



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JARDEL GOMES DOS SANTOS

**A MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DOS CLUBES DE FUTEBOL COM A  
NOVA LEI DAS SAF: UMA ANÁLISE ESPORTIVA E FINANCEIRA**

MACEIÓ

2022

**Catálogo na fonte**  
**Universidade Federal de Alagoas**  
**Biblioteca Central**  
**Divisão de Tratamento Técnico Bibliotecária**  
**Responsável: Jorge Raimundo da Silva – CRB-4 – 1528**

S237m Santos, Jardel Gomes dos.

A modernização da administração dos clubes de futebol com a nova lei das SAF: uma análise esportiva e financeira. / Jardel Gomes dos Santos – Maceió, 2022.  
42 f.

Orientador: Carlos André Silva Carneiro

Monografia (TCC em Administração: bacharelado) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Maceió, 2022.

Bibliografia: f. 38-42.

1. Sociedade Anônima de Futebol. 2. Brasil. Lei n.14.193 de agosto de 2021.  
3. América Futebol Clube (Belo Horizonte, MG) – Finanças. 4. Botafogo de Futebol e Regatas (Botafogo, RJ). 5. Cruzeiro Esporte Clube (Belo Horizonte, MG). 6. Cuiabá Esporte Clube (Cuiabá, MT). I. Título.

CDU: 330.567.6

JARDEL GOMES DOS SANTOS

**A MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DOS CLUBES DE FUTEBOL COM A  
NOVA LEI DAS SAF: UMA ANÁLISE ESPORTIVA E FINANCEIRA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à banca na Universidade Federal de Alagoas como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em administração.

Professor orientador: Carlos André Silva Carneiro.

Maceió

2022

# FOLHA DE APROVAÇÃO

JARDEL GOMES DOS SANTOS

A MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DOS CLUBES DE FUTEBOL COM A  
NOVA LEI DAS SAF: UMA ANÁLISE ESPORTIVA E FINANCEIRA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Alagoas como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração. Aprovado em 15 de dezembro de 2022.

---

Prof.º Doutor Carlos André Silva Carneiro - Orientador

**Banca examinadora:**

---

Prof.º Doutor Carlos André Silva Carneiro.

---

Prof.º Doutor Carlos Everaldo Silva da Costa

---

Prof.º Mestre Valdemir da Silva

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus que permitiu tivesse saúde e determinação para não desanimar durante a realização deste trabalho mesmo atravessando uma pandemia no meio do curso. Também gostaria de agradecer aos meus familiares pela ajuda apoio e compreensão em todos os momentos, não só deste trabalho, mas também, do curso. Também gostaria de agradecer aos professores pelos quais fui aluno durante todo o curso, pois graças aos ensinamentos deles pude chegar aqui onde estou.

## RESUMO

Com a aprovação da lei das SAF (Lei 14.193/2021), foi possível para os clubes de futebol do país ter uma administração mais profissional com praticamente nenhuma perda no aspecto tributário como acontecia com clubes empresa. Foi a primeira lei esportiva no Brasil que deu maior destaque ao aspecto interno administrativo dos clubes, promovendo boas práticas dentro dos mesmos. Dessa forma foram analisados quatro clubes – por serem os pioneiros na transformação para SAF - aqui neste trabalho: Cruzeiro, Botafogo, Cuiabá e América MG. Foi feita análise de documentos oficiais, balanços, documentos dos clubes publicados por terceiros e também se buscou informações com a imprensa por meio de reportagens e notícias de meios especializados. Os primeiros clubes a se transformarem em SAF foram Botafogo, Cruzeiro, América Mineiro e Cuiabá, cada um com um contexto diferente de transformação, uns por perceber a oportunidade de ascender mais no cenário nacional – caso de América e Cuiabá - e outros por conta do contexto de dívidas e de desempenho esportivo ruins – que foi o caso de Botafogo e Cruzeiro. As diferenças, o contexto financeiro e esportivo, e os rumos que essas novas SAF podem tomar foram analisados de forma que foi possível perceber que clubes de maior popularidade terão desafios tão grandes quanto suas torcidas em relação ao futuro de suas SAF. Mas de toda forma, notou-se um objetivo comum entre todos os clubes aqui estudados. buscar por meio da profissionalização da gestão, desempenhos financeiros e esportivos cada vez melhores, ou seja, geração de valor.

Palavras Chave: SAF, Finanças, Lei 14.193/2021, Botafogo, Cruzeiro, América Mineiro, Cuiabá, Geração de Valor.

## **ABSTRACT**

With the approval of the SAF law (Law 14.193/2021), it was possible for football clubs in the country to have a more professional administration with practically no loss in the tax aspect, as was the case with company clubs. It was the first sports law in Brazil that gave greater prominence to the internal administrative aspect of clubs, promoting good practices within them. In this way, four clubs were analyzed - for being the pioneers in the transformation to SAF - here in this work: Cruzeiro, Botafogo, Cuiabá and América MG. An analysis of official documents, balance sheets, club documents published by third parties was carried out and information was also sought from the press through reports and news from specialized media. The first clubs to become SAF were Botafogo, Cruzeiro, América Mineiro and Cuiaba, each one with a different context of transformation, some because they perceived the opportunity to rise more on the national scene - as in the case of América and Cuiaba - and others because of the context of debts and bad sports performance – which was the case of Botafogo and Cruzeiro. The differences, the financial and sporting context, and the directions that these new SAF can take were analyzed so that it was possible to perceive that the most popular clubs will have challenges as big as their fans in relation to the future of their SAF. But anyway, there was a common goal among all the clubs studied here. seek, through the professionalization of management, ever-improving financial and sports performance, that is, value generation.

Keywords: SAF, Finance, Law 14.193/2021, Botafogo, Cruzeiro, America Mineiro, Cuiaba, Value Generation.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Infográfico com as principais vantagens da SAF	8
Figura 2: O processo de Transformação em SAF	17
Figura 3: Os tipos de transformação em SAF	18
Figura 4: As consequências da transformação em SAF	19
Figura 5: Desempenho esportivo do botafogo	21
Figura 6: Fontes de receitas do Botafogo	22
Figura 7: Dívidas do Botafogo	22
Figura 8: Linha do tempo da transformação do Botafogo em SAF	23
Figura 9: Desempenho esportivo do Cruzeiro	24
Figura 10: Receitas do Cruzeiro	25
Figura 11: Dívidas do Cruzeiro	25
Figura 12: Desempenho do América Mineiro no campeonato brasileiro	27
Figura 13: Receitas do América MG	28
Figura 14: Endividamento do América MG	28
Figura 15: Desempenho esportivo do Cuiabá nas últimas temporadas	29
Figura 16: Fontes de receitas do Cuiabá nos últimos três anos	30
Figura 17: Dívidas do Cuiabá nos últimos três anos	30

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Clubes de futebol e seus conselhos deliberativos	3
Tabela 2: Clubes que já possuem modelo de Sociedade Anônima de Futebol	16
Tabela 3: Modelos de SAF e suas diferenças.	20
Tabela 4: Percentual dos direitos de transmissão em relação ao total de receitas do clube.	31
Tabela 5: Percentual das receitas dos clubes que têm origem direta da torcida.	32
Tabela 6: Mapeamento dos torcedores de Botafogo, Cruzeiro, América e Cuiabá.	32
Tabela 7: Receita anual gerada para cada torcedor	33
Tabela 8: Receita per capita com marketing/publicidade	34

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

SAF	Sociedade Anônima de Futebol
CND	Conselho Nacional de Desportos
SAD	Sociedade Anónima Desportiva (Portugal)
IPEC	Inteligência em Pesquisa e Consultoria

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	2
<b>1.2 A LEGISLAÇÃO ESPORTIVA NO BRASIL</b>	3
1.2.1 LEI ZICO (8.672/1993)	4
1.2.2 LEI PELÉ (9.615/1998)	5
1.2.3 O MODELO JURÍDICO DOS CLUBES DE FUTEBOL NO CÓDIGO CIVIL BRASILEIRO.	6
1.2.4 A LEI DAS SAF (14.193/2021)	7
<b>1.3 AS SAF AO REDOR DO MUNDO</b>	8
<b>2. JUSTIFICATIVA</b>	9
<b>3. OBJETIVOS</b>	10
3.1 OBJETIVOS GERAIS	10
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
<b>4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	10
<b>5. METODOLOGIA</b>	15
<b>6. DISCUSSÃO DOS DADOS</b>	16
<b>6.1 O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO EM SAF</b>	16
<b>6.2 AS DIFERENÇAS DO MODELO DE SAF DOS CLUBES AMÉRICA MG, CUIABÁ, BOTAFOGO E CRUZEIRO.</b>	19
<b>6.3 O CONTEXTO DOS CLUBES GRANDES - BOTAFOGO, CRUZEIRO E VASCO</b>	21
6.3.1 BOTAFOGO	21
6.3.2 CRUZEIRO	24
<b>6.4 O CONTEXTO DOS CLUBES EMERGENTES - AMÉRICA MINEIRO E CUIABÁ</b>	26
6.4.1 AMÉRICA MINEIRO	26
6.4.2 CUIABÁ	29
<b>6.5 O CONTEXTO FINANCEIRO DAS SAF EM RELAÇÃO AS SUAS PRINCIPAIS FONTES DE RECEITAS.</b>	31
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	35
<b>REFERÊNCIAS</b>	39

## 1. INTRODUÇÃO

O contexto pelo qual o futebol brasileiro passa atualmente, vem fazendo com que os clubes venham a precisar cada vez mais aperfeiçoar seus modelos administrativos a ponto de conseguirem maiores rentabilidades para poderem montar times mais competitivos, seja com o aumento dos valores de patrocínio, da presença dos torcedores no estádio gerando receita por meio de bilheteria e sócio torcedor, entre outras.

Porém, mudar o contexto administrativo dos clubes pode ser uma tarefa indigesta, internamente dentro dos clubes. Os clubes no Brasil operam em modelos totalmente distintos de qualquer outro modelo de pessoa jurídica, são em sua maioria associações civis sem fins lucrativos, constituídas por uma diretoria eleita, e por um conselho deliberativo, composto por vários membros com poder para tomar decisões dentro dos clubes.

**“As gestões atuais dos clubes do país deixam a desejar quando comparadas com as maiores equipes do mundo, muitas vezes pelo despreparo dos profissionais responsáveis, outras pelo descaso com as funções desempenhadas e algumas vezes até por conta de corrupções dos integrantes da gestão, esses fatos contribuem para que o futebol brasileiro esteja em sua grande maioria em críticas à saúde financeira”. (LIMA, DE ANDRADE, CARNEIRO, 2022, p. 24)**

Os clubes operam cada um com seu regimento próprio aprovado pelos conselheiros e sócios, por serem compostos por centenas de membros (vide tabela 1), tornando comum a formação de grupos políticos com ideias distintas acerca da administração do clube<sup>1</sup>. Casos de brigas políticas vêm sendo cada vez mais comuns nos últimos anos. Recentemente, Vasco e Corinthians tiveram eleições altamente conturbadas com grupos políticos fortes e com ideias diferentes brigando pelo poder<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> NAKAMURA, Wilson Toshiro. Reflexões sobre a gestão de clubes de futebol no Brasil. *Jornal de inovação e finanças*, v. 1, n. 1, p. 40-52, 2015

<sup>2</sup> Fonte: <https://www.uol.com.br/esporte/colunas/lei-em-campo/2021/01/29/benemeritos-mais-um-capitulo-da-agitada-e-judicializada-eleicao-no-vasco.html>, acessado no dia 04/06/2022.  
<https://www.lance.com.br/corinthians/eleicao-timao-acaba-confusao-andres-esconde-banheiro.html>

Tabela 1: Clubes de futebol e seus conselhos deliberativos

	<b>C.R. Vasco da Gama</b>	<b>S.C. Corinthians</b>	<b>São Paulo F.C.</b>
Permanentes	150	116	120
Eleitos	150	200	140
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>316</b>	<b>260</b>

Fonte: <https://www.corinthians.com.br/corinthians-conselheiros-vitalicios>  
<https://www.corinthians.com.br/corinthians-conselheiros-trienais>  
<http://www.saopaulofc.net/o-clube/conselhos>  
<https://vasco.com.br/conteudo/diretoria-e-conselho/>

Enquanto clubes mais tradicionais continuam com o modelo de gestão associação sem fins lucrativos, clubes de menor representatividade nacional vem buscando modelos de administração mais semelhantes aos adotados com uma empresa comum, com o objetivo de ascenderem no cenário nacional e até internacional. Exemplos desses clubes são o Red Bull Bragantino, América MG.

## 1.2 A LEGISLAÇÃO ESPORTIVA NO BRASIL

No Brasil, uma grande parte dos clubes de futebol são centenários, porém a maioria desses mesmos clubes quando começou as suas atividades futebolísticas de forma amadora, pois a profissionalização do futebol só veio ocorrer em 1933. “Em 1933, temos a implantação do futebol profissional em nosso país. De forma muito precária ainda, mas o suficiente para estabelecer o marco mais importante na história do nosso futebol. O ano de 1933 representa a fase do profissionalismo” (UNIVERSIDADE DO FUTEBOL, 2008). O primeiro campeonato de futebol profissional do Brasil foi o campeonato Paulista de 1933, que teve sua primeira partida disputada em 12 de março de 1933 com um São Paulo F.C. x Santos F.C. na Vila Belmiro<sup>3</sup>, a partida terminou com o placar de 5x1 para o São Paulo e foi o pontapé inicial para uma série de mudanças que estavam por vir no meio esportivo.

<sup>3</sup> Disponível em: <http://www.saopaulofc.net/noticias/noticias/historia/2018/3/12/85-anos-do-primeiro-jogo-profissional-do-brasil>. Acessado no dia 08/06/2022.

Apesar do futebol profissional existir desde 1933, a primeira legislação esportiva no Brasil só veio a surgir em 1941 com o Decreto Lei Nº 3.199, de 14 de abril. Essa legislação criava o Conselho Nacional de Desportos (CND), órgão pelo qual fiscalizava e incentivava a prática de esportes no Brasil. Também na mesma legislação em seus artigos de 12 a 23 definia-se as regras para a criação das confederações esportivas, bem como as regras para a criação das federações esportivas. Esses artigos definiram regras como o modo pelas quais as Confederações e federações poderiam ser criadas, as suas prerrogativas.

**Art. 12. As confederações, imediatamente colocadas sob a alta superintendência do Conselho Nacional de Desportos, são as entidades máximas de direção dos desportos nacionais.**

**Art. 13. As confederações serão especializadas ou ecléticas, conforme tenham a seu cargo um só ramo desportivo ou um grupo de ramos desportivos reunidos por conveniência de ordem técnica ou financeira.**

**Art. 14. Não poderá organizar-se uma confederação especializada ou eclética, sem que concorram pelo menos três federações que tratem do desporto ou de cada um dos desportos, que ela pretenda dirigir; nem entrará a funcionar sem que haja obtido a correspondente filiação internacional.**

**Art. 18. As federações, filiadas às confederações, são os órgãos de direção dos desportos em cada uma das unidades territoriais do país (Distrito Federal, Estados, Territórios).**

**Art. 19. Poderão as federações ser especializadas ou ecléticas, segundo tratem de um só, ou de dois ou mais desportos.**

**Art. 20. As confederações darão filiação, no Distrito Federal e em cada Estado ou Território, a uma única federação para cada desporto.**

**Art. 21. Sempre que existam, no Distrito Federal e em cada Estado ou Território, pelo menos três associações desportivas que tratem do mesmo desporto, ficarão elas sob a direção de uma federação, que poderá ser especializada ou eclética. (BRASIL, 1941)**

### **1.2.1 LEI ZICO (8.672/1993)**

Apesar de ser um esporte profissional desde 1933, o futebol só veio ganhar uma legislação específica - que na verdade era voltada para todas as atividades esportivas profissionais - em 1993 com a lei 8672 de 06 de julho do mesmo ano. Segundo (SILVA, 2008 p. 73) a legislação “instituiu normas gerais sobre o esporte brasileiro e abriu espaço para que a legislação discutisse a relação entre atletas e clubes, como também deu uma visão mais detalhada do que venha a ser o desporto”.

Antes da Lei Zico era possível que os jogadores ficassem no clube sem receber salário mesmo ao término do contrato, pois o clube detinha o passe, “O passe do jogador de futebol era regulamentado pela lei 6354/1976, conhecida como Lei do Passe (HIRATA, 2020, p. 6). Isso meio que tornava o atleta um ativo do clube que só poderia sair do mesmo, caso houvesse compensação financeira, “*Na cessão do atleta, poderá o empregador cedente exigir do*

*empregador cessionário o pagamento do passe estipulado de acordo com as normas desportivas, segundo os limites e as condições estabelecidas pelo Conselho Nacional de Desportos” (BRASIL, 1976).*

A aprovação da Lei Zico foi um ataque direto a uma das principais fontes de receitas dos clubes de futebol na época, como discorre (HIRATA, 2020, p. 9) “por trás da questão da liberdade do jogador, estavam os interesses econômicos dos clubes de futebol, uma vez que a venda de jogadores era a sua maior fonte de receita”. Apesar do passe não deixar de existir, ele foi regulamentado, e com isso os jogadores puderam usufruir de maior liberdade e não ficar preso a um clube até quando ele não quiser mais.

### **1.2.2 LEI PELÉ (9.615/1998)**

A Lei Pelé foi pode-se dizer que foi um avanço da Lei Zico, deu fim de vez ao passe, assim, atacando diretamente uma das principais fontes de receita dos clubes de futebol. Foi diretamente responsável por dar as diretrizes para que um atleta venha a atuar profissionalmente, desta forma a mesma estabeleceu que para o mesmo poder atuar, era necessário um contrato com o clube de futebol (no caso do futebol) e esse contrato tinha que ser registrado pela CBF (ou pela confederação responsável por cada esporte).

Segundo (SILVA, 2008, p. 75) “nesta Legislação são oferecidas garantias profissionais aos atletas quanto ao não cumprimento de obrigações trabalhistas, trata também da liberdade do atleta profissional ao terminar o contrato, de ele assumir qualquer outra entidade esportiva, acabando assim o passe”.

Dentro da nova legislação, os jogadores passaram a não ficar mais presos aos clubes, ao fim do contrato, por meio de passe, o passe foi extinto, e para um jogador atuar pelo clube tinha que ter um contrato com o mesmo, que poderia ser de no mínimo 3 meses e de no máximo 5 anos, além disso, ao fim do contrato os jogadores passaram a poder escolher onde iriam atuar no futuro.

Outro ponto de grande mudança para a administração dos clubes de futebol que surgiu junto a Lei Pelé, foi a possibilidade de os clubes deixarem de ser associações sem fins lucrativos e se tornarem sociedades empresárias ou comumente chamadas de clubes empresas. De início, a lei dava um prazo de 2 anos para que os clubes viessem a se tornar clubes empresas, porém, antes desse prazo acabar, foi editada a medida provisória n° 39 facultando a mudança dos clubes de associações para clubes empresa.

### **1.2.3 O MODELO JURÍDICO DOS CLUBES DE FUTEBOL NO CÓDIGO CIVIL BRASILEIRO.**

Os clubes de futebol no Brasil, em sua maioria são juridicamente associações civis, modelo pelo qual a grande maioria dos clubes de futebol profissional vieram a nascer desde o início do século passado. Esse modelo de pessoa jurídica faz com que haja algumas peculiaridades a respeito das finanças dos mesmos.

**“No plano infraconstitucional, por força do disposto no artigo 44, I, e no caput do artigo 53 do Código Civil, as associações são pessoas jurídicas de direito privado que se constituem pela união de pessoas que se organizam para fins não econômicos. Essa limitação de finalidade se dispõe como elemento essencial à caracterização dessas entidades, haja vista que a legislação civilista veda a distribuição de lucros ou dividendos de qualquer espécie aos associados e dirigentes. Caso contrário, o regime associativo seria completamente desnaturado, passando a se assemelhar às atividades empresariais convencionais”.** (ALVES, COSTA, CECY, 2022, p. 780)

Porém é notório que os clubes de futebol exercem atividades econômicas uma vez que eles tem diversas fontes de receitas como bilheteria, patrocínios, sócio torcedor e venda de direitos econômicos de atletas por exemplo, desta forma explica (ALVES, COSTA, CECY, 2022, p. 780) “que a finalidade não econômica exarada pelas associações civis, todavia, não as impede de desenvolver meios econômicos e atividade econômica, desde que os eventuais lucros sejam utilizados para os fins a que a associação se destina”. Ou seja, contanto que os clubes usem todo o lucro para reinvestimento no próprio clube, o mesmo ainda se caracteriza como uma associação civil.

Como todo o lucro dos clubes são reinvestidos no próprio clube, é comum que os mesmos não queiram mudar o modelo jurídico, haja vista que no entendimento dos próprios clubes esse valor de reinvestimento ficaria menor em caso de mudança de modelo para um clube empresa ou até mesmo para SAF. Outro ponto a se discutir a respeito da comodidade dos clubes ao continuar como associação, é o fato de que muitos dirigentes poderiam perder os cargos em caso de mudança de modelo jurídico, e como uma mudança de regime depende diretamente dessas pessoas que detém o poder, fica mais difícil mudar. “O que se observa historicamente é que os referidos membros acabam por promover uma espécie de oligarquia dentro dos clubes na medida em que muitos deles são sucedidos por familiares que continuam a manter as mesmas relações com os demais conselheiros” (SANTORO NETO, 2021, p. 16).

Outro ponto que é comum nos clubes que usam o modelo de associação são os conselhos deliberativos, esses, tem como papel fiscalizar os dirigentes garantir que os mesmos não venham a cometer atos que venham a prejudicar o clube, porém (NAKAMURA, 2015, p. 45) destaca que “os conselhos dos clubes são, muitas vezes, formados por um grande número de pessoas, eleitas pelos sócios, mas que não exercem necessariamente um papel deliberativo e fiscalizador mais efetivo”. É muito comum os clubes contarem com centenas de conselheiros, isso faz com que decisões sejam tomadas com maior lentidão, e que seja mais difícil focar em questões mais importantes estrategicamente para o clube. Sobre esse ponto (NAKAMURA, 2015, p. 45) destaca:

**“Provavelmente os clubes terão que, no futuro, rever esse modelo baseado em conselhos deliberativos com centenas de pessoas, e passar a se espelhar no mundo corporativo que estabelece um padrão de conselho com poucas pessoas, porém representativas dos interesses dos proprietários e selecionadas dentro de um critério de independência e de pragmatismo no papel de conselheiro”.**

#### **1.2.4 A LEI DAS SAF (14.193/2021)**

Apesar das legislações anteriores discutirem temas a respeito de questões e problemas inerentes aos clubes de futebol, até a sanção da Lei 14.193/2021 no dia 06 de agosto de 2021, não existia nenhuma legislação que tratasse especificamente da gestão dos clubes de futebol no Brasil. Como menciona (CARDOSO, 2022, p. 2) “a nova Lei tem por objetivo profissionalizar a gestão do futebol no país por meio da atração de investidores, estabelecendo medidas de governança, controle e transparência”.

Diferente do que ocorreu inicialmente na aprovação da Lei Pelé que obrigava a transformação dos clubes em clubes empresa - algo que só foi mudado depois por força de MP - a lei das SAF faculta a mudança dos clubes para o modelo, porém a mesma traz diferente de outras legislações, traz vários incentivos, assim evitando uma maior resistência à mudança por parte dos clubes.

Figura 1: Infográfico com as principais vantagens da SAF



Fonte: <https://trivela.com.br/brasil/a-lei-da-saf-vantagens-sublinhadas-mas-muito-a-analisar/>

### 1.3 AS SAF AO REDOR DO MUNDO

Apesar de serem novas por aqui, as SAF já são modelos de administração muito conhecidos ao redor do mundo. A própria legislação brasileira é inspirada em modelos importados de outros países, principalmente do modelo adotado em Portugal.

**“Em Portugal, o Decreto-lei número 10 de 2013 regulou as chamadas por lá Sociedades Anônimas Desportivas, que, segundo a legislação lusa, poderiam ser constituídas sob a forma de sociedades anônimas ou de sociedades desportivas unipessoais por quotas. Tal dispositivo ainda determinou que a participação em competições profissionais se daria pelos clubes que estivessem constituídos sob a forma societária”. (DIREITO e CALDAS, 2019, p. 26)**

Porém, o que se observa em Portugal é que apesar do novo modelo servir para atrair investidores e melhorar a situação tanto financeira quanto desportiva dos clubes, isso não veio a ocorrer. “Em Portugal não houve dispositivos como o Profut brasileiro, ou a renegociação e a extensão das dívidas feitas no Chile, quando da lei que permitia a mudança da estrutura jurídica dos clubes de futebol. Ficou estabelecido que as SAD herdariam e arcariam com as dívidas anteriores contraídas pelo clube” (DIREITO e CALDAS, 2019, p. 26).

O fato de Portugal migrar para SAD sem nenhum tipo de regulamento a respeito das dívidas anteriores das associações faz com que muitas das SAD tenham que lidar com

problemas anteriores a elas que afetam diretamente o seu resultado. Sobre isso (REGANHA, 2021, p. 89) comenta que “uma parte significativa destas sociedades regista indicadores negativos que, a médio/longo prazo, pode colocar em causa a viabilidade destas sociedades e, numa situação limite, a sua continuidade”.

Dentro desse contexto vale lembrar que Portugal é considerado um país de segundo escalão no futebol europeu, atrás de países como Alemanha, Inglaterra, Espanha e Itália. Além disso, sua economia também é inferior o que leva (REGANHA, 2021, p. 90) a justificar:

**“Com os piores níveis de Autonomia Financeira durante a década em análise, sendo frequentemente o país onde o rácio de Financiamentos Obtidos em função do Ativo é mais elevado e, em simultâneo, o país que apresenta piores valores no que se refere à Rendibilidade dos Capitais Próprios, Portugal apresenta dificuldades ainda mais significativas do que os restantes países em análise (Espanha, França, Itália e Alemanha)”.**

Desta forma, pode-se notar que, apesar da Lei da SAF brasileira ser ter uma de suas principais inspirações o modelo de SAD português, os contextos pelos quais os clubes estão inseridos, sejam eles geográficos, econômicos, financeiros ou desportivos são totalmente diferentes.

## **2. JUSTIFICATIVA**

Com a aprovação da Lei 14.193/2021 criou-se uma nova dinâmica para a gestão dos clubes de futebol, que agora têm segurança jurídica para se organizarem como uma empresa sem qualquer tipo de prejuízo ao mesmo. O fato de possibilitar a administração dos clubes de futebol como uma empresa faz com que se abra um espaço para estudar organizações pelas quais se espera retornos tanto financeiros como qualquer outra e retornos em resultados nos campeonatos (retorno esportivo).

Por ser algo totalmente novo é possível estudar como está se dando o processo, os motivos pelos quais os clubes aderiram ao modelo de SAF e o que as novas organizações (SAF) esperam para o futuro, podendo posteriormente servir de objeto de comparação de resultados com o que foi projetado.

Apesar do trabalho ser sobre um tema onde os resultados práticos aqui no Brasil só serão vistos no futuro, já existem diversos clubes ao redor do mundo organizados de forma muito semelhante a uma SAF - ou até mesmo como SAF, só que com outro nome - sendo assim, pode-se usar o exemplo desses clubes para ter uma visão do que se espera das SAF brasileiras.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVOS GERAIS**

Descrever o processo de transição dos clubes de associação para SAF com o advento da nova legislação aprovada em 2021, analisando o contexto esportivo e financeiro que os clubes atravessaram momentos antes de se tornarem SAF e mostrando como as SAF podem explorar melhor o potencial dos clubes.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Explicar como se dá a transformação da administração de associação para SAF.
- Conhecer a estrutura das SAF aqui estudadas.
- Diferenciar os modelos de SAF dos clubes aqui estudados.
- Analisar como andou o processo de transformação em SAF dos clubes aqui estudados.
- Mostrar o contexto (financeiro e esportivo) que os clubes estavam inseridos antes e durante o processo de transformação em SAF.
- Analisar as receitas dos clubes e apontar pontos que as SAF devem dar mais atenção futuramente.

### **4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A nova dinâmica com uma visão de negócio no futebol vem impactando diretamente o modo pelos quais os clubes de futebol são administrados, “no século XXI, vivenciamos uma grande transformação na indústria de futebol global, em que, nos grandes centros futebolísticos, muitos clubes passaram a ser administrados com muito mais competência, adotando algumas das melhores práticas observadas no mundo corporativo” (NAKAMURA; WILSON, 2021, p. 2)

“Com o passar dos anos a dedicação ao futebol evoluiu e ganhou novos ares, tanto para os clubes que passaram a organizá-lo e explorá-lo como atividade econômica, assumindo os riscos da empresa e auferindo lucro” (SILVA, 2008, p. 123), desta forma o que era antes algo sem fins lucrativos, passou a buscar o lucro e o crescimento dos mesmos.

Dentro do contexto de mudanças na forma de arrecadar receitas para o clube, notou-se que era possível fazer uso da marca dos clubes de várias formas como: instalação de lojas para

venda dos produtos com o símbolo do clube, o arrendamento de espaço para a instalação de bares e restaurantes que servirão aos espectadores das partidas, o patrocínio nos uniformes, enfim, o mercado para o negócio chamado futebol de rendimento conta com muitas frentes e, à medida que estende seus tentáculos, parece afastar-se mais e mais da intenção lúdica inicial e impregnar-se de incontestável caráter econômico” (SILVA, 2008, p. 124)

“Fato é que as entidades desportivas se regulamentam como associação para aproveitar os incentivos fiscais e parcerias administrativas” (CARVALHO, L. R.; ALMEIDA, G. H.; GONÇALVES, C. S.. 2021, p. 464), e isso impacta diretamente na forma que os clubes brasileiros vêm sendo administrados desde o início da década de 1990 até os dias atuais.

O modelo que temos hoje é algo que (CARVALHO, L. R.; ALMEIDA, G. H.; GONÇALVES, C. S., 2021, p. 466) descrevem como algo que “agrada a torcida e dá até bons resultados em curto prazo. Todavia, com o passar dos anos, a associação desportiva fica com um rombo financeiro, quase impossível de ser tapado”. Desta forma “é evidente que o principal motivo das crises financeiras dos clubes de futebol é a má gestão” como salienta (CARVALHO, L. R.; ALMEIDA, G. H.; GONÇALVES, C. S.. 2021, p. 466).

Para contornar problemas de gestão os clubes vem cada vez mais adotando uma nova forma de se estruturar administrativamente criando uma espécie de “consciência empresarial, na tentativa de igualar o futebol brasileiro (considerado amador) ao futebol-espetáculo europeu, está possivelmente interrompida, pois os maiores influenciadores do futebol brasileiro não aceitam tal mudança (dirigentes cartolas, grupos políticos e torcidas organizadas), apesar de que empresas já fazem contratos com alguns clubes no Brasil com esse fim” (DE SANTANA e DA COSTA, 2007, p. 9).

O futebol, assim como qualquer outro tipo de entretenimento, precisa cada vez mais ter a visão mais moderna adotando métodos de governança administrativa adotado por grandes organizações no mundo. “Tal como qualquer negócio, os clubes de futebol, envolvidos na atividade de futebol profissional, necessitam seguir uma agenda de modernização e profissionalização que determinará, ao longo do tempo, que clubes vão se sustentar e se tornar hegemônicos, numa perspectiva de mais longo prazo, mas gerando efeitos já no médio prazo” (NAKAMURA, 2015, p. 7).

Os clubes brasileiros apesar de uma boa parte ter torcedores espalhados por todo o território nacional, ainda engatinham a respeito da interação com o seu torcedor (cliente). “Os grandes clubes do estado de São Paulo, por exemplo, com dezenas de milhões de torcedores

concentrados na Grande São Paulo, mas também espalhados por todo o estado e por todo o país, possuem o desafio de conseguir colocar em seus cadastros uma fração relevante dessa massa de torcedores e conseguir interagir com eles na busca de oportunidades de venda de produtos e eventos que possam aumentar o potencial de geração de receita com vendas diretas por parte dos próprios clubes”. (NAKAMURA, 2015, p. 13).

Essa massa enorme de torcedores faz com que seja necessário segundo (NAKAMURA, 2015, p. 11) “a administração de um grande banco de dados, o tratamento estatístico permanente desses dados e um eficiente sistema de comunicação por internet e por call center, que dê ao torcedor do clube toda a assistência que será requerida”. Porém isso demanda um enorme trabalho profissional por parte dos clubes, desta forma é necessário segundo (NAKAMURA, 2015, p. 11) “criar um modelo de governança e gestão adequado a uma realidade de clube empresa; adotar as melhores práticas de gestão para poderem ser competitivos e eficientes naquilo que fazem; e explorar todas as possibilidades de geração de receita, criando superávits econômicos que possam ser eficientemente aplicados na formação de elencos fortes”.

Ainda do lado dos torcedores, é comum haver resistência a modelos como clube empresa e SAF, pois os torcedores sentem como se alguém estivesse privatizando algo que é de todos os torcedores, (SANTOS, 2020, p. 3) comenta que “é muito comum na crítica à empresarização, principalmente por parte de agrupamentos de torcedores, o uso do termo “privatização”, quando da entrega da propriedade de um clube para um ente privado”. mesmo que os clubes no modelo de associação (modelo mais comum no Brasil) sejam entidades de direito privado.

Outro ponto que faz com que ainda haja uma resistência a sair do modelo de associação é o fato de experiências anteriores com modelos de gestão baseados em legislações antigas, como a Lei Pelé, terem fracassado.

**Dentre as 40 principais torcidas do país, apenas o EC Bahia e o EC Vitória chegaram a adotar o modelo de sociedade anônima, ainda na virada do século. Atualmente os dois clubes desativaram, respectivamente, a BA S.A e a Vitória S.A, resgatando o controle do futebol profissional para suas associações civis. Os resultados dos dois clubes foram esportivamente e financeiramente negativos, redundando no rebaixamento inédito e conjunto dos clubes baianos à Série C de 2006, com dívidas que perduram até os tempos atuais. (SANTOS, 2020, p. 7).**

Além das experiências fracassadas de Vitória-BA e Bahia SANTOS (2020, p. 7) destaca que outros clubes relevantes também experimentaram a cessão pontual da gestão do futebol

profissional para empresas privadas, a exemplo do Figueirense, que também teve problemas em sua segunda oportunidade. Essa cessão do Figueirense se caracterizava como uma terceirização da administração do futebol do clube, porém se tornou fracassada como e fez com que a associação viesse a tomar de conta do futebol novamente como (SANTOS, 2020, p. 7) aponta “a associação do clube (Figueirense) buscou o rompimento com a empresa Elephant em setembro de 2019, diante de uma série de problemas de gestão, atraso de salários, não cumprimento de acordos e quase rebaixamento do clube para a Série C”.

Apesar de existirem experiências fracassadas no modelo de clube empresa, vale destacar que os problemas no modelo de associação também são bastante recorrentes, uma vez que no modelo associativo a gestão é basicamente voluntária como destaca (NAKAMURA, 2015, p. 44) “destacamos a falta de uma gestão efetivamente profissional nesses clubes, que ainda dependem de dirigentes voluntários, que nem sempre possuem disponibilidade para se dedicar ao clube e que não necessariamente estão preparados da forma como seria desejável para ocupar cargos de alta responsabilidade e relevância”. (NAKAMURA, 2015, p. 44) complementa que os “clubes estão muito sujeitos ao compadrio, ao nepotismo e à distribuição de cargos por razões de lealdade política, o que ocorre principalmente pela falta de um modelo de governança mais afinado com os padrões corporativos modernos que visam a máxima eficiência e a preservação da perpetuidade das organizações”. Desta forma, a administração dos clubes acaba em sua maioria servindo apenas de meio de alavancagem da carreira das pessoas que ali administram.

Mesmo com muitos clubes resistindo a uma mudança na sua administração (PINTO, 2021, p. 15) afirma que “A empresarização do futebol é um caminho sem volta, e só a adaptação a realidade pode levar um clube ao sucesso”. Mesmo sabendo que a transformação dos clubes em empresas é algo que segundo (PINTO, 2021, p. 15) “não tem nenhuma garantia de sucesso, apesar de atrair investidores e modernizar a sua administração, melhorando a reputação da instituição”. Sendo assim (PINTO, 2021, p. 15) afirma “a transformação dos clubes em empresas tem como objetivos atrair mais investidores e garantir maior transparência na gestão. Há também a expectativa de que exista um melhor gerenciamento de dívidas, especialmente as que possuem um caráter social, como as trabalhistas.

Para ajudar no processo de modernização da administração dos clubes de futebol em 2021 foi aprovada a lei 14.193/2021 (conhecida como lei do clube empresa ou lei das SAF) que (BRAMANTE, 2021, p. 100) afirma que “a intenção da Lei nº 14.193/2021 é equiparar ao

modo funcional do “Clube-Empresa na Europa” para captar investimentos, e abrir as diversas possibilidades que envolvem sociedades anônimas de capital aberto em bolsa, de capital fechado; bem como as negociações em Bolsa de Valores. Na lei temos a tipificação das SAF (Sociedades anônimas de futebol) que segundo (BRAMANTE, 2021, p. 101) podem ser constituídas “pela transformação do clube ou pessoa jurídica original e pela cisão do departamento de futebol do clube ou pessoa jurídica original e transferência do seu patrimônio relacionado à atividade futebol”.

(BRAMANTE, 2021, p. 112) afirma que “um dos méritos da lei é a oportunidade de captar mais recursos no mercado de capitais e na melhoria das práticas de gestão. A Lei do Clube-Empresa apresenta pontos críticos, mas é vantajosa para os clubes, não obriga, apenas faculta aos clubes e times de futebol se tornarem empresas. Assim, novas portas se abrem para uma nova era no futebol brasileiro”, desta forma cabe aos clubes decidirem se querem ou não mudar as suas gestões, pois como destaca (BRAMANTE, 2021, p. 112) “a simples criação de uma nova forma societária não gera automaticamente melhor gestão”.

Dentro do novo contexto de administração dos clubes surge a figura do investidor, que agora passa a ser sócio dos clubes, porém há de se destacar que esses investidores ficam sujeitos a regras como destaca (BRAMANTE, 2021, p. 111)” para garantir que não haverá nenhum tipo de manipulação de resultado, a mesma pessoa jurídica ou física não poderá acumular investimentos em mais de um clube.” Além disso (BRAMANTE, 2021, p. 111) explica que também “o acionista controlador da Sociedade Anônima do Futebol, individual ou integrante de acordo de controle, não poderá deter participação, direta ou indireta, em outra Sociedade Anônima do Futebol”, desta forma busca-se não somente a manutenção da competitividade no esporte, como também evita possíveis manipulações dentro do mesmo.

“Muito se fala sobre a proeminência do modelo de empresa dos clubes europeus como fator de sucesso do futebol do velho continente, entretanto é importante observar que praticamente nenhum país europeu adotou uma lei que dava direito de escolha aos clubes” (SANTOS, 2020, p. 4) diferente do que ocorre no Brasil onde os clubes podem optar ou não em se tornarem SAF, clube empresa ou continuar com o modelo associativo. Isso faz com que a profissionalização das gestões dos clubes de futebol venha a demorar um pouco para acontecer, diferente do que ocorreu em países como a Inglaterra como (CARVALHO, DE ALMEIDA e GONÇALVES, 2021, p. 474) explicam: “na Inglaterra, o futebol profissionalizou-se rapidamente. Ainda no século XX, os clubes de futebol podiam ser

sociedades limitadas. Isso aconteceu porque no direito inglês as associações não têm personalidade jurídica e não poderiam firmar acordos”.

O futebol administrado de forma profissional como uma empresa na Inglaterra segundo (CARVALHO, DE ALMEIDA e GONÇALVES, 2021, p. 475) “fez com que ele se tornasse uma atividade econômica, aproximando-se de um tipo societário e facilitando a criação da Premier League”. Os clubes estruturados como empresas, e a criação de uma liga com os mesmos, “permitiu que o futebol inglês fosse um dos mais rentáveis do mundo” como destaca (CARVALHO, DE ALMEIDA e GONÇALVES, 2021, p. 475).

As SAF, apesar de serem novas aqui no Brasil, já existem em outros países como é o caso de Portugal, lá (MASCARENHAS, 2016, p. 50) comenta que “Aos clubes de futebol que se tornaram empresas, como é o caso do Sporting Clube de Portugal - Futebol, SAD (Sporting SAD), cumpre um duplo objetivo: o êxito desportivo e simultaneamente, uma correta gestão que garanta a sustentabilidade económica e financeira”.

## **5. METODOLOGIA**

A presente pesquisa possui o método de pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, utilizando-se também do método de análise de conteúdo, buscando documentos, relatórios de terceiros, reportagens, notícias, entrevistas e outros tipos de materiais, com o objetivo de mostrar a composição das sociedades, analisar as finanças e o desempenho esportivo dos clubes e por fim mostrar quais os pontos que as SAF podem explorar para aumentar a lucratividade dos clubes.

Serão analisados os dados financeiros, esportivos, de torcida, de sócio torcedores de quatro clubes - que foram os quatro primeiros a virarem SAF e que já estão registrados como tal - descritos abaixo na tabela 2. Desses dados serão extraídas informações a respeito do contexto que levou esses times a virarem SAF, bem como informações de como as SAF podem contribuir para aumentar o valor desses clubes.

Tabela 2: Clubes que já possuem modelo de Sociedade Anônima de Futebol

	<b>Cruzeiro</b>	<b>América MG</b>	<b>Botafogo</b>	<b>Cuiabá</b>
Fundação	02/01/1921	30/04/1912	12/08/1904	12/12/2001
Quando virou SAF	08/04/2022	05/01/2022 <sup>4</sup>	03/01/2022	13/12/2021
Investidor (Acionista Majoritário da empresa)	Tara Sports (Ronaldo N. de Lima)	Marcus Vinícius Salum <sup>5</sup>	John Textor	Alessandro Dresch e Cristiano Luis Dresch <sup>6</sup>
Controle da SAF	90%	100%	90%	100%
Torcida (em milhões)	6,67	0,86	2,80	0,53 <sup>7</sup>

Fonte: <https://www.botafogo.com.br/historia.php>

<https://ge.globo.com/futebol/times/america-mg/noticia/saf-do-america-mg-e-registrada-nesta-quarta-feira-e-clube-aguarda-acordo-com-investidor.ghtml>. Acesso em 16/06/2022.

<http://cuiabaesportecolube.com.br/balancosedocumentos/>

<https://ge.globo.com/sp/futebol/noticia/2022/07/19/pesquisa-mostra-flamengo-e-corinthians-como-maiores-torcidas-do-brasil-veja-o-ranking.ghtml>

Os dados das torcidas foram obtidos da última pesquisa IPEC publicada no dia 19/07/2022, porém neste caso trazido para números estimados em relação a população brasileira (estimando-a em 215 milhões de habitantes).

## 6. DISCUSSÃO DOS DADOS

### 6.1 O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO EM SAF

O processo de transformação de um clube em SAF demanda tempo e vontade política dentro da associação, uma vez que é ela quem detém de todo o poder para decidir se o clube

<sup>4</sup> Registro do CNPJ da SAF do América-MG.

<sup>5</sup> Presidente da SAF (ainda sem investidor).

<sup>6</sup> O Cuiabá já era um clube empresa controlado pelos atuais sócios da SAF.

<sup>7</sup> O Cuiabá não foi citado na pesquisa IPEC feita em 2022, porém foi feito outro estudo pelo Instituto de Pesquisa e Análise da Fecomércio (IPF-MT), disponível em: <https://fecomerciomt.org.br/ipf-mt-apresenta-pesquisa-com-mapeamento-de-torcedores-ao-cuiaba-esporte-clubes/> - acesso em 20/09/2022.

vira ou não SAF. A figura 2 abaixo explica como é feita a transição de um clube associação para SAF.

Figura 2: O processo de Transformação em SAF



Fonte: <https://trivela.com.br/brasil/a-lei-da-saf-vantagens-sublinhadas-mas-muito-a-analisar/>

A abertura em realizar o processo diz respeito à vontade dentro das associações em se tornar SAF, como essas associações são constituídas por vários membros da parte social dos clubes, do conselho deliberativo dos clubes, e da diretoria e presidência dos clubes, é necessário haver forte vontade política por parte das várias pessoas que possuem poder dentro dos clubes para poder mudar o modelo de associação para SAF.

Dada a vontade política de transformar o clube em SAF, se faz necessário aprovar isso dentro do conselho deliberativo do clube, isso pode se dar de diferentes formas pois cada clube possui um estatuto próprio.

A adaptação dos estatutos é necessária ser feita para adequar a mesma para uma entidade que passará a ter fins lucrativos, diferente do que acontecia quando o clube era associação. É necessário adequá-lo com pontos para o funcionamento da, até então associação, como as empresas S.A. pois é necessário que haja a implantação dos conselhos de administração e fiscal, que são obrigatórios de acordo com a lei 14.193/2021.

É importante ressaltar que não necessariamente as etapas mostradas na figura 2 são seguidas na ordem em que estão, pois é muito comum já haver o interesse dos investidores

antes mesmo da associação decidir virar SAF. O caso mais recente disto é a aquisição de 70% do Clube de Regatas Vasco da Gama que teve sua aprovação dentro do conselho deliberativo do clube como última etapa do processo de transformação em SAF. Desta forma, quando o Vasco virou SAF já havia uma negociação com os investidores, bem como sua aprovação.

Outro ponto a se destacar é que nem sempre é necessário ter um investidor prévio para a transformação em SAF, pois o Clube América Mineiro hoje é uma SAF, porém não teve nenhum investidor envolvido no processo para transformação em SAF, tanto que o presidente da SAF é o antigo presidente do clube Marcus Vinícius Salum.

Figura 3: Os tipos de transformação em SAF



Fonte: <https://trivela.com.br/brasil/a-lei-da-saf-vantagens-sublinhadas-mas-muito-a-analisar/>

Um clube pode se transformar em SAF de três formas, a primeira é a transformação total da associação em SAF, onde praticamente toda a associação passa a virar uma SAF e em caso de compra fica com direito a 10% como manda a legislação. A segunda forma é a cisão do departamento de futebol onde ele se separa do social do clube e é transformado em SAF. Há também a possibilidade da transferência de ativos do clube para a SAF, esses ativos podem ser estádio, centro de treinamento, ou até mesmo todos os departamentos responsáveis pelo futebol das associações, nesses casos é gerado um novo CNPJ e os ativos entram como capital social da SAF.

Um clube quando se transforma em SAF ele tem vantagens tais como de ter as vantagens tributárias de uma associação, tem a possibilidade de ter uma gestão mais profissional e semelhante às empresas em geral, bem como tem a possibilidade de ter um maior potencial de investimentos por meio de investidores. Porém isso vem junto a algumas consequências, pois o clube agora fica preso aos sócios do clube, o poder de decisão fica preso aos investidores e ao conselho de administração, o clube fica dependente diretamente do investidor, que pode ser um investidor que nunca trabalhou no ramo do futebol.

Outro ponto a se mencionar como consequência é que diferente de uma associação, as SAF passam a ter um maior risco de falência, pois agora as mesmas passam a serem vistas como uma empresa S.A. qualquer perante a legislação.

Figura 4: As consequências da transformação em SAF



Fonte: <https://trivela.com.br/brasil/a-lei-da-saf-vantagens-sublinhadas-mas-muito-a-analisar/>

## 6.2 AS DIFERENÇAS DO MODELO DE SAF DOS CLUBES AMÉRICA MG, CUIABÁ, BOTAFOGO E CRUZEIRO.

Apesar de alguns clubes virarem SAF, cada clube tem um contexto de SAF diferente, onde, há clubes com investidores, clubes que já se tornaram SAF mas não possuem investidores até o momento, e clubes que já eram administrados como clube empresa e aproveitaram da mudança da legislação para modernizar e aproveitar as vantagens do novo modelo de administração do futebol. A tabela 3 abaixo mostra um mapeamento de como cada SAF (dos clubes aqui estudados) está organizada.

Tabela 3: Modelos de SAF e suas diferenças.

	<b>Botafogo</b>	<b>Cruzeiro</b>	<b>América MG</b>	<b>Cuiabá</b>
<b>Percentual Adquirido</b>	90%	90%	Sem investidor até o momento	100%
<b>Empresa Parceira</b>	Eagle Holdings	Tara Sports	Sem investidor até o momento	Família Dresch <sup>8</sup>
<b>Dívida Total em 2021</b>	495 Milhões	723 Milhões	101 Milhões	12 Milhões
<b>Receita Total em 2021</b>	122 Milhões	154 Milhões	102 Milhões	70 Milhões
<b>Pagamento da Dívida</b>	Receitas da própria SAF	Receitas da própria SAF (Recuperação Judicial)	Não informado	Receitas da própria SAF
<b>Repasses para a Associação</b>	Não informado	Não	Não	Não informado
<b>Investimento Mínimo do investidor</b>	50% da receita da SAF	Não há	Sem investidor até o momento	Não informado
<b>Modelo de Transformação em SAF</b>	Transformação total em SAF com 10% sob controle da associação como prevê a Lei.	Transformação total em SAF com 10% sob controle da associação como prevê a Lei.	Transformação total em SAF, sem investidor até o momento, a associação ainda tem controle total.	Transformação total de clube empresa para SAF.

Fonte: <https://cruzeiro.com.br/paginas/o-que-e-saf>  
<https://cruzeiro.com.br/media/Estatuto-Social-Anexo-IV-SAF-Cruzeiro-Execution.pdf>  
<https://cruzeiro.com.br/media/Ata-de-Constituicao-da-SAF-Cruzeiro-Execution.pdf>  
<https://www.terra.com.br/esportes/botafogo/saf-botafogo-entenda-os-planos-e-como-sera-o-investimento-de-john-textor,ceb65b37bfddc430fcbce6561c17b95e7yij5alu.html>  
[https://www.mg.superesportes.com.br/app/noticias/futebol/america-mg/2021/12/22/noticia\\_america\\_mg,3952811/salum-exigira-de-investidor-que-america-tenha-real-participacao-na-saf.shtml](https://www.mg.superesportes.com.br/app/noticias/futebol/america-mg/2021/12/22/noticia_america_mg,3952811/salum-exigira-de-investidor-que-america-tenha-real-participacao-na-saf.shtml)  
<https://www.americafc.com.br/transparencia>  
<http://cuiabaesporteclube.com.br/balancosedocumentos/>

<sup>8</sup> A Família Dresch já era dona do Cuiabá no regime de clube empresa e antes mesmo da lei das SAF já realizava investimentos no clube.

## 6.3 O CONTEXTO DOS CLUBES GRANDES - BOTAFOGO, CRUZEIRO E VASCO

### 6.3.1 BOTAFOGO

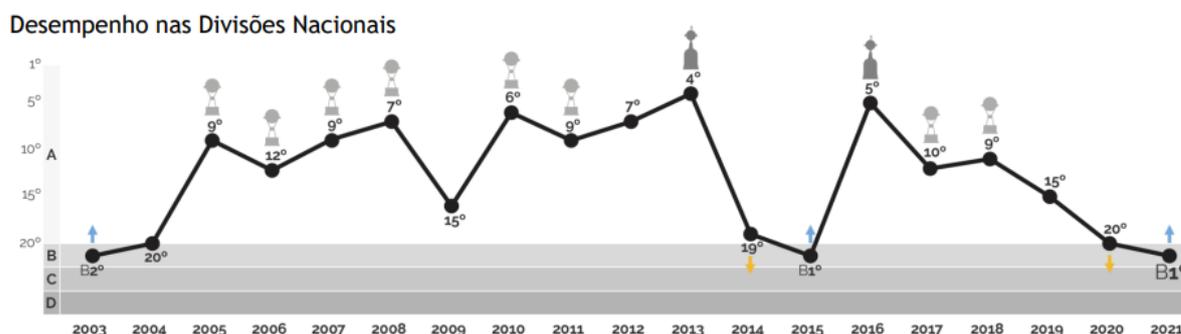
O Botafogo Futebol e Regatas é um clube tradicional da cidade do Rio de Janeiro que possui títulos de expressão como os campeonatos brasileiros de 1968 (unificado) e 1995<sup>9</sup>. Sua torcida é estimada em algo em torno de 2,8 milhões de torcedores sendo assim, uma das maiores torcidas do Brasil segundo pesquisa IPEC.

Esportivamente, o clube vem deixando a desejar neste século, os únicos títulos conquistados foram os campeonatos estaduais de 2006, 2010, 2013 e 2018, bem como os títulos do campeonato brasileiro da segunda divisão de 2015 e 2021.

Figura 5: Desempenho esportivo do botafogo

## Botafogo

### Campeão da Série B

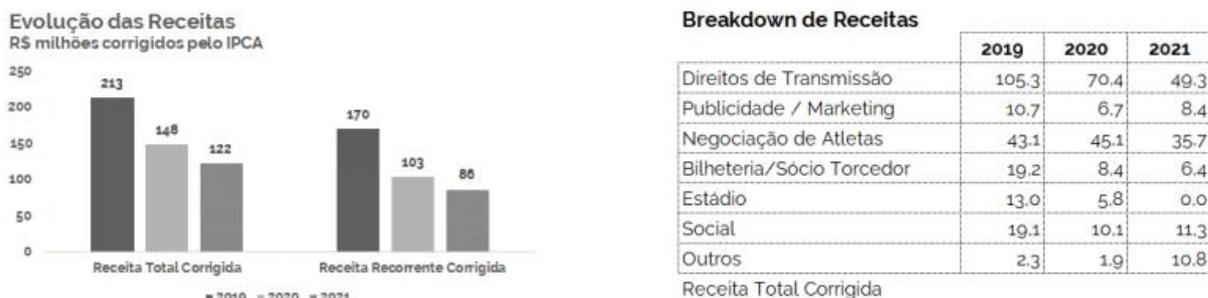


Fonte: <https://conteudos.xpi.com.br/relatorio-futebol-2022/>, acesso dia 24/09/2022

Além do desempenho esportivo ruim nos últimos anos, o desempenho financeiro do clube vem deixando muito a desejar, as receitas do clube vêm caindo ano após ano, apresentando queda até mesmo entre 2020 e 2021, sendo que em 2020 praticamente não houve público nos estádios por conta da pandemia de Covid-19.

<sup>9</sup> Fonte: <https://www.botafogo.com.br/international/titulos.php?lang=es&titulo=Titulos>. Acesso em 25/09/2022.

Figura 6: Fontes de receitas do Botafogo

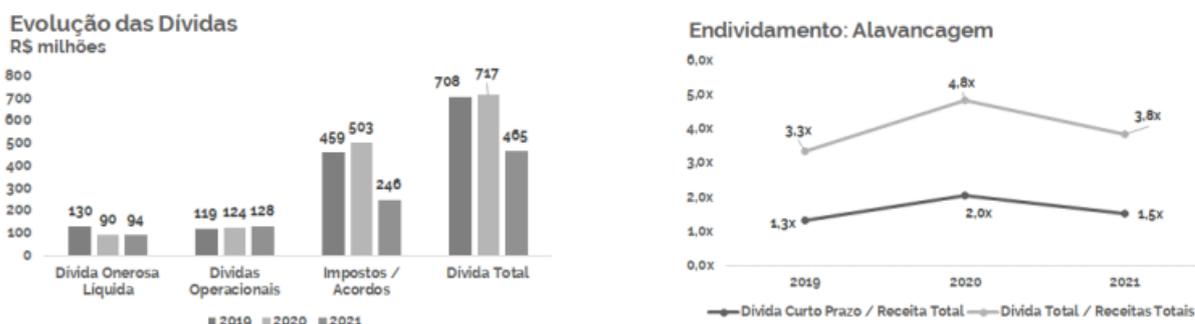


Fonte: <https://conteudos.xpi.com.br/relatorio-futebol-2022/>, acesso dia 24/09/2022

Analisando as receitas do Botafogo, podemos notar que o clube é muito dependente das receitas de direitos de transmissão, essa receita representou 49,44, 47,57 e 40,41% da receita total dos respectivos anos de 2019, 2020 e 2021, e só caiu em percentual por conta que essa receita é proporcional ao desempenho esportivo, que também caiu no mesmo período.

Receitas que são diretamente ligadas ao torcedor como o social, a publicidade e o marketing e a bilheteria/sócio torcedor, também apresentaram queda entre 2019 e 2021, porém apresentando leve recuperação entre 2020 e 2021.

Figura 7: Dívidas do Botafogo



Fonte: <https://conteudos.xpi.com.br/relatorio-futebol-2022/>, acesso dia 24/09/2022

Quanto às dívidas, o botafogo possui uma dívida elevadíssima, a dívida de curto prazo é maior que suas receitas anuais, e a dívida total chegou a patamares de ser 4,8 vezes maior que a receita anual do clube em 2020, caindo para 3,8 vezes em 2021 o que é um patamar ainda elevado, mas que mostra que o clube mesmo na segunda divisão, conseguiu ter uma administração focada em colocar as finanças em dia.

O processo do Botafogo para transformação em SAF começou já com a proposta de investimento da Eagle Holding, que é comandada pelo americano John Textor. Com a proposta na mesa coube ao clube por meio do seu conselho deliberativo decidir se o clube deixaria de ser uma estrutura associativa para se transformar em SAF. A figura 8 mostra melhor como foi a linha do tempo de transformação em SAF do Botafogo.

Figura 8: Linha do tempo da transformação do Botafogo em SAF



Fonte: <https://www.botafogo.com.br/busca.php?q=SAF>. Acesso em 26/09/2022.

Todo o processo de transformação do Botafogo em SAF ocorreu em menos de seis meses. Sob o comando da Eagle Holdings o Botafogo receberá um aporte de 350 milhões de reais em 3 anos, onde 100 milhões seriam aportados na assinatura do acordo, mais 100 milhões em 12 meses, mais 100 milhões em 24 meses, e mais 50 milhões em 36 meses. Além disso, o acordo previa que as dívidas da associação seriam assumidas pela SAF, de forma que parte da receita anual seria destinada ao pagamento de dívidas. Mas vale lembrar que esse dinheiro não necessariamente será aportado no clube para a formação de elenco, por exemplo. Esse dinheiro será aportado para amortização de dívidas, o investimento direto no elenco dependerá das receitas geradas pela SAF.

O Conselho de administração é composto por Fernando Pereira da Silva, Alessandro Langone e Durcesio Mello, já o conselho fiscal tem como membros Gaspar Carreira Júnior, Marco Schroeder e Luiz Frazão.

Analisando bem a situação do Botafogo antes do clube virar SAF, e a situação do acordo de SAF do mesmo, podemos dizer que o clube foi ‘obrigado’ a virar SAF, pois, se encontrava em uma situação financeira onde suas dívidas eram muito altas, as suas receitas vinham em queda e seu desempenho esportivo era muito aquém do esperado para um clube do tamanho do Botafogo.

### 6.3.2 CRUZEIRO

Fundado em 1921, o Cruzeiro é o clube mais vitorioso de Minas Gerais colecionando conquistas como suas 6 copas do brasil, seus 4 títulos brasileiros e suas duas Copa Libertadores da América. Segundo a pesquisa IPEC publicada em 19/07/2022, o Cruzeiro tem cerca de 6,67 milhões de torcedores, sendo assim a sétima maior torcida do Brasil.

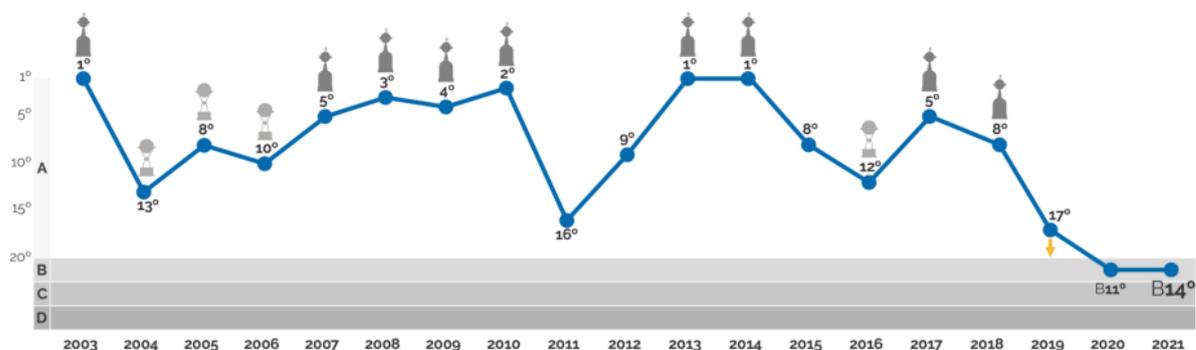
No âmbito esportivo, o clube, hoje, atravessa a sua pior fase da história, foi rebaixado para a segunda divisão do campeonato brasileiro em 2019 e só veio a conquistar o acesso de volta à primeira divisão neste ano de 2022.

Figura 9: Desempenho esportivo do Cruzeiro

## Cruzeiro

14º colocado da Série B

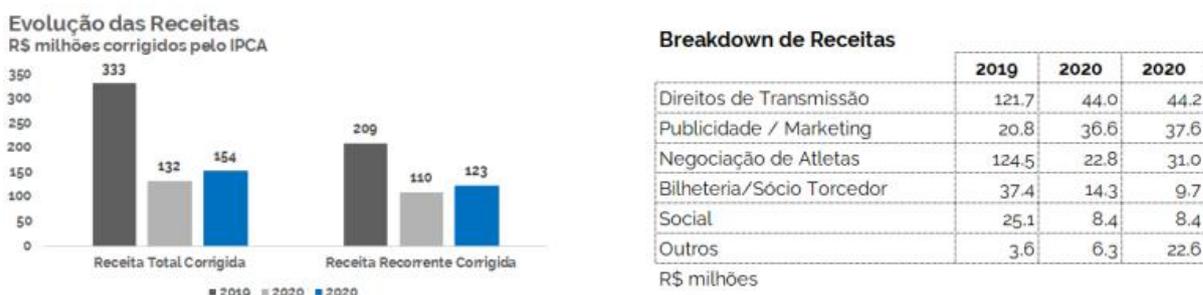
Desempenho nas Divisões Nacionais



Fonte: <https://conteudos.xpi.com.br/relatorio-futebol-2022/> acesso dia 24/09/2022.

Com o time obtendo resultados péssimos no âmbito esportivo, o clube viu suas receitas desabarem no mesmo período, de 2019 para 2020 as receitas desabaram 60,36%, apresentando leve recuperação de 16,67% entre 2020 e 2021, mas ainda com uma queda de 53,75% em 2021 se comparado com 2019.

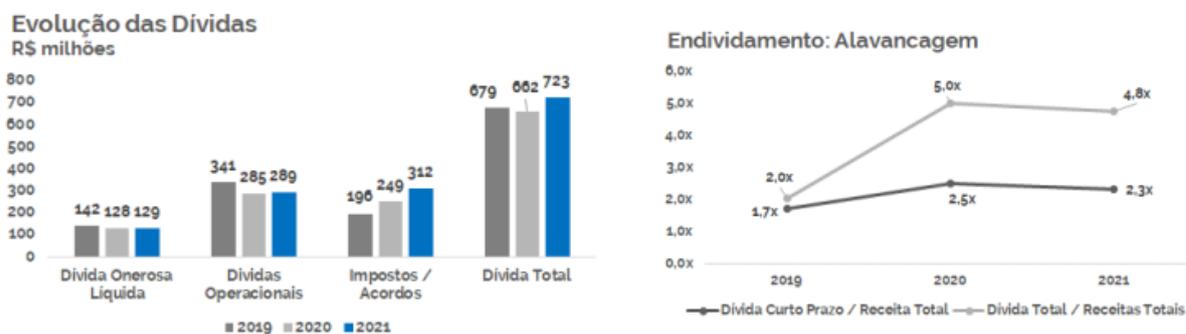
Figura 10: Receitas do Cruzeiro



Fonte: <https://conteudos.xpi.com.br/relatorio-futebol-2022/>, acesso dia 24/09/2022

As principais fontes de receita do clube eram oriundas dos direitos de transmissão, e da negociação de atleta, só que ambas as receitas apresentaram quedas acentuadas, em 2020 as receitas com TV encolheram 63,85% apresentando leve acréscimo de 0,01% em 2021 continuando bem abaixo dos valores de 2019 quando o time disputava a primeira divisão. A respeito da negociação de atletas houve uma queda de 81,39% entre 2019 e 2020 e de 75,1% entre 2019 e 2021, nas receitas.

Figura 11: Dívidas do Cruzeiro



Fonte: <https://conteudos.xpi.com.br/relatorio-futebol-2022/>, acesso dia 24/09/2022

Ao mesmo tempo que as receitas vinham derretendo no cruzeiro, as dívidas continuavam em patamares elevados. A dívida total, que era apenas 2 vezes as receitas anuais do clube em 2019, saltou para o patamar de 5 vezes em 2020 e ficou próximo disso em 2021. A dívida de curto prazo também saltou e passou de 1,7 vezes em 2019 - Algo que já indicava um descontrole das dívidas - para 2,5 vezes em 2020 e 2,3 vezes a receita anual em 2021. Todo esse descontrole financeiro que o Cruzeiro teve, fez com que o clube passasse 2020 e 2021 sem

conseguir o acesso à elite do futebol brasileiro, algo que só agravou mais ainda a delicada situação financeira do clube.

Essa situação financeira delicada do Cruzeiro, fez com que ajudasse o clube a virar SAF, pode se dizer que a situação adiantou todo esse processo. O conselho deliberativo do clube aprovou no dia 17/12/2021 a alteração no estatuto do clube para virar SAF e em 18/12/2021, a Tara Sports por meio do seu dono Ronaldo Nazário de Lima assinou o contrato de intenção de compra de 90% da SAF do Cruzeiro.

Assim como o Botafogo, pode-se dizer que o Cruzeiro não teve outra alternativa a não ser virar SAF, o patamar das dívidas era muito alto e o time não estava conseguindo ter retornos esportivos suficientes para subir para a primeira divisão e assim aumentar as suas receitas.

O Cruzeiro SAF tem como membros do conselho de administração: Sérgio Augusto Santos Rodrigues, Paulo Henrique Pentagna Guimarães e Alvimar de Oliveira Costa. Já seu conselho fiscal é integrado por Sandro Magno Garcia Costa, Jorge Luiz Valente Lipiani e André Dias Bahia.

O cruzeiro SAF pode ser considerada uma compra barata por parte do Ronaldo, uma vez que o único aporte do clube foi para a quitação de dívidas de curto prazo na ordem dos 50 milhões de reais que poderiam, caso não fossem pagas, acarretar em um rebaixamento do clube para a terceira divisão do campeonato nacional. O restante do dinheiro só será aportado caso o clube venha a precisar pagar dívidas como as citadas anteriormente, caso contrário, a gestão do Cruzeiro SAF, vai ela mesma gerar os recursos necessários para o pagamento de dívidas e investimentos.

## **6.4 O CONTEXTO DOS CLUBES EMERGENTES - AMÉRICA MINEIRO E CUIABÁ**

### **6.4.1 AMÉRICA MINEIRO**

O América mineiro é um clube de Belo Horizonte - MG que nos últimos anos figura entre as séries A e B do Campeonato brasileiro, foi fundado em 30 de abril de 1912 e seus títulos mais relevantes são o Campeonato brasileiro da série B de 1997 e 2017, além de 16 títulos estaduais<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Disponível em: <https://www.americafc.com.br/>

A SAF do América MG diverge das SAF aqui já citadas, pois a mesma se deu pela transformação total da associação em SAF e não há investidor envolvido, por enquanto. A SAF é composta por cinco membros do conselho de administração, seis membros do conselho fiscal sendo três efetivos e três suplentes; além dos dois conselhos obrigatórios por lei temos também o conselho de ética e disciplina composto por seis membros sendo três efetivos e três suplentes e o conselho benemérito composto por dezoito membros; a SAF é presidida por Marcus Vinícius Salum que têm como vice presidente Afonso Celso Raso.

Nos últimos anos no âmbito esportivo o clube vem oscilando entre participações na primeira e segunda divisão do campeonato brasileiro, pode-se notar também que nos últimos 4 anos o América vem tendo desempenho esportivo satisfatório se comparado à década passada onde o clube chegou a ficar sem divisão, como mostra a figura abaixo.

Figura 12: Desempenho do América Mineiro no campeonato brasileiro

## América Mineiro

8º colocado na Série A: Classificação para a **Libertadores**



Fonte: <https://conteudos.xpi.com.br/relatorio-futebol-2022/> acesso dia 24/09/2022

No âmbito financeiro, o América é bastante dependente dos direitos de transmissão, outras receitas que representaram mais de 71% das receitas de 2021. As receitas com publicidade/Marketing e Bilheteria/Sócio Torcedor, representaram menos de 18% das receitas do clube no ano de 2021. As demais receitas junto com negociação de atletas geraram nem 12% das receitas. Esse cenário pode ser melhor analisado na figura 6.

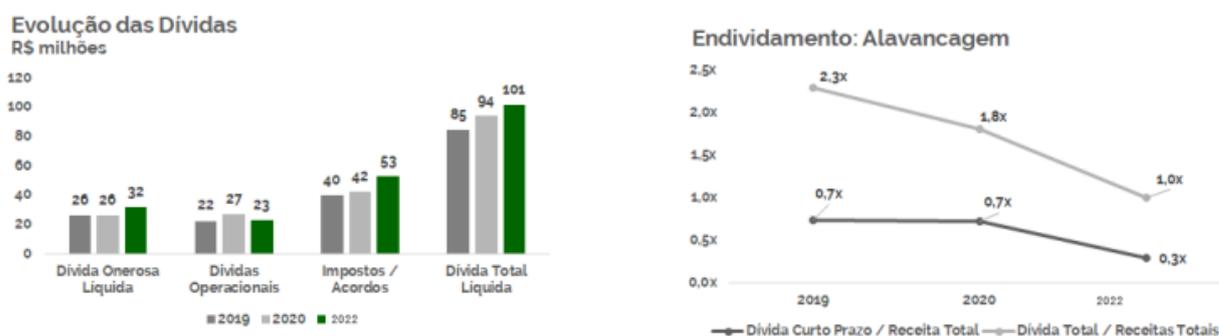
Figura 13: Receitas do América MG



Fonte: <https://conteudos.xpi.com.br/relatorio-futebol-2022/> acesso dia 24/09/2022

No âmbito das dívidas o clube vem apresentando aumento da mesma, porém as receitas nos últimos anos vêm crescendo em magnitude maior o que está fazendo com que o clube esteja bem financeiramente com uma baixa relação da dívida total em relação a receita total como mostrado na figura 7, a dívida de curto prazo, aquela pela qual se vence em até um ano, também vem caindo, com isso abre-se margem dentro do clube para maiores investimentos.

Figura 14: Endividamento do América MG



Fonte: <https://conteudos.xpi.com.br/relatorio-futebol-2022/> acesso dia 24/09/2022

Diferente do Cruzeiro e do Botafogo, a SAF do América veio por decisão do próprio clube e não por conta das circunstâncias desfavoráveis, que com a nova legislação viu oportunidade de se organizar para receber o aporte de algum investidor interessado. E como o clube já está organizado como SAF, o trâmite para receber um investidor é muito mais rápido, transparente e imune a disputas políticas dentro do conselho deliberativo do clube.

## 6.4.2 CUIABÁ

O Cuiabá Esporte Clube é o clube mais jovem dentre os clubes estudados aqui neste trabalho, foi fundado em 12/12/2001, porém ficou um período sem atividades e só veio a voltar em 2009 sob o comando da família Dresch com o formato de clube empresa.

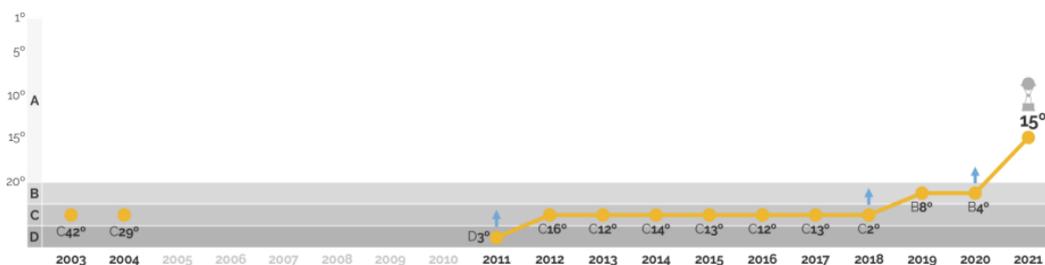
O clube se tornou SAF no dia 13/11/2021, e tem os irmãos Alessandro Dresch e Cristiano Luiz Dresch como sócios proprietários e membros efetivos do conselho de administração junto com Gerson Wellington Pinto. Já o conselho fiscal tem como integrantes efetivos Ronei Schultze, Cláudio Heinzen e Fabricia Tatiano Poletto; com Alexandro Dal Moro, Katiana Suellen Schreiber e Joice Lemes dos Santos Bittencourt como suplentes.

No âmbito esportivo, o Cuiabá é um clube em ligeira ascensão, os últimos três anos são sem dúvidas os melhores anos da história do clube que até então, só tinha disputado no máximo a terceira divisão do campeonato brasileiro.

Figura 15: Desempenho esportivo do Cuiabá nas últimas temporadas

15º colocado da Série A: classificado para a **Sulamericana**

Desempenho nas Divisões Nacionais



Fonte: [https://conteudos.xpi.com.br/relatorio-futebol-2022,/](https://conteudos.xpi.com.br/relatorio-futebol-2022/) acesso dia 24/09/2022

No aspecto financeiro o Cuiabá é um clube que sempre foi administrado como uma empresa, ou seja, teve uma gestão mais isenta de disputas políticas internas, juntando isso com o bom desempenho esportivo dos últimos anos, as suas receitas quase triplicaram em 2021, em relação à 2020. Destaca-se nesse meio as receitas com direitos de transmissão, e as receitas com bilheteria e sócio torcedor que não existiam antes.

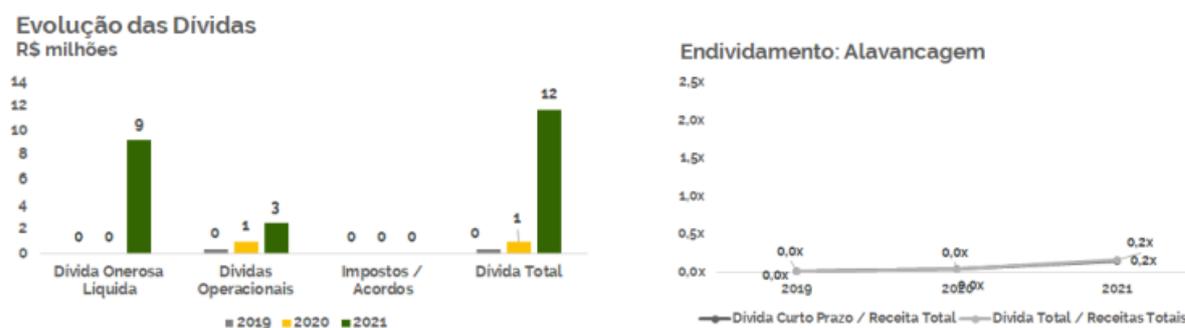
Figura 16: Fontes de receitas do Cuiabá nos últimos três anos



Fonte: <https://conteudos.xpi.com.br/relatorio-futebol-2022/>, acesso dia 24/09/2022

Nota-se que com a participação do clube na primeira divisão do campeonato brasileiro, as receitas com direitos de transmissão explodiram, antes elas representavam cerca de um terço das receitas totais do clube, e passaram a representar 70,3% do total de receitas. Porém, ao mesmo tempo que as receitas aumentaram em grande magnitude, as dívidas também seguiram o mesmo caminho, saindo de um cenário onde praticamente não existia dívida para 12 milhões de dívida em 2021.

Figura 17: Dívidas do Cuiabá nos últimos três anos



Fonte: <https://conteudos.xpi.com.br/relatorio-futebol-2022/>

Apesar das dívidas terem crescido de forma exponencial, as receitas conseguem mais que cobrir todo esse endividamento, que é praticamente todo de curto prazo, algo que pode ser explicado com o aumento dos custos do clube para a participação na primeira divisão do campeonato brasileiro.

Diante deste cenário, podemos dizer que o Cuiabá apenas usou da nova legislação para atualizar a sua governança, uma vez que o clube, comandado desde 2009 pela família Dresch já era administrado de forma profissional e como uma empresa comum, além disso, já possuía

bons indicadores financeiros bons e vinha alinhando isso à um bom desempenho esportivo nos últimos 3 anos.

## 6.5 O CONTEXTO FINANCEIRO DAS SAF EM RELAÇÃO AS SUAS PRINCIPAIS FONTES DE RECEITAS.

Analisando as finanças dos quatro clubes aqui estudados, pode-se perceber um padrão em quase todos eles, a dependência dos direitos de transmissão nas receitas dos clubes. Essa receita é muito dependente de resultados esportivos bons como boas participações na primeira divisão do campeonato brasileiro bem como boas participações nas copas nacionais e internacionais.

A tabela 3 mostra o quanto os times são dependentes das receitas de direitos de transmissão, principalmente quando o clube está participando da primeira divisão do campeonato brasileiro.

Tabela 4: Percentual dos direitos de transmissão em relação ao total de receitas do clube.

PERCENTUAL DE RECEITA DE TV				
	2019	2020	2021	Média
<b>América-MG</b>	<u>32,43%</u>	<u>55%</u>	<b>70,88%</b>	<b>52,77%</b>
<b>Cuiabá-MT</b>	<u>33,79%</u>	<u>44%</u>	<b>57%</b>	<b>44,93%</b>
<b>Cruzeiro</b>	<b>36,55%</b>	<u>33,33%</u>	<b>28,70%</b>	<b>32,86%</b>
<b>Botafogo</b>	<b>49,44%</b>	<b>47,57%</b>	<u>40,41%</u>	<b>45,80%</b>

Fonte: Elaborado por Jardel Gomes dos Santos (2022)

\*Números sublinhados representam que o clube estava na série B, onde paga-se menos por direitos de transmissão.

Com exceção do Cruzeiro em 2021, todos os clubes apresentam mais de um terço das receitas oriundas dos direitos de TV, e se analisar pela média do período, apenas o Cruzeiro apresenta uma dependência menor dessas receitas, porém ainda é uma receita que representa mais de 30% das receitas. Botafogo, Cuiabá e América apresentam algo em torno de 50% de dependência dos direitos de transmissão, o que é algo perigoso.

Se por um lado os clubes se apresentam como bastante dependentes dos direitos de transmissão, a receita gerada diretamente por seus torcedores, que aqui será representada pelas

receitas com publicidade/marketing, com bilheteria e sócio torcedor e com o clube social. Desta forma temos a situação da tabela 5.

Tabela 5: Percentual das receitas dos clubes que têm origem direta da torcida.

PERCENTUAL DE RECEITA COM O TORCEDOR				
	2019	2020	2021	Média
<b>América-MG</b>	<b>18,65%</b>	<b>5,77%</b>	<b>17,55%</b>	<b>13,99%</b>
<b>Cuiabá-MT</b>	<b>66,9%</b>	<b>35,2%</b>	<b>40,29%</b>	<b>47,46%</b>
<b>Cruzeiro</b>	<b>25,02%</b>	<b>44,92%</b>	<b>36,17%</b>	<b>35,37%</b>
<b>Botafogo</b>	<b>23%</b>	<b>17,03%</b>	<b>21,39%</b>	<b>20,48%</b>

Fonte: Elaborado por Jardel Gomes dos Santos (2022)

Nota-se que o Cuiabá e o Cruzeiro se destacam nesse quesito nos últimos dois anos, ou seja, conseguem gerar 47,46 e 35,37% de receita oriunda da torcida, enquanto isso, América e Botafogo arrecadam 13,99 e 20,48% de receitas respectivamente de forma direta das torcidas, o que pode ser considerado pouco principalmente no caso do Botafogo que possui uma torcida na casa de milhão.

Buscar um maior engajamento dos torcedores é extremamente estratégico para um aumento no faturamento dos clubes, no caso deste estudo, temos dois clubes que possuem milhões de torcedores e também temos dois clubes que estão em ascensão, mas que possuem milhares de torcedores como pode ser visto na tabela 6.

Tabela 6: Mapeamento dos torcedores de Botafogo, Cruzeiro, América e Cuiabá.

	América-MG	Cuiabá-MT	Cruzeiro	Botafogo
<b>Torcida</b>	<b>860 mil</b>	<b>530 mil</b>	<b>6,67 milhões</b>	<b>2,8 milhões</b>
<b>Média de público (2021)<sup>11</sup></b>	<b>2.935</b>	<b>10.582</b>	<b>33.410<sup>12</sup></b>	<b>22.676</b>
<b>Número de Sócios Torcedores<sup>13</sup></b>	<b>1.900</b>	<b>5.000</b>	<b>62.980</b>	<b>43.569</b>

<sup>11</sup> Referente ao primeiro turno do campeonato brasileiro de 2022, já com os estádios podendo receber 100% do público.

<sup>12</sup> Referente ao campeonato brasileiro série B de 2022 até a data da notícia.

<sup>13</sup> Dados atualizados no dia 19/08/2022.

<https://www.goal.com/br/listas/ranking-de-socio-torcedor-no-brasil-atualizado-veja-os-times-que-lideram/1tfnlhexm1041gk6goka8lo8n#cs5d4e535d7022107e>  
<https://ge.globo.com/sp/futebol/noticia/2022/07/19/pesquisa-mostra-flamengo-e-corinthians-como-maiores-torcidas-do-brasil-veja-o-ranking.ghtml>  
<https://fecomerciomt.org.br/ipf-mt-apresenta-pesquisa-com-mapeamento-de-torcedores-ao-cuiaba-esporte-clube/>  
<https://www.cbf.com.br/futebol-brasileiro/noticias/index/brasileirao-assai-supera-20-mil-torcedores-de-media-e-mira-recorde>  
<https://www.cbf.com.br/futebol-brasileiro/noticias/campeonato-brasileiro-serie-b/primeiro-turno-da-serie-b-tem-medias-de-publico-comparaveis-as-da-seri>

Cruzeiro e Botafogo se destacam com torcidas grandes, porém o Cuiabá apesar de ter a menor torcida, tem uma excelente média de público e é o clube com o maior percentual de sócios em relação a sua torcida, enquanto o América tem o torcedor menos presente entre os times aqui estudados.

Sabendo o número estimado de torcedores que os clubes têm, junto com as receitas que eles arrecadam com marketing/publicidade (patrocinadores, venda de produtos e serviços licenciados), e bilheteria/sócio torcedor, foi criado um indicativo que consegue mostrar quanto os clubes arrecadam de forma direta para cada torcedor que eles têm. Os resultados desse indicativo podem ser vistos na tabela 6.

Tabela 7: Receita anual gerada para cada torcedor

RECEITA PER CAPITA POR TORCEDOR (ANUAL)				
	2019	2020	2021	Média
<b>América-MG</b>	<b>R\$ 8,02</b>	<b>RS 3,49</b>	<b>R\$ 20,81</b>	<b>R\$ 10,77</b>
<b>Cuiabá-MT</b>	<b>R\$ 36,60</b>	<b>R\$ 16,60</b>	<b>R\$ 53,20</b>	<b>R\$ 35,47</b>
<b>Cruzeiro</b>	<b>R\$ 12,49</b>	<b>R\$ 8,89</b>	<b>R\$ 8,35</b>	<b>R\$ 9,91</b>
<b>Botafogo</b>	<b>R\$ 17,50</b>	<b>R\$ 9,00</b>	<b>R\$ 9,32</b>	<b>R\$ 11,94</b>

Fonte: Elaborado por Jardel Gomes dos Santos (2022)

Diante dos resultados mostrados na tabela 6, nota-se que o clube que tem a menor torcida, o Cuiabá, é quem mais arrecada de forma direta para cada torcedor e os demais clubes arrecadam um valor muito entre R\$ 9,91 e RS 11,94 para cada torcedor valor que é mais de 3 vezes menor que do Cuiabá.

Porém se faz necessário ver qual é de fato o problema, se vem da baixa arrecadação com bilheteria e sócio torcedor ou se são contratos de marketing/publicidade ruins. Por esse motivo

foi elaborada a tabela 7 para descobrir qual a receita por torcedor que cada clube tem com o marketing e publicidade.

Tabela 8: Receita per capita com marketing/publicidade

RECEITA PER CAPITA EM MARKETING/PUBLICIDADE POR TORCEDOR (ANUAL)				
	2019	2020	2021	Média
<b>América-MG</b>	<b>R\$ 7,67</b>	<b>RS 2,44</b>	<b>R\$ 16,40</b>	<b>R\$ 8,84</b>
<b>Cuiabá-MT</b>	<b>R\$ 36,60</b>	<b>R\$ 16,60</b>	<b>R\$ 41,50</b>	<b>R\$ 31,57</b>
<b>Cruzeiro</b>	<b>R\$ 3,11</b>	<b>R\$ 5,48</b>	<b>R\$ 5,64</b>	<b>R\$ 4,74</b>
<b>Botafogo</b>	<b>R\$ 3,82</b>	<b>R\$ 2,40</b>	<b>R\$ 3,00</b>	<b>R\$ 3,07</b>

Fonte: Elaborado por Jardel Gomes dos Santos (2022)

O resultado obtido na tabela 7, mostra que os clubes com maior torcida deixam muito a desejar na arrecadação com marketing/publicidade mesmo possuindo milhões de torcedores que são os clientes diretos das ações de marketing que o clube promove, seja ela com patrocínios ou com outra atividade de marketing. O América arrecada quase o dobro do Cruzeiro que é um time da mesma cidade e com muito mais torcedores e com muito mais engajamento, o Cuiabá arrecada mais de 10 vezes por torcedor que o Botafogo mesmo sendo um clube que até anos atrás era desconhecido no cenário nacional.

As situações de Cruzeiro e Botafogo só mostram como eles até então vinham desperdiçando o potencial que tinham de faturar com o seu torcedor. As gestões que antecederam a SAF nesses clubes, provavelmente não enxergavam o quanto o potencial de suas torcidas era subestimado nos departamentos de marketing, seja em campanhas de marketing, ou seja em contratos de patrocínio que eram desfavoráveis ao clube.

Esse problema pelo menos no lado do Botafogo foi notado logo quando o clube virou SAF, pois o investidor da mesma o americano John Textor no dia 12/02/2022 rompeu todos os contratos de patrocínio do clube carioca<sup>14</sup> algo que pelos lados do Cruzeiro isso não aconteceu ainda.

Em relação ao Cuiabá e ao América Mineiro, temos números de receita per capita de marketing bem superiores aos de Cruzeiro e Botafogo, com destaque ao Cuiabá, que aqui neste

<sup>14</sup> Fonte: <https://www.gazetaesportiva.com/times/botafogo/john-textor-revela-rompimento-de-contratos-com-patrocinadores-do-botafogo/>

estudo, lidera com folgas neste indicador. Um dos pontos que podem explicar isso é que o Cuiabá já era administrado como clube empresa e já tinha dentro do clube uma cultura organizacional preparada para extrair o máximo de rentabilidade possível. No caso do América Mineiro, isso pode ser o reflexo de uma boa administração no âmbito esportivo e financeiro que fez o clube se manter por dois anos na primeira divisão do campeonato brasileiro, algo que não aconteceu neste século, bem como conseguiu levar o clube para disputar a Copa Libertadores da América no ano de 2022.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Entre os times aqui analisados temos dois opostos claramente visíveis no processo de transformação em SAF de cada clube, onde de um lado temos dois times que voluntariamente viraram SAF, assim, se adequando à nova legislação. E tivemos do outro lado dois times que diante do momento financeiro e esportivo pelos quais eles viviam, viram na transformação em SAF uma oportunidade para se reerguerem.

Se analisarmos a história das legislações esportivas no Brasil, veremos que a lei 14.193/2021 (Lei das SAF) é a primeira que trata de questões acerca das instituições esportivas no Brasil, principalmente na questão de promover boas práticas dentro da administração dos clubes de futebol. Leis anteriores como a Lei Zico e a Lei Pelé foram leis que tratam mais das questões da relação dos atletas com os clubes em questões como o fim do passe que segurava os atletas dentro dos clubes, bem como dos contratos de trabalho dos mesmos.

A lei 14.193/2021 tem pouco mais de um ano, porém ainda há baixa adesão dos clubes. Foram citados 4 (quatro) clubes neste trabalho, pois esses foram os pioneiros na mudança das suas estruturas para a nova legislação, porém é um número baixo se olharmos que temos 40 clubes nas duas principais divisões do país, porém já temos outros processos de transformação em SAF em andamento e a tendência é os clubes aderirem a esse modelo de forma lenta.

Outro ponto a se observar é o contexto pelos quais, os quatro clubes analisados, resolveram virar SAF. Enquanto para América MG e Cuiabá, o contexto era favorável com receitas e dívidas sob controle, e com desempenho esportivo dentro de uma fase de ascensão, Botafogo e Cruzeiro estavam em situações mais delicadas, em especial o clube mineiro. Para América e Cuiabá, virar SAF foi uma oportunidade para maiores investimentos e aceleração da sua ascensão em busca de futuramente serem times mais competitivos no cenário nacional.

Por outro lado, no caso de Botafogo e Cruzeiro, que contam com milhões de torcedores, e que nos últimos anos passaram a sofrer por conta de administrações passadas pouco eficazes que culminaram no aumento das dívidas, na diminuição das receitas bem como em desempenhos esportivos péssimos culminando até em rebaixamentos para a segunda divisão. Virar foi SAF como o primeiro passo para sair do ‘buraco’ pelo qual eles estavam, como foi visto, a situação de Cruzeiro e Botafogo beirava o colapso ao ponto de os mesmos não terem receitas anuais para cobrir suas dívidas de curto prazo, algo que era totalmente o oposto para Cuiabá e América que foram clubes que optaram por virar SAF. Por enquanto, podemos dizer que os clubes que estavam “perto do fundo do poço”, estão conseguindo sair, já que o Botafogo ascendeu para primeira divisão de 2022 enquanto estava no processo de transformação para SAF e deverá permanecer para 2023 já administrado pela SAF comandada pela EAGLE Holdings. No caso do Cruzeiro, o clube acaba de garantir o acesso para a primeira divisão de 2023, bem como conquistou o título de campeão brasileiro da série B de 2022.

As estruturas das SAF aqui apresentadas são semelhantes, haja vista que o modelo de transformação em SAF foi semelhante em todos os clubes, que optaram por se transformar em SAF, não houve cisão nem muito menos transferências de ativos para a construção de uma nova organização estruturada como SAF. Porém a respeito do processo de transição para SAF temos muitas diferenças. No caso do Botafogo, o clube já tinha um investidor pronto para investir no clube antes mesmo do processo de transição para SAF iniciar. No caso do Cruzeiro o clube virou SAF as pressas e o conselho deliberativo aprovou rapidamente a transformação do clube para SAF, cedendo 90% do clube à Tara Sports, empresa do Ronaldo “fenômeno” em troca do pagamento de uma dívida que se não fosse paga, resultaria num novo rebaixamento para o Cruzeiro. No caso do América, o processo foi simples e pouco conturbado, o conselho deliberativo aprovou rapidamente a transformação para SAF e a diretoria atual ficou com o comando da SAF a espera de um novo investidor. Por fim o caso de transição para SAF mais diferente, entre os aqui estudados, foi o do Cuiabá, pois o mesmo já era registrado como clube empresa, e só se adequou à mudança e as vantagens da Lei das SAF, mantendo praticamente a mesma estrutura de administração que tinha antes da legislação ser aprovada.

SAF são novidade, sendo assim, não dá para observar seus resultados, haja vista que há pouco mais de um ano que a lei das SAF foi sancionada. Por isso se fez necessário observar dados para observar quais pontos poderiam ser melhorados para aumentar a percepção de valor de cada SAF. Desta forma identificamos quem seriam os clientes da SAF (sua torcida), e a

partir deles observamos o quanto que eles geram de valor para a SAF. Os resultados obtidos nos mostraram que se as SAF conseguirem melhorar os retornos financeiros que os clubes têm em relação a sua torcida é possível para os mesmos maiores retornos financeiros que podem se tornar maiores investimentos no futuro. Nesse caso vale o destaque dos clubes que têm menor torcida aqui estudados (América MG e Cuiabá), ambos os clubes conseguem ter retornos muito maiores em relação a cada torcedor que eles têm, em relação a Botafogo e Cruzeiro que contam com milhões de torcedores espalhados pelo Brasil e mesmo assim cada torcedor não consegue gerar a receita para os clubes igual o clube do Cuiabá e até mesmo o América MG, gera.

Percebe-se que os desafios da SAF são enormes, porém também deu para perceber também que o incentivo para uma gestão mais profissional proposta pela nova lei das SAF (14.193/2021) pode gerar oportunidades para as mesmas explorarem de forma mais eficiente e eficaz todos os pontos que gerem maior arrecadação de receitas, principalmente quando o assunto é gerar valor através de seu torcedor, que pelo observado nos últimos anos, é um valor baixo, principalmente para os clubes com as maiores torcidas aqui pesquisados, onde deu para se notar que os mesmos ficam a mercê de aspectos fora do alcance do clube, como no caso das receitas de TV que depois do contrato fechado, os retornos estão quase que fora do controle dos clubes.

Quanto aos dados aqui coletados para fazer esse trabalho vale destacar a falta de transparência dos clubes mesmo aqueles que hoje se organizam como SAF. Botafogo e Cruzeiro pouco detalham sobre suas SAF em seus sites oficiais, foi necessário recorrer a reportagens de jornalistas que acompanham o meio esportivo a fim de obter maiores detalhes sobre os clubes, principalmente nos casos de Botafogo e Cruzeiro.

Com dados mais detalhados em mãos seria possível descobrir os gargalos da administração dos clubes principalmente no aspecto financeiro, evitando desperdícios e gerando maior capacidade de investimentos no futebol, assim, elevando a competitividade dos clubes no cenário nacional.

Maior transparência também pode ajudar aos clubes a negociar melhores contratos de patrocínios, dentro dessa pesquisa um ponto que deu para perceber com clareza é que os clubes não mapeiam suas torcidas, dependem de pesquisas feitas e encomendadas por terceiros para estimar o número de suas torcidas. Sem esses dados em mãos, fica difícil ter poder de barganha com os possíveis patrocinadores, fazendo com que os patrocinadores fechem contratos com os clubes com valores aquém do que o clube poderia arrecadar.

Durante a elaboração deste trabalho, tivemos os clubes Vasco da Gama, E. C. Bahia e Clube Atlético Mineiro, que iniciaram seu processo de transformação para SAF. Isso é um indicativo de que aos poucos os clubes brasileiros vão mudar o seu modo de administrar o futebol, buscando uma gestão mais profissional e transparente.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Giovani Ribeiro Rodrigues; COSTA, Aron Vitor Fraiz; CECY, Mateus Dambiski. REFLEXÕES JURÍDICAS E ECONÔMICAS DA RECUPERAÇÃO JUDICIAL DOS CLUBES DE FUTEBOL NO BRASIL.

A Lei da SAF: vantagens sublinhadas, mas muito a analisar. TRIVELA. 08/04/2022. Disponível em: <https://trivela.com.br/brasil/a-lei-da-saf-vantagens-sublinhadas-mas-muito-a-analisar/>. Acesso em 13/06/2022.

AMARO, Guilherme. Eleição do Timão acaba em confusão, e Andrés 'se esconde' no banheiro. LANCE. 03/02/2018. Disponível em: <https://www.lance.com.br/corinthians/eleicao-timao-acaba-confusao-andres-esconde-banheiro.html>. Acesso em: 02/06/2022.

ARAÚJO, Alexandre e BRAZ, Bruno. Salgado inicia 'batalha política' no Vasco para aprovar venda da SAF à 777. UOL. 24/02/2022. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2022/02/24/salgado-inicia-batalha-politica-no-vasco-para-aprovar-venda-da-saf-a-777.htm>. Acesso em: 18/06/2022.

BETING, Erich: Botafogo e Cruzeiro não vão ganhar dinheiro com a SAF. 27/12/2022. disponível em: [https://www.espn.com.br/blogs/maquinadoesporte/798240\\_botafogo-e-cruzeiro-nao-vaoganhardinheirocomasaf](https://www.espn.com.br/blogs/maquinadoesporte/798240_botafogo-e-cruzeiro-nao-vaoganhardinheirocomasaf). Acesso em 27/09/2022.

Botafogo História. Botafogo site oficial. Disponível em: <https://www.botafogo.com.br/historia.php>. Acesso em: 16/06/2022.

BRAMANTE, Ivani Contini. Lei do clube-empresa de futebol e impactos no direito do trabalho. Lei do clube-empresa de futebol e impactos no direito do trabalho, 2021.

BRASIL, LEI Nº 14.193, DE 6 DE AGOSTO DE 2021 - Institui a Sociedade Anônima do Futebol e dispõe sobre normas de constituição, governança, controle e transparência, meios de financiamento da atividade futebolística, tratamento dos passivos das entidades de práticas desportivas e regime tributário específico; e altera as Leis nºs 9.615, de 24 de março de 1998, e 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil).

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.

BRASIL, MEDIDA PROVISÓRIA Nº 39, DE 14 DE JUNHO 2002 - Altera a Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências.

CARDOSO, Ciro Portella et al. A CRIAÇÃO DA SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL E A APLICAÇÃO DA LEI 11.101/2005. Revista Ilustração, v. 3, n. 1, p. 5-13, 2022.

CARVALHO, Luciene Rufino; DE ALMEIDA, Gustavo Henrique; GONÇALVES, Camila Soares. Clube-empresa. LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas, v. 11, n. 1, p. 457-484, 2021.

CARVALHO, Luciana Carvalho; DE OLIVEIRA, Pedro Henrique Carrijo; GIAROLA, Eduardo. Determinantes da rentabilidade em clubes de futebol brasileiro. In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2020.

CARVALHO, Luciene Rufino; DE ALMEIDA, Gustavo Henrique; GONÇALVES, Camila Soares. Clube-empresa. LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas, v. 11, n. 1, p. 457-484, 2021.

DE SANTANA GONÇALVES, Julio Cesar; DA COSTA, Carlos Everaldo Silva. "Empresarização" e controle: o caso do Figueirense Futebol Clube. Cadernos EBAPE. BR, v. 5, n. 3, p. 1 a 16-1 a 16, 2007.

Decreto Lei Nº 3.199, de 14 de Abril de 1941 - Estabelece as bases de organização dos desportos em todo o país.

DIAS, Jéssica. Vasco corre para fechar com 777 para ir forte ao mercado já na janela de julho. ESPN. 14/06/2022. Disponível em: [https://www.espn.com.br/futebol/artigo/\\_id/10511874/vasco-corre-para-fechar-com-777-para-ir-forte-ao-mercado-ja-na-janela-de-julho](https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_id/10511874/vasco-corre-para-fechar-com-777-para-ir-forte-ao-mercado-ja-na-janela-de-julho). Acesso dia 16/06/2022.

DIREITO, PROGRAMA DE GRADUAÇÃO EM; CALDAS, RAFAEL INÁCIO DA SILVA. SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL: O NOVO PARADIGMA DO FUTEBOL BRASILEIRO.

HIRATA, Edson; STAREPRAVO, Fernando Augusto. Lei Zico: os bastidores de um gol anulado. Research, Society and Development, v. 9, n. 7, p. e395973534-e395973534, 2020.

John Textor revela rompimento de contratos com patrocinadores do Botafogo. GAZETA ESPORTIVA. 14/02/2022. Disponível em: <https://www.gazetaesportiva.com/times/botafogo/john-textor-revela-rompimento-de-contratos-com-patrocinadores-do-botafogo/>. Acesso em 28/09/2022.

LIMA, José Otávio Perez; DE ANDRADE, José Fernando; CARNEIRO, Bruno César. MODERNIZAÇÃO E GESTÃO NO FUTEBOL. Revista Eletrônica Ciência & Tecnologia Futura, v. 1, n. 1, 2022.

MAIA, A. B. G. R. et al. Governança e desempenho nos clubes brasileiros de futebol. In: Anais do USP International Conference in Accounting, São Paulo, SP, Brasil. 2018.

MASCARENHAS, Margarida et al. SOBRE O EQUILÍBRIO FINANCEIRO FACE À EVOLUÇÃO DO FINANCIAMENTO DO SPORTING CLUBE DE PORTUGAL–FUTEBOL, SAD. REVISTA INTERCONTINENTAL DE GESTÃO DESPORTIVA-RIGD, v. 6, p. 47-62, 2016.

MATOS, RODRIGO. Como o Botafogo SAF receberá investimento de R\$ 350 milhões em três anos. 12/01/2022. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/colunas/rodrigo-mattos/2022/01/12/como-a-botafogo-saf-recebera-investimento-de-r-350-milhoes-em-tres-anos.htm>. Acesso em 26/09/2022.

MELLO, Bernardo. Pesquisa inédita O GLOBO/Ipec aponta as 26 maiores torcidas do Brasil; veja lista. 19/07/2022. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/esportes/futebol/noticia/2022/07/pesquisa-inedita-o-globoipec-aponta-as-26-maiores-torcidas-do-brasil-veja-lista.ghtml>. Acesso em 20/09/2022.

NAKAMURA, Wilson Toshiro; CERQUEIRA, Sérgio de Albuquerque. A Nova Era do Futebol Brasileiro e Clubes Geridos como Negócio. Revista de Administração Contemporânea, v. 25, 2021.

NAKAMURA, Wilson Toshiro. Reflexões sobre a gestão de clubes de futebol no Brasil. Jornal de inovação e finanças, v. 1, n. 1, p. 40-52, 2015.

NEGRÃO, Ivana. Beneméritos: mais um capítulo da agitada e judicializada eleição no Vasco. UOL. 29/01/2021. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/colunas/lei-em-campo/2021/01/29/benemeritos-mais-um-capitulo-da-agitada-e-judicializada-eleicao-no-vasco.html>. Acesso em 02/06/2022.

O profissionalismo do futebol brasileiro: uma abordagem histórica. UNIVERSIDADE DO FUTEBOL. 2008. Disponível em: <https://universidadedofutebol.com.br/2008/05/20/o-profissionalismo-do-futebol-brasileiro-uma-abordagem-historica/>. Acesso em: 10/06/2022.

O que é SAF. Cruzeiro site oficial. Disponível em: <https://www.cruzeiro.com.br/paginas/o-que-e-saf>. Acesso em 16/06/2022.

OURIQUES, Nilso. O gol contra do rei: a Lei Pelé e suas consequências. Motrivivencia, n. 12, p. 37-64, 1999.

PEREIRA, Carlos Alberto et al. A gestão estratégica de clubes de futebol: uma análise da correlação entre performance esportiva e resultado operacional. In: Congresso USP de Controladoria e contabilidade. 2004.

PINTO, Bruno Maruco Dias et al. O FUTEBOL COMO FERRAMENTA DE INCLUSÃO SOCIAL E DE PROFISSIONALIZAÇÃO NO BRASIL ATRAVÉS DO CLUBE-EMPRESA. Revista Jurídica On-line, v. 1, n. 1, p. 88-107, 2021.

REGANHA, Diogo Miguel Azeitona. Estudo de caso sobre a correlação existente entre a performance financeira das sociedades anônimas desportivas e a performance desportiva dos clubes. 2021. Tese de Doutorado. ISCAL.

REZENDE, Laura. SAF do América-MG é registrada nesta quarta-feira, e clube aguarda acordo com investidor. Globo Esporte. 05/02/2022. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/america-mg/noticia/saf-do-america-mg-e-registrada-nesta-quarta-feira-e-clube-aguarda-acordo-com-investidor.ghtml>. Acesso em 16/06/2022.

RODRIGUES, RODOLFO: Rodolfo Rodrigues: Atlético-MG tem a maior média de público do Brasileirão. 07/12/2021. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/colunas/rodolfo-rodrigues/2021/12/07/rodolfo-rodrigues-atletico-mg-tem-a-maior-media-de-publico-do-brasileirao.htm>. Acesso em 26/09/2022.

RONALDO NAZÁRIO ASSINA CONTRATO DE COMPRA DO CRUZEIRO SAF. Cruzeiro site oficial. 14/04/2022. Acesso em: 11/06/2022.

SANTORO NETO, GIOVANNI. A SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL (SAF) E A MONETIZAÇÃO DA PAIXÃO. 2021.

SANTOS, Irlan Simões. ASSOCIAÇÕES CIVIS, SOCIEDADES EMPRESÁRIAS E PARTICIPAÇÕES DE TORCEDORES: PROPOSTA DE TIPOLOGIA DE CLUBES DE FUTEBOL NO SÉCULO XXI. (SYN) THESIS, v. 14, n. 1, p. 21-38, 2021.

SANTOS, Irlan Simões. O novo processo de empresarização dos clubes de futebol no Brasil: elementos para uma análise crítica, 2020.

SERRA, Michael. 85 anos do primeiro jogo profissional do Brasil. São Paulo F.C. site oficial. 12/03/2018. Disponível: <http://www.saopaulofc.net/noticias/noticias/historia/2018/3/12/85-anos-do-primeiro-jogo-profissional-do-brasil>. Acesso em 02/06/2022.

SILVA, Diego Augusto Santos. Evolução histórica da legislação esportiva brasileira: do Estado Novo ao século XXI. Revista Brasileira de Educação Física, Esporte, Lazer e Dança, v. 3, n. 3, p. 69-78, 2008.

SILVA, Diego Augusto Santos. Evolução histórica da legislação esportiva brasileira: do Estado Novo ao século XXI. *Revista Brasileira de Educação Física, Esporte, Lazer e Dança*, v. 3, n. 3, p. 69-78, 2008.

SIMÕES, Irlan. Futebol-negócio e ativismos torcedores: notas para um estudo da política em clubes da Europa e América do Sul. *Recorde: Revista de História do Esporte*, v. 14, n. 1, 2021.

TRINDADE, Luciano. Conselho do Cruzeiro aceita exigências de Ronaldo para concretizar venda da SAF. Yahoo. Disponível em: <https://esportes.yahoo.com/noticias/conselho-cruzeiro-aceita-exig%C3%A2ncias-ronaldo-020700739.html>. Acesso em 17/06/2022.

VASCONCELOS, Olímpio. Clube-empresa desde a fundação, Cuiabá vira SAF e abre caminho dentre os times da Série A. *Globo Esporte*. 14/12/2021. Disponível em: <https://ge.globo.com/mt/futebol/times/cuiaba/noticia/clube-empresa-desde-a-fundacao-cuiaba-vira-saf-e-abre-caminho-dentre-os-times-da-serie-a.ghtml>. Acesso em 20/06/2022.