



# Revista de Direito Mercantil

industrial, econômico e financeiro



Vol. nº 190 n.º 2, out. 2025/dez. 2025

# RDM 190, n.º 2

## Artigos e Atualidades:

1. A (ir)relevância da concentração de dados na análise de atos de concentração entre empresas data-driven (Marina Martinho Vaz E. Dias)
2. A realidade da dissolução parcial de sociedades limitadas no poder judiciário brasileiro (Katia Cristina Antunes Silva)
3. Agravamento de risco nos contratos securitários: um panorama entre o Código Civil e o Marco Legal dos Seguros (Rafael de Freitas Santos)
4. Análise da Responsabilidade Social Corporativa na Lei das Sociedades Anônimas de Futebol: futebol, sociedade e o PDE (Felix Chiaradia Maule)
5. Custos reputacionais na recuperação judicial do agronegócio (Vitória Carolina de Moraes Almeida; Michaela Nicole Santos Silva)
6. Dispersão de capital acionário: uma análise empírica do retorno ao acionista na Bolsa de Valores de São Paulo (Felipe Vilhena)
7. Entre Credores e Acionistas: o controle externo no Brasil (Livia Maria Fontenele Meneses)
8. Governança corporativa no setor de apostas de quota fixa: uma análise do cenário regulatório brasileiro (Carlos Pagano Botana Portugal Gouvêa; Pedro Henrique Figueiredo Soares)
9. Penhora de quotas e ações no CPC/2015: limites materiais, releitura sistemática do art. 861 (Carlos Henrique Roscoe Januzzi; Danielle Juliana Carneiro de Almeida)
10. Princípios da territorialidade e autonomia das partes na regulação de contratos de "fashion law": uma perspectiva principiológica sobre a atuação das marcas de alta-costura (Sofia Cristina Sanchez Buchala)

ISBN 978-65-6006-267-2



**IDGLOBAL**  
Instituto de Direito Global

 **rdm**  
revista de direito mercantil

 **EXPERT**  
EDITORA DIGITAL

# **Revista de Direito Mercantil**

industrial, econômico e financeiro

**REVISTA DE DIREITO MERCANTIL**  
**industrial, econômico e financeiro**  
**v. 190, n.º.2**

Publicação do Instituto Brasileiro de Direito Comercial  
Comparado e Biblioteca Tullio Ascarelli do Departamento de  
Direito Comercial da Faculdade de Direito da Universidade de  
São Paulo

Ano LXIV (Nova Série)

Outubro 2025/Dezembro 2025



**REVISTA DE DIREITO MERCANTIL**  
**Industrial, econômico e financeiro**  
**Nova Série – Ano LXIV – v. 190 n.º 2 – out. 2025/dez. 2025**

**FUNDADORES:**

**1ª FASE:** WALDEMAR FERREIRA

**FASE ATUAL:** Profs. Philomeno J. da Costa e Fábio Konder Comparato

**CONSELHO EDITORIAL:**

Alexandre Soveral Martins

Carlos Klein Zanini

Jorge Manuel Coutinho de Abreu

Judith Martins-Costa

Paulo de Tarso Domingues

Rui Pereira Dias

Ana de Oliveira Frazão

Gustavo José Mendes Tepedino

José Augusto Engrácia Antunes

Luís Miguel Pestana de Vasconcelos

Ricardo Oliveira Garcia

Sérgio Campinho

**COMITÉ DE REDAÇÃO:**

Antonio Martín

Calixto Salomão Filho

Eduardo Secchi Munhoz

Francisco Satiro De Souza Junior

José Alexandre Tavares Guerreiro

Juliana Krueger Pela

Mauro Rodrigues Penteado

Marcos Paulo De Almeida Salles

Newton de Lucca

Paulo Fernando Campos Salles De Toledo

Priscila Maria Pereira Corrêa Da Fonseca

Balmes Vega Garcia

Carlos Pagano Botana Portugal Gouvêa

Erasmus Valladão Azevedo E Novaes  
França

Haroldo Malheiros Duclerc Verçosa

José Marcelo Martins Proença

Luiz Gastão Paes de Barros Leães

Manoel De Queiroz Pereira Calças

Marcelo Vieira Von Adamek

Paula Andréa Forgioni

Paulo Frontini

Rachel Sztajn

Roberto Augusto Castellanos Pfeiffer  
Ruy Camilo Pereira Junior  
Thiago Saddi Tannous  
Vitor Henrique Pinto Ido

Rodrigo Octávio Broglia Mendes  
Sheila Christina Neder Cerezetti  
Vinícius Marques De Carvalho

### **COORDENADORES ASSISTENTES DE EDIÇÃO:**

Beatriz de Sousa  
Luma Luz  
Heitor Augusto Pavan Tolentino Pereira

Rafaela Vidal Codogno  
Matheus Chebli De Abreu

### **ASSESSORIA DE EDIÇÃO DISCENTE:**

Ana Carolina Amado Britto  
Ana Luísa Sepulcri Basilio  
Bárbara Deki Meirelles  
Camila Borja de Oliveira  
Leticia Thiemy Venturini  
Luiza Viana Pessoa Lopes

Mariana Caroline Silva Aguiar  
Maria Vilasboas Fagundes  
Pedro Henrique Nobre Dantas Brandão  
Stella dos Santos Lemos Fernandes  
Sofia Buchala  
Yasmin Haddad D'Alpino

### **REVISTA DE DIREITO MERCANTIL**

Publicação semestral da Editora Expert LTDA

Rua Carlos Pinto Coelho, CEP 30664790 Minas Gerais, BH – Brasil

Diretores: Luciana de Castro Bastos, Daniel Carvalho

**Direção Executiva:** Luciana de Castro Bastos

**Direção Editorial:** Daniel Carvalho

**Diagramação e Capa:** Editora Expert

**Revisão:** Do Autor

A regra ortográfica usada foi prerrogativa do autor.



Todos os livros publicados pela Expert Editora Digital estão sob os direitos da Creative Commons 4.0 BY-SA. <https://br.creativecommons.org/>

"A prerrogativa da licença creative commons 4.0, referências, bem como a obra, são de responsabilidade exclusiva do autor"

**AUTORES:** Carlos Henrique Roscoe Januzzi, Carlos Pagano Botana Portugal Gouvêa, Danielle Juliana Carneiro de Almeida, Felipe Vilhena de Sousa Guimarães, Felix Chiaradia Maule, Katia Cristina Antunes Silva, Livia Maria Fontenele Meneses, Marina Martinho Vaz e Dias, Michaela Nicole Santos Silva, Pedro Henrique Figueiredo Soares, Rafael de Freitas Santos, Sofia Cristina Sanchez Buchala, Vitória Carolina de Moraes Almeida

**ISBN:** 978-65-6006-267-2

Publicado Pela Editora Expert, Belo Horizonte, Janeiro de 2026

A Revista de Direito Mercantil agradece ao Instituto de Direito Global pelo fomento à publicação deste volume.

**Pedidos dessa obra:**

[experteditora.com.br](http://experteditora.com.br)

[contato@editoraexpert.com.br](mailto:contato@editoraexpert.com.br)





## MINI-CURRÍCULOS DOS AUTORES

**Carlos Henrique Roscoe Januzzi:** Bacharel em Direito e Mestrando em Direito Comercial pela Faculdade Milton Campos. Advogado, coordenador da equipe de Direito Empresarial e Societário do escritório Santos Filho Advogados.

**Carlos Pagano Botana Portugal Gouvêa:** Livre-Docente em Direito Comercial pela Faculdade de Direito da USP (2022). Professor Associado de Direito Comercial da Universidade de São Paulo (USP) e sócio fundador do PGLaw. Doutor em Direito pela Universidade de Harvard (S.J.D., 2008). Bacharel pela Universidade de São Paulo (USP). Lecionou como professor visitante na Harvard Law School e foi pesquisador visitante na Yale Law School e na Wharton Business School da University of Pennsylvania. É credenciado pela Ordem dos Advogados do Brasil e pela New York State Bar Association. É membro vice-presidente da Comissão de Mercado de Capitais e Governança Corporativa da OAB-SP e membro do conselho da Comissão Fulbright do Brasil. Foi membro do Conselho de Recursos do Sistema Financeiro Nacional.

**Danielle Juliana Carneiro de Almeida:** Bacharel em Direito pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Pós Graduada em Direito Civil Aplicado pela PUC-Minas. Advogada e Coordenadora da equipe de direito civil do escritório Santos Filho Advogados.

**Felipe Vilhena de Sousa Guimarães:** Bacharel em Direito pela Faculdade de Direito da USP - Largo São Francisco. Iniciou sua carreira profissional em Direito Societário e M&A. Atualmente, trabalha com situações especiais na Makalu Partners, com enfoque em reestruturação e assessoria financeira.

**Felix Chiaradia Maule:** Advogado formado em 2024 pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo (FDUSP). Atua



com foco em operações de M&A, consultoria societária e regulação de apostas de quota fixa, com áreas de interesse que incluem governança corporativa, direito societário, direito contratual e direito desportivo. Desde 2022, integra o Pinheiro Neto Advogados, após experiência prévia no escritório internacional Norton Rose Fulbright. É fluente em inglês e alemão, possui nível intermediário em espanhol e conhecimentos básicos de mandarim.

**Katia Cristina Antunes Silva:** Advogada empresarial há mais de 25 anos, atual *head* jurídica de um fundo de investimentos imobiliários - Barzel Properties - que opera com recursos do fundo soberano GIC de Singapura e mediadora privada. Formada em Direito pela PUC/SP em 1998, pós-graduada pela Universidade de Coimbra em Regulação Pública da Economia em 2003, Portugal, pós-graduada em Direito Imobiliário pelo SECOVI em 2006, MBA na Fundação Dom Cabral concluído em 2012, com módulo internacional na *Kellogg School of Management, Northwestern*, Chicago, EUA, mestranda na PUC/SP com conclusão prevista para 2026.

**Lívia Maria Fontenele Meneses:** Estudante de Direito na Universidade de São Paulo. Coordenadora do Núcleo de Estudos de Direito Societário.

**Marina Martinho Vaz e Dias:** Graduada pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo (FD-USP) e em Licence de Droit pela Université Jean-Monnet por meio do Programa PITES, promovido pela FD-USP. Atualmente atua como Advogada de Direito Concorrencial em TozziniFreire Advogados e Gerente de Relações Internacionais da Women in Antitrust (WIA).

**Michaela Nicole Santos Silva:** Graduada em Direito pela Faculdade Baiana de Direito. Advogada no Lia Frank Advogados. Pós-graduada em Direito Ambiental e Direito do Agronegócio pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Aluna Especial do

Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade Federal da Bahia.

**Pedro Henrique Figueiredo Soares:** Bacharelado pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo (USP). Advogado em Inovação e Serviços Financeiros no escritório Opice Blum Advogados. Coordenador do Núcleo de Proteção de Dados - Techlab (NPD - Techlab).

**Rafael de Freitas Santos:** Advogado na área de Seguros, Resseguros e Previdência Privada no Machado Meyer Advogados. Aluno Especial no Programa de Pós-Graduação em Direito Econômico e Economia Política da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo (USP). Bacharel em Direito pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (2024). É membro efetivo das Comissões Especiais da OAB/SP de Direito dos Seguros e Resseguros (2024-2025), Previdência Privada (2025) e Estudos de Direito e Economia (2025).

**Sofia Cristina Sanchez Buchala:** Estudante de Direito na USP (conclusão prevista para 2026) e estagiária na Comissão de Valores Mobiliários (CVM), atuando em supervisão de mercado, análise de documentos societários e elaboração de relatórios técnicos. Intercambista no Center for Transnational Legal Studies (CTLS), em parceria com Georgetown University, no primeiro semestre de 2026.

**Vitória Carolina de Moraes Almeida:** Graduada em Direito pela Faculdade Baiana de Direito. Advogada no L.O. Baptista Advogados. Diretora da Associação Brasileira de Estudantes de Arbitragem - ABEArb. Coordenadora do Grupo de Competições de Arbitragem da Faculdade Baiana de Direito.



## SUMÁRIO

Governança corporativa no setor das apostas de quota fixa: Uma análise do cenário regulatório brasileiro.....15

*Carlos Pagano Botana Portugal Gouvêa (Universidade de São Paulo – USP), Pedro Henrique Figueiredo Soares (Universidade de São Paulo – USP)*

Agravamento do risco nos contratos securitários: Um panorama entre o Código Civil e o marco legal dos seguros.....59

*Rafael de Freitas Santos (Universidade de São Paulo – USP)*

A (ir)relevância da concentração de dados na análise de atos de concentração entre empresas *data-driven* .....99

*Marina Martinho Vaz e Dias (Universidade de São Paulo – USP)*

Princípios da territorialidade e autonomia das partes na regulação de contratos de “*fashion law*”: Uma perspectiva principiológica sobre a atuação das marcas de alta-costura.....145

*Sofia Cristina Sanchez Buchala (Universidade de São Paulo – USP)*

Custos reputacionais na recuperação judicial do agronegócio: Reflexões à luz da análise econômica do direito .....169

*Michaela Nicole Santos Silva (Universidade Federal da Bahia – UFBA), Vitória Carolina de Moraes Almeida (Faculdade Baiana de Direito)*

Análise da responsabilidade social corporativa na lei das sociedades anônimas de futebol: Futebol, sociedade e o PDE.....199

*Felix Chiaradia Maule (Universidade de São Paulo – USP)*

Penhora de quotas e ações no CPC/2015: limites materiais, releitura sistemática do Art. 861.....237

*Carlos Henrique Roscoe Januzzi (Faculdade Milton Campos), Danielle Juliana Carneiro de Almeida (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais)*

Entre credores e acionistas: O controle externo no Brasil.....261

*Livia Maria Fontenele Meneses (Universidade de São Paulo – USP)*

A realidade da dissolução parcial de sociedades limitadas no tribunal  
de justiça do estado de São Paulo: Panorama de 2024 .....311

*Katia Cristina Antunes Silva (Pontifícia Universidade Católica de São Paulo)*

Dispersão de capital acionário: Uma análise empírica do retorno ao  
acionista na bolsa de valores de São Paulo.....363

*Felipe Vilhena de Sousa Guimarães (Universidade de São Paulo – USP)*



# **ANÁLISE DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NA LEI DAS SOCIEDADES ANÔNIMAS DE FUTEBOL: FUTEBOL, SOCIEDADE E O PDE**

## **ANALYSIS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE LAW OF FOOTBALL CORPORATIONS: FOOTBALL, SOCIETY, AND THE PDE**

*Felix Chiaradia Maule (Universidade de São Paulo – USP)<sup>205</sup>*

**Resumo:** o objetivo do presente artigo é avaliar a existência e suficiência de normas para regulação de práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) no âmbito do futebol. A hipótese levantada é que a Lei das Sociedades Anônimas de Futebol (SAF), embora represente avanço no trato da questão por estabelecer a obrigação legal do Programa de Desenvolvimento Educacional e Social (PDE), possui caráter meramente programático e veicula disposições destituídas de eficácia. Para tanto, procedeu-se à análise do conceito de Governança Corporativa e Responsabilidade Social, traçou-se o retrospecto da história do futebol e de sua relação com a sociedade, e do surgimento das práticas sociais. Em razão da escassez de material doutrinário sobre o tema, foi efetuada pesquisa empírica, consistente em levantamento de práticas de responsabilidade social corporativa que estão sendo implementadas pelos clubes e SAF, mediante consulta aos sítios eletrônicos destes, e foram realizadas entrevistas com representantes dos clubes e SAF que participaram das edições de 2023 e 2024 da primeira divisão do campeonato brasileiro de futebol. Foi observado que todos os principais times realizam práticas de RSC, priorizando ações sociais, e incluindo algumas iniciativas esparsas

---

<sup>205</sup> Advogado formado em 2024 pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo (FDUSP). Atua com foco em operações de M&A, consultoria societária e regulação de apostas de quota fixa, com áreas de interesse que incluem governança corporativa, direito societário, direito contratual e direito desportivo. Desde 2022, integra o Pinheiro Neto Advogados, após experiência prévia no escritório internacional Norton Rose Fulbright. É fluente em inglês e alemão, possui nível intermediário em espanhol e conhecimentos básicos de mandarim.

voltadas à sustentabilidade. Todavia, a divulgação dessas práticas é limitada, dificultando o acesso dos *stakeholders* às informações. O PDE trouxe inovações jurídicas, mas ainda não é amplamente cumprido pelas SAF, possivelmente devido à falta de parâmetros de investimento e mecanismos de fiscalização – comprovando a hipótese levantada.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Corporativa, Sociedades Anônimas do Futebol, Programa de Desenvolvimento Educacional e Social, *Stakeholders*, Futebol, História, Sociedade.

**Abstract:** the purpose of this article is to assess the existence and adequacy of regulations governing Corporate Social Responsibility (CSR) practices within the scope of football. The hypothesis raised is that the Football Corporations Law (SAF), while representing progress by establishing the legal obligation of the Educational and Social Development Program (PDE), is merely programmatic in nature and contains provisions lacking efficacy. To this end, the study analyzes the concepts of Corporate Governance and Social Responsibility, traces the history of football and its relationship with society, and explores the emergence of social practices. Due to the lack of doctrinal material on the topic, empirical research was conducted, involving a survey of CSR practices being implemented by clubs and SAF, through consultation of their websites, as well as interviews with representatives from clubs and SAF that participated in the 2023 and 2024 editions of the Brazilian football league's first division. It was observed that all the major teams engage in CSR practices, prioritizing social actions, with some scattered initiatives focused on sustainability. However, the disclosure of these practices is limited, making it difficult for stakeholders to access information. The PDE introduced legal innovations, but it is still not widely adhered to by the SAF, possibly due to the lack of investment parameters and oversight mechanisms – confirming the hypothesis initially raised.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, Football Corporations, Educational and Social Development Program, Stakeholders, Football, History, Society.

**Sumário:** 1. Introdução. 2. Governança e responsabilidade social. 2.1. Governança corporativa. 2.2. Responsabilidade social corporativa e ESG. 3. Futebol e responsabilidade social. 3.1. Futebol e sociedade: retrospecto histórico e evolução. 3.2. Análise da literatura sobre RSC e futebol. 4. Futebol, a lei brasileira e a RSC. 4.1. Contextualização. 4.2. As associações e o futebol. 4.3. Clube-empresa: evolução legislativa. 4.4. A responsabilidade corporativa na Lei das SAF: o PDE. 5. Análise empírica. 5.1 Objetivo da análise e metodologia. 6. Conclusões.

## 1. INTRODUÇÃO

O presente artigo aborda o tema da Responsabilidade Corporativa Social (“RSC”) na Lei das Sociedades Anônimas de Futebol (“Lei das SAF”). Buscaremos compreender se há, no Brasil, legislação que efetivamente regule as práticas de RSC no âmbito do futebol.

A hipótese levantada é que a Lei das SAF, por meio do Programa de Desenvolvimento Educacional e Social (“PDE”), embora represente avanço no trato da questão, apresenta lacunas, e, para além do caráter meramente programático, trouxe disposições destituídas de resultado efetivo, o que compromete a plena eficácia da contrapartida social das SAF.

Para articular esse raciocínio, após abordarmos teoria e legislação a respeito da RSC no futebol, tendo em vista as limitações detectadas de escassez de literatura e dispersão de dados, adotamos metodologia de pesquisa empírica, em que a hipótese foi testada por meio de investigação junto a sítios eletrônicos de clubes e SAF e realização de entrevistas com representantes dos times de futebol.

Inicialmente, discorreremos sobre os conceitos de Governança Corporativa, Responsabilidade Social, e ESG.

Em seguida, tratamos da relação entre futebol e Responsabilidade Social Corporativa.

Após, examinamos a evolução da organização do futebol no cenário nacional, abordando as problemáticas inerentes ao modelo tradicional associativo dos clubes, e as tentativas de modernização que culminaram na Lei das SAF. Sobretudo, focalizamos o PDE, em que foram articuladas medidas de Responsabilidade Social das SAF, traçando críticas.

Em sequência, em pesquisa junto aos sítios eletrônicos dos clubes e SAF mais relevantes do futebol brasileiro, buscamos mapear as iniciativas e práticas referentes à RSC.

Como forma de aprofundar a compreensão acerca da cultura de responsabilidade social nos times de futebol, optou-se pela realização de entrevistas com representantes dos clubes e SAF. Nesse passo, importante sinalizar desde logo as limitações metodológicas substanciais com que nos deparamos, pois, a despeito dos esforços empreendidos para ampliar o leque de entrevistados, houve baixa adesão e o espaço de amostragem se revelou estreito.

Por fim, o artigo é concluído com a apresentação de um diagnóstico do cenário atual da aplicação de práticas de RSC pelos times de futebol brasileiros, averiguando se a hipótese originalmente pensada se concretiza.

## **2. GOVERNANÇA E RESPONSABILIDADE SOCIAL**

### **2.1. GOVERNANÇA CORPORATIVA**

O conceito de Governança Corporativa é amplo e divergente na doutrina. Neste artigo, adota-se o conceito realista, desenvolvido por Portugal Gouveia, fundamentado na denominada teoria jurídica do poder, porque focaliza a perspectiva social da Governança. Na abordagem realista, a governança corporativa seria:

“(...) a análise do exercício do poder de controle de pessoas jurídicas ou estruturas jurídicas equiparadas a pessoas jurídicas em que exista necessidade de que

o patrimônio de terceiros seja administrado com um propósito definido.”<sup>206</sup>

A partir deste conceito, passa-se ao estudo da Responsabilidade Social, partindo das temáticas de Responsabilidade Social Corporativa (“RSC”) e ESG.

## **2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E ESG**

### **2.2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA**

A RSC ganhou destaque no cenário empresarial contemporâneo, em que as expectativas transcendem a geração de valor econômico, incluindo promoção do bem-estar social, econômico e ambiental.

Eric Chaffee<sup>207</sup> identifica origens de RSC na Antiguidade, com os primeiros asilos, orfanatos, hospitais, e sua evolução para instituições filantrópicas de sociedades industrializadas da Idade Contemporânea. O termo RSC se popularizou na segunda metade do século XX, conforme exposto por Archie Carroll.<sup>208</sup> Atualmente, prioriza-se a implementação e estratégias de aplicação da RSC.<sup>209</sup>

Não há consenso doutrinário quanto à definição de RSC. Neste artigo, adota-se conceito baseado nas construções de Archie Carroll,<sup>210</sup> de que empresas possuem responsabilidades econômicas,

---

206 PORTUGAL GOUVÊA, Carlos. **A Estrutura da Governança Corporativa**. 1 ed. São Paulo: Quartier Latin, 2022, p.103

207 CHAFFEE, Eric C. The origins of corporate social responsibility. **University of Cincinnati Law Review**, Cincinnati. v. 85, 2017, p. 351.

208 CARROLL, Archie B. A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. In: CRANE, *et al.* **The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility**. New York: Oxford University Press, 2008, p. 26.

209 CHANDLER, David. **Strategic corporate social responsibility: Sustainable value creation**. Thousand Oaks: Sage Publications, v. 4, 2016, p. xxvii.

210 CARROLL, Archie B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of management review**, Valhalla: Academy of Management, v. 4, n. 4, 1979, p. 500.



legais, éticas e filantrópica, e de Porter e Kramer,<sup>211</sup> de que existe interdependência entre sucesso econômico das empresas e o bem-estar das comunidades. Compreende-se a RSC, pois, como a responsabilidade das organizações em alinhar objetivos econômicos, sociais e éticos em conjunto, reconhecendo a interdependência destes e impacto na sociedade.

### 2.2.2 ESG

As práticas ESG representam evolução no pensamento empresarial como resposta às demandas por responsabilidade corporativa e têm atraído forte destaque midiático. O acrônimo foi criado em 2004 no relatório *Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World*,<sup>212</sup> - Quem Cuida Ganha: Conectando Mercado Financeiros a um Mundo em Mudança, da Organização das Nações Unidas (“ONU”), e significa *Environmental, Social, Governance* – ou Ambiental, Social e Governança, na tradução literal.<sup>213</sup>

Em linhas gerais, as práticas ESG visam atender às demandas dos *stakeholders* para desenvolvimento socioeconômico mais sustentável, e levariam a mudança de longo prazo no mercado, pois empresas que as assimilam tendem a atrair mais investimentos e consumidores conscientes, enquanto as que não o fazem tendem a perder relevância.

---

211 PORTER, Michael E. *et al.* The link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard business review**, Brighton: Harvard Business Publishing, v. 84, n. 12, 2006, p. 82.

212 THE GLOBAL COMPACT. **Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World**. New York: United Nations, 2004, p.11 . Disponível em <[https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who\\_cares\\_wins\\_global\\_compact\\_2004.pdf](https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf)>. Acesso em 19 de abril de 2024.

213 Aqui cabe um breve comentário – a tradução literal da sigla é criticada por Portugal Gouvêa, que prefere traduzi-la como “governança socioambiental”, por entender que separar em três faces leva a uma equivocada compreensão do conceito, pois na verdade todas elas caminham juntas, sem que uma prevaleça sobre as demais.

Embora RSC e ESG sejam semelhantes quanto às preocupações socioambientais, Stuart Gillan, Andrew Koch e Laura Starks<sup>214</sup> observam que ESG inclui investidores e trata governança explicitamente, enquanto RSC foca nas empresas e aborda governança indiretamente.

No presente artigo, adota-se a terminologia RSC, por enfatizar o aspecto social, proeminente no futebol.

### 3. FUTEBOL E RESPONSABILIDADE SOCIAL

#### 3.1. FUTEBOL E SOCIEDADE: RETROSPECTO HISTÓRICO E EVOLUÇÃO

O futebol moderno surgiu em 1863,<sup>215</sup> na Inglaterra, com a criação da Football Association. Inicialmente restrito às elites,<sup>216</sup> expandiu-se às classes trabalhadoras, profissionalizando-se a partir de 1883,<sup>217</sup> e acabou se tornando culto proletário de massa, na observação de Hobsbawm,<sup>218</sup> desempenhando a função de afirmação nacional, apontada pelo autor.<sup>219</sup>

No Brasil, o esporte foi introduzido em 1895 por Charles Miller, também inicialmente limitado às elites e marcado pela exclusão racial,<sup>220</sup> até posterior profissionalização e popularização, que

---

214 GILLAN, Stuart L.; KOCH, Andrew; STARKS, Laura T. Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. **Journal of Corporate Finance**, Amsterdã: Elsevier, v. 66, 2021, p. 2.

215 THEFA.COM. **The History of the FA**. TheFA.com, 2016. Disponível em <<https://www.thefa.com/about-football-association/what-we-do/history>>. Acesso em 27 de maio de 2024.

216 HOBSBAWM, Eric e RANGER, Terence (org.). **A invenção das tradições**. 2a ed., São Paulo: Paz e Terra, , Cap. 7, 2012, p. 365.

217 FIFA.COM. **History of Football - The Global Growth**. 2013. Disponível em <<https://web.archive.org/web/20130328222150/http://www.fifa.com/classicfootball/history/the-game/global-growth.html>>. Acesso em: 01 de maio de 2024.

218 HOBSBAWM, Eric e RANGER, Terence (org.). **A invenção das tradições**. 2a ed., São Paulo, Paz e Terra, Cap. 7, 2012, p. 365.

219 HOBSBAWM, Eric. **Nações e Nacionalismo desde 1870: programa, mito e realidade**. 1 ed. São Paulo, Paz e Terra, 1991, p. 170-171.

220 FILHO, Mario. **Blacks in Brazilian Football**. 1. Ed. 9., Brasília: Ministério do Esporte, 2014, p. 267.

aumentou a inclusão racial, conforme Mário Filho,<sup>221</sup> e, sobretudo após a conquista da Copa de 1958, consolidou-se como símbolo de identidade nacional, retratado por Nélson Rodrigues<sup>222</sup> como “pátria de chuteiras”. A partir da segunda metade do século XX, passou a ser instrumento de *soft power*,<sup>223</sup> projetando a cultura e identidade brasileiras internacionalmente.

Por outro lado, internamente, o futebol exerce forte impacto social, especialmente nas famílias dos atletas, em regra oriundos das camadas menos favorecidas da população.

A formação de atletas envolve sacrifícios intensos destes e suas famílias, coarctadas a direcionar todos os esforços à rara oportunidade de ascensão social que a chance de uma carreira bem-sucedida no futebol representa. O desenvolvimento do atleta coincide com o período de formação escolar e profissional, porém, é sabido que a probabilidade de sucesso de atleta profissional é de apenas 1,5%<sup>224</sup>, razão pela qual os times precisam assumir responsabilidades em relação aos atletas em formação e suas famílias, para conciliar formação esportiva e educacional, e garantir alternativas profissionais àqueles que não forem absorvidos pelo mercado de futebol.

---

221 Ibid

222 RODRIGUES, Nelson. **À sombra das chuteiras imortais**: crônicas de futebol. Nelson Rodrigues; seleção e notas Ruy Castro. 1 ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1993, p. 114.

223 GRIX, Jonathan; BRANNAGAN, Paul Michael; HOULIHAN, Barrie. Interrogating states' soft power strategies: A case study of sports mega-events in Brazil and the UK. *In: Challenges to Emerging and Established Powers*: Brazil, the United Kingdom and Global Order. Oxon: Routledge, 2017, p. 2.

224 CARDOSO, Júlio César. **Quais as chances de se tornar jogador de futebol?** Futdados.com. 2023. Disponível em: <<https://futdados.com/quais-as-chances-se-tornar-jogador-de-futebol/>>. Acesso em 21 de outubro de 2024.

## 3.2. ANÁLISE DA LITERATURA SOBRE A RSC E FUTEBOL

### 3.2.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O conceito de *stakeholder* é definido por Robert Edward Freeman<sup>225</sup> como qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pelos objetivos de uma organização. No âmbito do futebol, Benoit Senaux<sup>226</sup> elenca como *stakeholders* os clubes, acionistas, jogadores, ligas, federações, autoridades locais, televisão, patrocinadores e torcedores.

É complexa a aplicação da RSC aos clubes de futebol, em razão de particularidades da relação entre os clubes de futebol e os torcedores, enquanto *stakeholders* chave. Hamil *et al*<sup>227</sup> destacam que a singularidade desta relação deriva dos seguintes fatores: (i) o objetivo dual de sucesso esportivo e viabilidade financeira gera apostas arriscadas; (ii) os torcedores distinguem-se de consumidores comuns, pois contribuem financeiramente para a sustentabilidade dos clubes e fortalecem os laços com a comunidade local por meio de suas associações (iii) a natureza competitiva do futebol favorece grandes clubes, perpetuando concentração de poder e receita.

O alto custo do futebol afasta torcedores tradicionais, que não conseguem acessar estádios ou produtos licenciados e perdem espaço nas decisões dos clubes, o que enfraquece sua identidade. Garcia e Welfort<sup>228</sup> defendem que o incremento da participação dos torcedores na governança dos clubes pode fortalecê-los, embora reconheçam

---

225 FREEMAN, Robert Edward. **Strategic Management - A Stakeholder Approach**. 1 ed. Marshfield; Pitman Publishing, 1984, p. 46.

226 SENAUX, Benoit. A stakeholder approach to football club governance. **International Journal of Sport Management and Marketing**, Genebra: Inderscience, v. 4, n. 1, 2008, p. 7-12.

227 HAMIL, Sean *et al*. The corporate governance of professional football clubs. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, Leeds: Emerald Publishing, v. 4, n. 2, 2004, p. 44.

228 GARCÍA, Borja; WELFORD, Jo. Supporters and football governance, from customers to stakeholders: A literature review and agenda for research. **Sport Management Review**, Amsterdã: Elsevier, v. 18, n. 4, 2015, p. 525-526.

dificuldades para alcançar consenso entre as torcidas e garantir a estas mecanismos de participação.

Dietl e Franck<sup>229</sup> aduzem que a implementação de práticas de governança e responsabilidade social merece criteriosa análise. Observam que o futebol alemão é dotado de uma espécie de cláusula pétrea no estatuto da DFL,<sup>230</sup> entidade que opera o licenciamento das duas primeiras divisões do campeonato alemão, garantindo às associações de torcedores controle sobre os clubes, por meio da regra do “50% + 1” da DFL,<sup>231</sup> mas reconhecem a existência de vácuos de governança devido à heterogeneidade das torcidas, e a falhas no sistema de licenciamentos, que possibilitam manobras políticas e contábeis.

Jäger e Fifka<sup>232</sup> destacam que a aplicação da RSC depende do contexto institucional, e exemplificam que na Inglaterra, em que há autorregulamentação horizontal, a RSC é definida por cada clube, resultando em destaques para iniciativas direcionadas às comunidades locais. Já na Alemanha, em que há autorregulamentação vertical, as iniciativas são mais holísticas, voltadas aos aspectos ambientais, sociais, econômicos, trabalhistas, além de ser mais branda, em função da necessidade de se alinhar às administração dos clubes.

---

229 DIETL, Helmut; FRANCK, Egon. Governance Failure and Financial Crisis in German Football. **Journal of Sports Economics**, Thousand Oaks: SAGE Publications, Vol .8, N. 6, Dezembro, 2007, p. 665-666.

230 Statutes of DFL Deutsche Fussball Liga e.V. Disponível em: <<https://www.dfl.de/de/ueber-uns/statuten/>>. Acesso em: 31 de abril de 2024.

231 Existem algumas exceções: alguns clubes, como Bayer 04 Leverkusen e VfL Wolfsburg são clubes historicamente detidos pelas empresas Bayer e Wolkswagen, respectivamente, e assim, são isentos de seguir essa regra. O RB Leipzig também não segue essa regra. Conforme: BUNDESLIGA. **Explaining the Bundesliga's 50+1 Rule**. Bundesliga, 2023. Disponível em: <<https://www.bundesliga.com/en/faq/what-are-the-rules-and-regulations-of-soccer/50-1-fifty-plus-one-german-football-soccer-rule-explained-ownership-22832>>. Acesso em 31 de abril de 2024.

232 JÄGER, Johannes; FIFKA, Matthias. A comparative study of corporate social responsibility in English and German professional football. **Soccer & Society**, Milton Park: Taylor & Francis, v. 21, n. 7, 2020, p. 808-809.



### 3.2.2.MECANISMOS DE APLICAÇÃO DA RSC

A adoção de práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) em clubes de futebol tem se tornado cada vez mais relevante, refletindo o papel social do esporte e contribuindo para a sustentabilidade e engajamento das comunidades.

Em estudo original que analisou estágios de desenvolvimento de práticas RSC em clubes de futebol escoceses, Kolyperas, Morrow e Sparks<sup>233</sup> identificam as seguintes etapas de desenvolvimento da RSC: (i) Voluntarismo, caracterizado por práticas informais, pontuais, sem planejamento estratégico; (ii) Regulação, com formalização das políticas, convertendo-se em obrigações legais; (iii) Socialização, em que se avança para o engajamento da comunidade; (iv) Corporatização, em que ocorre integração da RSC nas operações do clube e se estabelecem metas e objetivos específicos; (v) Separação, em que as atividades passam a ser geridas por entidades independentes, como fundações ou trustes e (vi) Integração, em que a RSC é absorvida em todos os níveis organizacionais, alinhando-se aos objetivos comerciais e estratégicos do clube. Tal enunciação pode servir como referência para outros países, inclusive o Brasil,<sup>234</sup> ainda que algumas modulações sejam necessárias. A compreensão do estágio de evolução das práticas RSC pode orientar mudanças visando maior efetividade.

Argyro Elisavet Manoli<sup>235</sup> aduz que a promoção de práticas RSC na indústria do futebol pode se dar por diferentes estratégias: divulgação de demonstrações financeiras, canais próprios do clube, mídias sociais e tradicionais, entre outras.

São detectados dois principais escopos de atuação no tocante à aplicação das práticas de RSC nos clubes de futebol: i) práticas ligadas

---

233 KOLYPERAS, Dimitrios; MORROW, Stephen; SPARKS, Leigh. Developing CSR in professional football clubs: drivers and phases. **Corporate Governance**, Leeds: Emerald Publishing, v. 15, n. 2, 2015, p. 189-190.

234 Ibid, p. 192

235 MANOLI, Argyro Elisavet. Promoting corporate social responsibility in the football industry. **Journal of Promotion Management**, Milton Park: Taylor & Francis, v. 21, n. 3, 2015, p. 345-346.

aos impactos sociais que os clubes possuem em suas respectivas comunidades; ii) práticas voltadas às questões de sustentabilidade. De acordo com Ráthonyi-Ódor *et al.*,<sup>236</sup> o primeiro escopo prevalece sobre o segundo, possivelmente em razão dos laços entre futebol e comunidade, bem como ao potencial dos clubes de futebol para promover objetivos políticos mais amplos.

Algumas iniciativas voltadas à sustentabilidade têm sido notadas, e podem representar tendência. O caso do clube espanhol Real Bétis Balompié é emblemático.<sup>237</sup> O clube iniciou sua trajetória com patrocínio da Green Earth, focado na proteção de florestas, e depois firmou parcerias com a ONU no programa *Climate Change Now*. Posteriormente, sediou eventos sobre mudanças climáticas e assinou acordos para reduzir sua pegada de carbono. Lançou ainda o programa *Forever Green*, atuando em reciclagem, mobilidade sustentável, mudanças climáticas, meio ambiente e natureza.<sup>238</sup> A iniciativa gerou valor aos *stakeholders*, porém é necessário cautela para evitar *greenwashing* e garantir que as ações de RSC sejam efetivas.<sup>239</sup>

Já as práticas sociais encontram-se bem mais difundidas no contexto do futebol, conforme apontado por Ráthonyi-Ódor *et al.*,<sup>240</sup> que identificaram que todos os vinte clubes ingleses que disputaram a primeira divisão na temporada 2018/19 desenvolveram programas educacionais, socioculturais e voltados ao esporte e à saúde, e dezoito implementaram iniciativas filantrópicas próprias. Na mesma linha,

---

236 RÁTHONYI-ÓDOR, Kinga *et al.* How successful are the teams of the European football elite off the field?—CSR activities of the Premier League and the Primera División. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 20, 2020, p. 22.

237 LOBILLO MORA, Gema; GINESTA, Xavier; DE ASN EUGENIO VELA, Jordi. Corporate social responsibility and football clubs: The value of environmental sustainability as a basis for the rebranding of Real Betis Balompié in Spain. **Sustainability**, v. 13, n. 24, 2021, p. 1-2.

238 Ibid, p. 8.

239 Ibid, p. 12.

240 RÁTHONYI-ÓDOR, Kinga *et al.* How successful are the teams of the European football elite off the field? — CSR activities of the Premier League and the Primera División. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, Basileia: MDPI, v. 17, n. 20, 2020, p. 12-13.

no contexto espanhol, todos os vinte clubes possuíam programas centrados no esporte e na saúde, e dezenove clubes possuíam programas educacionais, socioeconômicos e filantrópicos.

Stott *et al*<sup>241</sup> analisam o papel dos *Supporter Liaison Officers* (“SLOs”) – Diretores de Ligação com Torcedores<sup>242</sup> no futebol sueco, que, ao criar um canal eficaz de comunicação entre torcedores, clubes e polícia, previnem conflitos e incorporam a segurança pública como responsabilidade social. O funcionamento dos SLOs varia conforme o contexto. Na Suécia, marcada por torcidas *ultras* e vestígios de hooliganismo, o foco é o diálogo para prevenir conflitos. No futebol inglês, a função está mais ligada ao marketing dos clubes.<sup>243</sup> A experiência indica que a previsão de cargo semelhante no Brasil poderia reduzir a violência nos estádios, questão tradicionalmente delegada ao Poder Público, ampliando assim a RSC dos clubes.<sup>244</sup>

## 4. O FUTEBOL, A LEI BRASILEIRA E A RSC

### 4.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

O futebol brasileiro consolidou-se historicamente como a seleção mais vitoriosa em Copas do Mundo, exercendo protagonismo global.

Porém, a partir da década de 1990, o futebol europeu tornou-se altamente comercial, impulsionado por TV e patrocínios. A criação da Premier League, que garantiu sustentabilidade financeira aos

---

241 STOTT, Clifford *et al*. The value of Supporter Liaison Officers (SLOs) in fan dialogue, conflict, governance and football crowd management in Sweden. **Soccer & society**, Leeds: Taylor & Francis, v. 21, n. 2, 2020, p. 196-198.

242 Tradução livre.

243 STOTT, Clifford *et al*. The value of Supporter Liaison Officers (SLOs) in fan dialogue, conflict, governance and football crowd management in Sweden. **Soccer & society**, Leeds: Taylor & Francis, v. 21, n. 2, 2020, p. 198.

244 CATTO, Leonardo. **Violência precede futebol e punição não pode ser único caminho, dizem especialistas**. Estadão, São Paulo, 03 de março de 2024. Disponível em: <<https://www.estadao.com.br/esportes/futebol/violencia-precede-futebol-e-punicao-nao-pode-ser-unico-caminho-dizem-especialistas-npres/>>. Acesso em 16 de outubro de 2024.

clubes, e a decisão do caso Bosman em 1995,<sup>245</sup> que assegurou a livre transferência de jogadores sem contrato, remodelaram equilíbrio de forças no futebol e favoreceram gestão mais profissional, fortalecendo clubes ingleses e europeus.

O Brasil não acompanhou imediatamente essas mudanças, por diversas razões, entre as quais a desvalorização da moeda,<sup>246</sup> a confiança decorrente do sucesso anterior e a manutenção do modelo associativo tradicional, pouco profissionalizado, o que acabou por contribuir para a intensificação da migração de atletas brasileiros para o exterior, comprometendo a qualidade técnica das competições nacionais e refletindo inclusive no desempenho da seleção, que não conquista a Copa do Mundo desde 2002.

Para superar esse quadro foram discutidas propostas de modernização, como a criação de uma liga nacional nos moldes europeus, exemplificada pelas iniciativas da Liga do Futebol Brasileiro (“Libra”) e da Liga Forte Futebol (“LFF”),<sup>247</sup> que devem ser implementadas até o final da década de 2020.

De outro giro, a reorganização estrutural dos clubes ganhou relevo com a criação de novo tipo societário na figura das Sociedades Anônimas de Futebol (“SAF”), veiculada pela Lei nº 14.193/2021 (“Lei das SAF”), que se mostra quicá como a principal temática no futebol brasileiro contemporâneo.

---

245 ANTONIONI, Peter; CUBBIN, John. The Bosman ruling and the emergence of a single market in soccer talent. **European journal of law and economics**, Dordrecht: Springer, v. 9, 2000, p. 1-2.

246 ROCHA, Daniel. **Real completa 29 anos: veja quanto vale hoje R\$ 100 de 1994**. Estadão, São Paulo, 03 de julho de 2023. Disponível em: <<https://investidor.estadao.com.br/comportamento/real-29-anos-quanto-vale-100-hoje/>>. Acesso em: 26 de abril de 2024.

247 CAPELO, Rodrigo. Racha entre Libra e Forte expõe futebol a risco de receitas abaixo do potencial (...). **Globoesporte.com**. 2023. Disponível em <<https://ge.globo.com/negocios-do-esporte/noticia/2023/10/19/racha-entre-libra-e-forte-expoe-futebol-a-risco-de-receitas-abaixo-do-potencial-e-desequilibrio-financeiro-entre-clubes-entenda.ghtml>>. Acesso em 25 de maio de 2024.

## 4.2. AS ASSOCIAÇÕES E O FUTEBOL

Desde os primórdios do futebol no Brasil, os clubes de futebol organizaram-se como associações sem fins lucrativos, em razão do seu caráter inicialmente amador.<sup>248</sup>

Embora o futebol paulatinamente tenha se transformado no esporte mais popular do mundo, marcado por elevado profissionalismo, competitividade e mercantilização, os clubes brasileiros permaneceram vinculados ao modelo associativo, regulado pelo Código Civil, com fins não econômicos, o que não se compatibiliza com a lógica atual do futebol, e apresenta os seguintes problemas, detectados por José Francisco Manssur:<sup>249</sup> i) impossibilidade de captação de investimentos de *equity* por parte de associações; ii) ausência de segurança jurídica, em virtude da escassa regulamentação quanto à responsabilidade fiscal; e iii) viés político e não meritocrático ou empresarial das associações, o que favorece o acúmulo de dívidas insanáveis.

Diante disso, emergiu a necessidade de um tipo societário específico, o que, para parte da doutrina, foi viabilizado com as Sociedades Anônimas do Futebol (SAF). Contudo, a Lei nº 14.193/2021 não constitui a primeira tentativa de profissionalizar a gestão dos clubes, questão que será analisada em seguida.

## 4.3. CLUBE-EMPRESA: EVOLUÇÃO LEGISLATIVA

Durante os anos 1990, o legislador brasileiro buscou modernizar o esporte nacional por meio da Lei 8.672/1993 (“Lei Zico”) e da Lei 9.615/1998 (“Lei Pelé”).

---

248 MANSSUR, José Francisco. Futebol Brasileiro: De Patrimônio Cultural a Segmento Econômico. A saga do “País do Futebol” pela busca do desenvolvimento e da volta ao protagonismo mundial - Do clube-associação à Sociedade Anônima de Futebol. In: FRAZÃO, Ana; CASTRO, Rodrigo R. Monteiro de; CAMPINHO, Sérgio. **Direito Empresarial e Suas Interfaces** – Homenagem a Fábio Ulhoa Coelho. São Paulo: Quartier Latin, 2022, p. 51.

249 Ibid, p. 54-56.

A Lei Zico criou a figura do clube-empresa em seu artigo 11, que permitia que entidades esportivas assumissem natureza societária com fins lucrativos, para ampliar acesso das entidades esportivas a recursos financeiros e incentivar estruturas administrativas mais eficientes. Entretanto, ela logo foi substituída pela Lei Pelé, de 1998, que, visando profissionalização e incremento de competitividade, previa a obrigatoriedade da transformação de clubes em clubes-empresa no prazo de dois anos,<sup>250</sup> exigência que caiu com a Lei 9.981/2000 (“Lei Maguito Vilela”), e posteriormente retornou com a MP nº 79/2002, sendo novamente derrubada pela Lei 10.672/2003.

Rodrigo R. Monteiro de Castro argumenta que o modelo do clube-empresa falhou essencialmente por ser formalista, sem instrumentos adequados de legitimação e organização sistêmica.<sup>251</sup> Fato é que tais diplomas não conseguiram assegurar segurança jurídica necessária à profissionalização do esporte no país.

Partindo desse ponto, Rodrigo R. Monteiro de Castro<sup>252</sup> e José Francisco Manssur<sup>253</sup> argumentam que a SAF seria mais adequada à modernização do futebol, por trazer regras específicas à realidade do futebol e permitir aplicação subsidiária da Lei 6.404/76 (“Lei das S.A.”), garantindo segurança jurídica aos investidores. Entretanto, Portugal Gouvêa<sup>254</sup> lembra que mesmo antes da Lei das SAF, inexistia

---

250 ISFER, Henrique Roth; PERALTA, Maria Fernanda Mouchbahani. A Sociedade Anônima do Futebol: Contexto, Inovações e Problemas Práticos. In: OSNA, Gustavo; OSNA, Mayara Roth Isfer. **Direito Empresarial em Perspectiva** - Estudos em Homenagem ao Professor Edson Isfer. Londrina: Thoth, 2022, p. 153.

251 CASTRO, Rodrigo R. Monteiro de. (Org.). **Comentários à Lei Da Sociedade Anônima de Futebol**: Lei Nº14.193/2021. 1. ed. São Paulo: Quartier Latin, 2021, p. 63.

252 Ibid, p. 64.

253 MANSSUR, José Francisco. Futebol Brasileiro: De Patrimônio Cultural a Segmento Econômico. A saga do “País do Futebol” pela busca do desenvolvimento e da volta ao protagonismo mundial - Do clube-associação à Sociedade Anônima de Futebol. In: FRAZÃO, Ana; CASTRO, Rodrigo R. Monteiro de; CAMPINHO, Sérgio. **Direito Empresarial e Suas Interfaces** - Homenagem a Fábio Ulhoa Coelho. São Paulo: Quartier Latin, v. 4 2022, p. 61-62.

254 PORTUGAL GOUVÊA, Carlos. **Sociedade anônima do futebol: uma modernização pela metade**. Jota.info, 2021. Disponível em: <<https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/sociedade-anonima-do-futebol-uma-modernizacao-pela-metade-16092021>>. Acesso em: 09 de fevereiro de 2024.

impedimento legal para que clubes se organizassem como sociedades empresárias, tanto assim que o clube Red Bull Bragantino, da primeira divisão do futebol brasileiro, adotou a forma de sociedade limitada.

#### 4.4. RESPONSABILIDADE SOCIAL NA LEI DAS SAF: O PDE

##### 4.4.1. ESTRUTURA DO PDE

A Lei das SAF institui o Programa de Desenvolvimento Educacional e Social (“PDE”), para, na dicção de seu artigo 28, “*em convênio com instituições públicas de ensino, promover o desenvolvimento da educação por meio do futebol e do futebol por meio da educação*”.

O PDE constitui uma contrapartida para assegurar formação<sup>255</sup> acadêmica aos jovens jogadores, considerando que, conforme exposto no item 3.1, apenas parcela mínima de jovens atletas se profissionaliza, e a maioria recebe salários inferiores a R\$1.000,00.<sup>256</sup>

O parágrafo primeiro do artigo 28 veicula um rol exemplificativo de investimentos no âmbito do PDE. O parágrafo segundo do mesmo artigo condiciona a participação do convênio com as SAF à matrícula regular e frequência assídua do jovem a instituição de ensino conveniada; e o parágrafo terceiro garante igualdade de oportunidades entre meninas e meninos. O artigo 29 estabelece a obrigatoriedade de oferecimento pelas SAF aos atletas instalados em seus alojamentos de condições adequadas, monitor responsável, convivência familiar, atividades culturais, lazer e, se desejado, assistência religiosa. Por fim, o artigo 30 veicula a possibilidade de que as SAF captem recursos incentivados, inclusive pela Lei nº 11.438/2006 (“Lei de Incentivo ao Esporte”).

---

255 CASTRO, Rodrigo R. Monteiro de. **Futebol e Governança**. 1 ed. São Paulo: Migalhas, 2018, p. 113.

256 KAMPFF, Andre. **Copinha: números escancaram realidade difícil que não pode ser esquecida**. Uol.com.br, 2023. Disponível em: <<https://www.uol.com.br/esporte/colunas/lei-em-campo/2023/01/24/copinha-numeros-escancaram-realidade-dificil-que-nao-pode-ser-esquecida.htm>>. Acesso em 26 de junho de 2024.

#### 4.4.2.COMENTÁRIOS E CRÍTICAS

O PDE é obrigatório e não facultativo, o que é louvável. Porém, Tácio Lacerda Gama e Rodrigo Monteiro de Castro<sup>257</sup> observam que foi retirado o incentivo fiscal previsto no projeto originário, que permitiria às SAF deduzir o dobro dos gastos realizados e documentados para fins de cálculo do imposto sobre a renda.

Outro ponto crítico é a falta de parâmetros mínimos no PDE, o que permite que as SAF cumpram a obrigação com valores irrisórios, desproporcionais ao seu faturamento, o que constitui grave equívoco.

Além disso, a Lei das SAF carece de mecanismos efetivos de *enforcement* e de fiscalização do PDE, limitando-se à exigência contida no artigo 8º de publicação do PDE no portal da SAF, sem definir órgãos fiscalizadores, multas ou prazos. Como consequência disso, passados quase três anos da promulgação da Lei das SAF até a época da pesquisa, das nove SAF constituídas entre os vinte e quatro times que disputaram a primeira divisão do campeonato brasileiro em 2023 e 2024, apenas uma delas (Cuiabá SAF) disponibilizava PDE em seu sítio eletrônico. Outras três SAF (Botafogo, Cruzeiro e América Mineiro) previram a instituição de PDE em seus Estatutos Sociais, ainda que sem estabelecer prazo.

Outrossim, há que se observar que o PDE se concentra quase exclusivamente em convênios com escolas públicas, o que revela a perda de oportunidade de adotar outras medidas relevantes.

Fica evidente, portanto, que a Lei das SAF deixa muito a desejar em matéria de RSC. Consigna-se ainda que a Lei das SAF ignora a questão da sustentabilidade, aspecto relevante para a RSC.

---

257 CASTRO, Rodrigo R. Monteiro de. (Org.). **Comentários à Lei Da Sociedade Anônima de Futebol**: Lei Nº14.193/2021. 1. ed. São Paulo: Quartier Latin, 2021, p. 261.



## 5. ANÁLISE EMPÍRICA

### 5.1. OBJETIVO DA ANÁLISE E METODOLOGIA

Este capítulo busca analisar como clubes e SAF percebem e aplicam práticas de RSC.

Em razão da escassez de literatura a respeito de RSC no ambiente do futebol, este estudo adotou metodologia empírica, em que a hipótese inicialmente prevista foi testada, num primeiro momento em investigação das informações referentes às práticas de RSC veiculadas nos portais dos principais clubes e SAF, e, num segundo momento, em análise de entrevistas realizadas com representantes de clubes de futebol e das SAF.

#### 5.1.1. REALIZAÇÃO DE PESQUISAS NOS SITES

A primeira etapa das pesquisas nos sites consistiu em mapeamento de espaço amostral, identificando os vinte e quatro clubes ou SAF que disputaram a primeira divisão do campeonato brasileiro nos anos de 2023 e 2024. Tal mapeamento está disponível abaixo:

Tabela 1. Espaço Amostral Clubes e SAF

Nº.	Nome	Tipo
<b>1. Clubes</b>		
1.1	Atlético Clube Goianiense	Clube Associativo <sup>258</sup>
1.2	Club Athletico Paranaense	Clube Associativo
1.3	Clube de Regatas do Flamengo	Clube Associativo
1.4	Criciúma Esporte Clube	Clube Associativo
1.5	Esporte Clube Vitória	Clube Associativo
1.6	Fluminense Football Club	Clube Associativo
1.7	Goiás Esporte Clube	Clube Associativo

258 À época da coleta de dados para a pesquisa (março, abril e maio de 2024), o Atlético Clube Goianiense ainda não havia concluído o processo de transição para a forma de SAF, finalizado em 14 de junho de 2024.

1.8	Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense	Clube Associativo
1.9	Juventude Esporte Clube	Clube Associativo
1.10	Red Bull Bragantino	Clube Empresa
1.11	Santos Futebol Clube	Clube Associativo
1.12	São Paulo Futebol Clube	Clube Associativo
1.13	Sociedade Esportiva Palmeiras	Clube Associativo
1.14	Sport Club Corinthians Paulista	Clube Associativo
1.15	Sport Club Internacional	Clube Associativo
<b>2. Sociedades Anônimas do Futebol</b>		
2.1	América Futebol Clube	Sociedade Anônima do Futebol
2.2	Botafogo de Futebol e Regatas	Sociedade Anônima do Futebol
2.3	Clube Atlético Mineiro	Sociedade Anônima do Futebol
2.4	Clube de Regatas Vasco da Gama	Sociedade Anônima do Futebol
2.5	Coritiba Foot Ball Club	Sociedade Anônima do Futebol
2.6	Cruzeiro Esporte Clube	Sociedade Anônima do Futebol
2.7	Cuiabá Esporte Clube	Sociedade Anônima do Futebol
2.8	Esporte Clube Bahia	Sociedade Anônima do Futebol
2.9	Fortaleza Esporte Clube	Sociedade Anônima do Futebol

Fonte: elaborado pelo autor

Foram estabelecidos critérios para identificar se o clube ou SAF realiza práticas de RSC e se divulga tais ações em seus sítios eletrônicos, baseando-se nos principais pontos discutidos pela literatura examinada no capítulo 3 deste artigo. A pesquisa focalizou os dois tipos de manifestação de RSC no futebol apontados por Ráthony-Ódor *et al.*<sup>259</sup> práticas sociais e práticas de sustentabilidade ambiental.

No que se refere às práticas sociais, foram considerados seis critérios, derivados do referido estudo de Ráthony-Ódor *et al.*<sup>260</sup> (i.i) iniciativas educacionais, compreendendo ações voltadas ao desenvolvimento acadêmico, socioemocional e cultural de atletas e

259 RÁTHONYI-ÓDOR, Kinga *et al.* How successful are the teams of the European football elite off the field? — CSR activities of the Premier League and the Primera División. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, Basileia: MDPI, v. 17, n. 20, 2020, p. 8-9.

260 Ibid.

da comunidade em que inserido; (i.ii) campanhas conscientizadoras em temas como saúde física e mental, doação de sangue, aleitamento materno, acidentes de trânsito, racismo, homofobia e violência nos estádios, dentre outros; (i.iii) programas filantrópicos ou de assistência social, incluindo doações, arrecadação de donativos e auxílio em calamidades públicas – como observado com as recentes enchentes do Rio Grande do Sul;<sup>261</sup> (i.iv) programas inclusivos, voltados à redução de desigualdades e promoção da empatia e acolhimento; (i.v) projetos financiados pela Lei de Incentivo ao Esporte, que canalizam recursos provenientes de renúncia fiscal para manifestações esportivas e (i.vi) a existência de portal específico para o PDE.

Embora tais critérios possam apresentar elasticidade e sobreposição, sua escolha buscou compreender os propósitos das iniciativas, detectar convergências e diferenças e avaliar quais aspectos da RSC são priorizados ou negligenciados.

Quanto ao segundo eixo, ligado à sustentabilidade, foram observados dois indicadores: (ii.i) políticas de gestão de resíduos, compreendendo coleta, transporte, tratamento e descarte seguro; e (ii.ii) utilização de energia renovável, oriunda de fontes inesgotáveis e de baixo impacto ambiental.

Após a definição desses critérios, procedeu-se à análise empírica das informações disponibilizadas nos portais eletrônicos dos clubes e SAF integrantes da amostra da pesquisa, de modo a identificar as práticas de RSC adotadas.

---

261 AQUINO, Matheus. Clubes brasileiros se unem em solidariedade às vítimas das enchentes no Rio Grande do Sul. **Globoesporte.com**. 2024. Disponível em: <<https://ge.globo.com/pb/futebol/noticia/2024/05/08/clubes-brasileiros-se-unem-em-solidariedade-as-vitimas-das-enchentes-no-rio-grande-do-sul.ghtml>>. Acesso em 20 de junho de 2024.

### 5.2.2. RESULTADOS DAS SONDAgens NOS PORTAIS ELETRÔNICOS

A pesquisa revelou que 66,6% do espaço amostral possui seções específicas para divulgar suas iniciativas de RSC, sendo a mesma porcentagem observada em relação aos clubes e SAF.

Mesmo nos casos em que foram criadas seções específicas nos sites para divulgação de práticas de RSC, as informações são dispersas e desatualizadas, dificultando a compreensão das práticas e revelando falta de conscientização e transparência, indicando necessidade de amadurecimento do tema.

A pesquisa revelou que predominam as práticas sociais em detrimento de iniciativas de sustentabilidade, o que corrobora as reflexões de Ráthonyi-Ódor *et al.*<sup>262</sup> 62,5% do espaço amostral documenta em campo específico suas ações sociais, sendo 66,67% dos clubes e 55,56% das SAF. Por outro lado, apenas 29,17% do espaço amostral divulga práticas de sustentabilidade, sendo presente em 26,67% dos clubes e 33,33% das SAF.

Passa-se à exposição dos dados obtidos em relação às práticas sociais.

Quanto às iniciativas educacionais, a pesquisa revelou que 33,33% do espaço amostral disponibiliza dados a respeito em seção específica, sendo 40% dos clubes e 22,22% das SAF.

Não há uniformidade na compreensão de práticas educacionais pelos clubes e SAF. Alguns focalizam especificidades do futebol, outros incluem aspectos acadêmicos, culturais, socioemocionais, de cidadania etc. Alguns reportam aplicação apenas às academias de base, ao passo que outros incluem as comunidades em que estão inseridos.

No que se refere a promoção de campanhas conscientizadoras, os dados obtidos pela pesquisa revelaram que 41,67% do espaço

---

262 RÁTHONYI-ÓDOR, Kinga *et al.* How successful are the teams of the European football elite off the field?—CSR activities of the Premier League and the Primera División. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 20, 2020, p. 22.

amostral divulga iniciativas nesse sentido, sendo 46,67% dos clubes e 33,33% das SAF.

Quanto a programas filantrópicos ou de assistência social, a pesquisa indicou que 45,83% do espaço amostral veicula ações filantrópicas ou de assistência social, sendo 46,67% dos clubes e 44,4% das SAF.

No que se refere à adoção de programas inclusivos, a pesquisa revelou que 33,33% do espaço amostral documenta ações nesse sentido, sendo 40% dos clubes e 22,22% das SAF.

A respeito dos projetos associados à Lei de Incentivo ao Esporte, os dados obtidos com a pesquisa indicam que são divulgados por 50% do espaço amostral, 46,67% dos clubes e 55,56% das SAF.

No que tange ao PDE, como já exposto, a exigência de convênio com instituições escolares se aplica apenas às SAF, conforme artigo 8º da Lei das SAF. A pesquisa revelou, todavia, que somente uma SAF (11,1%) observa a exigência, o que evidencia a inocuidade de estabelecer uma obrigação legal sem mecanismo de *enforcement*.

No que se refere às iniciativas de sustentabilidade, a pesquisa observou um leque bem mais reduzido de práticas documentadas nas seções específicas dos sites. Iniciativas referentes a gestão de resíduos são veiculadas por 25% do espaço amostral nos campos específicos, sendo 26,67% dos clubes e 22,22% das SAF. Foram identificadas iniciativas como coleta seletiva de lixo, descarte adequado de resíduos, utilização de materiais sustentáveis, entre outras. Quanto às energias renováveis, 12,25% do espaço amostral divulga práticas e programas em campos específicos, apenas pelas SAF, na proporção de 33,3%. Em relação a este critério, também foi observada a existência de informações vagas e dispersas em alguns sites.

As tabelas abaixo ilustram os resultados obtidos em relação aos clubes e SAF:

Tabela 2. Mapeamento das Práticas RSC dos Clubes

Nome do Clube	PRÁTICAS SOCIAIS					PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS		
	Iniciativas Educacionais	Campanhas Conscientizadoras	Programas Filantrópicos / de Assistência Social	Programas Inclusivos	Projetos associados à Lei de Incentivo do Esporte	Portal específico para o PDE	Gestão de resíduos	Energia Renovável
Atlético Clube Goianiense					X	N/A		
Club Athletico Paranaense	X	X	X	X	X	N/A	X	
Clube de Regatas do Flamengo	X	X	X	X	X	N/A	X	
Criciúma Esporte Clube	X				X	N/A		
Esporte Clube Juventude					X	N/A		
Esporte Clube Vitória						N/A		
Fluminense Football Club		X	X	X		N/A		
Goás Esporte Clube						N/A		
Grêmio Foot-Ball Porto Alegre	X	X	X		X	N/A	X	
Red Bull Bragantino						N/A		
Santos Futebol Clube		X	X	X		N/A		
São Paulo Futebol Clube						N/A		
Sociedade Esportiva Palmeiras	X	X	X	X		N/A	X	
Sport Club Corinthians Paulista	X	X	X	X	X	N/A		
Sport Club Internacional						N/A		

Fonte: Elaborada pelo próprio autor

Tabela 3. Mapeamento das Práticas RSC das Sociedades Anônimas de Futebol

Nome da SAF	PRÁTICAS SOCIAIS					PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS		
	Iniciativas Educacionais	Campanhas Conscientizadoras	Programas Filantrópicos / de Assistência Social	Programas Inclusivos	Projetos associados à Lei de Incentivo do Esporte	Portal específico para o PDE	Gestão de resíduos	Energia Renovável
América Futebol Clube					X			X
Borafogo de Futebol e Regatas								
Clube Atlético Mineiro	X	X	X	X			X	X
Clube de Regatas Vasco da Gama								
Coritiba Foot Ball Club		X	X	X	X			
Cruzeiro Esporte Clube		X	X		X			
Cuiabá Esporte Clube	X				X	X	X	X
Esporte Clube Bahia			X		X			
Fortaleza Esporte Clube								

Fonte: Elaborada pelo próprio autor

### 5.1.3. ENTREVISTAS COM REPRESENTANTES DE CLUBES E SAF

Como já destacado, optou-se pela realização de entrevistas, dada a escassez de literatura e a dispersão de dados nos sites dos clubes e SAF sobre práticas de RSC.

Para a realização das entrevistas, foi elaborado um roteiro de perguntas voltado a identificar práticas sociais e de sustentabilidade, e à compreensão da percepção sobre o PDE, que compreende as seguintes indagações:

1. Como você definiria Responsabilidade Social no contexto de um [clube de futebol/SAF]?
2. Em que medida a Responsabilidade Social é considerada uma prioridade para a gestão do [nome do clube/nome da SAF]?
3. Qual é o histórico das iniciativas de Responsabilidade Social do [nome do clube/nome da SAF]?
4. Quais são os principais programas ou iniciativas de Responsabilidade Social implementados pelo [nome do clube/nome da SAF]?
5. O [nome do clube/nome da SAF] atribui mais enfoque para práticas sociais (ex: programas educacionais, programas de caridade, programas filantrópicos, etc.) ou para práticas de sustentabilidade (Ex: energia limpa, gestão de resíduos, certificados que o clube possui demonstrando conformidade, etc)?
6. O [nome do clube/SAF] desempenha as práticas de Responsabilidade Social através de Departamento Interno, ou atua por meio de Braço/Entidade Externa?
7. Como o [nome do clube/SAF] mede e avalia o sucesso de suas iniciativas de Responsabilidade Social?
8. Em comparação aos outros clubes, como você julga a atuação da Responsabilidade Social do [nome do clube/nome da SAF]?

9. O [nome do clube] está familiarizado com o Programa de Desenvolvimento Educacional e Social (PDE), instituído pela Lei das Sociedades Anônimas de Futebol? / O [nome da SAF], cumpre com os requisitos da lei?
10. Você acha que o PDE é uma iniciativa adequada para a boa prática de Responsabilidade Social nos clubes e SAF?

Na segunda etapa da pesquisa, foram enviadas mensagens solicitando entrevistas a representantes de clubes e SAF por e-mail, LinkedIn e canais de ouvidoria constantes dos portais.

Na terceira etapa, as entrevistas foram conduzidas via Microsoft Teams, gravadas e transcritas, e os nomes dos entrevistados e das entidades que representam foram anonimizados, em atenção à Lei Geral de Proteção de Dados

Por fim, na quarta etapa, as respostas foram analisadas, sendo os resultados apresentados no tópico subsequente.

#### **5.1.4. RESULTADOS E DISCUSSÕES – ENTREVISTAS**

Foram contatados os vinte e quatro clubes e SAF que disputaram a primeira divisão do Campeonato Brasileiro entre 2023 e 2024. Apenas dez representantes retornaram o contato. Desses, só foi possível realizar entrevistas com dois clubes associativos (13,33%) e três SAF (33,33%), totalizando 20,83% do espaço amostral idealizado. Como já referido, a baixa adesão representou limitação substancial à pesquisa, restringindo o espaço de amostragem.

As entrevistas revelaram diversas informações ausentes nos sites, indicando dificuldade dos clubes e SAF em perceber e comunicar suas práticas e políticas de RSC.

Todos os entrevistados expressaram conhecimento do conceito de RSC e reconheceram sua relevância. Os clubes enfatizaram que a RSC não deve ser usada como marketing, mas para promover



mudanças sociais, enquanto as SAF destacaram a conexão entre RSC, gestão empresarial e governança corporativa.

Todos os entrevistados revelaram priorizar práticas RSC, sendo que as SAF reportaram incremento da preocupação com o tema a partir da constituição na forma de SAF, enquanto os clubes evocaram impacto social, razões históricas ou culturais e outros motivos.

Em geral, o histórico das iniciativas de RSC foi associado às realizações das últimas gestões pelos entrevistados, à exceção do Clube 2, que relacionou RSC à história e cultura da instituição.

As práticas de RSC referidas de forma recorrente por todos os entrevistados foram iniciativas relacionadas à educação, ações filantrópicas e sustentabilidade. Campanhas conscientizadoras foram citadas pelas SAF e Clube 2. Outras práticas mencionadas foram: certificações ambientais (SAF 1); contratação de fornecedores locais, rigor na observância das exigências legais e políticas de segurança (SAF 2), ações inclusivas e plantio de árvores associado ao desempenho esportivo (SAF3), e existência de consulados que atuam em situações de calamidades (Clube 2).

SAF2 e Clube 2 admitiram conferir prioridade às práticas sociais em detrimento das ambientais. Já a SAF1 e Clube 1 alegaram ausência de predominância entre as práticas.

A maioria dos entrevistados revelou que a execução das práticas RSC se dá internamente. Apenas o representante do Clube 2 informou a existência de pessoa jurídica distinta para esta atuação há várias décadas. O representante da SAF 2 informou a recente criação de organismo específico.

Os representantes das SAF afirmaram que o sucesso das iniciativas de RSC é avaliado periodicamente. Já os clubes relataram a inexistência de previsão oficial a respeito.

Quanto à percepção da própria atuação em RSC em relação à dos demais clubes e SAF, os entrevistados destacaram protagonismo em diferentes aspectos, quais sejam: pioneirismo na adoção do modelo SAF (SAF 1 e SAF 2); padrões elevados de sustentabilidade, (SAF 1 e Clube 1); rigor na observância dos requisitos legais (SAF

2), vanguardismo no contexto regional (SAF 3) e razões históricas e culturais (Clube 2).

Todos os entrevistados revelaram conhecimento sobre o PDE. Os clubes observaram que não estão vinculados às exigências da Lei da SAF, mas, inobstante, realizam ações educacionais. SAF 1 e SAF 3 informaram que os respectivos PDEs estão em fase de desenvolvimento. Apenas a SAF 2 afirmou já ter implementado o PDE.

Por fim, todos os entrevistados reconheceram o PDE como ferramenta adequada às práticas de RSC, porém veicularam diferentes críticas. SAF 1 destacou que RSC é mais ampla que PDE. SAF 2, SAF 3, Clube 1 e Clube 2 alertaram para a necessidade de fiscalização, sob pena de ineficácia da lei. Clube 1 e Clube 2 expressaram ceticismo quanto à efetividade do programa, e externaram a preocupação de que, desprovido de necessários mecanismos de *enforcement*, se converta em mera formalidade, destituída de eficácia.

## 6. CONCLUSÕES

O futebol é o esporte mais popular do mundo e fenômeno cultural que influencia sociedades contemporâneas. Para além disso, é importante agente de mudança social, impactando diretamente atletas em formação e suas famílias, e as comunidades nas quais os times estão inseridos. Consequentemente, a RSC se integra cada vez mais ao futebol, recebendo atenção crescente de diversos *stakeholders* ligados ao futebol.

No contexto brasileiro, a pesquisa demonstrou que todos os principais times do futebol profissional realizam práticas de RSC.

A maioria deles mantém seção específica nos seus sites para divulgar iniciativas de RSC, embora a comunicação necessite de aperfeiçoamento, já que informações frequentemente aparecem dispersas, o que revela certa dificuldade de percepção dos clubes e SAF quanto às práticas que desenvolvem, complica o acesso dos

*stakeholders* às informações e acaba por prejudicar o conhecimento e julgamento de valor das políticas e práticas existentes.

Nesse sentido, a Lei das SAF representa um progresso por estipular a obrigação legal de divulgação sistemática de dados, o que apresenta até mesmo uma função pedagógica, e promoverá o aperfeiçoamento na comunicação das práticas de RSC.

A precariedade de dados justificou a realização de entrevistas com representantes de clubes e SAF. A baixa adesão a estas, a despeito dos esforços encetados, acarreta limitação da pesquisa, e indica relutância em expor posicionamentos por razões de política interna, além de pouca familiaridade com estudos acadêmicos.

As entrevistas revelaram que a maioria das práticas de RSC ainda é gerida internamente, o que, tomando por base estudo pioneiro de Kolyperas, Morrow e Sparks,<sup>263</sup> leva ao entendimento de que o futebol brasileiro se encontra na “fase de Corporatização”, com a maior integração da RSC dentro dos clubes e SAF.

Apenas as SAF relataram mecanismos periódicos de avaliação, o que se afigura como possível consequência benéfica da administração gerencial.

A pesquisa revelou que clubes e SAF já demonstram boa compreensão da RSC, reconhecendo sua importância e caráter prioritário. A preocupação com o tema é recente, o que é evidenciado pelo fato de que registros em portais e entrevistas se referem, em geral, a iniciativas das últimas gestões. A preocupação crescente com a temática indica maior conscientização a respeito.

Dentre as práticas de RSC, predominam as iniciativas sociais em detrimento das ambientais.

Quanto às práticas ambientais, elas estão documentadas com menor frequência e destaque, o que indica que clubes e SAF ainda não associam claramente sustentabilidade e RSC. Gestão de resíduos recebeu atenção equivalente entre clubes e SAF. Apenas as

---

263 KOLYPERAS, Dimitrios; MORROW, Stephen; SPARKS, Leigh. Developing CSR in professional football clubs: drivers and phases. **Corporate Governance**, Leeds: Emerald Publishing, v. 15, n. 2, 2015, p. 189-190.

SAF relataram ações relacionadas a energia renovável, evidenciando impacto da administração gerencial. Iniciativas isoladas demonstram que o tema está sendo gradualmente incorporado à cultura dos times, seguindo tendência internacional.

No que se refere às práticas sociais, foi apurado que elas incluem iniciativas educacionais, campanhas conscientizadoras, ações filantrópicas, programas inclusivos, projetos associativos e ações vinculadas ao PDE.

É possível inferir da pesquisa que não há padronização quanto à compreensão das iniciativas educacionais, que abrangem ações restritas a atletas em formação até práticas amplas, que atingem toda a comunidade. A pesquisa também indica que campanhas conscientizadoras são amplamente desenvolvidas por clubes e SAF, e que sua conexão com a ordem do dia facilita o marketing. Programas inclusivos também são largamente utilizados, em especial pelos clubes. Ações de filantropia e medidas de assistência social apresentam engajamento similar entre clubes e SAF. Projetos vinculados à Lei de Incentivo ao Esporte apresentam certo destaque nas SAF, possivelmente como consequência da gestão empresarial.

A pesquisa revelou que clubes e SAF manifestam conhecimento do PDE, e admitem sua aptidão para implementar práticas de RSC, porém detectam suas limitações, de escopo muito reduzido, sustentando que as práticas sociais não se esgotam no previsto no PDE, e, bem ao contrário, devem ser muito mais amplas.

O PDE não representou uma novidade nas práticas de RSC dos times por si só. A inovação consistiu em estabelecer obrigações para a figura da SAF, que, conforme apurado na pesquisa, não vêm sendo cumpridas integralmente, o que se deve sobretudo à opção do legislador em não fixar parâmetros mínimos de investimento, vinculados ao tamanho das SAF e não prever mecanismos efetivos de fiscalização e de *enforcement*, conforme destacado por representantes de diversos clubes e SAF.

Os dados coletados com a pesquisa permitem inferir que não há grande discrepância entre clubes e SAF no que respeita às iniciativas

RSC, e que a previsão do PDE, com o advento da Lei das SAF, não importou em grande incremento no desenvolvimento de políticas sociais.

Feitas estas considerações, a hipótese original de que a lei das SAF, por meio do PDE, é um avanço no trato da RSC, embora careça, nesse momento, de efetividade, fica comprovada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTONIONI, Peter; CUBBIN, John. The Bosman ruling and the emergence of a single market in soccer talent. **European journal of law and economics**, Dordrecht: Springer, v. 9, p. 157-173, 2000.

AQUINO, Matheus. Clubes brasileiros se unem em solidariedade às vítimas das enchentes no Rio Grande do Sul. **Globoesporte.com**. 2024. Disponível em: <<https://ge.globo.com/pb/futebol/noticia/2024/05/08/clubes-brasileiros-se-unem-em-solidariedade-as-vitimas-das-enchentes-no-rio-grande-do-sul.ghtml>>. Acesso em 20 de junho de 2024.

BUENO, Eduardo. **Futebol: a paixão do Brasil**. Porto Alegre: Buenas Idéias, 2009.

BUNDESLIGA. **Explaining the Bundesliga's 50+1 Rule**. Bundesliga, 2023. Disponível em: <<https://www.bundesliga.com/en/faq/what-are-the-rules-and-regulations-of-soccer/50-1-fifty-plus-one-german-football-soccer-rule-explained-ownership-22832>>. Acesso em 31 de abril de 2024.

CAPELO, Rodrigo. Racha entre Libra e Forte expõe futebol a risco de receitas abaixo do potencial (...). **Globoesporte.com**. 2023. Disponível em <<https://ge.globo.com/negocios-do-esporte/noticia/2023/10/19/racha-entre-libra-e-forte-expoe-futebol-a-risco-de-receitas-abaixo-do-potencial-e-desequilibrio-financeiro-entre-clubes-entenda.ghtml>>. Acesso em 25 de maio de 2024.

CARDOSO, Júlio César. **Quais as chances de se tornar jogador de futebol?** Futdados.com. 2023. Disponível em: <<https://futdados.com/quais-as-chances-se-tornar-jogador-de-futebol/>>. Acesso em 21 de outubro de 2024.

CARROLL, Archie B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of management review**, Valhalla: Academy of Management, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.

CARROLL, Archie B. A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. In: CRANE, *et al.* **The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility**. New York: Oxford University Press, p.19-46, 2008.

CASTRO, Rodrigo R. Monteiro de. (Org.). **Comentários à Lei Da Sociedade Anônima de Futebol**: Lei Nº14.193/2021. 1. ed. São Paulo: Quartier Latin, 2021.

CASTRO, Rodrigo R. Monteiro de. **Futebol e Governança**. 1 ed. São Paulo: Migalhas, 2018, p. 113

CATTO, Leonardo. **Violência precede futebol e punição não pode ser único caminho, dizem especialistas**. Estadão, São Paulo, 03 de março de 2024. Disponível em: <<https://www.estadao.com.br/esportes/futebol/violencia-precede-futebol-e-punicao-nao-pode-ser-unico-caminho-dizem-especialistas-npres/>>. Acesso em 16/10/2024.

CHAFFEE, Eric C. The origins of corporate social responsibility. **University of Cincinnati Law Review**, Cincinnati. v. 85, p. 347-373, 2017.

CHANDLER, David. **Strategic corporate social responsibility: Sustainable value creation**. Thousand Oaks: Sage Publications, v. 6, 2022.

DEUTSCHE FUSSBALL LIGA. Statutes of DFL Deutsche Fussball Liga e.V. Dfl.de, 2023. Disponível em: <<https://www.dfl.de/de/ueber-uns/statuten/>>. Acesso em: 31 de abril de 2024.

DIETL, Helmut; FRANCK, Egon. Governance Failure and Financial Crisis in German Football. **Journal of Sports Economics**, Thousand Oaks: SAGE Publications, Vol .8, N. 6, p. 662-669, Dezembro, 2007.

FIFA.COM. **History of Football** - The Global Growth. 2013. Disponível em <<https://web.archive.org/web/20130328222150/http://www.fifa.com/classicfootball/history/the-game/global-growth.html>>. Acesso em: 01 de maio de 2024

FILHO, Mario. **Blacks in Brazilian Football**. 1. Ed. 9., Brasília: Ministério do Esporte, 2014.

FREEMAN, Robert Edward. **Strategic Management - A Stakeholder Approach**. 1 ed. Marshfield; Pitman Publishing, 1984.

GARCÍA, Borja; WELFORD, Jo. Supporters and football governance, from customers to stakeholders: A literature review and agenda for research. **Sport Management Review**, Amsterdã: Elsevier, v. 18, n. 4, p. 517-528, 2015.

GILLAN, Stuart L.; KOCH, Andrew; STARKS, Laura T. Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. **Journal of Corporate Finance**, Amsterdã: Elsevier, v. 66, p. 1-16, 2021.

GRIX, Jonathan; BRANNAGAN, Paul Michael; HOULIHAN, Barrie. Interrogating states' soft power strategies: A case study of sports mega-events in Brazil and the UK. *In: Challenges to Emerging and Established Powers: Brazil, the United Kingdom and Global Order*. Oxon: Routledge, 2017.

HAMIL, Sean *et al.* The corporate governance of professional football clubs. Corporate Governance: **The international journal of business in society**, Leeds: Emerald Publishing, v. 4, n. 2, p. 44-51, 2004.

HOBSBAWM, Eric. **Nações e Nacionalismo desde 1870**: programa, mito e realidade. 1 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1991.



HOBSBAWM, Eric e RANGER, Terence (org.). **A invenção das tradições**. 2a ed., São Paulo, Paz e Terra, 2012.

ISFER, Henrique Roth; PERALTA, Maria Fernanda Mouchbahani. A Sociedade Anônima do Futebol: Contexto, Inovações e Problemas Práticos. In: OSNA, Gustavo; OSNA, Mayara Roth Isfer. **Direito Empresarial em Perspectiva** - Estudos em Homenagem ao Professor Edson Isfer. Londrina: Thoth, p. 151-172, 2022.

JÄGER, Johannes; FIFKA, Matthias. A comparative study of corporate social responsibility in English and German professional football. **Soccer & Society**, Milton Park: Taylor & Francis, v. 21, n. 7, p. 802-820, 2020.

KAMPFF, Andre. **Copinha: números escancaram realidade difícil que não pode ser esquecida**. Uol.com.br, 2023. Disponível em: <<https://www.uol.com.br/esporte/colunas/lei-em-campo/2023/01/24/copinha-numeros-escancaram-realidade-dificil-que-nao-pode-ser-esquecida.htm>>. Acesso em 26 de junho de 2024.

KAZ, Leonel. O Campo das Palavras: Futebol e História. In: BUENO, Eduardo. Futebol: a paixão do Brasil. 1 ed. Porto Alegre: **Buenas Idéias**, 2009.

KOLYPERAS, Dimitrios; MORROW, Stephen; SPARKS, Leigh. Developing CSR in professional football clubs: drivers and phases. **Corporate Governance**, Leeds: Emerald Publishing, v. 15, n. 2, p. 177-195, 2015.

LOBILLO MORA, Gema; GINESTA, Xavier; DE SAN EUGENIO VELA, Jordi. Corporate social responsibility and football clubs: The value of environmental sustainability as a basis for the rebranding of Real Betis Balompié in Spain. **Sustainability**, Basileia: MDPI, v. 13, n. 24, p. 1-16, 2021

MANOLI, Argyro Elisavet. Promoting corporate social responsibility in the football industry. **Journal of Promotion Management**, Milton Park: Taylor & Francis, v. 21, n. 3, p. 335-350, 2015.

MANSSUR, José Francisco. Futebol Brasileiro: De Patrimônio Cultural a Segmento Econômico. A saga do “País do Futebol” pela busca do desenvolvimento e da volta ao protagonismo mundial - Do clube-associação à Sociedade Anônima de Futebol. In: FRAZÃO, Ana; CASTRO, Rodrigo R. Monteiro de; CAMPINHO, Sérgio. **Direito Empresarial e Suas Interfaces** – Homenagem a Fábio Ulhoa Coelho. São Paulo: Quartier Latin, v. 4, 2022.

MARIANO, Laura. **São Paulo registra ao menos seis brigas de torcidas neste ano**. O Globo.com, 2023. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/esportes/noticia/2023/07/10/sao-paulo-registra-ao-menos-seis-brigas-de-torcidas-neste-ano.ghml>>. Acesso em 15 de junho de 2024.

PENNA, Fábio. **Maracanã 70 anos**. Globoesporte.com, 2020. Disponível em: <<https://interativos.ge.globo.com/futebol/especial/maracana-70-anos>>. Acesso em 21 de abril de 2024.

PORTER, Michael E. *et al.* The link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard business review**, Brighton: Harvard Business Publishing, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.

PORTUGAL GOUVÊA, Carlos. **A Estrutura da Governança Corporativa**. 1 ed. São Paulo: Quartier Latin, 2022.

PORTUGAL GOUVÊA, Carlos. **Sociedade anônima do futebol: uma modernização pela metade**. Jota.info, 2021. Disponível em: <<https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/sociedade-anonima-do-futebol-uma-modernizacao-pela-metade-16092021>>. Acesso em: 09 de fevereiro de 2024.

RÁTHONYI-ÓDOR, Kinga *et al.* How successful are the teams of the European football elite off the field? — CSR activities of the Premier League and the Primera División. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, Basileia: MDPI, v. 17, n. 20, p. 1-31, 2020.

ROCHA, Daniel. **Real completa 29 anos: veja quanto vale hoje R\$ 100 de 1994**. Estadão, São Paulo, 03 de julho de 2023. Disponível em: <<https://einvestidor.estadao.com.br/comportamento/real-29-anos-quanto-vale-100-hoje/>>. Acesso em: 26 de abril de 2024.

RODRIGUES, Nelson. **À sombra das chuteiras imortais**: crônicas de futebol. Nelson Rodrigues; seleção e notas Ruy Castro. 1 ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1993.

SENAUX, Benoit. A stakeholder approach to football club governance. **International Journal of Sport Management and Marketing**, Genebra: Inderscience, v. 4, n. 1, p. 4-17, 2008.

STOTT, Clifford *et al.* The value of Supporter Liaison Officers (SLOs) in fan dialogue, conflict, governance and football crowd management in Sweden. **Soccer & society**, Leeds: Taylor & Francis, v. 21, n. 2, p. 196-208, 2020.

THE GLOBAL COMPACT. **Who Cares Wins**: Connecting Financial Markets to a Changing World. New York: United Nations, 2004, p. 11. Disponível em <[https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who\\_cares\\_wins\\_global\\_compact\\_2004.pdf](https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf)>. Acesso em: 19 de abril de 2024.

THEFA.COM. **The History of the FA**. TheFA.com, 2016. Disponível em <<https://www.thefa.com/about-football-association/what-we-do/history>>. Acesso em 27 de maio de 2024.

VALENTE, Rafael. **Futebol brasileiro completa na terça 120 anos da 1ª partida no país.** Folha.com, 2015. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/esporte/2015/04/1615729-futebol-brasileiro-completa-na-terca-120-anos-da-1-partida-no-pais.shtml>>. Acesso em 24 de maio de 2024.

YU, Ellen Pei-Yi; VAN LUU, Bac; CHEN, Catherine Huirong. Greenwashing in environmental, social and governance disclosures. **Research in International Business and Finance**, Amsterdã: Elsevier, v. 52, p. 1-23, 2020.