



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
PRO-REITORIA DE GRADUAÇÃO
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO
CURSO DE DIREITO
NÚCLEO DE PRÁTICA JURÍDICA
COORDENAÇÃO ADJUNTA DE TRABALHO DE CURSO I

O FUTURO DO FUTEBOL BRASILEIRO
DESAFIOS E OPORTUNIDADES DAS SAFS

ORIENTANDO - FELIPE FREITAS GONÇALVES
ORIENTADOR – Prof^a Ma. Évelyn Cintra Araújo

GOIÂNIA-GO

2024

FELIPE FREITAS GONÇALVES

O FUTURO DO FUTEBOL BRASILEIRO
DESAFIOS E OPORTUNIDADES DAS SAFS

Artigo Científico apresentado à disciplina de Trabalho de Curso II, da Escola de Direito, Negócios e Comunicação da Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC GOIÁS).

Prof (a) orientador (a): Profª Ma. Évelyn Cintra Araújo

GOIÂNIA-GO

2024

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
1 PROBLEMATIZAÇÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO SOB O PRISMA DA GESTÃO	6
2 ESTRUTURA E REGULAÇÃO DAS SOCIEDADES ANÔNIMAS DE FUTEBOL...8	
2.1 ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS SOCIEDADES ANÔNIMAS DE FUTEBOL.....	9
2.2 LEGISLAÇÃO APLICÁVEL ÀS SOCIEDADES ANÔNIMAS DE FUTEBOL.....	10
2.3 INVESTIGAÇÃO SOBRE A INFLUÊNCIA DAS LEIS E REGULAMENTAÇÕES NA GOVERNANÇA CORPORATIVA E FINANCEIRA DAS SOCIEDADES ANÔNIMAS DE FUTEBOL.....	12
3 DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA GESTÃO DAS SOCIEDADES ANÔNIMAS DE FUTEBOL	14
3.1 ANÁLISE DOS PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS SOCIEDADES ANÔNIMAS DE FUTEBOL.....	14
3.2 EXPLORAÇÃO DAS OPORTUNIDADES PARA MELHORAR A GOVERNANÇA E A GESTÃO NAS SOCIEDADES ANÔNIMAS DE FUTEBOL.....	15
CONCLUSÃO	17
REFERÊNCIAS.....	20

O FUTURO DO FUTEBOL BRASILEIRO DESAFIOS E OPORTUNIDADES DAS SAFS

Felipe Freitas Gonçalves ¹

RESUMO

Este artigo apresenta uma análise abrangente dos desafios e oportunidades enfrentados na gestão das Sociedades Anônimas de Futebol (SAFs). Por meio de uma investigação detalhada, exploramos a estrutura organizacional, a legislação aplicável, a influência das leis e regulamentações, bem como estratégias para melhorar a governança e gestão nas SAFs. Consideramos aspectos como gestão de recursos humanos, pressão por resultados esportivos, questões financeiras, parcerias estratégicas, diversificação de receitas e desenvolvimento de infraestrutura. Esta análise visa oferecer insights valiosos para dirigentes, gestores, investidores e pesquisadores interessados no cenário complexo das SAFs.

Palavras-chave: Sociedades Anônimas de Futebol, Governança Corporativa, Gestão Esportiva, Desafios, Oportunidades.

¹ Graduando em Direito pela PUC-Goiás. Email: < felipefreitas179@gmail.com >.

INTRODUÇÃO

O futebol brasileiro, reconhecido mundialmente como uma potência no esporte, enfrenta desafios significativos no que tange à sua gestão e governança. Nesse contexto, as Sociedades Anônimas de Futebol (SAFs) emergem como uma alternativa promissora para transformar o cenário do futebol no país. As SAFs representam um modelo de gestão empresarial que visa profissionalizar a administração dos clubes, introduzindo práticas de governança corporativa e buscando uma maior eficiência operacional e financeira.

O surgimento das SAFs no Brasil está intimamente ligado à necessidade de modernização e profissionalização do futebol brasileiro. Historicamente, os clubes de futebol no país enfrentam problemas de gestão, como falta de transparência, endividamento elevado, e interferências políticas que prejudicam o desenvolvimento e a competitividade das equipes. Nesse contexto, as SAFs surgem como uma alternativa para superar esses desafios, trazendo novas perspectivas para a administração do esporte.

A adoção do modelo de SAFs apresenta uma série de desafios e vantagens para o futebol brasileiro. Entre os desafios, destacam-se a necessidade de adaptação cultural e estrutural por parte dos clubes, a resistência de algumas partes interessadas tradicionais e a complexidade de implementação das mudanças necessárias. No entanto, as vantagens potenciais são significativas, incluindo a profissionalização da gestão, a atração de investimentos privados, a melhoria da infraestrutura esportiva e a busca por resultados sustentáveis a longo prazo.

A presente pesquisa busca explorar mais profundamente o papel das SAFs no futuro do futebol brasileiro, analisando seus desafios e vantagens em termos de gestão e governança. Por meio de uma revisão bibliográfica aplicável ao tema, busca-se compreender melhor como as SAFs podem influenciar a dinâmica do futebol no país e contribuir para seu desenvolvimento sustentável.

1 PROBLEMATIZAÇÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO SOB O PRISMA DA GESTÃO

O futebol brasileiro, reconhecido mundialmente como uma potência no esporte, enfrenta uma série de desafios significativos quando analisado sob o prisma da gestão. Ao longo das últimas décadas, diversas questões relacionadas à administração e governança têm emergido, afetando não apenas o desempenho esportivo das equipes, mas também a sustentabilidade financeira e a integridade do jogo.

Uma das principais problemáticas que permeiam o futebol brasileiro é a gestão deficiente dos clubes, caracterizada por uma falta de profissionalismo e transparência. Muitas agremiações são geridas de forma amadora, com influência política e interferências externas que comprometem a eficácia das decisões administrativas. Essa falta de profissionalismo se reflete em problemas financeiros recorrentes, como dívidas elevadas, má gestão de recursos e falta de planejamento estratégico a longo prazo (BENRADT, 2019).

Além disso, a estrutura organizacional dos clubes brasileiros frequentemente carece de transparência e prestação de contas adequadas. A ausência de mecanismos eficazes de governança corporativa possibilita a ocorrência de práticas questionáveis, como desvios de recursos, nepotismo e conflitos de interesse. Essas falhas na governança comprometem a credibilidade das instituições esportivas e minam a confiança dos torcedores e investidores (CARDOSO ET AL, 2022).

Outro aspecto preocupante é a disparidade na distribuição de recursos entre os clubes brasileiros. Enquanto alguns times desfrutam de investimentos substanciais e recursos financeiros significativos, outros lutam para sobreviver com orçamentos limitados. Essa desigualdade econômica não apenas perpetua a concentração de poder nas mãos de poucos clubes, mas também compromete a competitividade do futebol nacional, favorecendo a hegemonia de algumas equipes em detrimento de outras (CONSTANTINO, 2006).

Além dos desafios internos, o futebol brasileiro também enfrenta pressões externas relacionadas à globalização do esporte e às demandas do mercado internacional. A necessidade de atrair investimentos estrangeiros, participar de

competições internacionais e desenvolver uma marca global requer uma abordagem mais profissionalizada e orientada para o mercado. No entanto, muitos clubes brasileiros ainda lutam para se adaptar a esse novo cenário, enfrentando dificuldades para competir em escala internacional e maximizar o potencial de receita (RAMOS, 2023).

Diante desse contexto, torna-se evidente a urgência de reformas profundas na gestão do futebol brasileiro. É fundamental promover uma cultura de transparência, profissionalismo e responsabilidade entre os dirigentes, investindo em capacitação e governança corporativa eficaz. Além disso, medidas para reduzir a desigualdade econômica entre os clubes e fortalecer a infraestrutura esportiva nacional são essenciais para garantir a sustentabilidade e competitividade do futebol brasileiro no cenário global (BENRADT, 2019).

Diante dos desafios de gestão enfrentados pelo futebol brasileiro, as Sociedades Anônimas de Futebol (SAFs) emergem como uma alternativa promissora para superar as deficiências presentes no modelo tradicional de administração dos clubes. As SAFs representam uma abordagem mais profissionalizada e orientada para o mercado, que pode contribuir significativamente para a melhoria da governança e da gestão esportiva no país (RAMOS, 2023).

Por meio das SAFs, os clubes têm a oportunidade de adotar estruturas organizacionais mais eficientes e transparentes, baseadas em princípios de governança corporativa. A introdução de um conselho de administração independente e a definição clara de papéis e responsabilidades dos dirigentes podem contribuir para uma tomada de decisão mais objetiva e alinhada aos interesses do clube (CARDOSO ET AL, 2022).

Além disso, as SAFs permitem uma maior profissionalização da gestão esportiva, com a contratação de executivos qualificados e especializados em diversas áreas, como administração, finanças, marketing e gestão esportiva. Esses profissionais trazem consigo experiência e conhecimento do mercado, possibilitando uma gestão mais eficiente dos recursos disponíveis e a implementação de estratégias para maximizar a receita e reduzir os custos operacionais.

Um dos principais benefícios das SAFs é a possibilidade de atrair investimentos privados para os clubes, por meio da venda de ações no mercado financeiro. Esses recursos adicionais podem ser utilizados para a modernização da infraestrutura esportiva, o desenvolvimento de programas de formação de jovens talentos e o fortalecimento da marca do clube, contribuindo para sua sustentabilidade financeira a longo prazo (BENRADT, 2019).

Outro benefício diz respeito à possibilidade de adequação das SAFs às disposições da lei de recuperação judicial. Veja-se:

Os benefícios da recuperação judicial são claros. Possibilita a renegociação das dívidas dos clubes, por exemplo, por meio da aplicação de deságio sobre os créditos existentes contra a agremiação e de prazos alongados para pagamentos. Com a derrubada de vetos presidenciais e algumas mudanças substanciais nos dispositivos da Lei 11.101/2005, trazidas pela Lei 14.112/2020, até mesmo os débitos tributários têm o pagamento facilitado, autorizando-se a utilização de prejuízos fiscais para pagamento de tributos, além de condições especiais de pagamento, com a concessão de descontos e prazo de até 84 meses (CARDOSO et al., 2022, p. 11).

Além disso, as SAFs promovem uma maior profissionalização das relações contratuais com jogadores, treinadores e demais colaboradores, garantindo o cumprimento de obrigações trabalhistas e a manutenção de um ambiente de trabalho seguro e respeitoso (CONSTANTINO, 2006).

Em suma, as Sociedades Anônimas de Futebol representam uma oportunidade única para os clubes brasileiros superarem os desafios de gestão enfrentados atualmente. Ao adotar uma abordagem mais profissionalizada e orientada para o mercado, as SAFs podem contribuir significativamente para a modernização e o desenvolvimento sustentável do futebol brasileiro, garantindo sua competitividade e relevância no cenário esportivo internacional.

2 ESTRUTURA E REGULAÇÃO DAS SOCIEDADES ANÔNIMAS DE FUTEBOL

2.1 ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS SOCIEDADES ANÔNIMAS DE FUTEBOL

A análise da estrutura organizacional das Sociedades Anônimas de Futebol (SAFs) revela aspectos fundamentais que influenciam diretamente sua eficácia na gestão esportiva e financeira. A estrutura organizacional de uma SAF compreende a disposição de seus órgãos de gestão, a composição acionária e os mecanismos de tomada de decisão, os quais desempenham um papel crucial na definição dos rumos do clube e na consecução de seus objetivos.

No que concerne à natureza jurídica das SAFs destaca-se que:

Conforme mencionado anteriormente, a Sociedade Anônima do Futebol é um novo tipo societário, e não de uma nova aplicação de um tipo societário já existente (sociedade anônima instituída Lei no 6.404/76), uma vez que possui regras específicas e é regida por lei própria.

Não obstante, a ela se aplica a Lei no 6.404/76, de modo complementar, naquilo que não for expressamente tratado em seu diploma (art. 20). Dessa forma, além de possuir regras próprias especificamente elaboradas para sua realidade, a Sociedade Anônima do Futebol pode se valer de institutos já consagrados pela Lei no 6.404/76, o que traz inegável segurança jurídica à sua aplicação e afasta eventuais questionamentos sobre sua previsibilidade em matérias contenciosas nos tribunais (BENRADT, 2019, p. 25).

Inicialmente, destaca-se a composição acionária das SAFs, que reflete a distribuição de poder e influência entre os diversos stakeholders envolvidos. As ações de uma SAF podem ser detidas por investidores privados, torcedores, grupos empresariais ou mesmo pelo próprio clube, cada um com interesses distintos e muitas vezes conflitantes. A concentração acionária em determinados grupos pode impactar diretamente nas decisões estratégicas do clube, podendo gerar tensões e conflitos internos (NORAT; SCAFF; NETO, 2023).

Em seguida, observa-se a disposição dos órgãos de gestão dentro da estrutura organizacional das SAFs. Geralmente, as SAFs são geridas por um conselho de administração, responsável por estabelecer as diretrizes gerais do clube e tomar decisões estratégicas de longo prazo. Este conselho é composto por membros eleitos ou nomeados, os quais possuem experiência e expertise nas áreas relevantes para a

gestão do futebol, como finanças, marketing e direito esportivo (SACRAMENTO, 2023).

Além do conselho de administração, as SAFs também podem contar com uma diretoria executiva, encarregada de implementar as políticas e decisões estabelecidas pelo conselho. Esta diretoria é responsável pela gestão operacional do clube, incluindo a contratação de jogadores, a elaboração de contratos comerciais e o gerenciamento do dia-a-dia das atividades esportivas e administrativas (SIMÕES, 2021).

Por fim, os mecanismos de tomada de decisão desempenham um papel crucial na estrutura organizacional das SAFs. A forma como as decisões são tomadas, a quem cabe a responsabilidade por essas decisões e como são implementadas são aspectos que impactam diretamente na eficácia da gestão do clube. A existência de procedimentos claros e transparentes, bem como a participação de diferentes partes interessadas na tomada de decisões, pode contribuir para uma gestão mais democrática e eficiente.

A estrutura organizacional das Sociedades Anônimas de Futebol desempenha um papel fundamental na determinação de sua eficácia na gestão esportiva e financeira. A composição acionária, os órgãos de gestão e os mecanismos de tomada de decisão influenciam diretamente no funcionamento e nos resultados das SAFs, destacando a importância de uma análise detalhada e uma gestão cuidadosa desses aspectos para o sucesso dos clubes no cenário esportivo e financeiro.

2.2 LEGISLAÇÃO APLICÁVEL ÀS SOCIEDADES ANÔNIMAS DE FUTEBOL

A legislação aplicável às Sociedades Anônimas de Futebol (SAFs) desempenha um papel crucial na regulamentação e no funcionamento dessas entidades esportivas, influenciando diretamente sua governança corporativa, sua estrutura organizacional e suas operações financeiras. No Brasil, as SAFs são regidas principalmente pela Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404/1976), que estabelece

as normas gerais aplicáveis às sociedades anônimas em todo o país (SACRAMENTO, 2023).

A Lei das Sociedades por Ações define as características essenciais das SAFs, incluindo sua constituição, funcionamento, direitos e deveres dos acionistas, estrutura de órgãos de gestão e prestação de contas. De acordo com a legislação, as SAFs devem ser constituídas sob a forma de sociedade anônima, com capital social dividido em ações, sendo obrigatória a adoção do termo "Sociedade Anônima de Futebol" em sua denominação social (NORAT; SCAFF; NETO, 2023).

Além da Lei das Sociedades por Ações, as SAFs também estão sujeitas a outras normas e regulamentações específicas do setor esportivo, emitidas por órgãos como a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), as federações estaduais de futebol e as ligas esportivas. Essas regulamentações abordam questões relacionadas à organização de campeonatos, transferências de jogadores, registro de atletas, licenciamento de clubes, entre outros aspectos relevantes para o funcionamento das SAFs (RAMOS, 2023).

Outro aspecto importante da legislação aplicável às SAFs diz respeito à governança corporativa e à prestação de contas. A Lei das Sociedades por Ações estabelece a estrutura de órgãos de gestão das SAFs, incluindo a assembleia geral de acionistas, o conselho de administração, a diretoria e o conselho fiscal. Esses órgãos desempenham papéis específicos na gestão e na fiscalização das atividades da SAF, garantindo a transparência, a legalidade e a eficiência de suas operações.

A SAF não é um fim em si mesma. Ela não irá, necessariamente, garantir melhores resultados ao clube pelo simples fato de ser SAF, mas, sem dúvida, irá contribuir para o equilíbrio das contas do clube e para tornar mais transparentes as relações do clube com o torcedor (HERMOSILLA, 2023, p. 34).

Além disso, a legislação prevê mecanismos para proteger os direitos dos acionistas e garantir a igualdade de tratamento entre eles. Os acionistas das SAFs têm direito a participar das assembleias gerais, votar em decisões importantes para o clube, receber informações sobre a situação financeira e operacional da empresa, entre outros direitos estabelecidos em lei (BENRADT, 2019).

No entanto, é importante ressaltar que a legislação aplicável às SAFs está sujeita a constantes alterações e interpretações, refletindo as mudanças no ambiente jurídico, econômico e social do país. Portanto, é fundamental que os dirigentes e gestores das SAFs estejam sempre atualizados e em conformidade com as normas e regulamentações em vigor, a fim de garantir a legalidade e a sustentabilidade das operações do clube.

2.3 INVESTIGAÇÃO SOBRE A INFLUÊNCIA DAS LEIS E REGULAMENTAÇÕES NA GOVERNANÇA CORPORATIVA E FINANCEIRA DAS SOCIEDADES ANÔNIMAS DE FUTEBOL

A influência das leis e regulamentações na governança corporativa e financeira das Sociedades Anônimas de Futebol (SAFs) é um aspecto de extrema relevância que impacta diretamente o funcionamento e a sustentabilidade dessas entidades esportivas. A investigação sobre esse tema revela uma série de nuances e desafios enfrentados pelas SAFs no Brasil, especialmente no que diz respeito à conformidade legal, transparência, prestação de contas e eficiência na gestão dos recursos financeiros (RAMOS, 2023).

Em primeiro lugar, é importante destacar que as leis e regulamentações aplicáveis às SAFs têm o objetivo de promover uma governança corporativa sólida e transparente, garantindo a proteção dos interesses dos acionistas, a integridade das operações financeiras e a conformidade com as normas legais e éticas. No entanto, a complexidade e a diversidade das normas existentes podem representar um desafio para os gestores das SAFs, especialmente em um ambiente altamente regulado como o do futebol brasileiro (CARDOSO ET AL, 2022).

Uma das principais áreas de influência das leis e regulamentações na governança corporativa das SAFs diz respeito à estrutura de órgãos de gestão e à distribuição de poder dentro da organização. A legislação estabelece a composição e as atribuições dos órgãos de administração das SAFs, como o conselho de

administração, a diretoria e o conselho fiscal, definindo claramente as responsabilidades e os deveres de cada um desses órgãos.

Além disso, as leis e regulamentações também influenciam a transparência e a prestação de contas das SAFs, exigindo a divulgação regular de informações financeiras e operacionais, bem como a realização de auditorias independentes para verificar a conformidade com as normas e identificar possíveis irregularidades. Esses mecanismos de controle ajudam a garantir a integridade das operações financeiras das SAFs e a fortalecer a confiança dos acionistas e investidores no clube (SIMÕES, 2021).

No entanto, é importante ressaltar que a eficácia das leis e regulamentações na governança corporativa das SAFs nem sempre é garantida, especialmente em um contexto marcado por desafios como a corrupção, a falta de transparência e a influência política. Muitas vezes, a aplicação das leis é prejudicada pela falta de fiscalização e pela impunidade dos responsáveis por violações, o que pode minar a credibilidade do sistema legal e comprometer a integridade das operações das SAFs (CARDOSO ET AL, 2022).

Além disso, as SAFs também enfrentam desafios específicos relacionados à regulação do mercado esportivo, como a restrição de transferências de jogadores, a limitação de investimentos estrangeiros e a necessidade de licenciamento e registro junto às entidades esportivas competentes, como a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) e as federações estaduais (NORAT; SCAFF; NETO, 2023).

Assim, a influência das leis e regulamentações na governança corporativa e financeira das Sociedades Anônimas de Futebol é um tema complexo e multifacetado, que requer uma abordagem integrada e colaborativa por parte dos legisladores, gestores, investidores e demais partes interessadas. A eficácia das leis em promover uma governança transparente e eficiente das SAFs depende não apenas da existência de normas claras e rigorosas, mas também da sua aplicação efetiva e do comprometimento das partes envolvidas em cumprir e fazer cumprir as regras estabelecidas.

3 DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA GESTÃO DAS SOCIEDADES ANÔNIMAS DE FUTEBOL

3.1 ANÁLISE DOS PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS SOCIEDADES ANÔNIMAS DE FUTEBOL

A gestão das Sociedades Anônimas de Futebol (SAFs) enfrenta uma série de desafios complexos que impactam diretamente sua capacidade de alcançar sucesso esportivo e financeiro. Entre os principais desafios enfrentados pelas SAFs, destacam-se a gestão de recursos humanos, a pressão por resultados esportivos e as questões financeiras (RAMOS, 2023).

A gestão de recursos humanos é um dos desafios mais significativos para as SAFs, uma vez que o sucesso esportivo e financeiro depende em grande parte do desempenho e da motivação dos indivíduos envolvidos. No entanto, as SAFs muitas vezes enfrentam dificuldades para atrair e reter talentos, especialmente em um ambiente altamente competitivo como o futebol. Além disso, a gestão de equipes multiculturais e multidisciplinares, incluindo jogadores, treinadores, comissão técnica e funcionários administrativos, requer habilidades de liderança e comunicação eficazes (CONSTANTINO, 2006).

Ressler Hermosilla (2023, p. 23) que:

O sucesso da SAF depende de vários fatores, mas, fundamentalmente, da gestão profissional, do compliance, da adesão às melhores práticas societárias e empresariais, do rigor e da transparência contábeis, da publicação das demonstrações financeiras, da governança corporativa, e do planejamento estratégico de longo prazo.

Outro desafio significativo enfrentado pelas SAFs é a intensa pressão por resultados esportivos. No contexto do futebol profissional, o sucesso é medido principalmente por meio de conquistas em competições, como títulos de campeonatos nacionais e internacionais, classificações para torneios europeus e desempenho em ligas domésticas. Essa pressão por resultados coloca uma carga adicional sobre os dirigentes e gestores das SAFs, que muitas vezes enfrentam expectativas irrealistas e prazos apertados para alcançar o sucesso esportivo.

Ademais “a SAF oferece uma oportunidade única para a reestruturação financeira dos clubes, permitindo que estes captem investimentos e adotem práticas empresariais que viabilizem uma gestão mais profissional e sustentável a longo prazo” (BENRADT, 2019, p. 20).

Além disso, as SAFs enfrentam desafios financeiros significativos, incluindo a necessidade de equilibrar receitas e despesas, gerenciar dívidas e financiamentos, e garantir a sustentabilidade econômica a longo prazo. O futebol profissional é uma indústria altamente lucrativa, mas também extremamente volátil, sujeita a flutuações nos mercados de transferências, direitos de transmissão e patrocínios. As SAFs precisam estar preparadas para lidar com essas incertezas e adotar uma abordagem estratégica para garantir sua estabilidade financeira e evitar crises de liquidez (SIMÕES, 2021).

Além dos desafios mencionados, as SAFs também enfrentam questões relacionadas à governança corporativa, transparência e conformidade regulatória, bem como desafios operacionais, como a gestão de instalações esportivas, logística de viagens e segurança dos jogadores e torcedores. Em suma, a gestão das SAFs é uma tarefa complexa e multifacetada, que requer habilidades e competências variadas para enfrentar os desafios únicos do ambiente esportivo e financeiro.

3.2 EXPLORAÇÃO DAS OPORTUNIDADES PARA MELHORAR A GOVERNANÇA E A GESTÃO NAS SOCIEDADES ANÔNIMAS DE FUTEBOL

A melhoria da governança e gestão nas Sociedades Anônimas de Futebol (SAFs) pode ser impulsionada pela exploração de diversas oportunidades estratégicas, que incluem a formação de parcerias estratégicas, a diversificação de receitas e o desenvolvimento de infraestrutura (NORAT; SCAFF; NETO, 2023).

As parcerias estratégicas representam uma oportunidade importante para as SAFs ampliarem suas redes de contatos e recursos. Essas parcerias podem ocorrer com outras entidades esportivas, empresas do setor privado, instituições acadêmicas

ou organizações sem fins lucrativos. Por meio de parcerias estratégicas, as SAFs podem ter acesso a expertise especializada, recursos financeiros adicionais, oportunidades de marketing e patrocínio, e até mesmo acesso a novos mercados e públicos-alvo (CONSTANTINO, 2006).

Além disso, a diversificação de receitas é uma estratégia fundamental para garantir a sustentabilidade financeira das SAFs a longo prazo. Em vez de depender exclusivamente de fontes tradicionais de receita, como bilheteria, direitos de transmissão e venda de jogadores, as SAFs podem buscar outras fontes de renda, como merchandising, programas de sócio-torcedor, eventos corporativos, licenciamento de marca e exploração de propriedades imobiliárias. Diversificar as fontes de receita reduz a dependência de fatores externos voláteis e aumenta a estabilidade financeira do clube (SACRAMENTO, 2023).

Por fim, o desenvolvimento de infraestrutura é crucial para o crescimento e a competitividade das SAFs no mercado esportivo. Isso inclui a modernização e expansão de instalações esportivas, como estádios, centros de treinamento e academias de base, para oferecer condições adequadas de treinamento e competição para jogadores e equipes. Além disso, investir em tecnologia e inovação pode melhorar a eficiência operacional, o monitoramento do desempenho dos atletas e a experiência do torcedor, gerando vantagens competitivas para as SAFs (SIMÕES, 2021).

Em resumo, explorar oportunidades para melhorar a governança e a gestão nas Sociedades Anônimas de Futebol envolve aproveitar ao máximo parcerias estratégicas, diversificar as fontes de receita e investir no desenvolvimento de infraestrutura. Essas estratégias podem contribuir para a sustentabilidade e o crescimento das SAFs, fortalecendo sua posição no mercado esportivo e garantindo seu sucesso a longo prazo.

CONCLUSÃO

Conclui-se que as Sociedades Anônimas de Futebol (SAFs) apresentam-se como uma alternativa estratégica para superar os desafios históricos de gestão e governança que assolam o futebol brasileiro. O modelo das SAFs, ao profissionalizar a administração dos clubes, introduzindo práticas de governança corporativa, representa um caminho promissor para a transformação estrutural desse setor. Ao longo desta pesquisa, foram identificados diversos desafios, entre os quais se destacam a necessidade de adaptação cultural e estrutural, a resistência de partes interessadas tradicionais e a complexidade na implementação de mudanças profundas nos processos de gestão dos clubes.

Por outro lado, as vantagens oferecidas pelas SAFs são substanciais, destacando-se a profissionalização da gestão, a atração de novos investidores e capital privado, a modernização da infraestrutura esportiva e a busca por resultados financeiros e operacionais sustentáveis no longo prazo. Além disso, as SAFs permitem uma maior transparência nas práticas gerenciais, facilitando a prestação de contas e assegurando um ambiente mais ético e controlado. Outro ponto relevante é a possibilidade de os clubes recorrerem a mecanismos como a recuperação judicial para reestruturar suas dívidas e assegurar sua viabilidade econômica.

Ademais, a pesquisa evidenciou que o sucesso das SAFs não depende apenas da adoção do modelo em si, mas da sua implementação de forma estratégica e bem planejada. A adoção de boas práticas de governança corporativa, como a definição clara de papéis e responsabilidades, a presença de conselhos administrativos independentes e a gestão por profissionais qualificados, é essencial para o sucesso desse modelo. A visão de longo prazo, orientada para o desenvolvimento sustentável, também se mostra crucial para que as SAFs possam contribuir efetivamente para a construção de um ambiente mais competitivo, transparente e profissional no futebol brasileiro.

Por fim, esta pesquisa, ao explorar os desafios e as oportunidades das SAFs, oferece subsídios valiosos para dirigentes esportivos, investidores, gestores e acadêmicos interessados na modernização do futebol brasileiro. Ao fornecer uma

análise detalhada dos aspectos organizacionais, legislativos e econômicos envolvidos, este estudo estabelece uma base sólida para discussões futuras sobre o impacto das SAFs no desenvolvimento do futebol no Brasil. O entendimento dos desafios e das vantagens desse modelo de gestão é fundamental para guiar políticas e decisões que possam impulsionar o crescimento e a sustentabilidade do esporte no país, garantindo sua relevância e competitividade no cenário internacional.

THE FUTURE OF BRAZILIAN FOOTBALL CHALLENGES AND OPPORTUNITIES OF SAFS

Felipe Freitas Gonçalves

ABSTRACT

This article presents a comprehensive analysis of the challenges and opportunities faced in the management of Football Corporations (SAFs). Through detailed investigation, we explore the organizational structure, applicable legislation, the influence of laws and regulations, as well as strategies to improve governance and management in SAFs. We consider aspects such as human resource management, pressure for sports results, financial issues, strategic partnerships, revenue diversification, and infrastructure development. This analysis aims to offer valuable insights for managers, investors, and researchers interested in the complex landscape of SAFs.

Keywords: Football Corporations, Corporate Governance, Sports Management, Challenges, Opportunities.

REFERÊNCIAS

LEI 14.193 de 2021, disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14193.htm

BENRADT, Pedro Henrique Adoglio. **Sociedade anônima do futebol** (PL Nº 5.082/2016): a modernização do futebol brasileiro por meio do direito societário. 2019.

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, 2022.

CONSTANTINO, César Augusto Simões. **A Contabilizaçãodo dos Jogadores de Futebol nas Sociedades Anónimas Desportivas**. 2006. Dissertação de Mestrado. Universidade do Porto (Portugal).

COUTINHO FILHO, José Eduardo; CERQUEIRA, Carlos Magno FN; MEDEIROS, Heloisa Schmidt Fernandes. **Sociedade Anônima do Futebol: Teoria e Prática**. Freitas Bastos, 2022.

HERMOSILLA, Paulo Henrique Garcia. Sociedade Anônima do Futebol. **Revista de Direito da ADVOCEF**, v. 19, n. 34, p. 15-38, 2023.

MAIA, Gustavo Romão. **Direito desportivo: o advento das SAF** (Sociedade Anônima de Futebol) e a criação de um modelo de gestão empresarial no futebol brasileiro. 2022.

NORAT, Leonardo Costa; DE MACÊDO SCAFF, Luma Cavaleiro; NETO, João Paulo Mendes. CONSIDERAÇÕES SOBRE O REGIME JURÍDICO DAS SOCIEDADES ANÔNIMAS DO FUTEBOL NO BRASIL. **Revista Jurídica do Cesupa**, p. 227-246, 2023.

RAMOS, Gabriel José Tenório Ribeiro de Lima Ramos. **Sociedades anónimas do futebol: uma análise sobre o modelo de gestão profissional dos clubes de futebol**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso.

SACRAMENTO, Heber Gomes do et al. **Tributação dos clubes de futebol: a sociedade anônima do futebol**. 2023.

SIMÕES, Irlan. **Clube Empresa: abordagens críticas globais às sociedades anónimas no futebol**. Editora Na Bancada, 2021.