades econômico-administrativas. Com esses conceitos foi possível observar que é possível que o futebol, em especial, os clubes, sejam campos de aplicação da contabilidade.

O Brasil é conhecido mundialmente como “país do futebol”, segundo pesquisa do Instituto Datafolha (2019), cerca de 78% da população torce para algum clube de futebol do país, e esse esporte é sem dúvidas o mais popular, além de ter entre os seus, o “rei” e a “rainha” do futebol, Pelé e Marta, respectivamente. Ambos são reconhecidos pelos amantes do esporte e também pela Federação Internacional de Futebol e Associações (FIFA), entidade suprema do esporte no mundo (GLOBO ESPORTE, 2019).

Grande parte da população brasileira “consume” o futebol, através da televisão, indo aos estádios, comprando produtos e entre outras formas. É possível separar dois tipos de consumidores do futebol, são eles: os consumidores intermediários e os consumidores finais

Os consumidores intermediários são as televisões, loterias e até mesmo os patrocinadores e já os consumidores finais são os torcedores. Diante deste contexto, estes consumidores poderiam ser classificados em uma categoria de “prática” e outro na categoria “consumo”, na categoria como prática podem estar as instituições ligadas ao esporte, profissionais dos clubes (médicos, treinadores e entre outros profissionais da instituição) (AIDAR; OLIVEIRA; LEONCINI, 2002).

Por essas e outras características é que o futebol passou a ser objeto de estudo das ciências sociais, econômicas e administrativas. O principal foco desta pesquisa está centrado na estrutura de gestão adotada pelos clubes atualmente, e na possível transição para uma estrutura mais empresarial (clube-empresa), por isso, se faz necessário esclarecer os caminhos a serem percorridos pelos clubes para que se possa atingir esse objetivo.

1.1 Tema e Problemática

A ideia da profissionalização dos clubes de futebol do Brasil surge em meados de 1998 e logo foi inserida no ordenamento jurídico brasileiro, um pouco depois da edição da Lei Pelé (Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998), norma jurídica que regulamenta o esporte brasileiro, baseada nos princípios da constituição. Segundo os legisladores da época, a norma inserida traria inovações significativas ao futebol brasileiro, dentre elas, a mudança nos regimes societários dos clubes, que deixariam de ser entidades sem fins lucrativos para se tornarem empresas.

Porém, o caráter obrigatório dessa transformação foi considerado, pelos especialistas no assunto, um impeditivo, uma vez que a Constituição Federal de 1988 dá autonomia para as entidades desportivas decidirem qual seria a sua forma de organização e funcionamento. Por esta razão, alguns clubes questionaram a validade da Lei. O tema surge novamente no Congresso Nacional Brasileiro em 2019, após a apresentação de alguns Projetos de Lei que buscam mudar a organização dos clubes brasileiros.

Esses projetos visam criar uma modalidade nova de organização para os clubes, porém, com caráter facultativo. Um deles prevê benefícios fiscais aos clubes, bem como facilitação para renegociação de dívidas com a União. Outro projeto prevê, além dos benefícios fiscais, também o fim dos direitos trabalhistas para os atletas de futebol que se encaixarem em alguns requisitos, logo, traria um impacto significativo no sistema previdenciário e trabalhista brasileiro.

Dessa forma questiona-se: quais serão os principais impactos da alteração societária nos clubes de futebol do Brasil?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os impactos tributários, econômicos e financeiros com a aprovação do Projeto de Lei (PL) de nº 5.082/2016, referente a alteração facultativa de regime societário dos clubes de futebol brasileiros.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Analisar o impacto tributário dos impostos incidentes nas receitas relacionadas a prática de futebol no Brasil após aprovação do PL de nº 5.082/2016;
2. Diferenciar as tributações do regime atual dos regimes propostos aos clubes de futebol no Brasil;
3. Analisar o impacto econômico e financeiro nos clubes com a alteração de regime dos clubes.

1.3 Justificativa

O impacto do futebol no Brasil e no mundo se estende para fora dos gramados e dos estádios, vai além do aspecto cultural e de entretenimento. O esporte mais popular do país possui participação direta e indireta no cenário econômico, uma vez que ele é uma das fontes de consumo da população. Nos 20 maiores clubes do país, se somadas as receitas no ano de 2018, estas se aproximam de R\$ 5 bilhões de reais. Segundo relatório produzido e apresentado pela empresa de consultoria, EY, o futebol brasileiro representa cerca de 0,72% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, movimentando anualmente cerca de R\$ 52,9 bilhões de reais. Sendo assim, estudar os impactos socioeconômicos do futebol no país é relevante para entendimento do futebol como uma das áreas da economia e não apenas como entretenimento e lazer (CBF, 2019).

Esse estudo tem sua relevância justificada pelo fato de que o esporte e principalmente o futebol, é pouco explorado no meio acadêmico e contábil no Brasil, principalmente por possuir uma grande participação econômica e social no país.

Para Rebelo e Torres (2001) o futebol é o principal esporte praticado e assistido no país, sendo uma instituição nacional e um elemento cultural do povo brasileiro, exercendo importante papel na sociedade, posto que atinge todas as faixas sociais. Rocco (2014) cita que o futebol é um dos aspectos da cultura que mais interfere na vida social das pessoas e na formação da cultura de um país.

Witter (1995, p. 5) afirma que:

Contrariamente à ideia bastante difundida, o futebol não se situa à margem dos grandes problemas da sociedade, não constitui um espaço reservado. Pelo contrário, em torno dele estão presentes interesses econômicos consideráveis, em que se confrontam ideologias e em que se manifesta a política nacional e internacional. O futebol é um espelho dos problemas do nosso tempo

Helal (1997, p. 25) afirma que o futebol é um poderoso instrumento de integração social, isso porque:

Através do futebol, a sociedade brasileira experimenta um sentido singular de totalidade e unidade, revestindo-se de uma universalidade capaz de mobilizar e gerar paixões em milhões de pessoas. É nesse universo que se observa, com frequência, indivíduos cuja diversidade está estabelecida pelas normas econômicas e sociais da sociedade se transformarem em iguais, através de um sistema de comunicação que os leva a abraços e conversas informais nos estádios, ruas, praias e escritórios.

Os autores acima citados reforçam a importância do futebol não somente como fonte de entretenimento, mas também o seu impacto em outras áreas da sociedade.

1.4 Estrutura da Pesquisa

Como forma de evidenciar e auxiliar o entendimento do trabalho proposto e compreender os resultados obtidos, a presente pesquisa encontra-se dividida em capítulos sequenciais, que forneceram subsídio para o completo esclarecimento do estudo que será realizado e apresentado.

No primeiro capítulo está a introdução. Nesta encontram-se o tema, o problema, a justificativa, objetivos, bem como a contextualização e evidenciação do problema, assegura-se, assim, que o leitor tenha uma melhor compreensão sobre o presente artigo, e que são ressaltados fatos que ocorrem, atualmente, acerca do tema debatido; apontam-se ainda os questionamentos advindos da contextualização do tema.

Já o segundo capítulo apresenta toda a fundamentação teórica da presente pesquisa, retratando de forma clara e objetiva os principais tópicos, que serão pontuado ao longo do estudo proposto, a fim de enfatizar os aspectos histórico e legal do tema trabalhado; tem por base artigos publicados em revistas, periódicos, livros e artigos relacionando ao assunto, bem como trabalhos de monografia e entre outras fontes, visando sustentar todos os dados coletados e, desse modo, servir de embasamento teórico na comunicação dos resultados obtidos na abordagem dos parâmetros jurídicos.

Pertinente ainda sobre o segundo capítulo, é encontrado o desenvolvimento do estudo da arte, a qual elenca os teóricos utilizados para nortear a pesquisa apresentada, servindo como alicerce entre o tema e a verdade que autores já citaram, e assim, fortificar as

hipóteses mencionadas a partir das proposições de cunho teórico.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia, delimitações da pesquisa, enquadramento metodológico, e as formas como foi realizada a pesquisa, o tempo de coleta e os meios obtidos dos cálculos para a pesquisa tal como amostra e população e a análise dos dados, no intuito de que possam evidenciar o processo da coleta de dados. Tem-se ainda neste capítulo as vertentes de como o trabalho foi realizado em cada etapa, ressaltando de forma clara os procedimentos adotados, a fim de obter resposta satisfatória diante dos fatos coletados e desta forma trazer seguridade à pesquisa.

No quarto capítulo são apresentadas os dados coletados através das pesquisas bibliográficas e as discussões relacionadas a temática da pesquisa, assim como as análises baseadas nos dados, servindo de base para responder a questão problema.

E no quinto e último capítulo estão as considerações finais e argumentos que objetivam responder a questão problema exposta no primeiro capítulo do trabalho. No mesmo capítulo, encontram-se sugestões do referido autor relacionadas a temática da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Regime atual de tributação dos clubes de futebol do Brasil

Os clubes de futebol brasileiros, sejam eles profissionais ou amadores, são reconhecidos juridicamente como entidades sem fins lucrativos. Para Melchor (2011) entidades sem fins lucrativos são de direito privado, dotadas de personalidade jurídica e caracterizadas pelo agrupamento de pessoas para a realização e consecução de objetivos e ideais comuns, sem finalidade lucrativa. Dessa forma, os clubes possuem benefícios fiscais, como isenção de alguns impostos por exemplo, tais como: Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ); Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL); e Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS).

Essa personalidade jurídica aos clubes surge em 1943, através do Decreto de nº 5.844, de 23 de setembro, assinado pelo então presidente Getúlio Vargas, que estabelece, em seu artigo 28, alínea “a”, que estariam isentas de IRPJ as sociedades de caráter esportivo, dessa forma, afastando dos clubes a incidência do referido imposto (BRASIL, 1943). Anos mais tarde, em 1964, através da Lei de nº 4.506, de 30 de novembro de 1964, em seu artigo 30, foram estabelecidas algumas exigências para que as entidades desportivas gozassem da isenção do IRPJ, exigências essas que consistiam em: a) não remunerassem dirigentes nem distribuíssem lucros, a qualquer título; b) se aplicassem todos os recursos em seus objetivos sociais; c) mantivesse escrituração regular de seus receitas e despesas; d) que prestassem ao fisco todas as informações determinadas por lei e recolham todos os tributos sobre os rendimentos pagos por elas (BRASIL, 1964).

Diante desse contexto, todas as entidades desportivas, profissionais e amadoras, tinham a isenção do IRPJ até o surgimento da Lei nº 9.532, de 10 de dezembro de 1997, que através do artigo 82, II, revogou o artigo 28 do Decreto-lei 5.844/1943 e o artigo 30 da Lei 4.604/1964. No artigo 18 da mesma lei, é estabelecida a revogação da isenção do IRPJ para as entidades desportivas profissionais, porém, havendo a possibilidade de manutenção da isenção caso as entidades se enquadrassem nos artigos 12 e 15 da lei em questão (BRASIL, 1997).

No ano subsequente, em 1998, foi sancionada a Lei de nº 9.615, comumente conhecida como Lei Pelé. Essa lei estabeleceu um novo marco no esporte brasileiro, através do seu artigo 2º, parágrafo único, caracterizando a exploração e a gestão do desporto profissional como sendo um exercício de atividade econômica, isso resultaria no tratamento

diferente entre as entidades de desporto profissional das amadoras. No seu artigo 27, estabelece que as entidades deveriam se organizar sob certas formas societárias, para que pudessem participar de eventos profissionais (BRASIL, 1998).

Em 2003, foi criada a Lei de nº 10.672 que introduziu o parágrafo 13 no artigo 27 da Lei Pelé, que estabeleceu que as entidades desportivas se equiparassem a uma sociedade empresária para efeitos tributários, fiscais, previdenciários, financeiros, contábeis e administrativos, independente da forma em que foi constituída (BRASIL, 2003). Três anos depois, em 2006, foi sancionada a Lei de nº 11.345, de 14 de setembro, que através do artigo 13, garantiu as entidades desportivas futebolistas do Brasil a isenção do IRPJ, CSLL e da COFINS, bem como um regime especial do Programa de Integração Social (PIS/Pasep) (BRASIL, 2006).

Percebe-se que ao longo dos anos a legislação tributária das entidades sofreu muitas alterações e que até hoje há uma indefinição de qual é o regime societário ideal para elas.

2.2 Modelo de gestão atual dos clubes

Mazzei e Bastos (2012) expõe que, seguindo o modelo tradicional de Associação, a gestão destes clubes sociais era conduzida de maneira voluntária por membros de sua Diretoria Executiva – formalmente eleita pelos sócios do clube, por meio de regras estabelecidas em seus instrumentos estatutários – paralelamente às atividades profissionais principais de seus componentes. Este é o formato conhecido como a gestão “amadora”. Este cenário denota uma administração em tempo e dedicação parcial, exercida de maneira não remunerada e não especializada, além de obter outras características.

Segundo Spessotto (2008), a gestão amadora é aquela baseada em valores de tradição, em que o comportamento do dirigente é influenciado por elementos emotivos, que acabam introduzindo uma dimensão irracional em suas decisões, e as decisões são tomadas por paixão; o paradigma é a entidade sem fins lucrativos e sua administração é voltada para dentro, o que significa prevalência dos problemas administrativos sobre as oportunidades de mercado.

Para Catelli (2007) modelo de gestão de um negócio representa as certezas e opiniões que dão diretrizes, orientam e norteiam o comportamento dos gestores referente ao planejamento das atividades, ao controle das operações, aos recursos humanos, organizacionais, matérias, entre outros. E para Souza e Borinelli (2012) modelo de gestão pode ser entendido como um conjunto de crenças, valores e princípios dos proprietários de

uma empresa ou dos gestores de uma entidade, conjunto este que norteia a forma como será gerida a organização.

De acordo com Pereira et al. (2004) cada vez mais empresários, clubes e dirigentes buscam investir no futebol, objetivando atender aos *stakeholders* internos e externos dos clubes. O sucesso de um clube de futebol no Brasil ou qualquer país do mundo, depende em sua grande maioria, dos resultados alcançados dentro dos gramados, através da conquista de títulos, porém, não depende apenas do resultado esportivo, depende também do resultado positivo nas finanças do clube. Dessa forma, se estabelece que há uma interação entre ambos.

Os clubes de futebol no Brasil, em sua grande maioria, apresentam um modelo de gestão semiprofissional, com metas e objetivos visados a curto prazo, o que é inadequado para a gestão de um clube-empresa, por exemplo, sendo incapaz de gerar resultados financeiros expressivos e a valorar seu patrimônio (LIBANIO; PRONI, 2016).

Ainda segundo Libanio e Proni (2016) a principal ineficiência da gestão financeira dos times de futebol brasileiros é o controle do patrimônio, dos seus ativos e passivos, por se tratar de uma atividade que possui um fluxo de caixa irregular, com receitas incertas e com custos fixos elevados em sua grande maioria.

Nos dias atuais, os gestores têm tentado equilibrar o desempenho esportivo com o desempenho financeiro. Antes, os gestores e dirigentes dos clubes, voltavam suas atenções única e exclusivamente para o sucesso esportivo, ou seja, gastavam todo os recursos financeiros disponíveis nos clubes para montarem boas equipes, objetivando conquistar títulos, não havendo qualquer tipo de preocupação com o impacto financeiro posterior, que, de forma alguma, a gestão era profissional, como acontece nos países europeus (DANTAS, 2014; PEREIRA et al., 2003).

Por isso, a gestão no futebol possui características peculiares que a torna diferente das diversas atividades existentes, pois, os fatores psicológicos e emocionais possuem forte influência nas tomadas de decisões, que muitas vezes são tomadas pela emoção ao invés da razão. Todo ano os dirigentes visam investir em suas equipes objetivando torná-las mais competitivas e, conseqüentemente, melhorar seu desempenho esportivo, atrair interesse das emissoras de televisão que realizam a transmissão dos jogos, patrocinadores e consumidores dos produtos dos clubes, para que, assim, suas receitas sejam maximizadas (DANTAS, 2014).

Por mais que, ao longo dos anos, os clubes de futebol do Brasil tenham crescido e profissionalizado seus atletas, continuou com uma estrutura de gestão amadora, pois seus

diretores não possuem remuneração, se dedicam parcialmente aos clubes, possuem estatutos desatualizados, assim como as estratégias de negócios estão focadas somente em vendas de jogadores e nos recursos oriundos de patrocinadores, mensalidade de sócios e receitas de bilheteria.

Suzuki (1997, p. 10) diz:

(...) a vantagem competitiva do país no setor esportivo – sua enorme capacidade de gerar recursos humanos qualificados para o futebol e de despertar interesse para a modalidade – vem sendo historicamente desperdiçadas através de administrações despesesperadase desqualificadas para gerir adequadamente o negócio do futebol.

O maior problema da gestão dos clubes de futebol é concentrado nos gestores. As decisões tomadas por eles, prevalece a emoção clubística, vaidades e interesses pessoais. Gestores sem qualificação e habilitação para planejar, dirigir, organizar, executar e controlar as atividades realizadas pelo clube.

2.3 Simples-Fut e a profissionalização do futebol

A preocupação com a profissionalização e normatização da gestão e das entidades desportivas é antiga, em 1941, através do Decreto de nº 3.199, de 14 de abril, concebido pelo então presidente Getúlio Varga, foram estabelecidas as bases de organização dos esportes em todo o país. Segundo o decreto era proibido que as entidades desportivas funcionassem com o objetivo de terem lucro (BRASIL, 1941).

Nos anos 90 com o surgimento da Lei Pelé, em 1998, foi discutida a possibilidade dos clubes de futebol do Brasil se tornarem sociedades anônimas e optarem por abrir o capital para investidores externos, com o objetivo de estabelecer uma gestão empresarial e profissional aos clubes, os chamados “clubes-empresas”, porém, a ideia não prosperou, sendo preservada a até então e atual forma jurídica dos clubes no brasil - entidades sem fins lucrativos (RODRIGUES; DA SILVA, 2009).

O tema voltou a ser discutido nos últimos anos, principalmente entre a imprensa esportiva, devido o alto índice de endividamento dos clubes no Brasil. A falta da profissionalização da gestão do futebol no Brasil o torna menos competitivo comparado a outros centros mundiais, como Europa, por exemplo. Após muito debate, a ideia retornou também ao congresso nacional brasileiro, que através dos deputados federais, Otávio Leite do Partido da Social Democracia Brasileira, do Rio de Janeiro (PSDB/RJ) e Domingos Sávio, de Minas Gerais, do PSDB/MG criaram o PL de nº 5.082 de 2016 que institui a modernização do futebol brasileiro. Esse projeto foi aprimorado pelo deputado federal, Pedro Paulo do Democratas, do Rio de Janeiro (DEM/RJ) em 2019.

2.4 Situação econômica dos clubes

2.4.1 Receitas

No final dos anos 90 o tão famoso “passe”, foi extinto do futebol brasileiro, a partir da Lei nº 9.615, chamada “Lei Pelé”. Muitos clubes do país tinham o passe como a principal fonte de receita, que ocorria com a vendas dos passes de jogadores. Ao longo dos anos foram incrementando novas maneiras e alternativas de fontes de receitas. Diante desse acontecimento, os clubes tiveram que estudar e explorar novos produtos do futebol para assim poderem alcançar a permanência econômica (HARA et al., 2004).

O “passe” surgiu em 1976, através da criação da Lei de nº 6.354, de 2 de setembro, mais conhecida como a Lei do Passe. Em seu artigo nº 11 diz “entende-se por passe a importância devida por um empregador a outro, pela cessão do atleta durante a vigência do contrato ou, depois de seu término, observadas as normas pertinentes”. Esta lei atribuía aos clubes, recursos financeiros, conhecido como “direitos federativos” do jogador, mas essa relação de empregador e o profissional fugia demais os parâmetros das necessidades econômicas, muitos podendo até estendendo após o fim do contrato (BRASIL, 1976).

Como citado anteriormente, especificamente em 1998, o passe foi extinto, através da criação da Lei 9.615, a “Lei Pelé” que cita em seu art. 28, § 2º “O vínculo desportivo do atleta com entidade contratante tem a natureza acessória ao respectivo vínculo empregatício, dissolvendo-se para todos os efeitos legais, com o término da vigência do contrato de trabalho”. Podemos verificar que a lei 6.354 para a lei 9.615 teve evolução, pois o jogador com o término de seu contato, passou a negociar a sua possível transferência para qualquer outro clube, sem se preocupar que este novo clube tenha que se quer desembolsar qualquer quantia em dinheiro ao seu clube anterior por seus direitos federativo (HARA et al., 2004).

Essa transformação na legislação do Esporte Brasileiro se baseou em um caso ocorrido em 1998, no futebol europeu, em que o jogador Belga Jean-Mark Bosmann teve de ir à justiça, após ele ter tido seus direitos de transferência vendidos sem o consentimento de seu ex clube, por sua vez, abriu precedente na justiça para a então extinção do passe (SOUZA, 2019).

No entanto, no Brasil, a extinção do passe foi um pouco diferente do que aconteceu na Europa. Até mesmo antes do que ocorreu em 1996, os clubes europeus já demonstraram um grande histórico de seu profissionalismo na área da gestão e através da busca por novas estratégias e fontes de receita. Os clubes tiveram como base a aproximação do clube com o torcedor/cliente, por exemplo, na área comercial, maximizam as receitas com

bilheteria através de promoções; contratos com a mídia televisiva, facilitando o acesso aos jogos pelos torcedores (SOUZA, 2019).

Por sua vez, a Lei Pelé causou um forte impacto e influência na renda de caixa dos clubes no Brasil, uma vez que eles tinham direito à venda do passe de jogadores como uma das principais fonte de renda, pois não tinham todo o conhecimento do mercado. No entanto, o impacto da extinção do passe para os clubes europeus foi menor, isso porque já possuíam diversas alternativas de renda, como: carnês antecipados, museus, lojas, canais de televisão própria do clube, que apresentavam sua programação diária, vendas, até mesmo, de pacotes de viagens para assistir aos jogos e entre outras alternativas (SOUZA, 2019).

No início do século XXI, o futebol no Brasil deixou de ser visto apenas como um esporte e passou a se tornar um negócio que movimentava, anualmente, bilhões de reais, seguindo uma tendência que já acontecia na Europa desde o século XX. Somadas as receitas dos 20 maiores clubes em arrecadação do futebol brasileiro, o resultado ultrapassou a casa dos R\$ 650 milhões em 2003 e 12 anos depois, em 2015, passou a ser de R\$ 3,7 bilhões. Nesse período, o resultado do crescimento foi de 473%. (TURRER, 2015; SOMOGGI, 2016).

Nesse espaço de tempo, o ponto mais alto das receitas ocorreu no ano de 2012, com um aumento superior a R\$ 800 milhões com relação ao ano anterior (2011). Esse resultado foi consequência do acordo feitos com Itaú BBA, referente a assinatura dos novos contratos de direitos de transmissão do Campeonato Brasil. Esse pico se manteve estagnado pelos dois anos seguintes, quando em 2015 a receita cresceu 19% (ITAÚ BBA, 2015).

Segundo Somoggi (2016) o principal fator que corresponde ao crescimento das receitas é a venda de jogadores, que passaram R\$ 406 milhões em 2014 para R\$ 661 milhões em 2015, um crescimento de aproximadamente 63%. É importante ressaltar, que apesar dos números referentes a venda de atletas, a receita com os direitos de transmissão continuam sendo a de maior impacto financeiro na estrutura dos clubes, representando cerca de 38% da arrecadação total dos 20 maiores clubes em receita no ano de 2015.

2.4.2 Custos, despesas e dívida

Para qualquer empresa, independente da sua atividade e setor de atuação, saber gerenciar de forma eficiente os seus custos é de extrema importância para manter uma vida econômico-financeira saudável. No futebol, não é diferente e a situação tem se agravado a cada ano que passa, pois, os clubes tem acumulado dívidas exorbitantes. Segundo Somoggi (2016) somadas as despesas dos 20 maiores clubes em receita no país subiram de R\$ 712 milhões em 2003 para R\$ 3.559 bilhões em 2015, um aumento de 552% nesse período,

enquanto as receitas variaram 473% no mesmo período. Em resumo, percebe-se que os clubes gastam mais do que arrecadam, o que, conseqüentemente, eleva de forma considerável o nível de endividamento do futebol brasileiro.

Porém, no ano de 2015 as despesas sofreram uma queda de R\$ 160 milhões em relação ao ano anterior (2014), uma redução significativa, considerando o momento dos clubes e o cenário macroeconômico de queda do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, em torno de 4%. A ineficiência dos clubes em conseguir controlar seus custos e despesas, reflete de forma direta no elevado endividamento do futebol brasileiro. Devido a má gestão de patrimônio, os clubes tem acumulado déficits ao longo dos anos, e que em 2015 apresentou um resultado de endividamento superior a R\$ 6,3 bilhões de reais, segundo a Receita Federal do Brasil. De acordo com Somoggi (2016) desde 2003 as dívidas dos 20 maiores clubes do país aumentaram cerca de 528%.

Ainda segundo Somoggi (2016) afirma que a dívida fiscal dos 20 maiores clubes em receita no ano de 2015 é de R\$ 2,2 bilhões, representando um aumento de 4% com relação ao ano anterior. Porém, esse número é considerado baixo, uma vez que o crescimento médio da dívida fiscal nos últimos 5 anos (2010-2015) foi 49%.

2.5 Estado da Arte

Durante o desenvolvimento do presente trabalho, foram levantadas algumas pesquisas relacionadas ao tema, com o objetivo de elucidar o entendimento da temática em questão. Portanto, as pesquisas elucidadas foram pautadas nos estudos de Cícero (2018) – Futebol além das quatro linhas: os efeitos do Profut na gestão econômico-financeira dos clubes de futebol brasileiro; de Marcío e Rosimeri (2009) – A estrutura nos clubes de futebol e de Fabrício (2019) - Dilemas e perspectivas do clube empresa: o caso do Figueirense Futebol Clube.

2.5.1 Futebol além das quatro linhas: os efeitos do Profut na gestão econômico-financeira dos clubes do futebol brasileiro.

DE SIQUEIRA JUNIOR (2018) aborda como temática os efetivos do Profut na gestão econômico-financeira dos clubes do futebol brasileiro. O autor focou em analisar os impactos causados pela adesão do Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (Profut) pelos clubes do futebol brasileiro, para isso ele analisou o desempenho dos 10 clubes com maiores receitas no ano de 2015. Ele concluiu que o Profut foi a principal causa para o superávit financeiro dos clubes naquele ano,

sendo peça fundamental para o equilíbrio das finanças dos clubes no ano em questão. Ressaltou que as exigências estabelecidas pelo programa foram essenciais para o equilíbrio financeiro dos clubes.

2.5.2 A estrutura empresarial nos clubes de futebol

Rodrigues e Da Silva (2009) buscaram analisar a os impactos causados pela reestruturação societária e adoção do comportamento empresarial do Figueirense Futebol Clube e do Sport Clube Internacional. Os autores tinham como objetivo identificar quais os impactos e quais as motivações que levaram os gestores dos clubes a tomarem a decisão de realizar as reestruturações societárias. Concluiu-se que ao se influenciarem pelo processo de empresarização, ambas as organizações adotaram características estruturais com o objetivo de captação de recursos financeiros.

2.5.3 Dilemas e perspectivas do clube empresa: o caso do Figueirense Futebol Flube.

Souza (2019) abordou o tema dilemas e perspectivas do clube empresa: o caso do Figueirense Futebol Clube, tendo como alguns dos objetivos, identificar os aspectos gestão atualmente utilizados pelos clubes e realizar o levantamento de possíveis dificuldades apresentadas aos investimentos dos clubes. O autor foca o seu trabalho, utilizando dados e análises relacionados ao Figueirense Futebol Clube, que foi um dos clubes pioneiros a adotar o sistema de gestão empresarial em clubes de futebol no Brasil. O autor não consegue concluir se há de fato um modelo de gestão mais adequado para os clubes brasileiros, enfatizando que existem pontos favoráveis e contras a ambos os modelos (atual e empresarial), não existindo um que se torne majoritariamente melhor que o outro.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada para realização do presente trabalho é baseada em pesquisa bibliográfica e documental, realizada com base na estatística descritiva e no objetivo de reunir e analisar dados relacionados a temática. Desta forma, foram utilizados os dados encontrados nas demonstrações financeiras de determinados clubes de futebol do Brasil, dados levantados por outros pesquisadores do assunto, bem como dados publicados pelos órgãos de arrecadação do país, para apresentação de planilhas e gráficos comparativos, com vistas para comparar os cenários anterior e posterior a alteração do regime societário dos clubes de futebol do Brasil. Sendo assim, podendo cumprir com os objetivos.

A pesquisa foi exclusivamente de caráter descritivo, com o objetivo de realizar um estudo detalhado através do levantamento de dados. Os dados foram coletados por meio do estudo de fontes bibliográficas e, após sua reunião, analisados e interpretados para alcançar o resultado da pesquisa. Sendo fontes de coleta de dados das demonstrações financeiras dos clubes pertinentes, instrumentos jurídicos que permeiam a problemática do caso, como leis, decretos, portarias, entre outros.

Foram utilizados também relatórios financeiros publicados por auditores independentes. Por fim, as informações contábeis estiveram relacionadas às exigências do Simples-Fut. (regime de tributação adotado pela Lei de nº 5.082/2016) para o alcance dos objetivos almejados.

A presente pesquisa identificou outros autores que, por ventura, tenham publicado trabalhos semelhantes a temática desta, através de citações que serão utilizadas ao decorrer da elaboração do artigo. Também foram respeitadas as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) que regem a forma de elaboração e apresentação deste artigo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Soucie (2002) descreve que uma entidade esportiva deve ser administrada de forma profissional, como qualquer empresa de sucesso. Referente à isso, Aidar, Oliveira e Leoncini (2002) descrevem que a paixão pelo futebol deve permanecer na torcida e não se aplicar à gestão, que, por sua vez, deve ter sua administração semelhante a uma empresa normal, focada no aumento das receitas e redução dos custos.

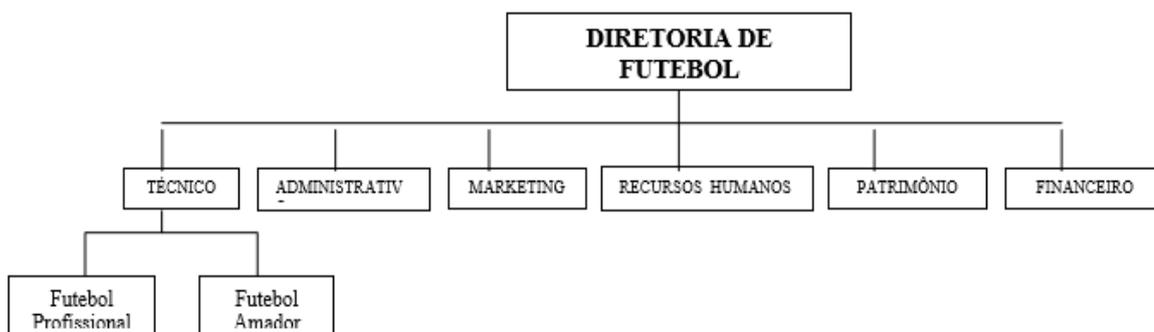
4.1 Associações Esportivas

De acordo com Sevcenko (1994), as Associações Esportivas são definidas como a união de grupos de pessoas com interesse esportivo comum, que se uniam muitas vezes de maneira informal ou sob a formatação de clubes sociais esportivos, caracterizados como entidades associativas, com constituição corporativa e um nome coletivo para promover a prática organizada das modalidades esportivas. Gomes (2001), cita que associação desportiva é ente que, por força do disposto no Código Civil (CC), tem personalidade jurídica, obrigando-se ao cumprimento de formalidades previstas em lei, destinadas à sua identificação e publicidade.

Na opinião de Brunoro e Afif (1997), um clube de futebol deve contar em sua organização com diversos departamentos, dentre eles, o Departamento Técnico que se preocupa com a operação do time de futebol e pode ser dividido em profissional e amador; Departamento Administrativo e de Recursos Humanos, que preocupa-se com suporte ao departamento técnico realizando atividades burocráticas, trabalhando na logística interna e externa e elaborando a política salarial, sistemas de recompensa etc.; Departamento Financeiro, que está subordinado ao departamento administrativo e tem como função o controle do fluxo de caixa para o cumprimento das metas; Departamento de Marketing, que cuida da valorização da marca e da imagem do clube para maximizar a captação de recursos, e; Departamento de Patrimônio, que fica responsável pela gestão do centro de treinamentos e estádio do clube.

A Figura 1 corresponde a um organograma padrão de entidades esportivas:

Figura 1 – Organograma geral



Fonte: Pereira et al. (2004), adaptado de Brunoro e Afif (1997)

As especificidade e realidade de estruturação devem consistir em suas comissões, eleições de seus dirigentes, entre outras posições. Já a estrutura deve consistir de conselho deliberativo, que tem como função e papel o ato diretivo, legislativo, aprovação de contas, organização e planejamento.

4.2 Clube-Empresa

A Legislação Esportiva Brasileira tem evoluído nos últimos anos com o objetivo de acelerar o processo de modernização dos esportes em geral, em especial, do futebol. Em 6 de julho de 1993, surge a primeira Lei que a prática das entidades desportivas do país, a Lei de nº 8.672, de 6 de julho, essa lei estabeleceu como as entidades de prática de administração de modalidades esportivas deveriam gerir suas atividades. A lei veio possibilitar a estruturação do esporte em bases profissionais a extensão do clube-empresa, desde que fossem cumpridos alguns requisitos: transforma-se em sociedade comercial com finalidade esportiva; constituir sociedade comercial com finalidade esportiva, controlando a maioria de seu capital com direito a voto; e contratar sociedade comercial para gerir suas atividades esportivas.

Em 1998 houve um avanço, através da Lei de nº 9.615, a “Lei Pelé”, que consistia na obrigatoriedade dos clubes se transformarem em sociedades comerciais ou sociedades civis de fins econômicos, para gerir seu departamento profissionais, os clubes tinham o prazo de até dois anos após a publicação da lei. Com o advento da “Lei Pelé” implantando o clube-empresa e o esporte como negócio, o futebol passa a ser responsável, não só como a principal fonte de receita, como também o principal elemento de transformação e manutenção de uma imagem forte da marca, hoje o maior patrimônio dos clubes. O clube-empresa é criado em dois processo de transformação, um deles, é o gerenciamento empresarial e, em nível legal, com a transformação dos clubes em uma sociedade comercial ou com fins econômicos

(MELO NETO, 1998).

Com relação ao clube como empresa, Melo Neto (1998) define sua transformação em dois processos: o primeiro consiste a transformação do clube em uma das formas previstas pela Lei Pelé, que, por sua vez, requer dos clubes alteração dos estatutos para transformação em sociedade comercial, e segundo, é o nível de gerenciamento, a “empresarização” do clube, que utiliza modernas técnicas de gerenciamento e com estratégias bem definidas para alcançar os objetivos de tornar o futebol um negócio. Ademais, tem-se a alteração dos estatutos dos clubes e a sua transformação em sociedade com fins econômicos.

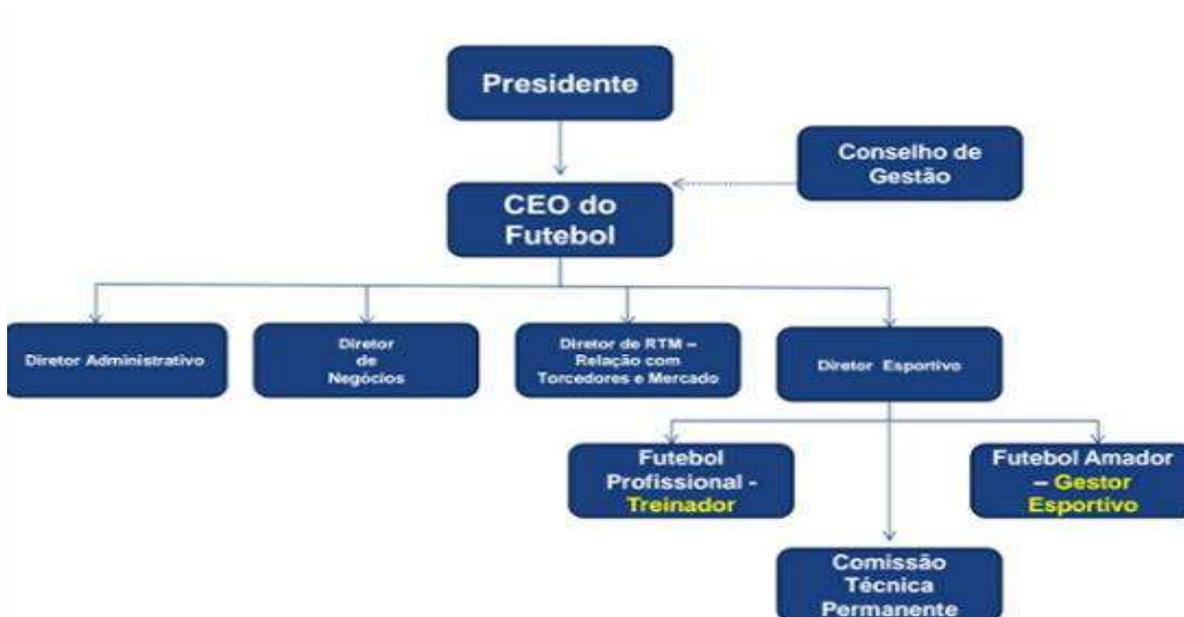
O futebol é sem dúvida uma opção de negócio e a indústria futebolística, atualmente movimentada, por ano cerca de US\$ 250 bilhões em todo o mundo, esse valor representa 3,5% do PIB dos EUA. Ao comparar com uma das maiores economias do mundo, na economia do Reino Unido esse valor é maior que diversos setores importantes da economia local, como o setor automotivo, têxtil e de bebidas. No Brasil, o tratamento do futebol como negócio ainda está em fase de crescimento, mais já apresenta números significativos, movimentando anualmente cerca de 0,72% do PIB nacional e representando cerca de R\$ 52,9 bilhões de reais. Para Pozzi (1998), o futebol no Brasil está sendo tratado baseado no romantismo e de forma ingênua, mas, nunca como um oportunidade de negócio e um setor da economia capaz de gerar ganhos importantes financeiramente e institucionais a todas as pessoas envolvidas nele.

De acordo com Siqueira (2014), em uma empresa, existem pelo menos os seguintes departamentos: Recursos Humanos, Comercial, Financeiro, Administrativo e Contábil. O departamento de Recursos Humanos é responsável pela seleção e recrutamento do quadro de funcionários. É neste setor que se canalizam os problemas envolvendo funcionários. Este departamento trabalha para os outros; O setor Comercial é responsável pela geração de receitas que fazem a empresa funcionar; O Administrativo é o setor que gerencia qualquer e todas as atividades da empresa. O departamento Financeiro é o que administra os recursos da empresa, fazendo controle da tesouraria, investimentos e riscos além da gestão de contas.

A literatura revela ainda que outros possíveis departamentos podem ser instituídos numa empresa, tais como: Jurídico, Marketing, Comunicação, Informática, e outros mais específicos. Zirpoli (2015), sobre a profissionalização no futebol, com cifras milionárias a partir de novas fontes de receita e instituições mais estruturadas, criou um novo organograma. A ideia operacional é contar com um *Chief Executive Officer* (CEO), logo abaixo do

presidente, coordenando todas as divisões (administrativa, negócios, futebol etc), com metas estipuladas para cada setor. Na figura 2 é apresentado um organograma padrão de entidades esportivas:

Figura 2 – Organograma de um clube-empresa



Fonte: Zirporli (2015)

4.2.1 Figueirense Futebol Clube como Clube-Empresa

Em agosto de 2017, o Figueirense Futebol Clube assinou contrato com a empresa Elephant Participações Societária S/A, contrato esse que teria validade de 20 anos. Essa empresa ficou responsável por administrar as atividades do clube. Após assumir a administração, a empresa transformou o futebol do clube em uma empresa de sociedade limitada. A instituição tinha como objetivo principal aperfeiçoar os processos existentes no clube e elevar o nível competitivo do clube, torna-o um clube referência no futebol brasileiro (CAPELO, 2019).

No contrato assinado, entre a empresa e um clube, uma das cláusulas estabelece que “durante todo o prazo em vigor a transferência do futebol, a associação Figueirense Futebol Clube, não terá qualquer interferência na gestão da atividade futebol a ser gerida e administrada pela companhia (Elephant)”. A multa para qualquer descumprimento é de aproximadamente de R\$ 5 milhões. Também ficou firmado entre as parte a relação da receita oriunda da mensalidade dos associados, em que 90% do montante arrecadado seria destinado para a companhia e 10% para a associação (CAPELO, 2019).

O contrato em questão estabelecia algumas metas a serem atingidas durante a gestão a ser realizada pela Elephant, tais como: conquistar um título da primeira divisão do campeonato brasileiro (Série A); ou Copa do Brasil; um título internacional como a Copa Libertadores ou Copa Sul-Americana; e entre outras metas de performance. Caso o clube caísse para a terceira divisão do campeonato brasileiro (Série C), o contrato poderia ser rompido de forma automática. Outra cláusula de rescisão de contrato seria o não cumprimento de qualquer uma das metas de performance financeira ou esportiva.

De forma geral, o contrato favorece mais a empresa. “O clube catarinense optou pela criação de uma empresa limitada para administrar seu futebol, o Figueirense Ltda, e vendeu 95% de sua participação para um investidor privado. Alguém que, pelo menos em teoria, colocaria dinheiro e profissionalizaria a administração a ponto de tornar o Figueirense esportivamente competitivo” (GLOBO ESPORTE, 2019).

O contrato assinado entre o clube e a empresa, estabelece que os passivos existentes antes da assinatura do contrato precisavam ser quitadas pelo Figueirense Ltda, independente da quantia das receitas que a empresa arrecadasse, seja com bilheteria, mensalidade de associados, entre outros. Assim, “Nos balanços referente ao ano de 2018, há destaque para uma dívida de R\$ 600 mil do Figueirense Ltda com a Figueirense Associação. Isto indica que as receitas não foram suficientes para o pagamento dos percentuais, nem a investidora colocou dinheiro adicional para cumprir o contato” (GLOBO ESPORTE, 2019).

Desta forma, o montante dos passivos foi ficando cada vez maior. No mesmo ano, o Figueirense Ltda. registrou déficit de aproximadamente R\$ 30 milhões. Se deduzir os R\$ 22 milhões que o Figueirense Associação tinha em dívidas e que foram assumidos pela empresa, ainda sim estaria em déficit. Este clube, até o fim de 2018, juntamente com a empresa Elephant, já possuíam R\$ 23 milhões em dívidas em divididos em diversos passivos, tais como: atrasos salariais; rescisões trabalhistas; encargos trabalhistas; fornecedores; banco; governo; e com o Figueirense Associação. Um alto percentual do valor deveria e precisaria ser pago em um espaço de tempo muito curto, ainda no decorrer do ano seguinte (2019) (SOUZA, 2019).

O contrato entre o clube e a empresa foi rescindido em Setembro de 2019, após diversos episódios desgastarem a relação entre as partes, como a falta de fornecimento de alimentos para os atletas, transporte para as categorias de base, corte do plano de saúde dos funcionários e o alto endividamento. Após a empresa não cumprir com as promessas realizadas na época da assinatura do contrato, o clube então achou melhor retomar a gestão do

futebol da associação (GLOBO ESPORTE, 2019).

4.2.2 Caso Clube Atlético Bragantino como Clube-Empresa

O Clube Atlético Bragantino, é um tradicional clube do interior do Estado de São Paulo, fundado em 08 de janeiro de 1928. O caso do clube em questão merece atenção especial neste estudo. Após 22 anos de ausência de participação na primeira divisão do campeonato brasileiro (Série A), o clube conquistou o acesso após ter sido campeão da segunda divisão (Série B), após ter firmado uma parceria com uma multinacional de bebidas, a empresa austríaca Red Bull. Em março de 2019, esta empresa firmou um acordo com o Clube Atlético Bragantino, a empresa investiu R\$ 45 milhões no clube, por 30% de todos o patrimônio do clube, ficou responsável por comandar o departamento de futebol e se tornou mantenedora do *naming rights* (direitos de nome) do time de futebol, que passou a se chamar de Red Bull Bragantino. (TERRA, 2019).

No ano de 2007, a marca de bebidas energéticas fundou um clube chamado de Red Bull Brasil. Onze anos se passaram e os resultados planejados pela empresa não surgiram. No ano de 2018, a equipe passou a realizar suas partidas em Campinas e estava sem divisão para disputar – não tinha classificação para uma das quarto divisões do Campeonato Brasileiro. A demora por resultados estava deixando os diretores da Red Bull impacientes. Uma das exigências deles era que o clube brasileiro contratasse apenas jogadores com idade até 23 anos, nos mesmos moldes dos outros clubes pertencentes a empresa, que são: Red Bull Leipzig, da Alemanha; New York Red Bulls, dos Estados Unidos; e Red Bull Salzburg, da Áustria. Por esse motivo, a empresa de bebida resolver se “unir” ao Clube Atlético Bragantino.

Ao selar a parceria com o Bragantino, a empresa conseguiu expor sua marca em clube de tradição do estado de São Paulo e de segunda divisão do futebol nacional. Essa parceria representou a chance de montar um time a longo prazo, o que não acontecia com a antiga equipe, Red Bull Brasil (GLOBO ESPORTE, 2019).

O objetivo da empresa austríaca é repetir com o Bragantino, o grande sucesso que já conquistou com outros clubes citados anteriormente. Para o ano de 2020, o projeto de clube empresa ganhou algumas mudanças bem significativas, como a alteração do nome do time, que deixará de ser Clube Atlético Bragantino para ser chamado de Red Bull Bragantino e a alteração do escudo do time, que terá a marca da empresa. A parceria entre a empresa e o clube segue os moldes dos outros clubes da marca, em especial os dois que são europeus, pois ambos os times atualmente disputam o campeonato de clubes considerado o mais importante

do mundo, a Liga dos Campeões da Europa, o campeonato internacional do continente europeu, como se fosse a Copa Libertadores para os clubes sul-americanos.

O primeiro objetivo da Red Bull era conseguir o acesso à série A, pelo menos em até dois anos. Em 2019, no primeiro ano de parceria já havia conseguido conquistar esse feito. E como se pode perceber, houve uma grande evolução da empresa Red Bull nos últimos anos no futebol brasileiro, com os dois times, e que no caso do Bragantino, clube que tinha dificuldades para manter um time competitivo para se manter no Campeonato da Série B, e, por outro lado, a frustração da empresa com o Red Bull Brasil pela dificuldade do time se manter em uma das quatro divisões do futebol nacional e por não atingir os resultados almejados. A empresa já conseguiu adiantar um de seus vários objetivos com o projeto do Red Bull Bragantino, ao conseguir o acesso a Série A do Campeonato Brasileiro. Além do futebol, a empresa austríaca possui casos de sucesso em outros esportes, como, por exemplo, no automobilismo. A empresa possui duas equipes na Fórmula 1 e por lá já conquistou diversos títulos por equipe.

4.3 Impactos Econômicos nos Clubes de Futebol do Brasil

Os impactos consequentes da alteração de regime societário dos clubes de futebol do Brasil tem como ponto de partida a escolha do regime societário a ser adotado pelos clubes. Vale ressaltar que a alteração possui carácter facultativo, ou seja, cabe ao conselho deliberativo decidir se o clube vai permanecer ou não com o regime atual (associação sem fins lucrativos). Os clubes terão como opções os regimes societários previstos no CC (Lei nº 10.406/2002). Os modelos mais utilizados e debatidos atualmente são a sociedade limitada e a sociedade anônima. Caso o clube-empresa seja constituído por um desses dois regimes citados anteriormente, estarão submetidos aos regimes determinados pela Lei de nº 6.404/1976 (Lei das S/A) e a Lei de nº 9.615/1998 (Lei Pelé).

Além do mais, os clubes-empresa estarão sujeitos a fiscalizações e controles mais severos em relação ao regime utilizado até hoje. No caso das SA's, os clubes serão regidos e terão de seguir as normas estabelecidas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) para que possam emitir suas ações. Em relação às sociedades limitadas, os clubes deverão seguir as regras previstas no CC e deverão cumprir as obrigações que são inerentes a uma empresa comum.

Em ambos os regimes societários, um dos pontos que contribuem de forma positiva para a gestão é previsão legal da Lei Pelé para as sociedades limitadas e na Lei da S/A que determinam que o clube-empresa tenha uma auditoria independente. Na auditoria, o

auditor através de procedimentos técnicos analisa as informações apresentadas nas demonstrações contábeis do clube, realiza uma análise e verifica essas informações traduzem a realidade, em todos os aspectos relevantes, como a situação financeira e patrimonial do clube, seus fluxos de caixa e suas operações.

Dentre as opções, a sociedade anônima tende a ser a que mais interessa os clubes brasileiros, pois, lhes permitiria o *Initial Public Offering* (IPO) na Bolsa de Valores do Brasil (B3). Ao ingressar no mercado na B3, os clubes irão ter a oportunidade de captar recursos no mercado mobiliário sem correr o risco de ampliar seu endividamento.

Os clubes, ao decidirem por adotar uma postura empresarial deverão definir de forma clara os seus objetivos. Segundo Aaker (1992), a base da missão de uma empresa deve ser dada por uma diversidade de dimensões e conceitos, entre os quais estão a definição do produto, a necessidade genérica do consumidor, a definição de mercado, a tecnologia, os níveis de produção e distribuição e a competência distinta. O campo de ação de um negócio é definido por produtos oferecidos ou não, pelos mercados que busca atender ou não, pelos concorrentes com que visa a concorrer ou evitar e pelos níveis de integração vertical.

Aaker (1992) estabelece que esse mercado se define por possuir uma dimensão de tamanho e de segmentação. O tamanho do mercado representa o universo dos clientes que se quer servir ou não, e a segmentação indica os diversos grupos, cuja abordagem será diferenciada. Seguindo a linha proposta pelo autor e adaptando-a ao mercado do esporte em que as necessidades genéricas do torcedor são determinantes, o tipo do negócio, no que se refere ao produto, deverá ser definido segundo as necessidades desse torcedor.

A análise do clube como empresa resulta em uma constatação do bem maior que é a marca, principalmente com os grandes clubes brasileiros. Uma pesquisa realizada pela consultoria BDO aponta que a marca Flamengo vale R\$ 1,7 bilhão. Se há algo que o futebol faz excepcionalmente bem, e que foi a fonte de receita única durante muito tempo, é a potencialidade de levar uma quantidade imensa de público aos estádios. Isso se dá não só pela paixão do torcedor pelos clubes mais populosos, como também por iniciativas criativas de clubes, individualmente e em parceria (DE SIQUEIRA JUNIOR; OLIVEIRA, 2018).

Como exemplo, pode ser citada a iniciativa de alguns estados do país como Pernambuco, Maranhão e Rio Grande do Sul que, com a baixa na arrecadação do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS), fizeram promoções para o aumento dessa, como a troca das notas fiscais por cupons para concorrer a prêmios, e a troca das mesmas por ingressos em shows, espetáculos teatrais e jogos de futebol. Em Pernambuco,

a campanha, que funcionou durante o campeonato Pernambucano e Brasileiro de Futebol de 1998, permitiu obter um significativo aumento na arrecadação do Estado e um acréscimo significativo na receita dos clubes através do ingresso nos estádios.

Para Porter (1997), são dois os fatores do desempenho a que uma empresa está relacionada. Primeiro, a estrutura do setor que é responsável por um terço do desempenho da empresa e segundo, a posição que essa ocupa nesse segmento que influencia o desempenho da empresa em dois terços. Ao analisar a posição do autor é possível refletir sobre o mercado de atuação do clube e o seu negócio. A velocidade em que os clubes se transformaram em empresas não determina o lançamento de novos produtos no mercado, mais a eficiência administrativa e esportiva é que levará a uma vantagem sobre seus adversários. A rentabilidade será maior para aqueles que centrarem sua atenção, mais rapidamente, no poder de compra do seu torcedor/cliente e determinarem estratégias mais criativas para o mercado esportivo.

Pozzi (1998) coloca que o mercado esportivo brasileiro é extremamente no futebol e que, com isso, torna-se um dos mercados mais atraentes da atualidade, determinando uma corrida por esse mercado de investidores globais em busca de retorno para os seus investimentos.

Segundo Suzuki (1997), “o setor de diversões recebe cada vez mais investimentos no mundo todo, é natural que o futebol brasileiro, com seu poder de fogo dentro do campo, pegue uma carona nessa tendência internacional”. A grande maioria dos clubes receberá um substancial volume de investimentos para crescer e enfrentar o mercado do esporte como negócio. Porém, um grande número de clubes terá investimentos para se manter apenas em um padrão intermediário do mercado esportivo, enquanto outros simplesmente cessarão suas atividades profissionais e passarão a ser somente um clube para os sócios, em virtude da falta de investimentos.

4.4 Impactos Tributários

Na atualidade os clubes não possuem nenhum tipo de regime especial de tributação. Os tributos pagos por eles são somente os incidentes sobre a folha de pagamento dos atletas e funcionários. Pelo fato de se organizarem sob o regime societário de associação sem fins lucrativos, os clubes possuem alguns benefícios tributários, como, por exemplo, a isenção de pagamentos de alguns tributos, na esfera federal (IRPJ, CSLL, PIS/COFINS) e na esfera municipal (ISS).

Através do Projeto de Lei 5.082 de 2016, os clubes poderão usufruir de um regime

especial de tributação, denominado de Simples-Fut. Segundo o art. 6º, os clubes “poderão optar pelo Simples-Fut. e as sociedades empresárias a que se refere o art. 2º, devidamente registradas no Registro Público de Empresas Mercantis e Atividades Afins, conforme o caso, e envolvidas em competições de atletas profissionais de futebol, nos termos dos arts. 26 e 28 da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998” (BRASIL, 2016).

Esse regime será específico para os clubes de futebol que optarem por realizar a alteração societária para sociedade empresária. Caso realizada, eles terão de uma tributação de 5% da receita mensal auferida pelo clube que será correspondente ao pagamento unificado dos impostos federais, conforme texto contido no art. 7º, que afirma:

A sociedade empresária a que se refere o art. 2º desta Lei que optar pelo Simples-Fut. ficará sujeita ao pagamento equivalente a 5% (cinco por cento) da receita mensal apurada pelo regime de caixa, o qual corresponderá ao pagamento mensal unificado do Imposto sobre a Renda das Pessoas Jurídicas (IRPJ), da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins) e da Contribuição para o Programa de Integração Social e o Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (Contribuição para o PIS/Pasep). (BRASIL, 2016).

Ainda em seu art. 7º, no § 1º, o texto diz que “para fins do disposto no *caput* desse artigo, considera-se receita mensal a totalidade das receitas auferidas relacionadas direta ou indiretamente com a atividade de equipes de futebol.”. De acordo com o texto desta PL, os clubes poderão deduzir da base de cálculo do imposto o “custeio de projetos desportivos em prol do desenvolvimento da educação por meio do esporte, e do esporte por meio da educação, destinados a promover a inclusão social, preferencialmente em comunidades vulneráveis, até o limite de 10% (dez por cento) do pagamento unificado” e gastos com a “manutenção de investimento na formação de atletas de futebol feminino, até o limite de 10% (dez por cento) do pagamento unificado.”, segundo os incisos I e II do § 5º do art. 7 (BRASIL, 2016).

Em seu artigo 8º, o PL detalha os percentuais de cada imposto incidente sobre as receitas dos clubes, para fins de repartição tributária. Segundo o texto, “a alíquota de 5% está dividida em 2,14% que correspondem à Cofins; 0,46% correspondem à PIS/Pasep; 1,58% à IRPJ; e 0,82% à CSLL.” (BRASIL, 2016).

Segundo o art. 11º do PL o clube que

Na hipótese de pessoa jurídica optante pelo Simples-Fut. receber recursos de outra pessoa jurídica a título de patrocínio, licenciamento de uso de marcas e símbolos, publicidade, propaganda e transmissão de espetáculos, esta última ficará com a responsabilidade de reter e recolher, até o último dia útil do segundo decêndio do mês subsequente ao da ocorrência do fato gerador, o percentual de 5% (cinco por cento) da receita bruta decorrente do evento, inadmitida qualquer dedução

(BRASIL, 2016).

Assim sendo, da forma que está descrito no texto do projeto, entende-se que haverá alteração na composição da base de cálculo hoje praticada pelos clubes, ou seja, serão consideradas algumas receitas que atualmente não a integram, algumas sofrerão retenção e não poderão ter sua base de cálculo deduzida.

A imagem 1 é um comparativo das alíquotas de cada tributo federal e encargos incidentes sobre as receitas e folha de pagamento dos clubes, respectivamente.

Imagem 1 - Alíquotas de cada tributo federal e encargos incidentes sobre as receitas e folhas de pagamento.

TRIBUTO	ASSOCIAÇÕES CIVIS	SOCIEDADES EMPRESÁRIAS	CLUBE-EMPRESA
IRPJ	Isenção	15% e adicional de 10% s/ lucro	Regime especial 5% sobre a receita bruta ou na fonte pagadora (a definir tamanho e transição)
CSLL	Isenção	9% s/ lucro	
Cofins	Isenção	3% sobre receitas	
PIS/Pasep	1% sobre a folha	0,65% sobre receitas	1% sobre a folha
Terceiros	4,5% sobre a folha	Percentual variável s/ a folha	4,5% sobre a folha
FGTS	8,0% sobre a folha	8,0% sobre a folha	8,0% sobre a folha
INSS	5% sobre a receita bruta	20% sobre a folha	5% sobre a receita bruta

Fonte: consultoria da Câmara – Gabinete Deputado Pedro Paulo (2019)

Para elucidar a interpretação da lei, a imagem 2 é um comparativo do efeito tributário em 4 (quatro) cenários diferentes. Foram utilizadas como exemplo as demonstrações contábeis do Clube de Regatas do Flamengo do exercício de 2019.

Imagem 2 – Demonstrações contábeis do Clube de Regatas do Flamengo, exercício 2019.

Ano	2018							
	Cenário 0		Cenário 1		Cenário 2		Cenário 3	
Receita Bruta Operacional	542.782,00		542.782,00		542.782,00		542.782,00	
Salários, encargos, e benefícios a funcionários	(205.738,00)		(205.738,00)		(205.738,00)		(205.738,00)	
Lucro operacional antes dos tributos	95.545,00		95.545,00		95.545,00		95.545,00	
Contribuição para o PIS/Pasep	(2.057,38)	1% folha	(3.528,08)	0,65% receitas	(5.696,21)	1,65% receitas - créditos	(2.057,38)	1% folha
Cofins	-	-	(16.283,46)	3,00% receitas	(26.237,10)	7,6% receitas - créditos	-	-
IRPJ	-	-	(18.909,36)	25% lucro	(15.878,92)	25% lucro	-	-
CSLL	-	-	(6.816,01)	9% lucro	(5.725,05)	9% lucro	-	-
INSS	(27.139,10)	5% receita	(41.147,60)	20% folha	(41.147,60)	20% folha	(27.139,10)	5% receita
FGTS	(16.459,04)	8% folha	(16.459,04)	8% folha	(16.459,04)	8% folha	(16.459,04)	8% folha
Recallimentos a terceiros (Sistema S etc.)	(9.258,21)	4,5% folha	(9.258,21)	4,5% folha	(9.258,21)	4,5% folha	(9.258,21)	4,5% folha
Regime Especial	-	-	-	-	-	-	(27.139,10)	5% receita
Total de Tributos	(54.913,73)		(112.401,77)		(120.402,14)		(83.052,83)	
Tributos / Receita Bruta	10,12%		20,71%		22,18%		15,12%	

Associação civil

Clube Empresa

Cenário 0
Cenário 1
Cenário 2
Cenário 3

Cenário atual dos clubes de futebol organizados como associações
Cenário de empresas -> IRPJ e CSLL na forma do lucro real, PIS e Cofins cumulativos e INSS de 20% sobre a folha
Cenário de empresas -> IRPJ e CSLL na forma do lucro real, PIS e Cofins não cumulativos (*) e INSS de 20% sobre a folha
Cenário atual dos clubes de futebol organizados como associações + IRPJ, Cofins e CSLL substituídas por 5% s/ receitas

(*) considerou-se que dos custos e despesas apenas a folha de pagamento não gera créditos de PIS e Cofins

Fonte: Consultoria da Câmara – Gabinete Deputado Pedro Paulo (2019)

Analisando pelo ponto de vista tributário, não será interessante para os clubes, pois há um aumento da carga tributária em 5%, comparando o cenário 0 – em que os clubes estão sobre o regime de associação civil – com o cenário 3 – em que os clubes possuem a tributação regulamentada pelo Simples-Fut.

4.5 Impactos Financeiros

Rezende (2000), descreve sobre a composição das despesas de um clube, apresentando comumente itens encontrados nos demonstrativos financeiros em uma equipe de futebol, que os custos fixos são: salários de jogadores, comissão técnica e demais funcionários, encargos trabalhistas e benefícios sociais, alimentação, manutenção do clube, material de consumo, taxas e outros impostos. Há ainda os custos eventuais, que são os serviços de terceiros e assessorias, material esportivo, uniformes, transporte, medicamentos, hotel, alimentação em viagens, taxas de Federação e Confederação, multas e rescisões de contrato.

Atualmente, no Brasil, o dinheiro referente a bilheteria dos jogos e mensalidades dos programas de sócio-torcedor são as principais fontes de receita dos clubes, desconsiderando as receitas oriundas da atividade de marketing. Segundo Hawilla (1990, p 24) apud Belmar (2016, p. 81):

Apesar do alto envolvimento nacional com o esporte, à exceção dos eventos mundiais, o futebol ainda pratica o amadorismo mercadológico, apoiando-se, para sobreviver, unicamente na fidelidade do público – que tenderá a se reduzir caso não sejam tomadas algumas medidas no mínimo a médio prazo.

As cotas de televisão, inegavelmente, constitui grande parte do faturamento dos

clubes. Existe um aumento exponencial da qualidade das transmissões e concorrência entre diversas emissoras para a compra das transmissões dos jogos. Apesar de ser uma fonte extremamente rentável aos clubes, ponto que vale ser ressaltado. O calendário com campeonatos e copas estaduais, nacionais e internacionais, gera uma grande oferta de jogos em um curto espaço de tempo, que pode acarretar na queda de audiência a médio e longo prazos.

Pode-se afirmar que a venda de jogadores, pode representar aos clubes uma possível solução aos problemas financeiros no curto prazo. Porém, um bom trabalho de formação de atletas em suas categorias de base poderia tornar-se solução, não somente para os problemas financeiros, como para os problemas de desempenho da equipe, e caso necessário, realizar a venda de alguns destes jogadores para tentar reequilibrar as finanças do clube. Desta forma, o investimento nas categorias de base vem representando a solução para suprir as necessidades de caixa dos clubes.

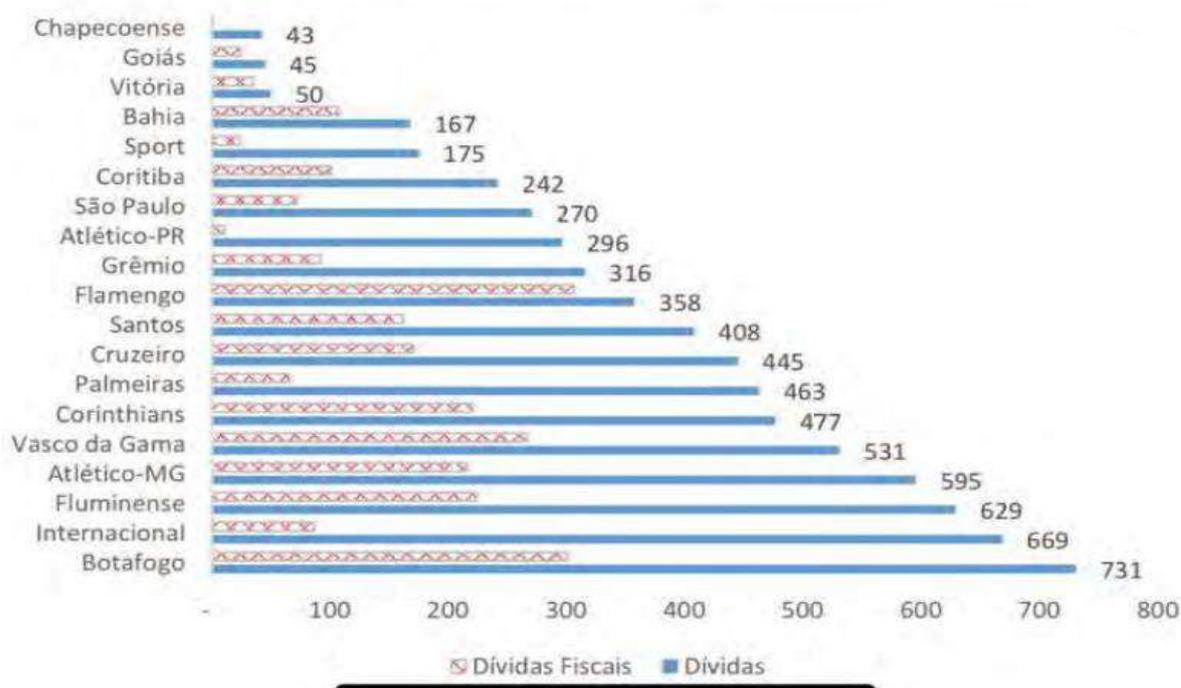
Rowbottom (2002) cita que o gasto com salários de jogadores é o principal passivo dos clubes, tendo ainda a compra de jogadores e a construção de estádios e instalações como outros principais gastos e investimentos. Este autor cita ainda que as principais fontes de renda de um clube de futebol são suas receitas de bilheteria, seus direitos de transmissão de jogos, patrocínios, publicidade e o licenciamento de produtos. Corroboram Aidar, Oliveira e Leoncini (2002), quando cita que alguns dos fatores que determinam o lucro dos clubes de futebol são o desempenho em competições, receitas com atletas e despesas com salários.

Atualmente, o principal gargalo dos clubes de futebol do Brasil é a má administração financeira. Os clubes possuem passivos exorbitantes que são resultantes de anos de gestões anteriores que focaram apenas em alcançar os objetivos esportivos, realizando gastos desnecessários e inconsequentes, apresentando o acúmulo de débitos.

Afirmam Brunoro e Afif (1998) que o principal problema do futebol brasileiro é a forma como é gerido. Os autores salientam, principalmente, as condições de jogo, calendário de jogos inchado que obrigam os clubes a jogar em média duas a três vezes por semana, que não permite a recuperação física total dos atletas, nem a preparação técnica e tática para a realização de bons jogos. A atual forma de organização dos clubes de futebol não tem favorecido aos gestores a atenderem tais exigências. Essa deficiente administração dos times está relacionada, pelos autores, ao déficit financeiro em que se encontram a grande maioria dos clubes, acrescentando-se a isso ao modelo estático e ultrapassado de administrar.

Segundo um estudo realizado pelo Itaú BBA em 2019, as dívidas dos clubes da primeira divisão do Campeonato Brasileiro (Série A) se somadas, acumulam R\$ 6,9 bilhões de endividamento, sendo 35% ou R\$ 2,4 bilhões referentes a débitos fiscais, aproximadamente. A imagem 3 apresenta a representatividade das dívidas fiscais em relação a dívida total de 19 clubes de futebol do Brasil.

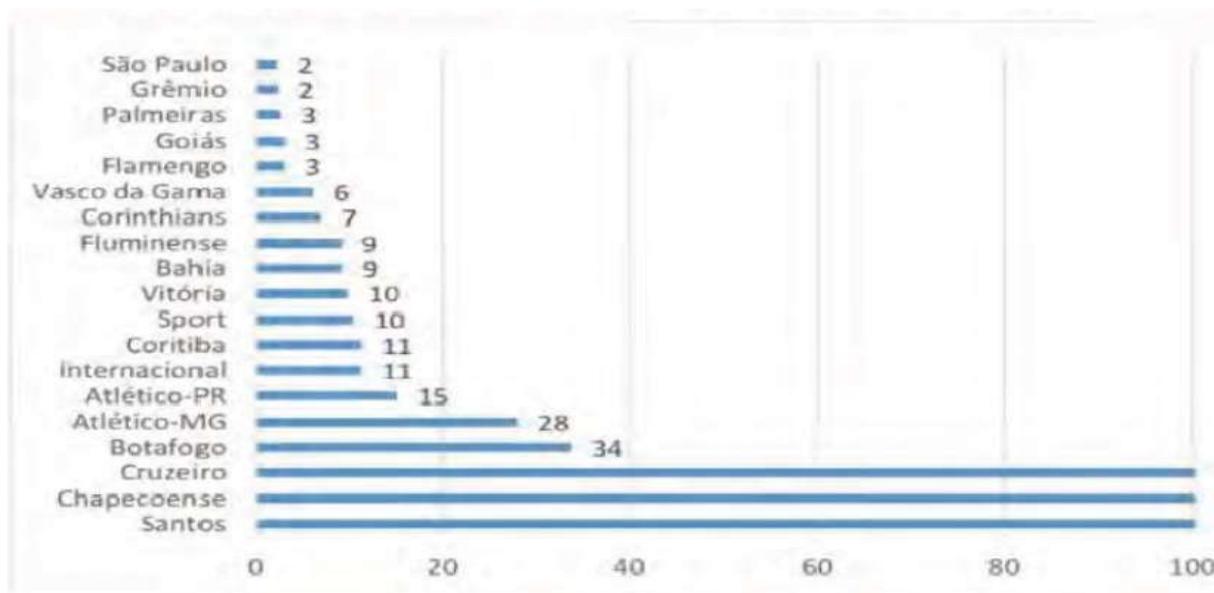
Imagem 3 – Representatividade das dívidas fiscais de 19 clubes de futebol do Brasil.



Fonte: Consultoria da Câmara – Gabinete Deputado Pedro Paulo (2019)

A imagem 4 demonstra uma projeção do período necessário para quitação das dívidas totais de 19 clubes de futebol do Brasil, levando em consideração os passivos apresentados em suas demonstrações contábeis do exercício de 2018 e a capacidade de geração de caixa.

Imagem 4 – Passivos das demonstrações contábeis de 19 clubes de futebol, exercício 2018.



Utilizou-se como indicativo da capacidade de geração de caixa o Lucro Antes dos Juros, Imposto sobre Renda incluindo Contribuição Social sobre o Lucro Líquido, Depreciação e Amortização - LAJIDA (em inglês EBITDA) Conforme Instrução Normativa CVM no 527, de 2012

Fonte: Consultoria da Câmara – Gabinete Deputado Pedro Paulo (2019)

O Projeto de Lei 5.082/2016 aprovado na Câmara dos Deputados facilita o pagamento dos débitos tributários e não tributários. Segundo o art. 12, inciso I ao IV,

os pagamentos poderão ser realizados em: parcela única com redução de 95% (noventa e cinco por cento) das multas, de 65% (sessenta e cinco por cento) dos juros de mora e de 100% (cem por cento) dos encargos legais, inclusive honorários advocatícios; até 3 (três) parcelas mensais, iguais e sucessivas, com redução de 94% (noventa e quatro por cento) das multas, de 64% (sessenta e quatro por cento) dos juros de mora e de 100% (cem por cento) dos encargos legais, inclusive honorários advocatícios; até 6 (seis) parcelas mensais, iguais e sucessivas, com redução de 92,50% (noventa e dois inteiros e cinquenta centésimos por cento) das multas, de 62,50% (sessenta e dois inteiros e cinquenta centésimos por cento) dos juros de mora e de 100% (cem por cento) dos encargos legais, inclusive honorários advocatícios; ou até 12 (doze) parcelas mensais, iguais e sucessivas, com redução de 90% (noventa por cento) das multas, de 60% (sessenta por cento) dos juros de mora e de 100% (cem por cento) dos encargos legais, inclusive honorários advocatícios (BRASIL, 2016).

A imagem 5 apresenta de forma organizada quais são as condições e os descontos concedidos em cada modalidade de pagamento que poderá ser usufruída pelos clubes.

Imagem 5 – Relação de descontos concedidos em cada modalidade de pagamento.

PAGAMENTO ANTECIPADO			DESCONTOS				
			PARCELAS	PRINCIPAL	JUROS	MULTA	ENCARGOS LEGAIS
QUITAÇÃO ACCELERADA	MODALIDADE 1		À VISTA	IGUAL	65%	95%	100%
	MODALIDADE 2		3X MENSAIS	IGUAL	64%	94%	100%
	MODALIDADE 3		6X MENSAIS	IGUAL	62,5%	92,5%	100%
	MODALIDADE 4		12X MENSAIS	IGUAL	60%	90%	100%
FINANCIAMENTO ANTECIPADO	MODALIDADE 5	ATUALIZAÇÃO PROFUT 2015-2019	150X MENSAIS*	IGUAL	40%	70%	100%
		INCENTIVO ANTECIPAÇÃO DE PARCELAS PARA QUITAÇÃO	MÊS ANTECIPADO	IGUAL	50%	80%	100%

MP 899 - Contribuinte Legal. Transação do crédito fiscal. Empresas: pagamento em até 84x e desconto de até 50%. Pessoa Natural/Microempresa/Empresa de Pequeno Porte: pagamento em até 100x e desconto de até 70%. Critérios subjetivos para concessão do benefício (p.ex. capacidade contributiva, duração razoável do processo, etc)
 *No PROFUT apesar dos descontos de juros, multas e encargos, o valor principal da dívida é ajustado pela taxa SELIC. Débitos previdenciários limitados à 60 meses conforme manda constitucional 103/2019

Fonte: Consultoria da Câmara – Gabinete do Deputado Pedro Paulo (2019)

Para que possam usufruir desse benefício, os clubes deverão preencher alguns requisitos que estão previstos no mesmo art. 12, § 4º, incisos I ao V, do PL nº 5.082/2016:

a confissão irrevogável e irretroatável dos débitos incluídos no requerimento, nos termos dos arts. 389 e 395 da Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015 (Código de Processo Civil); a aceitação plena e irretroatável pelo requerente das condições estabelecidas nesta Lei; o dever de pagar regularmente as parcelas dos débitos incluídos no pagamento de que trata o *caput* deste artigo e a manutenção da regularidade das obrigações tributárias federais vencidas a partir da data de publicação desta Lei, inclusive as retenções legais na qualidade de responsável tributário; na hipótese de restabelecimento da cobrança de saldos remanescentes, a vedação da inclusão dos débitos que compõem o pagamento de que trata o *caput* deste artigo em qualquer outra forma de parcelamento posterior, ressalvado o reparcelamento de que trata o art. 14-A da Lei nº 10.522, de 19 de julho de 2002; e o cumprimento regular das obrigações com o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) (BRASIL, 2016).

Os clubes devem estar atentos ao cumprimento dos requisitos estabelecidos pela lei em questão, pois caso haja o não cumprimento dos mesmos, o clube poderá receber sanções e ter os benefícios para quitação dos débitos, revogados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O teor desse trabalho é de carácter interpretativo e que não possui conclusões definitivas. O objetivo é que através deste, outros autores e pesquisadores possam desenvolver novas pesquisas, visando aprofundar o conhecimento aqui exposto, relacionado a transformação societária facultativa dos clubes de futebol do Brasil.

Segundo o Projeto de Lei 5.082/2016, os clubes deixam de ser associações sem fins lucrativos e se tornam, facultativamente, em sociedades civis de fins econômicos, para realizar a gestão de seus departamentos de futebol. Essa alteração permite que os clubes possuam uma auditoria independente, entre outros benefícios. São diversas as modalidades de regime societário permitidas pelo CC, possibilitando que os clubes adotem caminhos diversos, com o objetivo de adquirir uma gestão mais profissional e empresarial.

A ideia da transformação dos clubes em empresas é uma das alternativas mais viáveis para alavancar a competitividade dos times em comparação aos grandes centros do futebol mundial, porém, essa transformação não solucionará todos os problemas existentes, que são muitos. Para Melo Neto (1998) “o que se cria é uma perspectiva de resolução, sem que haja uma garantia da solução dos mesmos”. Grandes mudanças não ocorrem de uma hora para outra, muito menos através do aumento de número de sócios, novas estruturas administrativas, campanhas publicitárias ou conquistas de títulos esportivos.

De forma geral, a mudança se dá forma de associação dos clubes controlados por clubes investidores, que controlam total ou parcialmente o clube, explorando a marca e até criando novos times como empresas – caso do Red Bull Brasil. Esse modelo de gestão se espelha principalmente nos clubes do futebol europeu e norte americano, e onde o regime jurídico varia de acordo com cada país, permitindo uma variação no tratamento do futebol como negócio. Ao adotarem o modelo empresarial nos clubes, os gestores poderão trazer inúmeros benefícios, como argumenta Pozzi (1998, p. 64):

Se, por um lado, as responsabilidades civis e criminais são maiores, as possibilidades de parcerias que tragam recursos financeiros e humanos para gerir os clubes são muito maiores, o que aumenta as chances de sucesso, tanto no campo financeiro quanto no campo esportivo (mais recursos trazem melhores times que conquistam mais títulos, que trazem mais recursos).

O PL 5.082/2016 é inspirado nos modelos de sucesso e que são vistos sem o carácter obrigatório de transformação do clube em empresa. O modelo espanhol, que se tornou um caso de sucesso na última década, possui uma gestão empresarial e responsabilidade civil, sem a obrigatoriedade legal dos clubes se transformarem em empresas. Por isso, acredita-se

que a lei brasileira traz como benefício a modernização para a gestão do futebol, pela mudança de postura e, conseqüentemente, pela possibilidade dos clubes alcançarem um nível de competitividade econômica e esportiva, maior (PRONI, 1999).

Segundo Brunoro e Afif (1997), bilhões de dólares fazem do futebol, anualmente, um grande negócio, sendo que este nível foi alcançado por muitos clubes europeus quando deixaram de lado os laços paternalistas e amadores, adotando posturas mais profissionais em sua organização, amparadas por estratégias de empresas, com ênfase em marketing, finanças, contabilidade e outros mecanismos utilizados por empresas que buscam alcançar rentabilidade. Pensamento compatível com o de Rezende e Custódio (2012), quando explicam que o resultado da profissionalização na gestão dos clubes pode ser observado através do maior faturamento do futebol mundial, que vem adotando modelo empresarial de administração, ao contrário do que é produzido pelo modelo associativo dos clubes brasileiros.

Sabe-se que o objetivo de toda e qualquer empresa é alcançar a maior lucratividade possível, e para atingir tal objetivo é necessário a maximização de alguns recursos, eliminação de gargalos e processos ineficientes, implantação de ferramentas que possam permitir a melhoria da produtividade dos colaboradores e a adesão de modernas formas de administração. A gestão empresarial teria a missão de substituir o amadorismo e improvisado dos dirigentes, pelo planejamento estratégico, pela alteração de processos e métodos, por novos modelos de organização e pelo profissionalismo.

Em resumo, pode-se afirmar que os caminhos a serem percorridos pelos clubes de futebol do Brasil, no que se refere a sua transição de associações sem fins lucrativos para o modelo de clube-empresa, são os seguintes: primeiro, a convergência com parceiros que permitam que os clubes possam criar vantagem competitiva econômica e esportiva frente aos clubes dos grandes centros econômicos mundiais (europeus, norte americanos e chineses); segundo, transformar a forma de gestão e, conseqüentemente, estabelecer vantagem competitiva através da transparência e eficiência de suas relações com os parceiros de negócio; terceiro, afeiçoar a utilização da marca do clube como estratégia de negócio; e por último, ter como um dos focos principais a formação de atletas nas categorias de base, como alternativa de vantagem competitiva sustentável e de baixo custo.

Dessa forma, a transformação dos clubes em clubes-empresa, implica, necessariamente, a adoção de algumas estratégias de negócio. Tanto a modernização do clubes como instituição sob a ótica administrativa, quanto pelo aspecto legal com a sua

transformação em sociedade comercial, representa a possibilidade de buscar recursos que garantam a profissionalização e remuneração das atividades e dos envolvidos no esporte. Também significa poder ampliar e se beneficiar da indústria do futebol. Por isso, a utilização de estratégias de negócio poderá facilitar os clubes a criação de um posicionamento único quanto aos ajustes das atividades a serem exercidas pela empresa, à determinação das funções essenciais e das estratégias funcionais que passará a utilizar para se tornar competitiva no mercado.

Enfim, concluiu-se que a adoção do modelo empresarial pelos clubes de futebol do Brasil é uma decisão que compete somente a eles, diante de todos os aspectos estratégicos e estruturais existentes em cada um, cabendo aos legisladores aperfeiçoar a legislação, societária e tributária, a fim de oferecer incentivos para tal decisão.

Como limitação, houve pequena quantidade de trabalhos recentes relacionados ao tema. A grande maioria dos trabalhos citados na pesquisa foram publicados entre os anos de 1993 a 2003, pois foi o período em que as leis de maior relevância para o esporte brasileiro foram publicadas.

Para trabalhos futuros relacionados a temática, sugiro o aprofundamento em outros assuntos presentes dentro do mesmo Projeto de Lei (5.082/2016), como recuperação judicial do clube-empresa, cessão dos direitos de propriedade intelectual e regime centralizado de execução na justiça do trabalho.

Portanto, diante dos argumentos abordados e interpretado esse estudo, os clubes devem buscar adequar-se a nova era do futebol brasileiro que está em direção ao clube-empresa e a maneira de competir nesse novo cenário apresentado, entende-se que a questão de pesquisa está respondida.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D.A. **Management estratégico del mercado**. Barcelona-España: Hispano Europea, 1992.
- AIDAR, A.C.K.; OLIVEIRA, J.J.T.; LEONCINI, M.P. **A nova gestão do futebol**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- BELMAR, T.H. **Grupos de interesse e o processo de modernização do futebol brasileiro: da redemocratização ao Bom Senso Futebol Clube**. São Paulo, 2016, 145 p. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) – Universidade de São Paulo, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, departamento de Ciência Política, Programa de Pós-graduação em Ciência Política. São Paulo: USP, 2016.
- BRASIL. **Decreto nº 3.199**, de 14 de abril de 1941. Estabelece as bases de organização dos desportos em todo o país. Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília, 1941.
- BRASIL. **Decreto nº 5.844**, de 23 de setembro de 1943. Dispõe sobre a cobrança e fiscalização do imposto de renda. Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília, 1943.
- BRASIL. **Lei nº 4.506**, de 30 de novembro de 1964. Dispõe sobre o imposto que recai sobre as rendas e proventos de qualquer natureza. Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília, 1964.
- 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. Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília, 1976.
- BRASIL. **Lei nº 9.532**, de 10 de dezembro de 1997. Altera a legislação tributária federal e dá outras providências. Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília, 1997.
- BRASIL. **Lei nº 9.615**, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília, 1998.
- 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. Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília, 2003.
- BRASIL. **Lei nº 11.345**, de 14 de setembro de 2006. Dispõe sobre a instituição de concurso de prognóstico destinado ao desenvolvimento da prática desportiva, a participação de entidades desportivas da modalidade futebol nesse concurso e o parcelamento de débitos tributários e para com o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS; altera as Leis nºs 8.212, de 24 de julho de 1991, e 10.522, de 19 de julho de 2002; e dá outras providências. Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília, 2006.
- BRASIL. **Projeto de Lei nº 5.082**, de 2016. Dispõe sobre o clube-empresa, o Regime Especial de Tributação de Entidades de Prática Desportiva Profissionais de Futebol (Simple-

Fut), as condições especiais para quitação acelerada de débitos das entidades desportivas profissionais de futebol, o parcelamento especial de débitos das entidades desportivas profissionais de futebol perante a União, a recuperação judicial do clube-empresa, a cessão e denominação dos símbolos e o Regime Centralizado de Execução na Justiça do Trabalho; altera as Leis n°s 9.615, de 24 de março de 1998, 11.438, de 29 de dezembro de 2006, e 13.155, de 4 de agosto de 2015; e dá outras providência. Câmara dos Deputados. [recurso eletrônico]. Brasília, 2016.

BRUNORO, J.C.; AFIF, A. **Futebol 100% profissional**. São Paulo: Gente, 1997.

CAPELO, Rodrigo. **Clube-empresa?** Entenda a parceria que “privatizou” o futebol do Figueirense e está em crise. Globo Esporte. São Paulo, 22 ago. 2019. Disponível em: <https://globoesporte.globo.com>. Acesso em: 15 set. 2020.

CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. GECON. 2 ed. 6 reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL - CBF. **CBF apresenta relatório sobre o papel do futebol na economia do Brasil**. [revista eletrônica]. Assessoria CBF, dez. 2019. Disponível em: <http://www.cbf.com.br>. Acesso em: 12 set. 2020.

COSTA, A.L. A organização cordial, ensaio de cultura organizacional do Grêmio Gaviões da Fiel. **Revista da Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p.40-54, 1995.

DANTAS, M.G.S. **Fatores determinantes da eficiência financeira e esportiva de clubes de futebol do Brasil**. Natal, 2014, 96 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa Multi-institucional e Inter-regional de pós-graduação em Ciências Contábeis. Natal, 2014.

DE SIQUEIRA JUNIOR, C.B.; OLIVEIRA, N.S. Futebol além das quatro linhas: os efeitos do profit na gestão econômico-financeira dos clubes do futebol brasileiro. **Revista de Administração e Contabilidade da FAT**, v. 10, n. 3, 2018.

FERREIRA, A.B. de H. **Dicionário da língua portuguesa**. 5 ed. Curitiba: Positivo, 2010. p. 384.

GLOBO ESPORTE. **Segundo pesquisa Datafolha, um a cada cinco brasileiro é torcedor do flamengo**. GE, 2019. Disponível em: <https://globoesporte.globo.com>. Acesso em: 12 ago. 2020.

GOMES, O. **Introdução ao direito civil**. 18 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2001.

HARA, L.N.; BURLIM, L.R.; UYETA, P.S.; BENINI, P.M.. **Uma análise sobre as práticas contábeis nos principais clubes de futebol profissional**. 17º Congresso Brasileiro de Contabilidade. São Paulo, 2004.

HELAL, R. **O que é sociologia do esporte**. São Paulo: Brasiliense, 1990.

ITAÚ BBA. **Análise Econômico-Financeiro dos Clubes de Futebol Brasileiro/Balanco 2013**. São Paulo, 2014.

ITAÚ BBA. **Análise Econômico-Financeiro dos Clubes de Futebol Brasileiro/Balanço 2014**. São Paulo, 2015.

ITAÚ BBA. **Análise Econômico-Financeiro dos Clubes de Futebol Brasileiro/Balanço 2015**. São Paulo, 2016.

LIBANIO, J.P.W.; PRONI, M.W. **O futebol brasileiro na bolsa de valores?** 2016.
Disponível em: www.eco.unicamp.br/docprod/downarq.php?id=3469&tp=a. Acesso em: 10 ago. 2020.

MAZZEI, L.C.; BASTOS, F.C. **Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas**. São Paulo: Ícone, 2012.

MELCHOR, P. **O que é um associação sem fins lucrativos**. São Paulo: Sebrae-SP, 2011.
Disponível em: <https://www2.unifap.br>. Acesso em 10 ago. 2020.

MELO NETO, F.P. **Administração e marketing de clubes esportivos: a base do clube-empresa**. Rio de Janeiro: Sprint, 1998.

MONTOTO, E. **Contabilidade geral e avançada esquematizado**. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2015.

PEREIRA, Carlos A; REZENDE, A.J; CORRAR, L.J; LIMA, E.M. **A gestão estratégica de clubes de futebol: uma análise da correlação entre performance esportiva e resultado operacional**. In: IV Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. São Paulo, 2004.
Disponível em: <http://www.congressosp.fipecafi.org>. Acesso em: 24 out. 2020.

PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

POZZI, L.F. **A grande jogada: teoria e prática do marketing esportivo**. São Paulo: Globo, 1998.

REBELO, A.; TORRES, S. **CBF Nike – as investigações da CPI no futebol**. São Paulo: Casa Amarela, 2001.

REZENDE, A.J.; CUSTÓDIO, R.S. Uma análise da evidenciação dos direitos federativos nas demonstrações contábeis dos clubes de futebol Brasileiros. **Revista REPeC**. Brasília, v. 6, n. 3, art. 1, p. 229-245, jul./set. 2012.

REZENDE, J.R. **Organização e administração no esporte**. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

RIBEIRO, O.M. **Contabilidade geral fácil**. São Paulo: Saraiva Educação SA., 2017.

ROCCO, J. Cultura organizacional e a gestão de equipes de alto rendimento: os casos FC Barcelona, Sporting Club de Portugal e AFC Ajax. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 3, n. 2. jul./dez., 2014.

RODRIGUES, M.S.; DA SILVA, R.C. A estrutura empresarial nos clubes de futebol. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 48, p. 17-37, 2009.

ROWBOTTOM, N. The application of intangible asset accounting and discretionary policy choices in the UK football industry. **British Accounting Review**, v. 34, n. 4, p. 335-355, dez.

2002.

SEVCENKO, N. Futebol, metrópoles e desastinos. **Revista USP**, n. 22, p. 30-37, 1994.

SIQUEIRA, M.A. **Marketing esportivo - uma visão estratégica e atual**. São Paulo: Saraiva, 2014.

SOMOGGI, A. **Finanças dos clubes brasileiros em 2015: 2015 o ano da virada?** São Paulo, 2016.

SOUZIE, D. **Administracion, organizacion y gestion desportiva**. Barcelona: Inde, 2002.

SOUZA, B.C.; BORINELLI, M.L. **Controladoria**. Curitiba (PR): IESDE Brasil, 2012.

SOUZA, F. **Dilemas e Perspectivas do Clube Empresa: o caso Figueirense Futebol Clube**. 2019.

SPESSOTTO, R.E.N. **Futebol Profissional e Administração Profissional: da prática amadorista à gestão competitiva**. 2008.159 f. Dissertação (Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Educação Física) - Universidade de Brasília. Brasília (DF): UNB, 2008.

SUZUKI JR. M. O futebol brasileiro na era da globalização – 1. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 9 jan. 1997, 4º Caderno, p. 12.

TERRA. **Red Bull compra o Bragantino e vai jogar a série B do Brasileiro**. Terra, 22 mar. 2019. Disponível em: <https://www.terra.com.br>. Acesso em: 15 set. 2020.

TURRER, R. Dá para o futebol brasileiro sair do buraco? **Revista Época**, 2 abr. 2015. Disponível em: <http://www.epoca.globo.com>. Acesso em 15 set. 2020.

WITTER, J.S. **Breve história do futebol brasileiro**. São Paulo: FTD . 1995

ZIRPOLI, C. **O organograma de gestão dos clubes pernambucanos, com metas e funções**. Recife, 2015. Disponível em: <http://blogs.diariodepernambuco.com.br>. Acesso em: 11 ago. 2020.