



Luciano de Campos Prado Motta

# O MITO DAS SOCIEDADES DESPORTIVAS E A CRISE INSTITUCIONAL DOS ENTES DE PRÁTICA DESPORTIVA

Dissertação de Mestrado em Ciências Jurídico-Empresariais/Menção em Direito Empresarial

Orientador: Professor Doutor Ricardo Alberto Santos Costa

Julho/2017

• U • C •



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



• U • C •

FDUC FACULDADE DE DIREITO  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Luciano de Campos Prado Motta

**O MITO DAS SOCIEDADES DESPORTIVAS E A CRISE INSTITUCIONAL DOS  
ENTES DE PRÁTICA DESPORTIVA  
THE MYTH OF SPORTS COMPANIES AND THE INSTITUTIONAL CRISIS OF  
SPORTS ENTITIES**

*Dissertação apresentada à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra no âmbito do 2.º Ciclo de Estudos em Direito (conducente ao grau de Mestre), na Área de Especialização Ciências Jurídico-Empresariais/Menção em Direito Empresarial.*

Orientador: Doutor Ricardo Alberto Santos Costa

Coorientador: Doutor Andreu Camps I. Povill

Coimbra, 2017

*Aos meus pais por terem proporcionado viver Coimbra.*

## AGRADECIMENTOS

Se há alguma certeza é que as conquistas não são frutos de esforços individuais. Ao contrário, são resultado da colaboração de várias pessoas que cruzam o nosso caminho ao longo de nossa jornada.

Antes de tudo, a Deus, pelas oportunidades e por gozar de saúde física plena.

Aos meus pais, Marcelo e Marina, por sempre me apoiarem e pela presença constante, e aos meus familiares, aqui personificados pela minha avó Marília, por sempre se preocuparem e zelarem por mim, apesar da distância e da saudade.

Ao Professor Doutor Ricardo Alberto Santos Costa pela convivência acadêmica como orientador do trabalho e ao Professor Doutor Andreu Camps I. Povill por não poupar esforços em auxiliar-me e receber-me de braços abertos na Catalunya e por sempre acreditarem na integração Direito e Desporto.

Aos funcionários da biblioteca da FDUC, INEFC (Lleida) e da Universidade de Medicina da UDL, pela atenção e profissionalidade no tratar.

Aos Professores Rui Medeiros, Celito Meier, Ário e Doutor André Cordeiro Leal, por despertarem em mim o interesse acadêmico e por minha admiração intelectual.

Aos amigos do direito desportivo, Gustavo Lopes Pires, Louis Dolabela e Rafael Barros pela atenção, assistência e incentivos pessoais, sempre presentes quando solicitado.

Aos amigos Oskar Hübschmann, Mads Hakon, Carlos Pérez e, sobretudo, seus respectivos familiares, por tão bem me acolherem nos dias festivos, como se minha família fossem.

Aos amigos do Porto (Beatriz Scarpelli e Diego Rocha) e Lisboa (Salomão Mandu, Bruna e Paula) pelas inúmeras idas e vindas e por propiciarem, para além de memoráveis momentos, acesso às respectivas bibliotecas.

A Mamá Rosa por abrir sua casa e coração para ERASMUS do mundo inteiro.

A todos os amigos de apartamento (Bernardo Loures, Sílvia Teixeira, Carolina Rodrigues, Tae Jun Lee, Daniel Signorelli, Marek Průša, Elena Prados, Jesus Carlo, Luis Vega, Itzel Martínez, Daniel Hilário, Baruch Guerra e Enara Bermúdez) que ao longo dessa caminhada se transformaram em verdadeiros irmãos e aos colegas do ERASMUS (Coimbra e Lleida) por sempre propiciarem momentos inesquecíveis e uma transformação para além dos bancos da academia. Apesar da distância há um céu que nos une.

*“Todo ponto de vista é a vista de um ponto”<sup>1</sup>.*

---

<sup>1</sup> BOFF, Leonardo. *A águia e a galinha: uma metáfora da condição humana*. Lisboa: Multinova, 1998, p. 9.

## RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar o fenômeno jurídico de “transformação” do clube desportivo no desporto de alto rendimento, notadamente o futebol, enquanto associação para sociedade empresarial ou comercial. Com o crescimento percebido principalmente após a década de oitenta, o desporto de alto rendimento chamou a atenção dos legisladores que passaram a inserir mais o tema em suas pautas. Os diversos modelos existentes alhures, como ocorre com qualquer fenômeno jurídico, sofreram as influências não só da forma como o desporto moderno se desenvolveu e surgiu na respectiva sociedade, bem como da realidade e maturidade social, política presentes. Tomando por base alguns exemplos de sucesso e uma reinterpretação do instituto da associação, pode se afirmar que esse modelo jurídico pode sim coexistir com uma forma de estruturação e organização, do ponto de vista econômico, empresarial. Não há que se falar em um modelo único, exemplo de prosperidade. Existem alternativas diversas cada qual com suas características. Contudo, qualquer que seja o modelo jurídico a ser escolhido, há um aspecto convergente, faz-se necessário, do ponto de vista administrativo, adotar uma estruturação empresarial. Assim, ainda, apresenta-se algumas mudanças pontuais no que tange à responsabilidade dos dirigentes que, acredita-se, contribuam e muito na manutenção de um ambiente jurídico/empresarial propício para que os diversos entes desportivos envolvidos se desenvolvam de forma sustentável. Resta-os eleger aquele modelo jurídico que melhor se adeque às suas pretensões e realidades.

Palavras-chave: Desporto. Estrutura organizacional. Associação. Sociedades desportivas. Governança corporativa.

## ABSTRACT

This thesis aims to analyze the legal phenomenon of "transformation" of the sports club, in high performance sport, especially in football, from sports association into entrepreneurial ventures. With the expansion observed mainly after the eighties, the elite sport has captured the legislators' eyeballs who started to insert more the subject in their agendas. The several frameworks existing elsewhere, as with any legal phenomenon, have been influenced not only by the way in which modern sport has grown and emerged in the respective society, as well as by the reality and social and political maturity present there. Under some examples of success and a reinterpretation of the association's institute, it can be said that this legal model can coexist with a business form of structuring and organization, from the economic point of view. There is no need to talk about a unique model, example of prosperity. There are several alternatives each with its characteristics. However, whatever the chosen legal typology, there is a convergent element, it is necessary, from the economic point of view, to adopt a business structuring. Thus, in addition, some specific changes are presented, in terms of directors' responsibility, which, it is believed, contribute a lot to the maintenance of a favorable legal / business environment so that the several sports entities involved develop in a sustainable way. It remains for the various entities to pick out the legal form that best suits their aspirations and realities.

Keywords: Sport. Organizational structure. Association. Sports companies. Corporate governance.

## RESUMEN

La presente tesis tiene por objetivo analizar el fenómeno jurídico de "transformación" del club deportivo, en el deporte de alto nivel, especialmente en el fútbol, desde asociación deportiva a sociedad mercantil o comercial. Con la expansión observada principalmente después de los años 1980, el deporte de alto rendimiento llamó la atención de los legisladores que empezaron a incluir más el tema en sus agendas. Los diversos modelos existentes en otras partes, como pasa con cualquier fenómeno jurídico, sufrieron las influencias no sólo de la forma como el deporte moderno se desarrolló y surgió en la respectiva sociedad, sino también de la realidad y madurez social, política allí presentes. Bajo algunos ejemplos de éxito y una reinterpretación del instituto de la asociación, puede afirmarse que ese modelo jurídico coexistiese con una forma de estructuración y organización empresarial, desde el punto de vista económico. No hay que hablar de un modelo único, ejemplo de prosperidad. Existen alternativas diversas cada una de ellas con sus características. Sin embargo, cualquiera que sea la tipología jurídica elegida, hay un elemento convergente, se hace necesario, desde el punto de vista económico, adoptar una estructuración empresarial. Así, además, se presentan algunos cambios puntuales, en lo que se refiere a la responsabilidad de los dirigentes que, se cree, contribuyen y mucho para el mantenimiento de un ambiente jurídico / empresarial favorable para que los diversos entes deportivos involucrados se desarrollen de manera sostenible. A los diversos entes les queda elegir la forma jurídica que mejor se adapte a sus aspiraciones y realidades.

Palabras claves: Deporte. Estructura organizacional. Asociación. Sociedades deportivas. Gobernanza corporativa.



## RESUM

La present tesi té per objectiu analitzar el fenomen jurídic de "transformació" del club esportiu, en l'esport d'alt nivell, especialment en el futbol, des d'associació esportiva a societat mercantil o comercial. Amb l'expansió observada principalment després dels anys 1980, l'esport d'alt rendiment va cridar l'atenció dels legisladors que van començar a incloure més el tema en les seves agendes. Els diversos models existents en altres parts, com passa amb qualsevol fenomen jurídic, van patir les influències no només de la forma com l'esport modern es va desenvolupar i va sorgir en la respectiva societat, sinó també de la realitat i maduresa social, política allà presents. Sota alguns exemples d'èxit i una reinterpretació de l'institut de l'associació, es pot afirmar que aquest model jurídic pot coexistir amb una forma d'estructuració i organització empresarial, des del punt de vista econòmic. No cal parlar d'un model únic, exemple de prosperitat. Existeixen alternatives diverses cadascuna amb les seves característiques. No obstant això, qualsevol que sigui la tipologia jurídica elegida, hi ha un element convergent, es fa necessari, des del punt de vista econòmic, adoptar una estructuració empresarial. Així, a més a més, es presenten alguns canvis puntuals, pel que fa a la responsabilitat dels dirigents que, es creu, contribueixen i molt al manteniment d'un ambient jurídic / empresarial favorable per a què els diversos ens esportius involucrats es desenvolupin de manera sostenible. Als diversos ens els queda elegir la forma jurídica que millor s'adapti a les seves aspiracions i realitats.

Paraules claus: Esport. Estructura organitzacional. Associació. Societats esportives. Governança corporativa.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A.	– Autor
ABA	– <i>American Basketball Association</i>
ABNT	– Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACB	– <i>Asociación de Clubes de Baloncesto</i>
ACE	– Agrupamentos Complementares de Empresas
AEIE	– Agrupamentos Europeus de Interesse Econômico
AFL	– <i>American Football League</i>
AG	– <i>Aktiengesellschaft</i>
AL	– <i>American League</i>
Al.	– Alínea
Ampl.	– Ampliada
Art.	– Artigo
Atual.	– Atualizada
BAA	– <i>Basketball Association of America</i>
BGB	– <i>Bürgerlichen Gesetzbuch</i> (Código Civil alemão)
BOE	– <i>Boletín Oficial del Estado</i>
BOVESPA	– Bolsa de Valores de São Paulo
BV	– Bolsa de Valores
C.Com.	– Código Comercial
C.S.C.	– Código das Sociedades Comerciais português (1986)
C/c	– Combinado com
Cap.	– Capítulo
CC/2002	– Código Civil Brasileiro (2002)
CCiv.	– Código Civil
CF	– Constituição Federal do Brasil (1988)
Cf.	– Confira
CFZ	– Centro de Futebol Zico
Cit.	– Citado (a)
Conf.	– Conforme
Conmebol	– Confederação Sul-Americana de Futebol

CONPEDI	– Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito
Coord.	– Coordenador
CPC	– Código de Processo Civil
CPI	– Comissão Parlamentar de Inquérito
CPT	– Código de Processo Tributário
CVM	– Comissão de Valores Mobiliários
DL	– Decreto-Lei
DNCG	– Direção Nacional de Controle e Gestão
DOU	– Diário Oficial da União
DR	– Diário da República
<i>E.g.</i>	– <i>exempli gratia</i> (por exemplo)
E.V.	– <i>eingetragener Verein</i>
Ed.	– Edição
EUA	– Estados Unidos da América
EUSRL	– <i>Enterprise unipersonnelle sportive à responsabilité limitée</i>
Ex.	– Exemplo
FA	– <i>Football Association</i>
FDUC	– Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra
FFF	– Federação Francesa de Futebol
FIFA	– <i>Fédération Internationale de Football Association</i>
FIFPro	– <i>Fédération Internationale des Associations de Footballeurs Professionnels</i>
GmbH	– <i>Gesellschaft mit beschränkter Haftung</i>
HMTF	– <i>Hicks, Muse, Tate &amp; Furst</i>
<i>Ibid. (Ibidem)</i>	– no mesmo lugar
<i>Id. (Idem)</i>	– o mesmo
IGC	– Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada
IGC-NM	– Índice de Governança Corporativa - Novo Mercado
IPs	– <i>Industrial and provident societies</i>
JO	– Jornal Oficial
JORF	– <i>Journal Officiel de la République Française</i>
KGaA	– <i>Kommanditgesellschaft auf Aktien</i>

LBAFD	– Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto
LBD	– Lei de Bases do Desporto (2004)
LBSD	– Lei de Bases do Sistema Desportivo (1990, 1996)
LF	– Lei de Falências
LFP	– <i>Liga de Fútbol Profesional</i>
LGT	– Lei Geral Tributária
LLC	– <i>Limited liability company</i>
<i>Loc. cit.</i>	– no lugar citado
LPFP	– Liga Portuguesa de Futebol Profissional
MLB	– <i>Major League Baseball</i>
MLS	– <i>Major League Soccer</i>
n.	– nota
N.º	– Número
NASL	– <i>North American Soccer League</i>
NBA	– <i>National Basketball Association</i>
NBL	– <i>National Basketball League</i>
NFL	– <i>National Football League</i>
NHL	– <i>National Hockey League</i>
NL	– <i>National League</i>
Ob.	– Obra
<i>Op. cit.</i>	– <i>opere citato</i> (obra citada)
Org.	– Organizador
p.	– página
Plc	– <i>Public limited company</i>
Prof.	– Professor
Profut	– Programa de modernização da gestão e de responsabilidade fiscal do futebol brasileiro
Reimp.	– Reimpressão
Rev.	– Revista
RJSAD	– Regime Jurídico da Sociedade Anónima Desportiva
S.A.	– Sociedade Anónima
SAD	– Sociedade Anónima Desportiva

SADP	– <i>Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales</i> (Chile)
SAEMSL	– <i>sociétés d'économie mixte sportives locales</i>
SAF	– Sociedade Anônima do Futebol
SAOS	– <i>société anonyme à objet sportif</i>
SASP	– <i>société anonyme sportive professionnelle</i>
SDUQ, Lda.	– Sociedade Desportiva Unipessoal por quotas
Séc.	– Século
SED	– Sociedade Empresária Desportiva
SEMLS	– <i>sociétés d'économie mixte sportive locale</i>
SEURL	– <i>entreprise unipersonnelle sportive à responsabilité limitée</i>
SGPS	– Sociedades Gestoras de Participações Sociais
SpA	– <i>Società per azioni</i>
ss.	– seguintes
STA	– Supremo Tribunal Administrativo
TCA	– <i>Tribunal de lo Contencioso Administrativo</i>
TFUE	– Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia
TJCE	– Tribunal de Justiça das Comunidades Europeias
TJUE	– Tribunal de Justiça da União Europeia
UE	– União Europeia
UEFA	– <i>Union of European Football Associations</i>
USSF	– <i>United States Soccer Federation</i>
V.	– Ver
V.g.	– <i>Verbi gratia</i> (p. ex.)
VGL	– Vasco da Gama Licenciamentos S.A.

## ÍNDICE

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>DESPORTO É NEGÓCIO .....</b>	<b>22</b>
2.1	Princípio da Especificidade.....	23
<b>3</b>	<b>ASSOCIAÇÃO.....</b>	<b>29</b>
<b>4</b>	<b>SOCIEDADE .....</b>	<b>39</b>
4.1	O fim lucrativo na SAD.....	47
<b>5</b>	<b>REGIMES JURÍDICOS INSTITUCIONAIS.....</b>	<b>55</b>
5.1	Manutenção na forma de associação.....	55
5.2	Constituição de sociedade comercial.....	55
5.3	Modelos de relacionamento clube e empresa .....	55
5.3.1	<i>Cogestão ou Parceria.....</i>	<i>56</i>
5.3.2	<i>Licenciamento.....</i>	<i>57</i>
5.3.3	<i>Administração promovida por outra sociedade .....</i>	<i>58</i>
<b>6</b>	<b>MODELOS ESTRANGEIROS .....</b>	<b>59</b>
6.1	Reino Unido.....	59
6.2	Estados Unidos da América .....	61
6.3	Itália .....	65
6.4	França .....	66
6.5	Alemanha.....	68
6.6	Espanha .....	69
6.7	Portugal .....	71
6.8	Argentina.....	79
6.9	Brasil.....	79
6.10	Uruguai.....	86
6.11	Chile .....	87
6.12	Peru.....	88
<b>7</b>	<b>DIZENDO ALGO MAIS .....</b>	<b>90</b>
<b>8</b>	<b>FOMENTO À BOA GESTÃO .....</b>	<b>95</b>
8.1	Responsabilidade dos administradores .....	98
8.1.1	<i>Dever geral de cuidado .....</i>	<i>101</i>
8.1.2	<i>Dever de lealdade .....</i>	<i>105</i>
8.1.3	<i>Business judgment rule .....</i>	<i>106</i>
8.2	Governança Corporativa .....	108
8.3	Licenciamento de Clubes de Futebol e <i>Fair Play</i> Financeiro .....	110
<b>9</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>115</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>122</b>
	<b>LEGISLAÇÃO.....</b>	<b>130</b>
	<b>REPORTAGENS.....</b>	<b>136</b>

## 1 INTRODUÇÃO

*“O desporto tornou-se um fenómeno demasiado sério, em si e nas suas numerosas implicações [...], para ser inteiramente abandonado às instituições desportivas e ao autogoverno federativo”<sup>2</sup>.*

Uma pessoa natural pode exercer uma atividade econômica<sup>3</sup> de forma rudimentar sem maiores esforços. Contudo, na medida em que as cifras aumentam e as ações e os meios de produção tornam-se mais complexos faz-se necessário a utilização de outras formas jurídicas, dentre elas a de uma sociedade comercial<sup>4</sup>.

O quadro de espetacularização do desporto, concomitantemente com a sua transformação em mercadoria, decorrentes principalmente a partir da construção dos primeiros estádios e realização das primeiras grandes partidas em que já se cobrava o bilhete<sup>5</sup>, foi catalisado com o desenvolvimento dos principais meios de comunicação (rádio e TV) e transporte e com um desejo social cada vez maior em ver equipes e atletas produzindo e obtendo melhores resultados e êxitos em suas competições<sup>6</sup>.

De antemão, registra-se que o centro das atenções do presente estudo é o desporto de alto rendimento profissional, ou seja, é aquele que, dado à notoriedade conquistada em um determinado país/região, recebe uma gama de incrementos (investimentos, serviços, legislações) que o torna “especial” frente aos demais. Evidente que muitas vezes utilizar-se-

---

<sup>2</sup> Cf. AMADO, João Leal apud COSTA, Ricardo. A posição privilegiada do clube fundador na sociedade anónima desportiva. In: COSTA, Ricardo; BARBOSA, Nuno (Coords.). *I Congresso de Direito do Desporto - Centro de Congressos do Estoril - 21 e 22 de outubro de 2004*, p. 133-175. Coimbra: Almedina, set. 2005a. 272p. p. 149.

<sup>3</sup> Aqui não reduzindo a aceção somente ao significado de atividade produtiva, mas também outras atividades tais como de distribuição e prestação de serviços. Cf. FURTADO apud GOMES, Fátima. *O direito aos lucros e o dever de participar nas perdas nas Sociedades Anónimas*. Coimbra: Almedina, 2011. 596p, p. 53, nota de rodapé n.º 65.

<sup>4</sup> O rótulo aqui não é relevante. Para fins didáticos optou-se por utilizar o termo “sociedade comercial” em detrimento do termo “sociedade empresarial”. Igualmente, optou-se pela expressão Direito Comercial. Contudo, respeitada as influências históricas, e dada opção doutrinária por um ou outro autor, pode-se utilizar também os termos Direito de Empresa, Direito Mercantil, Direito do Comércio ou Direito Comercial, Direito dos Negócios, Direito Estatutário, entre outros, sem prejuízo.

<sup>5</sup> Cf. REIS, Heloísa Helena Baldy dos. *Futebol e sociedade: as manifestações da torcida*. 1998. 277f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas - SP, 1998, p. 10.

<sup>6</sup> Cf. *Ibid.*, p. 22.

á o futebol como exemplo, tendo em vista este ter sido a modalidade desportiva com maior aceitação e a mais praticada no mundo<sup>7</sup>.

Essa conjuntura foi acentuada na segunda metade do séc. XX com a construção de uma indústria do futebol, intensificada pelo surgimento e crescimento de um mercado de consumo, em todas as suas nuances, de proporções globalizadas. Percebe-se uma mudança de paradigma do desporto-paixão para o desporto-negócio<sup>8</sup>.

Realmente os números impressionam. Só o futebol, que congrega cerca de 1,5 milhões de times, movimenta cerca de US\$ 300 bilhões por ano, e gera direta e indiretamente aproximadamente 250 milhões de empregos<sup>9</sup>. Sob a órbita do futebol, só em 2015, estima-se que o mercado de apostas movimentou cerca de €1,3 trilhões<sup>10</sup>.

Na indústria desportiva uma parcela significativa das receitas vem dos direitos de transmissão. Um estudo recente da *TV Sport Markets* mostra que em 2016 as cifras atingiram os valores de US\$ 46 bilhões. Durante os anos de 2014 e 2016, apesar da crise na economia global, houve um aumento de 18% nos valores. O futebol, seguindo a tendência de maior desporto mundial, concentra 38% dos valores, ou seja, US\$ 16,5 bilhões. Contudo, a competição com maior valor é a *National Football League* (NFL), com impressionantes US\$ 7,2 bilhões<sup>11</sup>. Só o mercado de transferências de jogadores de futebol no ano de 2015 movimentou US\$ 4,1 bilhões<sup>12</sup>.

A *Bundesliga*, liga de futebol da Alemanha, apresenta 12 anos ininterruptos de crescimento de suas receitas. Ao final da temporada 2015-2016 atingiu um faturamento de

---

<sup>7</sup> Cf. *Ibid.*, p. 14. Ainda, para Candeias, o futebol é “a modalidade desportiva ‘de ponta’, não só em termos financeiros como sociológicos”. V. CANDEIAS, Ricardo Marques. Equipa na sociedade anónima desportiva. *Desporto & Direito - Revista Jurídica do Desporto*, Coimbra, ano I, n.º 2, p. 225-250, jan. /abr. 2004, p. 235. No mesmo sentido, destacando a importância do futebol, v. MORAIS, António Manuel. *Sociedades anónimas desportivas: derecho comparado*. Lisboa: Hugin, 2001. 358p., p. 17.

<sup>8</sup> Cf. BARBOSA, Alberto dos Santos Puga. *O modelo societário como resposta organizativa no futebol profissional em Portugal e no Brasil: uma análise hermenêutica-dialéctica na perspectiva das Ciências do Desporto*. 2001. 256 f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física, Universidade do Porto, Porto, 2001, p. 114. Na mesma linha, o século do desporto (séc. XX) afirmado por François Mauriac, se converteu em século do desporto industrial (séc. XXI). Cf. MORAIS, *op. cit.*, p. 17.

<sup>9</sup> Cf. MELO FILHO, Álvaro. Marco regulatório e “fair play” financeiro para salvar o futebol. *Desporto & Direito - Revista Jurídica do Desporto*, Coimbra, ano VIII, n.º 23, p. 227-250, jan. /abr. 2011, p. 228.

<sup>10</sup> Cf. SOUSA, Eduardo de. Como são feitas (e manipuladas) as apostas no futebol? GE explica. *Globo*. Rio de Janeiro, 9 jul. 2016.

<sup>11</sup> Cf. SOMOGGI, Amir. *Direitos de transmissão no mundo somam US\$ 43 bilhões*. [S.l.], 4 ago. 2016.

<sup>12</sup> Cf. FIFPRO. *2016 Fifpro Global Employment Report*. Working conditions in professional football. The University of Manchester. [S.l.], 28 nov. 2016, p. 44.



€3,24 bilhões. Um modelo de gestão rígido que possibilita um maior controle financeiro viabilizou o registro de um lucro líquido de €206 milhões na temporada 2016<sup>13</sup>.

Há 20 anos atrás, o Manchester United Football Club, a seguir Manchester United, liderava o ranking de maiores receitas do futebol mundial perfazendo um total de £ 88 milhões. Hoje esse valor é seis vezes maior, atingindo um total de €689 milhões. As receitas combinadas dos 20 maiores clubes<sup>14</sup> de futebol do mundo somaram €7,4 bilhões em 2016, e a expectativa para 2017 é que essa marca ultrapasse a barreira dos €8 bilhões<sup>15</sup>.

Em termos de publicidade, o desporto, por sempre estar presente nas transmissões audiovisuais, pode catalisar a popularidade de uma empresa. Como exemplo, no início da década de 1980, a Cornhill Insurance Company começou a patrocinar o Campeonato Internacional Inglês de Críquete. Antes da decisão, somente 2% da população inglesa havia escutado falar da empresa de seguros. Passados cinco anos, esse número já havia se elevado para 20%<sup>16</sup>.

Mas o fenômeno desportivo vai muito além dos negócios. Conforme ressalta Manuel Morais, às vezes ele se manifesta de forma indireta servindo de guia na tomada de decisões tal qual como ocupar o tempo livre, ou para onde será a próxima viagem, ou ainda, alterar o horário de uma reunião importante, para além do contato social que proporciona<sup>17</sup>.

Em contrapartida, apesar do aparente sucesso nas cifras, desde a década de 80 já se desenhava um quadro de crise histórico-social dos entes de prática desportiva profissional, principalmente no tocante a cada vez mais crescente dívida econômica, notadamente as de

---

<sup>13</sup> Cf. SOMOGGI, Amir. *Bundesliga atinge recorde de faturamento e lucro*. [S.l.], 2 fev. 2017.

<sup>14</sup> Utilizado no presente texto como sinônimo de agremiações e entes de prática desportiva e com o significado empregado nos termos do art. 1.º, alínea b) do antigo regulamento Disciplinar da Liga Portuguesa de Futebol Profissional (LPFP): “clubes: as associações ou sociedades desportivas participantes nas competições profissionais”. V. PEREIRA, André Gonçalo Dias. Meios de reacção contra os clubes de futebol incumpridores das suas obrigações: salários em atraso, não pagamento das contribuições à segurança social e das dívidas fiscais. *Desporto & Direito - Revista Jurídica do Desporto*, Coimbra, ano VI, n.º 17, p. 269-291, jan. /abr. 2009, p. 270, nota de rodapé n.º 2.

<sup>15</sup> Cf. BOOR, Samuel et al. *Deloitte Sport Football Money League 2017*. Sports Business Group. Manchester, jan. 2017.

<sup>16</sup> Cf. MORAIS, *op. cit.*, p. 17.

<sup>17</sup> Cf. *Ibid.*, p. 16 e 17.

natureza fiscal<sup>18</sup>. A esse cenário adicionava-se uma alta dose de falta de controle na gestão financeira e completa ausência de responsabilização dos administradores<sup>19</sup>.

Conforme destaca Hita, uma prática bastante corriqueira, que macula completamente a saúde financeira do clube de futebol, é a dos empréstimos de valores significativos realizados por dirigentes, administradores, presidentes e diretores que, diante de qualquer alteração no quadro diretivo, exigem a imediata devolução/pagamento do valor emprestado<sup>20</sup>.

Outro hábito comum é colocar o resultado desportivo na frente do resultado econômico que visa a boa gestão<sup>21</sup>, ou seja, com vistas exclusivamente na obtenção de bons resultados desportivos a curto prazo, compromete-se toda a saúde financeira do clube seja a médio ou longo prazos. O efeito é drástico se se considerar que o sucesso desportivo gera a falsa impressão de sucesso econômico. Sem dúvidas gera um aumento de receitas, mas questiona-se qual é o preço que se está pagando para esse ganho ilusório.

Natural que diante do crescimento do desporto de alto rendimento esse tema entrasse em pauta nas ações dos poderes Executivo e Legislativo. Conforme destaca o Doutor João Leal Amado, “os fins do ordenamento desportivo deixaram de ser algo de relativamente indiferente para o legislador; agora eles também são fins públicos, isto é, o Estado assume a actividade desportiva, toma-a a sério, preocupa-se com a tutela da competição [...]”<sup>22</sup>.

Ante os números apresentados, é inegável que o desporto de alto rendimento nos dias atuais só se torna eficiente e viável a partir de uma estruturação empresarial, isto é, a partir da organização profissional do capital, trabalho e atividades internas. Diante dessa conjuntura, surgiu uma nova roupagem jurídica para as entidades desportivas, a figura da sociedade comercial desportiva, isto é, os clubes desportivos assumiam um regime jurídico de sociedade comercial.

---

<sup>18</sup> Ainda, inserido nesse rol de dívidas exemplificado pela evasão fiscal e o incumprimento de contribuições sociais, Ricardo Costa chama a atenção para a omissão do Estado-credor ao reivindicá-los, destacando como razões o poder desportivo e projeção sociológica dos clubes-devedores; Cf. COSTA, 2005a, p. 133-135.

<sup>19</sup> Cf. SOUSA, Luís Alexandre e Serras de. Direito aos lucros nas sociedades anónimas desportivas - um verdadeiro direito? *Revista de Direito das Sociedades*. Ano, V (2013), v. 1-2, p. 167-179, Lisboa: Almedina, 2013, p. 167 e 168.

<sup>20</sup> HITA, Luis Marín. Una visión crítica de la Sociedad Anónima Deportiva Española. In: MACHADO, Rubens Approbato et al. (Coord.). *Curso de Direito Desportivo Sistemico* - v. II, p. 141-150. São Paulo: Quartier Latin, 2010, p. 147.

<sup>21</sup> Cf. *Ibid.*, p. 148.

<sup>22</sup> Cf. AMADO, João Leal. *Vinculação versus liberdade*. O processo de constituição e extinção da relação laboral do praticante desportivo. Coimbra: Coimbra Editora, 2002, p. 73.

A sociedade comercial tornou-se um modelo bem visto por apresentar como virtudes uma maior responsabilização dos diversos agentes envolvidos na administração, um maior poder de fiscalização e, sobretudo, por possibilitar uma significativa captação de recurso pela alienação de ações<sup>23</sup>.

Esse fenômeno, mercantilização do desporto, especialmente do futebol, não se deu somente no âmbito jusdesportivo. No campo do Direito Privado, como um todo, percebeu-se no séc. XX uma profunda transformação em que o Código Civil (CCiv.) deixou de ser norteado pela família e passou-o a fazer pelas obrigações/negócios<sup>24</sup>.

O Doutor Álvaro Melo Filho já afirmava que a mercantilização do desporto fez com que “a filosofia olímpica de que o importante é competir fosse substituída pela máxima de que o importante é o lucro”<sup>25</sup>. Contudo, há de se indagar se os interesses comerciais por detrás do fenômeno desportivo, agregados a esta cada vez mais complexa rede de negócios e ânsia de “lucro”, seriam suficientes para a caracterização dos elementos de empresarialidade ou se estar-se-ia diante de uma estruturação comercial, ou ainda, se uma induz a outra.

Assim, no âmbito jurídico surge a seguinte celeuma: questiona-se se diante desse crescimento haveria a possibilidade de manutenção da forma historicamente associativa<sup>26</sup> ou necessariamente far-se-ia necessário a “transformação” para uma sociedade comercial<sup>27</sup>,

---

<sup>23</sup> Cf. SOUSA, 2013, p. 168.

<sup>24</sup> Cf. MAMEDE, Gladston. *Direito empresarial brasileiro: empresa e atuação empresarial*, vol. 1. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013, p. 23.

<sup>25</sup> Cf. MELO FILHO, Álvaro. *O novo direito desportivo*. São Paulo: Editora Cultural Paulista, 2002, p. 16 apud REZENDE, Bruno Galvão S. P. de; NASCIMENTO, Wagner. A “transformação” das associações desportivas em sociedades empresárias. In: MACHADO, Rubens Approbato et al. (Coord.). *Curso de Direito Desportivo Sistêmico - v. II*, p. 695-707. São Paulo: Quartier Latin, 2010. 1.148p, p. 696.

<sup>26</sup> Os grandes clubes de futebol, em sua origem, foram criados com o objetivo de se praticar uma atividade lúdica, muitos dos quais pela reunião de estudantes, trabalhadores, etc. A exemplo, Ajax, FC Barcelona, Juventus, Real Madrid, Manchester United, etc. Cf. LAZO, Antonio Villegas. Las sociedades anónimas deportivas em diferentes países. *Revista Digital Derecho Deportivo en línea*. Boletín n.º 4 (2004/2005), epígrafe 10, p. 2-3.

<sup>27</sup> Para fins didáticos, o termo “transformação” será compreendido *lato sensu*. Conforme relembra Carlezzo, esse termo é tecnicamente empregado no direito empresarial para quando há alteração da forma ou tipologia societária. A modificação do tipo social de uma pessoa jurídica enquanto associação para sociedade empresarial altera necessariamente a natureza e objeto do ente, não podendo, a rigor, ser utilizada o termo “transformação”. Aliás, a exemplo, no Brasil, o próprio registro do ato constitutivo é realizado em locais diferentes, sendo a associação arquivada no Registro Civil de Pessoas Jurídicas e as sociedades comerciais no Registro Público de Empresas Mercantis. Cf. CARLEZZO, Eduardo. Direito societário desportivo. *Revista Brasileira de Direito Desportivo - Instituto Brasileiro de Direito Desportivo*, São Paulo, n.º 3, p. 63-76, 1º sem./2003a, p. 69. No mesmo sentido, a transformação é “a modificação de um tipo societário em outro” [...], “trata-se de uma reorganização empresarial que não acarreta a dissolução da companhia”. Cf. GUSMÃO, Mônica. Lições de Direito Empresarial. Rio de Janeiro: Lumem Júris, 2007, p. 193 apud REZENDE; NASCIMENTO, *op. cit.*, p. 702, n.º 40.

abrangendo ainda nesse rol a possibilidade de criação *ex novo* de uma sociedade desportiva ou da personalização<sup>28</sup> jurídica da equipe profissional<sup>29</sup>. Ou, ainda, se haveria alguma outra forma que acomodasse esses dois modelos jurídicos.

E imbricado nesse fenômeno, conforme relata Fátima Gomes, questiona-se se este seria mais um exemplo em que o conceito de sociedade havia se alargado para englobar atividades exercidas sem fim lucrativo ou se na verdade passou-se a admitir que uma atividade costumeiramente considerada de caráter lúdico, social, se demudasse em atividade econômica, admitindo o escopo de lucro dos “associados”<sup>30</sup>.

No Brasil, por exemplo, a situação se mostra mais evidente. Indaga-se como conseguir solucionar o impasse e aparente contradição entre um futebol que desde a sua origem se desenvolveu através da cultura associativa, personalista, com um futebol globalizado que cada vez mais impõe uma lógica empresarial e profissional na sua gestão<sup>31</sup>. Isso, para além da visão de que essa modalidade seja um fator de coesão social, fortemente enraizado na cultura tupiniquim. Nas palavras da Doutora Heloísa Reis, o desporto possui grande significado social, que “trouxe consigo uma série de componentes sociais”<sup>32</sup>. Em verdade, no Brasil o futebol se mostra como a própria “[...] expressão da cultura brasileira, com todas as suas virtudes e com todos os seus defeitos”<sup>33</sup>.

No plano prático há muito já se propaga uma visão de que se procura tendencialmente sobrevalorizar o modelo de sociedade comercial, notadamente, sociedade anônima (S.A.) de capital aberto<sup>34</sup>, como forma mágica de solucionar um problema estrutural que é bem mais complexo que a mera estrutura jurídica de um ente desportivo e até como “fonte de renda

---

<sup>28</sup> O termo também está mal utilizado. Conforme relembra Ricardo Candeias, o tratar-se-ia de uma cisão simples, onde um patrimônio economicamente autônomo de uma sociedade “A” é destinado à constituição de uma nova sociedade “B”. Cf. CANDEIAS, Ricardo. *Personalização de equipa e transformação de clube em sociedade anónima desportiva - Contributo para um estudo das sociedades desportivas*. Coimbra: Coimbra Editora, 2000, p. 39.

<sup>29</sup> As formas possíveis de constituição de uma sociedade empresarial desportiva variarão conforme a legislação de cada país.

<sup>30</sup> Cf. GOMES, *op. cit.*, p. 75.

<sup>31</sup> Cf. COSTA, Fabiano Oliveira; GABRICH, Frederico de Andrade. Futebol S/A. In: *CONPEDI*, 2012, Niterói/RJ. XXI Congresso Nacional do CONPEDI. Florianópolis: FUNJAB, 2012, p. 246-265.

<sup>32</sup> Cf. REIS, *op. cit.*, p. 10.

<sup>33</sup> Cf. DAOLIO apud *Ibid.*, p. 39.

<sup>34</sup> Nesse sentido: HOLFINGER, Bruno Lopes. Clube-empresa as vantagens, desvantagens e viabilidade de sua implementação sob o prisma da entidade desportiva. In: MACHADO, Rubens Approbato et al. (Coord.). *Curso de Direito Desportivo Sistêmico* - v. II, p. 709-722. São Paulo: Quartier Latin, 2010. 1.148p, p. 714.

duradoura e segura” ou “como sinônimo de modelo moderno e eficaz”<sup>35-36</sup>. Em verdade, muitos clubes optaram por esse modelo acreditando, principalmente, ser uma alternativa rápida para capitalização e valorização patrimonial<sup>37</sup>.

Nesse ínterim, a “transformação” dos clubes em sociedades comerciais frequentemente é vista por dirigentes e jornalistas como saída para a não tão atual, mas constante crise econômica-institucional do futebol. Alguns a vêem como sinônimo de prosperidade, profissionalismo, dotada de modernos conceitos de administração, e até mesmo como forma de se atingir a bonança, ainda que aparente do futebol europeu<sup>38</sup>. Em outras palavras, afirma-se ser um modelo que liberta “a gestão do desporto profissional dos impulsos incontroláveis da mística associativa”<sup>39</sup>. Enfim, pensa-se que a adoção de um modelo comercial seria o estabelecimento de um marco eficaz de responsabilidade jurídica e econômica ou, no mínimo, de uma gestão mais racional e equilibrada.

A presente investigação debruça-se no sentido de entender e elucidar esse tema. Não se trata de dar uma resposta pronta ou uma solução única para uma possível crise institucional que diversas equipes desportivas enfrentam na atualidade.

É mais um esforço de criação e recriação jurídicas em que se procura estabelecer uma contribuição para o diálogo social na busca de alternativas que visem melhorar e reduzir as complexidades vivenciadas pelas sociedades contemporâneas.

Quer-se sim, desfazer alguns falsos mitos já arraigados e edificar mecanismos que visem promover a viabilidade e sustentabilidade dos desportos profissionais de modo que a realidade teórica e prática estejam cada vez mais alinhadas para prevenir a quebra constante que diversos clubes, das mais diversas modalidades desportivas profissionais, estão sujeitos.

---

<sup>35</sup> Cf. SAVASTANO, Marcelo Mercante. Formas associativas das entidades de prática desportiva. In: MACHADO, Rubens Approbato et al. (Coord.). *Curso de Direito Desportivo Sistemico* - v. II, p. 689-694. São Paulo: Quartier Latin, 2010. 1.148p, p. 692.

<sup>36</sup> Ainda, convive-se com uma contradição (aparente) entre fazer o uso ou não dos instrumentos do direito empresarial no desporto. Lembra-se a fala do ex presidente da FIFA, Joseph Blatter, “*The Granada 74 case, for example, showed exactly why sport needs to be kept apart from commercial law*”. Cf. BLATTER, Joseph. Looking for the New Year. Fifa. Zurich, 30 dec. 2007.

<sup>37</sup> Cf. PRONI, Marcelo Weishaupt; LIBANIO, João Pedro Marchiore. O futebol brasileiro na Bolsa de Valores? Texto para discussão. *Unicamp*. Instituto de Economia, Campinas, n.º 274, jun. 2016, p. 1 e 2.

<sup>38</sup> Nesse sentido, Barbosa colhe diversos excertos de entrevistas, matérias jornalísticas realizadas por dirigentes, administradores que seguem essa linha de raciocínio. Cf. BARBOSA, 2001, p. 128, 129, 140. Holfinger, a seu turno, acredita que a “transformação” dos clubes em sociedades empresárias trouxe excelentes resultados em diversos países; HOLFINGER, *op. cit.*, p. 720.

<sup>39</sup> Cf. CHABERT, José Manuel. As sociedades desportivas. *Revista Jurídica da Associação Académica da Faculdade de Direito de Lisboa*, n.º 22, mar. 1998, p. 451-468, Lisboa, 1998, p. 457.

Faz-se também necessário analisar a evolução do desporto de alto rendimento nos principais países, por entender que a sua manifestação e desenvolvimento são indissociáveis dos aspectos sociais em que ele se desenvolve, mesmo que, *a priori*, seja um fenómeno em que as suas diversas modalidades possuam regras de carácter universal. É preciso ir além das regras do jogo, enxergar também os diversos fatores que possibilitam e que interagem em suas diversas manifestações na sociedade.

Relembrando os estudos elaborados por Elias e Dunning, o desporto “não pode ser encarado, à maneira de alguns especialistas, como se fosse uma instituição social do nosso tempo que se constitui em completa autonomia e independentemente de outros aspectos do desenvolvimento da sociedade”<sup>40</sup>.

A partir da análise das transformações jusdesportivas ocorridas especialmente nos países europeus, sem se olvidar dos latino-americanos, pode-se colher conclusões satisfatórias para que países, que nessa área ainda engatinham, possam tirar o melhor proveito sem cometer os mesmos erros. E não só, similarmente, promover um debate edificante até mesmo para aqueles países que já avançaram no estabelecimento ou na tentativa de consolidar uma nova ordem jurídica desportiva.

Ademais, procura-se, também, contribuir para que se afaste aquela cultura não só de supervalorização do modelo estrangeiro, como também de uma situação ainda pior que é a tentativa inócua e quase sempre irracional de se tentar aproveitar a qualquer custo recortes de legislações além-mar para uma realidade interna visivelmente distinta, o que, inegavelmente, contribui em muito com um atecnismo cada vez mais explícito<sup>41</sup>.

As dificuldades com o tema são sentidas nas inúmeras alterações legislativas ocorridas em quase todos os países, conforme se verificará no presente trabalho (cáp. 6), o que gera, de antemão, grande instabilidade e insegurança jurídica, justificando-se assim, a importância do presente estudo.

---

<sup>40</sup> Cf. DUNNING, 1992, p. 60 apud REIS, *op. cit.*, p. 11.

<sup>41</sup> Maurício Megliorli magistralmente afirma: “*es común en nuestros legisladores que copien y recorten leyes extranjeras, las peguen en cualquier orden, las mezclen, las malinterpreten y salgan híbridos que nadie entiende y que, finalmente, nadie aplica*”. Cf. MEGLIORLI apud LAZO, *op. cit.*, epígrafe 10, p. 20. De igual maneira, no caso brasileiro “é preciso abandonar o complexo de colonizados e passarmos a pensar em função de nossas próprias instituições e necessidades, ao invés de copiarmos aquilo que sequer conhecemos suficientemente bem”; DE MELLO, Celso Antônio Bandeira apud MELO FILHO, Álvaro. SADs e Clube-empresa: distorções jus-desportivas. *Desporto & Direito - Revista Jurídica do Desporto*, Coimbra, ano VII, n.º 19, p. 63-69, set./dez. 2009a, p. 67.

## 2 DESPORTO É NEGÓCIO

*“Ser encarado como negócio não é desvirtuar os valores do esporte. Pelo contrário, é reforçá-los, realçá-los de forma a que indivíduos e empresas queiram associar-se a tais valores”<sup>42</sup>.*

Na introdução foram apresentados números bastante relevantes do tamanho e da importância econômica que o desporto de alto rendimento ganhou, principalmente a partir do final do último século. Entretanto, antes de mais nada, urge questionar o quão grande o desporto realmente o é.

Um estudo realizado pelo Doutor Oliver Seitz, aponta que os clubes de futebol com maior faturamento no Brasil, nos anos de 2008 e 2009, respectivamente São Paulo Futebol Clube, a seguir São Paulo, e o Sport Club Corinthians Paulista, a seguir Corinthians, ocupavam a posição de número 1.195 no ranking de empresas brasileiras, ao lado de uma usina hidrelétrica que contava com somente seis funcionários<sup>43</sup>.

Verdade que na última década as equipes vêm apresentado faturamentos cada vez maiores. Contudo, conforme alerta Amir Somoggi, apesar de contabilmente não ser incorreto, muitos desses números podem não demonstrar a realidade, pois apresentam valores decorrentes dos benefícios gerados pelo programa de modernização da gestão e de responsabilidade fiscal do futebol brasileiro (Profut), e principalmente pela antecipação das luvas pela assinatura de novos contratos de televisão<sup>44</sup>.

Enfim, mesmo em um cenário bem otimista, tal qual representado pelos últimos balanços financeiros (2016), faria com que as quatro maiores receitas do futebol brasileiro, Clube de Regatas do Flamengo, a seguir Flamengo (R\$ 510,1 milhões), Corinthians (R\$ 485,4 milhões), Sociedade Esportiva Palmeiras, a seguir Palmeiras, (R\$ 468,6 milhões) e São Paulo (R\$ 393,4 milhões)<sup>45</sup> ocupassem, respectivamente as posições 807.<sup>a</sup>, 834.<sup>a</sup>, 856.<sup>a</sup> e 971.<sup>a</sup>, no ranking de 2016 das maiores empresas do Brasil<sup>46</sup>.

---

<sup>42</sup> Cf. PARSONS, Andrew apud BENTO, Diogo Levi da Silva; DOS SANTOS, Antônio Carlos; RESENDE, Alex Laquis. Abertura de Capitais: uma análise das possibilidades dos clubes de futebol brasileiros. 8º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade, 2011, São Paulo, p. 5

<sup>43</sup> Cf. SEITZ, Oliver. Na mesma. *Universidade do Futebol*. [S.l.], 15 jul. 2010.

<sup>44</sup> Cf. SOMOGGI apud BARROS, Davi. Clubes têm receitas recorde em 2016, mas consultor avisa: “2017 será ano da verdade”. *GI. Futebol*. Rio de Janeiro, 02 maio 2017.

<sup>45</sup> Cf. SOMOGGI apud BARROS, 2017.

<sup>46</sup> Cf. AS 1000 maiores. *Valor Econômico*. [S.l.], 2016.

A conclusão não é outra, o “futebol no país (e fora dele) é pequeno e gera muito mais exposição do que dinheiro”<sup>47</sup>.

Da mesma forma, o salário, o glamour das grandes estrelas é exceção. É o que aponta um recente estudo realizado pelo sindicato mundial de jogadores. A grande maioria dos jogadores são mal pagos, sofrem constantemente com atraso de salário, assédio e ameaças. Cerca de um quinto ganha menos de US\$ 300 dólares ao mês, e somente cerca de 8,2% ganham mais de US\$ 15.000 dólares<sup>48</sup>.

## 2.1 Princípio da Especificidade

Se se pode estabelecer um ponto de partida que norteará não só o presente estudo, mas que acredita-se ser intrínseco ao Direito Desportivo é a sua especificidade. Essa pode-se dizer ser a pedra fundamental para qualquer discussão atinente a este “ramo” do Direito<sup>49</sup>.

É essa natureza peculiar que permite, em termos gerais, preservar a igualdade e equilíbrio competitivo, além da imprevisibilidade do resultado, “pilares fundamentais para o sucesso de qualquer modelo desportivo”<sup>50</sup>.

Bem verdade que há as normas de natureza puramente desportivas, também chamadas de “regras do jogo”. Entretanto, também existem aquelas de natureza diversa, como por exemplo, política ou econômica, que devem ser mitigadas e examinadas com extrema cautela quando confrontadas com as singularidades do desporto<sup>51</sup>.

Conforme muito bem destaca o Doutor Leal Amado, mesmo enquanto atividade econômica, o desporto apresente singularidades “que o ordenamento desportivo não pode ignorar nem deve menosprezar”<sup>52</sup>. Demais, os próprios operadores do direito não podem olvidar esse princípio, sob pena de se desnaturar o verdadeiro valor do desporto.

Desde os primeiros *cases* envolvendo matéria desportiva até os dias atuais, o caráter *sui generis* do desporto tem pautado as principais decisões. Já no início do séc. XX, ainda

---

<sup>47</sup> Cf. SEITZ, 2010.

<sup>48</sup> Cf. FIFPRO, 2016, p. 46 e 47.

<sup>49</sup> Sobre o tratamento do Direito Desportivo como novo ramo do Direito v. COSTA, 2005a, p. 147, nota de rodapé 36.

<sup>50</sup> Cf. MELO FILHO, Álvaro. Especificidade do desporto: projeções jurídicas. *Desporto & Direito - Revista Jurídica do Desporto*, Coimbra, ano VI, n.º 17, p. 257-267, jan. /abr. 2009b, .p. 258 e 262.

<sup>51</sup> Cf. MESTRE, Alexandre. *O Desporto na Constituição Europeia - O fim do Dilema de Hamelet*. Coimbra, Almedina: 2004, p. 153 apud *Ibid.*, p. 259.

<sup>52</sup> Cf. *Ibid.*, p. 250.



que hoje possa gerar motivo de hilaridades, face a evidente irrazoabilidade do pedido, discutia-se a legalidade ou não da troca de golpes no boxe, bem como a ilicitude do objeto do contrato que os lutadores celebravam<sup>53</sup>.

A partir da década de setenta diversos casos<sup>54</sup> foram julgados pelo Tribunal de Justiça da União Europeia (TJUE)<sup>55</sup>. E, em regra, as decisões em maior ou menor grau, sempre se fundamentavam quanto às especificidades do desporto<sup>56</sup>. Conforme esclarecedoras lições de Silance, percebeu-se que as normas desportivas, de maneira destacável derrogaram o Tratado de Roma<sup>57</sup>.

Nesse diapasão seguiu o Tratado de Lisboa (2009)<sup>58</sup>, que acentuou o caráter específico do desporto reforçando e consolidando que as especificidades, para além de fazerem parte da natureza desportiva, à luz do direito atual, deveriam ser tomadas como premissa para não se aplicar de forma cega o Direito<sup>59</sup>.

Não há um rol taxativo e procurar descrever as inúmeras demandaria um trabalho demasiadamente extensivo. Pretende-se assim, enumerar as que mais se aproximam do dia-a-dia da gestão, administração, enfim, do Direito Empresarial como um todo.

Decorre-se então, que na aplicação de qualquer instituto, conceito já consagrado em outros ramos do Direito, tem-se sempre que ter cautela e atentar-se para essas especificidades. É dizer, não se pode aplicar cegamente soluções jurídicas encontradas para outras situações, mesmo que, a priori, semelhantes. O desporto em sua essência demanda uma análise mais profunda e muitas vezes inovadora. O que interessa fundamentalmente é

---

<sup>53</sup> Case julgado pelo Tribunal da Relação de Douai em 1912. Ver mais e outros em: SILANCE, Luc. *O Caso Dona-Mantero e o Tratado de Roma*. Antologia desportiva, v. 16. Tradução de Gaby de Mascaneiras e Reis. Lisboa, 1978, p. 17-22.

<sup>54</sup> Walrave & Koch (1974); Donà & Mantero (1976); Unectef Vs Heylens (1987); Caso Bosman (1995); Deliège (2000); Kolpak (2003); Meca-Medina (2006); Kahveci (2008); Olivier Bernard (2010) entre outros.

<sup>55</sup> Com a entrada em vigor do Tratado de Lisboa (2009), o antigo Tribunal de Justiça das Comunidades Europeias (TJCE) passou a utilizar essa denominação que, para fins didáticos, o presente trabalho passará a utilizar.

<sup>56</sup> De forma semelhante, a Suprema Corte dos Estados Unidos da América também já reconheceu a natureza única das ligas desportivas (*sports leagues*). Cf. GARNER, Matthew C. Time To Move On? Franchise Relocation in MLS, Antitrust Implications and the Hope That FIFA Is Not Watching. *The Sports Lawyers Journal*, v. 16, n.º 1, p. 159-182, spring 2009, p. 163.

<sup>57</sup> Cf. DELLANNAY apud SILANCE, *op. cit.*, p. 31.

<sup>58</sup> V. art. 165.º do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia (TFUE). V. UNIÃO EUROPEIA. Versão consolidada do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia. Bruxelas, JO, C 326, 26 out. 2012, p. 47-390.

<sup>59</sup> Ver mais em: WEATHERILL, Stephen. Direito Comunitário do Desporto: os efeitos do Tratado de Lisboa. Tradução de João Lima Cluny. *Desporto & Direito - Revista Jurídica do Desporto*, Coimbra, ano IX, n.º 27, p. 345-373, maio./ago. 2012, p. 366, 367 e 371-373; GARNER, *op. cit.*, p. 179.

que se busque que a práxis/legislações desportivas e o âmbito jurídico estatal se coexistam, mesmo que seja natural que vez ou outra não sejam coincidentes.

No âmbito legislativo, conforme se verificará, não é raro observar que no trato da Sociedade Anônima Desportiva (SAD) aplica-se o princípio da subsidiariedade do regime das sociedades anônimas<sup>60</sup>. É dizer, que “as especificidades do desporto justificaram a criação de um estatuto normativo próprio, que derroga, em nome dessas especificidades, o direito comum<sup>61</sup>. Aliás, adianta-se, muitas das vezes essa característica impõe uma situação mais gravosa ao desporto em detrimento da norma legal geral<sup>62</sup>.

No campo da atividade empresarial não é diferente. Observa-se peculiaridades que em outros tipos de negócio seriam inadmissíveis. A baixa concorrência ou monopólio, em geral, para uma sociedade comercial é muito bom, pelo menos de um ponto de vista utilitarista, pois ela deteria o maior número de consumidores. Contudo, no caso de uma agremiação desportiva é extremamente prejudicial, tendo em vista que o seu principal produto que são os torneios e competições em que competem tornam-se menos atrativos<sup>63</sup>. O futebol, por seu alto grau de imprevisibilidade, os efeitos ainda são um pouco reduzidos, mas em outros desportos é catastrófico.

O monopólio exclusivo de um clube (franquia) em uma determinada região, tal qual ocorre nos Estados Unidos da América (EUA) onde é garantido à equipe que não haverá um concorrente direto justifica-se pelo fato de que a existência descontrolada de várias equipes, poderia provocar a ruína financeira de todas afetando a estabilidade econômica<sup>64</sup>. Em situações ordinárias, essa prática seria facilmente considerada anticoncorrencial, por configurar divisão de mercado.

---

<sup>60</sup> Em Portugal, art. 271.º e ss., do Código das Sociedades Comerciais (C.S.C.), *ex vi* art. 5.º, n.º 1, do RJSAD. V. PORTUGAL. Decreto-Lei n.º 262/86, de 02 de setembro de 1986. Aprova o Código das Sociedades Comerciais. *Diário da República*, Lisboa, 2 set. 1986; PORTUGAL. Decreto-Lei n.º 67, de 3 de abril de 1997. Estabelece o regime jurídico das sociedades desportivas. *Diário da República*, Lisboa, 3 abr. 1997a.

<sup>61</sup> Cf. COSTA, 2005a, p. 145.

<sup>62</sup> A esse respeito, Nuno Barbosa descreve algumas situações (V.g. maior capital social mínimo, regime de diferimento das entradas mais gravoso, entre outros) em que a lei específica das SAD é mais rigorosa que a lei geral das SA. Ver mais em: BARBOSA, Nuno. Morrer da cura: a aplicação do art. 35.º CSC à SAD. *Desporto & Direito - Revista Jurídica do Desporto*, Coimbra, ano II, n.º 4, p. 9-25, set. /dez. 2004.

<sup>63</sup> Cf. MELO FILHO, 2009b, p. 260.

<sup>64</sup> A admissão de uma nova franquia em uma liga profissional depende, dentre outros fatores, da análise e aprovação de um estudo de viabilidade econômica. Assim, a depender do potencial de uma dada região, pode ser que exista mais de um clube, mas sempre com a garantia, pelo menos teórica, de que não gerará grandes prejuízos. Ver mais em: TYGART, Travis T. Antitrust's Impacto on the National Football League and Team Relocation. *The Sports Lawyers Journal*, v. 7, n.º 1, p. 29-57, spring 2000, p. 36.

Na mesma linha, no âmbito do direito concorrencial, a cooperação entre empresas frequentemente, em um primeiro momento, levanta suspeitas, tendo em vista a possibilidade da fixação conjunta de preços, restrição de produção e repartição de mercado. Todavia, no desporto profissional, onde se visualiza a formação de ligas, essa tendência é minimizada diante das peculiaridades presentes<sup>65</sup>. É que na criação de uma liga os diversos clubes membros têm que entrar em um acordo das regras e dos elementos que comporão o produto final a ser comercializado. E não se fala somente de regras de natureza desportiva (número de jogadores permitidos, regras de ascenso/descenso, etc.), mas também as de natureza comercial (divisão de cotas de televisão, valores dos bilhetes, distribuição de lucros, etc.). E essa comunhão de esforços não é só válida como necessária para a criação de um produto forte, o que reforça ainda mais a tese de que o “desporto é um setor completamente diferente de qualquer outro setor da economia”<sup>66</sup>.

Os clientes também possuem posturas atípicas. São movidos pela paixão, pelo amor, por isso consomem independentemente da qualidade do produto em si<sup>67</sup>. Vão mais longe, exigem a saída de dirigentes, administradores e até acionistas diante da apresentação de maus resultados desportivos. Ainda, as campanhas publicitárias, com exceção das super equipes, não são direcionadas para a conquista de novos clientes, e sim para reforço daqueles que já o são. São feitas diretamente para que seus próprios torcedores consumam cada vez mais, e não para que torcedores de outras equipes passem a consumir o seu produto<sup>68</sup>.

A própria constituição de uma sociedade comercial, a partir de uma já existente associação desportiva é peculiar. Em regra, uma sociedade comercial nasce com um passivo zero, não existindo obrigações para além daquelas relativas aos sócios, em razão do capital integralizado. Contudo, tendo em vista que no âmbito desportivo a grande maioria das associações desportivas se encontram com um passivo muito alto, principalmente no Brasil, questiona-se como essa nova sociedade comercial seria atrativa para os investidores, por já “nascer” com obrigações maiores que direitos<sup>69</sup>.

---

<sup>65</sup> Cf. COCCIA, Massimo. Multi-owner Ship of Professional Sports Clubs. In: COSTA, Ricardo; BARBOSA, Nuno (Coords.). *I Congresso de Direito do Desporto - Centro de Congressos do Estoril - 21 e 22 de Outubro de 2004*. p. 125-132. Coimbra: Almedina, set. 2005. 272p, p. 126.

<sup>66</sup> Cf. *Ibid.*, p. 126.

<sup>67</sup> Cf. CARLEZZO, Eduardo. Governança corporativa em clubes de futebol. *Revista Brasileira de Direito Desportivo - Instituto Brasileiro de Direito Desportivo*, São Paulo, n.º 4, p. 149-157, 2º sem./2003b, p. 153.

<sup>68</sup> Cf. HITA, *op. cit.*, p. 148.

<sup>69</sup> Cf. CARLEZZO, 2003a, p. 71.

Outro fator característico é a dificuldade de proceder-se uma eficaz gestão financeira que, para além das complicações inerentes a um negócio comercial, é maximizada pela complexa relação entre “ativos e passivos, por se tratar de uma atividade de fluxo de caixa irregular, com receitas incertas e custos fixos elevados”<sup>70</sup>. Agregue-se no âmbito contábil, que o próprio contrato de jogadores de futebol é inscrito como ativo nos balanços financeiros<sup>71</sup>.

Ademais, para ser considerado um bom dirigente, gestor, há que obter bons resultados dentro de campo, com a conquista de títulos e/ou cumprimento de metas previamente estabelecidas e, fora das quatro linhas, com uma gestão, no mínimo, não deficitária, mas ambiciosamente superavitária<sup>72</sup>.

E para piorar, a enorme pressão pela busca de “sucessos imediatos e constantes, onde vitórias devem ser obtidas a qualquer custo e derrotas são suficientes para motivar mudanças completas na estrutura do clube” geram um verdadeiro caos administrativo com tomadas de decisões precipitadas que inviabilizam a adoção de práticas de gestão a longo prazo<sup>73</sup>.

Adite-se a isso, por mais contraditório que pareça, que nem sempre um resultado vitorioso induz a uma boa performance econômica. É que junto com o glamour da vitória e conseqüentemente aumento nas receitas (bilheteria, publicidade, prêmios, etc.) vem um considerável aumento das despesas, fruto do pagamento de prêmios, aumento de salários, manutenção do elenco, novas contratações, etc. De fato, o que se constata é que após a conquista de um título, “a maioria dos clubes fica mais endividada (*sic*)”<sup>74</sup>.

Assenta-se, no campo prático, uma prática, infelizmente, ainda bastante comum. Não raro, os clubes adimplentes com o fisco, justiça do trabalho, bancos, competem em condição de desvantagem para com aqueles inadimplentes, que podem fazer “caixa” para contratar os melhores atletas. Resulta que os clubes devedores acabam se tornando premiados<sup>75</sup>. O que não se observa no campo empresarial, pelo menos não com essa proporção. As grandes

---

<sup>70</sup> Cf. PRONI; LIBANIO, *op. cit.*, p. 3.

<sup>71</sup> Cf. MELO FILHO, 2009b, p. 261.

<sup>72</sup> Cf. LEONCINI; SILVA apud PRONI; LIBANIO, *op. cit.*, p. 3.

<sup>73</sup> Cf. SEITZ, Oliver apud MELO FILHO, 2011, p. 230.

<sup>74</sup> Cf. *Ibid.*, p. 230 e 241.

<sup>75</sup> Cf. MELO FILHO, 2009b, p. 265.

<sup>76</sup> Para Pereira, essa manobra ardilosa trata-se de uma violação “da prática justa do desporto profissional em condições de igualdade e lealdade”. Cf. PEREIRA, 2009, p. 270-271. E essa prática atinge todos os níveis prejudicando até mesmo as competições em proporções distritais. Cf. A CONCORRÊNCIA desleal dos que não pagam. O mirante semanário regional. *Desporto*. [S.l.], 12 jul. 2006.

empresas que possuem vultuosas dívidas, dificilmente conseguem competir no mercado estando fadadas à falência ou, com sorte, à recuperação.

Por derradeiro, conforme assevera Melo Filho, o princípio da especificidade desportiva “exige dos hermeneutas afastar-se de conceitos jurídicos petrificados e inamoldáveis ao desporto, induzindo a uma mudança de mentalidade [...]” em que a interpretação literal tem que ser substituída, sempre que possível, pelas sistemática e teleológica<sup>77</sup>.

---

<sup>77</sup> Cf. MELO FILHO, 2009b, p. 265.

### 3 ASSOCIAÇÃO

As associações, tal qual as sociedades são espécies do gênero corporação. Tratam-se, portanto, de um “agrupamento de pessoa singulares ou naturais que visam um interesse comum”<sup>78</sup>. Em síntese, a doutrina conceitua associação como pessoa jurídica<sup>79</sup> composta pela união de pessoas singulares (*universitates personarum*) que se organizam para fins não lucrativos<sup>80</sup>.

Historicamente, essa figura jurídica sempre esteve interligada à praticas amadoras e até rudimentares de gestão. É natural, as associações surgiram na tentativa de se dar um mínimo de organização para a reunião de pessoas que se uniam com uma finalidade muitas vezes lúdica, recreativa, cultural, moral, literários, desportivos, artísticos, etc. Para além, vale lembrar, conforme esclarecedoras lições de Caio Mário, ao contrário das sociedades comerciais, com exceção das sociedades anônimas que têm origem ulterior, as associações congregavam um grande número de pessoas<sup>81</sup>.

O caráter simplista, observadas às evoluções inerentes no seu aspecto jurídico sempre pautou a forma associativa. Vai além, a simplicidade é vista como um princípio<sup>82</sup>. É de se supor que o amadorismo e a falta de técnica sejam predominantes nesse modelo. Imagina-se que nas formas comerciais mais simplificadas<sup>83</sup>, destinadas aos pequenos negócios, já se observa uma práxis amadora, pior se apresenta então o quadro das associações.

Nesse sentido, não se pode negar que do ponto de vista da realidade da gestão desportiva, aquela que se apresenta no dia a dia, predomina um modelo associativo fortemente arraigado em uma catastrófica combinação de “dirigentes amadores, assembleias

---

<sup>78</sup> Cf. PINTO, Carlos Alberto da Mota; MONTEIRO, António Pinto; PINTO, Paulo Mota. *Teoria Geral do Direito Civil*. 4. ed., reimp. Coimbra: Coimbra Editora, 2012, p. 269.

<sup>79</sup> Expressão utilizada no Brasil. Em Portugal, utiliza-se “pessoas colectivas”.

<sup>80</sup> Cf. GONÇALVES, Carlos Roberto. *Direito civil, 1: esquematizado: parte geral: obrigações e contratos*. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2016, p. 201; TARTUCE, Flávio. *Direito civil, v.1: Lei de Introdução e Parte Geral*. 12. ed. ver., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2016, p. 239; FARIAS, Cristiano Chaves de; ROSENVALD, Nelson. *Curso de direito civil: parte geral e LINDB*, volume 1. 13. ed. ver., ampl. e atual. São Paulo: Atlas, 2015, p. 343; RODRIGUES, Silvio. *Direito civil*. v. 1. Parte geral. 34. ed. atual de acordo com o novo Código Civil (Lei n.º 10.406, de 10-1-2002). São Paulo: Saraiva, 2003, p. 85 e 90.

<sup>81</sup> Cf. PEREIRA, Caio Mário da Silva. *Instituições de direito civil*. Atual. Maria Celina Bodin de Moraes. 29. ed. ver. e atual. Rio de Janeiro: Forense, 2016, p. 294.

<sup>82</sup> A Lei n.º 11.127/2005 com o intuito de desburocratizar o instituto da associação também se sintoniza com esse princípio. Cf. TARTUCE, *op. cit.*, p. 239.

<sup>83</sup> Só no Brasil, pequenos negócios empresariais constituem 98,1% do universo de empresas. Cf. BODART, Bruno. Sim, o Código de Defesa do Consumidor atrapalha (e muito) a sua vida e a dos mais pobres. *Spotniks*. [S.l.], 22 nov. 2016.

pouco participativas, deficiente conhecimento das contas dos clubes e pressão da ‘mística associativa’ com o desejo de obtenção de resultados desportivos a todo custo”<sup>84</sup>.

Tendo o desporto de alto rendimento, em regra, adotado desde sua origem o modelo associativo, principalmente nos países latino-americanos e alguns europeus<sup>85</sup>, não é de se estranhar que alguns autores<sup>86</sup> alegam ou, no mínimo, dão a entender que o insucesso no âmbito econômico-institucional das equipas estaria diretamente relacionado com o modelo institucional das associações, propondo até mesma uma completa reestruturação jurídica das entidades desportivas profissionais<sup>87</sup>.

Outros vão além, chegam a afirmar que o modelo associativo seria um modelo de organização simples e inadequado para o exercício da atividade comercial/econômica, pois esta não seria a sua finalidade<sup>88-89</sup> ou, no mínimo, que a regulamentação das associações seria inadequada com a realidade econômica avultosa cada vez mais latente dos clubes desportivos<sup>90</sup>. Ou ainda, que o atual cenário do desporto de alto rendimento conclama um intuito de lucro e que, portanto, essa natureza lucrativa não condiria com a realidade da natureza associativa<sup>91</sup>. Partem, assim, de uma falsa premissa de que o modelo societário comercial gera, efetivamente, uma profissionalização no âmbito da gestão administrativa<sup>92</sup>.

---

<sup>84</sup> Cf. COSTA, Ricardo. Clubes desportivos e sociedades desportivas: primeiras reflexões na entrada em jogo da nova lei de bases do desporto. *Desporto & Direito - Revista Jurídica do Desporto*, Coimbra, ano I, n.º 2, p. 303-321, jan. /abr. 2004, p. 310.

<sup>85</sup> Cf. CARLEZZO, 2003a, p. 64.

<sup>86</sup> Cf. COSTA; GABRICH, *op. cit.*, p. 246-265, p. 247, 248, 254 e 255; KERN, Marcelo Kleber. *Estudio comparativo entre la legislación de las sociedades anónimas deportivas en España y la Ley de Sociedades por acciones de Brasil para fines de introducción de un modelo jurídico de sociedades anónima deportiva en Brasil*. 2016. 112f. Dissertação (Mestrado) - XIII Master em Derecho Deportivo, Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya, Universitat d' Lleida, Barcelona, 2016, p. 10; AROSTEGHI HIRANO, A.; DÍAZ MONTALVO, J. A., apud HERRANZ, Isabel Ramos. *Sociedades Anónimas Deportivas*. Régimen jurídico actual. Madrid: Reus, S.A., 2012, p. 168, nota de rodapé n.º 323; CHABERT, *op. cit.*, p. 462.

<sup>87</sup> Costa e Gabrich defendem a existência de duas estruturas jurídicas paralelas, pois acreditam que assim poderia solucionar a aparente “contradição” mantendo o funcionamento das atividades sociais por meio da associação, já existente, e pela constituição com controle acionário de uma sociedade limitada ou S.A. (preferencialmente), que seria responsável pelo departamento de futebol profissional. Cf. COSTA; GABRICH, *op. cit.*, p. 246-265, p. 257, 258, e 260.

<sup>88</sup> Cf. KERN, *op. cit.*, p. 13; SAVASTANO, *op. cit.*, p. 692-694.

<sup>89</sup> Registra-se que outros autores tinham uma visão mais moderada no sentido de acreditar que sim, haveria necessidade de mudanças, mas que a formação empresarial poderia ser um caminho, mas não a “panaceia para todos os males”. Cf. CARLEZZO, 2003a, p. 66.

<sup>90</sup> Nesse sentido, Meirim afirma que o “legislador tomou consciência” da inadequabilidade da realidade à forma e a mudança viria ajustar essa diferença. Cf. MEIRIM, José Manuel. *Regime jurídico das sociedades desportivas*. Coimbra: Coimbra, 1999. 189p, p. 17.

<sup>91</sup> Cf. CARNEIRO, Adriano Cristian Souza. Uma visão sobre a evolução legislativa e a realidade do clube-empresa em face da Lei Pelé. *Revista Brasileira de Direito Desportivo - Instituto Brasileiro de Direito Desportivo*, São Paulo, n.º 5, p. 127-134, 1º sem./2004, p. 134.

<sup>92</sup> Terrell aponta essa mudança como uma “necessidade de aumentar o profissionalismo” nas entidades de prática desportiva. Cf. TERRELL, Joseph Robert. *Direito da propriedade industrial: o registro da marca do*

Conforme se procurará demonstrar no presente capítulo, não assistem razão. Essa fundamentação é pautada em uma ideia já ultrapassada do conceito de associação, ou seja, aquela pessoa jurídica que por não visar lucro, não poderia, a princípio, exercer uma atividade com características empresariais ou, no mínimo, adotar práticas mercantis. Ademais, não raro confundem os termos “atividade econômica”, “finalidade econômica” e “finalidade lucrativa” como sinônimos na aplicação/conceituação dos institutos das associações/sociedades<sup>93</sup>.

O Prof. Doutor Ricardo Costa, mais cauteloso, traça uma série de características que podem induzir ao pensamento de que uma associação seja uma figura jurídica inadequada ou com pouca “vocação para a gestão empresarial da indústria que o desporto (profissional) exige<sup>94</sup>.

Por muito tempo, talvez pautado em uma interpretação literal da norma divulgou-se nos meios doutrinários e acadêmicos que a principal diferença entre um ente associativo e societário seria a busca ou finalidade lucrativa<sup>95</sup>. Mas, em uma interpretação moderna, sistemática, a principal diferença está pautada exclusivamente na repartição do lucro. É dizer, as pessoas jurídicas societárias visam obter o máximo de lucro e reparti-los entre si. Já no modelo associativo esse lucro tem que inteiramente ser investido no objeto da associação, para que seus associados possam usufruir dos benefícios almejados<sup>96</sup>. Não são outras as lições de Nelson Rosenvald ao propor uma interpretação *cum grano salis* ao referido instituto<sup>97</sup>.

Aqui o lucro é visto como um instrumento para alcançar outras finalidades e não como objeto da produção ou circulação de bens ou serviços. É assim um meio e não fim da atividade econômica. Natural que no sistema capitalista qualquer atividade tem que manter uma lucratividade, ou seja, as receitas têm que sempre buscar cobrir as despesas<sup>98</sup>.

---

clube-empresa. *Revista Brasileira de Direito Desportivo - Instituto Brasileiro de Direito Desportivo*, São Paulo, n.º 4, p. 56-69, 2º sem./2003, p. 56. Já Carlezzo, mais prudente, afirma que essa mudança muitas vezes não gera a profissionalização almejada. Cf. CARLEZZO, 2003b, p. 154.

<sup>93</sup> Cf. SAVASTANO, *op. cit.*, p. 690 e 692. No mesmo sentido, PEREIRA, 2009, p. 285, nota de rodapé n.º 17.

<sup>94</sup> Contudo, importante frisar que das seis “evidências” elencadas pelo autor, cinco dizem respeito direta ou indiretamente às práticas de má gestão, o que, teoricamente, independe do modelo jurídico, ainda que se possa constatar de modo empírico maior presença no modelo associativo. Cf. COSTA, 2005a, p. 135 e 136.

<sup>95</sup> V. nota de rodapé n.º 70.

<sup>96</sup> Cf. CARLEZZO, 2003b, p. 150; HOLFINGER, *op. cit.*, p. 712.

<sup>97</sup> Cf. FARIAS; ROSENVALD, *op. cit.*, p. 343.

<sup>98</sup> Cf. COELHO, Fábio Ulhoa. *Manual de direito comercial: direito de empresa*. 23. ed. São Paulo: Saraiva, 2011, p. 32.



Corroborando com esse entendimento, Caio Mário da Silva Pereira citando as associações recreativas e as cooperativas, faz menção àquelas associações que realizam negócios visando ao alargamento patrimonial da pessoa jurídica. Como brilhantemente destaca o autor, “a contribuição dos associados, a remuneração de certos serviços, a cobrança de ingresso a conferências ou concertos não são característicos do fim lucrativo, como não o é igualmente a verificação de superávit na apuração de balanços periódicos<sup>99</sup>.”

Uma associação de estudantes que se reúne com a finalidade de realizar uma festa de formandos procurará criar mecanismos diversos para arrecadação/obtenção de dinheiro, impondo perspectiva de lucro máximo, tal qual ocorre com as sociedades, para que o evento seja o melhor possível e para que não tenham que desembolsar nenhum valor extra para a consecução do fim. De forma mais complexa, no desporto não é diferente, deve o clube buscar o máximo de lucratividade possível para que possa reinvestir esse dinheiro em novos atletas, promover melhoramentos em seus estádios, sedes administrativas, centros de treinamento, etc.

O fim lucrativo, portanto, não se trata de não poder ter lucro e sim que esse lucro não possa ser repartido entre os associados. Assim, pode-se dizer que às associações é vedado a dimensão subjetiva do fim lucrativo, sendo perfeitamente factível a dimensão objetiva<sup>100</sup>. Em outras palavras, é possível que a atividade da pessoa jurídica seja orientada com vista à obtenção de lucros, sendo manifesta que a participação dos associados da pessoa jurídica tenha intuito lucrativo. A participação dos associados deve ser exclusivamente pautada na finalidade pela qual o ente coletivo foi criado<sup>101</sup>.

Assim, no que tange à possibilidade de se obter lucro não há dúvidas, é pacífico o entendimento de que a associação pode obtê-lo, desde que não haja expressa vedação no ordenamento jurídico. Pelo contrário, a busca tem que ser cada vez mais maximizada para que a função principal da associação seja cumprida da forma mais benéfica aos associados e, conseqüentemente, à consecução do seu fim.

---

<sup>99</sup> Cf. PEREIRA, 2016, p. 294; GONÇALVES, *op. cit.*, p. 204. No mesmo sentido: DE PAGE, *Traité Élémentaire*, I, 518, p. 582 apud EZABELLA, Felipe Legrazie. As associações no novo Código Civil e a influência no direito desportivo (Lei nº 10.672/2003). *Revista Brasileira de Direito Desportivo - Instituto Brasileiro de Direito Desportivo*, São Paulo, n.º 4, p. 158-167, 2º sem./2003.

<sup>100</sup> Sobre as duas dimensões de lucro, ver com mais profundidade, GOMES, *op. cit.*, p. 37 e 38; REI, Maria Raquel. Sociedades anónimas desportivas o fim lucrativo. In: *Estudos em homenagem ao Professor Doutor Carlos Ferreira de Almeida*. Comis. Org. José Lebre de Freitas ... [et al.]. v. 4, p. 281-291, Coimbra: Coimbra, 2011. p. 284.

<sup>101</sup> Não são outras as lições de ABREU, 2016b, p. 31.

Superada essa análise questiona-se se esse modelo jurídico poderia exercer atividade comercial, econômica, produtiva, ou, a rigor, apropriar-se de algumas características típicas dessas atividades<sup>102</sup>. A esse fenômeno, de apropriação do direito civil de práticas mercantis, dá-se o nome de comercialização do direito civil, que não é um evento percebido exclusivamente no âmbito das associações. Observa-se no campo contratual em que diversos agentes econômicos não qualificados como empresários passaram a fazer o uso de contratos historicamente inseridos no plano do direito comercial, recebendo, inclusive, tratamento quanto as características e princípios típicos dos contratos mercantis<sup>103</sup>.

Na Alemanha, relembra Maiello, citando Kübler<sup>104</sup>, apesar da doutrina considerar o tema impreciso, o *Bürgerlichen Gesetzbuch* (BGB) distingue as associações com ou sem finalidade lucrativa e se a finalidade consiste na exploração de caráter econômico ou não. Assim, é possível que a entidade associativa explore uma empresa “desde que seja um meio para atingir fins não econômicos”<sup>105</sup>.

Nesse sentido, a exemplo e não diferente, o Doutor Manuel de Andrade relembra que o direito português não veda às associações a participação em atos constituintes de sociedades, ainda que o objeto direto não constitua obtenção e/ou distribuição de lucros. O que tem que restar claro é que o emaranhado de técnicas jurídicas, quaisquer que sejam, têm que estar alinhados ou mostrar-se ajustados “ao desenvolvimento e/ou continuidade material da actividade diretamente dirigida à realização dos fins próprios da associação”<sup>106</sup>.

Com base nos estudos de S. Castro e N. Alix<sup>107</sup>, Maiello traz o exemplo da França. Fala-se em associações empresariais aquelas que exercem atividades econômicas. Ou seja, possuem estatutos de associação, mas suas atividades, estrutura, gestão financeiras, em suma, suas características são semelhantes as pertencentes às empresas, inclusive, a depender de seu tamanho e importância chegam a ter “problemas de gestão e financeiros,

---

<sup>102</sup> Essas expressões aqui foram empregadas em sentido amplo.

<sup>103</sup> Cf. VERÇOSA, Haroldo Malheiros Duclerc. *Contratos Mercantis e a Teoria Geral dos Contratos*. São Paulo: Quartier Latin. 2010, p. 26 e 27 apud MAIELLO, Anna Luiza Duarte. *Aspectos fundamentais do negócio jurídico associativo*. 2012. 233f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012, p. 31.

<sup>104</sup> Cf. KÜBLER, Friedrich. *Geselleftsrecht*, 1998. Tradução espanhola de Michéle Klein, *Derecho de Sociedades*, 5. ed. Madrid: Fundación Cultural de Notariado, 2001, p. 206 e 207 apud *Ibid.*

<sup>105</sup> Cf. *Ibid.*, p. 32 e 33.

<sup>106</sup> Cf. ANDRADE, Manuel de. *Teoria Geral da Relação Jurídica*, vol. I, Sujeitos e Objecto. Coimbra: Almedina, 1992, p. 122-125 apud COSTA, 2005a, p. 155.

<sup>107</sup> Cf. CASTRO, Sami; ALIX, Nicole. *L'Entreprise Associative - Aspects Juridiques de l'Intervention Économique des Association*. Paris: Economica, 1990 apud MAIELLO, *op. cit.*

próprios das sociedades empresárias”<sup>108</sup>. Dessarte, a diferença para com as sociedades estaria na “exclusão não de toda finalidade lucrativa, mas de toda divisão de lucros entre os membros”<sup>109</sup>.

A lei francesa de 1901 já possibilitava que as associações pudessem exercer de forma habitual atos de comércio, tendo o lucro que ser revertido inteiramente no ente, e desde que a atividade especulativa fosse apenas um meio. A própria jurisprudência nacional já reconhecia a possibilidade do exercício de atividades econômicas, produtivas, pelas associações<sup>110</sup>.

Entretanto, os autores reconhecem que tais entes, muitas vezes, se submetem a regras conflituosas, ao “fazer com que as associações empresariais possam adotar as mesmas disciplinas e dispor de iguais vantagens, endossando responsabilidade semelhantes às das empresas, embora conservem a sua originalidade fundamental, além de seus privilégios”<sup>111-112</sup>.

Basile, também citado pela autora, vai mais longe, afirma que os interesses coletivos dos associados podem ser inclusive de caráter econômico, avaliáveis patrimonialmente. Assim, a partir da proibição quanto ao escopo especulativo não se pode afirmar, necessariamente, que o escopo comum deva ser ideal. Ainda que o caráter econômico esteja nos interesses instrumentais ou indiretos dos associados, isso repercutiria nos fins da associação<sup>113</sup>.

É diante dessa conjuntura apresentada, que Menezes Cordeiro afirma que o critério de classificação entre pessoas coletivas com ou sem fins lucrativos está ultrapassado. A existência de sociedades, ainda que comerciais, cuja função fosse puramente benemérita, de pessoas coletivas “sem fins lucrativos”, mas com atuações lucrativas, enfim, todas essas novas manifestações contribuiriam para a ruína da divisão em comento. E mais, para o autor,

---

<sup>108</sup> Cf. *Ibid.*, p. 33 e 35.

<sup>109</sup> Cf. *Ibid.*, p. 34.

<sup>110</sup> Cf. *Ibid.*, p. 34.

<sup>111</sup> Cf. *Ibid.*, p. 33, 34.

<sup>112</sup> Para superar esses problemas, os autores citados por Maiello defendem que para uma associação que evolua para uma sociedade empresária dever-se-ia optar por transformasse em sociedade; dissolver a associação para em seguida criar uma S.A.; criar uma S.A. em que a associação seja sócia; ou preferencialmente a transformação para cooperativa. V. *Ibid.*, p. 36.

<sup>113</sup> Cf. BASILE, Massimo. *Le persone giuridiche*. Milano: Giuffrè, 2003, p. 68-81 apud MAIELLO, 2012, p. 31 e 32.

do ponto de vista econômico, quanto mais relevante for a associação/ fundação, mais similares às sociedades serão as suas formas de atuação<sup>114</sup>.

No Brasil, a legislação não caminhou bem. É que o código civil (CC/2002) é ainda mais infeliz<sup>115</sup> ao definir associação utilizando o termo genérico “fins não econômicos”, ao invés do termo específico “fins não lucrativos”<sup>116</sup>. Esse atecnismo, levou a VI Jornada de Direito Civil (2013), a formular o Enunciado n.º 534, solidificando o entendimento de que “as associações podem desenvolver atividade econômica, desde que não haja finalidade lucrativa”<sup>117</sup>.

Ora, portanto, se a legislação nacional respectiva não veda expressamente tal prática é perfeitamente factível que uma associação adote práticas típicas das sociedades empresariais/ atividade produtiva ou, em outras palavras, que “tenha por objeto a prática de uma actividade económica no mercado”<sup>118</sup>. Ou, ainda, semelhantemente, que tenham fins interessados, econômicos<sup>119</sup>.

Existem sim associações privadas que exercem atividades altamente complexas, que em muito se assemelham às atividades empresariais. Como exemplo, tem-se o Minas Tênis Clube, considerada uma das maiores e mais importantes instituições sociodesportivas e culturais do Brasil. Para se ter uma ideia da grandeza dessa associação, para além de seus 73 mil associados, se fosse considerado um município do estado de Minas Gerais, ocuparia 28ª posição em arrecadação e a 52ª no ranking de população<sup>120</sup>, isso de um total de 853 municípios<sup>121</sup>.

Outro ponto relevante é a discussão sobre a possibilidade de o Poder Público atuar em favor dos entes associativos de modo a direcionar seus esforços na elaboração ou criação de mecanismos que auxiliem no desenvolvimento sustentável dessas pessoas jurídicas, servindo-se até mesmo da concessão de certos privilégios.

---

<sup>114</sup> Cf. CORDEIRO, António Menezes. *Tratado de Direito Civil Português*. Parte Geral - Tomo III - Pessoas. 2. ed. Lisboa: Almedina, 2007, p. 597 e 598.

<sup>115</sup> V. art. 53.º do CC/2002. V. BRASIL. Lei n.º 10.406 de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. *DOU*, Brasília, 11 jan. 2002.

<sup>116</sup> Cf. TARTUCE, *op. cit.*, p. 239. Aliás, como já dito anteriormente, até mesmo o termo “fins não lucrativos” pode não ser o mais preciso, tendo em vista que a principal distinção está na dimensão do lucro subjetivo que dada a natureza do instituto da associação é vedada.

<sup>117</sup> V. CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. *Enunciado n.º 534*. VI Jornada de Direito Civil. Brasília, 2013.

<sup>118</sup> Cf. PEREIRA, 2009, p. 284 e 285. No mesmo sentido: ASCENSÃO, José de Oliveira. *Direito comercial*. Vol. IV (Sociedades comerciais - parte geral). Lisboa, 2000, p. 15.

<sup>119</sup> Cf. ASCENSÃO, *op. cit.*, p. 15.

<sup>120</sup> Cf. MINAS TÊNIS CLUBE. *Governança. Institucional*. Belo Horizonte, [2016?].

<sup>121</sup> Cf. LISTA DE MUNICÍPIOS DE MINAS GERAIS. In: *WIKIPÉDIA*, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2016.

Valendo-se das valiosas lições e dos critérios e tipologias adotados pelo Doutor Carlos Alberto da Mota Pinto<sup>122</sup>, pode-se afirmar que uma equipe desportiva de alto rendimento pode ser considerada uma pessoa coletiva de utilidade pública, fim interessado (egoístico), ideal.

São qualificadas de utilidade pública, pois ao mesmo tempo em que a finalidade interessa de modo egoístico aos próprios associados, interessa também à coletividade. Esse fator justifica não só a possibilidade como a necessidade de o Poder Público criar leis, mecanismos que possibilitem o desenvolvimento sustentável de tais entes. Aliás, considerando essa quase simbiose entre o interesse público e particular presente no desporto, tomando novamente emprestada as lições do Doutor Mota Pinto, deve a lei preocupar-se com as importantes consequências que resultam das atividades dessas pessoas, procurando exteriorizar um regime jurídico adequado, abrangendo nesse rol “uma fiscalização assaz meticulosa e vigilante, a concessão de certos favores ou privilégios, etc.”<sup>123</sup>.

Por conseguinte, a legislação sim, pode incentivar a busca ou materialização de mecanismos de gestão organizacional, administrativa, financeira e jurídica inovadoras e saudáveis, sem necessariamente exigir uma mudança institucional jurídica, que reputa-se altera toda a estrutura do ente desportivo perante si e as demais pessoas físicas e jurídicas. Fala-se em leis que visem uma gestão mais profissional, com fiscalização, prestação de contas e responsabilidade de seus gestores.

Ainda que não obrigatório, como por exemplo, pela legislação brasileira, pode o estatuto estabelecer a constituição de um Conselho de Administração, de um Conselho Fiscal, enfim, munir-se de elementos suficientes para que se crie um ambiente e propicie, pelo menos no campo teórico, a possibilidade de uma gestão mais profissional e eficaz. Na legislação brasileira, por exemplo, talvez uma das principais diferenças no âmbito da gestão esteja na responsabilidade civil dos dirigentes associativos. É que não há previsão expressa, sendo inaplicável a regra da responsabilidade solidária<sup>124</sup>, pois esta não se presume, depende de previsão legal ou da vontade das partes. Assim, os dirigentes só respondem nos termos gerais do CC/2002<sup>125</sup>.

---

<sup>122</sup> Cf. PINTO; MONTEIRO; PINTO, *op. cit.*, p. 282-291.

<sup>123</sup> Cf. *Ibid.*, p. 289.

<sup>124</sup> V. art. 1.016.º do CC/2002; BRASIL, 2002.

<sup>125</sup> V. art. 186.º e 187.º do CC/2002; BRASIL, 2002. FARIAS; ROSENVALD, *op. cit.*, p. 345.

O modelo associativo, é um modelo que sofreu constantes evoluções por ter se mostrado flexível para adaptações, de maneira que encontrou respostas para os problemas que surgiam. Alargou a sua área de atuação, passando a atuar também no campo econômico, produtivo.

É, portanto, falaciosa a ideia de que a figura jurídica da associação esteja vinculada ao amadorismo, muito embora, na prática, infelizmente, essa seja a regra. Pretende-se incentivar uma postura contrária a esse quase carma histórico. Quer-se fazer valer de técnicas inovadoras de gestão, dar uma nova roupagem ao instituto da associação, sem que isso implique em mudanças radicais quanto a sua conceituação.

Reconhece-se que no plano desportivo, nas últimas décadas, diversas sociedades comerciais têm atuado na órbita de um clube e este tem funcionado na prática como grande corporação. Entretanto, não se quer é dar uma visão fechada, de que os clubes, atuando de forma comercial, estariam, tão simplesmente beneficiando-se das concessões historicamente dadas às associações sem querer assumir os ônus pertencentes ao universo das sociedades comerciais.

Essa é a “mística associativa”<sup>126</sup> que induz à crença de que o sistema associativo dê maior margem à tomada de decisões inconsequentes e irresponsáveis por parte dos administradores. Vale lembrar que dar-se maior importância ao rendimento desportivo a curto prazo, em detrimento do rendimento econômico, sem se preocupar com a ruína financeira a curto ou longo prazo, não é uma característica do sistema associativo, e sim, infelizmente, dos gestores desportivos em geral, independentemente do modelo jurídico adotado. Seja por pressão dos associados efetivos, dos torcedores, da mídia, etc. Pensar o contrário é fechar aos olhos para a realidade do desporto tal qual ela se apresenta.

O que se pretende ao final não é criar um sistema, mais ou menos rigoroso, ou mais ou menos intervencionista. Mas, um sistema sustentável. Natural que qualquer pessoa, seja física ou jurídica procure amoldar a sua situação perante a lei da forma mais benéfica para si. Paralelamente, vale lembrar que no âmbito do planejamento tributário (fiscal) é louvável a discussão dos atos negociais que podem ou não ser considerados sinônimos de evasão,

---

<sup>126</sup> Termo cunhado por Chabert, mas, conforme já se disse, não se trata de um instrumento jurídico inadequado, e sim de mau uso por parte dos administradores, diretores, gestores. Portanto, melhor seria, utilizar o termo “mística da má gestão, do coronelismo, do apadrinhamento, etc.”. Cf. CHABERT, *op. cit.*, p. 457.

elusão ou elisão fiscais, ou seja, que podem ser considerados legais ou não, sendo muitas vezes essa linha extremamente tênue<sup>127</sup>.

Se uma das dificuldades das associações empresariais na França está relacionada com o fato de seus recursos serem constituídos pelas contribuições dos associados, doações, legados e fundos próprios<sup>128</sup>, no âmbito desportivo isso seria quase imperceptível. As grandes equipes têm fontes infinitas de receita, o que possibilita que até mesmo no plano financeiro estejam em paridade com grandes empresas.

As diferenças entre um modelo associativo e de sociedade comercial são inúmeras e que podem ser maximizadas ou minimizadas a depender da legislação em análise. Em regra, pode-se dizer que a principal diferença entre esses dois modelos seria a impossibilidade de se aplicar ao modelo associativo as normas e princípios do Direito Comercial.

---

<sup>127</sup> Marciano Seabra de Godói e Andréa Karla Ferraz afirmam que “o planejamento tributário é a atividade pela qual os contribuintes procuram, sem infringir o ordenamento jurídico, organizar suas atividades econômicas e negociais de forma a provocar a incidência da menor carga tributária possível”. Cf. GODOI, Marciano Seabra de; FERRAZ, Andréa Karla. Planejamento tributário e simulação: estudo e análise dos casos Rexnord e Josapar. *Revista Direito GV*, v. 15, p. 359-379, 2012, p. 359 e 360.

<sup>128</sup> Cf. MAIELLO, *op. cit.*, p. 35.

## 4 SOCIEDADE

A busca pela correta identificação e delimitação do que vem a ser sociedade é uma tarefa bastante árdua, vem desde o polissêmico significado que se pode dar ao termo<sup>129</sup>. De antemão, a considerar a dicotomia existente na linguagem jurídica do significado de sociedade, o presente estudo analisará a sociedade-instituição, enquanto entidade resultante do ato constitutivo<sup>130</sup>.

Coexiste tanto no Direito Civil quanto no Direito Comercial, consoante seja uma sociedade civil pura, sociedade comercial ou sociedade civil sob a forma comercial<sup>131</sup>. Assim, para o presente trabalho, a fim de delimitar ainda mais o estudo, importa a sociedade comercial.

---

<sup>129</sup> Sobre a polissemia, v. mais em ABREU, 2016b, p. 19.

<sup>130</sup> Em oposição ao sentido de ato jurídico (sociedade-contrato), que designa um modelo especial de contrato. Cf. XAVIER, Vasco da Gama Lobo. *Sociedades comerciais*. Lições aos alunos de Direito Comercial do 4º ano jurídico. Coimbra, 1987. 54p, p. 4; ABREU, 2016b, p. 19 e 20.

<sup>131</sup> Variará conforme a legislação de cada país, mas no direito português essa é a regra. Cf. ASCENSO, João Miguel. As sociedades não lucrativas. Breve análise do direito dos sócios aos lucros. *Revista de Direito das Sociedades*. Ano III (2011), v. 3, p. 811-856, Lisboa: Almedina, 2011, p. 814.



Em síntese, no direito português, sociedade comercial é aquela que adota uma das formas previstas no C.S.C. (princípio da tipicidade)<sup>132</sup> e que a atividade principal implique a prática de atos de comércio<sup>133\_134\_135</sup>.

Não obstante, apesar de ter-se definido o que seria sociedade comercial, não se pode extrair dessa concepção a compreensão do que vem a ser sociedade. Conforme aduz Ferrer Correia<sup>136</sup>, a considerar que a sociedade seja uma figura jurídica do direito privado geral, a sua definição encontrar-se-ia na legislação civil. Assim, sociedade comercial seria, antes de tudo, o que se entende de sociedade na legislação civil (art. 980.º do CCiv.), com o plus das especificidades contidas na legislação especial, no caso, comercial (art. 1.º do C.S.C.). Reforçando esse entendimento, tem-se a normatividade do código comercial que

---

<sup>132</sup> Cf. CORREIA, António de Arruda Ferrer. *Lições de direito comercial*. Vol. III (1975). Lisboa: Lex, 1994, p. 213.

<sup>133</sup> V. art. 1.º, n.º 2 do CSC. Cf. PORTUGAL, 1986.

<sup>134</sup> Fala-se aqui em Teoria dos Atos de Comércio, com inspiração francesa. Caracterizava-se pelo fato de que toda pessoa que explorasse alguma atividade econômica que o direito considerasse como ato de comércio (chamado também de ato de mercancia), estaria submetido às obrigações e proteções decorrentes do C.Com. Cf. COELHO, 2011, p. 185. Assim, seriam comerciantes os que fizessem da prática de atos do comércio profissão, e comerciais uma gama de atos que não deveriam ser necessariamente praticados por comerciantes. Cf. ABREU, Jorge Manuel Coutinho de. *Curso de direito comercial*. Introdução, Atos de comércio, Comerciantes, Empresas, Sinais distintivos, volume I. 10. ed. Coimbra: Almedina, 2016a. 423p., p. 38. Portanto, o importante era o objeto, ou seja, se a atividade fosse considerada pela lei um ato de comércio ela estaria submetida ao Direito Comercial. Cf. COELHO, 2011, p. 25. Adotou-se, portanto, a teoria objetivista na sua essência. REQUIÃO, Rubens; REQUIÃO, Rubens Edmundo. *Curso de direito comercial*. 24. ed. atual. por Rubens Edmundo Requião. São Paulo: Saraiva, 2000, p. 36. Adita-se, conforme destaca o Professor Doutor Coutinho de Abreu, em nota de rodapé n.º 34, não se trata de um sistema objetivo puro, pois esse inexistente. Cf. ABREU, 2016a, p. 38.

Essa teoria se contrapõe à Teoria das Corporações (conceito subjetivo). Paralelamente ao crescimento dos grandes mercados e feiras (*hansas, guildas, frattelanzas, mairisses*), formaram-se as corporações que criaram leis próprias (estatutos) com jurisdição particular. Isto é, surgiu um conjunto de normas cuja as fontes basicamente eram os usos e costumes mercantis, de caráter internacional, pois apesar de muitas estarem escritas nos Estatutos das cidades eram aplicadas a todas as pessoas que comparecessem às feiras. Essas normas eram aplicadas por uma magistratura especial denominada cónsules - juízes designados pela corporação para, em seu âmbito, dirimir as disputas entre comerciantes. Esse período caracterizou-se por ser estritamente subjetivista. A competência estava relacionada com o exercício da profissão comercial. Nesse sentido, o direito costumeiro, bem como a estrutura jurídica que se desenvolveu por meio da atuação dos cónsules só seria aplicada ao comerciante, isto é, aquele que estivesse matriculado na Corporação de Ofício. Cf. REQUIÃO; REQUIÃO, *op. cit.*, p. 35.

Uma outra teoria surgiu na Itália (1942), denominada Teoria da Empresa (conceito subjetivo moderno). Como terceira etapa evolutiva, nessa nova teoria deixa-se de cuidar de determinadas atividades (mercancia) e passa-se a disciplinar uma forma específica de se produzir ou circular bens ou serviços, ou seja, a forma empresarial. Cf. COELHO, 2011, p. 27. Essa teoria inspirou a reforma de outras legislações tais como a comercial da Espanha em 1989 e a brasileira por intermédio do CC/2002. Cf. *Ibid.*, p. 29.

<sup>135</sup> Convém registrar que no direito português, somente o critério do objeto, isto é, aquele que implica na prática de atos de comércio é que é considerado elemento essencial. O segundo elemento não o é, pois na ausência de seu preenchimento, o “ente” estará irregularmente constituído. Cf. ABREU, 2016b, p. 53.

<sup>136</sup> O autor, entretanto, não adotou esta posição. Foi, em sua obra, simplesmente mencionado como uma possível forma de interpretação. Conforme se verificará mais adiante, Ferrer propunha uma interpretação aberta, para além do preceituado no CCiv. de maneira que do seio do direito comercial emanasse um outro conceito de sociedade, mais alargado. Cf. CORREIA, *op. cit.*, p. 216 e 217.

expressamente determina a aplicação subsidiária do código civil<sup>137</sup>. Assim sociedade comercial seria uma espécie do gênero sociedade<sup>138</sup>. E esse entendimento é compartilhado pela maioria da doutrina<sup>139</sup>.

Dado o objeto da presente investigação, não convém tecer um exame detalhado do conceito de sociedade e tão pouco de todas ou do que se considera todas as suas características principais, pois sequer há um consenso de quais sejam, mesmo para aqueles autores que comungam do entendimento de que sociedade comercial seja um subtipo do tipo genérico sociedade, esculpido na legislação civil, tal qual relatado no parágrafo anterior<sup>140</sup>.

Entretanto, interessa, em particular, verificar um elemento que tradicionalmente a doutrina<sup>141</sup> considera como essencial na conceituação de sociedade, a lucratividade, aqui compreendida, em termos genéricos, como finalidade<sup>142</sup> ou escopo de lucro<sup>143</sup>.

---

<sup>137</sup> V. art. 2.º do C.S.C. Cf. ASCENSÃO, *op. cit.*, p. 12 e 13.

<sup>138</sup> Cf. CORREIA, *op. cit.*, p. 207 e 208. No mesmo sentido: ASCENSÃO, *op. cit.*, p. 7, 9, 12 e 17; XAVIER, *op. cit.*, p. 28, 42, 44 e 45; ABREU, Jorge Manuel Coutinho de. *Curso de direito comercial*. Das sociedades, vol. II. 5. ed. Coimbra: Almedina, 2016b, p. 21. E, para além destes, essa é a orientação da jurisprudência português compartilhada por outros tantos expoentes, conforme destaca Flávia Gomes: Manuel de Andrade, António Caeiro, Manuel Nogueira Serens, Raúl Ventura, Luís Brito Correia, João Labareda. Cf. GOMES, *op. cit.*, p. 51, notas de rodapé n.º 60 e 61.

<sup>139</sup> Cf. ASCENSO, *op. cit.*, p. 815.

<sup>140</sup> Por exemplo, para Ferrer Correia, três seriam os elementos para definir o contrato de sociedade: obrigação de contribuir com bens e serviços; natureza econômica da atividade; intenção de repartir os lucros resultantes da atividade. Cf. CORREIA, *op. cit.*, p. 208. Já para Ascensão, quatro seriam os traços caracterizadores: pluralidade de pessoas; contribuição com bens ou serviços; exercício em comum de uma atividade econômica e fim lucrativo. Ao fim adiciona ainda um quinto elemento, a organização Cf. ASCENSÃO, *op. cit.*, p. 7, 10 e 11. Xavier considera como elementos do conceito de sociedade associação ou agrupamento de pessoas, fundo patrimonial, objeto, exercício em comum de uma determinada atividade econômica e a obtenção de um lucro e a sua distribuição pelos associados. Ainda, adiante, relativiza o elemento do agrupamento de pessoas ao afirmar que, a rigor, não seria um elemento necessário, pois estaria ausente em excepcionais hipóteses de sociedades e adiciona outro elemento essencial, a sujeição a perdas. Cf. XAVIER, *op. cit.*, p. 7,8, 26 e 27. Para Coutinho Abreu os elementos seriam a associação ou agrupamento de pessoas, fundo patrimonial, objeto compreendido enquanto exercício comum de certa atividade econômica e finalidade lucrativa. Tal como Xavier, inclui a sujeição a perdas como elemento essencial. Cf. ABREU, 2016b, p. 21 e 36. Percebe-se, assim, que mesmo sem adentrar no significado de cada elemento para cada autor só a enumeração destes já evidencia grande ou alguma divergência.

<sup>141</sup> Nesse sentido, mas nem sempre a partir das mesmas fundamentações: ASCENSÃO, *op. cit.*, p. 26-34; XAVIER, *op. cit.*, p. 7, 23, 27, 33 e ss.; ABREU, 2016b, p. 29; SOUZA, 2013, p. 170, nota de rodapé n.º 14. Apontando com o mesmo entendimento, conforme destaca Ascenso: Raúl Ventura, Pupo Correia e Cassiano dos Santos. Cf. ASCENSO, *op. cit.*, p. 826.

<sup>142</sup> É preciso distinguir o que seria objeto social e finalidade, termos correntemente confundidos, ainda que correlatos. Objeto social seria o “desempenho de uma atividade econômica”, excluída as de mera fruição, ou seja, seria assim a prática de atos de comércio. Por outro lado, a finalidade seria a lucrativa. Cf. ASCENSÃO, *op. cit.*, p. 16 e 17. Desta forma, o objeto estaria sempre ligado à órbita das atividades econômicas, de maneira que as atividades de outra ordem (*e.g.* culturais desportivas, recreativas) estaria sob a égide das associações. Cf. XAVIER, *op. cit.*, p. 12.

<sup>143</sup> O objetivo é tão somente introduzir a problemática, sem grande preocupação de inovação jus-científica.

Muitas vezes, pelo menos para o leigo, a palavra negócio está associada ao final e ao cabo à palavra lucro<sup>144</sup>. Assim, quando se diz que “alguém tem um negócio”, pressupõe-se que o indivíduo seja sócio de uma sociedade comercial ou o próprio comerciante, e que este “negócio” lhe gere uma renda (em sentido amplo) oriunda da repartição/distribuição desse lucro, ou pelo menos busca-se, ainda que não se materialize no plano real.

No universo jurídico lucro é uma palavra polissêmica, apresenta-se com diversas significações<sup>145</sup>. Nas próximas linhas destacar-se-ão, especialmente, duas acepções que, acredita-se, contribua para maior elucidação do presente capítulo (lucro em sentido amplo/restrito e lucro objetivo/subjetivo, este já analisado no capítulo anterior).

A associação da palavra “lucro” com o negócio, comércio, enfim, não está restrita somente ao imaginário do senso comum<sup>146</sup>. Tem-se uma tendência modernamente vulgar de vincular comércio à lucratividade de uma atividade, ou melhor, a possibilidade ou intuito lucrativo. De tal forma que transpondo para o âmbito do direito comercial dizer-se ia que se uma atividade não tivesse a finalidade de obter lucro, ela não poderia ou não deveria ser regida sob a tutela do direito comercial.

Na visão tradicional, o escopo lucrativo é considerado um dos elementos essenciais para a definição do conceito de sociedade<sup>147</sup>. A própria doutrina não é pacífica se se considera a componente lucrativa como um dos elementos essenciais que compõe o conceito de sociedade comercial ou não, sendo tema recorrente ao longo da história do direito comercial<sup>148</sup>.

E essa dificuldade se maximiza ao se considerar que nem nas legislações existentes há consenso quanto a presença do elemento “fim lucrativo” na conceituação de sociedade. O Doutor Coutinho de Abreu, registra que em Espanha<sup>149</sup> e Itália faz parte do conceito genérico de sociedade. Na França, para além do fim lucrativo, a legislação apresenta, alternativamente, outras duas finalidades, *partager le bénéfice* e *profiter de l'économie*. Em

---

<sup>144</sup> Em sentido amplo, traduzindo uma “ideia de ganho/benefício/utilidade”. Cf. ASCENSO, *op. cit.*, p. 846.

<sup>145</sup> Descrevendo as diferentes extensões que a palavra ganha no mundo jurídico, ver mais em GOMES, *op. cit.*, p. 33-50.

<sup>146</sup> Aqui compreendido filosoficamente, como modelo de conhecimento, muitas vezes recebido pela “tradição, de modo espontâneo e não crítico. Cf. ARANHA, Maria Lúcia de Arruda; MARTINS, Maria Helena Pires. *Filosofando - Introdução à Filosofia*. 4. ed. São Paulo: Moderna, 2009, p. 343.

<sup>147</sup> ASCENSO, *op. cit.*, p. 812, 825 e 833.

<sup>148</sup> GOMES, *op. cit.*, p. 51.

<sup>149</sup> A posição predominante da doutrina e da jurisprudência considera o lucro como elemento essencial na conceituação de sociedade. Entretanto, parcela significativa da doutrina e alguns julgados reputa que a sociedade apenas tem que prosseguir um fim comum. Cf. *Ibid.*, p. 62-64.

Alemanha, as sociedades podem ser constituídas para qualquer fim legalmente permitido (cultural, científico, desportivo), abarcando assim o conceito que em Portugal se utiliza de sociedades civis, comerciais e até mesmo vários tipos de entes associativos. No Reino Unido e nos EUA as *partnerships* e *limited partnerships*, nos termos da lei, têm fim lucrativo, mas as *companies*<sup>150</sup>, *limited by guarantee* (Reino Unido) e às *corporations* (EUA), poderiam prosseguir outros fins<sup>151</sup>.

No Direito Romano, o antecedente histórico do que se entende por sociedade nos dias atuais, não tinha necessariamente o escopo lucrativo. O objeto enquanto exercício de uma atividade econômica sequer era um imperativo, adentrando na esfera o gozo comum de bens e serviços. Entretanto, a finalidade meramente altruística era vedada<sup>152</sup>.

Enfim, no direito português, fala-se que tradicionalmente a doutrina adotou a finalidade lucrativa como elemento essencial, pois diante das inovações sociais<sup>153</sup>, observou-se o aparecimento de novos tipos societários que, ainda que para alguns autores não fossem considerados sociedades<sup>154</sup>, no mínimo, “abalaram os fundamentos da teoria geral das pessoas colectivas e do direito dos sócios”<sup>155</sup>.

É que surgiram novos tipos societários com forte importância socioeconômica e interesse jurídico especial cuja finalidade não era o lucro direto, mas sim outras vantagens o que teria levado o escopo lucrativo a um segundo plano<sup>156</sup>. Emergiu, assim, uma corrente doutrinária que relativizaria a essencialidade da lucratividade na definição de sociedade<sup>157</sup>.

Tomando como exemplo os casos em que a atividade da sociedade tivesse a finalidade de reduzir despesas para os sócios (*e.g.* cooperativas)<sup>158</sup> ou produzir resultados

---

<sup>150</sup> Na prática, observa-se o uso recorrente para atividades lucrativas, apesar de ser utilizada também em atividades que não visam lucro ou, até mesmo, em algumas em que se proíba a divisão destes pelos sócios. Cf. DAVIES apud GOMES, *op. cit.*, p. 65, nota de rodapé n.º 107.

<sup>151</sup> Cf. ABREU, 2016b, p. 32, 43, e nota de rodapé n.º 70.

<sup>152</sup> LEITÃO, Luiz Menezes apud GOMES, *op. cit.*, p. 54, nota de rodapé n.º 67.

<sup>153</sup> Ferrer Correia relembra o caráter dinâmico e pioneiro do direito comercial. Cf. CORREIA, *op. cit.*, p. 216.

<sup>154</sup> Notadamente aqueles que visualizam a lucratividade como essencial na conceituação de sociedade.

<sup>155</sup> Como por exemplo as sociedades instrumentais, as Sociedades Gestoras de Participações Sociais (SGPS), os Agrupamentos Europeus de Interesse Econômico (AEIE), os Agrupamentos Complementares de Empresas (ACE), as SAD, as cooperativas e as *non profit corporations*. Cf. ASCENSO, *op. cit.*, p. 812 e 830-845.

<sup>156</sup> *Ibid.*, p. 812.

<sup>157</sup> Nesta linha, ainda que por diferentes razões: GOMES, *op. cit.*, p. 74, 84 e 85; CORREIA, *op. cit.*, p. 213 e ss.; ASCENSO, *op. cit.*, p. 825-830, 855 e 856. No mesmo sentido, conforme afirma Ascenso: Menezes Cordeiro, Pedro Pais de Vasconcelos, Rui Pinto Duarte, Jorge Pinto Furtado, Brito Correia. Cf. ASCENSO, *op. cit.*, p. 826.

<sup>158</sup> Aqui compreendido em seu sentido mais ordinário, em que se verifica que o fim mutualístico prevalece sobre o lucrativo (*e.g.* cooperativas de consumo que transacionassem só com sócios). Cf. CORREIA, *op. cit.*, p. 217.

diretamente em seus patrimônios (*e.g. no profit making company*)<sup>159</sup>, Ferrer Correia conclui não ser a lucratividade (no seu âmbito objetivo e subjetivo) essencial na conceituação de sociedade. Fundamental seria “o exercício de uma actividade económica, comum, tendo em mira realizar o proveito económico dos sócios por qualquer modo que seja”<sup>160</sup>. É que para o autor, o intuito lucrativo não poderia ser interpretado como quaisquer vantagens (ideais, materiais, económicas) e sim no sentido de “incremento patrimonial” direto no patrimônio dos associados-sócios<sup>161</sup>. E que nesses casos prevaleceriam outras finalidades, troca de determinados serviços, aproveitamento de vantagens. Enfim, mesmo aqueles em que ao final e ao cabo levassem a uma redução de despesas, isso não poderia ser traduzido como uma atribuição patrimonial<sup>162</sup>.

Assim, o supracitado autor propõe um quadro conceitual mais amplo, entendendo que o preceito normativo no CCiv. não fosse vinculativo, para que se pudesse abarcar as situações em que sociedades que, *a priori*, não pudessem ser consideradas sociedades, por não atender ao critério da lucratividade, à luz do CCiv., passassem a ser. Vê, portanto, razão ao se classificar aquelas empresas (em sentido amplo) que, embora exercessem atividade econômica e não tivessem o lucro como sua finalidade principal, como sociedades e, assim, aproveitassem dos mecanismos ofertados pela legislação comercial<sup>163</sup>.

É, portanto, nesse sentido que Ferrer Correia faz uma interpretação restritiva de lucro, à luz do art. 980.º do CCiv. Entretanto, conclui talvez esta não ser a melhor conceituação, e propõe uma interpretação mais extensiva, para além do esculpido no código civilista, momento em que se aproxima em muito à interpretação ampla de lucro<sup>164</sup>.

De igual maneira, a desconsiderar a essencialidade do escopo lucrativo, conforme acentua o insigne Rubens Requião, em verdade, por muito tempo a lucratividade foi vista como um elemento central na conceituação jurídica de comércio. Entretanto, em uma visão

---

<sup>159</sup> Sociedades que têm o objeto de proporcionar aos membros melhores meios de explorarem as respectivas empresas. Assim o lucro se realizaria em uma fase posterior, através da comercialização do produto final de cada empresa. Cf. CORREIA, *op. cit.*, p. 213; XAVIER, *op. cit.*, p. 40.

<sup>160</sup> Cf. CORREIA, *op. cit.*, p. 218.

<sup>161</sup> Cf. *Ibid.*, p. 210.

<sup>162</sup> Cf. *Ibid.*, p. 217.

<sup>163</sup> Cf. *Ibid.*, p. 218.

<sup>164</sup> Em sentido amplo, diz que “as poupanças e as economias também são reputadas como lucro, embora não representem uma diminuição de recursos”. Já na dimensão restritiva considera-se somente a “verba positiva resultante da diferença entre os proveitos ou receitas e as despesas ou custos suportados por uma sociedade, apurados no final de um exercício social, implicando um acréscimo de recursos financeiros”. Cf. GOMES, *op. cit.*, p. 34.

mais atualizada, esse elemento já mitigado tornou-se acessório, marginal<sup>165</sup>. Citando o professor belga Jean van Ryn, afirma que “a utilidade da noção de lucro é muito reduzida para conceituar juridicamente o comércio, ou melhor, o direito comercial”<sup>166</sup>.

Fundamentações não faltam. Lembra Requião que tal qual muitas atividades tidas como lucrativas poderiam escapar do âmbito do comércio (no sentido jurídico), diversos outros atos considerados historicamente como de comércio (*e.g.* aval e letra de câmbio) podem eventualmente não ter fim lucrativo. De igual maneira, ocorrem com as empresas estatais que não têm fim lucrativo, mas integram o comércio.

Contrariamente, outros autores já entendem a lucratividade ou fim lucrativo ser elemento essencial<sup>167-168</sup>. Para além das posteriores mudanças legislativas ocorridas no âmbito das cooperativas e das *no profit making company*, com inspiração na doutrina italiana, alguns autores passaram a compreender a expressão “fins lucrativos” em sentido amplo<sup>169</sup>, ou seja, significaria a obtenção de qualquer utilidade econômica (*e.g.* redução de despesas, produção de vantagens que posteriormente adentrassem diretamente na esfera dos sócios)<sup>170</sup>. Assim, essa interpretação extensiva solucionaria o impasse criado pelas “sociedades” que não objetivavam lucro como incremento direto no patrimônio.

Oliveira Ascensão vai mais longe, questiona a possibilidade dos sócios não quererem o lucro e, também, da eventualidade dos estatutos excluírem a sua distribuição. Quanto a este, ainda restaria a possibilidade de os lucros entrarem no patrimônio dos sócios após a liquidação da sociedade, portanto, ainda assim haveria, mesmo que indiretamente, ou melhor, por via extraordinária, o redirecionamento dos “lucros” para o patrimônio dos sócios. Já na primeira hipótese, entende o autor que o desejo de subjetivamente receber ou não, bem como a destinação seriam irrelevantes. Importante seria saber se abstratamente a sociedade se propõe objetivo necessariamente lucrativo ou não, isto é, se abstratamente a atividade econômica da sociedade é susceptível de produzir lucro ou não<sup>171</sup>.

---

<sup>165</sup> Nesse mesmo sentido, mas para analisar o conceito de atos de comércio, Joaquín Garrigues afirma que o “escopo de lucro e o fito especulativo” também são expressões insuficientes. Cf. GARRIGUES apud REQUIÃO; REQUIÃO, *op. cit.*, p. 37.

<sup>166</sup> Cf. *Ibid.*, p. 30.

<sup>167</sup> Para Ascensão a finalidade da sociedade seria tema por demais complexo. Divide-o em finalidade imediata (fim-meio), compreendida como a realização de uma atividade econômica, e finalidade mediata (último), na qual estar-se-ia inserido o fim lucrativo. Cf. ASCENSÃO, *op. cit.*, p. 28.

<sup>168</sup> V. *infra*, nota de rodapé n.º 137.

<sup>169</sup> Cf. ASCENSÃO, *op. cit.*, p. 28. No mesmo sentido, Luís da Cunha Gonçalves e Jorge Pinto Furtado. Cf. GOMES, *op. cit.*, p. 34, 35 e nota de rodapé n.º 14.

<sup>170</sup> Cf. F. Ferrara Jr., *Gli imprenditori e le società*, n.º 15 apud ASCENSÃO, *op. cit.*, p. 33.

<sup>171</sup> Cf. *Ibid.*, p. 29 e 30.

Na mesma linha, mas por razões diversas, Lobo Xavier entende que o escopo da sociedade é a obtenção de lucro, sendo este elemento essencial<sup>172</sup>. E a compreensão de lucro que faz, é similar a utilizada por Ferrer Correia no CCiv., ou seja, lucro visualizado como incremento patrimonial que posteriormente será transferido para o patrimônio dos sócios (lucro em sentido restrito)<sup>173</sup>.

Entretanto, diverge de Ferrer Correia ao refutar a possibilidade de o direito comercial ter criado um outro conceito de sociedade em que o escopo fosse no sentido de se aproveitar quaisquer vantagens econômicas, a fim de abarcar, principalmente, exemplos como os anteriormente citados, cooperativa e *no profit making companies*<sup>174</sup>.

Em verdade, Ferrer Correa talvez tivesse sido induzido à resposta afirmativa devido, à época, haver expressa classificação das cooperativas enquanto sociedades e ao fato das *no profit making companies* serem desconhecidas do legislador português, era, portanto, uma realidade normativa<sup>175</sup>.

De igual maneira, o Doutor Coutinho de Abreu entende a finalidade lucrativa ser essencial na conceituação de sociedade. Também interpreta o escopo de lucro do art. 980.º do CCiv. na sua dimensão restritiva<sup>176</sup> e de modo semelhante a Lobo Xavier, refuta a caracterização de algumas figuras mais ou menos afins à sociedade<sup>177</sup>. Contudo, adita que uma modalidade derroga a conceituação geral, justamente nesse elemento, a sociedade de capital público, exercente de atividade deficitária, cujo ato constituinte afasta o fim lucrativo<sup>178</sup>.

Pois bem, analisada de forma sintética as diferentes correntes, e registrando novamente que não se pretende afirmar o escopo lucrativo ser ou não essencial na conceituação de sociedade ou sociedade comercial, se se pode concluir algo até o presente momento, é que a considerar esse emaranhado de divergências legislativas e doutrinárias, é falacioso afirmar que pela simples intenção de se ter a finalidade de lucro tal ente deva

---

<sup>172</sup> No mesmo sentido, ABREU, 2016b, p. 21 e ss.

<sup>173</sup> Cf. XAVIER, *op. cit.*, p. 23 e CORREIA, *op. cit.*, p. 9. Também interpretando o lucro em sua acepção restrita: ABREU, 2016b, 29.

<sup>174</sup> Cf. XAVIER, *op. cit.*, p. 30 e 31.

<sup>175</sup> É que ambos ganharam regulamentações específicas, sendo que não se passou mais a fazer menção expressa às corporações enquanto sociedades. Xavier, apresenta diversos traços distintivos destes entes para com as sociedades, e ao final conclui tratarem-se de “pessoas colectivas sui generis”, de “figuras afins das sociedades”, mas que com estas não se confundem. Ver maiores distinções em: *Ibid.*, p. 31 e 35-44.

<sup>176</sup> Cf. ABREU, 2016b, p. 29.

<sup>177</sup> Para além das cooperativas, analisa os agrupamentos complementares de empresas (ACE), os agrupamentos europeus de interesse económico (AEIE), consórcios e associações em participação. Cf. *Ibid.*, p. 39-51.

<sup>178</sup> Cf. *Ibid.*, p. 35.

assumir, necessariamente, a forma de uma sociedade, notadamente, comercial. Ora, esse argumento generalista esconde uma labiríntica gama conceitual (*e.g.* lucro em sentido amplo, restrito, objetivo, subjetivo).

Isso porque o conceito que se dá para sociedade variará conforme a legislação de cada país e como já visto restou demonstrado que sequer há uma convergência nas legislações, havendo algumas que a inserem no conceito de sociedade e outras que não o fazem. Ademais, ainda que para as legislações que insiram a finalidade lucrativa como elemento do conceito de sociedade, definitivamente, não há um consenso da própria doutrina em considera-lo elemento essencial ou não.

#### 4.1 O fim lucrativo na SAD

Superada essa primeira análise, resta tecer algumas outras considerações, mas dessa vez sob o ponto de vista do direito desportivo, exclusivamente. Nesse sentido, considera-se crucial identificar se no desporto de alto rendimento há uma finalidade lucrativa, se há uma finalidade exclusivamente desportiva, ou se se trata de uma natureza mista/ híbrida que comporte as duas dimensões. E o exemplo português ilustra bem esse questionamento, pois, de acordo com a forma pela qual se evoluiu as SAD pode-se, no mínimo, questionar a real classificação dos entes de prática desportiva, se possuem ou não finalidade lucrativa<sup>179</sup>.

Em breve síntese, no modelo português (que será melhor analisado no item 6.7) a redação original da Lei de Bases do Sistema Desportivo (LBSD)<sup>180</sup> e do Regime Jurídico da Sociedade Anónima Desportiva (RJSAD)<sup>181</sup> não possibilitavam às SAD obter lucro<sup>182</sup>. Uma das razões pela qual na oportunidade não só desmotivou às equipas a se transformarem nesse novo modelo, bem como consolidou a criação de uma figura híbrida de raiz societária, mas com alguns traços associativos<sup>183</sup>.

As posteriores alterações legislativas<sup>184</sup> promoveram uma revisão no sentido de possibilitar que as entidades de prática desportiva profissional tivessem um cariz lucrativo.

---

<sup>179</sup> Cf. SOUSA, 2013, p. 174.

<sup>180</sup> V. texto primitivo do art. 20.º, n.º 4 da Lei n.º 1/90. Cf. PORTUGAL. Lei n.º 1/90, de 13 de janeiro de 1990. Lei de Bases do Sistema Desportivo. *Diário da República*, Lisboa, 13 jan. 1990.

<sup>181</sup> V. art. 9.º, n.º 1 do DL n.º 146/95. Cf. PORTUGAL. Decreto-Lei n.º 146, de 21 de junho de 1995. Estabelece o regime jurídico das sociedades desportivas. *Diário da República*, Lisboa, 21 jun. 1995.

<sup>182</sup> Cf. SOUSA, 2013, p. 168; REI, *op. cit.*, p. 284.

<sup>183</sup> Cf. SOUSA, 2013, p. 168.

<sup>184</sup> Lei n.º 19/96, do DL n.º 67/97, e modificações; DL n.º 10/2013.



Não só consagrou a finalidade lucrativa<sup>185</sup>, como admitiu a distribuição dos lucros legalmente distribuíveis aos acionistas<sup>186-187</sup>.

Partindo da premissa que com essa mudança passou-se a se admitir, no mínimo, a dimensão objetiva do lucro na legislação jusdesportiva<sup>188-189</sup>, passa-se a análise da dimensão subjetiva.

A considerar que a transferência do lucro para os sócios só pode ocorrer de duas formas, isto é, pela divisão dos resultados do exercício<sup>190</sup> e pela partilha da quota de liquidação<sup>191</sup>, Souza chega à conclusão que em ambos os casos não se verifica a repartição de lucros<sup>192</sup>.

É que, quanto a primeira modalidade, diferentemente da regra geral imposta pelo código comercial<sup>193</sup>, em que “não se pode deixar de” haver a partilha dos resultados do exercício, no âmbito da legislação desportiva o termo utilizado é “pode haver”<sup>194</sup>. Essa mudança terminológica é fundamental, e nos dizeres de Antónia Pereira altera completamente o agente ao qual a norma é direcionada. Na legislação comercial verifica-se a regulação do direito dos acionistas, enquanto na especial, desportiva, os poderes da sociedade de autorizar ou não a distribuição dos lucros do exercício<sup>195</sup>.

Assim, no entender da autora, deveria haver uma deliberação de distribuição de lucro no sentido de autorizar a sua distribuição, dando assim um carácter constitutivo do direito dos sócios. E mais, se o estatuto tão somente reproduzisse o preceito legal esculpido no art. 23.º do DL n.º 67/97 (“pode ser distribuído”) haveria a necessidade de uma deliberação no sentido da distribuição<sup>196</sup>.

---

<sup>185</sup> V. art. 20.º, n.º 3 da Lei n.º 19/96. Cf. PORTUGAL. Lei n.º 19, de 25 de junho de 1996. Revisão da Lei de Bases do Sistema Desportivo. *Diário da República*, Lisboa, 25 jun. 1996.

<sup>186</sup> V. art. 23.º do DL n.º 67/97 - destino dos lucros do exercício. Cf. PORTUGAL, 1997a.

<sup>187</sup> Cf. SOUSA, 2013, p. 168 e 169.

<sup>188</sup> Sobre os conceitos de dimensão objetiva e subjetiva do lucro ver os estudos de, v. *Ibid.*, p. 170 e 171.

<sup>189</sup> No mesmo sentido, v. *Ibid.*, p. 170 e 171. Em sentido contrário, Raquel Rei entende que a SAD não tem como fim o lucro objetivo, primeiro por não considerá-lo pressuposto do lucro subjetivo, e segundo, basicamente, por considerar que as leis portuguesas nunca fizeram menção ao termo “fim lucrativo” e afins no sentido de compor a finalidade principal da SAD e que esta não foi criada como “instrumento de desenvolvimento económico”. Cf. REI, *op. cit.*, p. 285 e 286

<sup>190</sup> V. art. 294.º, n.º 1, c/c art. 33.º ambos do C.S.C. Cf. PORTUGAL, 1986.

<sup>191</sup> V. art. 146.º e ss. do C.S.C. Cf. *Ibid*; SOUSA, 2013, p. 171.

<sup>192</sup> Cf. SOUSA, 2013, p. 175.

<sup>193</sup> V. art. 294.º, n.º 1 do C.S.C. Cf. PORTUGAL, 1986.

<sup>194</sup> V. art. 23.º do DL n.º 67/97. Cf. PORTUGAL, 1997a.

<sup>195</sup> PEREIRA, Antónia. *O direito ao lucro nas sociedades desportivas*. Lisboa: Quid Juris, 2003, p. 186 apud SOUSA, 2013, p. 173 e nota de rodapé n.º 32.

<sup>196</sup> PEREIRA apud GOMES, *op. cit.*, p. 76 e nota de rodapé n.º 132.

Esse entendimento é reforçado quando se verifica que os principais clubes desportivos portugueses optaram expressamente em seus estatutos por não distribuir os dividendos do exercício<sup>197</sup>. E observa-se, ainda que os demais clubes não tenham previsto essa possibilidade expressamente, na ocorrência de eventual lucro, o que não se observa com tanta frequência nas últimas temporadas, poder-se-ia impedir a distribuição por simples deliberação social<sup>198</sup>.

Quanto a segunda variante de transferência do lucro para os sócios, novamente, diferentemente das SA<sup>199</sup> e demais sociedades<sup>200</sup>, a antiga RJSAD determinava que o patrimônio remanescente teria que ser direcionado para sociedades cujas finalidades fossem análogas às da sociedade extinta<sup>201</sup>.

Em verdade, o que ocorreu foi a compra de um “status”, ainda que materializado sob a forma de ações dotadas, portanto, de direitos, deveres e prerrogativas. Ironicamente, conforme relembra Sousa, ainda que os acionistas, em seu íntimo, tivessem subscrito ações visando o lucro, “isso tudo não passou de um contributo aos clubes”<sup>202</sup>.

Destarte, no entender do supracitado autor, a finalidade real, primordial era a desportiva, sendo a consagração lucrativa meramente instrumental. Conclui assim, que apesar do lucro subjetivo ser formalmente previsto<sup>203</sup>, na prática inexistiria, pois seria de difícil aplicação. Deste modo, com base na classificação de Ascenso, as SAD tratar-se-iam de uma sociedade de fato sem escopo lucrativo<sup>204</sup>.

Já na década de 80, ainda que as sociedades desportivas estivessem bem distantes da legislação portuguesa, Xavier chamava a atenção para uma tendência observada na prática e em legislações de países estrangeiros que se traduziria no surgimento de figuras societárias “abnormes” (nos exatos termos utilizados pelo autor)<sup>205</sup> criadas com o intuito exclusivo de se aproveitar um mero esquema organizatório. Ou seja, utilizava-se a figura da sociedade

---

<sup>197</sup> São eles: Benfica, Porto e Sporting. Cf. SOUSA, 2013, p. 173.

<sup>198</sup> Cf. *Ibid.*, p. 177.

<sup>199</sup> V. art. 156.º do C.S.C. Cf. PORTUGAL, 1986.

<sup>200</sup> V. art. 1.108.º do CCiv. português. Cf. PORTUGAL. Decreto-Lei n.º 47.344/66, de 25 de novembro de 1966. Aprova o Código Civil e regula a sua aplicação - Revoga, a partir da data da entrada em vigor do novo Código Civil, toda a legislação civil relativa às matérias que o mesmo abrange. *Diário do Governo*, Lisboa, 25 nov. 1966.

<sup>201</sup> V. art. 22.º do DL n.º 67/97, com a redação dada pela Lei n.º 107/97. Cf. PORTUGAL, 1997a. Sobre o fim análogo ver SOUSA, 2013, p. 174-176.

<sup>202</sup> Cf. SOUSA, 2013, p. 178.

<sup>203</sup> V. preâmbulo e atual RJSAD. Cf. PORTUGAL, 2013.

<sup>204</sup> Cf. SOUSA, 2013, p. 177.

<sup>205</sup> Cf. XAVIER, *op. cit.*, p. 29.

comercial, especialmente sob a forma de sociedade anônima, em entes cuja natureza não necessariamente fosse comercial. E dessa forma, diante das novas figuras, alguns dos elementos essenciais do conceito de sociedades se perdiam.

Como exemplo, o douto professor cita o caso dos clubes desportivos que desnaturalizariam o elemento do escopo lucrativo, pois os “sócios” se desligariam de qualquer “vantagem patrimonial assimilável ao lucro ou vizinha deste”<sup>206</sup>. Ora, diante disso, Xavier visualizava a completa ausência de escopo lucrativo no que diz respeito aos entes de prática desportiva.

Seguindo linha semelhante, diante desse recente fenômeno de apropriação do modelo legal societário do ponto de vista estrutural, organizacional e funcional, Menezes Cordeiro afirma que a sociedade comercial é uma “construção formal, susceptível de preenchimento para funções diversificadas”<sup>207</sup>, que vai além dos elementos tipicamente presentes legislação civilista.

Aliás, García Campos e Olivencia, já criticavam a apropriação desprovida de juízo, dos modelos comerciais pela realidade desportiva, chegando a afirmar ser uma “*peligrosa medicina, plagada de contradicciones*”<sup>208</sup>.

Veja bem, não se quer dizer que o desporto não possa gerar lucro. Conforme assevera Luiz Marín Hita, ainda que na Espanha a maioria dos clubes de futebol profissional sejam estruturados sob a forma de SAD, que por si só já assevera o caráter mercantil, na prática, a busca pelo lucro torna-se um mero aspecto técnico, irrelevante. Trata-se, em verdade, de uma “sociedade anônima desnaturalizada”<sup>209</sup>.

No mesmo sentido, Crespo concorda que nas sociedades desportivas, por motivos históricos que levaram a criação desse tipo, o fim lucrativo, é, no mínimo, mitigado. É que, para além de se criar um novo ente propulsor do desenvolvimento econômico, as SAD, em Portugal, foram idealizadas com o intuito de sanear os clubes<sup>210</sup>.

---

<sup>206</sup> Cf. *Ibid.*, p. 28-30.

<sup>207</sup> GOMES, *op. cit.*, p. 59.

<sup>208</sup> ILDEFONSO, 1996; OLIVENCIA, 1992 apud MORAIS, *op. cit.*, p. 82. Em sentido oposto, Morais já não vê com tanto radicalismo, apesar de não crer haver uma solução perfeita, acredita ter sido a única saída encontrada pelo legislador para alterar a crise entes de prática desportiva vivenciado. Cf. MORAIS, *op. cit.*, p. 82.

<sup>209</sup> Cf. HITA, *op. cit.*, p. 149.

<sup>210</sup> Cf. CRESPO, Tito. A responsabilidade civil dos administradores para com as sociedades desportivas: o caso Marat Izmaylov. *Revista de Direito das Sociedades*. Ano, VII (2015), v. 2, p. 471-497, Lisboa: Almedina, 2015, p. 483

Ainda, para o autor supracitado, outro aspecto que reforça o “afastamento” da finalidade lucrativa decorreria de situações impostas pela própria legislação (no caso portuguesa) que acanha o intuito lucrativo, se comparado com as sociedades comerciais tradicionais<sup>211</sup>.

Pelo que, face a este cenário, para Crespo, a SAD possui uma natureza híbrida, mista. Ele reconhece que concomitantemente à prossecução do lucro, há o interesse na obtenção do resultado desportivo. Assim, com inspiração na teoria institucionalista<sup>212</sup>, defende que haja um equilíbrio entre o interesse desportivo e a “gestão financeira tendente ao lucro”, de forma que um não possa se sobressair perante o outro<sup>213</sup>.

Entretanto, com a devida vênia, não é o que se observa na prática. Na grande maioria das vezes, há sim um interesse comum entre o “acionista investidor” e o “acionista clube”, e ele é exclusivamente desportivo<sup>214</sup>. O que se observa é que poucos clubes têm o intuito de auferir lucro. “Vigora, sobretudo no futebol, uma lógica que não é a do lucro, posto que as equipas buscam os títulos, e não os superávits”<sup>215</sup>. Muitos dos acionistas, maioritários ou não, buscam na verdade recompensas intangíveis como prestígio social, força política, etc.<sup>216</sup> E essa tese é reforçada pelo fato de não se observar, como muito bem aduz Tito Crespo, a mobilização de acionistas<sup>217</sup> no sentido de convocar os administradores dos clubes a fim de justificarem possíveis atos da má gestão, seja por via judicial ou não<sup>218</sup>.

É que à possibilidade de haver distribuição de resultados aos sócios é muitas vezes vista como forma de “gestão estratégica”, de incentivo, fomento das próprias práticas comerciais e até de consolidação da própria instituição<sup>219</sup>.

---

<sup>211</sup> Crespo, com fulcro no DL n.º 10/2013, cita como exemplo: impossibilidade de participação no capital social de sociedade com idêntica natureza (art. 12.º); transferência de direitos e obrigações do clube fundador (art. 22.º); participação necessariamente privilegiada do clube fundador no seu capital social (art. 23.º). Cf. *Ibid.*, p. 483 e nota de rodapé n.º 13.

<sup>212</sup> Teoria que se contrapõe à Teoria Contratualista e que determina que os titulares do interesse social são, para além dos sócios, os trabalhadores, credores e a própria sociedade. Ver mais em: ABREU, Jorge Manuel Coutinho de. Deveres de Cuidado e de Lealdade dos Administradores e interesse social, Reformas do Código das Sociedades, *Instituto de Direito das Empresas e do Trabalho*, Almedina, 2007, p. 35 a 47.

<sup>213</sup> Cf. CRESPO, *op. cit.*, p. 484

<sup>214</sup> Aqui utilizou-se os termos empregados por Crespo. E o que depreende-se é que “acionistas investidores”, seriam aqueles que, teoricamente, estariam interessados no lucro, e “acionistas clube” os que, se supõe, estariam interessados predominantemente no resultado desportivo. Cf. *Ibid.*, p. 484.

<sup>215</sup> Cf. MELO FILHO, 2011, p. 241.

<sup>216</sup> Cf. HITA, *op. cit.*, p. 149.

<sup>217</sup> Aqui empreendido em sentido amplo, como titular do capital social, independentemente do tipo societário.

<sup>218</sup> CRESPO, *op. cit.*, p. 471.

<sup>219</sup> Cf. COSTA; GABRICH, *op. cit.*, p. 255 e 256.

Não se pretende afirmar que nenhum investidor em um clube que assuma a roupagem de sociedade comercial não queira receber o “lucro” do aporte investido. Mas que, pelo menos do ponto de vista dos grandes investidores essa não parece ser a tendência. Não se pode negar que várias realidades coexistam e que sim, há clubes que visam lucro, mas isso parece ser a exceção.

Ao final da temporada 2014/2015 o Manchester City Football Club, a seguir Manchester City, comprado em 2008 pelo sheik Mansour bin Zayed Al Nahyan, pela primeira vez apresentou um lucro de £ 10,7 milhões. Contudo, apesar de um prejuízo acumulado de £ 583 milhões desde a aquisição da equipe, os donos abriram mão da repartição dos lucros<sup>220</sup>.

Outrossim, há aqueles que ainda que almejem o retorno financeiro, o colocam em um segundo plano, de forma que a prioridade seja o desempenho no âmbito desportivo<sup>221</sup>.

É preciso diferenciar, desde já, a luta para que as sociedades desportivas, em seus gastos, não superem as receitas, isto é, que apresentem um resultado financeiro positivo, o que deve ser incentivado pela própria manutenção sustentável do sistema e, conseqüentemente, das competições e, por outro lado, a possibilidade ou necessidade de ter que fechar seu balanço positivamente, para que o lucro seja repartido entre os sócios.

Ainda na década de 90, Sílvio Berlusconi, ex-dono do Associazione Calcio Milan, a seguir Milan, já demonstrava como “um clube pode catapultar alguém para o cargo de primeiro-ministro de um país”<sup>222-223</sup>.

Relembra Hita, que Cardenal Carro na mesma enseada afirmava ser muito raro que uma SAD tivesse ânimo de lucro, salvo com fins especulativos. Tentando conciliar essa contradição, Fuerte López chega a falar em um “ânimo de lucro debilitado ou de segunda ordem” uma vez que nem sempre se converte em um concreto benefício econômico, podendo ser compreendido como qualquer outra vantagem que gere para a sociedade<sup>224</sup>.

---

<sup>220</sup> Cf. APÓS perder R\$ 3,5 bilhões, City enfim dá lucro mas donos não levam nada. *ESPN*, [S.l.], 14 out. 2015.

<sup>221</sup> Cf. CAIADO, 2009 apud PRONI; LIBANIO, *op. cit.*, p. 7.

<sup>222</sup> Cf. CHADE, Jamil. Bilionários brincam com times de futebol. *O Estado de São Paulo*. Estadão. Esportes. Futebol. [S.l.], abr. 2013.

<sup>223</sup> A propósito, o uso do desporto utilizado de forma direta como instrumento político já era explorado pelo regime nazista na década de 30 do último século. Igualmente, por muitas vezes foi utilizado como forma de chamar atenção do mundo para causas sociais, econômicas, políticas como, por exemplo, a causa Palestina ligada à agressão à equipe Olímpica israelita nos Jogos Olímpicos de Munique (1972). V. mais em SILANCE, *op. cit.*, p. 16.

<sup>224</sup> Cf. CARDENAL CARRO, M. Deporte y derecho las relaciones laborales en el deporte profesional. Murria: 1996, p. 184; FUERTES LÓPEZ, M. Asociaciones y sociedades deportivas. Madrid: 1992, p. 50 e 51 apud HITA, *op. cit.*, p. 149 (nota de rodapé 11).

E tal como negócio existem diferentes patamares, isto é, da mesma forma em que existem empresas com diferentes objetivos e isso implica diretamente não só ao modelo jurídico, bem como na gestão da empresa, observa-se que os clubes de futebol não estão todos submetidos a um mesmo grupo.

Conforme destaca Fernandes, os clubes de futebol podem ser divididos em três grandes grupos, que cada qual com o seu propósito de existir deve assimilar as diferentes modalidades de formatação jurídica e de governança corporativa. De forma resumida, (I) existem as grandes agremiações desportivas que possuem uma estrutura complexa e que seu mercado ultrapassa as fronteiras regionais e até internacionais, denominados de verdadeiros “complexos de entretenimento esportivo”; (II) os clubes com representatividade regionais em que sua atuação dificilmente ultrapassa a sua área de abrangência; (III) e clubes essencialmente formadores, que em sua grande maioria busca tão simplesmente recursos para a sua sobrevivência e alguns, poucos, utilizados como uma verdadeira empresa que com base também na formação de jogadores buscam um lucro sobre o capital investido na formação do atleta<sup>225</sup>.

Ora, inspirado na divisão apresentada, pode-se assim, pelo menos do ponto de vista prático/administrativo, dividir as agremiações desportivas em dois grandes grupos. De um lado aquelas equipes que visam exclusivamente obter desempenho desportivo. E de outro, aquelas em que o desempenho técnico é secundário, ou seja, importante é os seus jogadores, marca se valorizarem para que possa haver a aferição de lucro a curto, médio ou longo prazo. São geralmente equipes de pequeno porte, formada por fundos de investimentos. Em suma, aquelas que têm ânimo de lucro e as que não têm.

Ainda que do ponto de vista filosófico seja discutível a presença-existência de uma equipe que não tenha como principal objetivo o desempenho técnico, não se pode olvidar a realidade em detrimento do formalismo teórico-filosófico. Sem dúvida, nenhum atleta inicia uma competição sem a intenção de ganha-la. Entretanto, sabe-se que do ponto vista da entidade de prática desportiva o objetivo final é ou pode ser outro, mesmo que isso não seja exteriorizado de forma clara, explícita.

Diante de tudo e a considerar que a finalidade do lucro, para caracterização de uma atividade comercial possa estar em um segundo plano, não sendo elemento caracterizador

---

<sup>225</sup> Cf. FERNANDES, Fernando Cássio. A gestão corporativa em clubes de futebol. In: MACHADO, Rubens Approbato et al. (Coord.). *Curso de Direito Desportivo Sistemico* - v. II, p. 681-688. São Paulo: Quartier Latin, 2010, p. 682-683.

essencial, pode-se, no mínimo, dizer ser extremamente frágil o argumento ou compreensão de que se a equipe visa lucro ela deva ser regida pelo direito comercial.

Toda essa construção lógica reforça o entendimento que a finalidade dos entes de prática desportiva é essencialmente desportiva e qualquer vestígio de finalidade lucrativa, seria tão somente subsidiária, subjugando-se, impreterivelmente, ao interesse maior. A exceção se faz, para aqueles casos em que o ente visa, em seu âmago, obter exclusivamente lucro. Nestes, natural que se adote a forma societária.

Ainda que não se concorde com a natureza exclusivamente desportiva dos clubes, ou que se lhes atribua uma natureza híbrida, tendo em vista a possibilidade em abstrato ou até mesmo real, ainda que excepcional, de se visualizar um escopo de lucro (objetivo e subjetivo) a dúvida quanto a essencialidade do elemento lucrativo na conceituação de sociedade, sem dúvidas, por si só já sinaliza a fragilidade do entendimento falacioso que afirma que os entes de prática desportiva deveriam se revestir na forma societária pelo simples fato ou, sobretudo, por terem finalidade lucrativa.

## **5 REGIMES JURÍDICOS INSTITUCIONAIS**

As tipologias existentes no mundo jusdesportivo são somente duas, a associativa e a societária. Conforme verificar-se-á em um próximo capítulo, a opção de um ou outro dependerá não só da legislação de um dado país, bem como do momento a ser verificado.

### **5.1 Manutenção na forma de associação**

Historicamente, conforme se verificará, a quase totalidade dos clubes de desporto de alto rendimento surgiram sob a forma associativa. Utiliza-se o termo manutenção, em razão do marco temporal elegido, ou seja, aquele em que as legislações passaram a permitir, de forma facultativa ou não, a possibilidade destes se “transformarem” em sociedades empresarias.

Esse modelo poderá coexistir com alguma forma jurídica comercial. Mas destaca-se que aqui, a estrutura jurídica do clube jamais se modifica. Ela mantém-se sob a forma associativa, sujeita as regras impostas pela legislação civil.

### **5.2 Constituição de sociedade comercial**

Já nesse outro modelo o clube modifica, altera a sua tipologia jurídica. É, portanto, um ato mais complexo.

Os subtipos aqui permitidos são diversificados, a depender do modelo escolhido pelo legislador ou equipa respectivo. Vê-se, assim, a possibilidade de se encontrar sociedades anônimas, em comandita simples, em comandita por ações, limitadas, anônimas desportivas, etc.

### **5.3 Modelos de relacionamento clube e empresa**

O Doutor Alberto dos Santos Puga Barbosa lista outras três formas de relação entre clube e empresa que surgiram no Brasil de forma acentuada na década de 90 do séc. passado<sup>226</sup>, como uma quase resposta às caóticas e constantes alterações legislativas

---

<sup>226</sup> Cf. BARBOSA, 2001, p. 114-149.



referentes ao tema<sup>227</sup>. São, portanto, modelos que em nada alteram a estrutura jurídica da entidade de prática desportiva, ou seja, os clubes continuam a serem associações.

Em verdade, são modelos de parceria, mais ou menos profundas, em que principalmente instituições financeiras começaram a criar para que se vinculassem de alguma maneira a um clube, seja por meio de um contrato ou até mesmo da criação de uma empresa, se obrigando a fazer um investimento inicial e em troca recebendo uma parcela do lucro da exploração de imagem, da marca do clube, venda futura de jogadores, etc.

Registra-se que esses modelos por falta de uma política e legislações direcionadas se concretizaram na verdade em uma tentativa de profissionalização do futebol brasileiro completamente diferente dos implantados na Europa<sup>228</sup> que em sua grande maioria viu suas equipes se transformarem por ato de expressão de vontade ou por determinação legal em sociedades comerciais. Não se pretende analisar cada exemplo pormenorizadamente, mas tão somente compreender os mecanismos utilizados.

### **5.3.1 Cogestão ou Parceria**

A relação clube e empresa é inaugurada em 1992 e 1993 com a celebração de contratos de parceria entre a Empresa Alimentícia Parmalat, a seguir Parmalat, e os clubes Palmeiras e Esporte Clube Juventude, a seguir Juventude, respectivamente<sup>229</sup>.

Esse modelo contratual difere do contrato de patrocínio (patrocínio de equipe) na medida em que este se limita a pagar um valor fixo ou variável em troca da possibilidade de expor a marca do patrocinador nas camisas e/ou propagandas estáticas do patrocinado, em suas diversas manifestações<sup>230</sup>.

Já no contrato de cogestão ou parceria (contra de clube) a relação clube e empresa é mais profunda, complexa, na medida em que a empresa parceira participa efetivamente do processo de administração do clube, de maneira que não haja a tomada de decisões de forma isolada. Há, portanto, uma tendência há um significativo equilíbrio de poderes entre os parceiros<sup>231</sup>.

---

<sup>227</sup> Cf. *Ibid.*, p. 155.

<sup>228</sup> Cf. LANCE (1999, p. 11) apud *Ibid.*, p. 135.

<sup>229</sup> Cf. *Ibid.*, p. 116-121.

<sup>230</sup> Cf. *Ibid.*, p. 116.

<sup>231</sup> Cf. *Ibid.*, p. 117.

Para além de um intercâmbio de *know-how* que pode ser absorvido pelo clube de futebol em seus diversos departamentos (administrativo, financeiro, marketing, etc.), esse modelo pode se mostrar mais vantajoso para a empresa parceira caso ela queira se vincular a um clube que venha a se tornar modelo de sucesso dentro e fora de campo. É dizer, com a parceria, pretendendo até mesmo maior resguardo de sua imagem, visualiza-se, a priori, uma maior possibilidade de sucesso na tomada de decisões, diminuindo os riscos de a empresa associar-se a um clube que venha a incorrer em uma má administração, gestão, aplicação do investimento feito, etc. Registra-se que esse ideal se dá no plano teórico, pois o sucesso fora e, principalmente, dentro de campo dependem de diversos outros fatores que às vezes escapam aos olhos.

Para a Parmalat o negócio se tornou extremamente rentável. A partir das experiências europeias, adotou uma estratégia de marketing de forma pioneira no Brasil com a finalidade consolidar a sua marca no país. E, conforme atesta Melo e Neto, “a empresa se tornou mais rentável que o clube”<sup>232</sup>.

### 5.3.2 *Licenciamento*

Em 1998, através da constituição de uma S.A.<sup>233</sup>, o Clube de Regatas Vasco da Gama, a seguir Vasco, licenciou a exploração do “nome, da marca, da imagem e dos símbolos do clube”<sup>234</sup>, inaugurando assim um novo modelo que passou a ser denominado licenciamento. Em troca, a licenciada faria uma antecipação de receita e outros melhoramentos no clube. Aqui, portanto, não há qualquer interferência no departamento de futebol do clube.

Para além de ter uma empresa especializada gerenciando as questões relativas à marca, imagem, etc., esse modelo permite que o clube receba um aporte financeiro em duas vias. A primeira, oriunda do contrato de licenciamento em si, e uma segunda, através, por exemplo, da participação nos lucros da empresa que fora constituída, se o caso. Enfim, as possibilidades aqui são infinitas, dependendo de tão somente como se dê os trâmites da negociação entre o investidor e o clube.

---

<sup>232</sup> Cf. MELO NETO, 1998, p. 152 apud *Ibid.*, p. 118.

<sup>233</sup> Vasco da Gama Licenciamentos S.A. (VGL), 100% controlada pelo Bank of América. Ainda, o banco teria uma participação de 60% nos lucros e o Vasco os restantes 40%. Cf. *Ibid.*, p. 132 e 133.

<sup>234</sup> Cf. *Ibid.*, p. 132.

Na contramão, o clube tem uma redução a médio/longo prazo das receitas oriundas desses setores, pois uma parcela tem que ser distribuída para o licenciado.

### 5.3.3 *Administração promovida por outra sociedade*

Esse modelo é mais complexo, pois possibilita uma série de mecanismos para que se chegue ao resultado pretendido, ou seja, da administração do departamento de futebol ser promovido por outra sociedade, podendo esta contar ou não com a participação do ente desportivo.

Pode-se tanto o ente desportivo e uma outra sociedade comercial constituírem uma nova sociedade que atue na administração, como o clube, formalizar algum contrato que em seu objeto conste a possibilidade de que seja gerido pela empresa-investidora de forma conjunta ou exclusiva.

Como exemplo tem-se o Esporte Clube Bahia, a seguir Bahia, que através de uma série de operações paulatinas, em 1998, constituiu uma S.A.<sup>235</sup> afim de que esta gerisse o departamento de futebol profissional da associação.

Outros clubes, ainda que de maneira diversa, mas visando o mesmo fim, ou seja, de direcionar o departamento de futebol profissional para uma empresa especializada também trilham caminhos semelhantes. É o caso Corinthians, que em 1999 celebrou uma parceria com a *Hicks, Muse, Tate & Furst* (HMTF)<sup>236</sup>.

Existe a possibilidade de neste mesmo modelo, haver resquícios dos dois modelos anteriores, ou até mesmo uma “forma híbrida” que os mescle.

---

<sup>235</sup> Conjuntamente com a instituição financeira Banco Opportunity (que posteriormente alterou sua denominação para Ligafutebol S.A.) constituiu o Esporte Clube Bahia S.A. Na integralização do capital da nova empresa o Bahia entraria com a sede, jogadores e sua marca, avaliados em um valor similar ao investimento realizado pela instituição financeira. Cf. *Ibid.*, p. 125-131.

<sup>236</sup> A parceria originou a Corinthians Licenciamento Ltda. (participação de 85% do investidor e 15% do clube) que passaria a ser a empresa responsável pela marca do clube e por administrar todo o departamento de futebol. O investidor dentre outros aspectos faria alguns investimentos iniciais e, em contrapartida, receberia 85% de todo o lucro gerado pela empresa (bilheteria, venda de produtos, patrocínio, venda de jogadores, direito de transmissão, etc.). Cf. *Ibid.*, p. 139-144.

## 6 MODELOS ESTRANGEIROS

O desporto e notadamente o futebol se desenvolveu de diferentes formas em cada país. Tanto do ponto de vista da origem, quanto da formação das primeiras equipes, federações e ligas.

Difundiou-se uma ideia geral e equivocada, como se pretende demonstrar, de que a grande maioria dos clubes europeus adotaram a forma de S.A. E de que muitos dos modelos adotados nos países europeus obtiveram excelentes resultados<sup>237</sup>.

O presente capítulo visa de forma sintética analisar como ocorreram as transformações institucionais no âmbito desportivo, dos principais países ocidentais, bem como quais foram os fatores motivacionais e principais consequências da alteração no sentido de que se mostrou eficaz ou não frente ao que se havia planejado inicialmente.

Desde já, não se pretende esmiuçar as alterações legislativas, citando os pontos benéficos ou não de cada alteração, pois demandaria um estudo único detalhado de cada país.

### 6.1 Reino Unido

A Inglaterra é apontada por estudiosos como o berço de alguns dos principais desportos modernos, com a sua ascensão entre a segunda metade do séc. XIX e primeira metade do séc. XX, dentre eles se destacam o futebol, corridas de cavalos, lutas, tênis<sup>238</sup>.

O futebol tem sua origem na primeira metade do séc. XIX<sup>239</sup> sendo considerado um desporto praticado exclusivamente pela classe alta inglesa. Durante esse período a prática de passatempos, desportos era considerado “uma marca distintiva da nobreza”<sup>240</sup>.

Foi em 1863, com a fundação do *Football Association* (FA), órgão responsável pela codificação e normatização do futebol, que essa modalidade ganhou um maior rigor e uniformização de suas regras o que possibilitou a disputa entre equipes de outras regiões<sup>241</sup>.

---

<sup>237</sup> Cf. HOLFINGER, *op. cit.*, p. 717 e 718.

<sup>238</sup> Cf. REIS, *op. cit.*, p. 14.

<sup>239</sup> Entretanto, estudiosos apontam que na Roma Antiga e até mesmo na China já havia relatos da prática de formas bem similares ao que hoje se entende por futebol. Com desenvolvimento, v. MORAIS, *op. cit.*, p. 18-23.

<sup>240</sup> Cf. REIS, *op. cit.*, p. 15.

<sup>241</sup> Cf. *Ibid.*, p. 17.

Apesar da resistência da alta classe, a profissionalização do futebol foi uma questão de tempo, um processo inevitável que se consolidou em 1885<sup>242</sup>. Observou-se a participação cada vez mais acentuada da parcela da população que estava desempregada. Conseqüentemente, isso possibilitou um maior tempo de dedicação, treinamento, e melhoria na qualidade dos jogos. Subseqüentemente, emergiu a ideia do jogo como espetáculo, sendo que nas duas últimas décadas do séc. XIX já eram feitas cobranças de ingressos<sup>243</sup>.

Essa concepção do desporto como espetáculo não era somente uma constatação empírica, os próprios dirigentes, administradores, ainda no séc. XIX, já observavam essa tendência.

E isso era corroborado pela própria forma como o desporto se desenvolveu. O patrocínio (*sponsor*), tão importante fonte de receita nos dias atuais<sup>244</sup> e presentes no futebol inglês desde o início da década de 80, vem desde o séc. XVII, onde a aristocracia já promovia alguns desportos tais como as corridas de cavalo, boxe e críquete<sup>245</sup>.

O relatório anual do Aston Villa Football Club de 1878-1879 já sinalizava que o clube havia assumido proporções de uma grande empresa, tendo em vista os vultuosos números observados da análise de seu balanço financeiro. Nesse contexto, o futebol se transformou em uma indústria sendo os britânicos os primeiros a constituírem clubes de futebol, mas separados dos clubes de torcedores<sup>246</sup>.

Ainda que não se pretendesse obter lucro para os acionistas, de modo que o resultado desportivo sempre fosse prioritário, desde 1890 os clubes ingleses, em sua grande maioria, já eram constituídos sob a forma de sociedades de responsabilidade limitada. A despeito de se ter adotado, desde sua origem, a forma societária, isso não livrou os clubes ingleses de apresentarem números negativos<sup>247</sup>.

---

<sup>242</sup> A profissionalização foi vista como uma via de reconhecimento da classe trabalhadora e, para além, uma forma de desenvolver em suas nuances negativas e positivas a questão relativa à mistura de classes. Cf. *Ibid.*, p. 22 e ss.

<sup>243</sup> Cf. *Ibid.*, 1998, p. 21.

<sup>244</sup> O patrocínio tal como se observa nos dias atuais, ganhou seus primeiros contornos em 1963 quando a Gillette patrocinou as eliminatórias regionais de críquete. Cf. MORAIS, *op. cit.*, p. 16.

<sup>245</sup> Cf. *Ibid.*, p. 16.

<sup>246</sup> Cf. *Ibid.*, p. 27, nota de rodapé n.º 21, e p. 86.

<sup>247</sup> Em 1982, dos 92 clubes de futebol pertencentes à Liga inglesa, somente 12 obtiveram lucro. No ano seguinte, só as dívidas dos clubes ingleses para com os bancos chegavam a £ 37,3 milhões. Cf. *Ibid.*, p. 25.

Historicamente o governo britânico pouco interviu em matéria desportiva, por acreditar não se tratar de um serviço público. Em verdade, pode-se até afirmar que “não existe intervenção governamental”<sup>248</sup>.

O setor privado goza de total autonomia para gerir os seus assuntos. Assim, tendo em vista que o ordenamento jurídico britânico não impõe e nem impôs nenhum modelo específico para as entidades de prática desportiva, profissionais ou não, cabe a estas escolherem a que melhor lhes convêm entre os diversos modelos existentes na estrutura jurídica britânica, a saber: (I) *limited liability companies (incorporated)*; (II) *companies limited by guarantee*; (III) *unincorporated associations*; (IV) *public limited company (plc.)*; (V) *industrial and providente societies (IPs)*<sup>249</sup>.

A maioria dos clubes estão sob a forma de *limited liability companies*, ainda que haja alguns, notadamente aqueles que lançaram ações na Bolsa que utilizam a forma plc<sup>250</sup>.

Muitas vezes tomado como exemplo de governança corporativa, o próprio futebol inglês encontra suas dificuldades. Conforme assevera Fernando Fernandes, os padrões de governança corporativa podem melhorar muito, se comparados aos praticados nas grandes sociedades de capital aberto<sup>251</sup>.

## 6.2 Estados Unidos da América

O desporto norte-americano, por seus resultados aparentemente de sucesso, são por muitos autores<sup>252</sup>, tomados ou lembrados como modelos de gestão, eficiência e organização.

Preliminarmente, o modelo norte-americano difere-se de qualquer outro basicamente por dois fatores. Primeiro, sendo o sistema liberal um dos pilares de atuação dos poderes públicos norte-americanos a prática desportiva profissional é vista como uma atividade

---

<sup>248</sup> Cf. HERRANZ, *op. cit.*, p. 145.

<sup>249</sup> Essa modalidade atua como cooperativa ou em benefício da comunidade. A exemplo, tem-seo Football Rugby Association; ver nota de rodapé 278. Cf. *Ibid.*, p. 144. Contudo, ressalta-se que o Co-operative and Community Benefit Societies Act 2014 alterou a regulamentação do referido instituto. REINO UNIDO. Co-operative and Community Benefit Societies Act 2014. *Financial Conduct Authority*, Londres, 27 jul. 2015.

<sup>250</sup> A exemplo, Tottenham Hospur plc.; Birmingham City plc. Cf. HERRANZ, *op. cit.*, p. 144 e 145.

<sup>251</sup> Cf. FERNANDES, *op. cit.*, p. 682.

<sup>252</sup> Cf. CASTRO, Luiz Roberto Martins. Aspectos jurídicos e econômicos das ligas profissionais norte-americanas. *Revista Brasileira de Direito Desportivo - Instituto Brasileiro de Direito Desportivo*, São Paulo, n.º 4, p. 34-50, 2º sem./2003, p. 34; UGALDE, Koldo Irurzun. Notas para reformular el fracasado modelo español y europeo de fútbol: una mirada a otros modelos economicamente sostenibles. In: MACHADO, Rubens Approbato et al. (Coord.). *Curso de Direito Desportivo Sistemico* - v. II, p. 193-206. São Paulo: Quartier Latin, 2010. 1.148p.

eminentemente privada, que independe da atuação direta do Poder Público<sup>253</sup> por meio de leis, decretos, agências regulatórias e fiscalizadoras<sup>254</sup>. E, segundo, a sua origem e evolução estão diretamente relacionados com o desenvolvimento das franquias e das ligas profissionais.

No final do séc. XIX e início do séc. XX surgiram os *barnstorming teams* que podem ser considerados como os embriões das principais equipes norte-americanas. Um promotor de eventos contratava um grupo de jogadores extremamente habilidosos para se apresentarem nas diversas cidades americanas contra equipes locais. Em contrapartida, obtinha uma receita através da bilheteria. Eventualmente, duas equipes com maiores habilidades técnicas se enfrentavam o que rendia um valor mais substancial<sup>255</sup>.

E aqui já se observa uma diferença essencial. Enquanto em outros países o desporto se desenvolvia com base na união de indivíduos que se reuniam periodicamente como o objetivo, muitas vezes, lúdico de promover o desporto, nos EUA não. Na sua origem já se observava o intuito de se obter proveito econômico a partir da apresentação das equipes. Os atletas eram contratados<sup>256</sup>. E mais, o evento era visto essencialmente como forma de entretenimento e era organizado em locais específicos com vistas a se obter o maior proveito possível. O intuito de lucro era tamanho que ainda nessa época já se tinha a prática de se cobrar ingressos mais caros para os eventos que reuniam equipes com maiores habilidades técnicas.

Com o fito de dar maior sustentabilidade e estabilidade aos eventos que ocorriam de forma periódica esses promotores criaram algumas ligas, nas quais suas equipes jogavam continuamente umas com as outras. Assim, era comum que dentro de uma mesma modalidade desportiva houvesse mais de uma liga<sup>257</sup>.

---

<sup>253</sup> Em verdade, o poder público não é tão ausente como se induz. Basta recordar os inúmeros cases em que várias cidades norte-americanas disputam serem sedes de equipes em troca de financiamento para a construção de modernas arenas aos custos dos contribuintes locais. O valor da locação pode ser subsidiado chegando, até mesmo, a inexistir. Esse é um dos principais fatores que motivam o chamado *team relocations*, que é o processo em que uma equipe troca a sua sede de uma cidade para outra. Cf. TYGART, *op. cit.*, 29-57. O futebol, nos EUA, e em menor escala se comparados aos demais esportes profissionais, também observou esse fenômeno. Dave Checketts, dono do Real Salt Lake, obteve um financiamento de US\$ 45 milhões para que sua equipe construísse o próprio estádio em *Salt Lake City*. Cf. GARNER, *op. cit.*, p. 173; FREY, Laurie C. How the Smallest Market in Professional Sports Had the Easiest Financial Journey: The Renovation of Lambeau Field. *The Sports Lawyers Journal*, v. 18, n.º 1, p. 259-281, spring 2011.

<sup>254</sup> Cf. CASTRO, *op. cit.*, p. 35.

<sup>255</sup> Cf. *Ibid.*, p. 36.

<sup>256</sup> Alguns, como o Original Celtics, já cobravam cachê (US\$ 400,00). Cf. *Ibid.*, p. 36, nota de rodapé 25.

<sup>257</sup> No beisebol surgiram a The National League - NL - (1871) e The American League - AL - (1901).

Com o passar do tempo, e ultrapassadas várias barreiras, as ligas tendencialmente passaram a se unir em prol de uma liga única de âmbito nacional. Em algumas modalidades esse processo foi mais ou menos natural e/ou conflituoso em decorrência do conflito de interesses e concorrências das diversas ligas. A integração desporto e “instrumentos do direito comercial” era tamanha que a união de ligas era estabelecida por contratos de cooperação de trabalho, de fusão, etc.<sup>258</sup>

A estrutura organizacional das ligas é semelhante à das empresas, sendo as suas relações jurídicas, isto é, as relações entre as equipes e as ligas e as equipes entre si, estabelecidas por contrato. As ligas são dirigidas e conduzidas por um comitê executivo ou assembleia geral, este órgão máximo denominado *Board of Governors*. Para além há a figura da *league office*, dirigida por um presidente ou comissário que assume diversas funções tais como direção e representação, de caráter arbitral na resolução de conflitos entre os clubes, etc.<sup>259</sup>

Diante de todo esse histórico, sem se olvidar dos diversos outros elementos que interferem direta ou indiretamente (maturidade política, social, econômica, etc.), vê-se que o sistema norte americano funciona pautado em paradigmas diferentes dos demais países. Mais importante que as individualidades, sobrevaloriza-se o espetáculo no seu todo. Estudos norte-americanos apontavam que o interesse em uma competição era proporcional à incerteza do resultado<sup>260</sup>. Parte-se assim, de uma premissa em que nenhum clube ou grupo de clubes pode dominar uma competição por um longo período de tempo<sup>261</sup>. Ora, e para que isso se efetivasse, os esforços deveriam ser direcionados no sentido de se obter o máximo de equilíbrio técnico e econômico entre os clubes participantes.

E isso permite com que todos os esforços normativos sejam direcionados visando exclusivamente o máximo equilíbrio financeiro e competitivo do espetáculo, pois em última análise, é a atratividade do torneio que determinara o seu (in) sucesso.

---

<sup>258</sup> Em 1903, a NL e a AL firmaram um contrato de cooperação de trabalho que mais tarde deu origem a Major League Baseball (MLB). A NFL, criada em 1920, a seu turno, sofreu maior concorrência e tornou-se soberana somente em 1966, após a fusão com a American Football League (AFL). A National Basketball Association (NBA) também enfrentou dificuldades para se tornar uma única liga, surgida após a fusão da National Basketball League (NBL) e da Basketball Association of America (BAA) somente em 1976 tornou-se soberana, após uma nova fusão com a American Basketball Association (ABA). Cf. *Ibid.*, p. 36 e 37.

<sup>259</sup> Cf. *Ibid.*, p. 38 e 39.

<sup>260</sup> Cf. *Ibid.*, p. 43. A própria jurisprudência americana já salientava essa característica do desporto. Cf. TYGART, *op. cit.*, p. 39.

<sup>261</sup> Cf. CARPENTER, Kevin. NFL and NBA Lockouts: A U.K. Lawyer's Legal Retrospective. *The Sports Lawyers Journal*, v. 20, n.º 1, p. 1-19, spring 2013, p. 2.



Cria-se, assim, uma série de mecanismos (*revenue sharing, luxury tax o competitive balance tax, salary cap, draft*, limitações ao direito de contratar, entre outros) que visam fortalecer a liga, do ponto de vista competitivo e econômico, para que a competição não se torne menos ou pouco atrativa aos olhos dos espectadores<sup>262</sup>.

O futebol não é diferente. Suas origens também divergem dos tradicionais modelos europeus ou latino americanos, onde com muito mais antecedência e força a modalidade se desenvolveu.

Em 1988, a *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA) concedeu aos EUA, por intermédio da entidade organizadora de futebol profissional, a *United States Soccer Federation* (USSF), o direito de ser sede da Copa do Mundo de 1994. Em contrapartida, a entidade se comprometeria a organizar uma competição de futebol profissional, que mais tarde daria origem ao *Major League Soccer* (MLS)<sup>263</sup>.

O processo de constituição da MLS foi bastante peculiar pois, como já de costume, pelo histórico das demais ligas profissionais norte-americanas, o presidente da então USFF, *Alan Rothenberg*, elaborou um estudo meticuloso visando o desenvolvimento de um plano para que a nova entidade se desenvolvesse de forma satisfatória e sustentável. O referido estudo analisava, inclusive, o porquê de em outras ocasiões o futebol não ter conseguido se desenvolver de forma satisfatória no país<sup>264</sup>. Foi o caso da sua predecessora, a *North American Soccer League* (NASL), que existiu entre 1968 e meados da década de oitenta, mas que devido a concentração de grandes atletas em poucas equipes e a outros fatores, gerou um mercado não competitivo tanto do ponto de vista financeiro quanto desportivo.

E foi nesse contexto que a MLS foi constituída, sob a forma de uma sociedade de responsabilidade limitada (*limited liability company* - LLC), que para além de seu caráter mercantil, acumulava uma série de práticas e características que a diferem inclusive das demais ligas profissionais dos EUA<sup>265</sup>.

Às equipes, denominadas franquias, precisam de uma autorização para disputarem as ligas que é determinada “por interesses econômicos e não desportivos”, além de ser

---

<sup>262</sup> Sobre esses mecanismos, as suas formas e até mesmo nomenclaturas poderão variar a depender da liga/ desporto que se estiver analisando. Ver mais em: UGALDE, *op. cit.*, p. 196-206 e CASTRO, *op. cit.*, p. 44-50

<sup>263</sup> Cf. GARNER, *op. cit.*, p. 161.

<sup>264</sup> Cf. *Ibid.*, p. 161 e 162.

<sup>265</sup> Cf. *Ibid.*, p. 165-168

necessário um prévio estudo de rentabilidade, custeio e manutenção e apresentação de documentos que assegurem a solvibilidade solicitante<sup>266</sup>.

É, portanto, um sistema que em sua origem nasceu de forma comercial, buscando apresentar o desporto-produto da forma mais rentável e atrativa possível, mesmo que isso implicasse na mudança de uma ou outra regra<sup>267</sup>.

### 6.3 Itália

Por intermédio da Lei n.º 91/1981 a Itália foi reconhecida como o primeiro país a estabelecer uma regulamentação própria para sociedades desportivas. Estabeleceu-se, em vista de um maior controle especialmente econômico, que toda entidade de prática desportiva que utilizasse atletas profissionais deveriam transformar-se em sociedades desportivas sob a forma de sociedades anônima (*società per azioni*, SpA) ou sociedade de responsabilidade limitada (*società a responsabilità limitata*)<sup>268</sup>.

Em um primeiro momento, a legislação impedia que a S.A. repartisse o seu lucro entre os sócios. Tratava-se, portanto, de uma S.A. sem intuito de lucro<sup>269</sup>.

Essa ausência do escopo de lucro revelaria na verdade que a grande “transformação” era meramente organizativa<sup>270</sup>. Tinha-se no fundo uma sociedade como meros efeitos modificativos da forma, que em sua substância funcionava como uma associação<sup>271</sup>.

Essa realidade só viria a ser alterada pela Lei n.º 586/1996 que passou a admiti-la.

---

<sup>266</sup> Cf. CASTRO, *op. cit.*, p. 41 e 42.

<sup>267</sup> Como exemplo, a MLS deixou de disputar *shootouts* por determinação da detentora dos direitos televisivos *The Walt Disney Co.* Com relação a esse fenômeno, Castro, destaca que não só há a venda do direito de transmissão das partidas, mas também de uma parcela da autonomia operacional das ligas. Cf. *Ibid.*, p. 42 e 43.

<sup>268</sup> Cf. HERRANZ, *op. cit.*, p. 136.

<sup>269</sup> Cf. MORAIS, *op. cit.*, p. 99-100.

<sup>270</sup> Cf. MARASÀ, Guido. Le Società Senza Scopo di Lucro, p. 399 e seg. apud PEREIRA, Maria Antónia Prazeres. Identidade causal entre sociedade desportiva e clube desportivo? *Revista Brasileira de Direito Desportivo - Instituto Brasileiro de Direito Desportivo*, São Paulo, n.º 4, p. 7-10, 2º sem./2003, p. 9.

<sup>271</sup> Cf. *Ibid.*, p. 9, nota de rodapé n.º 2.

## 6.4 França

Originalmente, os clubes franceses foram organizados sob a forma associativa<sup>272</sup>. O termo sociedade desportiva foi abordado pela primeira em 1975. Na oportunidade, seria facultado aos clubes de futebol constituírem sociedades anônimas, sob a forma de *sociétés d'économie mixte sportive locale* (SEMLS). Entretanto, o modelo não vingou, e apenas dois clubes o adotaram<sup>273</sup>.

Somente a partir da década de 80, diante do crescimento do futebol e visando com que os clubes fossem geridos de forma mais transparente, que o legislador francês<sup>274</sup> interveio exigindo que aqueles que ultrapassassem certos limites estabelecidos em lei<sup>275</sup> devessem criar uma sociedade desportiva, regida pelo C.Com. francês, podendo optar pelo regime jurídico de uma *société anonyme à objet sportif* (SAOS) ou de uma SEMLS, em qualquer caso, contando com a participação da associação<sup>276</sup>. Ainda, aqueles clubes que não cumprissem as condições para constituírem sociedade, poderiam optar por constituir uma sociedade para a gestão de suas atividades<sup>277</sup>.

Em 1987, uma lei modificativa<sup>278</sup> permitiu que as associações que não optassem por constituir uma sociedade desportiva devessem adaptar seus estatutos ou a gestão de suas atividades a alguns critérios elencados na própria lei, com o intuito de fortalecer os controles internos, era a chamada *association à status renforcés*<sup>279</sup>. Em 1992, nova alteração<sup>280</sup> estabeleceu que a restrição dessa faculdade na medida em que os clubes que apresentassem

---

<sup>272</sup> Cf. WAIS, Alexandre. *Préserver la compétitivité du football français face a une concurrence européenne accrue*. Université Paris Ouest Nanterre La Defense - Master Juriste Europeen 2005, Paris, 2005.

<sup>273</sup> Cf. CHRISTOPHER GERSCHEL, *Le statu juridique des sociétés sportives*, RSoc., n.º 4, 1994, p. 668 apud CANDEIAS, 2004, p. 229, n.º 9; WAIS, *op. cit.*; V. art. 9.º da L 75-988. V. FRANÇA. Loi n.º 75-988, du 29 octobre 1975. Relative au développement de l'éducation physique et du sport. *JORF*, 30 out. 1975, p. 11180.

<sup>274</sup> V. art. 11.º da L 84-610/84; FRANÇA. Loi n.º 84-610, du 16 juillet 1984. Relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives. *JORF*, Paris, 17 jul. 1984, p. 02288.

<sup>275</sup> Qualquer associação desportiva cujas receitas e despesas excedessem €375 mil deveriam constituir uma sociedade comercial para a gestão de suas atividades relativas à organização de eventos desportivos pagos.

<sup>276</sup> Com o advento da L 85-697, Wais chama a atenção para a possibilidade de também se constituir uma *entreprise unipersonnelle sportive à responsabilité limitée* (SEURL). Cf. WAIS, *op. cit.*.

<sup>277</sup> V. art. 11.º, parágrafo 3.º. Cf. FRANÇA, 1984.

<sup>278</sup> V. art. 3.º, I, II, III e art. 4.º. Cf. FRANÇA. Loi n.º 87-979, du 7 décembre 1987. Modifiant la loi n.º 84-610 du 16 juillet 1984 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives. *JORF*, Paris, 08 dez. 1987, p. 14262.

<sup>279</sup> Cf. WAIS, *op. cit.*

<sup>280</sup> V. art. 2.º, II. Cf. FRANÇA. Loi n.º 92-652, du 13 juillet 1992. Modifiant la loi n.º 84-610 du 16 juillet 1984 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives et portant diverses dispositions relatives à ces activités. *JORF*, Paris, 16 jul. 1992, p. 9515.

prejuízos nas contas de dois exercícios consecutivos deveriam, obrigatoriamente, adotar a forma de sociedade desportiva<sup>281</sup>.

O fim das associações com estatuto reforçado se deu em 1999, quando uma nova lei<sup>282</sup> suprimiu definitivamente esse modelo jurídico, estabelecendo a obrigatoriedade de constituição de uma sociedade desportiva caso os clubes se amoldassem a algumas situações a serem determinadas por decreto do Conselho de Estado<sup>283</sup>. Ainda, criou-se a figura da *société anonyme sportive professionnelle* (SASP), como um terceiro modelo jurídico a ser adotado pelas equipes<sup>284-285</sup>.

Posteriormente, o *Code du Sport*<sup>286</sup> veio a estabelecer, em regra, a existência de duas categorias de estruturas jurídicas, a *associative* e a *société*<sup>287</sup>.

Aos clubes, apresentar-se-ia duas opções: (I) constituir, para a gestão de suas atividades comerciais, uma sociedade comercial regida pelo *Code de Commerce* francês, na concorrência de algumas situações elencadas em lei<sup>288</sup>; (II) ou constituir uma sociedade desportiva para a gestão das atividades rentáveis, se observadas também outras circunstâncias.

Assim, de acordo com o art. L122-2<sup>289</sup>, são admitidos os seguintes modelos: (I) *entreprise unipersonnelle sportive à responsabilité limitée* (EUSRL); (II) *société anonyme à objet sportif* (SAOS); (III) *société anonyme sportive professionnelle* (SASP); (IV) *société à responsabilité limitée*; (V) *société anonyme*; (VI) *société par actions simplifiée*.

---

<sup>281</sup> Cf. CANDEIAS, 2004, p. 229, n.º 9.

<sup>282</sup> V. art. 2.º;

<sup>283</sup> Eram elas, em síntese: (I) caso o montante das receitas ultrapassasse € 1.200.000,00; ou (II) se a remuneração paga aos jogadores ultrapassasse €800.000,00. Cf. WAIS, *op. cit.*.

<sup>284</sup> Registra-se que o modelo de SEML não foi extinto. O art. 11.º determinou que as equipes que o houvessem constituído antes da entrada em vigor da referida lei poderiam manter o seu regime jurídico. Cf. FRANÇA. *Loi n.º 99-1124, du 28 décembre 1999. Portant diverses mesures relatives à l'organisation d'activités physiques et sportives*. *JORF*, Paris, 29 dez. 1999, p. 19582, *texte* n.º 4.

<sup>285</sup> Enquanto na década de 80 o SEMSL foi bastante utilizado pelos clubes da primeira divisão francesa (*Ligue 1*), na década de 90 esse cenário começa a inverter e a SAOS passa a ser o modelo preferencial. Em 1990 apenas um clube utilizava este modelo, já em 2000 já eram 13, equivalente a 72% dos clubes da primeira divisão. Em 1999, apenas um clube da *Ligue 1* utilizava a forma SEMSL. Cf. WAIS, *op. cit.*

<sup>286</sup> Compilação da legislação desportiva francesa. Cf. FRANÇA. *Code du Sport*. Organisation des activités physiques et sportives. Version consolidée au 13 février 2017.

<sup>287</sup> V. art. L122-1. V. FRANÇA, 2017; HERRANZ, *op. cit.*, p. 141.

<sup>288</sup> Estabeleceu-se o prazo de 1 ano para que os clubes se adaptassem ao preceito legal, caso em que se não cumprido estariam impossibilitados de participar de quaisquer competições desportivas (art. L122-4). Cf. FRANÇA, 2017; HERRANZ, *op. cit.*, p. 142.

<sup>289</sup> Atualizado de acordo com a Lei n.º 2012-158, de 1 fev. 2012, que adicionou as três últimas modalidades.

Ainda, remanesce um sétimo modelo, para aquelas equipes que o constituíram antes de 29 dez. 1999 e optaram por continuar sob essa estrutura, denominada *sociétés d'économie mixte sportives locales* (SAEMSL)<sup>290</sup>.

Já as antigas associações que foram criadas entre 1987 e 1999 cujos estatutos continham algumas exigências próprias das sociedades anônimas foram todas substituídas pelas EUSRL<sup>291</sup>.

Observa-se que, em um primeiro momento, o legislador francês nega a possibilidade de se dividir o lucro para as entidades que tiverem elegido as formas EUSRL e SAOS. Entretanto, quanto a esta, há uma exceção, se houver oferta pública de ações ou admissão a negociação em um mercado regulado poderá haver distribuição de lucros entre os acionistas<sup>292</sup>.

Das 40 equipes integrantes das duas divisões principais de futebol profissional francesa<sup>293</sup> a maioria adotou a forma SASP e SAOS<sup>294</sup>.

De referir que até 2007 era vedado aos clubes emitirem títulos para oferta pública e a sua admissão à cotação em Bolsa de Valores (BV)<sup>295</sup>. Ainda, não existe nenhum regime fiscal diferenciado, ficando todos os entes de prática desportiva sujeitos ao regime de tributação das sociedades de capitais<sup>296</sup>.

## 6.5 Alemanha

Tal como o modelo britânico, na Alemanha também não há uma legislação específica sobre sociedades desportivas. Tradicionalmente, o modelo jurídico adotado é o de associações registradas ou organizações sem fim lucrativo (*eingetragener Verein - E.V.*).

No ano de 1999, a *Bundesliga* autorizou a transformações dos setores profissionais em sociedades comerciais, podendo-se adotar os seguintes modelos, para além da forma

---

<sup>290</sup> V. art. L122-12. Cf. FRANÇA, 2017; CHABERT, *op. cit.*, p. 466 e 467.

<sup>291</sup> Cf. PORTUGAL. *Sociedades desportivas*: análise do regime jurídico e fiscal. Presidência do Conselho de Ministros. Gabinete do Secretário de Estado do Desporto e Juventude. Grupo de Trabalho. Lisboa, 21 nov. 2011, p. 13.

<sup>292</sup> V. art. L122-10. Cf. FRANÇA, 2017; HERRANZ, *op. cit.*, p. 142.

<sup>293</sup> *Ligue 1* e *Ligue 2*, ambas organizadas pela Federação Francesa de Futebol (FFF).

<sup>294</sup> Até 2003, 24 equipes adotaram a forma SASP; 9 SAOS; 5 SAEMSL; e apenas 2 EUSRL. V. DENIS, Jean-Pierre, 2003 apud PORTUGAL, 2011.

<sup>295</sup> Somente após a entrada em vigor da Lei n.º 2006-1770 que introduziu o art. L122-8. Cf. PORTUGAL, 2011, p. 14.

<sup>296</sup> Cf. *Ibid.*, p. 14.

associativa: *Gesellschaft mit beschränkter Haftung* (GmbH); *Kommanditgesellschaft auf Aktien* (KGaA); *Aktiengesellschaft* (AG)<sup>297</sup>.

Para os clubes que optassem por constituir sociedades comerciais<sup>298</sup>, apesar de haver exceções, como nos casos em que um investidor externo tivesse grande vínculo com o clube desportivo, a entidade desportiva originária, ou seja o clube/associação, deveria sempre ser titular de mais de 50% do capital da sociedade que constituísse<sup>299</sup>.

Por fim, recorda-se, como já visto, que na Alemanha há previsão legal para a constituição de sociedades para quaisquer fins lícitos. Entretanto, mesmo que sempre se admitisse a possibilidade de um clube desportiva adotar a forma societária, poucos foram as equipas que abandonaram a forma associativa em detrimento desta<sup>300</sup>,

## 6.6 Espanha

Não diferente, na Espanha, os clubes de futebol que historicamente surgiram como associações, em decorrência de uma grave crise econômica vivenciada na década de 80, se viram obrigados a “transformarem-se” em sociedades comerciais, na forma de S.A., sob a alegação de que tal medida alteraria o panorama apresentado estabelecendo um modelo de responsabilidade jurídica e econômica para os clubes se desenvolverem. Entretanto, conforme aduz Hita essa obrigatoriedade apenas encontrava vozes dissonantes, que não estavam ligadas, mesmo que indiretamente, ao desporto profissional espanhol<sup>301</sup>.

Assim, estabeleceu-se que qualquer clube que quisesse participar de alguma competição profissional oficial deveria ou transformar-se em S.A. ou manter sua estrutura na forma associativa criando uma S.A. para cada uma das equipas que participassem de uma competição profissional.

Mas havia uma exceção referente exclusivamente a modalidade futebol. A mudança seria facultativa para aquelas equipas que desde a temporada 1985-1986 tivessem obtido um

---

<sup>297</sup> Equivalentes, respectivamente a: sociedade de responsabilidade limitada; sociedade em comandita por ações e sociedades anônimas. Cf. *Ibid.*, p. 17.

<sup>298</sup> Em 2010, das 18 equipas pertencentes à primeira divisão (*Fußball-Bundesliga*) 4 adotavam o modelo de sociedade com responsabilidade limitada, 5 o de sociedade em comandita por ação; 1 o de S.A. e as demais 8 mantinham o status de associação. Cf. *Ibid.*, p. 17.

<sup>299</sup> V. §8-2 do *Deutsche Fußball Liga* (Liga de Futebol Alemã). As exceções seriam o *Vfl Wolfsburg* e o *Bayern Leverkusen*, 100% controlados pela *Volkswagen* e *Bayer*, respectivamente. Cf. *Ibid.*, p. 17.

<sup>300</sup> Cf. PEREIRA apud GOMES, *op. cit.*, p. 79.

<sup>301</sup> Cf. HITA, *op. cit.*, p. 142.

saldo patrimonial líquido positivo, após auditoria realizada pela *Liga de Fútbol Profesional* (LFP). No rol dessas equipes estavam o *Real Madrid*, *Fútbol Club Barcelona*, *Atlético Osasuna* e *Athletic de Bilbao*, e coincidentemente nenhuma delas optou pela “transformação” para sociedade comercial.

Muitas críticas surgiram. O porquê da imposição do modelo de S.A. e não de outras formas, o porquê de não criar um tipo social novo ou de simplesmente regular uma série de normativas contábeis e de gestão saudável sem se alterar a estrutura jurídica<sup>302</sup>.

Ainda, a limitação de somente os clubes profissionais de futebol manterem a sua forma associativa e não de outras modalidades, a impossibilidade de novos clubes que ingressassem no futebol profissional e já fizessem o uso de boas práticas administrativas optar pela forma associativa, para além da violação jurídica e econômica quanto ao princípio da liberdade de empresa, eram algumas de outras críticas a mais<sup>303</sup>.

Inclusive, o termo competição profissional também é discutível. Na Espanha é o *Consejo Superior de Deportes*, por meio de sua *Comisión Directiva* que declara qual competição é ou não profissional. Somente as Ligas de Futebol da primeira e segunda divisão A e a liga de *Asociación de Clubes de Baloncesto* (ACB) que possuem essa qualificação. E não há o interesse de outras federações para que suas competições se tornem profissionais, tendo em vista a obrigatoriedade dos clubes se converterem em sociedades anônimas desportivas, além de terem que criar uma liga profissional ou, no mínimo, possibilitar a coexistência entre liga e federação<sup>304</sup>.

Para Hita, o modelo mais adequado deveria ser o da sociedade em comandita por ações, pois esse modelo possibilitaria a coexistência da manutenção dos associados do clube, dada a existência dos sócios coletivos e da entrada de novos sócios responsáveis pelo aporte de capital denominados sócios comanditários<sup>305</sup>.

O histórico legislativo é repleto de remendos e modificações. A SAD é regida pela *Ley de Sociedades Anónimas*<sup>306</sup> de forma geral, e de forma específica pelos art. 19.º a 29.º

---

<sup>302</sup> Cf. *Ibid.*, p. 143 e 149.

<sup>303</sup> V. art. 38.º da Constituição Espanhol. Cf. ESPANHA. Constitución Española, de 29 de diciembre de 1978. *BOE*, Madrid, 19 dic. 1978.

<sup>304</sup> Cf. HITA, *op. cit.*, p. 144-145.

<sup>305</sup> Cf. *Ibid.*, p. 143.

<sup>306</sup> Real Decreto Legislativo n.º 1.564/1989. Cf. ESPANHA. Real Decreto n.º 1.564, de 22 de diciembre de 1989. Se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas. *BOE*, Madrid, 27 dez. 1989.

da *Ley del Deporte*<sup>307</sup> e outras regulamentadoras que igualmente foram sendo modificadas, sendo que atualmente prevalece o Real Decreto n.º 1.255/1999, alterada pelo Real Decreto n.º 1.412/2001<sup>308</sup>.

O sucesso do modelo é extremamente discutível. Para além das diversas críticas históricas, soma-se os resultados não muito animadores apresentados pelas equipas nos últimos anos. Em 2008 oito clubes de futebol profissional da Espanha já haviam entrado em recuperação, e estimava-se, à época, que muitas outras equipas estariam na mesma situação do ponto de vista técnico, mesmo que não ainda houvesse efetivado no plano jurídico<sup>309</sup>.

O modelo espanhol não alterou o quadro apresentado na década de 80, quiçá, tão somente prolongou os problemas apresentados à época. Como se vê, não se evitou a difícil situação econômica dos clubes e tão pouco provocou uma alteração efetiva na gestão das equipas<sup>310</sup>.

O que se fala agora em Espanha, diante dessa constatação, é uma tendência de que a liberdade para se optar qual o modelo jurídico a ser adotado volte para as decisões internas de cada clube<sup>311</sup>. Assim, cada qual, diante das suas próprias realidades, perspectivas, estudos, elegeria o “melhor” modelo para si.

## 6.7 Portugal

O sistema desportivo português nasceu a partir de dois diplomas legais relevantes, que surgiram no seio de regimes totalitários, o Decreto n.º 32.946, de 3 ago. 1943, e a Lei n.º 2.104, de 30 maio 1960<sup>312</sup>.

Esses diplomas legais, além de regulamentarem o funcionamento do desporto, estabeleciam “a posição do poder público quanto ao chamado desporto profissional”. Característicos de sistemas totalitários, esses diplomas caracterizavam-se por serem extremamente controlador e intervencionista<sup>313</sup>.

---

<sup>307</sup> V. Ley n.º 10/1990. Cf. ESPANHA. Ley n.º 10, de 15 de octubre de 1990. Del deporte. *BOE*, Madrid, 17 oct. 1990.

<sup>308</sup> Na ordem: Real Decreto n.º 1.084/1991; Real Decreto n.º 449/1995; Real Decreto n.º 1.846/1999; Ley n.º 50/1998.

<sup>309</sup> Cf. BARAJAS ALONSO, A.; RODRÍGUEZ GUERRERO, P. apud HITA, *op. cit.*, p. 148.

<sup>310</sup> Cf. *Ibid.*, p. 148-149. No mesmo sentido, MELO FILHO, 2009a, p. 66.

<sup>311</sup> Cf. MELO FILHO, 2009a, p. 67 e 68.

<sup>312</sup> Cf. CHABERT, *op. cit.*, p. 451.

<sup>313</sup> Cf. *Ibid.*, 451.



Contudo, não era só. Privilegiando a ginástica, num sentido semelhante ao que hoje se entende por desporto educacional, a legislação portuguesa via o desporto profissional como um desvio ou deturpação dos princípios que emergiam da atividade desportiva<sup>314</sup>.

Foi, somente a partir da década de 1960, por intermédio da já citada Lei n.º 2.104, que a legislação portuguesa começou a abrir os olhos para o desporto profissional enquanto fato social, com a autorização do futebol, ciclismo e boxe como uma de suas modalidades. Assim, para José Manuel Chabert, o desporto profissional português, em um primeiro momento, pode ser dividido em duas fases: a de interdição (Decreto n.º 32.964/1943); e a da tolerância (Lei n.º 2.104/1960)<sup>315</sup>.

Foi com a promulgação de uma série de leis<sup>316</sup>, especialmente a Lei n.º 1/90 (LBSD), que o chamado desporto profissional passou a ser concebido de forma distinta recebendo estruturação e regulamentação específicas<sup>317</sup>. Com efeito, o desporto profissional passou a ser visto como uma matéria de interesse público que reclamava uma intervenção dos poderes públicos<sup>318</sup>. Em síntese, facultou-se aos clubes de futebol profissional a se transformarem em sociedades comerciais<sup>319</sup>.

E o cenário que motivou essa “intervenção estatal” era caótico. Para além do aumento de importância do desporto profissional, notadamente o futebol, muitos clubes possuíam um alto endividamento, especialmente para com a Administração Fiscal e a Segurança Social. E o quadro agravava-se na medida em que a ausência de técnicas e a presença exacerbada de práticas de má gestão caracterizavam cada vez mais a práxis administrativa das associações desportivas<sup>320</sup>.

O objetivo era claro, moralizar a gestão do futebol, visando maior rigor, transparência, controle, responsabilização, etc. Enfim, uma série de mecanismos que promovessem mudanças na organização e no funcionamento das associações desportivas e

---

<sup>314</sup> Como exemplo, Chambert cita o preâmbulo dos dois diplomas legais retro, como manifestação expressa desse entendimento; Cf. *Ibid.*, p. 452 e 453.

<sup>315</sup> Cf. *Ibid.*, p. 453.

<sup>316</sup> V. Lei n.º 19/96; Dec.-Lei n.º 144/93; Dec.-Lei n.º 111/97.

<sup>317</sup> Cf. *Ibid.*, p. 455; CARVALHO, Maria José. O desporto profissional: entre o regresso às origens e as inovações. *Desporto & Direito - Revista Jurídica do Desporto*, Coimbra, ano IV, n.º 11, p.257-268, jan. /abr. 2007, p. 258

<sup>318</sup> Sobre a o “princípio de intervenção pública no desporto português e suas fundamentações, v. COSTA, 2005a, p. 147 e 148. A intervenção pública registrada no caso português evidencia-se ainda mais quando a legislação “reserva às federações desportivas uma missão de serviço público” v. art. 21.º da LBSD; MEIRIM, José Manuel. *Marco jurídico das organizações desportivas portuguesas*. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva, 2002. 35p, p. 6, 7 e 8.

<sup>319</sup> À LBSD somava-se o diploma regulamentador, Decreto-Lei (DL) n.º 146/95. Cf. PORTUGAL, 1995.

<sup>320</sup> Cf. COSTA, 2005a, p. 134, 135

que garantissem alguma ou maximizar a defesa dos credores dos clubes, especialmente o Estado<sup>321</sup>. Foi sobretudo, concebido “como um instrumento de saneamento econômico e financeiro dos clubes, que não actuasse em prejuízo dos seus principais credores, os credores públicos”<sup>322</sup>.

Não diferente, via-se no modelo associativo, um sinónimo de retrocesso, má gestão, um instrumento insuficiente para o novo paradigma econômico-financeiro que emergia do desporto profissional<sup>323</sup>. Lado outro, o novo modelo apresentado era visto como provável válvula de escape para a crise que se instaurava, dotado de “processo gestores mais sólidos e responsáveis”, bem como o rigor financeiro susceptível de garantir estabilidade e desenvolvimento<sup>324</sup>.

As alterações foram bastante questionadas<sup>325</sup>. Ainda que possibilitasse a “transformação” para sociedades, o legislador manteve uma série de possibilidades para que se perpetuasse práticas amadoras, antiprofissionais de gestão. Para além, o novo sistema não era nada atrativo, o que resultou que nenhum clube optasse pela alteração<sup>326</sup>. A facultatividade, a impossibilidade de distribuição de lucros, que deveriam ser inteiramente revertidos para a atividade desportiva do clube fundador e a exigência de que parcela relevante das receitas respondessem perante dívidas contraídas antes da constituição da sociedade desportiva são alguns dos fatores apontados como principais para o desiderato<sup>327</sup>.

As seguintes mudanças legislativas foram bem mais impactantes<sup>328</sup>. A modificação da estrutura jurídica continuou sendo facultativa, contudo, para aquelas equipas que ainda assim, optassem por continuar com o regime associativo, em consequência, teriam que se adequar às disposições referentes a um regime especial de gestão<sup>329</sup>.

---

<sup>321</sup> A salvaguarda do interesse público é reiterada expressamente nas legislações desportivas portuguesas. A exemplo, v. art. 20.º da LBSD, alterada pela Lei n.º 19/96. Cf. PORTUGAL, 1996; art. 19.º, n.º 2, al. b da LBD; PORTUGAL. Lei n.º 30, de 21 de julho de 2004. Aprova a Lei de Bases do Desporto. *Diário da República*, Lisboa, 21 jul. 2004. Para além, as ações de categoria A, portanto, privilegiadas, podem sofrer apreensão judicial ou oneração a favor de pessoas colectivas de direito público, v. art. 12.º, n.º 2 do RJSAD. V. COSTA, 2005a, p. 143, 163.

<sup>322</sup> Cf. COSTA, 2005a, p. 136, 138

<sup>323</sup> Cf. *Ibid.*, p. 137.

<sup>324</sup> O preâmbulo do Dec.-Lei n.º 146/95, já sinalizava nesse sentido, ao dizer: “Os clubes ficam, deste modo, em condições de recorrer a estruturas dotadas de acrescido dinamismo económico-financeiro para as suas actividades profissionais, que se esperam capazes de corresponder a exigências de gestão e economia para as quais não bastam os modelos tradicionais”. Cf. PORTUGAL, 1995.

<sup>325</sup> Cf. CHABERT, *op. cit.*, p. 457-461.

<sup>326</sup> Cf. *Ibid.*, p. 458.

<sup>327</sup> Cf. COSTA, 2005a, p. 137, 138 e notas de rodapé n.º 11 e 12; MEIRIM, 1999, p. 13, nota de rodapé n.º 1.

<sup>328</sup> Introduzidas pela Lei n.º 19/96, DL n.º 67/97 e Lei n.º 107/97.

<sup>329</sup> V. art. 37.º ao 44.º do DL n.º 67/97. Cf. PORTUGAL, 1997a.

Tendo em vista o insucesso da legislação anterior, as novas alterações procuraram corrigir alguns equívocos e introduzir outras novidades que chamasse a atenção dos clubes para o novo modelo societário que se avistava<sup>330</sup>.

Era nítido que a intenção do legislador era de promover profundas reformas na estrutura dos entes desportivos profissionais, do ponto de vista administrativo, e não somente possibilitar que os clubes adotassem um modelo societário<sup>331</sup>. Ainda, a redação adotada apontava que o modelo ideal fosse preferencialmente o societário, em detrimento do associativo que, como já dito, caso se perpetuasse deveria estar sujeito a um regime especial de gestão<sup>332</sup>.

E foi diante desse cenário, que as primeiras transformações na realidade desportiva portuguesa passaram a ocorrer, seja pelo surgimento das primeiras sociedades desportivas ou pela imposição do regime especial de gestão<sup>333</sup>.

Assim, surgiu a Lei n.º 1/90<sup>334</sup>, LBSD que adotou uma definição aberta de clubes desportivos<sup>335</sup>, por compreender uma dualidade em suas formas tipológicas<sup>336</sup>. De um lado ter-se-iam os clubes não societários incluindo em seu bojo a associação (fim interessado ou egoístico não econômico) sujeita ou não ao estatuto especial, a depender do critério da participação em competição desportiva profissional, e de outro, os clubes societários (escopo de lucro)<sup>337</sup>.

Nesse cenário, caso o clube desportivo não participasse de competições profissionais adotaria o modelo associativo geral<sup>338</sup>, e, caso participasse, poder-se-ia adotar (tanto o clube quanto a sua equipa profissional) a sociedade desportiva (com fins lucrativos<sup>339</sup>) ou associação “subordinada a um regime especial de gestão”<sup>340</sup><sup>341</sup>. Entretanto, a relação estrutura jurídica ou tipos de clubes e natureza da competição desportiva não era possível.

---

<sup>330</sup> V. principais alterações em: CHABERT, *op. cit.*, p. 462-468.

<sup>331</sup> Cf. *Ibid.*, p. 462.

<sup>332</sup> Cf. *Ibid.*, p. 464-645.

<sup>333</sup> Cf. *Ibid.*, p. 468.

<sup>334</sup> Corrigida pela Declaração de Rectificação publicada no DR, I Série, n.º 64, de 17 de março de 1990, p. 1314, e modificada pela Lei n.º 19/96, de 25 de junho. Cf. PORTUGAL, 1996.

<sup>335</sup> V. art. 20.º, n.º 1 da LBSD. Cf. PORTUGAL, 1990.

<sup>336</sup> Outra forma de classificação seria a sugerida por Meirim, simplesmente ter-se-ia três tipos de clubes desportivos: (I) associação sem fim lucrativo; (II) sociedades desportivas; (III) clube/associação desportivo (s) com estatuto reforçado. Cf. MEIRIM, 2002. 35p, p. 23.

<sup>337</sup> Cf. COSTA, 2005a, p. 138 e 139.

<sup>338</sup> V. art. 20.º, n.º 2 da LBSD. Cf. PORTUGAL, 1990.

<sup>339</sup> V. art. 980.º do CCiv. Cf. PORTUGAL, 1966.

<sup>340</sup> V. art. 20.º, n.º 3 da LBSD. Cf. PORTUGAL, 1990.

<sup>341</sup> Cf. COSTA, 2004, p. 303 e 304.

Assim como associações sob regime especial de gestão poderiam participar de competições desportivas profissionais, o legislador abriu caminho para a criação de sociedades desportivas no âmbito das competições não profissionais<sup>342</sup>.

Portanto, a sociedade desportiva poderia surgir de três formas<sup>343</sup>: (I) da “transformação” de um clube desportivo; (II) da personalização jurídica das equipas profissionais; (III) ou da criação de raiz<sup>344</sup>.

O regime especial de gestão, por sua vez, visando conduzir a uma maior responsabilização da gestão, imputava aos clubes algumas medidas tais como estruturação autónoma dos setores profissionais<sup>345</sup>, responsabilização pessoal, ilimitada e solidária dos membros da direção na ocorrência de crimes, como por exemplo, abuso de confiança fiscal<sup>346</sup>, necessidade de auditoria dos balanços financeiros antes de aprovados pelas respectivas assembleias gerais<sup>347</sup>, etc.<sup>348</sup>

Visando reestabelecer novos parâmetros para o desporto português, publicou-se a Lei n.º 30/2004, Lei de Bases do Desporto (LBD). O diploma legal regressou “a uma visão restritiva de clube desportivo”<sup>349</sup>. Assim optou-se por não mais adotar um critério dual de clube desportivo, que passou a ser considerado somente aquelas PJ de DP cujo objeto fosse o fomento e a prática direta de atividade desportiva e constituídas exclusivamente sob a forma associativa<sup>350\_351</sup>.

Complementado o “segundo ente subjetivo de agrupamento desportivo”<sup>352</sup>, ter-se-ia a sociedade desportiva, que seria aquela constituída sob a forma de S.A., em termos a serem

---

<sup>342</sup> Essa possibilidade se dá a partir do art. 2.º do RJSAD, ainda que na opinião do Doutor José Manuel Meirim contrarie a LBSD. Cf. MEIRIM, 2002, p. 23-25.

<sup>343</sup> V. art. 3.º, al. a), b) e c). PORTUGAL, 1997a. Sobre o ponto v. COSTA, 2005a, p. 152-155.

<sup>344</sup> Até 2002, em se tratando de competições desportivas profissionais, todas as sociedades desportivas que surgiram decorreram da personalização jurídica das equipas profissionais. Não obstante, a maioria dos clubes quer do basquetebol, quer do futebol, não optou pela criação de uma sociedade desportiva. Cf. MEIRIM, 2002, p. 25 e nota de rodapé n.º 32.

<sup>345</sup> V. art. 37.º. Cf. PORTUGAL, 1997a.

<sup>346</sup> V. art. 39.º, n.º 2. Cf. PORTUGAL, 1997a.

<sup>347</sup> V. art. 41.º, n.º 1. Cf. PORTUGAL, 1997a.

<sup>348</sup> Cf. MEIRIM, 2002, p. 27 e 28.

<sup>349</sup> Cf. COSTA, 2004, p. 306.

<sup>350</sup> V. art. 18.º da LBD. Cf. PORTUGAL, 2004.

<sup>351</sup> Apesar da análise do estudo do Prof. Doutor Ricardo Costa ter sido feita com base na Proposta de Lei n.º 80/IX da Assembleia da República, os seus ensinamentos podem valiosamente ser utilizados tendo visto haver apenas algumas alterações formais para com a versão final da Lei n.º 30/2004.

<sup>352</sup> Cf. COSTA, 2004, p. 306.

regulados por diploma próprio, para as equipes cujo objeto fosse, em síntese, a participação em competições profissionais e não profissionais<sup>353</sup>.

Viu-se assim, a ruína do critério do profissionalismo da competição para se determinar a espécie de clube desportivo<sup>354</sup>. Primeiro, em consequência das mudanças terminológicas, pois clube desportivo não mais seria um gênero. Na “nova legislação” juntamente com as sociedades desportivas seriam consideradas espécies do gênero agrupamento desportivo. E segundo, por determinação legal tanto os clubes quanto as sociedades desportivas poderiam participar em competições profissionais, desde que preenchessem um conjunto de condições elencadas em lei<sup>355</sup>.

Destarte, o tipo de competição somente moldaria, não alterando em nada a estrutura jurídica do ente de prática desportiva. De um lado, quanto a estrutura jurídica, ter-se-iam os clubes e sociedades profissionais como espécie do gênero agrupamento desportivo. E de outro, atendendo ao critério relativo ao tipo de competição em que os entes de prática desportiva venham a disputar, ter-se-iam os clubes e sociedades desportivas profissionais e não profissionais<sup>356</sup>.

Entretanto, ainda assim, no seio da legislação observava-se forte presença das características da associação desportiva. É que, ainda que se tenha promovido mudanças na sociedade desportiva, remanesceram fortes traços do clube-fundador, a ponto de se falar em uma “sociedade desportiva marcadamente associativa”<sup>357</sup>.

Essa característica se acentuava na medida em que o lucro subjetivo era vedado por lei, quer pela impossibilidade de se atribuir aos sócios direito à distribuição periódica ou na participação final dos lucros<sup>358</sup>. Somente os lucros de exercício, legalmente distribuíveis, é que poderiam ser repartidos entre os acionistas, portanto, dependiam de deliberação dos acionistas<sup>359\_360</sup>.

---

<sup>353</sup> V. art. 19.º da LBD. Cf. PORTUGAL, 2004.

<sup>354</sup> Cf. COSTA, 2005a, p. 142.

<sup>355</sup> V. art. 61.º da LBD. Cf. PORTUGAL, 2004.

<sup>356</sup> Cf. COSTA, 2005a, p. 142.

<sup>357</sup> Pereira cita uma série de particularidades do regime jurídico das sociedades desportivas que revelam uma forte fidelização ao clube desportivo. Cf. PEREIRA, 2003, p. 7 e 8.

<sup>358</sup> Cf. *Ibid.*, p. 8.

<sup>359</sup> V. art. 23.º. Cf. PORTUGAL, 1997a.

<sup>360</sup> Em qualquer caso, ressalta-se que os acionistas da sociedade desportiva podem obter algum proveito econômico pelo seu investimento diante da atividade especulativa da venda de ações caso o mercado esteja favorável. Cf. PEREIRA, 2003, p. 9.

Os acionistas da sociedade desportiva só poderiam obter algum proveito econômico pelo seu investimento diante da atividade especulativa da venda de ações caso o mercado estivesse favorável.

Assim, para Pereira, essa ausência de finalidade lucrativa combinada com a necessidade de se obter resultados positivos nas competições leva a uma identidade causal entre a sociedade desportiva e o clube desportivo, de maneira que a forma societária manifesta-se tão simplesmente como uma nova roupagem, uma alteração de estrutura organizativa<sup>361</sup>. Em outras palavras, tanto o clube enquanto associação, quanto o clube quer representado sob a forma societária comercial comungariam dos mesmos escopos, ausência de finalidade lucrativa e partilha de resultados desportivos.

Um outro problema que emerge, ainda que exclusivamente do ponto de vista dogmático<sup>362</sup>, seria saber se as sociedades desportivas, nos termos da legislação portuguesa, poderiam ser qualificadas como sociedades comerciais.

Para Pereira<sup>363</sup>, as sociedades desportivas são sociedades civis, apesar de terem objeto comercial, terem que adotar a sigla SAD<sup>364</sup> e serem, subsidiariamente regidas pelo C.S.C<sup>365</sup>. É que, para a autora, mais relevante que a literalidade da lei, estão as especificidades do regime jurídico da sociedade desportiva. Nesse sentido, estas não possuem vários dos elementos característicos ou predominantes em uma S.A. Trata-se, portanto, de um novo tipo legal, não podendo ser confundida com os modelos previstos no C.S.C. ainda que se pense ser uma S.A. dotada de características especiais. E, tendo em vista que o C.S.C. adotou um rol taxativo<sup>366</sup> quanto aos tipos de sociedades comerciais, estar-se-ia diante de uma sociedade civil com objeto comercial<sup>367</sup>.

---

<sup>361</sup> Cf. PORTUGAL, 1997a.

<sup>362</sup> Dogmático pois, descobrir a natureza de um ente é relevante para saber qual o regime ser-lhe-ia aplicável. No caso das sociedades desportivas, por determinação legal (art. 5.º), seria aplicado o regime especial contido no próprio diploma legal e subsidiariamente o C.S.C. Cf. PORTUGAL, 1997a; PEREIRA, 2003, p. 45 e 46.

<sup>363</sup> Cf. *Ibid.*, p. 49-53.

<sup>364</sup> V. art. 6.º, n.º 1. Cf. PORTUGAL, 1997a.

<sup>365</sup> V. art. 5.º, n.º 1. Cf. PORTUGAL, 1997a.

<sup>366</sup> Cf. ASCENSÃO, *op. cit.*, p. 43.

<sup>367</sup> O tema é controverso. Como já analisado no capítulo referente às sociedades comerciais em Portugal, para além dos problemas ali apontados, passa também pela possibilidade de se vislumbrar uma sociedade civil ter como objeto a prática de atos comerciais. Oliveira Ascensão e Luís Carvalho Fernandes, citados por Pereira, admitem essa possibilidade. Entretanto, outros autores (Menezes Cordeiro), também citados por Pereira, não partilham da mesma tese. Inclusive, alguns (Miguel Pupo Correia; Pinto Furtado) afirmam expressamente que as sociedades desportivas seriam indiscutivelmente comerciais. Cf. PEREIRA, 2003, p. 51 e 52.

Em 2007, sobreveio a Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto (LBAFD), Lei n.º 5/2007, que dentre as maiores inovações impôs à liga profissional “a sua constituição sob a forma de associação sem fins lucrativos, com personalidade jurídica”<sup>368</sup>.

Recentemente, com o advento do DL n.º 10/2013 a situação se modificou profundamente. O chamado regime especial de gestão foi extinto e foi imposto que caso o clube desportivo quisesse participar de competições desportivas profissionais deveria, necessariamente, adotar o regime jurídico societário, seja sob a forma de uma SAD ou uma sociedade desportiva unipessoal por quotas (SDUQ, Lda.).

De forma geral, as sociedades desportivas continuaram a aplicar subsidiariamente as regras gerais aplicáveis às sociedades comerciais, anónimas e por quotas<sup>369</sup>. Registra-se que o diploma legal especificou algumas das particularidades decorrentes das especiais exigências da atividade desportiva<sup>370</sup>.

Afastando-se do discurso dogmático-legislativo e adentrando-se na seara da realidade concretamente vivida no sistema desportivo, percebe-se que a mudança da estrutura jurídica dos clubes portugueses não surtiu o efeito pretendido.

Os resultados de um recente estudo<sup>371</sup> apontam que os três principais times, Benfica, FC Porto e Sporting Clube de Portugal, a seguir Sporting, estão em falência técnica, “por apresentar capitais próprios inferiores a metade do capital social”<sup>372</sup>. A situação do Benfica é ainda mais preocupante, o último relatório elaborado pela *Union of European Football Associations* (UEFA) aponta por uma dívida líquida de €336 milhões. A Liga portuguesa, apesar de ter reduzido em 24%, apresenta uma dívida líquida de €586 milhões<sup>373</sup>.

---

<sup>368</sup> Carvalho relembra que a inclusão do termo personalidade jurídica fez-se necessário tendo em vista que no CC português (art. 167.º a 201.º) as associações podem ser constituídas com ou sem personalidade jurídica. Cf. CARVALHO, *op. cit.*, p. 264 e 265.

<sup>369</sup> V. art. 5.º. Cf. PORTUGAL. Decreto-Lei n.º 10, de 25 de janeiro de 2013. Estabelece o regime jurídico das sociedades desportivas a que ficam sujeitos os clubes desportivos que pretendem participar em competições desportivas profissionais. *Diário da República*, Lisboa, 25 jan. 2013.

<sup>370</sup> Como por exemplo, o capital mínimo necessário para constituição (art. 7.º e 8.º) e à sua forma de realização (art. 9.º); ao sistema especial de fidelização da sociedade ao clube desportivo fundador; incompatibilidade para ser administrador ou gerente de sociedades desportivas os titulares de órgãos sociais de federações ou associações desportivas de clubes da mesma modalidade, bem como os praticantes profissionais, os treinadores e árbitros, em exercício, da respectiva modalidade (art. 16.º), etc. Cf. PORTUGAL, 2013.

<sup>371</sup> Cf. DIAS, André. 5 gráficos que mostram como os três grandes estão perto da falência. *Finance Football*. [S.l.], 9 dez. 2016.

<sup>372</sup> Cf. MELO FILHO, 2009a, p. 66 e 67.

<sup>373</sup> Cf. PERRY, Sefton. *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Unit*. The European Club Footballing Landscape: club licesing benchmarking report financial year 2015. Switzerland. 2016.

Conclui-se assim, que em mais um exemplo, a estrutura jurídica do clube pouco ou em nada interferiu na boa gestão, no que se suponha em um primeiro momento como forma de solucionar uma crise econômico-financeira dos clubes.

## 6.8 Argentina

Vigora o sistema associativo, com base nas Leis n.º 20.655 e 20.596, ainda que já houvesse outros projetos de lei com o intuito de regular a possibilidade dos clubes se transformarem em sociedades comerciais<sup>374</sup>.

Os projetos, entre outras diferenças, variavam notadamente no que tange à obrigatoriedade ou não de se eleger o tipo societário de S.A. para os entes praticantes de atividades desportivas profissionais.

## 6.9 Brasil

Historicamente, a chegada do futebol no Brasil se dá em 1894 com o retorno de Charles Miller da Inglaterra para São Paulo<sup>375</sup>.

Os primeiros clubes, partidas e ligas, ainda amadoras, surgiram na última década do séc. XIX e, principalmente, primeira década do séc. XX<sup>376</sup>. À semelhança do que ocorrera na Inglaterra, apesar de que à essa altura, como já afirmado, já possuía um futebol profissional, no Brasil por muitos anos foi um esporte praticado exclusivamente pelas elites, por descendentes de ingleses. O quadro se alterou parcialmente a partir de 1908, o número crescente de equipes a surgir proporcionou que pessoas de qualquer classe social pudessem ou tivessem direito à prática do futebol<sup>377378</sup>.

---

<sup>374</sup> A dificuldade de se estabelecer um modelo jurídico perpassa pela sensata e oportuna discussão sobre a obrigatoriedade/efetividade da adoção/regulação das SAD. Nesse sentido ver os estudos de AGUILLAR, J. M.; CHEBEL, E.; FRANCIS, C., apud HERRANZ, *op. cit.*, p. 166 e 167.

<sup>375</sup> O fato não é unânime, alguns estudos como o de Castellani Filho apontam que em 1874 houve uma partida de futebol entre marinheiros ingleses na cidade do Rio de Janeiro. Cf. FILHO apud REIS, *op. cit.*, p. 26.

<sup>376</sup> Aponta-se que os primeiros clubes de futebol a surgirem no Brasil foram o Sport Club Rio Grande (19 de julho de 1900) e a Associação Atlética Ponte Preta (11 de agosto de 1900), este ainda em atividade. Cf. KLEIN; AUDININO apud PUGA, Alberto; SARMIENTO, Pedro; BRAGA, José. Clube-empresa: a transição de um novo modelo de organização desportiva. *Revista Brasileira de Direito Desportivo - Instituto Brasileiro de Direito Desportivo*, São Paulo, n.º 1, p. 58-63, 1º sem./2002, p. 58.

<sup>377</sup> Por exemplo, os negros foram impedidos de praticar futebol até 1918, por determinação da Federação Brasileira de Sports. Cf. REIS, *op. cit.*, p. 29 e 30.

<sup>378</sup> Cf. *Ibid.*, p. 27 e 28.



Conforme relembra Carlezzo, quase todas as equipes adotaram a forma associativa. E isso não foi uma opção estrutural descontextualizada. Para além da congruência entre o sistema associativo e a forma pela qual o desporto se desenvolveu no Brasil, as demais formas jurídicas, mesmo fora do desporto, ainda davam os primeiros passos<sup>379</sup>.

O profissionalismo do futebol, assim como ocorrera na Inglaterra, também sofreu resistência<sup>380</sup>. Foi introduzido somente a partir de 1933 como “forma de evitar a saída de jogadores brasileiros para outros países, que já haviam introduzido o futebol profissional”<sup>381</sup>. São, portanto, quase 50 anos que separam o profissionalismo entre o futebol inglês e o brasileiro. Obviamente, isso se refletiria mais adiante, por se tratar de um fenômeno mais consolidado naquele país.

O primeiro diploma legal aplicado ao desporto foi o DL n.º 3.199/1941. Caracterizava-se por ter fortes traços de intervenção estatal e, no âmbito estrutural por vedar a distribuição de lucro e remuneração dos indivíduos que viessem a ocupar os cargos diretivos, além de assinalar que o ente desportivo exercia uma função patriótica<sup>382</sup>.

O diploma seguinte pouco inovou na matéria, apenas passou a incluir o termo “clube” como sinônimo de “associação desportiva”<sup>383</sup>.

Ainda que já na década de 80 houvessem discussões a respeito das alternativas para modernização do futebol brasileiro, bem como profissionalização da gestão do futebol, em matéria legislativa o tema pouco avançou<sup>384</sup>. Foi somente a partir da Lei n.º 8.672/93 (Lei Zico), inspirada na legislação francesa<sup>385</sup>, que as entidades de prática desportiva passaram a ganhar importância e entrar na pauta das regulamentações desportivas<sup>386</sup>. Pela primeira vez foi possibilitado, portanto, era uma faculdade, aos clubes de futebol e às entidades federais

---

<sup>379</sup> A criação de diversas equipes é anterior ao próprio CCiv. de 1916. Ainda, a legislação das sociedades por quotas de responsabilidade surgiu só em 1919 (Decreto n.º 3.708). Cf. CARLEZZO, 2003a, p. 64.

<sup>380</sup> Cf. REIS, *op. cit.*, p. 31-33.

<sup>381</sup> Cf. *Ibid.*, p. 33.

<sup>382</sup> Cf. PUGA; SARMIENTO; BRAGA, *op. cit.*, p. 58. V. art. 48.º e 50.º; BRASIL. Decreto-Lei n.º 3.199, de 14 de abril de 1941. Estabelece as bases de organização dos desportos em todo o país. *DOU*, Rio de Janeiro, 16 abr. 1941.

<sup>383</sup> Cf. PUGA; SARMIENTO; BRAGA, *op. cit.*, p. 58. Ainda, v. art. 48.º e 50.º; BRASIL, 1941. V também o art. 16.º; BRASIL. Lei n.º 6.251, de 8 de outubro de 1975. Institui normas gerais sobre desportes, e dá outras providências. *DOU*, Brasília, 9 out. 1975.

<sup>384</sup> Cf. PERRUCCI, Felipe Falcone. *Clube-empresa: o modelo brasileiro para transformação dos clubes de futebol em sociedades empresárias*. 2006. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Direito Milton Campos, Nova Lima - MG, 2006, p. 149.

<sup>385</sup> Lei n.º 84.610/1984 e *Lei de Bergelin*, de 1987. Cf. MELO FILHO, 1994, p. 112/113 apud PUGA; SARMIENTO; BRAGA, *op. cit.*, p. 59.

<sup>386</sup> Cf. CARLEZZO, 2003a, p. 63.

de administração de modalidade profissional (confederações) transformarem-se em sociedades comerciais<sup>387</sup>. Ainda que não tivesse obtido o sucesso pretendido, essa pode ser considerada uma das mudanças mais importantes “de uma nova ordem jurídica do desporto brasileiro”<sup>388</sup>. O tema gestão profissional, clube-empresa entrava definitivamente na pauta desportiva brasileira. Portanto, a maioria dos clubes brasileiros de futebol foram e ainda o são organizado sob a forma associativa<sup>389</sup>.

Foi sob a égide dessa lei que em setembro de 1996 foi criado o Rio de Janeiro Futebol Clube Ltda.<sup>390</sup>, primeiro clube-empresa constituído sob a forma de sociedade limitada no Brasil<sup>391-392</sup>.

Ato contínuo foi promulgada a Lei n.º 9.615/1998 (Lei Pelé) que ab-rogou a Lei Zico<sup>393</sup>. No campo de investigação atinente a esta pesquisa, a possibilidade de os clubes de futebol transformarem-se em sociedades comerciais foi um dos temas que maior quantidade de modificações sofreu desde a promulgação da referida lei<sup>394</sup>, e destaca-se, não foram poucas.

Inspirada na legislação portuguesa<sup>395</sup>, a facultatividade antes prevista na Lei Zico foi transformada em obrigatoriedade na redação original da Lei Pelé<sup>396</sup>, com o estabelecimento de prazos para adaptação ao preceito legal<sup>397</sup>. Apesar de concordar com os modelos jurídicos sugeridos, a constitucionalidade da obrigatoriedade de se adotar um modelo específico era questionada. Para o Doutor Melo Filho, isso feria os postulados constitucionais da liberdade

---

<sup>387</sup> V. art. 11.º. Cf. BRASIL. Lei n.º 8.672, de 6 de julho de 1993. Institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências. *DOU*, Brasília, 7 jul. 1993.

<sup>388</sup> Cf. CARNEIRO, *op. cit.*, p. 128; PUGA; SARMIENTO; BRAGA, *op. cit.*, p. 58 e 59.

<sup>389</sup> Alguns estatutos por não terem sido alterados ainda utilizam os termos “associações civis” ou “sociedades civis” expressões que não mais são encontradas no CC/2002. Cf. COSTA; GABRICH, *op. cit.*, p. 246-265, p. 247, 251 e 252.

<sup>390</sup> Posteriormente alterou sua denominação para Centro de Futebol Zico (CFZ) do Rio Sociedade Esportiva Ltda.

<sup>391</sup> Cf. PUGA; SARMIENTO; BRAGA, *op. cit.*, p. 60.

<sup>392</sup> Posteriormente, outros clubes surgiram, a exemplo, a Universidade do Futebol de Pernambuco S/C Ltda., em outubro/novembro de 1996 e o Etti Jundiaí Futebol Ltda., em maio de 1998; Cf. BARBOSA, 2001, p. 121 e 122/124 e 125.

<sup>393</sup> V. art. 96.º. Cf. BRASIL. Lei n.º 9.615, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. *DOU*, Brasília, 25 mar. 1998.

<sup>394</sup> Cf. CARNEIRO, *op. cit.*, p. 128.

<sup>395</sup> V. LBSD (Lei n.º 1/90). Cf. PUGA; SARMIENTO; BRAGA, *op. cit.*, p. 60.

<sup>396</sup> V. art. 27.º. Cf. BRASIL, 1998.

<sup>397</sup> O prazo que inicialmente era de dois anos, posteriormente foi alterado para três e finalmente revogado quanto a essa parte. V. art. 94.º, com redação original, e com redações alteradas pelas leis n.º 9.940/1999, 9.981/2000 e 12.395/2011; BRASIL, 1998.

de associação (art. 5.º, XVII e XVIII da Constituição Federal do Brasil - CF) e da autonomia desportiva (art. 217.º, I da CF)<sup>398</sup>.

Na prática alguns clubes, a maioria de pouca expressão, se aventuraram na tarefa de se “transformar” em clube-empresa. Antes mesmo da edição da Lei Pelé, o Bahia, em associação com o Banco *Opportunity* constituiu a primeira SAD no Brasil, e posteriormente, o Vasco, juntamente com o *Bank of America*, constituiu o Vasco Licenciamentos S.A.<sup>399</sup>. Já sob a égide da Lei Pelé, procedeu-se a constituição do Malutrom S.A.<sup>400</sup>.

Subsequentemente, diversas alterações foram sendo introduzidas ora com o reestabelecimento de uma facultatividade concreta<sup>401</sup>, ora com o estabelecimento de uma faculdade mitigada<sup>402</sup>, tendo em vista o teor de eventuais sanções impostas<sup>403</sup>. A atual redação reestabelece a facultatividade plena, sem a imposição de quaisquer sanções para os

---

<sup>398</sup> Cf. FILHO, 2009a, p. 64.

<sup>399</sup> A rigor, o Vasco não alterou a sua estrutura jurídica, manteve-se sob a forma associativa e tão somente constituiu uma nova empresa, valendo-se do modelo do licenciamento, que será posteriormente analisado. (item 7.2). Cf. PUGA; SARMIENTO; BRAGA, *op. cit.*, p. 61; BARBOSA, 2001, p. 125-136.

<sup>400</sup> Julho de 1998. V. BARBOSA, 2001, p. 137 e 138.

<sup>401</sup> V. art. 27.º, com redação dada pela Lei n.º 9.981/2000. Cf. BRASIL. Lei n.º 9.981, de 14 de julho de 2000. Altera dispositivos da Lei n.º 9.615, de 24 de março de 1998, e dá outras providências. *DOU*, Brasília, 17 jul. 2000. Holfinger entende ser uma obrigatoriedade implícita, tendo em vista que o art. 94.º induziria a essa interpretação ao afirmar “estranhamente” que a facultatividade de se “transformar”/constituir em sociedade comercial seria obrigatória para atletas e entidades de prática profissional de futebol. O próprio autor cita Oliveira Júnior para quem a facultatividade para o futebol brasileiro nunca existiu. Cf. HOLFINGER, *op. cit.*, p. 711.

<sup>402</sup> V. art. 27.º, com a redação dada pela Lei n.º 10.672/2003. Cf. BRASIL. Lei n.º 10.672, de 15 de maio de 2003. Altera dispositivos da Lei no 9.615, de 24 de março de 1998, e dá outras providências. *DOU*, Brasília, 16 maio 2003. Ver mais em: ANDREOTTI, Leonardo. Sociedade empresária no desporto: transmutação facultativa, enfim? *Revista Brasileira de Direito Desportivo - Instituto Brasileiro de Direito Desportivo*, São Paulo, ano 11, v. 22, p. 27-41, jul.-dez./2012, p. 35-36;

<sup>403</sup> A redação dada pelas Medidas Provisórias, n.º 39/2002 (art. 27.º) e n.º 79/2002 (art. 9.º, III) e pela Lei n.º 10.672/2003 (art. 27.º, § 11) estabelecia o regime das Sociedades em Comum para os entes de prática desportiva que não adotassem o regime de sociedades empresárias. Cf. BRASIL. Medida Provisória n.º 39, de 14 de junho de 2002. Altera a Lei no 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. *DOU*, Brasília, 17 maio 2002; BRASIL. Medida Provisória n.º 79, de 27 de novembro de 2002. Dispõe sobre o direito ao ressarcimento dos custos de formação de atleta não profissional e a exploração comercial da imagem do atleta profissional, impõe vedações ao exercício de cargo ou função executiva em entidade de administração de desporto profissional, fixa normas de segurança nos estádios, adapta o tratamento diferenciado do desporto profissional à Lei n.º 10.406, de 10 de janeiro de 2002 - Código Civil, estabelece diretrizes para o cumprimento da obrigação constante do art. 46.º-A da Lei n.º 9.615, de 24 de março de 1998, altera o art. 8.º da Lei no 10.359, de 27 de dezembro de 2001, e dá outras providências. *DOU*, Brasília, 28 nov. 2002; BRASIL, 2003. As consequências de regime são catastróficas. Para além da conversão em responsabilidade solidária e ilimitada, da ineficácia probatória dos livros comerciais e da ilegitimidade ativa para o pedido de falência e de recuperação judicial, essa norma possibilitava que um pedido de requerimento de falência fosse direcionado para um ente de prática desportiva. Ainda, a carga tributária em relação do faturamento elevaria de 4,81%(modelo associativo) para 30% (sociedade em comum); OLIVEIRA JUNIOR, 2004 apud HOLFINGER, *op. cit.*, p. 715. Isso sem mencionar os inúmeros imbrólios decorrentes de se tratar de um ente associativo em primeiro plano. Ver mais em: REZENDE; NASCIMENTO, *op. cit.*, p. 704-706.

clubes que optem por continuar sob o regime associativo<sup>404</sup>. O que resta claro, como já se escreveu, é a presença de um atecnismo assintomático por parte dos legisladores infraconstitucionais<sup>405</sup>.

Com efeito, Carneiro, no estudo sobre a “transformação” dos clubes brasileiros em sociedades comerciais, destaca dois grandes momentos, um primeiro em que o legislador visualizava essa mudança com finalidade basicamente fiscal<sup>406</sup>, e um segundo, em que já se vislumbra o modelo comercial como um modelo teórica e tendencialmente mais profissional do ponto de vista da gestão<sup>407</sup>.

Conforme já se escreveu, diversas foram as alterações introduzidas na *lex sportiva* brasileira com o intuito de se estabelecer parâmetros mais profissionais no modelo jurídico, entretanto, conforme atesta Proni e Libano<sup>408</sup>, apesar de alguns modelos alternativos de gestão terem sido utilizados<sup>409</sup>, estes, em regra, não implicaram na mudança estrutural, do ponto de vista jurídico, das entidades de prática desportiva brasileiras.

Recentemente, uma série de propostas reunidas em projetos de lei vêm sendo analisados e discutidos pelo Congresso Nacional, visando principalmente a modernização do futebol brasileiro. Todas tendem em maior ou menor escala a uma visão de que adoção ou oferta de um modelo comercial<sup>410</sup>, especialmente o de S.A., seria a via de direito adequada para que o futebol brasileiro se modernize<sup>411</sup>.

---

<sup>404</sup> Dada a nova redação do parágrafo 11, do art. 27.º da Lei Pelé, modificado pela Lei n.º 12.395/2011. Cf. BRASIL. Lei n.º 12.395, de 16 de março, de 2011. Altera as Leis nos 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto, e 10.891, de 9 de julho de 2004, que institui a Bolsa-Atleta; cria os Programas Atleta Pódio e Cidade Esportiva; revoga a Lei no 6.354, de 2 de setembro de 1976; e dá outras providências. *DOU*, Brasília, 17 mar. 2011.

<sup>405</sup> A propósito, muitos estudos indicam que não foram poucas as inconstitucionalidades presentes nessas diversas alterações, notadamente quanto aos princípios da autonomia desportiva (art. 217.º) e da liberdade de associação (art. 5.º, XVII) esculpidos na Carta Magna brasileira. Nesse sentido ver: ANDREOTTI, *op. cit.*, p. 37-39.

<sup>406</sup> Esse ponto de vista é reforçado por Andreotti, ao aduzir que, no Brasil, a “transformação” dos clubes em sociedades comerciais é motivada pelo interesse estatal na obtenção de altas cargas tributárias, e de ampliar o poder de fiscalização e interferência nos entes de prática desportiva. Cf. *Ibid.*, p. 32.

<sup>407</sup> Cf. CARNEIRO, *op. cit.*, p. 134.

<sup>408</sup> Cf. PRONI; LIBANIO, *op. cit.*, p. 2.

<sup>409</sup> V. *infra* item 5.3.

<sup>410</sup> As nomenclaturas têm sido diversas: Sociedade Empresária Desportiva (SED); SAD; Sociedade Anônima do Futebol (SAF).

<sup>411</sup> V. justificativas dos Projetos de Lei n.º 6.461/2005, 2.104/2015, 5.082/2016. LEITE, Otávio. *Projeto de Lei n.º 5.082*, de 2016. Cria a via societária, e estabelece procedimentos de governança e de natureza tributárias, para modernização do futebol, e dá outras providências; TORRES, Sílvio. *Projeto de Lei n.º 6.461*, de 2005. Institui a Sociedade Empresária Desportiva, com regime tributário específico, e dá outras providências. Cf. COUTINHO, Augusto. *Projeto de Lei n.º 2.104*, de 2015. Dispõe sobre as sociedades anônimas desportivas (Sades), e dá outras providências.

Ainda no campo das sociedades anônimas de capital aberto, no Brasil, nenhuma equipe conseguiu negociar suas ações na BV<sup>412</sup>. Alguns clubes até tentaram, por meio da constituição de uma S.A. através de seus patrimônios ativos tangíveis e intangíveis e por meio de grupo de investidores. Contudo, dos projetos que saíram do papel, nenhum conseguiu a aprovação da Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

O sonho é antigo, em 1993, mesmo antes da vigência da Lei Zico, o Fluminense Football Club, a seguir Fluminense, inspirado no modelo de gestão japonês, já cogitava transformar o seu departamento de futebol em uma S.A.<sup>413</sup> O São Paulo, à época, também já realizava estudos e cogitava transformar seu departamento de futebol em uma S.A.<sup>414</sup>

Em 2003, o Coritiba Foot Ball Club, a seguir Coritiba, chegou até enviar à CVM pedido de registro e distribuição de ações do Coritiba Futebol S.A.; em 2006, o Botafogo de Futebol e Regatas, a seguir Botafogo, também esboçou um projeto, mas que não saiu do papel; o Paraná Clube, a seguir Paraná, utilizando os direitos econômicos sobre os jogadores vinculados ao clube e conjuntamente com um grupo de investidores, chegou até a constituir a Atletas Brasileiros S.A. (2010), que até o ano de 2016 ainda estava em fase de obtenção do registro na BM&FBovespa<sup>415</sup>; e mais recentemente o São Paulo, novamente, nomeou uma comissão para elaborar um estudo de viabilidade visando à separação do futebol das demais atividades do clube, por meio da constituição de uma sociedade comercial<sup>416</sup>.

É que nenhum clube conseguiu satisfazer as exigências legais da CVM. E as causas do insucesso geral apontadas por Proni e Libanio são inúmeras: falta de governança estruturada; gestão parcialmente profissional; baixo porte econômico; maus indicadores de liquidez; baixa perspectiva de rentabilidade; incerteza em relação às receitas; forte impacto de política interna no processo de tomada de decisão<sup>417</sup>.

Assim, conforme conclui os autores supracitados, os clubes de futebol no Brasil estão longe de atender todos os requisitos necessários para se transformarem em uma S.A. de capital aberto<sup>418</sup>. Não é outra a conclusão de Bento, Dos Santos e Resende que ao analisarem,

---

<sup>412</sup> Cf. PRONI; LIBANIO, *op. cit.*, p. 16.

<sup>413</sup> Foram até elaborados estudos pelo Banco Icato. Cf. OS CLUBES na modernidade. A competência entra em campo. *Revista Placar n.º 1.084*. [S.l.], jun. 1993, p. 51.

<sup>414</sup> Cf. *Ibid.*, p. 45 e 48.

<sup>415</sup> Cf. PRONI; LIBANIO, *op. cit.*, p. 16-19.

<sup>416</sup> Cf. CAPELO, Rodrigo. São Paulo nomeia advogados que estudarão a criação de empresa para gerir o futebol. *Época*. [S.l.], 14 jun. 2017.

<sup>417</sup> Cf. *Ibid.*, p. 3, 19 e 28.

<sup>418</sup> Cf. *Ibid.*, 2016, p. 3 e 25.

em 2010, o estágio de evidenciação contábil das entidades de prática desportiva, advertiram que nenhum clube brasileiro cumpria integralmente os requisitos contábeis para se transformarem em uma S.A. de capital aberto<sup>419</sup>.

A Lei Pelé, preconiza que “a exploração e a gestão do desporto profissional constituem exercício de atividade econômica”. A utilização da expressão “atividade econômica”, leva a um terreno nebuloso em que interpretações diversas pode-se obter pelo fato de a mesma expressão estar contida nas noções que compõem as definições de empresário, empresa e sociedade comercial. É que o uso dessa expressão pode servir de argumento e justificativa que leve a conclusão precipitada de que o desporto profissional tenha natureza comercial e, assim, devesse ser exercido exclusivamente por sociedades comerciais<sup>420</sup>.

A referida expressão está inserida em um capítulo genérico referente aos princípios fundamentais. É, portanto, uma norma de alcance geral, que visa basilar as diversas ações no âmbito desportivo.

Na redação original esse parágrafo único não constava. Foi inserido por meio da Lei n.º 10.672/2003, denominada como Lei da Moralidade. O intuito por detrás dessa lei modificativa não era de alterar ou definir a natureza do desporto profissional, mas de, sobretudo, diante do caos e das inúmeras Comissões Parlamentares de Inquérito (CPI) do futebol que o Estado brasileiro vivenciava<sup>421</sup> dar linhas gerais para uma melhor gestão, maior controle e fiscalização, enfim, utilização de boas práticas de administração, etc.

Ademais, as constantes modificações legislativas no intuito de se estabelecer a obrigatoriedade ou facultatividade dos entes de prática desportiva converterem-se em sociedades comerciais reforça a tese de que o legislador em momento algum vislumbrou utilizar tal expressão fazendo alusão aos conceitos de empresa, empresário ou sociedade comercial, de modo a se concluir que o desporto profissional só poderia ou deveria ser gerido por sociedades comerciais.

Ao contrário, talvez não tenha utilizado a melhor expressão. Mas, a melhor interpretação é a que remete o termo à uma estruturação empresarial, não do ponto de vista

---

<sup>419</sup> Cf. BENTO; DOS SANTOS; RESENDE, *op. cit.*, p. 14 e 15.

<sup>420</sup> Apesar de não afirmar expressamente, Holfinger, ao utilizar o referido dispositivo no seio das discussões referentes aos conceitos de empresa, empresário e sociedade comercial, induz a isso. Cf. HOLFINGER, *op. cit.*, p. 713 e 714.

<sup>421</sup> Sobre o panorama gerados pelas CPI ver: BUENO CATEB, Alexandre. Desporto Profissional e Direito de Empresa. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2004, p. 139 apud REZENDE; NASCIMENTO, *op. cit.*, p. 697.

jurídico, conceitual, mas tão somente administrativo. Ou seja, aquele que, se pressupõe, em um primeiro momento, a ser mais técnico, profissional.

## 6.10 Uruguai

No Uruguai os clubes organizaram-se historicamente sob a forma associativa por dois fatores. O primeiro, devido a própria gênese do desporto, que foi criado como uma entidade para fomentar a prática desportiva entre os associados. E, uma segunda razão, devido a ampla exoneração tributária conferida a estes entes<sup>422</sup>.

Entretanto, dado o crescimento inevitável do desporto profissional, e principalmente, por acreditar que as associações fossem “inadequadas ou insuficientes para que os capitais privados” se alastrassem, criou-se uma alternativa a esse modelo jurídico<sup>423</sup>.

Foi com inspiração na Lei de SAD espanhola, e de forma pioneira no direito latino-americano, que o governo uruguaio publicou a Lei n.º 17.292/2001<sup>424</sup> determinando a facultatividade entre o regime associativo ou comercial, este, exclusivamente sob a forma de SAD, além de disciplina-la<sup>425</sup>. Foi o primeiro país sul-americano a regular a nova figura<sup>426</sup>.

Até então, somente dois diplomas legais havia regulado o desporto, a Lei n.º 3.789, de 7 de julho de 1911 e o DL n.º 14.996, de 26 de março de 1980 (Lei de Atividades Desportivas)<sup>427</sup>.

De forma mais liberal, seguindo tradição uruguaia, não houve a imposição de um regime jurídico como observado na Espanha e em outros países, ainda que se tenha optado por promover uma isenção dos impostos nacionais para aqueles entes que optassem por adotar a forma jurídica da SAD, cujo o objeto social deveria ser exclusivamente a

---

<sup>422</sup> Cf. MACHADO, Tiago Fonseca. Sociedades Desportivas no Uruguai. *Desporto & Direito - Revista Jurídica do Desporto*, Coimbra, ano II, n.º 4, p. 121-131, set. /dez. 2004, p. 125.

<sup>423</sup> Mensagem enviado pelo poder executivo à Câmara dos Deputados, por meio do Documento n.º 417, de nov. de 2000. Ver em: *Ibid.*, p. 122.

<sup>424</sup> V. Sección XII - Fomento do Desporto - art. 66.º ao 83.º. Cf. URUGUAI. Ley n.º 17.292. Administración pública y empleo, fomento y mejoras. *D.O.*, Montevideú, 29 jan. 2001.

<sup>425</sup> Cf. HERRANZ, *op. cit.*, p. 152 e 153.

<sup>426</sup> Cf. LAZO, *op. cit.*, epígrafe 10, p. 15.

<sup>427</sup> Cf. MACHADO, *op. cit.*, p. 121.

“participação em competições desportivas oficiais e de desenvolvimento de atividades desportivas”<sup>428\_429</sup>.

Assinala-se que, ainda que opcional, para além dos modelos associativo e SAD, não havia qualquer impedimento para que os clubes adotassem outros modelos comerciais admitidos na lei uruguaia. Contudo, nesses casos, a entidade de prática desportiva não se beneficiaria de eventuais benesses conferidas pela lei específica da SAD (p.e. exoneração tributária)<sup>430</sup>.

Não obstante, ainda que diante da criação de um modelo jurídico similar aos existentes na Europa e contando com alguns incentivos, como os fiscais, os clubes, em sua grande maioria, continuaram sob a forma associativa<sup>431</sup>.

## 6.11 Chile

No início do séc. XXI o futebol chileno vivenciava uma grave crise financeira, encabeçada principalmente por dívidas tributárias elevadas<sup>432</sup>. Diante desse cenário que, do ponto de vista técnico era acentuado pelo baixo desempenho, o governo propôs alterações substanciais na estrutura jurídica dos entes praticantes de atividades desportivas profissionais. Assim, foi promulgada a Lei n.º 20.019/2005, que regulou as *Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales* (SADP).

Pela nova normativa, os clubes participantes de atividades desportivas profissionais deveriam optar por qual caminho seguir, dentre os quais: formarem ou constituírem uma SADP; ou continuarem sob a forma de *corporación* ou *fundación*, desde que criassem um *Fondo de Deporte Profesional*<sup>433</sup>. Este seria o instituto responsável por gerir, do ponto de vista financeiro, a atividade desportiva profissional do clube.

---

<sup>428</sup> V. art. 70.º e 82.º. Cf. URUGUAI, 2001.

<sup>429</sup> A esse respeito, Herranz faz uma crítica, pois afirma que o objeto social presente na legislação é reduzido, destoando da realidade da atividade desportiva profissional, ainda mais aquela dotada de ânimo de lucro, que conta, ainda, como uma gama de outras atividades (vendas de jogadores e ingressos, publicidade etc.). Cf. HERRANZ, *op. cit.*, p. 154.

<sup>430</sup> Cf. GARCIA, Ricardo Oliveira. *Las Sociedades Anónimas Deportivas en el Derecho Uruguayo*. Montevideo, 2001, p. 20 apud MACHADO, *op. cit.*, p. 125.

<sup>431</sup> Cf. PERRONI, Federico. *Sociedades anónimas deportivas, Impuesto a la Renta y “pases puentes”*. Montevideo Portal. Montevideo, 27 maio 2015. Ainda, para o autor, uma recente decisão favorável do *Tribunal de lo Contencioso Administrativo* (TCA) envolvendo matérias fiscais pode servir como trampolim para que muitos clubes passem a optar pela forma societária.

<sup>432</sup> Cf. LAZO, *op. cit.*, epígrafe 10, p. 22.

<sup>433</sup> V. art. 4.º e 25.º. Cf. CHILE. *Ley n.º 20.019*. Regula las Sociedades Anonimas Deportivas Profesionales. Santiago, 05 maio 2005.



A exemplo de outros países, ainda que o governo não tenha realizado uma anistia das dívidas tributárias<sup>434</sup>, a nova lei reconheceu alguns benefícios tributários para as equipes que optassem por se transformar em SADP<sup>435</sup>.

A maioria das equipes se transformaram em uma SADP<sup>436</sup>. Entretanto, a mudança na forma estrutural das equipes, apesar de ter gerado mais controle, não bastou para uma melhora na gestão e nem na frágil situação econômico-financeira<sup>437</sup>. O Chile, ainda convive com uma situação bastante caótica, em que os clubes vêm apresentando balanços negativos ano após ano, e vendo as suas dívidas aumentarem cada vez mais<sup>438</sup>.

## 6.12 Peru

Historicamente os clubes de futebol peruanos sempre foram associações civis, reguladas pelo CCiv. As escassas legislações extravagantes pouco diziam em matéria de entes desportivos<sup>439</sup>.

Não obstante, apesar de não existir à época nenhuma legislação específica sobre a possibilidade dos clubes se converterem em sociedades comerciais, nem todos eram constituídos sob a forma de associação<sup>440</sup>.

Nos últimos anos, uma série de reformas legislativas<sup>441</sup> ocorreram no sentido de se incentivar a “transformação” dos clubes desportivos de futebol profissional em sociedades anônimas abertas, sob o argumento de que essas mudanças promoveriam supostamente uma melhora e incentivo no futebol de alto rendimento do país pela adoção de práticas de gestão

---

<sup>434</sup> Cf. GOBIERNO no perdonará las deudas tributarias del fútbol chileno. *Cooperativa*. Deportes. [S.l.], 17 maio 2004.

<sup>435</sup> V. art. 23.º. Cf. CHILE, 2005; HERRANZ, *op. cit.*, p. 165.

<sup>436</sup> Até 2006, dos 32 clubes, 20 se transformaram em SADP e 10 optaram por constituir um *Fondo de Deporte*. Colo Colo optou pela *concesión* e Universidad de Chile ainda estava com a sua situação pendente devido a uma grave crise financeira. Cf. ROJAS, Rodrigo Bustamante. La SAD fue el destino escogido por la mayoría em el fútbol chileno. *Cooperativa*. Deportes. [S.l.], 7 nov. 2006.

<sup>437</sup> Cf. ESCOBAR, Francisco Siredey. La deuda crónica que asfixia al fútbol chileno. *La Tercera*. [S.l.], 16 set. 2012.

<sup>438</sup> Em 2015, 91% dos clubes chilenos fecharam o ano no vermelho. Cf. FÚTBOL chileno al borde del colapso: El 91% de los clubes tuvo números rojos em 2015. *Emol*. Santiago, 7 maio 2016.

<sup>439</sup> Cf. LAZO, *op. cit.*, epígrafe 10, p. 25.

<sup>440</sup> A exemplo, o *Deportivo Universidad de San Martín de Porres* (2004), constituído sob a forma de S.A. e tendo como sua origem o antigo *Sport Coopsol Sociedade Anónima* (1998). Cf. *Ibid.*, epígrafe 10, p. 26 e 27.

<sup>441</sup> V. Lei n.º 29.504/2010; Decreto de Urgência n.º 010/2012; Lei n.º 29.862/2012; Lei n.º 30.064/2013. Cf. MORA, Jairo Cieza. *Los aspectos jurídicos de la situación del fútbol en el Perú*: evaluación de las normas para la reestructuración económica del fútbol. Análisis Jurídico, Comercial, [S.l.], Tomo n.º 153, p. 215-218, nov. 2013.

mais transparentes, eficientes, etc. Apesar da aparente boa intenção, conforme assevera Mora, as medidas se mostraram ineficientes e caracterizadores de uma tentativa de interferência arbitrária do Estado nas administrações dos entes desportivos<sup>442</sup>.

---

<sup>442</sup> Cf. *Ibid.*, p. 218.

## 7 DIZENDO ALGO MAIS

Durante o final de década de 90 e início do séc. XXI uma série de clubes europeus se aventuraram na BV, como forma de captar grande volume de recursos a curto prazo e assim poder reequilibrar as finanças.

Bem verdade que em um primeiro momento, talvez pela euforia, os números eram bastante atraentes. Em 1991 o Manchester United também optou por abrir o seu capital e durante um bom tempo, devido a números expressivos, foi apontado como um caso de sucesso<sup>443</sup>. O êxito foi seguido por outros clubes, que de igual maneira, no curto prazo, apresentaram resultados extremamente satisfatórios com a elevação do preço de suas ações<sup>444</sup>.

Entretanto, a análise tem que ser feita a longo prazo, ainda que no início tenha gerado ganhos dentro e fora de campo, pois, repita-se, em última análise, pretende-se não somente obter resultados expressivos, mas sim colaborar para um modelo de desporto profissional sustentável. O que existe agora é uma tendência de saída do mercado aberto. Em 2014 haviam 46 equipes no mercado da BV europeia<sup>445</sup>, atualmente, restam apenas 22 clubes<sup>446</sup>. Recente estudo elaborado pelo KPMG aponta que o valor das ações de um clube de futebol é extremamente volátil sendo que diversos fatores, muitas vezes imprevisíveis interferem no preço. Para além, não necessariamente um bom desempenho dentro de campo, ou ainda em termos patrimoniais refletirá um aumento na cotação das ações<sup>447</sup>.

E essa tendência também é observada no desporto norte-americano, onde a quase totalidade das equipes das quatro grandes ligas são sociedades comerciais<sup>448</sup>. Até 2005, somente três equipes haviam lançado ações na BV<sup>449</sup>. Aliás, nos EUA, predomina-se a visão de que os donos dos clubes devam ser preferencialmente pessoas individuais, em detrimento de uma sociedade comercial<sup>450</sup>.

---

<sup>443</sup> Entre 1991 e 1995 as ações valorizaram mais de 500%. Cf. PRONI; LIBANIO, *op. cit.*, p. 5-7.

<sup>444</sup> Proni e Libano apontam outros casos de “sucesso” (ou seria, aparente sucesso), em que clubes observaram bons aumentos no preço de suas ações; Cf. *Ibid.*, p. 9 e 10.

<sup>445</sup> Cf. *Ibid.*, p. 2 e 3.

<sup>446</sup> Cf. STOXX. *Europe Football Index*. [S.l.], 22 fev. 2017.

<sup>447</sup> Na temporada 2015/2016 o clube português SL Benfica apresentou um aumento operacional em sua receita de 24%, e excelentes resultados dentro de campo, mas ainda assim, viu suas ações caírem 5,8%. Cf. KPMG. *Football clubs and the Stock Exchange in 2016*. [S.l.], 01 fev. 2017.

<sup>448</sup> São as quatro ligas profissionais mais populares, *Big Four*: MLB, NBA, NFL e *National Hockey League* (NHL).

<sup>449</sup> São eles: *Cleveland Indians* (MLB), *Boston Celtics* (NBA), *Vancouver Canucks* (NHL).

<sup>450</sup> Cf. FREY, *op. cit.*, p. 263 e 264.

A constituição de uma S.A. implica diversas alterações estruturais que encontram fulcro nas diversas legislações de cada país. Entretanto, a abertura do capital dessa sociedade implica em um grau de complexidade maior do ponto de vista das operações jurídicas a se realizarem, além de uma série de outras normativas que têm que ser respeitadas e observadas. É, assim, um ato bem mais complexo<sup>451</sup>.

Vale lembrar que em uma S.A. de capital aberto, há grande necessidade de se preservar os interesses dos acionistas<sup>452</sup>. Assim, muitas das exigências de lançamento e manutenção no mercado aberto existem para preservação desses interesses. Em termos gerais, tem que haver a adoção de “modelos transparentes de gestão financeira”, aliadas a “boas práticas de governança corporativa” e um “plano de negócios viável e rentável”<sup>453</sup>. Tudo visando propiciar maior segurança aos investidores, dando segurança aos acionistas de que a sociedade comercial está se esforçando do ponto de vista institucional em gerar uma taxa de retorno significativa<sup>454</sup>.

Ademais, o preço das ações pode ser afetado positiva ou negativamente por vários eventos não desportivos, isto é, relacionados indiretamente com o desporto, tais como novos acordos de patrocínio, desenvolvimento de novas infraestruturas, construção de estádio próprio, reformas na governação da liga, aquisição minoritária por fundo de investimentos, etc., são alguns dos exemplos que podem interferir no preço das ações<sup>455</sup>. Se algo é certo é que no desporto o preço das ações na Bolsa não segue um “comportamento economicamente racional”<sup>456</sup>.

A decisão para abertura de capital é bem vista por, em um primeiro momento, se tratar de uma fonte alternativa de financiamento a baixo custo e estratégia de valorização patrimonial. Contudo, há também um lado perverso, tendo em vista que o preço das ações varia muito conforme fatores internos e externos. Assim, uma queda brusca pode acarretar grande perda patrimonial.

Se outrora a tendência europeia era lançar-se nas BV, a julgar pelos recentes resultados, essa parece não ser a melhor estratégia. Os três maiores clubes de futebol

---

<sup>451</sup> Cf. PRONI; LIBANIO, *op. cit.*; PARSONS, Andrew apud BENTO; DOS SANTOS; RESENDE, *op. cit.*, p. 9.

<sup>452</sup> Cf. PRONI; LIBANIO, *op. cit.*, p. 7 e 13.

<sup>453</sup> Cf. *Ibid.*, p. 11 e 13.

<sup>454</sup> Cf. *Ibid.*, p. 11.

<sup>455</sup> Cf. KPMG, 2017.

<sup>456</sup> Cf. SOUSA, Hugo Daniel. *Finanças Bolsa, o jogo que os clubes de futebol estão a perder*. Público. Finanças. [S.l.], 6 dez. 2011.

portugueses, desde que se transformaram em SAD e lançaram suas ações na Bolsa, até 2011, acumulavam um prejuízo de quase €270 milhões. Igualmente suas ações caíram em torno de 89%<sup>457</sup>.

É que haveria uma incompatibilidade entre grande parte das entidades de prática desportiva e o seu lançamento na Bolsa, que seria externalizada com a observância de que no dia-a-dia dos grandes clubes eles buscam captar o maior número de receitas para cobrir despesas ou, nos raros casos de boa administração, reinvestir e não com o objetivo de gerar riqueza para os seus acionistas. Nas palavras do professor de economia António Samagaio, “há uma primazia do desportivo em relação ao financeiro. O que interessa é ganhar campeonatos, mesmo que isso tenha reflexos no resultado financeiro”<sup>458</sup>.

Alternativamente à abertura do capital, os donos de alguns clubes têm optado por manter a sua estrutura jurídica, mas ainda assim conseguir uma parcela de retorno financeiro pelo investimento auferido, pelo menos em termos brutos<sup>459</sup>.

E ressalta-se, o que se está a dizer aqui não é sobre uma má ou boa gestão, até porque isso é inerente a qualquer atividade, seja na forma associativa ou comercial. Em última instância, o que se observa, pelo menos do ponto de vista dos grandes clubes, isto é, aqueles que historicamente sempre têm brigado por títulos, é que o mais importante para eles é o desempenho técnico e não financeiro.

Portanto, se de um lado tem-se uma aparente contradição entre a prática de uma atividade desportiva profissional que cada vez mais se assemelha a uma atividade comercial de larga projeção convivendo com uma estrutura jurídica mais simples, qual seja o sistema associativo, por outro, tem-se outra contradição, a existência de uma estrutura comercial cuja finalidade maior do ente desportivo não é a de gerar riqueza para os sócios e sim a de obter um bom resultado/desempenho desportivo. E assim, surge um novo desafio, qual caminho trilhar diante dessas duas contradições, ou aparente contradições?

---

<sup>457</sup> Cálculo realizado pelo próprio autor considerando o valor no momento em que foram admitidas à cotação na Bolsa de Valores e a cotação referente ao dia 23 fev. 2017 (12:38pm horário de Madrid), quais sejam: Benfica (€6,00/ €1,05); Porto (€7,64/ €0,63); Sporting (€7,48/ €0,48).

<sup>458</sup> Cf. SOUSA, 2011.

<sup>459</sup> Nesse sentido, interessante o exemplo do *Manchester City* trazido por Proni e Libanio, em que os £ 210 milhões utilizados para comprá-lo foram facilmente recuperados com a venda de 13% para um consórcio de investidores chineses, numa operação que envolveu £ 265 milhões. A análise não é completa por desconsiderar os valores investidos pelo sheik Mansour bin Zayed Al Nahyan. Cf. PRONI; LIBANIO, *op. cit.*, p. 10.

No Brasil houveram algumas tentativas de se consolidar um modelo de clube-empresa, a maioria das vezes relacionadas a clubes de futebol mais modestos, com pouca ou nenhuma expressividade.

Recorda-se que os clubes de futebol não necessariamente possuem os mesmos objetivos. Obviamente, todos os atletas visam ser campeões, mas os dirigentes sabem de suas limitações. Há aqueles clubes, os grandes, que visam resultados desportivos e há aqueles em que o principal objetivo é gerar retorno financeiro, independentemente do resultado técnico obtido dentro de campo, mesmo que do ponto de vista moral/desportivo esse “principal-objetivo” se distancie em muito do que se preconiza dos ideais desportivos. Estes geralmente sobrevivem pelas receitas publicitárias, rendimentos derivados da alienação dos direitos de transmissão audiovisuais, exploração dos direitos trabalhistas de cedência e transferência, etc.<sup>460</sup>

E tão pouco pode-se generalizar, afirmando que uma equipe de menor expressão, que adote a forma societária, sempre buscará o lucro, com a finalidade de reparti-los entre os sócios, ainda que na natureza jurídica desse ente, essa seja a sua essência. É o exemplo do Rio de Janeiro Futebol Clube, posteriormente tendo a sua denominação social sido transformada para CFZ do Rio Sociedade Esportiva Ltda., que foi uma das primeiras entidades desportivas a adotar a forma societária de sociedade limitada no Brasil (1996) e que, apesar de sua irrelevante expressão no cenário nacional, não objetivava ter lucro. O objetivo era obter resultados desportivos cada vez mais expressivos, de forma que todo o lucro gerado era reinvestido no próprio clube<sup>461</sup>.

É preciso salientar, contudo, que esses regimes não são definidores do sucesso ou não de um clube de futebol. Sequer estão diretamente relacionados. “a retórica construída em derredor das sociedades comerciais desportivas está envolta numa aura de miragens e ilusões, pois não erradica a ‘apropriação lesiva’ [...], não inibe as práticas escusas nem impedem administrações desastrosas que levam ao cadafalso desportivo”.

Nessa mesma linha, um estudo realizado pela UEFA que abrangeu todas as suas associações e clubes membros detectou que a boa administração de um clube está

---

<sup>460</sup> Apesar de existir, pode-se dizer que a receita oriunda da venda de bilhetes/ingressos é secundária para estas equipes, a não ser quando confrontam outras grandes equipes. De modo geral, não possuem número expressivo de torcedores e tão pouco se preocupam ou tem como objetivo expandir seus adeptos.

<sup>461</sup> Cf. HOLFINGER, *op. cit.*, p. 716.

relacionada diretamente ao perfil e qualidade dos profissionais que o administra, independentemente da formatação jurídica<sup>462</sup>.

Aliás, recentes estudos têm contribuído para um entendimento mais crítico que aponta que a perpetuação da existência de clubes e ligas deficitárias, desde os anos 1980, para além de não estar relacionado com o modelo jurídico adotado, é uma visão macro de um processo que perpassa pela falência do modelo econômico do futebol. Ou seja, há que se rever e alterar os parâmetros de relacionamento dos clubes entre si, dos clubes e a entidade organizadora e do próprio produto ofertado (competições)<sup>463</sup>.

Portanto, na Europa, já se tem a percepção de que o modelo jurídico não é o fator determinante para o sucesso de um clube/ competição. Observa-se que boas técnicas de gestão alinhadas com outras mudanças estruturais, como a citada acima, possam contribuir para o desenvolvimento de um desporto sustentável.

---

<sup>462</sup> Cf. FERNANDES, *op. cit.*, p. 687. No mesmo sentido: GANDRA, Pablo A. Linera apud MELO FILHO, 2009a, p. 67.

<sup>463</sup> Nesse sentido, Ugalde afirma que o modelo de futebol profissional espanhol e europeu é fracassado e insustentável. Para alterar esse quadro se inspira nos modelos norte-americanos que apresentam sucessivos balanços financeiros superavitários propondo que um dos pilares dessa nova ordem seja a primazia do equilíbrio econômico e desportivo dos diversos entes. A divisão igualitária dos rendimentos, imposição de limite e controle de salário, estabelecimento de multas seriam alguns dos mecanismos que poderiam nortear a busca desse equilíbrio. Cf. UGALDE, *op. cit.*, p. 193-206.

## 8 FOMENTO À BOA GESTÃO

*“O fator humano é a grande questão a gerir. Sem diminuir as margens dos seus agentes para cometer abusos, as empresas não criam as condições para o próprio crescimento e perenidade”<sup>464</sup>.*

Na busca de uma gestão mais sustentável, seja nos casos que em decorrência da autonomia da vontade ou por imposição do legislador se eleja o regime institucional de uma sociedade comercial ou, mesmo naqueles em que se mantenha o regime associativo e naturalmente se aproveite conceitos ou recortes da legislação comercial, visualiza-se a existência de alguns princípios explicativos<sup>465</sup> que decorrem em alguma medida do princípio geral da especificidade do desporto<sup>466</sup>.

Nesse sentido, emana o princípio da subsidiariedade do regime societário ordinário. Em decorrência da especificidade do desporto, impõe-se, quando existente um regime próprio (e.g. Portugal, Espanha, Itália, Uruguai, entre outros) que a lei comercial comum seja derogada ou, em outras palavras, que se incorpore eixos derogatórios “em prol da (desejada) adaptação ao mundo do desporto”<sup>467</sup>. Mas não só, na impossibilidade de existir um regime próprio, qualquer forma de aproveitamento de lições, conceitos ou institutos do direito comercial, tem que ser feito à luz do carácter singular do desporto.

Outro princípio basilar, de acordo com Ricardo Costa, seria o da “intervenção pública em sede de associativismo desportivo”<sup>468</sup>. Mas não se interpreta “intervenção” no sentido de se proceder uma interferência ampla, de se impor um desporto estatizado. Uma vez reconhecido o interesse público no desporto, fala-se em colaboração entre o poder público e as organizações desportivas<sup>469</sup>.

Essa cooperação entre Estado e entidades privadas tem que ser no sentido de se promover meios que assegurem um desenvolvimento sustentável do desporto. E, por mais que se queira dar outros contornos, a manifestação colaborativa do Estado se percebe em

---

<sup>464</sup> Cf. STEINBERG, Herbert. A dimensão humana da Governança Corporativa, p. 53 apud CARLEZZO, 2003b, p. 157.

<sup>465</sup> Cf. COSTA, 2005a, p. 144-159.

<sup>466</sup> V. *infra*, capítulo 2.

<sup>467</sup> Cf. COSTA, 2005a, p. 146.

<sup>468</sup> Cf. *Ibid.*, p. 146 e ss.

<sup>469</sup> Cf. *Ibid.*, p. 147.



diversos exemplos, desde concessões de benefícios tributários e de exploração de jogos de azar<sup>470</sup>, até o completo financiamento da construção/modernização de estádios com isenção total ou parcial da renda, como ocorrido nos EUA<sup>471</sup>.

O fomento à boa gestão apresenta-se, assim, em atenção ao princípio da colaboração, como mecanismo possível a ser utilizado pelo Estado-legislador para que se incentive ou para que se apresente uma maior gama de ferramentas a fim de se consolidar um sistema mais seguro, ou no mínimo, menos vulnerável às vicissitudes decorrentes de uma gestão predatória.

Não só no sentido de se requerer uma maior segurança quanto a boa aplicação dos recursos públicos, nos casos em que se visualize um contributo direto ou indireto de dinheiro público, mas, sobretudo, para a consolidação de um sistema equilibrado<sup>472</sup>.

Independentemente da forma como se sucedeu, com razão, aduz Ricardo Costa que foi nesse contexto que o Estado buscou um “novo figurino” para os clubes desportivos, ao se tentar conjugar, como no exemplo português, um modelo organizatório pré-determinado pela legislação comercial comum, com alguns aspectos basilares do clube, bem como da manutenção do princípio da transparência desportiva<sup>473</sup>.

É notório que o regime das sociedades comerciais, especialmente das sociedades anónimas de capital aberto possuem instrumentos mais eficientes para a responsabilização de gestores/administradores<sup>474</sup>. De igual maneira, o regime associativo é mais simples, brando, dada a sua própria essência e desenvolvimento histórico<sup>475</sup>.

Entretanto, a partir dessas duas premissas, é falacioso concluir que no modelo associativo haja tendencialmente mais corrupção (*lato sensu*) que no modelo da sociedade comercial. Em verdade, trata-se de uma análise rasa, acrítica, muitas vezes não pautada em fundamentos técnicos, pois quase nunca se constata a presença de investigações (pesquisas)

---

<sup>470</sup> Para mais exemplos, v. COSTA, 2005a, p. 148.

<sup>471</sup> V. *infra*, cap. 6.2.

<sup>472</sup> Isso pois, diante da integração desporto-Estado considera-se difícil negar ou até mesmo afastar-se da equação “comercialização + mediatização + profissionalização = juridificação”. V. mais em: AMADO, *op. cit.*, p. 22.

<sup>473</sup> A respeito dessas medidas que visam oferecer garantias para que o clube fundador subsista de forma privilegiada, bem como visem a garantir a integridade da competição desportiva, na legislação portuguesa, com desenvolvimento, v. COSTA, 2005a, p. 150 e ss.

<sup>474</sup> Cf. REZENDE; NASCIMENTO, *op. cit.*, p. 698. Ainda nessa linha, Candeias relembra que “os deveres de fiscalização que recaem sobre o órgão competente para o efeito são menos intensos do que aqueles que encontramos nas sociedades comerciais”. Cf. CANDEIAS, Ricardo Marques. Notas ao acórdão do Supremo Tribunal Administrativo de 25 de maio de 2005. *Desporto & Direito - Revista Jurídica do Desporto*, Coimbra, ano III, n. 7, p. 87-112, set. /dez. 2005, p. 110.

<sup>475</sup> V. *infra*, cap. 2.

consistentes que sustentem tal informação. Tão simplesmente reproduz-se uma ideia genérica como verdade absoluta.

Patente também o é que uma boa gestão independe do modelo jurídico adotado, ainda, que um ou outro modelo contenha com maiores ou menores graus mecanismos de controles mais sofisticados. Assim como no desporto há inúmeros casos de corrupção, desvios de recursos para dirigentes, utilização em nomes de terceiros, e uma gama de outros artifícios ilícitos, o campo corporativo, essencialmente comercial, é recheado de exemplos.

Entende-se, dessa forma, que o fomento à boa gestão seja um ponto de convergência quer do sistema associativo-empresarial, quer do sistema societário. É dizer, se há algum ponto convergente entre esses dois sistemas tão díspares, a considerar as repercussões jurídicas que um e outro geram, este se inseriria na forma e nos princípios basilares que norteiam os agentes responsáveis pela condução da pessoa jurídica.

As tentativas para uma boa gestão, ou no mínimo, uma gestão sustentável, não se pautam exclusivamente na atuação legislativa do Estado. Por intermédio das próprias federações desportivas diversas vêm sendo as tentativas de se criar um sistema norteador da boa prática administrativa, envolvendo os mais diversos setores, seja com a regulamentação de normas mandamentais, culminadas com possíveis sanções a violações, bem como a formulação de manuais recomendatórios.

Na temporada 2003-2004, a UEFA lançou o chamado *UEFA Club Licensing System*, que tinha o objetivo de servir como um verdadeiro manual para que se atingisse um nível mínimo de qualidade nas diferentes áreas que compõem o dia a dia de um clube desportivo. Dentre diversos aspectos, recomendava-se que a estrutura organizacional das equipas fosse composta por profissionais qualificados. Ainda, no âmbito financeiro, visando maior estabilidade e credibilidade, seria criado um modelo de padronização adotando-se algumas medidas de sustentabilidade operacional como a definição de um valor para a relação salário/faturamento, eliminação de competições por clubes devedores, com ações judiciais em andamento, etc.<sup>476</sup>

O *Fair Play Financeiro*, mecanismo de controle financeiro criado pela UEFA em 2011 já gera seus primeiros frutos. À época, o prejuízo econômico dos times europeus era

---

<sup>476</sup> Cf. FERNANDES, *op. cit.*, p. 684-685.

de €1,67 bilhões. Em 2015 houve uma redução de 81% atingindo a marca, ainda negativa, de €323 milhões<sup>477</sup>.

Esse fenômeno de unificação de parcela da legislação “comercial-desportiva” com o intuito de fomentar o crescimento sustentável das ligas e clubes, ainda que derivado de uma associação privada, portanto, não de origem Estatal ou supranacional (União Europeia), não é novo.

Seguindo uma tendência de globalização da economia, as convenções de Genebra (1930 e 1931) estabeleceram legislações uniformes em matéria de letras e cheques. Igual, e mais recentemente no âmbito da UE, diversos têm sido as normas emanadas com o intuito de uniformizar e harmonizar a matéria comercial dos Estados-membros<sup>478</sup>.

## 8.1 Responsabilidade dos administradores

*“Administrar não é atividade de quem é senhor de coisa própria, mas gestor de coisa alheia”<sup>479</sup>.*

A temática de responsabilidade dos administradores, no âmbito desportivo, não recai somente sob aquelas pessoas classicamente conhecidas no C.S.C, isto é, sob os membros dos órgãos de gestão e administração das pessoas coletivas<sup>480</sup>. A prática, e diversas legislações extravagantes criaram uma série de outras nomenclaturas, mais ou menos, similares, e que às vezes se confundem, mas que, de qualquer modo, guardam uma essência similar, isto é, ao final são pessoas ou grupo de pessoas dotadas de algum poder decisório na gestão da instituição, seja ela associação ou sociedade comercial. Assim, para além dos órgãos sociais destacam-se os “membros da direção do clube”, seja do setor geral ou específico das seções profissionais, dirigentes, etc. É, portanto, a palavra ‘administradores’, aqui empregada em sentido amplo<sup>481</sup>.

---

<sup>477</sup> Cf. SOMOGGI, Amir. *Estudo da UEFA mostra melhora na gestão do futebol europeu*. [S.l.], 19 jan. 2017.

<sup>478</sup> Cf. ABREU, 2016a, p. 39.

<sup>479</sup> Cf. LIMA, Rui Cirne apud MELO FILHO, 2011, p. 227.

<sup>480</sup> Adita-se, ainda, a possibilidade de se responsabilizar os acionistas pela participação em decisões prejudiciais à sociedade, caso reste provado que ele intencionalmente decidiu ou contribuiu efetivamente para a decisão que causasse prejuízo à sociedade, sócios ou a terceiros. Nesse sentido ver o novo art. 2476.º, *comma* 7.º do CC italiano e CRESPO, *op. cit.*, p. 472 e nota de rodapé n.º 4.

<sup>481</sup> Nesse rol estão também os administradores de fato. Sobre estes, ver mais em: CRESPO, *op. cit.*, p. 476 a 480.

Como já visto no item 6.7, em Portugal, aplica-se aos clubes desportivos profissionais, subsidiariamente, o C.S.C. Por entender que a presente temática se encontra bem desenvolvida e por haver um recente case envolvendo o Sporting, optou-se por escolher a legislação portuguesa como referencial para ilustrar a presente temática<sup>482</sup>.

Antes, porém, recorda-se que a responsabilização de parcela da alta cúpula diretiva das agremiações desportivas não é matéria nova no Judiciário. Já em 2005, o Supremo Tribunal Administrativo (STA) de Portugal teve que enfrentar o tema para decidir se o presidente do Conselho Fiscal deveria ser responsabilizado solidariamente por dívidas tributárias contraídas pelo clube, no período em que cumpria suas funções. Decidiu-se, na oportunidade, com fundamento na legislação especial aplicável à época<sup>483</sup>, que o presidente do Conselho Fiscal, apesar de ser responsável pela gestão<sup>484</sup>, quanto as dívidas exclusivamente tributárias, estas seriam de responsabilidade única<sup>485</sup> dos “membros da direcção”<sup>486</sup>.

Entretanto, o resultado não era cristalino<sup>487</sup>. Em profundo estudo, Candeias discorda da decisão entendendo que ao presidente do Conselho Fiscal, poderia lhe cair a responsabilidade solidária pelas dívidas fiscais<sup>488</sup>. E isso, independentemente do modelo jurídico adotado, se sociedade comercial ou associação com o estatuto reforçado.

Caso se se tratasse de sociedade comercial, o presidente do Conselho Fiscal (ou fiscal único) poderia ser responsabilizado, solidariamente, com os gerentes e administradores, nos termos do art. 81.º do C.S.C., se os danos pudessem ser evitados caso cumprisse com sua obrigação de fiscalização<sup>489</sup>.

Em sendo associação, o supracitado autor buscou uma interpretação que procurasse acomodar as recentes mudanças legislativas nas diretrizes de uma gestão moderna,

---

<sup>482</sup> Por esta razão, muitos dos pontos aqui debatidos farão alusão ao caso do Sporting. Registra-se que não se quer afirmar que o modelo português seja tomado como exemplo, em detrimento de outras legislações. Tão somente que, dada a limitação temática do presente trabalho, optou-se pela adoção de um modelo único norteador. E tampouco deseja-se solucionar o caso em comento, repita-se que ele é meramente ilustrativo.

<sup>483</sup> V. DL n.º 67/97 (RJSAD). Cf. PORTUGAL, 1997.

<sup>484</sup> V. art. 39.º, n.º 1 do RJSAD. Cf. PORTUGAL, 1997.

<sup>485</sup> Fundamentação do STA, conforme interpretação literal do art. 39.º, n.º 2 do RJSAD. Cf. PORTUGAL, 1997.

<sup>486</sup> CANDEIAS, 2005, p. 87-91.

<sup>487</sup> Meirim, a seu turno, concluía de acordo com o julgado pelo STA, ainda que com argumentos diferentes. Entendia que por ser uma norma de espectro sancionatório, o rol dos agentes expressos no art. 39.º, n.º 2 do RJSAD deveria ser expresso Cf. MEIRIM, José Manuel. *Regime jurídico das sociedades desportivas – Anotado*. Coimbra: Coimbra Editora, 1999, p. 147.

<sup>488</sup> *Ibid.*, p. 111-112.

<sup>489</sup> Cf. *Ibid.*, p. 94-97.

transparente e eficiente. Isto é, para além de uma mudança no âmbito legislativo-fiscal<sup>490</sup>, que passou a abranger os membros dos órgãos sociais das associações como responsáveis fiscais, o legislador, ao criar um regime especial de gestão, procurou estabelecer alguns mecanismos mais rigorosos, semelhantes aos percebidos nas SAD e uma interpretação que não responsabilizasse o presidente do Conselho Fiscal “desnaturaria a perspectiva actualizante do pensamento legislativo”<sup>491</sup>.

Mais recentemente e, em breve síntese, a antiga direcção do Sporting havia contratado alguns atletas<sup>492</sup> que do ponto de vista clínico e técnico eram extremamente contestáveis, pois apresentavam problemas físicos recorrentes, além de baixo rendimento técnico. Ademais, proporcionava um aumento exponencial dos custos em função dos altos valores envolvidos. Para além da frágil situação financeira do clube, em alguns casos a contratação dos atletas não era precedida de exames médicos, e em outros ia na contramão do que fora recomendado pelo departamento médico do clube.

O Conselho Diretivo do Sporting aprovou em Assembleia Geral<sup>493</sup> de acionistas a possibilidade de ajuizar uma ação de responsabilidade civil<sup>494</sup> contra a antiga administração devido à realização de negócios prejudiciais para a sociedade sob a “alegação de que violaram culposamente os deveres de diligência e cuidado”<sup>495</sup>.

Por determinação legal, quanto a responsabilidade civil dos administradores há que se valer do art. 72.º do C.S.C. Dessa forma, nos termos do n.º 1, os administradores respondem para com a sociedade pelos danos causados por atos ou omissões decorrentes da inobservância dos deveres legais, contratuais ou estatutários<sup>496</sup>, salvo se provarem se

---

<sup>490</sup> Fundado no antigo art. 13.º do Código de Processo Tributário (CPT), que veio a ser substituído pelo art. 24.º da Lei Geral Tributária (LGT), que posteriormente foi alterada pela Lei n.º 30-G/2000. Cf. *Ibid.*, 2005, p. 96 e 97.

<sup>491</sup> Cf. *Ibid.*, p. 112.

<sup>492</sup> Notadamente, Marat Izmaylov, Jéffren Bermúdez e Alberto Rodriguez. Ver mais em: PROCESSOS contra a administração de Godinho Lopes. *Diário de Notícias*, Seção Desporto. 09 set. 2014.

<sup>493</sup> SPORTING. *Assembleia Geral*. Lisboa, 01 out. 2014.

<sup>494</sup> No mês de março de 2016, o Sporting SAD ajuizou ação contra os ex-dirigentes, estabelecendo o montante de 73,6 milhões de euros como valor inicial (autos do processo n.º 7240/16 9T8LSB, distribuído junto à comarca de Lisboa - Lisboa - Unidade Central).

<sup>495</sup> Proposta aprovada com noventa e um por cento dos votos. Cf. AG do Sporting autoriza processos a ex-dirigentes. *Sapo Desporto*. Seção Futebol. 06 out. 2014.

<sup>496</sup> A esse respeito, Coutinho de Abreu faz uma crítica, pois a norma só faz menção à deveres legais ou contratuais. Contudo, para o autor, preferível seria o termo “deveres legais, contratuais ou estatutários”, tendo em vista que há deveres, como, e. g., cumprimento de deliberações sociais que devem ser também respeitados e não são deveres contratuais e sim “legais” ou estatutários”; Cf. ABREU, Jorge Manuel Coutinho de. *Responsabilidade civil dos administradores de sociedades*. 2. ed. Coimbra: Almedina, 2010a, p. 9-11.

procederam sem culpa. Em verdade, são os pressupostos em geral exigidos para a responsabilidade civil por fato ilícito.

Para além destes deveres, e tendo em vista a natural impossibilidade de se estabelecer um rol legal taxativo, há os deveres legais gerais. De antemão, com razão assinala o Doutor Coutinho de Abreu ao afirmar que tais deveres são preceitos dotados de grande generalidade, extremamente flexíveis e sujeitos a grande margem de discricionariedade intelectual por parte do operador de direito, que deve dispender de maior esforço interpretativo para mais segura aplicação ao caso concreto<sup>497</sup>. Assim, já se pode prever o quão nebuloso a presente temática é, ou pode se tornar.

Dentre as obrigações de conduta decorrentes da cláusula geral, que no ordenamento português encontra base no art. 64.º do C.S.C.<sup>498</sup>, estão os deveres de cuidado (diligência em sentido estrito) e de lealdade, que possuem uma dupla função, a de indicar deveres objetivos de conduta em forma de cláusula geral e a de circunscrever o critério da culpa<sup>499</sup>.

### **8.1.1 Dever geral de cuidado**

O dever geral de cuidado (*duty of care*) determina que “os administradores hão de aplicar nas actividades de organização, decisão e controlo societários o tempo, esforço e conhecimentos requeridos pela natureza das funções, as competências específicas e as circunstâncias”<sup>500</sup>.

Não é outra a lição de Fábio Ulhoa ao afirmar que o dever de diligência (em sentido estrito) é o “emprego de certas técnicas aceitas como adequadas pela ‘ciência’ da administração - na condução dos negócios sociais, tendo em vista a realização dos fins da empresa”<sup>501</sup>.

Ora, saber se um administrador foi cuidadoso não é tarefa simples. Ao contrário, reclama a análise de vários fatores. O tipo de sociedade, objeto e dimensão, importância e tempo disponível para a tomada de decisão, as funções do administrador, sua especialidade

---

<sup>497</sup> Cf. *Ibid.*, p. 15.

<sup>498</sup> Coutinho de Abreu faz crítica, pois afirma que a “nova” redação (alterada pelo DL 76-A/2006) é imperfeita, tendo em vista existirem outras manifestações do dever de cuidado, e que esta remete para o termo genérico “diligência de um gestor criterioso e ordenado”. Cf. *Ibid.*, p. 19.

<sup>499</sup> Cf. *Ibid.*, p. 17.

<sup>500</sup> Cf. *Ibid.*, p. 18.

<sup>501</sup> Cf. COELHO, Fábio Ulhoa. *Curso de direito comercial, volume 2: direito de empresa*. 16. ed. São Paulo: Saraiva, 2012, p. 274.

enquanto formação técnica, são algumas das diversas circunstâncias que têm de ser levadas a cabo<sup>502</sup>.

Para além da fragilidade da redação, considerando que o rol elencado no art. 64.º é meramente exemplificativo, da utilização da formulação genérica do dever de cuidado<sup>503</sup> e, sobretudo, pela complexidade do tema, o Doutor Coutinho de Abreu propõe uma interpretação que compreende: (I) o dever de controle ou vigilância organizativo-funcional; (II) o dever de atuação procedimentalmente correta (para a tomada de decisões); (III) o dever de tomar decisões (substancialmente) razoáveis<sup>504</sup>.

(I) A obrigação de vigilância organizativo-funcional pressupõe um estado de alerta, de quem age com prudência para não correr risco. Ora, não é que não se possa correr riscos, mas deve o administrador procurar minimizá-los ao máximo, na medida do possível. Fala-se em uma eficaz vigilância sobre a organização e atividade da sociedade. Nesse sentido, cabe ao gestor sempre estar atento à evolução econômica da sociedade, analisar os relatórios elaborados por si ou terceiros, participar efetivamente das reuniões, etc.

A contratação de atletas, que no mundo do futebol envolve altos custos, principalmente nas equipas de ponta, não pode ser vista como aumento exponencial de custos, pelo menos não em um primeiro momento. Há que se verificar, mediante à evolução económico-financeira do clube se ele consegue suportar este ou aquele custo, analisar os relatórios elaborados pela equipa técnica, médica.

(II) O dever de atuação procedimentalmente correta impõe a necessidade de o administrador munir-se de todas as informações razoavelmente disponíveis para que possa tomar a melhor decisão. É certo que “razoabilidade” é palavra demasiadamente genérica, mas tem-se sempre que questionar-se se um determinado ato seria tomado caso houvesse sido preparado com as informações razoavelmente disponíveis.

Possuir informação adequada é atuar com pleno conhecimento das realidades técnicas e jurídicas que permeiam a modalidade desportiva. É pedir relatórios para a equipa técnica sobre a contratação de um determinado jogador, é pedir auxílio para a equipa jurídica para a concretização de um negócio. Enfim, é munir-se do maior número possível de informações para que a decisão a ser tomada seja a mais benéfica para o clube.

---

<sup>502</sup> Cf. ABREU, 2007, p. 19 e 20.

<sup>503</sup> Ao valer-se do termo “diligência de um gestor criterioso e ordenado”. Cf. *Ibid.*, p. 20.

<sup>504</sup> Cf. ABREU, 2010a., p. 19.

Como bem aponta Coutinho de Abreu<sup>505</sup>, saber se um administrador foi cuidadoso em uma determinada situação é tarefa árdua, e requer a análise de diversas circunstâncias, tais como a importância e o tempo disponível para a realização do ato, as funções e o tempo dedicado pelo administrador, sua especialidade, etc. E no desporto a dificuldade é ainda maior. Apesar de, por determinação legal<sup>506</sup>, os membros executivos dos órgãos de gestão de uma sociedade desportiva terem que se dedicar a tempo inteiro, muitas vezes, a prática de um ato, tal como a contratação de um jogador requer urgência, seja pela necessidade de se reforçar a equipe, pelo encerramento do período de transferências ou, até mesmo, pela possibilidade de uma terceira equipe contratá-lo.

(III) Outrossim, o administrador tem o dever de tomar decisões substancialmente razoáveis. Com efeito, como ensina a sempre boa lição do Doutor Coutinho de Abreu, a abrangência de um dever de tomar decisões substancialmente razoáveis em conformidade com os ensinamentos da economia e gestão comercial e com as boas práticas do *corporate governance*, reservando para os casos em que não há ensinamentos seguros a discricionariedade empresarial, que é ultrapassada, designadamente, se houver esbanjamento de patrimônio social ou assunção de riscos desmesurados<sup>507</sup>.

Aliás, razoabilidade é termo por demais genérico, principalmente no mundo desportivo. Frequentemente a decisão de natureza desportiva é totalmente imprevisível, e o seu (in) sucesso depende de diversas variáveis que estão a quem de qualquer análise prévia. É difícil a concretização dos aspectos decisórios do ponto de vista racional. Em verdade, a decisão se aproxima muito mais de uma verdadeira loteria, jogo de apostas em que não necessariamente o mais habilidoso logrará êxito.

Sem dúvida, para gerir razoavelmente, deve o administrador possuir conhecimentos técnicos adequados. Nesse ponto, importante registrar que o art. 16.º do DL n.º 67/97 falava que o órgão de administração das sociedades desportivas deveria ser composto por gestores profissionais, necessariamente. Já o art. 15.º do DL n.º 10/2013, correspondente legal, em que pese a falta de clareza em sua redação<sup>508</sup>, retirou essa obrigatoriedade de ser “gestor

---

<sup>505</sup> Cf. *Ibid.*, p. 19.

<sup>506</sup> V. art. 15.º. Cf. PORTUGAL, 2013.

<sup>507</sup> Cf. ABREU, 2007, p. 21; e no mesmo sentido, COSTA, Ricardo Alberto Santos. *Responsabilidade dos Administradores e Business Judgment Rule*, Reformas do Código das Sociedades, Colóquios do IDET, Almedina, Coimbra, 2007, p. 70-71.

<sup>508</sup> Cf. COSTA, Ricardo Alberto Santos. A reforma (ligeira) das Sociedades Desportivas. *Negócios*. Seção: Colunistas. 12 fev. 2013.



profissional”, e acrescentou o termo “gestor executivo”. Certo é que, seja pela necessidade que o desporto de alto nível possua ou por imposição decorrente do dever de cuidado, percebe-se mal a mudança.

A alteração retira o requisito da tecnicidade que se tinha e que se poderia fazer a partir de uma simples interpretação literal do dispositivo, dando margem, mesmo que equivocadamente, para que se possa concluir que um “administrador amador” se aventure, tal qual durante muitos anos se perpetuou no futebol e ainda ocorre em modalidades desportivas “menos populares”.

Não se fala em habilitação acadêmica ou larga experiência profissional prévia como requisitos para se ascender ao posto de administrador, mas de conhecimentos mínimos necessários, para que se favoreça, mesmo que do ponto de vista teórico, uma boa gestão com garantia de prestígio e fiabilidade da sociedade, sob pena de violar o dever de cuidado. O próprio Coutinho de Abre, já citado, afirma que “uma pessoa designada como administrador, mas sem a competência técnica necessária não deve aceitar o cargo; se a incompetência se revelar posteriormente, deve o administrador renunciar”<sup>509</sup>.

Entretanto, pelo fato do desporto ser uma atividade complexa e, amiúde, o gestor possuir um vasto conhecimento técnico de uma modalidade, dos bastidores (o que é essencial), mas ausência completa de outros tipos de conhecimento (administração, economia, direito, contabilidade etc.), é essencial que ele conte com auxiliares devidamente capacitados para o exercício de tais funções e que possam, conseqüentemente, muni-lo com as informações mínimas necessárias, para que possa tomar a melhor decisão, ou a mais razoável. Daí a importância de as entidades desportivas possuírem departamentos especializados nas diversas áreas do conhecimento, v.g., marketing, jurídico, administrativo, contábil, etc.

Para não implicar em violação ao dever de cuidado, o administrador tem que se atentar para não dissipar o patrimônio social e, subseqüentemente, evitar riscos desmedidos<sup>510</sup>. Em uma análise conjunta, o clube não pode colocar a sua saúde econômico-financeira em risco devido a uma só decisão falhada. Ou seja, simples contratações que aumentem o custo ou a folha salarial do clube não implicam, necessariamente, em violação

---

<sup>509</sup> Cf. ABREU, 2010a., p. 24.

<sup>510</sup> Cf. *Ibid.*, p. 22-23.

do dever de cuidado, pois se assim o fosse, todo grande investimento feito por uma sociedade poder-se-ia ser considerado como ato ruinoso, caso não lograsse êxito.

Há que se atentar também para que não haja violação das boas práticas já consolidadas através do costume. E nesse sentido, importante destacar para o caso em análise, que a contratação de um atleta sem prévia realização de exames médicos pode se configurar como uma violação do dever de cuidado, por essa prática já há muito ser realizada, principalmente, em equipes profissionais com projeções internacionais. Assim, caso nenhum outro fator ou circunstância extraordinária se verifique, entende-se que para os casos tal qual relatado acima, o administrador pode ser responsabilizado civilmente por violação do dever de cuidado. Destaca-se, é imprescindível analisar toda a circunstância fática que determinou a prática do ato.

### **8.1.2 Dever de lealdade**

A propósito do dever de lealdade (*duty of loyalty*)<sup>511</sup>, este determina o “dever de os administradores exclusivamente terem em vista os interesses da sociedade e procurarem satisfazê-los, abstendo-se, portanto, de promover o seu próprio benefício ou interesses alheios”<sup>512</sup>, ponderando os interesses dos outros sujeitos relevantes para a sustentabilidade da sociedade, tais como os seus trabalhadores, clientes e credores.

Na observação de Cordeiro da Frada, o dever de lealdade traduz-se em um dever de comportamento que exprime um valor ético-jurídico. Os administradores devem à sociedade uma lealdade qualificada, pois a administração acarreta uma especial possibilidade de interferir danosamente nos interesses alheios, ou seja, é uma daquelas relações que implica um especial dever de lealdade decorrente de a curadoria do interesse de alguém estar entregue a outrem, o que justificaria, designadamente, a aplicação do enriquecimento sem causa às situações de apropriação de oportunidades societárias<sup>513</sup>. Fala, ao final e ao cabo, em comportar-se com correção (*fairness*)<sup>514</sup>.

---

<sup>511</sup> V. art. 64.º, 1, b). Cf. PORTUGAL, 1986. V. art. 155.º. Cf. BRASIL, 1976.

<sup>512</sup> Cf. ABREU, 2010a, p. 25.

<sup>513</sup> Cf. FRADA, Manuel A. Cordeiro da. A business judgment rule no quadro dos deveres gerais dos administradores. *A Reforma do Código das Sociedades Comerciais: Jornadas em Homenagem ao Professor Doutor Raul Ventura*. Coimbra: Almedina, 2007.

<sup>514</sup> Cf. ABREU, 2007, p. 23.

Para além das obrigações decorrentes do dever de lealdade<sup>515</sup>, destaca-se, para o presente trabalho, que é vedado ao administrador abusar do estatuto ou de sua posição, ou seja, notadamente, é proibido ao administrador receber vantagens patrimoniais de quaisquer espécies (comissões, luvas, prêmios etc.) de terceiros ligados à celebração de negócios entre a sociedade e esses terceiros. Contudo, mediante autorização da AG, é possível que administrador possa auferir alguma “premiação” pelo sucesso de uma transação, por exemplo. Não raro, os clubes estabelecem em contrato uma remuneração variável em que pode-se incluir premiações pelo sucesso com relação à venda ou compra no mercado de transferências de atletas, pelo desempenho na absorção de jogadores oriundos de formação, com dupla análise do ponto de vista financeiro e desportivo.

A exemplo de violação a esse dever, na Confederação Sul-Americana de Futebol (Conmebol), o ex-presidente, Eugenio Figueiredo, em depoimento ao Ministério Público do Uruguai, admitiu que para evitar a concorrência, empresas de marketing desportivo subornavam diversos dirigentes que recebiam valores milionários em forma de premiações. Todos os representantes das dez associações que compõem a entidade estariam envolvidos<sup>516</sup>.

### 8.1.3 *Business judgment rule*

O n.º 2 do art. 72.º do C.S.C. exclui a responsabilidade dos administradores caso reste comprovado que eles agiram em termos informados, livre de quaisquer interesses pessoais e segundo critérios de racionalidade empresarial.

Nesse sentido, quanto às decisões que violem o dever de cuidado<sup>517</sup>, há que se verificar a razoabilidade da decisão. Desta maneira, destaca-se a *business judgment rule*<sup>518</sup> de inspiração norte-americana<sup>519</sup>.

---

<sup>515</sup> Cf. ABREU, 2010a., p. 25-36.

<sup>516</sup> Cf. FERNANDEZ, Martín. Em depoimento, ex-presidente da Conmebol admite que lesava clubes. *Globo Esporte*. São Paulo, 02 fev. 2016.

<sup>517</sup> Conf. salienta o Doutor Coutinho de Abreu, “a *business judgment rule* não é aplicável quando as decisões contrariam o *dever de lealdade* ou *deveres específicos* legais, estatutários ou contratuais dos administradores”, pois são decisões vinculadas. Cf. ABREU, 2010a, p. 38.

<sup>518</sup> Chamado também de regra da decisão empresarial. Cf. *Ibid.*, p. 37.

<sup>519</sup> Contudo difere-se, tendo em vista que no direito norte americano gera-se uma presunção de ilicitude, enquanto no português uma causa de exclusão da responsabilidade. Cf. FRADA, Carneiro da. A *business judgment rule* no quadro dos deveres gerais dos administradores. In: *Separata da Revista da Ordem dos Advogados*, Ano 67, I, Lisboa, 2007, p. 180 e ss. apud CRESPO, *op. cit.*, p. 489.

Significa dizer que o mérito das decisões não será julgado com base em critérios de “razoabilidade”, mas com base na racionalidade<sup>520</sup>. Admite-se a tomada de decisões irrazoáveis desde que providas de uma racionalidade mínima, isto é, desde que haja qualquer explicação satisfatória que justifique a tomada da decisão.

Semelhante a uma presunção de licitude da conduta em favor do administrador, uma vez que ele tenha conseguido comprovar as condições impostas pelo art. 72.º, n.º 2 do C.S.C., ou seja, informação adequada, ausência de situação de conflito de interesses e atuação segundo critérios de racionalidade empresarial, ele não poderá ser responsabilizado civilmente dada a ausência de ilicitude.

Ainda que pareça, a uma primeira vista, válvula de escape frente a irrazoabilidade de determinadas decisões e também facilitar a defesa dos administradores, há que se destacar os pontos positivos, vez que o referido instituto favorece o interesse social, na medida em que promove a inovação e escolhas mais arriscadas. E isso não só na “atividade empresarial”, bem como no desporto é mais do que essencial, pois muitas vezes a decisão mais arriscada e mais irrazoável, será a mais benéfica. Além do que, evita que os tribunais tomem decisões inconsequentes, na medida em que tende a não mais confundir decisões de resultados indesejáveis com decisões irrazoáveis<sup>521</sup>.

Em brilhante metáfora, Crespo compara a relação razoabilidade/ racionalidade a duas circunferências sobrepostas em que a de menor raio corresponderia à razoabilidade e a de maior, a seu turno, à racionalidade. O ideal seria a decisão do administrador sempre ficar restrita à menor circunferência, mas eventualmente poderia ultrapassá-la. Entretanto, caso ela também ultrapassasse à maior circunferência, estar-se-ia diante de um ato contrário ao Direito, não protegido pela *business judgment rule*<sup>522</sup>.

A inexistência de interesse pessoal pressupõe não só atuar de modo isento e desinteressado, sem a intenção de obter privilégios para si, mas, sobretudo, tampouco para outrem.

Conforme já destacado alhures, o desporto possui especificidades que influenciam diretamente a atuação legislativa e jurídica. É imperioso destacar que a dita racionalidade empresarial visando minimizar os riscos de se tomar um ato danoso à sociedade é extremamente mitigada no desporto, pois o ato revestido de natureza eminentemente

---

<sup>520</sup> É o chamado “critério da avaliação excepcionalmente limitado”. Cf. ABREU, 2010a, p. 37.

<sup>521</sup> Cf. *Ibid.*, p. 39.

<sup>522</sup> CRESPO, *op. cit.*, p. 491 e 492.

desportiva possuiu como elemento essencial a imprevisibilidade, além de numerosas variáveis.

É temerário pensar que este ou aquele atleta causou prejuízo, que sua contratação lesou o clube, pelo simples fato dele não ter sido aproveitado ou pouco aproveitado no decorrer de uma temporada, seja por qual razão for (deficiência técnica, indisciplina, lesões etc.). E se ele marcou o gol do título, e se nos poucos minutos em uma partida imprescindível ele foi eficaz? Muitas vezes um atleta é contratado não só pelo seu potencial técnico, mas, sobretudo, pelo seu potencial de retorno financeiro a curto prazo. É dizer, o clube não necessariamente contrata o atleta pelo seu desempenho, mas pela possibilidade de retorno financeiro que este poderá oferecer. Isso sem se olvidar daquela contratação que visa somente utilizar a imagem do atleta, com grande notoriedade, para servir de trampolim para que a própria imagem do clube alcance novos mercados<sup>523</sup>.

Em suma, se do ponto de vista negocial/empresarial já impera a mão permissória do *business judgment rule*, mais ainda o será nos atos de natureza desportiva. O componente essencial da natureza desportiva, a imprevisibilidade, torna ainda mais fácil por parte do administrador conseguir provar compreensibilidade, coerência de seu ato.

## 8.2 Governança Corporativa

Um termo que tem ganhado destaque, principalmente nas corporações de capital aberto, mas não somente, é a expressão “Governança Corporativa”<sup>524</sup>.

Trata-se da adoção de novas formas de “estruturação e visualização da empresa por aqueles que a administram e pela sociedade”<sup>525</sup>. Nasceu com o intuito de se criar um novo ambiente, que propiciasse maior segurança para os investidores e assim, possibilitasse um maior ganho financeiro para as próprias empresas. Era uma via de mão dupla, as empresas procuravam adotar medidas mais transparentes de gestão e conseqüentemente, os investidores, dotados de um maior número de informações e diante de uma boa governança, aportariam ou incrementariam maiores valores na própria empresa.

---

<sup>523</sup> Como exemplo tem-se a contratação do chinês Chen Zhizhao pelo Corinthians, que foi visto por muitos como uma jogada de marketing para o clube entrar no emergente mercado chinês. Cf. PARA analistas, contratação de Chen Zhizhao pelo Corinthians é marketing. *SporTv.com*. São Paulo, 02 jan. 2012.

<sup>524</sup> Cf. CARLEZZO, 2003b, p. 149.

<sup>525</sup> Cf. *Ibid.*, p. 149.

A Governança Corporativa se sustenta em um tripé pautado em três premissas: transparência, prestação de contas e equidade<sup>526</sup>. Conforme muito bem destaca Proni e Libano, a simples adoção de métodos modernos de gestão empresarial é ainda um estágio anterior ao de um modelo que conceba a Governança Corporativa<sup>527</sup>.

Em caráter exemplificativo, a ampliação da capacidade de comunicação entre a empresa e o mercado, tornando público fatos relevantes que influam na cotação das ações; um tratamento isonômico aos diversos acionistas, inclusive os minoritários; o Conselho Administrativo composto por conselheiros independentes; a vedação para que a mesma empresa que preste consultoria realize a auditoria contábil; apresentação de balanços submetidos a padrões mais exigentes, são alguns dos exemplos das diversas práticas existentes no âmbito da Governança Corporativa que levaram o mercado a criar segmentos que refletissem um maior ou menor grau de intensidade no uso dessas práticas<sup>528</sup>.

É verdade que essa prática muito se aproxima ou deveria se aproximar da práxis adotada nas sociedades anônimas de capital aberto, onde, conforme já destacado, a proteção ao interesse de terceiros, notadamente, investidores é alta. Assim, pode-se definir as boas práticas de governança corporativa como um “conjunto de práticas cuja finalidade é otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas (tais como investidores, empregados e credores), facilitando o acesso ao capital”<sup>529</sup>.

Apesar da Governança Corporativa estar mais evidente nas sociedades de capital aberto, a adoção de suas práticas pode ser estendida a outras sociedades tais como, de capital fechado, limitada e até mesmo associações, variando somente as compatibilidades ou não existentes entre uma prática e a estrutura jurídica em evidência<sup>530</sup>.

Em termos econômicos um dos objetivos da Governança Corporativa é aprimorar o acesso ao capital. A despeito de não poderem captar sócios ou investidores no mercado, as associações desportivas podem aumentar os seus ganhos oriundos de patrocínio pela adoção de melhores práticas de governança, por exemplo. Assim como um patrocinador não quer ver a imagem de sua empresa ligada a eventos que gerem ou possam gerar repercussão

---

<sup>526</sup> Cf. *Ibid.*, p. 151.

<sup>527</sup> Cf. PRONI; LIBANIO, *op. cit.*, p. 21.

<sup>528</sup> A exemplo, a BM&FBOVESPA criou os Nível 1, o Nível 2 e o Novo Mercado, além dos Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada (IGC) e Índice de Governança Corporativa – Novo Mercado (IGC-NM). Cf. CARLEZZO, 2003b, p. 151 e 152.

<sup>529</sup> Cf. PRONI; LIBANIO, *op. cit.*, p. 11.

<sup>530</sup> Cf. CARLEZZO, 2003b, p. 152.

negativa na mídia<sup>531</sup>, ele poderia ou poderá valorar mais uma equipe pelo uso de boas práticas de governança corporativa que esta venha adotar<sup>532</sup>.

Ora, sem dúvidas, um ente de prática desportiva que faça o uso dessas medidas tem uma menor probabilidade de se ver envolvido em escândalos fiscais, administrativos, etc., das mais diversas naturezas, pelo menos do ponto de vista teórico. E isso direta ou indiretamente afeta a imagem da empresa patrocinadora.

Carlezzo, vê a adoção de preceitos de Governança Corporativa por associações desportivas, como uma verdadeira quebra de paradigma, em que um modelo de gestão fechado, obscuro se converterá em um modelo mais aberto, transparente, respeitoso, acessível aos associados, torcedores e quaisquer outros interessados em saber a real situação vivenciada pelo clube, sem a necessidade de ocultar números e valores, pelo menos no que toca a informações básicas<sup>533</sup>.

Não é difícil imaginar que se se está distante de uma simples gestão profissional, mais ainda de uma governança corporativa. E, ainda, não se quer dizer que essa boa prática não possa ser adotada em qualquer modelo. Evidente que sim, pois muitos de seus princípios ou características são elementares para o crescimento sustentável de qualquer negócio, sendo estes a transparência, clareza na prestação de contas, responsabilidade corporativa<sup>534</sup>.

### **8.3 Licenciamento de Clubes de Futebol e *Fair Play* Financeiro**

O aparente sucesso e bonança, materializado com a conquista de títulos e presença constante na lista das melhores equipes do mundo pode gerar uma falsa impressão de sucesso. Diz-se falsa, pois o sucesso a curto prazo dentro das quatro linhas, pode significar o fracasso a médio/longo prazo fora dela, isto é, no âmbito administrativo, financeiro de uma agremiação desportiva.

---

<sup>531</sup> Em 2013, em razão de uma briga de grande proporção realizada pelos torcedores do Clube de Regatas Vasco da Gama, a seguir Vasco, e do Clube Atlético Paranaense, a seguir, Atlético-PR, a Nissan, patrocinadora máster da equipe, decidiu cancelar o contrato por entender que os atos de violência praticados pelos torcedores do Vasco “são incompatíveis com os valores e princípios sustentados e defendidos pela empresa em todo o mundo”. Cf. NISSAN cancela patrocínio com o Vasco após briga da torcida. *Folha de São Paulo*. Esporte. São Paulo, 16 dez. 2013.

<sup>532</sup> Vale lembrar que a adoção de um eficiente modelo de gestão rendeu à Associação Chapecoense de Futebol, uma grande exposição na mídia, tendo em vista os resultados obtidos, tanto no âmbito desportivo, quanto no financeiro, administrativo. Cf. DIAS, Carlos. Gestão da Chapecoense é exemplo para clubes. *IstoÉ dinheiro*. [S.l.], 29 nov. 2016.

<sup>533</sup> Cf. CARLEZZO, 2003b, p. 153.

<sup>534</sup> Cf. PRONI; LIBANIO, *op. cit.*, p. 11.

Exemplos não faltam. O *Real Madrid*, irrefutavelmente uma das equipes de maior sucesso desportivo no mundo, em 2005, teve que vender o seu Centro de Treinamento para o governo de *Madrid* por €400 milhões. Somente cinco anos depois, já acumulava um passivo de €800 milhões<sup>535</sup>. O outro gigante espanhol não fica atrás, até a temporada 2013/2014 o *Barcelona* acumulava uma dívida de €284 milhões<sup>536</sup>. Apesar de ter apresentado significativa queda nos últimos anos, o informe da La Liga, relativo à temporada 2014/2015, indica que a dívida de todos os clubes da primeira e segunda divisões espanhola acumulavam o montante de €2.675 milhões<sup>537</sup>.

O futebol inglês também não fica distante. O *Manchester United* que antes de sua aquisição pelo norte americano *Malcon Glazer* não possuía dívidas, acumulava até 2009 uma dívida de €835 milhões. Isso gerou uma investigação pelo Parlamento britânico que conclui que “falta de modelo apropriado de gestão e a instabilidade financeira são duas vulnerabilidades” que poderiam “comprar o sucesso a curto prazo às custas da instabilidade financeira a longo prazo”<sup>538</sup>.

E é justamente nesse cenário, em que as dívidas não só dos pequenos clubes, mas dos grandes clubes europeus apresentavam crescimento ano após ano<sup>539</sup> que a UEFA conjuntamente com a FIFA elaborou o Licenciamento de Clubes de Futebol e *Fair Play* Financeiro, tendo como principal objetivo estabelecer diretrizes, limites, regras e sanções para que os gastos dos diversos clubes não superassem as suas respectivas receitas, de forma que se procedesse um crescimento sustentável. Visava-se, assim, a viabilidade e sustentabilidade do futebol e a garantia de que os clubes cumprissem tempestivamente as suas obrigações sem que isso significasse um decréscimo significativo do ponto de vista técnico de cada agremiação.

Essa tendência também era acompanhada de um esforço comum de outras legislações na luta por se resguardar a saúde financeira do futebol. França e Espanha já vinham debatendo lançar mão de um novo marco regulatório. Em França, já se observava a possibilidade de sanções (proibição de contratações, contratação de jogadores vinculada a

---

<sup>535</sup> Cf. MELO FILHO, 2011, p. 229.

<sup>536</sup> Cf. NO Superclássico das dívidas' de R\$ 3 bilhões, Barça ganha, fácil, do Real. *Espn*. [S.l.], 16 mar. 2015.

<sup>537</sup> Cf. MATILLA, Alfredo. Madrid y Barça acumulan el 31,9% de la deuda de LaLiga. *AS*. [S.l.], 30 mar. 2016.

<sup>538</sup> Cf. MELO FILHO, 2009a, p. 65 e 66.

<sup>539</sup> O cenário é desalentador. Conforme atesta Melo Filho, nos últimos dez anos, a receita dos clubes das cinco principais ligas europeias cresceu 284%, enquanto as despesas somente com salários e transferências subiu 323%. Cf. MELO FILHO, 2011, p. 232.



uma massa salarial limitada, limite de transferências, descenso de divisão, proibição de exercer a prática desportiva, exclusão de competições) a depender da irregularidade constatada nas auditorias realizadas pela Direção Nacional de Controle e Gestão (DNCG)<sup>540</sup>.

Adite-se, conforme relembra o Doutor Álvaro Melo Filho, que essa administração pouco ou quase nunca transparente que, em detrimento da saúde financeira, coloca os interesses desportivos como prioritários, independe da tipologia jurídica adotada<sup>541</sup>.

O Regulamento de Licenciamento de Clubes da FIFA para além de estabelecer parâmetros de boa gestão, “contempla e exige que sejam, cumulativamente, satisfeitos critérios desportivos, financeiros, de infra-estrutura (*sic*), jurídicos e administrativo/pessoal”<sup>542</sup>.

Dentre outros objetivos visa assegurar a estabilidade, monitorar a adequação do ordenamento jurídico do clube as legislações nacionais e supranacionais do futebol, implantar mecanismos voltados para a profissionalização, boa gestão e modernização organizacional dos clubes de futebol e favorecer a transparência na propriedade e controle dos clubes para não macular a credibilidade e integridade das competições<sup>543</sup>.

Nesse mesmo diapasão seguiu o *Financial Fair Play* que dentre outros, possuía como vetores impedir que os clubes gastassem mais do que o total de receitas geradas, dar racionalidade e disciplina às finanças dos clubes reduzindo o peso dos valores pagos como salários e transferências, fornecer indicadores de sustentabilidade dos níveis de dívidas dos clubes e obrigar os clubes a quitar periodicamente suas dívidas<sup>544</sup>.

Tendo como principal elemento o equilíbrio financeiro a normativa europeia, após um período de implementação gradual de três anos, entrou em vigor na temporada 2013/2014<sup>545</sup>.

Além de fornecer informações de forma transparente e periódicas à UEFA os clubes se submeterão a sanções caso a normativa não seja respeitada. E estas sanções são escalonadas. Inicialmente tem-se um aviso e caso num segundo ano os problemas persistam

---

<sup>540</sup> Cf. *Ibid.*, p. 232 e 233.

<sup>541</sup> Cf. *Ibid.*, p. 230 e 231.

<sup>542</sup> Cf. *Ibid.*, p. 235.

<sup>543</sup> Cf. *Ibid.*, p. 235.

<sup>544</sup> Cf. *Ibid.*, p. 237.

<sup>545</sup> Cf. *Ibid.*, p. 238.

aplicam-se sanções e multas, podendo até mesmo o clube ser excluído de alguma competição<sup>546</sup>.

Essa é uma série de medidas instituídas dentro do próprio organismo social dos entes de administração desportiva que acertadamente se incumbiram de criar mecanismos que não só fomentasse a boa gestão como criassem sanções para aquelas agremiações que não adotassem ou cumprissem determinados parâmetros de gestão eficiente.

Veja-se bem, não se fez necessário uma interferência estatal nesse sentido. Tanto entidades de prática como de administração desportiva podem munir-se de elementos que visem uma gestão eficiente e que impeça ou reduza drasticamente a tomada de atos que prejudiquem os clubes.

No âmbito estatutário, excelente exemplo se observa na Europa em que alguns clubes impõe a necessidade de se apresentar um aval bancário como requisito para que um candidato possa eleger-se Presidente. A propósito, no momento de sua eleição o Presidente do Real Madrid, Florentino Peres, teve que apresentar um aval bancário de €60 milhões para ressarcir o clube caso praticasse atos de má gestão ou de gestão temerária<sup>547</sup>.

Não seria incorreto afirmar que o *Fair Play* financeiro fosse, inclusive, mais rígido que as mais modernas legislações societárias. Ele não só impõe regras básicas de gestão e transparência essenciais para a boa *governance*, mas, sobretudo, “impõe disciplina e racionalidade financeira na administração do futebol”.

Sem dúvidas as legislações comerciais são elaboradas visando minimizar os riscos do negócio para a sociedade comercial/comerciante. Entretanto, o sucesso ou insucesso depende de como o gestor/administrador equalizará a relação entradas/saídas minimizando ao máximo os riscos para que obtenha o máximo de lucro.

No desporto essa equação é mitigada. Não há que se falar em riscos do negócio. Aliás, se há algum elemento volátil este está no valor dos jogadores, mas as receitas oriundas das transferências destes jamais podem no rol de receitas ordinárias. Portanto, toda agremiação possuiu um vasto leque de entradas ordinárias, pré-determinados, tais como receitas oriundas dos programas de sócios torcedores, publicidade e propaganda, transmissão audiovisual, etc. e a grande função desses novos sistemas normativos é impedir ou, no mínimo coibir que as gestões desportivas gastem mais do que arrecadam ordinariamente, de

---

<sup>546</sup> Cf. *Ibid.*, p. 238.

<sup>547</sup> Cf. *Ibid.*, p. 239.

forma a manter a sustentabilidade não só do próprio ente desportivo, bem como de todo o sistema.

Seria impensável que um sistema legislativo comercial criasse mecanismo para impedir a assunção de risco tomado por uma pessoa jurídica.

Em recente decisão, a UEFA anunciou que irá isentar o *Manchester City*, o *Paris Saint-Germain* e o *Dínamo de Zagreb* das punições geradas pelas infrações cometidas no ano de 2014, por considerar que estas se adequaram às regras de *fair play* financeiro nos anos subsequentes. A Roma, o *Fenerbahce* e o *Monaco* também não sofreram punições por se adequarem em tempo hábil às novas normativas. Contudo, a Inter de Milão, o *Besiktas* e o *Trabzonspor* já não tiveram a mesma sorte e sofrerão punições<sup>548</sup>.

Sem dúvidas, o *Fair Play* Financeiro vem demonstrando resultados. Não pode ser visto como a pedra filosofal, mas diante dos resultados apresentados até o momento surge como importante mecanismo de incremento para o desenvolvimento sustentável do futebol. E, de igual maneira, as próprias federações e ligas podem cooperar na busca por uma prática mais sustentável, como por exemplo impondo sanções desportivas para as agremiações que não quitem seus débitos presentes para com os jogadores, o fisco e a segurança social ou, até mesmo, no âmbito dos regulamentos específicos das competições, impor a prestação de caução objetivando motivar os dirigentes para cumprir os seus deveres de forma plena e reparar possíveis prejuízos causados pela prática de atos ilícitos no decorrer da gestão<sup>549550</sup>.

---

<sup>548</sup> Cf. UEFA nega punição a Manchester City e PSG após infrações em fair play financeiro. *Estadão*. Estadão Conteúdo. [S.l.], 21 abr. 2017.

<sup>549</sup> Nesse sentido, ver relevante estudo de André Pereira que analisa possíveis sanções desportivas (não só, mas também) para com os clubes de futebol inadimplentes com suas obrigações. Cf. PEREIRA, 2009, p. 272-282.

<sup>550</sup> O art. 8.º, n.º 3, *d*) do Regulamento de Provas do campeonato profissional da Liga de Basquetebol portuguesa impunha a necessidade de o clube prestar garantia de pelo menos 10% do valor do respectivo orçamento. A esse respeito, ver os comentários referentes ao Processo n.º 1/2004 do acórdão do Tribunal Arbitral do Basquetebol em: COSTA, Ricardo. Notas ao acórdão do Tribunal Arbitral do Basquetebol. Processo n.º 1/2004. *Desporto & Direito - Revista Jurídica do Desporto*, Coimbra, ano III, n.º 7, p. 113-132, set. /dez. 2005b.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em qualquer análise atinente ao desporto não se pode olvidar o princípio da especificidade, que reclama a utilização do critério da proporcionalidade que exige que cada situação seja avaliada com as suas singularidades, sendo impossível formular orientações gerais. Portanto, não se pode proceder uma análise fechada, que tente a todo custo fazer prevalecer a aplicação cega de um conceito, ainda que em outro ramo do Direito seja cristalino e natural a sua utilização. A prática desportiva sempre reclama um exame aberto, uma análise sistemática e teleológica, para além da clássica interpretação literal.

O desporto de alto rendimento desenvolveu-se de forma exponencial desde o final do último século. E o seu crescimento não se deu somente em função do aumento de suas cifras econômicas. Aliás, em termos financeiros os números de qualquer entidade de prática desportiva ainda são bem tímidos se comparados com as grandes e até médias corporações mundiais. Isso, sem se olvidar de outros setores que estão sob a órbita do desporto, mas que movimentam uma cifra muito mais significativa, tal qual ocorre com as casas de apostas.

Para além, ganhou importância política, esta talvez a mais significativa. E não é exagero afirmar que ela se deu nas três esferas do poder, Executiva, Legislativa e Judiciária. Os eleitos e elegíveis aos diversos cargos do executivo veem cada vez mais o desporto como trampolim, com alto valor agregado, em uma autopromoção sem limites. O Legislativo, diante do crescimento inevitável do desporto, não poupou esforços para colocá-lo em sua pauta. E até o Judiciário, ainda que atuante somente quando provocado, viu-se, muitas vezes, como protagonista em decisões de extrema relevância no meio desportivo que, crescentemente, têm ganhado mais notoriedade no meio midiático.

Como é natural de toda crise paradigmática, nessa mudança do desporto lúdico/educacional para o desporto negócio/poder novas portas se abrem. E não se pretende impor esta ou aquela forma jurídica como solução, como única e exclusiva saída. Em momentos de crise é preciso prudência e lucidez.

Em meio a essa mudança, em muitos países, especialmente, Espanha, Portugal, Itália e França a “transformação” das entidades de prática desportiva, enquanto associação para sociedade comercial, surge como uma resposta a uma grave crise econômico-financeira que assolava as principais equipes e ligas de desporto profissional. E o fundamento lógico era simples, o sistema associativo era dotado de poucas exigências, alguns ou muitos benefícios

que no final geravam uma prática, do ponto de vista administrativo, irresponsável, arcaica. Pelo menos é o que se difundia, em grande escala, não só no meio jurídico, mas, também no meio jornalístico.

O modelo societário comercial, especialmente sob o tipo de S.A., seja na sua forma geral ou específica SAD é visto por muitas legislações como a melhor forma a ser adotada pelos diversos entes de prática do desporto profissional. E isso se comprova pelo claro incentivo em se adotar essa estrutura jurídica por meio da adoção e promoção de uma série de benefícios fiscais (isenções, anistia), a curto ou médio prazo, para as equipes que a adotassem (Espanha, Uruguai, Chile, projetos de lei na Argentina, etc.).

A depender do país, ainda que o legislador tivesse optado ou venha a optar por se aproveitar algumas lições da Lei de S.A., estabelecendo, desde já, íntima relação, a “transformação” de um clube enquanto associação para sociedade comercial exige cautela. Antes de tudo, é sem dúvidas uma mudança radical. Não se observa tão somente uma mudança no âmbito organizativo. Essa metamorfose gera inúmeras e relevantes consequências no âmbito jurídico. Aquele ente passa a se apresentar aos demais que gravitam sobre si (credores, devedores, Estado, etc.) com uma nova identidade.

Se existe profunda discussão quanto ao real benefício dessa mutação, dúvidas não há que o modelo de sociedade desportiva, independentemente da sua forma, dada as especificidades do desporto, são mais exigentes. Exemplos não faltam, maiores exigências para a formação do capital social, maiores limitações para aquisição de ações, maior número de proibições e incompatibilidades para se tornar administrador, bem como de obrigações legais do próprio administrador, etc.

Os casos de sucesso - aparente, pois naturalmente, o sucesso, ao longo da história, sempre se dissolve no ar, tendo em vista as mudanças inerentes de paradigmas aos quais se está sujeito - do Reino Unido, EUA, especialmente, não podem ser comparados de forma simplista como se quer ou se se pretendeu impor. O desporto profissional nesses países desenvolveu-se de maneira completamente distinta dos demais. Enquanto nestes era visto como espetáculo, nos demais países, em regra, começaram pela reunião de pessoas de uma mesma comunidade, coletividade que ao longo dos anos foram crescendo e, naturalmente, redimensionando às suas estruturas.

Supôs-se, numa visão poética aliada à mística associativa de má gestão, que uma sociedade comercial traria ou necessariamente exigiria uma gestão profissional, fazendo com

que os clubes fossem melhor administrados e, conseqüentemente, saíssem de uma situação incomoda do ponto de vista financeiro. Mas não foi o que ocorreu.

A “transformação” para sociedade comercial pode ser vista para alguns como necessária, inevitável. A melhor alternativa, entretanto, não é essa. Diversos países europeus experimentaram essa obrigatoriedade, com maior ou menor lucidez, a depender também da cultura e assimilação das normas jurídicas locais, e viram que os resultados apresentados não foram satisfatórios.

É preciso desvencilhar-se da imagem, falácia, de que uma lei mais rígida necessariamente traz mais benefícios. O simples fato das sociedades comerciais dotarem-se de leis mais complexas não induz a uma boa gestão. Ao contrário, muitas sociedades comerciais abrem e fecham todos os dias. Grandes corporações, por má administração, sofrem e geram conseqüências sociais terríveis. Portanto, é reducionismo, por que não dizer ilusão, pensar que uma simples mudança estrutural-jurídica culmine numa transformação de postura dos gestores, administradores.

Diferentemente do que apontam alguns autores, não se percebe que a manutenção/adoção da forma associativa seja a razão para a crise econômico-institucional que permeia os principais entes de prática desportiva. Mas, sobretudo a manutenção de práticas antiprofissionais que, muito historicamente arraigadas ao modelo associativo em sua origem, ainda permeiam nos modelos de gestão, inclusive de sociedades comerciais.

É que, à época, a mudança de paradigma, evidenciada por um alinhamento cada vez mais aproximado das práticas/relações comerciais, sugeria que a estrutura associativa estivesse em desarmonia com a realidade. Nesse sentido, o anterior regime estaria esgotado e sem saída diante dos inúmeros casos de abusos que resultaram e resultavam em uma gestão ruínosa.

A forma associativa, historicamente ligada as práticas amadoras de gestão e administração, bem como a vedação quanto a finalidade lucrativa (subjéctiva) não foi e nem é o motivo da ruína econômico institucional das equipes de alto rendimento. As experiências do Minas Tênis Clube, Barcelona FC e Real Madrid demonstram, mais uma vez, ou evidenciam ainda mais, não ser esse o fator essencial e sim as práticas de gestão. O que se deve alterar não é o modelo jurídico, e sim a forma pela qual se conduz o modelo. Relembra-se que no modelo associativo é permitido o exercício de atividade empresarial pelas associações, inclusive de forma direta.

A impossibilidade de, num primeiro momento, distribuírem-se os lucros das sociedades desportivas em Portugal e Itália, demonstra que o que se buscava na verdade era uma alteração organizacional. Ainda que não tenha vingado, por nitidamente retirar um dos principais atrativos para a constituição de uma sociedade desportiva, na prática, essa opção legislativa revela que em sua essência esse novo modelo jurídico denominado clube-empresa nunca se distanciou da natureza das associações desportivas. Isto é, a sobreposição dos interesses desportivos em relação aos econômicos.

O intuito lucrativo de se dividir o lucro entre os acionistas é jogado a um segundo plano, isto é, apenas quando existente e possível. Pode-se assim dizer, então, que nas sociedades comerciais desportivas há de fato um escopo lucrativo meramente formal, pelo menos no que diz respeito às grandes equipes. Exceções há em que pouco importa o resultado almejado pela equipe, e não se quer dizer de jogadores e comissão técnica, a equipe é um mero instrumento comercial para valorar atletas e assim obter um retorno financeiro esperado.

Nem todos os clubes europeus adotam o modelo comercial, especialmente o de sociedades anônimas, seja de capital fechado ou aberto. Em síntese, no continente europeu, observa-se que há uma vasta gama de possibilidades fruto da autonomia da vontade (*ex voluntate*) dos diversos entes de prática desportiva ou dos inúmeros modelos ofertados, quando não determinados pelas legislações nacionais de cada país (*ex vi legis*).

A legislação não pode ser intervencionista e complexa a ponto de inviabilizar o negócio como já se observou outrora. Tem que oferecer recursos e mecanismos para expansão e crescimento e manutenção sustentáveis. A inclusão de legislação específica sobre o clube-empresa tem que ser pensada como mais uma via de auxílio, e não como única via possível ou a saída para o problema estrutural-financeiro que se apresenta.

Os clubes em geral possuem diferentes propósitos de existir e cada qual deve respeitar os seus próprios limites. De igual maneira, deve a legislação observar essas diferenças e proporcionar que cada ente opte por se desenvolver da forma mais sustentável possível, sem se olvidar de possíveis elementos comuns. É dizer, não é saudável impor este ou aquele modelo, mas alguns princípios norteadores e regras de boa governança são essenciais para quaisquer que sejam os entes.

Indiscutivelmente, a estruturação e o desenvolvimento atual do desporto de alto rendimento exigem uma organização empresarial. Contudo, não se pode afirmar que o modelo jurídico associativo seja um entrave.

Defende-se sim, a construção e fomentação de uma estrutura organizacional e administrativa altamente profissional que consiga coexistir com a cultura associativa presente no desporto de alto rendimento. Contudo, não se vislumbra que para isso necessariamente haja uma mudança abrupta, ou a criação/imposição de um novo modelo organizacional.

Deve-se assim, procurar a legislação munir um diploma legal de elementos que inibam a má gestão e não ocultar uma prática histórica e culturalmente arraigada no âmago dos gestores públicos e privados exclusivamente sob a forma jurídica. Vale lembrar que má gestão, coronelismo, apadrinhamento, irresponsabilidade administrativa não são exclusivos das associações, existindo em muito e quiçá em maior escala nas sociedades comerciais.

A especificidade do desporto reclama sim, uma legislação mais rigorosa do ponto de vista da responsabilidade dos dirigentes, alterações nas formas e possibilidades de administração, para que estes se sintam inibidos para a prática de atos lesivos não só para com o ente, bem como para o desporto nacional em termos gerais. Mas, registra-se que são modificações pontuais, não se vislumbra uma ruptura jurídica severa. Se há algum paradigma que tem que ser modificado esse é o da gestão e não o da estruturação jurídica em si.

É preciso prudência e profunda reflexão de modo que qualquer alteração que se promova não vise atender interesses pessoais, institucionais. Assim, estar-se-ia criando não só mais um grande fracasso de reforma, como também mais um exemplo revelador da total incompreensão do legislador sobre às reais razões que devem nortear o desporto profissional.

A questão é, pode-se adotar um modelo de governança transparente sem haver a necessidade de se alterar a forma jurídica.

A manutenção da forma associativa é viável desde que seja gerida de forma técnica, responsável. E para isso necessário se faz promover as alterações legais necessárias que exijam a presença de um (ou vários) gestores técnicos a frente das grandes agremiações desportivas. E que haja responsabilidade administrativa diante de uma má gestão.

Imperioso que, seja do ponto de vista associativo ou comercial, adote-se um modelo de gestão e responsabilização dos administradores de forma profissional. É dizer, tem-se que



adotar medidas que garantam e proporcionem uma tecnicidade do ponto de vista administrativo visando exclusivamente ao desenvolvimento sustentável da equipe desportiva, independentemente do modelo institucional utilizado. É isso que garantirá a sobrevivência do desporto nos próximos anos. Para garantir transparência e, principalmente, inibição de condutas lesivas e comprometedoras de gestão, importante é o respeito às práticas e regras de boa governança e eficientes instrumentos de fiscalização.

Em verdade, o que se faz necessário é a presença de gerentes de futebol profissionais, de um corpo administrativo composto por profissionais técnicos, altamente qualificados. Tal qual prática amplamente difundida no meio político, os cargos administrativos de uma entidade desportiva não devem ser ocupados via apadrinhamento. Há que se dotar dos melhores e mais capacitados profissionais para que o resultado administrativo, incluindo, a saúde financeira-institucional da equipe se reflita no campo.

Por todos os casos apresentados, salta aos olhos a decadência dos modelos de sociedades comerciais desportivas, pelo menos daqueles utilizados, criados ou fomentados por um fundamento retórico de moralização e gestão profissionalizada do desporto. Veja bem, não se pretende dizer que o modelo societário seja incompatível com o desporto. Em verdade, não há que se falar em tipologia jurídica, o cerne é a forma de se administrar. A mudança de paradigma, portanto, não está relacionada com a tipologia e sim com a forma de se gerir, é muito mais uma mudança intrínseca que extrínseca.

Por muito tempo se atribuiu a falência administrativa dos clubes de futebol ao modelo associativo. Entretanto, restou claro que a mudança de paradigma que se pretendia com a “transformação” dos clubes enquanto associações para sociedades comerciais não se materializou. As mesmas práticas arcaicas, diretrizes que regiam a administração do ente anterior continuaram a existir. E pior, os antigos problemas foram substituídos por novos decorrentes dessa mudança abrupta que surtiu efeitos no âmbito jurídico. Em verdade, criou-se um arcabouço infundável de ficções jurídicas combinados com uma mitologia desportiva.

O mito das sociedades desportivas sustenta-se, então, não na qualidade ou eficácia desses entes enquanto regimes jurídicos, pois como já arduamente defendido, isso dependerá muito mais da gestão que do modelo em si, mas, sobretudo, nas razões que historicamente motivaram a adoção/imposição (em muitos países) e preferência desse regime.

Reclama-se, portanto, por um modelo de gestão profissional e não necessariamente de um modelo de estrutura jurídica profissional. É, neste sentido, falaciosa a ideia de que há

um modelo jurídico profissional. Sem dúvidas a legislação de uma S.A. é bem mais complexa e exigente que a de uma associação. Contudo, nada impede que, do ponto de vista, de gestão, ambas funcionem nos “mesmos moldes”, ainda que uma legislação seja menos rigorosa que a outra.

Características ou preceitos da Governança Corporativa, mesmo que não aplicada a uma sociedade comercial, pode ser utilizada por associações desportivas, não só pelo fato de se assemelharem nos dias de hoje à grandes corporações, mas por se tratar de preceitos que induzem efetivamente a uma boa gestão. Crê-se, assim, que a adoção dessas medidas em muito podem contribuir para um desenvolvimento sustentável do desporto profissional e para a mudança da imagem de má gestão que se sedimentou ao longo de décadas, desnudando-se práticas caracterizadas por desvio de recursos, “caixa dois”, subornos, desorganização financeira e administrativa, etc.

A verdadeira quebra de paradigma não se deu e nem se dará no plano estrutural. Aliás, a tipologia associativa, por sua natureza, não só é compatível com o desporto, como parece ser a ideal. As novas normativas do *Fair Play* financeiro indicam que a verdadeira mudança deverá ocorrer necessariamente no campo pessoal. É a forma e o grau de zelo e responsabilidade dos administradores e gestores que irão possibilitar um crescimento sustentável ou no mínimo a não derrocada de todo o sistema desportivo.

Se o crescimento do desporto de alto rendimento pode dar alguma lição é a de que a sua administração não mais pode ser realizada de forma amadora. Da mesma forma que no campo jurídico e da saúde, dentre outros, não mais se permite aventureiros, a administração do desporto profissional reclama técnicos competentes e especializados em suas diversas áreas. Se hoje é impensável que um grande clube não tenha um setor de saúde (fisiologia, medicina, nutrição, fisioterapia, etc.) altamente especializado, porque não se pensar o mesmo do corpo administrativo?

A atividade desportiva gerida de forma profissional, independentemente da forma institucional adotada, não é somente um caminho para estancar a crise que permeia o desporto, é, irrefutavelmente, um caminho sem volta.

## BIBLIOGRAFIA

ABREU, Jorge Manuel Coutinho de. Deveres de Cuidado e de Lealdade dos Administradores e Interesse Social. *Reformas do Código das Sociedades*, Instituto de Direito das Empresas e do Trabalho, Almedina, 2007.

——— *Curso de direito comercial*. Introdução, Atos de comércio, Comerciantes, Empresas, Sinais distintivos, volume I. 10. ed. Coimbra: Almedina, 2016a. 423p.

——— *Curso de direito comercial*. Das sociedades, vol. II. 5. ed. Coimbra: Almedina, 2016b.

——— *Responsabilidade civil dos administradores de sociedades*. 2. ed. Coimbra: Almedina, 2010a. 123p.

AMADO, João Leal. Vinculação versus liberdade. *O processo de constituição e extinção da relação laboral do praticante desportivo*. Coimbra: Coimbra Editora, 2002.

ANDREOTTI, Leonardo. Sociedade empresária no desporto: transmutação facultativa, enfim? *Revista Brasileira de Direito Desportivo - Instituto Brasileiro de Direito Desportivo*, São Paulo, ano 11, v. 22, p. 27-41, jul.-dez./2012.

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda; MARTINS, Maria Helena Pires. *Filosofando - Introdução à Filosofia*. 4. ed. São Paulo: Moderna, 2009.

ASCENSÃO, José de Oliveira. *Direito comercial*. Vol. IV (Sociedades comerciais - parte geral). Lisboa, 2000.

ASCENSO, João Miguel. As sociedades não lucrativas. Breve análise do direito dos sócios aos lucros. *Revista de Direito das Sociedades*. Ano III (2011), v. 3, p. 811-856, Lisboa: Almedina, 2011.

BARBOSA, Alberto dos Santos Puga. *O modelo societário como resposta organizativa no futebol profissional em Portugal e no Brasil: uma análise hermenêutica-dialéctica na perspectiva das Ciências do Desporto*. 2001. 256 f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física, Universidade do Porto, Porto, 2001.

BARBOSA, Nuno. Morrer da cura: a aplicação do art. 35.º CSC à SAD. *Desporto & Direito - Revista Jurídica do Desporto*, Coimbra, ano II, n.º 4, p. 9-25, set. /dez. 2004.

BENTO, Diogo Levi da Silva; DOS SANTOS, Antônio Carlos; RESENDE, Alex Laquis. Abertura de Capitais: uma análise das possibilidades dos clubes de futebol brasileiros. 8º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade, 2011, São Paulo. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/anais/artigos112011/546.pdf>>. Acesso em: 28 fev. 2017.

BOFF, Leonardo. *A águia e a galinha: uma metáfora da condição humana*. Lisboa: Multinova, 1998.

BOOR, Samuel et al. *Deloitte Sport Football Money League 2017*. Sports Business Group. Manchester, jan. 2017. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-sport-football-money-league-2017.pdf>>. Acesso em: 27 fev. 2017.

CANDEIAS, Ricardo Marques. Equipa na sociedade anónima desportiva. *Desporto & Direito - Revista Jurídica do Desporto*, Coimbra, ano I, n.º 2, p. 225-250, jan. /abr. 2004.

——— Notas ao acórdão do Supremo Tribunal Administrativo de 25 de maio de 2005. *Desporto & Direito - Revista Jurídica do Desporto*, Coimbra, ano III, n. 7, p. 87-112, set. /dez. 2005.

——— *Personalização de equipa e transformação de clube em sociedade anónima desportiva: contributo para um estudo das sociedades desportivas*. Coimbra: Coimbra Editora, 2000. 265p.

CARLEZZO, Eduardo. Direito societário desportivo. *Revista Brasileira de Direito Desportivo - Instituto Brasileiro de Direito Desportivo*, São Paulo, n.º 3, p. 63-76, 1º sem./2003a.

——— Governança corporativa em clubes de futebol. *Revista Brasileira de Direito Desportivo - Instituto Brasileiro de Direito Desportivo*, São Paulo, n.º 4, p. 149-157, 2º sem./2003b.

CARNEIRO, Adriano Cristian Souza. Uma visão sobre a evolução legislativa e a realidade do clube-empresa em face da Lei Pelé. *Revista Brasileira de Direito Desportivo - Instituto Brasileiro de Direito Desportivo*, São Paulo, n.º 5, p. 127-134, 1º sem./2004.

CARPENTER, Kevin. NFL and NBA Lockouts: A U.K. Lawyer's Legal Retrospective. *The Sports Lawyers Journal*, v. 20, n.º 1, p. 1-19, spring 2013.

CARVALHO, Maria José. O desporto profissional: entre o regresso às origens e as inovações. *Desporto & Direito - Revista Jurídica do Desporto*, Coimbra, ano IV, n.º 11, p.257-268, jan. /abr. 2007.

CASTRO, Luiz Roberto Martins. Aspectos jurídicos e económicos das ligas profissionais norte-americanas. *Revista Brasileira de Direito Desportivo - Instituto Brasileiro de Direito Desportivo*, São Paulo, n.º 4, p. 34-50, 2º sem./2003.

CHABERT, José Manuel. As sociedades desportivas. *Revista Jurídica da Associação Académica da Faculdade de Direito de Lisboa*, n.º 22, mar. 1998, p. 451-468, Lisboa, 1998.

COCCIA, Massimo. Multi-owner Ship of Professional Sports Clubs. In: COSTA, Ricardo; BARBOSA, Nuno (Coords.). *I Congresso de Direito do Desporto - Centro de Congressos do Estoril - 21 e 22 de Outubro de 2004*. p. 125-132. Coimbra: Almedina, set. 2005. 272p.

COELHO, Fábio Ulhoa. *Curso de direito comercial*, volume 2: direito de empresa. 16. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. 635p.

——— *Manual de direito comercial: direito de empresa*. 23. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 548p.

CORDEIRO, António Menezes. *Tratado de Direito Civil Português*. Parte Geral - Tomo III - Pessoas. 2. ed. Lisboa: Almedina, 2007. 902p.

CORREIA, António de Arruda Ferrer. *Lições de direito comercial*. Vol. III (1975). Lisboa: Lex, 1994.

COSTA, Fabiano Oliveira; GABRICH, Frederico de Andrade. Futebol S/A. In: *CONPEDI*, 2012, Niterói/RJ. XXI Congresso Nacional do CONPEDI. Florianópolis: FUNJAB, 2012, p. 246-265. Disponível em: <<http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=3fd60983292458bf>>. Acesso em: 08 fev. 2017.

COSTA, Ricardo Alberto Santos. A posição privilegiada do clube fundador na sociedade anónima desportiva. In: COSTA, Ricardo; BARBOSA, Nuno (Coords.). *I Congresso de Direito do Desporto - Centro de Congressos do Estoril - 21 e 22 de Outubro de 2004*. p. 133-175. Coimbra: Almedina, set. 2005a. 272p.

——— A reforma (ligeira) das Sociedades Desportivas. *Negócios*. Seção: Colunistas. 12 fev. 2013. Disponível em: <[http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/detalhe/a\\_reforma\\_ligeira\\_das\\_sociedades\\_desportivas.html](http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/detalhe/a_reforma_ligeira_das_sociedades_desportivas.html)>. Acesso em: 26 abr. 2016.

——— Clubes desportivos e sociedades desportivas: primeiras reflexões na entrada em jogo da nova lei de bases do desporto. *Desporto & Direito - Revista Jurídica do Desporto*, Coimbra, ano I, n.º 2, p. 303-321, jan. /abr. 2004.

——— Notas ao acórdão do Tribunal Arbitral do Basquetebol. Processo n.º 1/2004. *Desporto & Direito - Revista Jurídica do Desporto*, Coimbra, ano III, n.º 7, p. 113-132, set. /dez. 2005b.

——— Os clubes desportivos e as sociedades desportivas na Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto: artigos 26.º e 27.º. *Desporto & Direito - Revista Jurídica do Desporto*, Coimbra, ano IV, n.º 11, p. 269-272, jan. /abr. 2007.

CRESPO, Tito. A responsabilidade civil dos administradores para com as sociedades desportivas: o caso Marat Izmaylov. *Revista de Direito das Sociedades*. Ano, VII (2015), v. 2, p. 471-497, Lisboa: Almedina, 2015.

EZABELLA, Felipe Legrazie. As associações no novo Código Civil e a influência no direito desportivo (Lei nº 10.672/2003). *Revista Brasileira de Direito Desportivo - Instituto Brasileiro de Direito Desportivo*, São Paulo, n.º 4, p. 158-167, 2º sem./2003.

FARIAS, Cristiano Chaves de; ROSENVALD, Nelson. *Curso de direito civil: parte geral e LINDB*, volume 1. 13. ed. ver., ampl. e atual. São Paulo: Atlas, 2015.

FERNANDES, Fernando Cássio. A gestão corporativa em clubes de futebol. In: MACHADO, Rubens Approbato et al. (Coord.). *Curso de Direito Desportivo Sistêmico - v. II*, p. 681-688. São Paulo: Quartier Latin, 2010. 1.148p.

FRADA, Manuel A. Cordeiro da. A business judgment rule no quadro dos deveres gerais dos administradores. *A Reforma do Código das Sociedades Comerciais: Jornadas em Homenagem ao Professor Doutor Raul Ventura*, Almedina, Coimbra, 2007.

FREY, Laurie C. How the Smallest Market in Professional Sports Had the Easiest Financial Journey: The Renovation of Lambeau Field. *The Sports Lawyers Journal*, v. 18, n.º 1, p. 259-281, spring 2011.

GARNER, Matthew C. Time To Move On? Franchise Relocation in MLS, Antitrust Implications ... and the Hope That FIFA Is Not Watching. *The Sports Lawyers Journal*, v. 16, n.º 1, p. 159-182, spring 2009.

GODOI, Marciano Seabra de; FERRAZ, Andréa Karla. Planejamento tributário e simulação: estudo e análise dos casos Rexnord e Josapar. *Revista Direito GV*, v. 15, p. 359-379, 2012.

GOMES, Fátima. *O direito aos lucros e o dever de participar nas perdas nas Sociedades Anónimas*. Coimbra: Almedina, 2011. 596p.

GONÇALVES, Carlos Roberto. *Direito civil, I: esquematizado: parte geral: obrigações e contratos*. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

HERRANZ, Isabel Ramos. *Sociedades Anónimas Deportivas. Régimen jurídico actual*. Madrid: Reus, S.A., 2012. 213p.

HITA, Luis Marín. Una visión crítica de la Sociedad Anónima Deportiva Española. In: MACHADO, Rubens Approbato et al. (Coord.). *Curso de Direito Desportivo Sistêmico - v. II*, p. 141-150. São Paulo: Quartier Latin, 2010. 1.148p.

HOLFINGER, Bruno Lopes. Clube-empresa as vantagens, desvantagens e viabilidade de sua implementação sob o prisma da entidade desportiva. In: MACHADO, Rubens Approbato et al. (Coord.). *Curso de Direito Desportivo Sistêmico - v. II*, p. 709-722. São Paulo: Quartier Latin, 2010. 1.148p.

KERN, Marcelo Kleber. *Estudio comparativo entre la legislación de las sociedades anónimas deportivas em España y la Ley de Sociedades por acciones de Brasil para fines*

*de introducción de um modelo jurídico de sociedades anónima deportiva em Brasil*. 2016. 112f. Dissertação (Mestrado) - XIII Master em Derecho Deportivo, Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya, Universitat d' Lleida, Barcelona, 2016.

LAZO, Antonio Villegas. Las sociedades anónimas deportivas em diferentes países. *Revista Digital Derecho Deportivo en línea*. Boletín n.º 4 (2004/2005), epígrafe 10. Disponível em: <<http://files.dd-el7.webnode.es/200000019-0804d08fd3/Ddel%20bolet%C3%ADn%204.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2017.

LISTA DE MUNICÍPIOS DE MINAS GERAIS. In: *WIKIPÉDIA*, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2016. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Lista\\_de\\_munic%C3%ADpios\\_de\\_Minas\\_Gerais&oldid=45017404](https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Lista_de_munic%C3%ADpios_de_Minas_Gerais&oldid=45017404)>. Acesso em: 3 out. 2016.

MACHADO, Tiago Fonseca. Sociedades Desportivas no Uruguai. *Desporto & Direito - Revista Jurídica do Desporto*, Coimbra, ano II, n.º 4, p. 121-131, set. /dez. 2004.

MAIELLO, Anna Luiza Duarte. *Aspectos fundamentais do negócio jurídico associativo*. 2012. 233f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

MAMEDE, Gladston. *Direito empresarial brasileiro: empresa e atuação empresarial*, vol. 1. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 432p.

MEIRIM, José Manuel. *Como pesquisar e referir em Direito*. Coimbra: Coimbra Editora, 2008. 148p.

——— *Marco jurídico das organizações desportivas portuguesas*. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva, 2002. 35p.

——— *Regime jurídico das sociedades desportivas*. Coimbra: Coimbra, 1999. 189p.

MELO FILHO, Álvaro. Especificidade do desporto: projeções jurídicas. *Desporto & Direito - Revista Jurídica do Desporto*, Coimbra, ano VI, n.º 17, p. 257-267, jan. /abr. 2009b.

——— Marco regulatório e “fair play” financeiro para salvar o futebol. *Desporto & Direito - Revista Jurídica do Desporto*, Coimbra, ano VIII, n.º 23, p. 227-250, jan. /abr. 2011.

——— SADs e Clube-empresa: distorções jus-desportivas. *Desporto & Direito - Revista Jurídica do Desporto*, Coimbra, ano VII, n.º 19, p. 63-69, set. /dez. 2009a.

MORA, Jairo Cieza. Los aspectos jurídicos de la situación del fútbol en el Perú: evaluación de las normas para la reestructuración económica del fútbol. *Análisis Jurídico, Comercial*, [S.l.], Tomo n.º 153, p. 215-218, nov. 2013. Disponível em: <[http://www.cyc-abogados.com/publicaciones/1.2.impacto\\_del\\_derecho\\_en\\_el\\_futbol.pdf](http://www.cyc-abogados.com/publicaciones/1.2.impacto_del_derecho_en_el_futbol.pdf)>. Acesso em: 20 fev. 2017.

MORAIS, António Manuel. *Sociedades anónimas desportivas: derecho comparado*. Lisboa: Hugin, 2001. 358p.

PEREIRA, André Gonçalo Dias. Meios de reacção contra os clubes de futebol incumpridores das suas obrigações: salários em atraso, não pagamento das contribuições à segurança social e das dívidas fiscais. *Desporto & Direito - Revista Jurídica do Desporto*, Coimbra, ano VI, n.º 17, p. 269-291, jan. /abr. 2009.

PEREIRA, Caio Mário da Silva. *Instituições de direito civil*. Atual. Maria Celina Bodin de Moraes. 29. ed. ver. e atual. Rio de Janeiro: Forense, 2016.

PEREIRA, Maria Antónia Prazeres. Identidade causal entre sociedade desportiva e clube desportivo? *Revista Brasileira de Direito Desportivo - Instituto Brasileiro de Direito Desportivo*, São Paulo, n.º 4, p. 7-10, 2º sem./2003.

PERRUCCI, Felipe Falcone. *Clube-empresa: o modelo brasileiro para transformação dos clubes de futebol em sociedades empresárias*. 2006. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Direito Milton Campos, Nova Lima - MG, 2006.

PERRY, Sefton. UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Unit. *The European Club Footballing Landscape: club licesing benchmarking report financial year 2015*. Switzerland. 2016. Disponível em: <[http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Finance/02/42/27/91/2422791\\_DOWNLOAD.pdf](http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Finance/02/42/27/91/2422791_DOWNLOAD.pdf)>. Acesso em: 17 maio 2017.

PINTO, Carlos Alberto da Mota; MONTEIRO, António Pinto; PINTO, Paulo Mota. *Teoria Geral do Direito Civil*. 4. ed., reimp. Coimbra: Coimbra Editora, 2012. 687p.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Pró-Reitoria de Graduação. Sistema Integrado de Bibliotecas. *Orientações para elaboração de trabalhos científicos: projeto de pesquisa, teses, dissertações, monografias, relatório entre outros trabalhos acadêmicos, conforme a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT)*. 2. ed. Belo Horizonte: PUC Minas, 2016. Disponível em: <[www.pucminas.br/biblioteca](http://www.pucminas.br/biblioteca)>. Acesso em: 29 jun. 2016.

PORTUGAL. *Sociedades desportivas: análise do regime jurídico e fiscal*. Presidência do Conselho de Ministros. Gabinete do Secretário de Estado do Desporto e Juventude. Grupo de Trabalho. Lisboa, 21 nov. 2011. Disponível em: <[http://www.fd.unl.pt/docentes\\_docs/ma/jmm\\_MA\\_29370.pdf](http://www.fd.unl.pt/docentes_docs/ma/jmm_MA_29370.pdf)>. Acesso em: 01 mar. 2017.

PRONI, Marcelo Weishaupt; LIBANIO, João Pedro Marchiore. O futebol brasileiro na Bolsa de Valores? Texto para discussão. *Unicamp*. Instituto de Economia, Campinas, n.º 274, jun. 2016. Disponível em: <[https://media.wix.com/ugd/203024\\_0414cf7c64614459b08c918c7f7ea96c.pdf](https://media.wix.com/ugd/203024_0414cf7c64614459b08c918c7f7ea96c.pdf)>. Acesso em: 23 fev. 2017.



PUGA, Alberto; SARMIENTO, Pedro; BRAGA, José. Clube-empresa: a transição de um novo modelo de organização desportiva. *Revista Brasileira de Direito Desportivo - Instituto Brasileiro de Direito Desportivo*, São Paulo, n.º 1, p. 58-63, 1º sem./2002.

REI, Maria Raquel. Sociedades anónimas desportivas o fim lucrativo. In: *Estudos em homenagem ao Professor Doutor Carlos Ferreira de Almeida*. Comis. Org. José Lebre de Freitas ... [et al.]. v. 4, p. 281-291, Coimbra: Coimbra, 2011.

REIS, Heloísa Helena Baldy dos. *Futebol e sociedade: as manifestações da torcida*. 1998. 277f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas - SP, 1998.

REQUIÃO, Rubens; REQUIÃO, Rubens Edmundo. *Curso de direito comercial*. 24. ed. atual. por Rubens Edmundo Requião. São Paulo: Saraiva, 2000.

REZENDE, Bruno Galvão S. P. de; NASCIMENTO, Wagner. A “transformação” das associações desportivas em sociedades empresárias. In: MACHADO, Rubens Approbato et al. (Coord.). *Curso de Direito Desportivo Sistêmico - v. II*, p. 695-707. São Paulo: Quartier Latin, 2010. 1.148p.

RODRIGUES, Silvio. *Direito civil*. v. 1. Parte geral. 34. ed. atual de acordo com o novo Código Civil (Lei n.º 10.406, de 10-1-2002). São Paulo: Saraiva, 2003.

SAVASTANO, Marcelo Mercante. Formas associativas das entidades de prática desportiva. In: MACHADO, Rubens Approbato et al. (Coord.). *Curso de Direito Desportivo Sistêmico - v. II*, p. 689-694. São Paulo: Quartier Latin, 2010. 1.148p.

SOMOGGI, Amir. *Direitos de transmissão no mundo somam US\$ 43 bilhões*. [S.l.], 4 ago. 2016. Disponível em: <<http://blogs.lance.com.br/somoggi/direitos-de-transmissao-no-mundo-somam-us-43-bilhoes/>>. Acesso em: 13 set. 2016.

SOUSA, Luís Alexandre e Serras de. Direito aos lucros nas sociedades anónimas desportivas - um verdadeiro direito? *Revista de Direito das Sociedades*. Ano, V (2013), v. 1-2, p. 167-179, Lisboa: Almedina, 2013.

SPORTING. *Assembleia Geral*. Lisboa, 01 out. 2014. Disponível em: <<http://web3.cmvm.pt/sdi2004/emitentes/docs/CONV52096.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2017.

TARTUCE, Flávio. *Direito civil, v.1: Lei de Introdução e Parte Geral*. 12. ed. ver., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2016.

TERRELL, Joseph Robert. Direito da propriedade industrial: o registro da marca do clube-empresa. *Revista Brasileira de Direito Desportivo - Instituto Brasileiro de Direito Desportivo*, São Paulo, n.º 4, p. 56-69, 2º sem./2003.

TYGART, Travis T. Antitrust's Impacto on the National Football League and Team Relocation. *The Sports Lawyers Journal*, v. 7, n.º 1, p. 29-57, spring 2000.

UGALDE, Koldo Irurzun. Notas para reformular el fracasado modelo español y europeo de fútbol: una mirada a otros modelos economicamente sostenibles. In: MACHADO, Rubens Approbato et al. (Coord.). *Curso de Direito Desportivo Sistêmico* - v. II, p. 193-206. São Paulo: Quartier Latin, 2010. 1.148p.

WAIS, Alexandre. Préserver la compétitivité du football français face a une concurrence européenne accrue. *Université Paris Ouest Nanterre La Defense - Master Juriste Europeen* 2005, Paris, 2005. Disponível em: <<http://www.memoireonline.com/11/11/4946/Preserver-la-competitivite-du-football-franais-face-a-une-concurrence-europeenne-accrue.html>>. Acesso em: 03 abr. 2017.

WEATHERILL, Stephen. Direito Comunitário do Desporto: os efeitos do Tratado de Lisboa. *Desporto & Direito - Revista Jurídica do Desporto*, Coimbra, ano IX, n.º 27, p. 345-373, maio. /ago. 2012.

XAVIER, Vasco da Gama Lobo. *Sociedades comerciais*. Lições aos alunos de Direito Comercial do 4º ano jurídico. Coimbra, 1987. 54p.

## LEGISLAÇÃO

BRASIL. Decreto n.º 3.708, de 10 de janeiro de 1919. Regula a constituição de sociedades por quotas, de responsabilidade limitada. *DOU*, Rio de Janeiro, 15 jan. 1919. Disponível em: <<http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:federal:decreto:1919-01-10;3708>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

——— Decreto n.º 737, de 25 de novembro de 1850. Determina a ordem do Juízo no Processo Commercial. *CLBR*, Rio de Janeiro, 1850. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/Historicos/DIM/DIM737.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Historicos/DIM/DIM737.htm)>. Acesso em: 22 nov. 2016.

——— Decreto n.º 738, de 25 de novembro de 1850. Dá o Regulamento aos Tribunaes do Commercio, e para o processo das quebras. *CLBR*, Rio de Janeiro, 1850a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/Historicos/DIM/DIM738.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Historicos/DIM/DIM738.htm)>. Acesso em: 13 jun. 2017.

——— Decreto-Lei n.º 3.199, de 14 de abril de 1941. Estabelece as bases de organização dos desportos em todo o país. *DOU*, Rio de Janeiro, 16 abr. 1941. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/1937-1946/Del3199.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/Del3199.htm)>. Acesso em: 03 maio 2017.

——— Decreto-Lei n.º 5.452, de 01 de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. *DOU*, Rio de Janeiro, 9 ago. 1943. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm)>. Acesso em: 15 nov. 2016.

——— Lei n.º 10.406 de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. *DOU*, Brasília, 11 jan. 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm)>. Acesso em: 15 nov. 2016.

——— Lei n.º 10.672, de 15 de maio de 2003. Altera dispositivos da Lei no 9.615, de 24 de março de 1998, e dá outras providências. *DOU*, Brasília, 16 maio 2003. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/L10.672.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.672.htm)>. Acesso em: 28 mar. 2017.

——— Lei n.º 11.101, de 9 de fevereiro de 2005. Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária. *DOU*, Brasília, 09 fev. 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/110101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/110101.htm)>. Acesso em: 15 nov. 2016.

——— Lei n.º 12.395, de 16 de março, de 2011. Altera as Leis nos 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto, e 10.891, de 9 de julho de 2004, que institui a Bolsa-Atleta; cria os Programas Atleta Pódio e Cidade Esportiva; revoga a Lei no 6.354, de 2 de setembro de 1976; e dá outras providências. *DOU*, Brasília, 17 mar. 2011. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Lei/L12395.htm#art2](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12395.htm#art2)>. Acesso em: 21 mar. 2017.

————— Lei n.º 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. *DOU*, Brasília, 17 mar. 2015. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Lei/L13105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13105.htm)>. Acesso em: 15 nov. 2016.

————— Lei n.º 556, de 25 de junho de 1850. Código Comercial. *CLB* T.11, p. 57-238, Rio de Janeiro, 1850b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/10556-1850.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/10556-1850.htm)>. Acesso em: 22 nov. 2016.

————— Lei n.º 6.251, de 8 de outubro de 1975. Institui normas gerais sobre desportos, e dá outras providências. *DOU*, Brasília, 9 out. 1975. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1970-1979/L6251.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/L6251.htm)>. Acesso em: 03 maio 2017.

————— Lei n.º 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispões sobre as Sociedades por Ações. *DOU*, Brasília, 17 dez. 1976. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/16404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16404consol.htm)>. Acesso em: 15 nov. 2016.

————— Lei n.º 8.672, de 6 de julho de 1993. Institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências. *DOU*, Brasília, 7 jul. 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8672.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8672.htm)>. Acesso em: 04 abr. 2017.

————— Lei n.º 8.906, de 4 de julho de 1994. Dispõe sobre o Estatuto da Advocacia e a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). *DOU*, Brasília, 05 jul. 1994. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18906.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18906.htm)>. Acesso em: 15 nov. 2016.

————— Lei n.º 9.615, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. *DOU*, Brasília, 25 mar. 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19615consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19615consol.htm)>. Acesso em: 15 nov. 2016.

————— Lei n.º 9.940, de 21 de dezembro de 1999. Altera dispositivo da Lei no 9.615, de 24 de março de 1998, que "institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências". *DOU*, Brasília, 22 dez. 1999. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19940.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19940.htm)>. Acesso em: 21 mar. 2017.

————— Lei n.º 9.981, de 14 de julho de 2000. Altera dispositivos da Lei no 9.615, de 24 de março de 1998, e dá outras providências. *DOU*, Brasília, 17 jul. 2000. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9981.htm#art1](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9981.htm#art1)>. Acesso em: 21 mar. 2017.

————— Medida Provisória n.º 2.011-9, de 26 de junho de 2000. Altera dispositivos da Lei n.º 9.615, de 2 de março de 1998, e dá outras providências. *DOU*, Brasília, 27 jun. 2000. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/MPV/Antigas/2011-9.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/MPV/Antigas/2011-9.htm)>. Acesso em: 21 mar. 2017.

————— Medida Provisória n.º 39, de 14 de junho de 2002. Altera a Lei no 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. *DOU*,

Brasília, 17 maio 2002. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/mpv/Antigas\\_2002/39.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/Antigas_2002/39.htm)>. Acesso em: 28 mar. 2017.

———— Medida Provisória n.º 79, de 27 de novembro de 2002. Dispõe sobre o direito ao ressarcimento dos custos de formação de atleta não profissional e a exploração comercial da imagem do atleta profissional, impõe vedações ao exercício de cargo ou função executiva em entidade de administração de desporto profissional, fixa normas de segurança nos estádios, adapta o tratamento diferenciado do desporto profissional à Lei n.º 10.406, de 10 de janeiro de 2002 - Código Civil, estabelece diretrizes para o cumprimento da obrigação constante do art. 46-A da Lei n.º 9.615, de 24 de março de 1998, altera o art. 8º da Lei n.º 10.359, de 27 de dezembro de 2001, e dá outras providências. *DOU*, Brasília, 28 nov. 2002. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/mpv/Antigas\\_2002/79.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/Antigas_2002/79.htm)>. Acesso em: 28 mar. 2017.

CHILE. Ley n.º 20.019. Regula las Sociedades Anonimas Deportivas Profesionales.

Santiago, 05 maio 2005. Disponível em:

<<https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=237718>>. Acesso em: 21 fev. 2017.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. Enunciado n.º 534. VI Jornada de Direito Civil. Brasília, 2013. Disponível em:

<<http://www.emagis.com.br/static/emagis2/arquivos//downloads/vi-jornada-de-direito-civil-2121810.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2016.

COUTINHO, Augusto. *Projeto de Lei n.º 2.104, de 2015*. Dispõe sobre as sociedades anônimas desportivas (Sades), e dá outras providências. Disponível em:

<<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=1527032>>. Acesso em: 27 fev. 2017.

ESPAÑA. Constitución Española, de 29 de diciembre de 1978. *BOE*, Madrid, 19 dic.

1978. Disponível em: <<http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1978-31229>>.

Acesso em: 15 nov. 2016.

———— Ley n.º 10, de 15 de octubre de 1990. Del deporte. *BOE*, Madrid, 17 oct. 1990.

Disponível em: <[http://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-1990-25037](http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1990-25037)>. Acesso em: 15 nov. 2016.

———— Real Decreto n.º 1.255, de 17 de julio de 1999. Modificación del Real Decreto 1882/1994, de 16 de septiembre. *BOE*, Madrid, 17 jul. 1999. Disponível em:

<[http://noticias.juridicas.com/base\\_datos/Admin/rd1255-1999.html](http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/rd1255-1999.html)>. Acesso em: 15 nov. 2016.

———— Real Decreto n.º 1.412, de 14 de diciembre de 2001. Modificación del Real

Decreto 1251/1999, de 16 de julio, sobre sociedades anónimas deportivas. *BOE*, Madrid,

15 nov. 2016. Disponível em: <[https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2002-830](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2002-830)>. Acesso em: 15 nov. 2016.

——— Real Decreto n.º 1.564, de 22 de diciembre de 1989. Se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas. *BOE*, Madrid, 27 dez. 1989. Disponível em: <<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1989-30361>>. Acesso em: 13 jun. 2017.

FRANÇA. *Code du Sport. Organisation des activités physiques et sportives. Version consolidée au 13 février 2017*. Paris. Disponível em: <[https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do;jsessionid=012C257916EBB14A45FD062941DD33B4.tpdila21v\\_1?cidTexte=LEGITEXT000006071318&dateTexte=20170222](https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do;jsessionid=012C257916EBB14A45FD062941DD33B4.tpdila21v_1?cidTexte=LEGITEXT000006071318&dateTexte=20170222)>. Acesso em: 22 fev. 2017.

——— *Loi n.º 75-988, du 29 octobre 1975. Relative au développement de l'éducation physique et du sport*. *JORF*, Paris, 30 out. 1975, p. 11180. Disponível em: <[https://www.legifrance.gouv.fr/jo\\_pdf.do?id=JORFTEXT000000699405](https://www.legifrance.gouv.fr/jo_pdf.do?id=JORFTEXT000000699405)>. Acesso em: 03 abr. 2017.

——— *Loi n.º 84-610, du 16 juillet 1984. Relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives*. *JORF*, Paris, 17 jul. 1984, p. 02288. Disponível em: <[https://www.legifrance.gouv.fr/jo\\_pdf.do?id=JORFTEXT000000693187](https://www.legifrance.gouv.fr/jo_pdf.do?id=JORFTEXT000000693187)>. Acesso em: 04 abr. 2017.

——— *Loi n.º 87-979, du 7 décembre 1987. Modifiant la loi n.º 84-610 du 16 juillet 1984 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives*. *JORF*, Paris, 08 dez. 1987, p. 14262. Disponível em: <[https://www.legifrance.gouv.fr/jo\\_pdf.do?id=JORFTEXT000000875185](https://www.legifrance.gouv.fr/jo_pdf.do?id=JORFTEXT000000875185)>. Acesso em: 04 abr. 2017.

——— *Loi n.º 92-652, du 13 juillet 1992. Modifiant la loi n.º 84-610 du 16 juillet 1984 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives et portant diverses dispositions relatives à ces activités*. *JORF*, Paris, 16 jul. 1992, p. 9515. Disponível em: <[https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000711624&cat](https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000711624&categorieLien=id)>. Acesso em: 04 abr. 2017.

——— *Loi n.º 99-1124, du 28 décembre 1999. Portant diverses mesures relatives à l'organisation d'activités physiques et sportives*. *JORF*, Paris, 29 dez. 1999, p. 19582, texte n.º 4. Disponível em: <[https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000398817&cat](https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000398817&categorieLien=id)>. Acesso em: 04 abr. 2017.

LEITE, Otávio. *Projeto de Lei n.º 5.082, de 2016*. Cria a via societária, e estabelece procedimentos de governança e de natureza tributárias, para modernização do futebol, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2082511>>. Acesso em: 27 fev. 2017.

PORTUGAL. Carta de Lei. Aprova o novo Código Comercial, também designado por "Código Veiga Beirão". Lisboa, *Diário do Governo*, n.º 203, de 5 set. 1888, p. 1965-1987.

Disponível em:

<[http://www.pedrosoleal.com/estatutos\\_pdf/comercial/codigo\\_comercial.pdf](http://www.pedrosoleal.com/estatutos_pdf/comercial/codigo_comercial.pdf)>. Acesso em: 16 mar. 2017.

————— Decreto-Lei n.º 10, de 25 de janeiro de 2013. Estabelece o regime jurídico das sociedades desportivas a que ficam sujeitos os clubes desportivos que pretendem participar em competições desportivas profissionais. *Diário da República*, Lisboa, 25 jan. 2013. Disponível em: <<https://www.citius.mj.pt/portal/article.aspx?ArticleId=1412>>. Acesso em: 14 jun. 2017.

————— Decreto-Lei n.º 146, de 21 de junho de 1995. Estabelece o regime jurídico das sociedades desportivas. *Diário da República*, Lisboa, 21 jun. 1995. Disponível em: <<https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/475492/details/maximized>>. Acesso em: 08 mar. 2017.

————— Decreto-Lei n.º 262/86, de 02 de setembro de 1986. Aprova o Código das Sociedades Comerciais. *Diário da República*, Lisboa, 2 set. 1986. Disponível em: <[https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/34443975/view?p\\_p\\_state=maximized](https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/34443975/view?p_p_state=maximized)>. Acesso em: 16 mar. 2017.

————— Decreto-Lei n.º 303, 06 de junho de 1999. O presente diploma define os parâmetros para o reconhecimento da natureza profissional das competições desportivas e os consequentes pressupostos de participação nas mesmas. *Diário da República*, Lisboa, 06 ago. 1999. Disponível em: <[http://www.idesporto.pt/ficheiros/file/DL\\_303\\_1999.pdf](http://www.idesporto.pt/ficheiros/file/DL_303_1999.pdf)>. Acesso em: 03 abr. 2017.

————— Decreto-Lei n.º 47.344/66, de 25 de novembro de 1966. Aprova o Código Civil e regula a sua aplicação - Revoga, a partir da data da entrada em vigor do novo Código Civil, toda a legislação civil relativa às matérias que o mesmo abrange. *Diário do Governo*, Lisboa, 25 nov. 1966. Disponível em: <[http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?nid=775&tabela=leis](http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=775&tabela=leis)>. Acesso em: 15 nov. 2016.

————— Decreto-Lei n.º 67, de 3 de abril de 1997. Estabelece o regime jurídico das sociedades desportivas. *Diário da República*, Lisboa, 3 abr. 1997a. Disponível em: <[https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/526775/details/normal?p\\_p\\_auth=Cb04Hp0a](https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/526775/details/normal?p_p_auth=Cb04Hp0a)>. Acesso em: 08 mar. 2017.

————— Lei n.º 1/90, de 13 de janeiro de 1990. Lei de Bases do Sistema Desportivo. *Diário da República*, Lisboa, 13 jan. 1990. Disponível em: <[http://www.idesporto.pt/DATA/DOCS/LEGISLACAO/Doc05\\_077%20-%20Lei%201\\_90%20de%2013%20de%20Janeiro%20-%20LBSD.pdf](http://www.idesporto.pt/DATA/DOCS/LEGISLACAO/Doc05_077%20-%20Lei%201_90%20de%2013%20de%20Janeiro%20-%20LBSD.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2016.

————— Lei n.º 103, 13 de setembro de 1997. Estabelece o regime fiscal específico das sociedades desportivas (Lei n.º 1/90, de 13 de Janeiro, na redação dada pela Lei n.º 19/96, de 25 de Junho) previsto no Decreto-Lei n.º 67/97, de 3 de Abril. *Diário da República*,

Lisboa, 13 set, 1997c. Disponível em:

<[http://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.pdf?path=6148523063446f764c3246795a5868774d546f334e7a67774c336470626e526c654852766331396863484a76646d466b62334d764d546b354e79394d587a45774d3138784f546b334c6e426b5a673d3d&fich=L\\_103\\_1997.pdf&Inline=true](http://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.pdf?path=6148523063446f764c3246795a5868774d546f334e7a67774c336470626e526c654852766331396863484a76646d466b62334d764d546b354e79394d587a45774d3138784f546b334c6e426b5a673d3d&fich=L_103_1997.pdf&Inline=true)>. Acesso em: 03 abr. 2017.

——— Lei n.º 107, de 16 de setembro de 1997. Alteração, por ratificação, do Decreto-Lei n.º 67/97, de 3 de Abril (estabelece o regime jurídico das sociedades desportivas). *Diário da República*, Lisboa, 16 set. 1997b. Disponível em: <[https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/649169/details/normal?p\\_p\\_auth=Cb04Hp0a](https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/649169/details/normal?p_p_auth=Cb04Hp0a)>. Acesso em: 08 mar. 2017.

——— Lei n.º 19, de 25 de junho de 1996. Revisão da Lei de Bases do Sistema Desportivo. *Diário da República*, Lisboa, 25 jun. 1996. Disponível em: <[https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/427631/details/normal?p\\_p\\_auth=o0paWTdF](https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/427631/details/normal?p_p_auth=o0paWTdF)>. Acesso em: 08 mar. 2017.

——— Lei n.º 30, de 21 de julho de 2004. Aprova a Lei de Bases do Desporto. *Diário da República*, Lisboa, 21 jul. 2004. Disponível em: <[http://www.idesporto.pt/DATA/DOCS/LEGISLACAO/Doc05\\_031.pdf](http://www.idesporto.pt/DATA/DOCS/LEGISLACAO/Doc05_031.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2016.

REINO UNIDO. Co-operative and Community Benefit Societies Act 2014. Financial Conduct Authority, Londres, 27 jul. 2015. Disponível em: <<https://www.fca.org.uk/firms/registered-societies-introduction/co-operative-community-benefit-societies-act-2014>>. Acesso em: 22 fev. 2017.

TORRES, Sílvio. *Projeto de Lei n.º 6.461, de 2005*. Institui a Sociedade Empresária Desportiva, com regime tributário específico, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=310780>>. Acesso em: 27 fev. 2017.

UNIÃO EUROPEIA. Versão consolidada do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia. Bruxelas, *JO*, C 326, 26 out. 2012, p. 47-390. Disponível em: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:12012E/TXT&from=pt>>. Acesso em: 09 nov. 2016.

URUGUAI. Ley n.º 17.292. Administracion publica y empleo, fomento y mejoras. *D.O.*, Montevideu, 29 jan. 2001. Disponível em: <<https://legislativo.parlamento.gub.uy/temporales/leytemp5471019.htm>>. Acesso em: 20 fev. 2017.



## REPORTAGENS

A CONCORRÊNCIA desleal dos que não pagam. *O mirante semanário regional*. Desporto. [S.l.], 12 jul. 2006. Disponível em: <<http://omirante.pt/semanario/2006-07-12/desporto/2006-07-12-a-concorrenca-desleal-dos-que-nao-pagam>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

AG do Sporting autoriza processos a ex-dirigentes. *Sapo Desporto*. Seção Futebol. 06 out. 2014. Disponível em: <[http://desporto.sapo.pt/futebol/primeira\\_liga/artigo/2014/10/06/ag-do-sporting-autoriza-processos-a-ex-dirigentes](http://desporto.sapo.pt/futebol/primeira_liga/artigo/2014/10/06/ag-do-sporting-autoriza-processos-a-ex-dirigentes)>. Acesso em: 20 abr. 2016.

APÓS perder R\$ 3,5 bilhões, City enfim dá lucro mas donos não levam nada. *ESPN*, [S.l.], 14 out. 2015. Disponível em: <[http://espn.uol.com.br/noticia/550244\\_apos-perder-r-35-bilhoes-city-enfim-da-lucro-mas-donos-nao-levam-nada](http://espn.uol.com.br/noticia/550244_apos-perder-r-35-bilhoes-city-enfim-da-lucro-mas-donos-nao-levam-nada)>. Acesso em: 09 fev. 2017.

AS 1000 maiores. *Valor Econômico*. [S.l.], 2016. Disponível em: <[http://www.valor.com.br/valor1000/2016/ranking1000maiores?orderby=receita\\_desc](http://www.valor.com.br/valor1000/2016/ranking1000maiores?orderby=receita_desc)>. Acesso em: 15 maio 2017.

BARROS, Davi. Clubes têm receitas recorde em 2016, mas consultor avisa: “2017 será ano da verdade”. *G1. Futebol*. Rio de Janeiro, 02 maio 2017. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/clubes-tem-receitas-recorde-em-2016-mas-consultor-avisa-2017-sera-ano-da-verdade.ghtml>>. Acesso em: 15 maio 2017.

BLATTER, Joseph. Looking for the New Year. *Fifa*. Zurich, 30 dec. 2007. Disponível em: <<http://www.fifa.com/about-fifa/news/y=2007/m=12/news=blatter-looking-the-new-year-666229.html>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

BODART, Bruno. Sim, o Código de Defesa do Consumidor atrapalha (e muito) a sua vida e a dos mais pobres. *Spotniks*. [S.l.], 22 nov. 2016. Disponível em: <<http://spotniks.com/sim-o-codigo-de-defesa-do-consumidor-atrapalha-e-muito-a-sua-vida-e-a-dos-mais-pobres/>>. Acesso em: 23 nov. 2016.

CAPELO, Rodrigo. São Paulo nomeia advogados que estudarão a criação de empresa para gerir o futebol. *Época*. [S.l.], 14 jun. 2017. Disponível em: <[http://epoca.globo.com/esporte/epoca-esporte-clubes/noticia/2017/06/sao-paulo-nomeia-advogados-que-estudarao-criacao-de-empresa-para-gerir-o-futebol.html?utm\\_source=twitter&utm\\_medium=social&utm\\_campaign=post](http://epoca.globo.com/esporte/epoca-esporte-clubes/noticia/2017/06/sao-paulo-nomeia-advogados-que-estudarao-criacao-de-empresa-para-gerir-o-futebol.html?utm_source=twitter&utm_medium=social&utm_campaign=post)>. Acesso em: 16 jun. 2017.

CHADE, Jamil. Bilionários brincam com times de futebol. *O Estado de São Paulo*. Estadão. Esportes. Futebol. [S.l.], abr. 2013. Disponível em: <<http://esportes.estadao.com.br/noticias/futebol,bilionarios-brincam-com-times-de-futebol,1017849>>. Acesso em: 09 fev. 2017.

DIAS, André. 5 gráficos que mostram como os três grandes estão perto da falência. *Finance Football*. [S.l.], 9 dez. 2016. Disponível em: <<http://financefootball.com/2016/12/09/5-graficos-mostram-os-tres-grandes-estao-perto-da-falencia/>>. Acesso em: 17 maio 2017.

DIAS, Carlos. Gestão da Chapecoense é exemplo para clubes. *IstoÉ dinheiro*. [S.l.], 29 nov. 2016. Disponível em: <<http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/economia/20161129/gestao-chapecoense-exemplo-para-clubes/436997>>. Acesso em: 14 mar. 2017.

ESCOBAR, Francisco Siredey. La deuda crónica que asfixia al fútbol chileno. *La Tercera*. [S.l.], 16 set. 2012. Disponível em: <<http://diario.latercera.com/2012/09/16/01/contenido/deportes/4-118534-9-la-deuda-cronica-que-asfixia-al-futbol-chileno.shtml>>. Acesso em: 21 fev. 2017.

FERNANDEZ, Martín. Em depoimento, ex-presidente da Conmebol admite que lesava clubes. *Globo Esporte*. São Paulo, 02 fev. 2016. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/futebol-internacional/noticia/2016/02/em-depoimento-ex-presidente-da-conmebol-admite-que-lesava-clubes.html>>. Acesso em: 18 abr. 2016.

FIFPRO. 2016 *Fifpro Global Employment Report*. Working conditions in professional football. The University of Manchester. [S.l.], 28 nov. 2016. Disponível em: <<https://www.fifpro.org/images/documents-pdf/2016-fifpro-global-employment-report.pdf>>. Acesso em: 29 nov. 2016.

FÚTBOL chileno al borde del colapso: El 91% de los clubes tuvo números rojos em 2015. *Emol*. Santiago, 7 maio 2016. Disponível em: <<http://www.emol.com/noticias/Deportes/2016/05/07/801628/Futbol-chileno-al-borde-del-colapso-El-91-de-los-clubes-tuvo-numeros-rojos-en-2015.html>>. Acesso em: 21 fev. 2017.

GOBIERNO no perdonará las deudas tributarias del fútbol chileno. *Cooperativa*. Deportes. [S.l.], 17 maio 2004. Disponível em: <<http://www.cooperativa.cl/noticias/deportes/futbol/ley-sad/gobierno-no-perdonara-las-deudas-tributarias-del-futbol-chileno/2004-05-17/195557.html>>. Acesso em: 21 fev. 2017.

KPMG. Football clubs and the Stock Exchange in 2016. [S.l.], 01 fev. 2017. Disponível em: <[https://www.footballbenchmark.com/stock\\_exchange\\_football\\_clubs](https://www.footballbenchmark.com/stock_exchange_football_clubs)>. Acesso em: 23 fev. 2017.

MATILLA, Alfredo. Madrid y Barça acumulan el 31,9% de la deuda de LaLiga. *AS*. [S.l.], 30 mar. 2016. Disponível em: <[http://futbol.as.com/futbol/2016/03/29/primera/1459275785\\_600654.html](http://futbol.as.com/futbol/2016/03/29/primera/1459275785_600654.html)>. Acesso em: 16 maio 2017.

MINAS TÊNIS CLUBE. Governança. Institucional. Belo Horizonte, [2016?]. Disponível em: <<http://minastenisclube.com.br/governanca/institucional>>. Acesso em: 28 nov. 2016.

NISSAN cancela patrocínio com o Vasco após briga da torcida. *Folha de São Paulo*. Esporte. São Paulo, 16 dez. 2013. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/esporte/2013/12/1386481-apos-briga-da-torcida-nissan-decide-cancelar-contrato-de-patrocinio-com-o-vasco.shtml>>. Acesso em: 14 mar. 2017.

NO Superclássico das dívidas' de R\$ 3 bilhões, Barça ganha, fácil, do Real. *Espn*. [S.l.], 16 mar. 2015. Disponível em: <[http://espn.uol.com.br/noticia/492497\\_no-superclassico-das-dividas-de-r-3-bilhoes-barca-ganha-facil-do-real](http://espn.uol.com.br/noticia/492497_no-superclassico-das-dividas-de-r-3-bilhoes-barca-ganha-facil-do-real)>. Acesso em: 16 maio 2017.

OS CLUBES na modernidade. A competência entra em campo. *Revista Placar* n.º 1.084. [S.l.], jun. 1993. Disponível em: <<https://books.google.es/books?id=1Fg4TcjHZIYC&pg=PA51&lpg=PA51&dq=fluminense+virar+sociedade+anonima&source=bl&ots=nPNdXj7cjC&sig=x9-DbK4XYglai9ZcYDIqRFIB3Bo&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwje7pratLPSAhXCIsAKHUVvAtAQ6AEIGjAA#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 28 fev. 2017.

PARA analistas, contratação de Chen Zhizhao pelo Corinthians é marketing. *SporTv.com*. São Paulo, 02 jan. 2012. Disponível em: <<http://sportv.globo.com/site/programas/arena-sportv/noticia/2012/01/para-analistas-contratacao-de-chen-zhizhao-pelo-corinthians-e-marketing.html>>. Acesso em: 29 jun. 2017.

PERRONI, Federico. Sociedades anónimas deportivas, Impuesto a la Renta y “pases puentes”. *Montevideo Portal*. Montevideo, 27 maio 2015. Disponível em: <[http://columnistas.montevideo.com.uy/uc\\_301494\\_1.html](http://columnistas.montevideo.com.uy/uc_301494_1.html)>. Acesso em: 20 fev. 2017.

PROCESSOS contra a administração de Godinho Lopes. *Diário de Notícias*, Seção Desporto. 09 set. 2014. Disponível em: <<http://www.dn.pt/desporto/sporting/interior/processos-contra-a-administracao-de-godinho-lopes-4116283.html>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

ROJAS, Rodrigo Bustamante. La SAD fue el destino escogido por la mayoría em el fútbol chileno. *Cooperativa*. Deportes. [S.l.], 7 nov. 2006. Disponível em: <[http://www.cooperativa.cl/p4\\_noticias/site/artic/20061106/pags/20061106150153.html](http://www.cooperativa.cl/p4_noticias/site/artic/20061106/pags/20061106150153.html)>. Acesso em: 21 fev. 2017.

SEITZ, Oliver. Na mesma. *Universidade do Futebol*. [S.l.], 15 jul. 2010. Disponível em: <<http://universidadedofutebol.com.br/na-mesma/>>. Acesso em: 15 maio 2017.

SOARES, Lucas; MELO, Régis. Boa perde patrocinador máster e fornecedora de material esportivo. *Ge*. Futebol. Varginha, MG, 13 mar. 2017. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/mg/sul-de-minas/futebol/noticia/2017/03/patrocinador-master-do-boa-esporte-e-3-retirar-patrocinio-ao-clube-de-mg.html>>. Acesso em: 14 mar. 2017.

SOMOGGI, Amir. Bundesliga atinge recorde de faturamento e lucro. [S.l.], 2 fev. 2017. Disponível em: <<http://blogs.lance.com.br/somoggi/bundesliga-atinge-recorde-de-faturamento-e-lucro/>>. Acesso em: 07 fev. 2017.

———. Estudo da UEFA mostra melhora na gestão do futebol europeu. [S.l.], 19 jan. 2017. Disponível em: <<http://blogs.lance.com.br/somoggi/estudo-da-uefa-mostra-melhora-na-gestao-do-futebol-europeu/>>. Acesso em: 07 fev. 2017.

SOUSA, Eduardo de. Como são feitas (e manipuladas) as apostas no futebol? GE explica. *Globo*. Rio de Janeiro, 9 jul. 2016. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2016/07/como-sao-feitas-e-manipuladas-apostas-no-futebol-ge-explica.html>>. Acesso em: 12 jun. 2017.

SOUSA, Hugo Daniel. Finanças Bolsa, o jogo que os clubes de futebol estão a perder. *Público*. Finanças. [S.l.], 6 dez. 2011. Disponível em: <<https://www.publico.pt/2011/12/06/desporto/noticia/bolsa-o-jogo-que-os-clubes-de-futebol-estao-a-perder-1523948>>. Acesso em: 23 fev. 2017.

STOXX. Europe Football Index. [S.l.], 22 fev. 2017. Disponível em: <<https://www.stoxx.com/index-details?symbol=FCTP>>. Acesso em: 23 fev. 2017.

UEFA nega punição a Manchester City e PSG após infrações em fair play financeiro. *Estadão*. Estadão Conteúdo. [S.l.], 21 abr. 2017. Disponível em: <<http://esportes.estadao.com.br/noticias/geral,uefa-nega-punicao-a-manchester-city-e-psg-apos-infracoes-em-fair-play-financieiro,70001747239>>. Acesso em: 16 maio 2017.