

# O caráter político dos clubes em meio à modernização da gestão do futebol brasileiro

VITOR LOUREIRO SION<sup>1</sup>

## Resumo

A mais recente tentativa para acelerar o processo de modernização dos clubes brasileiros foi a Lei do Profut (Programa de Modernização da Gestão e Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro), promulgada em 2015 pela presidente Dilma Rousseff. No entanto, até o presente momento, a maioria dos clubes brasileiros segue sem atualizar os seus estatutos sociais, mantendo uma estrutura organizacional híbrida que combina aspectos profissionais e amadores. A partir de exemplos de profissionalização ocorridos em outros países, os clubes brasileiros têm uma vasta gama de opções em busca do aperfeiçoamento de sua gestão. Neste artigo serão analisados dois pontos centrais desse processo. O primeiro deles é o aspecto político dos clubes brasileiros, que costumam ser geridos por presidentes eleitos, mas não remunerados. O segundo tema a ser discutido é a possibilidade dos clubes se converterem em empresas. A análise desses pontos será feita com base em experiências ocorridas dentro e fora do Brasil e na literatura acadêmica existente, que aponta vulnerabilidades e recomendações para esse mercado.

## Introdução

Nos últimos anos, consolidou-se a ideia de que o futebol brasileiro tem perdido espaço para outros países. A derrota do Brasil para a Alemanha por 7 a 1, na semifinal da Copa do Mundo de 2014, jogada em território brasileiro, foi o momento em que tal fenômeno se expressou de maneira mais clara, dada a importância do evento e o tamanho da decepção causada na população nacional. Observadores mais atentos, porém, têm feito esse diagnóstico há mais tempo, principalmente no que se refere à estrutura interna do futebol brasileiro e ao funcionamento dos clubes nacionais.

---

<sup>1</sup> Vitor Loureiro Sion é doutorando e mestre em Relações Internacionais pelo Programa San Tiago Dantas (Unesp-Unicamp-PUC-SP). Possui MBA em Football Industries pela University of Liverpool. É pesquisador associado do Centro de Relações Internacionais da FGV (Fundação Getúlio Vargas).

A realidade financeira dos clubes brasileiros não tem apresentado melhoria nas últimas décadas. Apesar de seguidas leis e renegociações das dívidas, as agremiações nacionais seguem patinando no caminho para a profissionalização, acumulando déficits ano após ano. Esse panorama impacta diretamente o futebol jogado dentro de campo, uma vez que os atletas de ponta que surgem logo são transferidos para o exterior, em um processo visto muitas vezes como a salvação econômica dos clubes, deixando a parte esportiva em segundo plano. Neste sentido, o que os cartolas têm feito para tentar sair deste círculo vicioso?

Depois de longa discussão, a Lei do Profut (Programa de Modernização da Gestão e Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro), promulgada em 2015 pela presidente Dilma Rousseff, foi anunciada como o novo caminho para dias melhores no futebol brasileiro. A lei criou mecanismos para aperfeiçoar a gestão dos clubes, que hoje apresentam uma estrutura organizacional híbrida, na qual os presidentes são eleitos pelos sócios e, na maioria das vezes, trabalham sem remuneração. Essa dimensão política dos clubes muitas vezes é considerada uma das razões para o atraso do futebol brasileiro na comparação com outros países.

Outro fato costumeiramente citado é a ausência de grandes clubes se transformando em empresa, processo que está mais avançado em países como Inglaterra, Espanha, Alemanha e até mesmo o Chile. Neste artigo, analisaremos esses dois aspectos: a dimensão política e a possibilidade de os clubes brasileiros se transformarem em Sociedade Anônima (SA). Desta maneira, esperamos demonstrar que os clubes brasileiros dispõem de uma vasta gama de opções em busca da sua modernização e que o caráter político também tem alguns benefícios em relação aos modelos de outros países.

Este artigo terá quatro outras partes, além desta introdução. A próxima seção aborda a estrutura do futebol brasileiro e a evolução de sua regulação, abordando o Profut, a Lei do Zico e a Lei Pelé. Em seguida detalha-se as vantagens e desvantagens do caráter político da maioria dos clubes nacionais, com presidentes e Conselhos Deliberativos eleitos e não remunerados. A quarta parte deste artigo analisa as possibilidades para que a estrutura societária dos clubes de futebol seja transformada em empresa. Parte da literatura especializada sugere que esse caminho é o mais adequado para a modernização do futebol brasileiro (CASTRO, 2018). Por fim, as considerações finais e a bibliografia utilizada.

## **Estrutura do futebol brasileiro**

Para compreendermos melhor a fragilidade econômica dos clubes brasileiros, é fundamental discutirmos a estrutura do futebol no país ou, em outras palavras, o ambiente onde eles estão inseridos.

A entidade máxima que regula o futebol brasileiro é a CBF (Confederação Brasileira de Futebol), responsável por todos os assuntos ligados à seleção brasileira e pela organização dos campeonatos nacionais, principalmente a Copa do Brasil e o Campeonato Brasileiro<sup>2</sup>. As diretrizes traçadas pela CBF são aplicadas pelas 27 federações que representam os 26 Estados do Brasil, além do Distrito Federal. Cada clube deve ser filiado à respectiva federação de seu Estado para ter o direito de jogar as competições regionais, nacionais e internacionais.

A CBF é uma instituição privada que registra lucros de dezenas de milhões de reais a cada ano. Em 2017, o lucro da CBF foi de R\$ 50,7 milhões (CBF, 2018). Sob a justificativa de desenvolver o futebol em todo o Brasil, a CBF distribuiu parte de suas receitas entre as federações estaduais. No mesmo ano de 2017, R\$ 65,3 milhões foram usados em dois itens de despesas: “projetos de desenvolvimento, órgãos e departamento de apoio” e “contribuição ao fomento do futebol nos Estados”. Tal valor representou um aumento de mais de R\$8 milhões a “projetos de desenvolvimento, órgãos e departamento de apoio”, mesmo com receita 9% menor que 2016 (CBF, 2018, p.23).

O que poderia ser uma medida de fomento ao esporte nacional, porém, tem sido usada para a perpetuação dos dirigentes da CBF. Isso acontece porque as federações estaduais detêm a maioria dos votos na eleição presidencial da CBF, que usa tais fatos para estabelecer uma política de clientelismo e patronagem, no qual os representantes estaduais são constrangidos a votarem no candidato ligado à atual gestão da entidade nacional e, em troca, não precisam prestar contas das verbas que recebem<sup>3</sup>. Tal mecanismo tem sido bastante eficiente, como prova a manutenção de um mesmo grupo no poder desde 1989, quando Ricardo Teixeira assumiu o comando do futebol nacional<sup>4</sup>. A longevidade é considerada uma característica central no

---

<sup>2</sup> Acima da CBF estão a Conmebol (Confederação Sul-Americana de Futebol), responsável pelo desporto na América do Sul, e a FIFA (Federação Internacional de Futebol), instituição máxima do futebol mundial.

<sup>3</sup> Vale destacar que a CBF não é a única entidade que faz uso de tal prática no futebol mundial. Para o mecanismo utilizado pela FIFA, ver Chade (2015). Para as ações adotadas pela AFA (Asociación del Fútbol Argentino), ver Castillo (2011).

<sup>4</sup> Depois de Teixeira, passaram pela presidência da CBF José Maria Marín (2012-2015) e Marco Polo Del Nero (2015-2016).

aparecimento de casos de corrupção: quanto mais longo o período no cargo, há mais tempo corruptores e corrompidos se conhecem, facilitando o esquema de corrupção. Não à toa, os três últimos presidentes da CBF foram acusados de corrupção no escândalo da FIFA<sup>5</sup>. Apesar das acusações de corrupção contra Teixeira, Marín e Del Nero, em abril de 2018 Rogério Caboclo, candidato da situação, foi eleito para assumir a CBF em 2019.

Desta maneira, as federações se mantêm economicamente por verbas da CBF que, por sua vez, permite a continuidade dos campeonatos estaduais, que acontecem em poucos países e inflam o número de jogos de cada clube por ano. A obrigatoriedade de disputar mais partidas anualmente é prejudicial para os atletas, que têm menos tempo de se prepararem nas pré-temporadas, e para os clubes, que muitas vezes registram prejuízos econômicos nestas competições menos atrativas para o público e têm menos tempo para fazerem excursões internacionais. Ou seja, enquanto as lideranças das federações e da CBF mantêm uma relação vantajosa a ambas às partes, os clubes não se beneficiam desta troca. Pelo contrário, de acordo com as investigações norte-americanas que levaram os três últimos presidentes da CBF ao banco dos réus, os clubes brasileiros foram lesados nestes casos, uma vez que a verba de direitos de transmissão de TV e de patrocínio da Copa do Brasil foi desviada, reduzindo as premiações para os competidores. Ou seja, a CBF não se interessa por alterar o panorama dos clubes (CASTRO; MANSSUR; GAMA, 2016).

Mesmo se os clubes se unissem para tentar mudar esse cenário, a construção de uma alternativa a curto prazo seria difícil. Isso porque os votos de todos os clubes das séries A e B, somados, valem menos que os votos das federações nas eleições da CBF. Desta maneira, a partir do diagnóstico de que a estrutura atual do futebol brasileiro não ajuda na modernização dos clubes, a mudança desse panorama passou a ser discutida no Congresso Nacional.

A tentativa mais recente de modernizar o futebol brasileiro foi o Profut (Lei n.13.155), que permitiu que os clubes tivessem as suas dívidas fiscais reduzidas e parceladas em até 20 anos. Para obter esse benefício, os clubes deveriam assumir alguns compromissos, como a regularidade das obrigações trabalhistas a partir de então, o máximo de uma reeleição para os cargos executivos, a adequação dos seus estatutos sociais para permitir a modernização da gestão, entre outros (SILVA; SILVA, 2016).

---

<sup>5</sup> Para uma análise detalhada dos escândalos da FIFA, ver Chade (2015), Blake & Calvert (2016) e Conn (2017).

Outra lei que buscou alterar a estrutura do esporte mais popular do país foi a Lei do Zico (8672/93), cujo projeto inicial sugeria mudar a maneira como as federações faziam votações internas e elegiam seus presidentes. A ideia era dar maior poder para os clubes grandes, diminuindo a possibilidade de os pequenos perpetuarem determinados dirigentes em troca de verbas. A proposta, porém, não passou no Congresso e ao final, a lei acabou se restringindo a permitir que os clubes se transformassem em empresa, dando continuidade à forma como a CBF e as federações escolhem seus dirigentes, o que se mantém até hoje (BELMAR, 2016).

A possibilidade de os clubes se transformarem em empresa foi reforçada em 1998 pela Lei Pelé (Lei n.9.615). Inicialmente, o projeto previa a obrigatoriedade para que clubes seguissem esse caminho, o que foi rechaçado por parlamentares ligados aos dirigentes de futebol, a chamada “Bancada da Bola” (BELMAR, 2016).

Há ainda outras leis que regulam a indústria do futebol no Brasil, como o Estatuto do Torcedor (Lei n.10.671, de 2003) e a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar n.101, de 2000). Para os objetivos deste trabalho, porém, a análise mais relevante era das outras três legislações já detalhadas.

### **A política nos clubes brasileiros**

A literatura sobre a governança no esporte costuma classificar a influência política como um dos principais focos de corrupção nas entidades esportivas em geral (DORSEY, 2015; FORSTER, 2006). Um dos motivos para tal fenômeno é a falta de transparência, que faz com que a entidade tenha dificuldade para controlar os dirigentes eleitos, principalmente porque estes têm acesso a informações que não estão disponíveis para a opinião pública e àqueles que os elegeram (MASON; THIBAUT; MISENER, 2006). No caso do futebol brasileiro, é possível identificar vantagens e desvantagens do aspecto político da administração dos clubes.

O ponto positivo é a democracia direta, com sócios sendo mais que consumidores e tendo a possibilidade de influenciar diretamente nos rumos do clube. Apesar de nem sempre tal aspecto ser valorizado, há pressão em outros países por uma reforma neste sentido. Na Inglaterra, por exemplo, uma série de movimentos, como o FSF (The Football Supporters’ Federation) e o SD (Supporters Direct), defendem a incorporação deste elemento que é corriqueiro no futebol brasileiro.

As eleições, porém, também geram efeitos negativos. Os dirigentes têm apresentado um descompromisso com a saúde financeira dos clubes em longo prazo. De olho na reeleição ou na indicação de um sucessor, os presidentes de clubes costumam realizar contratações de atletas com valores irracionais com a justificativa da busca por títulos (ITAÚ, 2017). Além disso, as mudanças de gestão também representam troca frequente de funcionários após eleições, prejudicando ações em diversas áreas, como marketing, comunicação, etc.

A escolha política de presidentes por meio de eleições também é um dos motivos da falta de profissionalismo da maioria dos dirigentes. Escolhidos em disputas políticas, os presidentes não costumam ter formação voltada para a administração de um clube de futebol. Além disso, o fato de a maioria deles ocupar sem remuneração, aumenta o risco de incidência de casos de corrupção (AREIAS, 2007).

Por muitos anos, a não remuneração dos presidentes dos clubes brasileiros existia sob a justificativa de exigência legal, pois caso uma entidade sem fins lucrativos tivesse dirigente assalariado, ela poderia perder uma série de benefícios fiscais. O Profut, porém, colocou fim a esse obstáculo e alguns clubes começam a se modernizar e a remunerar seus presidentes, como o Bahia e o São Paulo.

Outro elemento bastante característico dos clubes brasileiros é a existência do Conselho Deliberativo, uma espécie de Poder Legislativo que tem como principais funções a aprovação de balanços e orçamentos, a discussão de eventuais mudanças estatutárias e a fiscalização da diretoria executiva. Os principais clubes nacionais costumam ter por volta de 300 conselheiros, sendo a maioria deles eleitos no mesmo dia que o presidente e cerca de um terço são efetivos devido ao tempo a serviço do clube.

A existência do Conselho Deliberativo apresenta vantagens e desvantagens. Nos clubes em que a eleição prevê proporcionalidade entre as chapas candidatas, o Conselho Deliberativo pode funcionar como um importante órgão de controle, uma vez que conselheiros opositores podem fiscalizar de perto a atuação do presidente. Os conselheiros são, inclusive, responsáveis por eleger alguns de seus pares para a composição do Conselho Fiscal, que elabora os pareceres sobre as contas do clube. Por outro lado, como representantes políticos, os conselheiros podem dificultar a profissionalização dos clubes, dado o receio que esse processo diminua o seu poder

dentro da instituição, o que poderia acontecer em clubes-empresa, cujas modalidades serão analisadas no próximo item.

### **Transformação do clube em empresa**

A transformação dos clubes em empresas tem sido citada há décadas como um caminho para a profissionalização do futebol no Brasil. Três das leis mais importantes que regulam o setor também abordaram essa medida: a Lei Zico, de 1993, a Lei Pelé, de 1998, e a Lei do Profut, de 2015. Nos três casos, os clubes foram liberados a buscar fundos e empresas parceiros, possibilitando a alteração da sua participação societária.

No entanto, esse tipo de transação nem sempre tem consequências apenas positivas. Um exemplo disso é um estudo do FATF (Financial Action Task Force) que aponta a venda de uma porcentagem da estrutura societária de um clube como uma das quatro áreas com maior incidência de corrupção no futebol (FATF, 2009, p.17)<sup>6</sup>.

Há diversos modelos existentes de transformação de clubes em S.A. (Sociedade Anônima) pelo mundo. Nos próximos tópicos, analisaremos alguns exemplos que deram certo e outros que fracassaram, como foco nas experiências na Alemanha, na Espanha, na Inglaterra, no Chile, em Portugal e no Brasil.

A Alemanha apresenta um sistema híbrido, em que entidades associativas podem virar sociedades empresariais, desde que associação tenha ao menos 50% + 1 dos votos. Ou seja, as empresas que se associam aos clubes não detêm o controle majoritário da atividade futebolística<sup>7</sup> (CASTRO, 2018, p.203).

Foi o que aconteceu no Bayern de Munique. O clube não abandonou sua natureza associativa, mas separou a modalidade de futebol profissional das demais atividades do clube. A modalidade de futebol profissional do Bayern de Munique passou a ser gerida por uma companhia cujo o acionista controlador era o próprio clube, com 75%, sendo que o percentual

---

<sup>6</sup> As outras três áreas são: transferências de atletas, venda de patrocínios e direitos de imagem e envolvimento em casas de apostas.

<sup>7</sup> A única exceção prevista nesta regra ocorre depois que uma empresa já participou como acionista do clube por ao menos 20 anos. Neste cenário, a companhia pode pedir à DFL (Liga Alemã de Futebol) para ter mais de 50% do capital social da sociedade.

restante era dividido igualmente por Adidas, Allianz e Audi, com 8,33% cada uma (CASTRO; MANSSUR; GAMA, 2016, p.42).

O Borussia Dortmund, por sua vez, seguiu por outro caminho para se tornar uma empresa. Desde outubro de 2000, o Borussia Dortmund tem ações negociadas na Bolsa de Valores de Frankfurt (CASTRO, 2018, p.215). Outro clube que também tem ações é o Benfica, de Portugal, que em 2000 separou o futebol profissional das demais atividades do clube e criou uma sociedade anônima desportiva (SAD). O clube Benfica tem 40% das ações da SAD e, por meio de uma *holding*, controla outros 23,65%. As ações em propriedade do Benfica têm direitos especiais, como o veto a fusões ou cisões, e por isso são chamadas de “categoria A”. O restante do capital social da SAD é dividido entre pessoas e companhias que detêm menos de 10% do total cada um e com ações de “categoria B” (CASTRO, 2018, p.281).

Já na Espanha, a maioria dos clubes foram transformados em SAD. Essa mudança ocorreu a partir da implementação de uma lei, em outubro de 1990. A legislação previa que todos os clubes se transformassem em empresa, com exceção daqueles que haviam apresentado saldo patrimonial líquido positivo na temporada 1985-1986. Com isso, apenas Barcelona, Real Madrid, Atlético de Bilbao e Osasuna tiveram a opção de seguirem como entidades associativas (SOMOGGI, 2011).

A Inglaterra talvez seja o país onde os clubes tenham se transformado em empresa há mais tempo, desde o início do século XX (MEGALE, 2009). Hoje, no entanto, o futebol inglês enfrenta outro problema: a origem dos investimentos, uma vez que mais de 25% dos clubes profissionais apresentam empresas *offshores* em sua participação societária, o que aumenta a possibilidade de cometimento de crimes financeiros (TURNER, 2016).

Não é apenas na Europa, porém, que a experiência dos clubes-empresa está mais avançada do que no Brasil. Os clubes de futebol chileno podem apresentar três tipos de estrutura societária, de acordo com a lei 20.019, de maio de 2005: sociedade anônima desportiva profissional (SADP), corporação ou fundação. Independentemente do tipo de estrutura, todos os clubes devem estar registrados sob o Instituto Nacional de Esportes do Chile, entidade governamental que fiscaliza as entidades esportivas profissionais do país (CASTRO, 2018, p.305). Atualmente, os principais clubes chilenos, Colo-Colo, Universidad Católica e Universidad de Chile, têm ações na Bolsa de Valores de Santiago.

No Brasil, apesar das seguidas leis tentando regulamentar a transformação de clubes em empresas, até o momento os exemplos têm sido mais negativos do que positivos, como fica evidente nos casos de Flamengo, Corinthians e Bahia.

Em dezembro de 1999, o Conselho Deliberativo do Flamengo autorizou a criação da Flamengo Licenciamentos, uma parceria com a ISL (International Sports License), então maior empresa de marketing esportivo do mundo e que estaria encarregada de explorar a imagem do clube carioca. O acordo tinha duração de 15 anos e envolvia o pagamento de US\$ 80 milhões ao Flamengo (AIDAR, 2001). No entanto, menos de 15 meses depois de entrar em vigor, o contrato foi rompido porque a ISL pediu falência diante de um rombo de US\$ 300 milhões. O pedido da ISL ocorreu em meio à descoberta de inúmeros crimes cometidos pela empresa, tais como pagamento de propina a executivos da FIFA, fraude e administração temerária. Especificamente sobre o contrato com o Flamengo, a CPI do Futebol de 2001 identificou o uso de *offshores* e contas em paraísos fiscais para o pagamento de despesas.

O Corinthians, por sua vez, assinou em 2004 uma parceria com a MSI (Media Sports Investment), um grupo de investidores russos e britânicos que passava a ter o controle do departamento de futebol do clube por 10 anos. Desde o início do negócio, o Ministério Público de São Paulo questionava a origem do dinheiro da MSI. Isso ocorreu porque o principal investidor do negócio, o russo Boris Berezovsky, já era investigado em seu país por uma série de crimes, como lavagem de dinheiro, pertencimento a organização criminosa e desvio de dinheiro público. A MSI contratou estrelas do futebol mundial para o Corinthians, como o brasileiro Nilmar e os argentinos Carlos Tevez e Javier Mascherano, sendo que, nos casos destes dois últimos atletas, o dinheiro para as transferências jamais passou pelo Brasil (SANCTIS, 2014).

A parceria chegou ao fim em 2007, depois que a Justiça Federal decretou a prisão de três gestores da MSI pelos crimes de lavagem de dinheiro e formação de quadrilha. Uma conta da MSI no Brasil chegou a ser bloqueada, proibindo-a de receber novos aportes de cinco *offshores* que a abasteciam. Ao final do processo, os réus foram inocentados das acusações de formação de quadrilha e lavagem de dinheiro de US\$ 32 milhões (VASCONCELLOS, 2014).

Outro exemplo importante do futebol brasileiro é o caso do Bahia. Em 1998, o clube vendeu 51% do seu departamento de futebol para o Banco Opportunity. A parceria durou cerca de oito anos e foi encerrada em 2006. Segundo investigações da Polícia Federal, o Bahia seria beneficiário de uma movimentação de US\$ 32 milhões no exterior. No entanto, o clube afirma desconhecer o dinheiro e não registrou a movimentação em nenhuma de suas demonstrações financeiras anuais, levantando a hipótese de que a verba teria sido usada em lavagem de dinheiro (SEABRA; MATTOS, 2008).

Um dos motivos para a suspeita de lavagem de dinheiro decorre da estrutura societária das empresas envolvidas. A Operação Satiagraha identificou o envio de US\$ 32 milhões do Opportunity Fund para a Parcom Participações SA, empresa que comandava o Bahia apenas de forma indireta. Desde o Opportunity Fund até o Bahia SA, havia 5 camadas de empresas. Uma dessas camadas era o Liga Futebol, companhia que o Esporte Clube Bahia reconhece como sócio controlador da empresa Bahia SA (LEAL, 2008).

A criação de empresas interpostas é um dos mecanismos identificados para a lavagem de dinheiro internacional. No caso do Opportunity Fund, haveria empresas criadas em nome de funcionários, mas que estavam submetidas à decisão de Daniel Dantas. Entre outros crimes, o banqueiro Daniel Dantas foi investigado por evasão de divisas, formação de quadrilha, gestão fraudulenta e lavagem de dinheiro.

### **Conclusão**

Este artigo pretendeu demonstrar que os clubes brasileiros mantêm uma estrutura híbrida, no qual o profissionalismo convive com práticas ainda amadoras. A transformação dos clubes em empresa tem sido citada como a principal solução para esse problema. Neste artigo, foram apresentadas diversas modalidades de clube-empresa pelo mundo, o que prova que as agremiações nacionais dispõem de um amplo leque de opções se quiserem seguir este caminho.

Vale ressaltar, no entanto, que tal alternativa também apresenta riscos. O futebol, não apenas no Brasil, mas no mundo todo, é uma área atrativa para a realização de crimes financeiros por ser um setor fácil para a entrada de novos atores e que comporta muitos intermediários em uma transação, dificultando a identificação de “dinheiro sujo” (SANCTIS, 2014).

Os exemplos negativos ocorridos no Brasil são uma prova desse fenômeno. Por isso, independentemente do processo de modernização, os clubes precisam aperfeiçoar seus órgãos de controle. Tal caminho poderia ser feito aproveitando o lado positivo do caráter político das agremiações nacionais, por meio, por exemplo, do fortalecimento dos Conselhos Fiscais ligados aos Conselhos Deliberativos.

Dada a competitividade do futebol brasileiro, considerado por alguns analistas como o mais equilibrado do mundo devido à existência de 12 clubes de tradição, a melhoria na gestão pode surgir quando uma dessas agremiações se tornar, definitivamente, profissional. Ou seja, a profissionalização de um clube deve levar os seus rivais à evolução também.

## **Bibliografia**

AIDAR, Antônio Carlos Kfourri. **A Transformação do Modelo de Gestão no Futebol II**. Relatório do Núcleo de Pesquisas e Publicações da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV, 2001.

ALBINO, José Coelho de Andrade; CARRIERI, Alexandre de Pádua; FIGUEIREDO, Diego; SARAIVA, Frederico Heitmann; BARROS, Frederico Luiz Ribeiro Silva. “Sport Club Internacional E a Constituição Da Identidade Corporativa De ‘Clube-Empresa’”. **Organizações & Sociedade**, v.16, n.48, 2009.

AREIAS, J. H. **Uma bela jogada**. Rio de Janeiro: Outras Letras, 2007.

BELMAR, Thiago Hinojosa. **Grupos de interesse e o processo de modernização do futebol brasileiro: da redemocratização ao Bom Senso Futebol Clube**. Dissertação de mestrado em Ciência Política, USP, 2016.

BLAKE, Heidi; CALVERT, Jonathan. **The ugly game: the Qatari plot to buy the World Cup**. London: Simon & Schuster, 2016.

CASTILLO, Hernán. **Todo Pasa: Fútbol, negocios y política de Videla a los Kirchner**. Buenos Aires: Aguilar, 2011.

CASTRO, Rodrigo Monteiro de. **Futebol e governança**. São Paulo: Migalhas, 2018.

CASTRO, Rodrigo Monteiro de; MANSSUR, José Francisco C.; GAMA, Tácio Lacerda. **Sociedade Anônima do Futebol: exposição e comentários ao projeto de Lei 5.082/16**. São Paulo: Quartier Latin, 2016.

CBF. **Demonstrações Financeiras 2017**. 05 de março de 2018.

CHADE, Jamil. **Política, Propina e Futebol**: como o ‘padrão FIFA’ ameaça o esporte mais popular do planeta. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

CONN, David. **The fall of the house of FIFA**. London: Yellow Jersey Press, 2017.

DORSEY, James M. “Cleaning Up World Soccer Governance”. **Turkish Policy Quarterly**. VOL.4, n.2, 2015.

FATF Report. **Money Laundering through the Football Sector**. 2009.

FORSTER, John. ‘Global sports organisations and their governance’. **Corporate Governance: The International journal of business in society**. Vol. 6, Issue 1, p. 72-83, 2006.

ITAÚ. **Análise Econômico-Financeira dos Clubes de Futebol Brasileiros**. 2017. Disponível em:

[https://www.italy.com.br/arquivosstaticos/italyBBA/contents/common/docs/Analise\\_dos\\_Clubes\\_Brasileiros\\_de\\_Futebol\\_Itau\\_BBA\\_2017.pdf](https://www.italy.com.br/arquivosstaticos/italyBBA/contents/common/docs/Analise_dos_Clubes_Brasileiros_de_Futebol_Itau_BBA_2017.pdf) Acesso em 30.nov.2018.

LEAL, Claudio. **Bahia diz não ter recebido US\$32 mi do Opportunity**. 14.jul.2008. Disponível em: <http://terramagazine.terra.com.br/interna/0,,OI3007956-EI6578,00-Bahia+diz+nao+ter+recebido+US+mi+do+Opportunity.html> Acesso em 01.dez.2018

MASON, Daniel S.; THIBAUT, Lucie; MISENER, Laura. “An Agency-Theory Perspective on Corruption in Sport: The Case of the International Olympic Committee”. **Journal of Sport Management**, 20, p.52-73, 2006.

MEGALE, André. **O conceito de clube-empresa pelo mundo**. 23.out.2009. Disponível em: <https://universidadedofutebol.com.br/o-conceito-de-clube-empresa-pelo-mundo/> Acesso em 01.dez.2018.

SANCTIS, Fausto de. **Football, Gambling, and Money Laundering: a Global Criminal Justice Perspective**. Berlim: Springer, 2014.

SEABRA, Catia; MATTOS, Rodrigo. **PF apura uso de time para lavar dinheiro**. 20.jul.2008. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/brasil/fc2007200808.htm> . Acesso em 01.dez.2018.

SILVA, Lucas; SILVA, Leonardo M. (2016) “Futebol-empresa: análise da lei de responsabilidade fiscal do futebol brasileiro”. **Revista Eletrônica Direito e Política**, 2(2), pp.508-533.

SOMOGGI, Amir. **Futebol Espanhol, um modelo mais próximo a realidade brasileira**. 2011. Disponível em: <http://crasp.gov.br/wp/wp->

[content/uploads/22\\_07\\_2011\\_Futebol\\_Espanhol\\_Um\\_modelo\\_mais\\_proximo\\_da\\_realidade\\_brasileira.pdf](#) Acesso em 01.dez.2018.

TURNER, George. **Measuring the United Kingdom's 'offshore game'**. In Transparency International. "Global Corruption Report: Sport". Abingdon: Routledge, 2016.

VASCONCELLOS, Marcos de. **Réus do caso MSI/Corinthians são absolvidos por falta de provas**. 03.abril.2014. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2014-abr-03/falta-provas-acusados-msicorinthians-sao-absolvidos> Acesso em 01.dez.2018.