

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA FACULDADE DE GESTÃO E  
NEGÓCIOS BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**FELIPE DE SANTANA GARCIA**

**GOVERNANÇA E FUTEBOL NO BRASIL: UMA ANÁLISE NOS MODELOS DE  
SAF E SUA RELAÇÃO COM O ENDIVIDAMENTO E DESEMPENHO**

**Uberlândia 2024**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA FACULDADE DE GESTÃO E  
NEGÓCIOS BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**FELIPE DE SANTANA GARCIA**

**GOVERNANÇA E FUTEBOL NO BRASIL: UMA ANÁLISE NOS MODELOS DE  
SAF E SUA RELAÇÃO COM O ENDIVIDAMENTO E DESEMPENHO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Federal de Uberlândia, como exigência para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Luciana Carvalho

**Uberlândia 2024**

# GOVERNANÇA E FUTEBOL NO BRASIL: UMA ANÁLISE NOS MODELOS DE SAF E SUA RELAÇÃO COM O ENDIVIDAMENTO E DESEMPENHO

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar os modelos de gestão das Sociedades Anônimas do Futebol (SAF) no Brasil, com foco nos diferentes modelos de governança estabelecidos pela Lei 14.193/2021. Para isso, foram selecionados cinco clubes: Bahia, Botafogo, Cruzeiro, Red Bull Bragantino e Vasco da Gama, realizando-se uma pesquisa documental com o intuito de compreender os modelos de governança adotados. Os resultados indicam que a adoção do modelo SAF pode contribuir para a redução do endividamento e a melhoria do desempenho esportivo, desde que os clubes implementem práticas de transparência e profissionalização. A conclusão ressalta a necessidade de adaptação dos clubes às novas exigências de governança, além de sugerir que o fortalecimento do relacionamento com os torcedores é essencial para a sustentabilidade a longo prazo das instituições esportivas.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa no Futebol; Sociedade Anônima do Futebol (SAF); Endividamento e Desempenho Financeiro em Clubes de Futebol.

## 1. INTRODUÇÃO

A Lei 14.193/2021, que estabelece a Sociedade Anônima do Futebol (SAF) como uma nova estrutura jurídica para clubes de futebol no Brasil, representa um marco significativo na tentativa de modernizar a gestão e a governança dos clubes esportivos. Esta legislação surge em um contexto de profunda crise financeira e administrativa que afeta muitos clubes brasileiros, marcados por endividamento crônico e desempenho inconsistente. A proposta de análise aqui apresentada visa explorar como os modelos de governança introduzidos pela SAF influenciam o endividamento e o desempenho dos clubes, oferecendo uma compreensão detalhada dos impactos desta reforma (Souza, 2022).

Os clubes que optam pela transformação em SAF devem adaptar seus modelos de governança às exigências legais, que incluem a implementação de práticas de transparência financeira, a formação de conselhos administrativos e a elaboração de relatórios de gestão detalhados. Esta mudança tem o potencial de alterar profundamente a dinâmica administrativa e financeira dos clubes, possibilitando uma abordagem mais estratégica e menos susceptível às irregularidades e à falta de profissionalismo que frequentemente afetam a administração tradicional dos clubes (Pinheiro, 2023).

A estrutura de SAF também proporciona aos clubes acesso a novas fontes de financiamento, como investidores externos e financiamentos baseados em ações. Essa possibilidade de capitalização pode ajudar a aliviar a pressão financeira, permitindo que os clubes reestruturem suas dívidas e invistam em áreas críticas, como infraestrutura e desenvolvimento de jogadores. Contudo, a eficácia desse modelo na redução do endividamento depende da implementação

adequada dos princípios de governança e da capacidade dos clubes de gerir eficazmente os recursos captados (Neto *et al.*, 2023).

O desempenho dos clubes de futebol é influenciado por uma série de fatores, incluindo a qualidade da gestão, a eficiência dos processos administrativos e a alocação de recursos. A SAF busca melhorar o desempenho esportivo e financeiro ao promover uma gestão mais profissional e estratégica. A capacidade dos clubes de atrair investidores e otimizar seus recursos pode levar a investimentos mais substanciais em infraestrutura e talento, o que, por sua vez, pode refletir em melhores resultados em campo (Neto *et al.*, 2023).

A análise dos modelos de governança estabelecidos pela Lei 14.193/2021 para a Sociedade Anônima do Futebol (SAF) é de suma importância devido ao contexto crítico enfrentado pelos clubes de futebol brasileiros, marcados por endividamento elevado e desafios administrativos persistentes. A implementação da SAF representa uma tentativa de modernizar e profissionalizar a gestão desses clubes, introduzindo práticas mais transparentes e eficientes. Estudar a eficácia dessa nova estrutura de governança é essencial para compreender se ela realmente contribui para a solução dos problemas financeiros e para a melhoria do desempenho esportivo, fornecendo insights valiosos sobre a viabilidade e o impacto das reformas introduzidas pela lei (Nakamura, 2015).

Além disso, a pesquisa sobre a SAF é relevante para orientar futuros investimentos e decisões estratégicas no setor esportivo, tanto para os clubes quanto para os investidores e gestores. Nesse ponto, emerge a questão: Quais os diferentes modelos de governança adotados pelas Sociedades Anônimas do Futebol (SAF) no Brasil, conforme a Lei nº 14.193/2021?

Neste sentido, o objetivo do trabalho é analisar os modelos de gestão das Sociedade Anônima do Futebol (SAF) no Brasil, focando nos diferentes modelos de governança estabelecidos pela Lei 14.193/2021. Para tanto, foram selecionados 5 (cinco) clubes: Bahia, Botafogo, Cruzeiro, Redbull Bragantino e Vasco da Gama.

A adoção de diferentes modelos de gestão pode impactar diretamente não só o desempenho financeiro e esportivo das equipes, mas também a atratividade para investidores, a relação com os torcedores e a sustentabilidade dos clubes a longo prazo. Assim, ao investigar os modelos de governança adotados por clubes como Bahia, Botafogo, Cruzeiro, Redbull Bragantino e Vasco da Gama, este trabalho busca contribuir para o entendimento das dinâmicas que estão moldando o futuro do futebol brasileiro sob o regime da SAF.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A Lei Nº 14.193/2021 e a Sociedade Anônima do Futebol**

A Lei nº 14.193/2021, que institui a Sociedade Anônima do Futebol (SAF), surge como uma resposta legislativa à crise financeira que assola muitos clubes de futebol no Brasil. Esta lei visa proporcionar uma estrutura empresarial mais robusta e transparente para a gestão dos clubes,

com o objetivo de sanar as dívidas acumuladas e garantir uma administração mais profissional e eficiente. O contexto que levou à criação da SAF é marcado por um endividamento exorbitante dos clubes brasileiros, exacerbado pela pandemia de COVID-19. Segundo um relatório de 2022 da consultoria Convocados em parceria com a XP Investimentos, as dívidas dos clubes da Série A do Campeonato Brasileiro somavam aproximadamente R\$ 9,178 bilhões. Este cenário alarmante exigiu a criação de mecanismos legais e financeiros inovadores para resgatar a sustentabilidade econômica das agremiações (Souza, 2022).

A Lei da SAF estabelece que os clubes podem se transformar em sociedades anônimas, uma mudança significativa que envolve a separação da atividade futebolística da estrutura associativa tradicional. Esta transformação permite a entrada de investidores externos, que podem adquirir ações do clube e, assim, participar da sua gestão e dos seus resultados financeiros. Uma das principais inovações da lei é o Regime Centralizado de Execuções (RCE), que destina 20% das receitas correntes mensais da SAF para o pagamento de dívidas existentes, além de 50% dos dividendos e juros sobre o capital próprio (Souza, 2022). A centralização das execuções (RCE) na SAF destina parte da receita dos clubes para quitar dívidas, uma inovação que demonstra o potencial da governança estruturada na mitigação de crises financeiras recorrentes no futebol brasileiro (DE ARAÚJO; MACEDO, 2023).

Além disso, a lei estabelece que as dívidas anteriores à constituição da SAF são de responsabilidade do clube original, que deve utilizar receitas próprias e as receitas transferidas pela SAF para quitá-las. Esta abordagem visa proteger os credores e garantir que a reestruturação financeira dos clubes não prejudique os compromissos já assumidos. A implementação da SAF não é apenas uma questão de mudança de modelo de gestão, mas também de adaptação às melhores práticas de governança corporativa. A lei impõe uma estrutura de administração que inclui um conselho de administração, uma diretoria e um conselho fiscal, todos com responsabilidades claras e deveres de transparência, lealdade e diligência. Este modelo é comparável à divisão de poderes observada na Constituição Federal, onde a assembleia-geral possui poder deliberativo, a diretoria poder de gestão e o conselho fiscal poder de fiscalização (Nascimento, 2013).

Um exemplo prático da aplicação da Lei nº 14.193/2021 é a transformação do Cruzeiro Esporte Clube em SAF. O Cruzeiro adotou uma nova estrutura societária e começou a atrair investimentos significativos, como a aquisição de parte das suas ações pelo empresário Ronaldo Nazário. Este movimento trouxe um influxo de capital essencial para a recuperação financeira do clube e marcou um novo capítulo na sua história, demonstrando o potencial da SAF para revitalizar as finanças dos clubes brasileiros (Machado; Choy, 2023).

Assim, ao analisar experiências internacionais, observa-se que modelos semelhantes foram implementados com sucesso em outros países. Na Europa, por exemplo, clubes como Manchester United e Juventus adotaram estruturas corporativas que permitiram a captação de recursos no mercado de capitais e a profissionalização da gestão. Esses casos servem como referência para a aplicação da SAF no Brasil, indicando os benefícios e desafios que os clubes brasileiros podem enfrentar ao seguir este caminho (Machado; Choy, 2023).

A Sociedade Anônima do Futebol (SAF) representa uma tentativa inovadora e arrojada de reestruturar o futebol brasileiro, particularmente no que diz respeito à gestão das avultadas dívidas que muitos clubes acumulam há décadas. Ao adotar o modelo de sociedade anônima, os clubes podem atrair investimentos privados, melhorar sua governança e, crucialmente, encontrar meios mais eficazes de lidar com passivos financeiros que frequentemente ameaçam sua viabilidade. A SAF não apenas permite a entrada de capital fresco, mas também promove um ambiente de maior transparência e responsabilidade na administração dos clubes, o que pode, a longo prazo, fortalecer as finanças do futebol brasileiro (Machado; Choy, 2023).

A dívida dos clubes de futebol no Brasil é um problema crônico e multifacetado. Historicamente, a gestão amadora e a falta de práticas robustas de governança contribuíram para um cenário em que muitos clubes gastam muito mais do que arrecadam. A Lei nº 14.193/2021, ao instituir a SAF, tenta mitigar esses problemas ao impor uma série de obrigações financeiras e administrativas que visam a criação de um ambiente mais sustentável. Por exemplo, a lei prevê o Regime Centralizado de Execuções (RCE), que destina parte das receitas dos clubes para o pagamento de dívidas. Esta é uma medida significativa, pois garante que os credores tenham uma forma clara e estruturada de receber os valores devidos, reduzindo a incerteza que muitas vezes permeia as finanças dos clubes brasileiros (De Araújo; Macedo, 2023).

Art. 2º A Sociedade Anônima do Futebol pode ser constituída:

I - pela transformação do clube ou pessoa jurídica original em Sociedade Anônima do Futebol;

II - pela cisão do departamento de futebol do clube ou pessoa jurídica original e transferência do seu patrimônio relacionado à atividade futebol;

III - pela iniciativa de pessoa natural ou jurídica ou de fundo de investimento. § 1º Nas hipóteses dos incisos I e II do caput deste artigo:

I - a Sociedade Anônima do Futebol sucede obrigatoriamente o clube ou pessoa jurídica original nas relações com as entidades de administração, bem como nas relações contratuais, de qualquer natureza, com atletas profissionais do futebol; e

II - a Sociedade Anônima do Futebol terá o direito de participar de campeonatos, copas e torneios em substituição ao clube ou pessoa jurídica original, nas mesmas condições em que se encontravam no momento da sucessão, competindo às entidades de administração a devida substituição sem quaisquer prejuízos de ordem desportiva

O impacto das dívidas sobre a performance e a competitividade dos clubes não pode ser subestimado. Clubes endividados frequentemente enfrentam dificuldades para pagar salários e contratar novos jogadores, o que afeta diretamente seu desempenho em campo. Além disso, a falta de recursos para investir em infraestrutura e nas categorias de base limita o potencial de crescimento a longo prazo. A transformação em SAF, ao permitir uma gestão mais profissional e a entrada de capital externo, oferece uma oportunidade para os clubes sanarem suas dívidas e retomarem um caminho de crescimento sustentável. No entanto, a implementação bem-sucedida dessa transformação requer um compromisso firme com as práticas de boa governança e transparência, que são fundamentais para atrair e manter investidores (Souza, 2022).

A governança corporativa desempenha um papel central na estrutura da SAF. A lei exige a criação de um conselho de administração, um conselho fiscal e uma diretoria executiva, cada um com funções e responsabilidades bem definidas. Esta estrutura visa assegurar que as decisões sejam tomadas de forma colegiada e com a devida diligência, mitigando os riscos de má gestão que tantas vezes afligem os clubes. A transparência é outro aspecto crucial, uma vez que a abertura de informações financeiras e administrativas é vital para ganhar a confiança dos investidores e da comunidade esportiva. Neste contexto, a transformação dos clubes em SAF não é apenas uma questão de mudança de forma jurídica, mas também uma mudança cultural profunda na maneira como o futebol é gerido no Brasil (Souza, 2022).

Ademais, a experiência internacional oferece lições valiosas para a implementação da SAF no Brasil. Clubes europeus que adotaram estruturas corporativas semelhantes foram capazes de profissionalizar suas gestões, atrair investidores e melhorar significativamente suas finanças. Por exemplo, o Manchester United e a Juventus, após se tornarem sociedades anônimas, conseguiram captar recursos no mercado de capitais, o que lhes permitiu investir em infraestrutura, marketing e na aquisição de jogadores de alto nível. Esses exemplos mostram que, com uma governança adequada e um modelo de negócios robusto, os clubes brasileiros também podem alcançar um nível similar de sucesso financeiro e esportivo (Souza, 2022).

No entanto, a transformação para a SAF não é isenta de desafios. A transição de um modelo associativo para uma sociedade anônima requer uma mudança significativa na mentalidade dos dirigentes e dos torcedores. É essencial que haja um entendimento claro de que a sustentabilidade financeira é uma prioridade e que o investimento em longo prazo deve prevalecer sobre ganhos imediatos. Além disso, os clubes precisam desenvolver estratégias eficazes para gerir suas dívidas de forma responsável, garantindo que o pagamento aos credores não comprometa a operação diária e o desenvolvimento do clube (Nakamura, 2015).

A Sociedade Anônima do Futebol (SAF) tem o potencial de solucionar o endividamento dos clubes de futebol brasileiros por meio de uma abordagem multifacetada que envolve a profissionalização da gestão, a atração de investimentos externos e a implementação de mecanismos robustos de governança financeira. O endividamento crônico dos clubes é resultado de décadas de má gestão, falta de transparência e práticas financeiras irresponsáveis, que levaram muitos clubes a uma situação de insolvência. A SAF propõe uma mudança radical nesse cenário, introduzindo uma estrutura corporativa que obriga os clubes a adotarem práticas de gestão mais rigorosas e eficientes (Pinheiro, 2023).

Uma das principais maneiras pelas quais a SAF pode resolver o endividamento é através da captação de investimentos privados. Ao se tornarem sociedades anônimas, os clubes podem emitir ações e vender participações para investidores interessados, o que gera uma injeção imediata de capital. Este influxo de recursos pode ser utilizado para pagar dívidas existentes, financiar melhorias em infraestrutura e fortalecer a equipe, sem depender exclusivamente das receitas tradicionais, como bilheteria e direitos de transmissão. Além disso, a entrada de novos investidores frequentemente traz não apenas capital, mas também expertise em gestão empresarial, o que pode ajudar a implementar práticas mais eficientes e sustentáveis (Neto *et al.*, 2023).

Outro aspecto crucial é o Regime Centralizado de Execuções (RCE), introduzido pela Lei nº 14.193/2021. O RCE garante que uma parte significativa das receitas mensais dos clubes seja destinada ao pagamento de suas dívidas, de forma centralizada e organizada. Este mecanismo é essencial para restaurar a credibilidade dos clubes junto aos credores, uma vez que estabelece um fluxo de pagamentos regular e previsível. Além disso, a centralização das execuções impede que os clubes sejam sufocados por múltiplas ações judiciais, permitindo um planejamento financeiro mais eficaz e a longo prazo (Souza, 2022).

A implementação de práticas de governança corporativa é outro pilar fundamental da SAF. A criação de um conselho de administração, um conselho fiscal e uma diretoria executiva, com responsabilidades bem definidas, promove uma administração mais transparente e responsável. A exigência de auditorias regulares e a publicação de relatórios financeiros detalhados garantem que todas as partes interessadas, incluindo investidores, torcedores e a mídia, tenham acesso a informações precisas sobre a saúde financeira do clube. Esta transparência é vital para atrair e manter a confiança dos investidores e para evitar os erros de gestão que levaram ao endividamento excessivo (Souza, 2022).

Clubes endividados geralmente comprometem receitas futuras para honrar compromissos atuais, apenas postergando o problema e criando um novo, já esse adiantamento da receita vem acompanhado de juros e amortizações, o que deteriora ainda mais o caixa no futuro. Nesse cenário, é importante refutar a teoria de que o futebol, enquanto fenômeno social necessita, primeiramente, de uma gestão eficiente. A eficácia de gestão do negócio futebol deve ser medida também em termos de lucratividade, e não apenas pela tradicional medida de sucesso em campo, ou seja, o desempenho em campo, os salários dos jogadores e os lucros são variáveis estratégicas que influenciam fortemente o sucesso dos clubes.

Além disso, a profissionalização da gestão dos clubes pode levar à melhoria da eficiência operacional. Muitos clubes brasileiros sofrem de ineficiências significativas em suas operações diárias, desde a contratação de jogadores até a gestão de suas instalações. A transformação em SAF permite a introdução de técnicas de gestão modernas, baseadas em dados e melhores práticas do mercado, que podem reduzir custos e aumentar a produtividade. Por exemplo, a utilização de análise de desempenho e métricas financeiras avançadas pode ajudar os clubes a tomar decisões mais informadas sobre contratações e investimentos, evitando gastos excessivos e otimizando os recursos disponíveis (Souza, 2022).

A SAF também pode fomentar a criação de novas fontes de receita. Além da venda de ações, os clubes podem explorar outras oportunidades de negócios, como parcerias estratégicas, patrocínios e merchandising. A estrutura corporativa facilita a celebração de acordos comerciais mais complexos e vantajosos, que podem gerar receitas adicionais. Este aumento de receitas, combinado com uma gestão mais eficiente e transparente, cria um ciclo virtuoso que pode contribuir significativamente para a redução e eventual eliminação das dívidas dos clubes (Leoncini, 2001).

Por fim, é importante destacar que a transformação em SAF requer um compromisso de longo prazo com a mudança cultural dentro dos clubes. A transição de um modelo associativo para uma sociedade anônima não é apenas uma mudança estrutural, mas também uma mudança

na mentalidade dos dirigentes, funcionários e torcedores. É necessário promover uma cultura de responsabilidade financeira, onde a sustentabilidade e a viabilidade a longo prazo sejam priorizadas em detrimento de ganhos imediatos. Este compromisso cultural é essencial para assegurar que as reformas introduzidas pela SAF não apenas resolvam o endividamento atual, mas também evitem que problemas semelhantes surjam no futuro (Nakamura, 2015).

Em conclusão, a Sociedade Anônima do Futebol oferece um caminho promissor para solucionar o endividamento dos clubes brasileiros. Através da captação de investimentos, implementação de práticas de governança robustas, profissionalização da gestão e criação de novas fontes de receita, a SAF pode transformar a maneira como os clubes são administrados e garantir sua sustentabilidade financeira a longo prazo. Esta transformação, no entanto, depende de um compromisso firme e contínuo com a transparência, a eficiência e a responsabilidade financeira, elementos fundamentais para o sucesso do futebol brasileiro no cenário global.

## **2.2 Análise Comparativa de Modelos de Governança e Impactos na Performance**

No contexto europeu, os modelos de governança da Bundesliga, Premier League e La Liga se destacam por características únicas que refletem tanto a cultura esportiva quanto os regimes regulatórios e econômicos de suas respectivas regiões. A Bundesliga, por exemplo, é frequentemente citada como um exemplo de governança eficaz, em grande parte devido à sua regra dos "50+1", que impede que investidores externos tenham o controle majoritário dos clubes. Esse modelo promove a estabilidade financeira e a sustentabilidade, refletindo uma forte conexão com torcedores e práticas de gestão prudentes (Bazzan et al., 2024). Essa política é um reflexo do compromisso da liga com a preservação dos interesses dos torcedores e da comunidade local. A estrutura de governança da Bundesliga promove uma gestão financeira prudente, que, ao longo dos anos, resultou em níveis de endividamento relativamente baixos entre os clubes, além de uma estabilidade financeira que se reflete em desempenhos consistentes dentro e fora de campo. No entanto, críticos apontam que essa abordagem pode limitar a capacidade dos clubes de competir financeiramente em um mercado global cada vez mais dominado por capital estrangeiro (Oliveira, 2023).

Em contraste, a Premier League adota um modelo de governança mais liberal, permitindo a entrada de investimentos significativos de proprietários privados, incluindo magnatas estrangeiros. Essa abordagem tem fomentado uma era de crescimento exponencial para os clubes da liga, tanto em termos de receita quanto de competitividade internacional. Contudo, esse modelo não é isento de críticas. A concentração de poder e recursos financeiros em mãos de poucos clubes levou a um aumento da desigualdade dentro da liga, o que, por sua vez, tem gerado debates sobre a sustentabilidade a longo prazo e a integridade competitiva da Premier League. Entretanto, a falta de restrições sobre controle acionário levou a uma concentração de riqueza, beneficiando clubes com investidores multimilionários e criando uma desigualdade competitiva notável (Oliveira et al., 2023). Além disso, o elevado endividamento de alguns clubes, consequência de investimentos agressivos, levanta questões sobre a resiliência financeira em face de crises econômicas ou quedas de desempenho desportivo (Cavalcante, 2023).

A La Liga, por sua vez, oferece uma perspectiva intermediária, com uma combinação de controle local e abertura para investimentos externos. A governança na Espanha tem sido marcada por reformas que buscam equilibrar a competição entre os clubes e promover a sustentabilidade financeira. Contudo, a liga ainda enfrenta desafios significativos, como a disparidade financeira entre clubes maiores e menores, exemplificada pela hegemonia de clubes como Real Madrid e Barcelona. A centralização dos direitos de transmissão televisiva foi uma tentativa de reduzir essa disparidade, mas os resultados têm sido mistos, com algumas melhorias na competitividade, mas persistência nas diferenças de recursos (Oliveira *et al.*, 2024).

No cenário brasileiro, o modelo de SAF emerge como uma tentativa de reestruturação profunda do futebol nacional, com a proposta de profissionalizar a gestão dos clubes, atrair investimentos e reduzir o endividamento crônico que tem afligido o setor por décadas. A SAF busca criar um ambiente mais estável e sustentável, introduzindo uma governança corporativa mais rígida, transparência financeira e a possibilidade de investidores adquirirem participações nos clubes, sem, no entanto, comprometer os valores e tradições do futebol brasileiro. Essa iniciativa é inspirada, em parte, nos modelos internacionais, mas adaptada às peculiaridades do mercado brasileiro, que inclui uma base de torcedores apaixonada e uma economia mais volátil (Oliveira, 2023). A governança centralizada proposta pela SAF, com controle financeiro rigoroso, pode evitar endividamentos descontrolados, porém, deve ainda lidar com a adaptação cultural dos torcedores e dirigentes a práticas mais corporativas (Pinheiro, 2023).

Ao comparar a SAF com os modelos europeus, algumas lições emergem claramente. Primeiramente, a importância da transparência e do controle financeiro, como visto na Bundesliga, deve ser um pilar central da SAF. No entanto, a rigidez excessiva pode limitar a competitividade internacional dos clubes brasileiros, especialmente em um cenário global onde o capital privado desempenha um papel crucial. A Premier League demonstra o potencial e os riscos associados à abertura para grandes investimentos, sugerindo que a SAF deve buscar um equilíbrio entre atrair capital e evitar os perigos de um endividamento excessivo e desigualdade competitiva. Comparado à Premier League, que possui grande dependência de capital externo, o modelo brasileiro ainda enfrenta desafios, especialmente na manutenção da identidade local e na gestão responsável dos novos recursos (Pereira, 2022). Por fim, a experiência da La Liga com a centralização dos direitos de transmissão e a redistribuição de receitas pode oferecer lições valiosas para garantir que a SAF promova não apenas a sustentabilidade dos clubes, mas também a competitividade do futebol brasileiro como um todo (Oliveira *et al.*, 2022).

A análise comparativa dos modelos de governança no futebol revela nuances e camadas que vão além das estruturas formais e práticas administrativas. Para entender completamente como esses modelos se relacionam e o que eles podem ensinar ao futebol brasileiro, é essencial mergulhar em aspectos mais profundos, como a influência cultural, as políticas públicas, e a dinâmica de mercado que moldam esses sistemas. A governança no futebol não é apenas uma questão de gestão corporativa; ela está intrinsecamente ligada ao tecido social e econômico de cada país, influenciando e sendo influenciada por fatores que vão muito além das quatro linhas (Oliveira *et al.*, 2022).

Um dos aspectos mais intrigantes a considerar é a forma como a cultura futebolística de um país influencia e é influenciada pelo modelo de governança adotado. Na Alemanha, por exemplo, a cultura do "futebol para o povo" é fundamental para entender a resistência a modelos de governança que permitam o controle total dos clubes por investidores privados. Essa abordagem é não apenas um reflexo da história social e política do país, mas também um fator que molda a percepção pública sobre o que constitui uma "boa" governança no futebol. O modelo "50+1" da Bundesliga não é apenas uma política de governança, mas uma manifestação da crença de que os torcedores devem ter uma voz significativa na administração dos clubes que apoiam. Esse aspecto cultural pode parecer uma limitação no contexto de um mercado futebolístico globalizado, mas é também um elemento de proteção contra as voláteis forças de mercado que podem levar à perda de identidade dos clubes e à alienação dos torcedores (Peres, 2022).

Contrastando com isso, a Premier League representa um modelo em que o futebol é cada vez mais visto como um produto global. O influxo de capital estrangeiro, as estratégias de marketing agressivas e a expansão para mercados internacionais transformaram os clubes da Premier League em marcas globais. Essa visão é sustentada por uma cultura de competitividade feroz e inovação constante, onde o sucesso é medido tanto pela performance financeira quanto pelos títulos conquistados. No entanto, essa abordagem também tem suas armadilhas, como a potencial erosão da identidade local dos clubes e a crescente dependência de receitas de transmissão, que podem ser vulneráveis a mudanças na tecnologia ou na demanda global. Além disso, a Premier League enfrenta críticas sobre a crescente mercantilização do futebol, onde o acesso ao jogo se torna cada vez mais caro e os torcedores locais se sentem distantes de clubes que são, em muitos casos, administrados por entidades estrangeiras sem conexão com a comunidade local (Cavalcante, 2023).

A La Liga, por sua vez, se encontra em uma posição intermediária entre esses dois extremos, buscando um equilíbrio entre a tradição e a modernidade. A governança na Espanha tem sido moldada tanto pela necessidade de competir com ligas mais ricas quanto pela necessidade de manter uma conexão autêntica com a base de torcedores. A centralização dos direitos de transmissão foi uma tentativa de equilibrar a balança competitiva dentro da liga, mas a persistente dominância de clubes como Real Madrid e Barcelona revela as dificuldades em criar uma liga verdadeiramente equilibrada. A governança na La Liga é, em muitos aspectos, um estudo de caso sobre como as políticas de redistribuição de receitas podem ser eficazes, mas também como elas podem ser insuficientes quando os desequilíbrios estruturais, como a concentração de talento e recursos, não são adequadamente abordados (Oliveira *et al.*, 2024).

No caso do Brasil, o modelo de SAF apresenta tanto oportunidades quanto desafios únicos, moldados por um mercado futebolístico que é ao mesmo tempo vibrante e volátil. O futebol brasileiro, conhecido por sua paixão inigualável e talento abundante, enfrenta desafios estruturais que vão desde a má gestão crônica até o endividamento massivo dos clubes. A SAF surge como uma tentativa de romper com esse ciclo vicioso, introduzindo práticas de governança corporativa que buscam atrair investimentos, melhorar a transparência e, finalmente, profissionalizar o esporte. No entanto, a implementação desse modelo deve ser cuidadosamente calibrada para evitar os erros observados em outros contextos. A abertura para

o capital privado, por exemplo, deve ser acompanhada por mecanismos robustos de governança que previnam a diluição da identidade dos clubes e a alienação dos torcedores. Além disso, é essencial que a SAF não reproduza as desigualdades observadas em outras ligas, onde a concentração de poder e recursos em poucos clubes leva a uma liga desequilibrada e menos competitiva (Oliveira, 2023).

Outro ponto crucial a ser considerado é a relação entre governança e políticas públicas no contexto do futebol. Em muitos países, a governança do futebol está intimamente ligada às políticas de estado, que podem tanto facilitar quanto complicar a administração dos clubes. Na Alemanha, por exemplo, o apoio governamental a infraestruturas esportivas e a políticas de inclusão social no futebol cria um ambiente onde os clubes podem prosperar dentro de um modelo de governança que privilegia a participação comunitária. Na Inglaterra, a Premier League opera em um contexto de neoliberalismo econômico, onde a intervenção estatal é mínima, mas o mercado é altamente regulado em termos de direitos de transmissão e outras fontes de receita. A Espanha, por outro lado, exemplifica uma situação onde a intervenção do governo, especialmente em questões fiscais e de direitos de transmissão, tem sido necessária para preservar a competitividade da liga. No Brasil, a relação entre futebol e estado tem sido marcada por intervenções esporádicas e muitas vezes insuficientes para enfrentar os problemas estruturais do esporte. A SAF oferece uma oportunidade para redefinir essa relação, promovendo uma governança que seja ao mesmo tempo autônoma e alinhada com as políticas públicas que visam o desenvolvimento do futebol como um todo (Cavalcante, 2023).

Assim, é fundamental considerar a dinâmica de mercado no contexto da governança do futebol. A globalização do esporte, a crescente importância dos direitos de transmissão e a entrada de novos atores, como as plataformas de streaming, estão redesenhando o campo de atuação dos clubes. Modelos de governança que não levem em consideração essas mudanças podem se tornar obsoletos rapidamente. No Brasil, a SAF deve ser vista não apenas como uma solução para os problemas atuais, mas como um modelo dinâmico que pode evoluir em resposta às mudanças no mercado global do futebol. Isso inclui a necessidade de inovação na geração de receitas, como o desenvolvimento de novas plataformas de engajamento com os torcedores, e a diversificação das fontes de receita para além dos direitos de transmissão tradicionais. Além disso, a governança deve ser flexível o suficiente para responder a crises, como a pandemia de COVID-19, que expôs as vulnerabilidades financeiras de muitos clubes ao redor do mundo (Yagui, 2024).

A governança no futebol desempenha um papel crítico na determinação não apenas do desempenho imediato dos clubes, mas também de sua sustentabilidade e crescimento a longo prazo. A governança eficaz, ou a falta dela, pode ter implicações profundas que vão muito além dos resultados em campo, afetando áreas como a retenção de talentos, a gestão financeira, a construção de uma base sólida de torcedores e a capacidade dos clubes de se adaptar e prosperar em um ambiente esportivo e econômico em constante mudança. É nessa interseção entre governança e visão de longo prazo que se encontram alguns dos desafios mais complexos e as oportunidades mais significativas para os clubes de futebol (Oliveira, 2023).

Um dos principais aspectos em que a governança afeta a performance a longo prazo é a retenção de talentos. A capacidade de um clube de manter seus jogadores mais talentosos está diretamente ligada à sua estabilidade financeira e à qualidade da sua gestão. Clubes com governança sólida são capazes de oferecer condições contratuais mais atraentes e estáveis, o que é crucial para manter jogadores de alto nível e atrair novos talentos. A Bundesliga, por exemplo, tem mostrado uma capacidade impressionante de manter talentos emergentes e desenvolvê-los dentro de um sistema que prioriza o equilíbrio financeiro e a sustentabilidade a longo prazo. A gestão prudente e a ênfase em academias de formação, como as do Bayern de Munique e do Borussia Dortmund, têm sido fundamentais para o sucesso contínuo desses clubes, que conseguem equilibrar a competitividade em campo com uma abordagem sustentável de retenção de talentos (Guimarães, 2022).

Em contraste, ligas como a Premier League, onde o fluxo de capital é mais intenso, muitas vezes enfrentam desafios diferentes. A abundância de recursos permite que clubes ingleses façam contratações de alto perfil, mas essa mesma riqueza pode levar a uma volatilidade na gestão de talentos. Clubes que não têm uma base de governança sólida podem acabar dependendo excessivamente de aquisições caras e a curto prazo, o que pode ser prejudicial para a sustentabilidade a longo prazo. Sem uma estratégia clara de desenvolvimento e retenção de talentos, e dependendo apenas de contratações externas, esses clubes podem enfrentar dificuldades em manter uma equipe coesa e competitiva ao longo dos anos, especialmente em períodos de crise financeira ou mudanças na regulamentação. A gestão inadequada dos contratos de jogadores e a falta de investimento em academias de base podem levar a uma instabilidade que, a longo prazo, enfraquece o clube tanto financeiramente quanto em termos de desempenho desportivo (Cavalcante, 2023).

Outro aspecto crucial onde a governança impacta a longo prazo é na construção e manutenção de uma base de torcedores leal. A governança eficaz promove uma conexão duradoura entre o clube e seus torcedores, que vai além dos resultados em campo. Na Bundesliga, o modelo "50+1" não apenas protege os interesses dos torcedores, mas também fortalece a identidade dos clubes, criando um vínculo que é menos suscetível a flutuações de desempenho e mais resiliente a crises econômicas. Esse modelo de governança promove uma cultura de pertencimento e fidelidade, onde os torcedores sentem que têm uma voz nas decisões do clube, o que se traduz em um suporte mais consistente, independentemente dos resultados imediatos. A capacidade de manter uma base de torcedores engajada e leal é um dos pilares da sustentabilidade a longo prazo, pois garante uma fonte contínua de receitas e apoio, essenciais para a estabilidade financeira e a competitividade do clube (Peres, 2022).

Em comparação, a Premier League, apesar de sua popularidade global, enfrenta desafios na construção de uma base de torcedores que seja ao mesmo tempo local e global. A governança mais comercializada e a constante mudança de propriedade podem criar uma sensação de desconexão entre os clubes e suas bases de torcedores tradicionais. A alienação de torcedores locais, muitas vezes exacerbada por decisões que priorizam os interesses comerciais sobre os culturais, pode enfraquecer a relação entre o clube e sua comunidade, impactando negativamente o apoio a longo prazo. Por outro lado, a La Liga, com sua ênfase na centralização dos direitos de transmissão e redistribuição de receitas, tenta equilibrar a necessidade de

competir internacionalmente com a preservação de uma base de torcedores locais sólida. Contudo, os desafios de governança e a concentração de poder em clubes como Real Madrid e Barcelona criam uma dicotomia onde a fidelidade dos torcedores é forte, mas a competitividade da liga como um todo é comprometida, o que pode ter efeitos negativos a longo prazo na atração de novos torcedores e no crescimento sustentável da liga (Oliveira, 2023).

Além disso, a governança tem um impacto direto na capacidade dos clubes de planejar e investir no crescimento a longo prazo. Governança eficaz permite que os clubes tenham uma visão estratégica clara, que inclui não apenas a performance esportiva, mas também a diversificação das receitas, o investimento em infraestrutura, e a expansão para novos mercados. Um exemplo notável disso é a maneira como clubes da Bundesliga e da Premier League têm investido em academias de base e em centros de treinamento de última geração, garantindo que tenham os recursos e talentos necessários para competir no mais alto nível no futuro. Esses investimentos são fundamentais para a construção de uma base sólida que sustente o sucesso contínuo dos clubes, independentemente das flutuações de curto prazo (Oliveira *et al.*, 2022).

No caso brasileiro, a implementação do modelo de SAF traz consigo a promessa de um novo paradigma na governança dos clubes, com potencial para transformar a sustentabilidade a longo prazo do futebol no país. No entanto, para que esse potencial seja realizado, é essencial que as SAFs adotem uma abordagem de governança que não apenas busque resultados imediatos, mas que também seja orientada por uma visão de longo prazo. Isso inclui a criação de estruturas de gestão que priorizem a formação e retenção de talentos, a construção de uma base de torcedores engajada, e o investimento em infraestrutura e inovação. A capacidade das SAFs de aprender com os modelos de governança internacionais e adaptá-los ao contexto brasileiro será crucial para garantir que os clubes brasileiros possam não apenas sobreviver, mas prosperar a longo prazo (Oliveira, 2023).

A transição para o modelo de Sociedade Anônima do Futebol (SAF) no Brasil representa uma mudança paradigmática não apenas na estrutura administrativa dos clubes, mas também nos aspectos psicológicos e comportamentais que permeiam todos os níveis da organização. Quando um clube de futebol adota a SAF, a transformação vai muito além das questões financeiras e operacionais; ela afeta profundamente a cultura organizacional, o comportamento dos funcionários, dos jogadores e, crucialmente, dos torcedores. Essa mudança pode desencadear uma série de reações psicológicas, desde a resistência inicial à mudança até a eventual adaptação e internalização das novas práticas de governança. Para entender plenamente o impacto da SAF, é essencial explorar esses aspectos em detalhe, considerando as dinâmicas humanas e comportamentais que influenciam o sucesso ou fracasso de tal transição (Oliveira, 2023).

A cultura organizacional em clubes de futebol é muitas vezes profundamente enraizada em tradições, valores históricos e identidades comunitárias. A mudança para a SAF pode ser percebida como uma ruptura com essas tradições, especialmente em clubes onde a governança anterior estava fortemente alinhada com o controle comunitário ou associativo. Isso pode gerar resistência significativa entre os funcionários, que podem se sentir desconfortáveis ou

ameaçados por novas práticas e processos que priorizam eficiência, transparência e responsabilidade. A introdução de uma governança corporativa mais rigorosa, por exemplo, pode ser vista como uma forma de controle externo que enfraquece o sentido de pertencimento e lealdade que muitos funcionários sentem em relação ao clube. Essa resistência pode se manifestar de várias maneiras, desde a redução do moral e produtividade, até comportamentos mais passivos, como o boicote silencioso às novas políticas (Souza *et al.*, 2022).

Para os jogadores, a transição para a SAF pode ser igualmente disruptiva. A mudança para um modelo corporativo pode alterar significativamente a dinâmica de poder dentro do clube, onde a ênfase na performance e nos resultados financeiros pode gerar pressões adicionais. Jogadores que estavam acostumados a uma governança mais informal e baseada em relacionamentos pessoais podem encontrar dificuldades para se adaptar a um ambiente onde a profissionalização e a maximização de resultados se tornam a prioridade. O aumento da accountability, com práticas de avaliação de desempenho mais rigorosas e a introdução de contratos baseados em metas, pode criar um clima de insegurança e ansiedade entre os atletas, que precisam se ajustar a novas expectativas e padrões. Por outro lado, jogadores mais jovens ou aqueles com ambições internacionais podem ver na SAF uma oportunidade para acelerar suas carreiras, beneficiando-se de um ambiente mais profissional e estruturado (Pereira, 2022).

Os torcedores, por sua vez, são talvez o grupo mais complexo e imprevisível em termos de resposta à mudança para a SAF. O futebol, mais do que qualquer outro esporte, é profundamente interligado com a identidade cultural e emocional dos torcedores. A transição para uma governança corporativa pode ser vista como uma "corporatização" do clube, onde os interesses comerciais passam a ter prioridade sobre as tradições e a cultura do futebol. Torcedores que valorizam o controle comunitário e a proximidade com a gestão do clube podem se sentir alienados e traídos pela introdução de uma governança que, na sua visão, serve mais aos interesses de investidores e acionistas do que à comunidade de torcedores. Essa percepção pode gerar uma resistência considerável, que pode se manifestar através de protestos, boicotes e uma diminuição no engajamento com o clube. É crucial, portanto, que os gestores das SAFs desenvolvam estratégias de comunicação e engajamento que abordem essas preocupações, ressaltando como a nova governança pode, na verdade, fortalecer o clube a longo prazo, tanto em termos de competitividade quanto de conexão com a base de torcedores (Pereira, 2022).

A adaptação a novas práticas de governança também traz à tona questões relacionadas à identidade organizacional. Para muitos clubes, a identidade não é apenas uma questão de branding, mas um reflexo de sua história, sua comunidade e seus valores. A transição para a SAF, com seu foco em eficiência e retorno sobre investimento, pode parecer uma ameaça a essa identidade, criando um dilema entre manter as tradições e adotar inovações necessárias para a sobrevivência e crescimento do clube. Funcionários, jogadores e torcedores podem sentir que a essência do clube está sendo diluída em favor de uma abordagem mais mercadológica e menos autêntica. Para mitigar esses efeitos, é essencial que a nova governança corporativa não apenas respeite a identidade histórica do clube, mas também encontre maneiras de integrá-la nas novas práticas e estratégias. Isso pode ser feito através de iniciativas que mantenham viva a memória e os valores do clube, como a preservação de símbolos históricos, a manutenção de programas

comunitários e a inclusão dos torcedores em processos de decisão significativos (Cavalcante *et al*, 2023).

Outro aspecto psicológico relevante é a percepção de justiça organizacional, que se refere à maneira como os membros da organização percebem a equidade das decisões e das práticas de gestão. Em um ambiente de mudança, como a transição para a SAF, a percepção de justiça pode ser um fator determinante para a aceitação ou rejeição das novas práticas. Se os funcionários, jogadores e torcedores sentirem que as decisões estão sendo tomadas de maneira transparente e justa, e que seus interesses e valores estão sendo considerados, eles serão mais propensos a apoiar a mudança. No entanto, se houver uma percepção de que a nova governança está sendo imposta sem consulta ou consideração pelas tradições e pelos stakeholders do clube, a resistência será inevitável e poderá comprometer o sucesso da transição (Alves, 2022). A literatura recente indica que a governança corporativa é essencial para reduzir o endividamento dos clubes e melhorar a atração de investidores, elementos críticos para a recuperação financeira e o desempenho esportivo (Machado; Choy, 2023)

Finalmente, a adaptação a novas práticas de governança pode ter um impacto significativo no comportamento e na cultura de aprendizado dentro do clube. A SAF, com sua ênfase em eficiência e inovação, pode estimular uma cultura organizacional mais orientada para o aprendizado contínuo e a adaptação. Funcionários e jogadores serão encorajados a adotar novas habilidades e a se familiarizar com tecnologias e práticas de gestão modernas, o que pode aumentar a competitividade do clube a longo prazo. No entanto, para que essa cultura de aprendizado seja eficaz, é necessário que a nova governança invista em programas de desenvolvimento profissional e crie um ambiente onde o aprendizado seja valorizado e recompensado. Isso pode incluir desde workshops e treinamentos até programas de mentoria e coaching, que ajudem a facilitar a transição e a adaptação a novas práticas (Alves, 2022).

Em suma, a transição para a SAF não é apenas uma mudança estrutural, mas um processo profundamente humano, onde aspectos psicológicos e comportamentais desempenham um papel central. O sucesso dessa transição dependerá da capacidade dos gestores de entender e abordar essas dinâmicas, desenvolvendo estratégias que promovam a aceitação, a adaptação e o engajamento de todos os stakeholders envolvidos. Somente através de uma abordagem integrada, que considere tanto os aspectos técnicos quanto os emocionais da mudança, será possível transformar a SAF em uma ferramenta eficaz para a sustentabilidade e o crescimento a longo prazo dos clubes de futebol no Brasil.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A análise das recentes transformações no futebol brasileiro, particularmente com a adoção do modelo SAF, uma compreensão das dinâmicas de governança e a análise de seus diversos modelos. Este estudo visa analisar os modelos de gestão das Sociedades Anônimas do Futebol (SAF) no Brasil, com foco nos diferentes modelos de governança estabelecidos pela Lei 14.193/2021. Para atingir esse objetivo, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa e descritiva, centrada na análise documental de cinco clubes brasileiros: Bahia, Botafogo, Cruzeiro, Redbull Bragantino e Vasco da Gama.

A pesquisa documental foi escolhida como método principal por permitir a coleta e análise de documentos públicos, como relatórios financeiros, estatutos sociais, atas de assembleias e comunicados oficiais dos clubes. Essa abordagem possibilita uma compreensão detalhada dos modelos de governança adotados por cada clube no contexto da SAF. As principais fontes de dados incluem:

- Documentos institucionais disponibilizados pelos clubes, como estatutos e relatórios anuais;
- Publicações oficiais das SAFs registradas em órgãos reguladores, como a Comissão de Valores Mobiliários (CVM);
- Leis e regulamentações aplicáveis ao modelo de SAF no Brasil, especialmente a Lei 14.193/2021;
- Notícias e reportagens especializadas em economia e gestão do futebol, extraídas de fontes confiáveis.

Os clubes selecionados – Bahia, Botafogo, Cruzeiro, Redbull Bragantino e Vasco da Gama, foram escolhidos com base em critérios de relevância e representatividade no cenário nacional. Esses clubes estão entre os primeiros a adotar o modelo SAF, o que oferece a oportunidade de comparar diferentes abordagens de governança em estágios iniciais da implementação da lei.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

O presente estudo teve como objetivo de analisar os modelos de governança da Sociedade Anônima do Futebol (SAF) implementados pelos clubes brasileiros a partir da Lei 14.193/2021. A literatura revelou que a introdução da SAF representa uma mudança de paradigmática na gestão dos clubes, que historicamente enfrentaram crises financeiras e administrativas. A nova legislação busca modernizar a estrutura de governança, promovendo maior transparência e eficiência, o que é crucial em um contexto no qual muitos clubes acumulam dívidas significativas e enfrentam dificuldades para manter um desempenho competitivo. A pesquisa demonstrou que a adoção de práticas de governança mais robustas pode não apenas mitigar o endividamento, mas também criar um ambiente propício para o crescimento sustentável e a atração de investimentos. (Alves, 2022).

Dentre os clubes que aderiram a SAF estão:

### Quadro 1: Modelos de SAF no Futebol Brasileiro

Clube	Ano de Adesão	Modelo da SAF	Motivos	Modelo de Governança
Botafogo	2022	SAF com investidor	Reestruturação financeira e aumento de competitividade esportiva	John Textor (dono da SAF) detém controle majoritário
Cruzeiro	2022	SAF com empresário	Saneamento de dívidas e recuperação do clube após crise financeira	Pedro Lourenço (dono da SAF) como controlador
Vasco da Gama	2022	SAF com fundo de investimento	Necessidade de reestruturação financeira e crescimento esportivo	777 Partners controla a SAF
Bahia	2023	SAF com grupo multinacional	Atrair investimentos para competir no cenário nacional e internacional	Grupo City com 90% de controle
Red Bull Bragantino	2019	Clube empresa	Expansão do Grupo Red Bull no futebol, visando desenvolvimento de jogadores e sucesso esportivo	Grupo Red Bull com controle total

Fonte: Elaborado pelo autor

O Botafogo aderiu ao modelo de SAF (Sociedade Anônima do Futebol) em 2022, com o controle majoritário do investidor norte-americano John Textor. Essa mudança foi motivada pela necessidade de uma reestruturação financeira e o desejo de aumentar a competitividade esportiva do clube. Textor assumiu as decisões estratégicas através do Conselho de Administração, implementando uma gestão profissionalizada com foco em sanear as dívidas e modernizar o clube (Barros; Medeiros; Leiras, 2022).

Sob seu controle, o Botafogo tem priorizado o investimento em reforços, desenvolvimento de jovens talentos e, principalmente, melhorias em infraestrutura, como o centro de treinamento. O modelo de governança adotado pelo alvinegro carioca garante maior transparência financeira e compliance, alinhando o clube a padrões internacionais. Com essa nova estrutura, o Botafogo busca garantir um futuro financeiramente sustentável e competitivo no futebol brasileiro (Barros; Medeiros; Leiras, 2022).

O Cruzeiro adotou o modelo de SAF (Sociedade Anônima do Futebol) em 2022, inicialmente sob o comando do ex-jogador e agora empresário Ronaldo Nazário, que adquiriu o controle majoritário da SAF do clube mineiro. A transformação foi motivada pela grave crise financeira enfrentada pelo clube, que acumulava dívidas substanciais e dificuldades para se manter competitivo no cenário esportivo. O objetivo principal foi o saneamento das dívidas e a recuperação da credibilidade financeira, além de reposicionar o clube no futebol brasileiro (Júnior *et al.*, 2024).

Em 2023, o empresário Pedro Lourenço, proprietário da rede de Supermercados BH, assumiu o controle da SAF, substituindo Ronaldo como o principal responsável pelas decisões

estratégicas. Com isso, a governança do Cruzeiro ficou concentrada em Pedro Lourenço, que lidera o Conselho de Administração e define as prioridades do clube. A gestão executiva busca consolidar a reestruturação financeira e fazer com que o time volte a competir por títulos nacionais e internacionais (Júnior *et al.*, 2024).

O Vasco da Gama se tornou uma SAF (Sociedade Anônima do Futebol) em 2022, quando o grupo de investimentos norte-americano 777 Partners adquiriu o controle majoritário. A transição foi motivada pela necessidade de uma reestruturação financeira, devido às dívidas acumuladas e à queda de competitividade esportiva (Lance, 2023).

Sob o controle da 777 Partners, o clube adotou uma governança mais profissionalizada, com o grupo liderando o Conselho de Administração e tomando frente em relação as decisões estratégicas sobre finanças, contratações e infraestrutura. A nova gestão busca equilibrar as finanças, implementar práticas de transparência, recuperar a identificação do torcedor com o clube e promover um crescimento sustentável, com o objetivo de recuperar a competitividade do Vasco no cenário esportivo (Lance, 2023).

O Bahia oficializou sua transformação em SAF (Sociedade Anônima do Futebol) em 2023, quando o clube foi adquirido pelo Grupo City, que passou a controlar 90% das ações da SAF. A mudança foi motivada pelo objetivo de atrair investimentos e aumentar a competitividade do Bahia, tanto no cenário nacional quanto internacional (Carneiro; Melo; Lemos, 2023).

Sob o controle do Grupo City, o clube nordestino adotou um modelo de governança alinhado às práticas globais do grupo, que também gerencia clubes como o Manchester City, da Inglaterra. O Conselho de Administração, agora liderado pelo Grupo City, é responsável pelas decisões estratégicas do clube, com foco em profissionalização da gestão, desenvolvimento de infraestrutura e categorias de base. A nova gestão busca garantir sustentabilidade financeira e crescimento a longo prazo, com o objetivo de consolidar o Bahia como uma força competitiva no futebol sul-americano (Carneiro; Melo; Lemos, 2023).

O Red Bull Bragantino adotou o modelo de clube-empresa em 2019, após ser adquirido pelo Grupo Red Bull, que passou a controlar totalmente as operações do clube. O clube de Bragança Paulista funciona, desde 2019, a partir de uma gestão profissionalizada e focada no desenvolvimento de atletas e competitividade esportiva (De Laurentiis, 2019).

A governança do clube é totalmente centralizada no Grupo Red Bull, que comanda o Conselho de Administração e toma todas as decisões estratégicas, como contratações, investimentos em infraestrutura e desenvolvimento de jovens talentos. O foco principal é a formação de jogadores e a eficiência esportiva, seguindo o modelo já aplicado em outros clubes do grupo, como o RB Leipzig e o RB Salzburg. Esse modelo de governança garante transparência e uma gestão altamente profissionalizada, com o objetivo de fazer o clube competitivo tanto no cenário nacional quanto internacional (De Laurentiis, 2019).

Em relação ao primeiro objetivo específico, que visou avaliar o impacto da Lei 14.193/2021 na estrutura de governança dos clubes, os resultados indicaram que a nova legislação impõe exigências que promovem a profissionalização da gestão. A implementação de conselhos administrativos e a necessidade de relatórios de gestão detalhados são passos importantes para

garantir que os clubes operem de maneira mais transparente e responsável. No entanto, a transição para esse novo modelo não é isenta de desafios. Muitos clubes ainda lutam para se adaptar a essas exigências, especialmente aqueles com uma longa história de gestão associativa, onde a cultura de transparência e prestação de contas não era uma prioridade. A resistência à mudança, tanto por parte dos dirigentes quanto dos torcedores, pode dificultar a plena implementação das práticas recomendadas pela SAF, o que pode comprometer os benefícios esperados (Falcão *et al.*, 2023).

O segundo objetivo específico buscou examinar a relação entre a implementação dos modelos de SAF e a gestão do endividamento dos clubes. Os dados coletados sugerem que a transformação em SAF pode, de fato, contribuir para a redução das dívidas, uma vez que a nova estrutura permite a capitalização dos clubes por meio da emissão de ações e a atração de investidores. A pesquisa revelou que clubes que adotaram a SAF e implementaram práticas de gestão financeira mais rigorosas conseguiram melhorar seu equilíbrio financeiro e reduzir suas obrigações. No entanto, é importante ressaltar que a simples transformação em SAF não garante a solução dos problemas financeiros. A gestão responsável das receitas e despesas, bem como a adoção de estratégias de longo prazo, são fundamentais para que os clubes possam realmente se beneficiar dessa nova estrutura. A falta de um planejamento financeiro adequado pode levar a um novo ciclo de endividamento, caso os clubes não consigam equilibrar suas contas (Falcão *et al.*, 2023).

O terceiro objetivo específico investigou como a adoção dos modelos de SAF influencia o desempenho esportivo dos clubes. Os resultados indicam que a implementação de uma governança mais profissional e a gestão financeira eficiente podem resultar em melhorias significativas na performance dos clubes em competições. A pesquisa mostrou que clubes que investiram em infraestrutura, formação de talentos e marketing, após a adoção da SAF, apresentaram um desempenho superior em comparação àqueles que mantiveram modelos de gestão tradicionais. A capacidade de atrair investimentos e otimizar recursos financeiros é crucial para que os clubes possam competir em um cenário cada vez mais globalizado e competitivo. Além disso, a melhoria na gestão pode levar a um aumento na base de torcedores, que se torna mais engajada quando percebe que o clube está sendo administrado de forma profissional e transparente (Falcão *et al.*, 2023).

A análise também destacou a importância da governança no contexto da sustentabilidade financeira dos clubes. A pesquisa revelou que a adoção de práticas de responsabilidade social e ambiental pode ser um diferencial competitivo, atraindo não apenas investidores, mas também uma base de torcedores mais engajada. A crescente valorização de iniciativas sustentáveis no esporte reflete uma mudança nas expectativas dos consumidores e investidores, que buscam apoiar organizações que demonstram compromisso com a responsabilidade social. Assim, a transformação dos clubes em SAFs não deve se limitar apenas à busca por resultados financeiros imediatos, mas também deve considerar o impacto a longo prazo de suas ações na comunidade e no meio ambiente (Nascimento, 2013).

Além disso, a pesquisa identificou que a capacidade dos clubes de aprender com modelos de governança internacionais e adaptá-los ao contexto brasileiro será crucial para garantir que

possam não apenas sobreviver, mas prosperar a longo prazo. A troca de experiências e a colaboração entre clubes, investidores e gestores podem facilitar a implementação de melhores práticas de governança, contribuindo para um ambiente mais competitivo e sustentável no futebol brasileiro. A análise comparativa com clubes de outros países que já adotaram modelos semelhantes pode fornecer insights valiosos sobre como superar os desafios enfrentados na transição para a SAF (Souza, 2022).

Por fim, a pesquisa conclui que a implementação da SAF representa uma oportunidade única para os clubes brasileiros reestruturarem suas práticas de governança e gestão financeira. No entanto, para que essa transformação seja bem-sucedida, é essencial que haja um comprometimento genuíno por parte dos dirigentes e uma mudança na mentalidade dos torcedores. A sustentabilidade financeira e o desempenho esportivo a longo prazo dependem da capacidade dos clubes de se adaptarem a um novo paradigma de gestão, que priorize a transparência, a responsabilidade e a inovação. A Lei 14.193/2021, portanto, não é apenas uma mudança legal, mas um convite à reflexão sobre o futuro do futebol no Brasil e a necessidade de uma abordagem mais profissional e estratégica na administração dos clubes (Jesus, 2022).

Em suma, os resultados deste estudo evidenciam que a transformação dos clubes em SAFs pode ser um caminho promissor para a recuperação financeira e o fortalecimento do desempenho esportivo. Contudo, a eficácia dessa mudança dependerá da implementação de práticas de governança adequadas, da gestão responsável dos recursos e da capacidade de adaptação às novas exigências do mercado. A jornada rumo à profissionalização e à sustentabilidade no futebol brasileiro é desafiadora, mas os benefícios potenciais são significativos, tanto para os clubes quanto para os torcedores e a sociedade como um todo.

#### **4. CONCLUSÃO**

A implementação da Sociedade Anônima do Futebol (SAF) no Brasil, conforme estabelecido pela Lei 14.193/2021, representa um marco significativo na tentativa de modernizar a gestão e a governança dos clubes de futebol. Este estudo buscou analisar os modelos de governança introduzidos pela SAF e sua relação com o endividamento e o desempenho esportivo dos clubes, revelando que a adoção de práticas mais transparentes e eficientes pode ser um caminho promissor para a recuperação financeira e a melhoria dos resultados em campo. A pesquisa demonstrou que a transformação em SAF não é apenas uma mudança estrutural, mas também uma oportunidade para reconfigurar a cultura organizacional dos clubes, promovendo uma gestão mais profissional e estratégica.

Os dados analisados indicam que a nova estrutura de governança pode contribuir para a redução do endividamento dos clubes, uma vez que a SAF permite a capitalização por meio da emissão de ações e a atração de investidores. Essa capacidade de mobilizar recursos financeiros é crucial em um cenário onde muitos clubes enfrentam dificuldades financeiras crônicas. Além disso, a implementação de práticas de transparência financeira e a formação de conselhos administrativos são passos importantes para restaurar a confiança dos torcedores e investidores, criando um ambiente mais sustentável e competitivo. A pesquisa também destacou que a

eficácia da SAF depende da adoção de uma abordagem de longo prazo, que priorize não apenas resultados imediatos, mas também o desenvolvimento contínuo das instituições.

Outro aspecto relevante abordado neste estudo foi a importância da formação e retenção de talentos, tanto no campo quanto na gestão. A SAF deve ser vista como uma oportunidade para os clubes investirem em suas categorias de base e em programas de desenvolvimento de jogadores, o que pode resultar em um desempenho esportivo superior e em uma maior valorização dos ativos do clube. Além disso, a construção de uma base de torcedores engajada é fundamental para o sucesso a longo prazo. A pesquisa sugere que a interação entre os clubes e seus torcedores deve ser fortalecida, promovendo um sentimento de pertencimento e lealdade que pode se traduzir em maior apoio financeiro e moral.

A análise dos modelos de governança da SAF também revelou a necessidade de uma adaptação às especificidades do contexto brasileiro. Embora existam modelos internacionais que podem servir de referência, é essencial que os clubes brasileiros aprendam com essas experiências e as ajustem às suas realidades. A capacidade de inovação e adaptação será um diferencial importante para que os clubes não apenas sobrevivam, mas prosperem em um ambiente cada vez mais competitivo. A pesquisa conclui que a implementação bem-sucedida da SAF pode levar a uma transformação significativa no futebol brasileiro, mas isso requer um compromisso contínuo com a melhoria das práticas de gestão e governança.

Por fim, como sugestão para futuras linhas de pesquisa, propõe-se investigar a relação entre a implementação da SAF e a experiência do torcedor. Essa nova abordagem poderia explorar como as mudanças na governança e na gestão financeira influenciam a percepção e o engajamento dos fãs, além de avaliar o impacto da cultura de torcedores na sustentabilidade e no desempenho dos clubes. Compreender essa dinâmica pode oferecer insights valiosos sobre a importância do envolvimento da comunidade e da base de torcedores na construção de um futuro mais sólido para o futebol brasileiro, contribuindo para um entendimento mais abrangente do impacto da SAF no cenário esportivo nacional.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Matheus Augusto Honorato Silvano. SAF, mudança organizacional e liderança: um estudo de caso sobre o Cruzeiro Esporte Clube. 2022.

BARROS, Davi; DE MEDEIROS, Renata; LEIRAS, Thayuan. Botafogo oficializa venda da SAF e receberá mais R\$ 100 milhões de John Textor nos próximos dias. Globo Esporte, 2022. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2022/03/03/botafogo-oficializa-venda-da-saf-e-recebera-mais-r-100-milhoes-de-john-textor-nos-proximos-dias.ghtml>. Acesso em: 28/09/2024.

BAZZAN, João Pedro Feldens et al. Repercussões da lei N° 14.193/2021 na gestão dos clubes de futebol brasileiros. *Disciplinarum Scientia| Sociais Aplicadas*, v. 20, n. 1, p. 21-34, 2024.

CARDOSO, Ciro Portella et al. A criação da sociedade anônima do futebol e a aplicação da Lei 11.101/2005. *Revista Ilustração*, v. 3, n. 1, 2022.

CARDOSO, Ciro Portella et al. A criação da sociedade anônima do futebol e a aplicação da Lei 11.101/2005. *Revista Ilustração*, v. 3, n. 1, 2022.

CARNEIRO, Raphael; MELO, Ruan; LEMOS, Thiago. Bahia conclui venda da SAF para o City, e CEO garante: "Vai ser o segundo maior clube do grupo". *Globo Esporte*, 2023. Disponível em: <https://ge.globo.com/ba/futebol/times/bahia/noticia/2023/05/04/bahia-conclui-venda-da-saf-para-o-city-e-ingressa-no-grupo-de-forma-oficial.ghtml>. Acesso em: 28/09/2024.

CAVALCANTE, Leonardo de Araújo et al. Implementação da SAF (Sociedade Anônima de Futebol) no Brasil: alterações trazidas pela lei no. 14.193/21. 2023.

CAVALCANTE, Leonardo de Araújo et al. Implementação da SAF (Sociedade Anônima de Futebol) no Brasil: alterações trazidas pela lei no. 14.193/21. 2023.

DE ARAÚJO PORTO, Sávio Lopes; MACEDO, Suélem Viana. Os Clubes-Empresa Do Futebol: uma análise da Lei da Sociedade Anônima do Futebol (Lei nº 14.193/21). 2023.

DE LAURENTIIS, Francisco. Red Bull Bragantino: Entenda como o novo time paulista irá funcionar. *ESPN*, 2019. Disponível em: [https://www.espn.com.br/futebol/artigo/\\_/id/5535855/red-bull-bragantino-entenda-como-o-novo-time-paulista-ira-funcionar](https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_/id/5535855/red-bull-bragantino-entenda-como-o-novo-time-paulista-ira-funcionar). Acesso em: 28/09/2024.

DE OLIVEIRA, FELIPE GUESSI. Sociedade anônima do futebol: aspectos de governança e regime de execuções. 2023.

FALCÃO, Antônio Milton Ramos et al. Primeiras impressões sobre a Lei nº 14.193/2021 e seus reflexos. 2023.

GAVIÃO, Lucca Col Debella. O advento da Lei da SAF (sociedade anônima de futebol) e os impactos nas gestões dos clubes brasileiros. 2024.

GOMES, Orlando. Introdução ao direito civil / Orlando Gomes; coordenador e atualizador Edvaldo Brito; atualizadora Reginalda Paranhos de Brito. – 22. ed. – Rio de Janeiro: Forense, 2019,

GUIMARÃES, Fernando Podestá. Clube-Empresa é o futuro do futebol brasileiro?. [sn], 2022.

JESUS, Artur Vinícius Santana de. O impacto da Lei 14.193 (SAF) na estrutura de endividamento dos clubes de futebol brasileiros. 2022.

JUNIOR, Rubens *et al.* Pedro Lourenço oficializa compra do Cruzeiro SAF junto a Ronaldo. *CNN Esportes*, 2024. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/esportes/futebol/cruzeiro/pedro-lourenco-oficializa-compra-do-cruzeiro-saf-junto-a-ronaldo-veja-detalhes/#:~:text=O%20empres%C3%A1rio%20Pedro%20Louren%C3%A7o%2C%20de,em presa%20desde%20janeiro%20de%202022>. Acesso em: 28/09/2024.

KASSAI, José Roberto. Conciliação entre a TIR e ROI: uma abordagem matemática e contábil do retorno do investimento. *Caderno de Estudos*, p. 1-29, 1996.

LEONCINI, Marvio Pereira. Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol. 2001. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

MACHADO, Carlos Henrique Everton; CHOY, Marco Aurélio Lima. LEI SOCIEDADE ANÔNIMA DE FUTEBOL–LEI Nº 14.193/2021. Equidade: Revista Eletrônica de Direito da UEA-ISSN: 2675-5394, v. 7, n. 2, 2023.

MARKEVICZ, Mateus; SIMIONATO, Rodrigo; DE RESENDE MIRANDA, João Irineu. As Principais Mudanças Provenientes Da Lei Nº 14.193/2021 Da Sociedade Anônima Do Futebol No Contrato De Trabalho Do Atleta Profissional De Futebol. Revista Antinomias, v. 4, n. 1, p. 26-53, 2023.

NAKAMURA, Wilson Toshiro. Reflexões sobre a gestão de clubes de futebol no Brasil. Journal of Financial Innovation, v. 1, n. 1, p. 40-52, 2015.

NASCIMENTO, Antônio Rodrigues do Futebol & relação de consumo, 1. ed.. Barueri, SP: Minha Editora, 2013.

NETO, SALEM et al. Sociedade anônima do futebol (Lei no 14.193/2021): uma potencial salvação ou um calote nos credores dos clubes brasileiros. 2023.

OLIVEIRA BRANDÃO, Eliah; FEITOSA ARAÚJO, Francisco Kaique; BORGES MONTEIRO, Vitor. TRANSIÇÃO PARA A SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL: CONTEXTO INTERNACIONAL E OPINIÕES. Revista Foco (Interdisciplinary Studies Journal), v. 17, n. 1, 2024.

OLIVEIRA, Vinícius De Bragança Müller; ROCCO JÚNIOR, Ary José; CHARRO, Rafael. Aprovação da lei 14.193/2021 e o mercado de clubes-empresa no futebol brasileiro e mundial. 2022.

PEREIRA, João Pedro Vieira Demonaco. Transformação das associações esportivas de futebol em clube empresa–SAF–sociedade anônima do futebol. 2022.

PERES, João Vitor Assis. A monetização da paixão e o advento das SAF (Sociedade Anônima de Futebol) pela lei 14.193 de 2021. 2022.

PINHEIRO, Lucas Farias. O Sportainment e a Lei n. ° 14.193/2021: a sociedade anônima do futebol como pilar para o desenvolvimento de um novo mercado futebolístico brasileiro. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

SOARES, Gabriel Oliveira. O Futuro Do Futebol Brasileiro: Da Associação À Sociedade Anônima Do Futebol (LEI Nº 14.193/2021). 2024.

SOBRAL, Lucca Bertolucci. Sociedades anônimas do futebol–histórico de criação da do clube empresa no Brasil e a lei 14.193/2021. 2022.

SOUZA, Gabrieli Muller de et al. SAF Como Novo Modelo De Gestão Do Futebol. 2022.

SOUZA, Leonel Alves. Sociedade anônima do futebol: a solução para o endividamento dos clubes brasileiros? uma análise à luz da Lei nº 14.193/2021. 2022.

SOUZA, Leonel Alves. Sociedade anônima do futebol: a solução para o endividamento dos clubes brasileiros? uma análise à luz da Lei nº 14.193/2021. 2022.

Transação entre Vasco e 777 Partners é concluída, e empresa transfere à SAF aporte de R\$ 120 milhões. Lance, 2022. Disponível em <https://www.lance.com.br/vasco/transacao-entre-vasco-e-777-partners-e-concluida-e-empresa-transfere-a-saf-aporte-de-r-120-milhoes.html>. Acesso em: 28/09/2024.

YAGUI, Paulo Henrique Zanon. Adoção do modelo de clubes-empresas no Brasil e suas consequências do ponto de vista de governança e gestão. 2024.