



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Ariadne Thalita Fernandes Fleck

SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL: UM ESTUDO DA GESTÃO ORGANIZACIONAL NO FUTEBOL BRASILEIRO

**CURITIBA
2023**

Ariadne Thalita Fernandes Fleck

**SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL: UM ESTUDO DA GESTÃO
ORGANIZACIONAL NO FUTEBOL BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Graduação em Engenharia de Produção da
Universidade Federal do Paraná, como exigência
parcial para obtenção do grau de Bacharel em
Engenharia de Produção.

Orientadora: Profa. Dra. Nicolle Christine Sotsek
Ramos

**CURITIBA
2023**

AGRADECIMENTOS

Primeiro, agradeço a Deus pela força e oportunidade de estar presente e mostrar meu valor apesar das adversidades.

Agradeço aos meus pais, Silvana Fernandes e Agnaldo Fleck. Sem o apoio e o amor de vocês, eu nada seria e de nada serviria.

Agradeço à minha irmã, Thalísia Fleck, por ser meu eterno bebê do qual me orgulho muito.

Agradeço imensamente à minha professora orientadora, Profa. Dra. Nicolle Sotsek, por toda paciência e entendimento únicos que recebi, por ter a calma de verdadeiramente educar e acolher.

Agradeço a quem pôde doar seu precioso tempo a responder o questionário e contribuir com a pesquisa.

Finalmente, agradeço às minhas gatas Nami, Luna e Touya, por ocasionalmente escreverem no teclado.

RESUMO

A presente monografia investiga de que forma a gestão organizacional impacta o desenvolvimento do futebol brasileiro. Inicialmente, realiza uma revisão da literatura relacionada, abordando teorias de gestão aplicadas ao contexto específico do futebol. Posteriormente, conduz estudos de caso por meio de questionários enviados a integrantes de Sociedades Anônimas de Futebol (SAFs) pertencentes à primeira divisão do futebol brasileiro. A pesquisa visa realizar um cruzamento entre os conhecimentos teóricos e as respostas obtidas nos questionários com base na análise SPLISS (*Sport Policies Leading to International Sporting Success*) de De Bosscher et al. indicada pelo Comitê Olímpico Brasileiro. O objetivo principal consiste em compreender como práticas de gestão organizacional podem contribuir para o progresso do futebol como negócio. A metodologia empregada é a de estudo de caso. A eficácia das estratégias de gestão, o impacto nas operações diárias e a influência na competitividade do futebol brasileiro são analisados. Como conclusão, a pesquisa aponta para a relevância da gestão organizacional na configuração do cenário futebolístico nacional. Identifica-se a necessidade de abordagens inovadoras e adaptativas para otimizar a gestão das SAFs, promovendo um ambiente mais sustentável e eficiente para o desenvolvimento contínuo do futebol brasileiro.

Palavras-chave: Sociedade Anônima do Futebol. Gestão organizacional. Futebol brasileiro. Estudo de caso. Teoria da gestão. SPLISS.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<u>Figura 1 - Competências como valor</u>	7
<u>Figura 2 - Quadrantes da matriz SWOT</u>	12
<u>Figura 3 - Pilares do sucesso esportivo - SPLISS</u>	14
<u>Gráfico 1 - Relação entre receitas e dívidas da associação civil do time A</u>	65
<u>Tabela 1 - Cenário “antes da SAF” – time A</u>	70
<u>Tabela 2 - Cenário “após a SAF” – time A</u>	71
<u>Gráfico 2 - Relação entre receitas e dívidas da associação civil do time B</u>	75
<u>Tabela 3 - Cenário “antes da SAF” – time B</u>	80
<u>Tabela 4 - Cenário “após a SAF” – time B</u>	81
<u>Gráfico 3 - Relação entre receitas e dívidas da associação civil do time C</u>	86
<u>Tabela 5 - Cenário “antes da SAF” – time C</u>	88
<u>Tabela 6 - Cenário “após a SAF” – time C</u>	88

SUMÁRIO

1 <u>INTRODUÇÃO</u>	1
--	---

1.1	<u>DESCRIÇÃO DO PROBLEMA</u>	1
1.2	<u>JUSTIFICATIVA DO TRABALHO</u>	3
1.3	<u>OBJETIVOS DO TRABALHO</u>	3
2	<u>REVISÃO DE LITERATURA</u>	3
2.1	<u>ABORDAGENS DA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS</u>	5
2.2	<u>TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO APLICADAS AO ESPORTE</u>	8
2.3	<u>GESTÃO ESTRATÉGICA NO FUTEBOL</u>	10
2.4	<u>LEGISLAÇÃO ESPORTIVA BRASILEIRA</u>	17
3	<u>MATERIAL E MÉTODOS</u>	21
3.1	<u>CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA</u>	21
3.2	<u>CONDUÇÃO DA PESQUISA</u>	22
4	<u>RESULTADOS E DISCUSSÃO</u>	24
4.1	<u>TIME A</u>	24
4.2	<u>TIME B</u>	28
4.3	<u>TIME C</u>	31
4.4	<u>DISCUSSÃO DAS HIPÓTESES</u>	34
5	<u>CONCLUSÕES</u>	38
	<u>REFERÊNCIAS</u>	41
	<u>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO</u>	58
	<u>APÊNDICE B – ESTUDO DO TIME A</u>	63
	<u>APÊNDICE C – ESTUDO DO TIME B</u>	74
	<u>APÊNDICE D – ESTUDO DO TIME C</u>	84

1 INTRODUÇÃO

O futebol é um dos esportes mais populares do mundo, movimentando grandes quantias. No cenário mundial, segundo o presidente da Federação Internacional de Futebol (FIFA), Gianni Infantino, são 268 bilhões de dólares movimentados por ano, sendo 45 bilhões de dólares em receitas anuais dos clubes (Moreira, 2022).

No Brasil, um estudo da Confederação Brasileira de Futebol indica que a indústria do futebol compunha 0,72% do PIB nacional em 2018, termos de quase 53 bilhões de reais (CBF, 2019a). O Relatório Financeiro Anual da CBF do exercício de 2022 aponta que, no ano, a entidade teve 1,2 bilhão de reais de faturamento, a maior parte vinda de patrocínios, contando com lucro de 143 milhões de reais (CBF, 2023a). Quanto às vendas de jogadores, de acordo com a FIFA, o Brasil é quem mais negocia jogadores, totalizando 1.749 transferências de atletas em 2021 (ESPN, 2022).

No entanto, pela primeira vez, em 2021, o Brasil não ficou em primeiro lugar em dinheiro movimentado por atletas nacionais (468,4 milhões de dólares) (ESPN, 2022). Além disso, os 30 clubes que mais gastavam dinheiro em 2020 são europeus, representando 47% do total mundial (Terra, 2021), o que demonstra que, apesar do potencial do mercado brasileiro, a maioria dos investimentos em futebol está concentrada na Europa.

1.1 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

Em sua fase inaugural, ao ser introduzido ao Brasil em 1894 por Charles Miller, o futebol era uma atividade desprovida de competição ou antagonismo entre participantes, mas, com o tempo, foi se estruturando e formando os primeiros clubes, ainda no século XIX (Santos Neto, 2002) – inicialmente se tratando de um evento exclusivo da elite (Santos et al., 2023). Helal e Gordon (2002) discorrem sobre como o futebol auxiliou na mudança do país de uma sociedade predominantemente agrária a uma urbana e industrial.

Frequentemente, havia uma perspectiva antiquada em relação ao futebol, rotulando-o como “ópio do povo”, enxergando-o como força de alienação. Com essa abordagem, havia resistência à pesquisa inclusive no meio acadêmico (Mósca et al., 2009; Cedro, 2014). Além disso, mesmo com o surgimento de clubes populares no

século passado, que desempenham papéis relevantes na economia, eles não necessariamente eram administrados de forma profissional, embora leis para tal tivessem sido promulgadas a partir da década de 1990 (Mósca et al., 2009). Ao fim da década de 70, inclusive, emergiu uma situação crítica que ocasionou na diminuição do público, crescente migração de jogadores para o exterior, acúmulo de dívidas dos clubes e aumento da violência entre torcidas organizadas; a crise persistiu até os anos 90, atingindo seu pior momento com escândalos de corrupção e fraude (Helal e Gordon, 2002).

Ainda segundo Mósca et al. (2009), as organizações esportivas no Brasil enfrentam pressões da sociedade, dos patrocinadores e do Estado, que, respectivamente, anseiam por desenvolvimento na gestão; desejam retorno do investimento; e é responsável por regulamentos estruturais e captação de financiamento público. Os autores citam Pizzolato (2004) ao discorrer que tais fatores compelem as organizações a buscar uma gestão responsável para maximização e otimização dos recursos disponíveis; concluindo, então, que isso gera a reconsideração do modelo de gestão e um conflito entre o antigo amadorismo e a busca por eficácia.

Gonçalves e Carvalho (2006) também desenvolvem sobre as pressões sofridas pelos clubes, que resultam em demanda por profissionais especializados e dotados de competência administrativa, pela adoção de novas estratégias de atuação e até pelo desenvolvimento de estádios que sejam arenas multiuso. Concomitante à necessidade de gestão eficiente, há variáveis de difícil mensuração no futebol e, em decorrência, retornos não financeiros que podem desempenhar papel fundamental na avaliação do sucesso de um clube (Andrade et al., 2014).

Para Costa (2023), o antigo modelo de associação sem fins lucrativos dos clubes brasileiros não é mais adequado para concorrer com os clubes europeus. Conforme a análise inicial do autor, isso ocorre devido à natureza do modelo associativo, que reduz a exposição dos dirigentes a riscos em caso de má gestão, limita a capacidade de capitalização dos clubes por meio da venda de ações e perpetua uma situação financeira insustentável, uma vez que impede que as organizações tenham falência decretada. Santos (2002) considerava desde sua época que a transformação efetiva dos clubes em empreendimentos seria uma possível solução para acompanhar o cenário internacional, visto que o futebol já era encarado como negócio há pelo menos duas décadas.

Em questão do cenário apresentado, é possível descrever a pergunta de pesquisa como: “A gestão organizacional contribuiu para o desenvolvimento do futebol brasileiro como negócio?”

1.2 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

O tema proposto é relevante para compreender o resultado da transição de clubes de futebol do estilo associação para o modelo de Sociedade Anônima do Futebol (SAF), explorando a ligação entre gestão esportiva e Engenharia de Produção em uma abordagem mais científica. A mudança na gestão e nas operações com o objetivo de eficiência dos processos é essencial para a Engenharia, que busca a otimização dos sistemas, a inovação e a gestão eficaz de recursos a partir da tomada de decisões estratégicas.

Os clubes de futebol exercem um impacto significativo na sociedade e na economia. Ao estudar como a transição para uma SAF afeta esse impacto, podemos obter uma perspectiva única sobre a interação entre a Engenharia de Produção e a Sociedade. Isso proporcionará uma compreensão mais ampla de como as decisões no âmbito esportivo impactam diretamente o tecido social e econômico. Ao analisar a gestão, operações, análise financeira, estratégia, inovação e impacto social, este estudo contribuirá para o desenvolvimento de abordagens mais eficientes e sustentáveis na gestão de clubes de futebol no cenário contemporâneo.

1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO

O objetivo do trabalho é estudar a contribuição da gestão organizacional nas Sociedades Anônimas do Futebol no Brasil. Para atingi-lo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- 1) Levantamento literário acerca da gestão organizacional e a evolução da gestão nos clubes esportivos brasileiros;
- 2) Levantamento de informações com funcionários relacionados à gestão dos clubes com estrutura organizacional de Sociedade Anônima do Futebol do país, comparando com dados públicos do desempenho dos respectivos times; e
- 3) Cruzamento das informações literárias com as informações dos gestores para uma análise crítica acerca da gestão organizacional.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A presente revisão de literatura abordará de forma abrangente os principais temas relacionados ao trabalho, proporcionando uma base sólida para o entendimento e desenvolvimento do estudo. Inicialmente, serão apresentados os conceitos gerais de gestão e administração, estabelecendo as bases teóricas

necessárias. Em seguida, será adicionado o contexto do futebol, aprofundando-se em tópicos que vão desde uma visão global até aspectos mais específicos e relevantes para a pesquisa.

2.1 ABORDAGENS DA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Chiavenato (1979, p. 28) diz que "A teoria administrativa é uma teoria em crescente expansão e gradativamente abrangente (...)"

Examinando as abordagens fundamentais da administração, é possível identificar diversas ideias e teorias que desempenharam um papel crucial no estabelecimento da administração como uma ciência distinta.

A Teoria da Administração Científica foi desenvolvida por Frederick Taylor (1856-1915), que pesquisava as tarefas, dividindo-as (análise de tempos e movimentos) e objetivando buscar a maneira mais eficiente de fazê-las (padronização), ainda tentando prever o comportamento dos trabalhadores e a relação entre remuneração e eficiência na produção (Prim et al., 2008). De tal maneira, a administração científica é associada à aplicação de metodologias baseadas em ciência e racionalização dos processos, representando uma revolução no âmbito industrial, incrementando de forma substancial a eficiência e eficácia das organizações, ressaltando a relevância da especialização, da decomposição das tarefas e da hierarquização e controle (Matos Filho, 2018).

Quanto à Teoria da Administração Clássica de Henri Fayol (1841-1925), destacam-se conceitos e práticas precursoras, como descentralização da estrutura organizacional, educação contínua e programas de sucessão, planejamento estruturado a longo prazo, governança corporativa (prestação de contas, transparência, gestão ética) e administração estratégica (Souza e Aguiar, 2011). Procópio et al. (2021) escrevem os 14 princípios da administração de Fayol (1990): "divisão do trabalho", "autoridade e responsabilidade", "disciplina", "unidade de comando", "unidade de direção", "subordinação do interesse particular ao interesse geral", "remuneração do pessoal", "centralização", "hierarquia", "ordem", "equidade", "estabilidade do pessoal", "iniciativa" e "união do pessoal", sendo as 5 qualidades da função administrativa: "previsão", "organização", "comando", "coordenação" e "controle".

Elton Mayo (1880-1949), por sua vez, contribuiu à Teoria das Relações Humanas como uma resposta à abordagem clássica da administração, estudando questões humanas, sociais e políticas da industrialização. Por meio da Experiência de Hawthorne, Mayo investigou os colaboradores da fábrica *Western Electric* a fim de determinar quais fatores afetavam a produtividade - assim, ele percebeu os fatores motivacionais e explicitou a relevância de interações interpessoais e cooperação no local de trabalho, de valorizar os trabalhadores e do desenvolvimento técnico (qualificação dos gestores) (Prado e Alves, 2011; Monego et al., 2021).

Para Chiavenato (1979), a teoria da contingência na administração salienta que não há uma estrutura organizacional ou método administrativo superior, pois distintas teorias resultam em diferentes desfechos, portanto, é considerado ideal que a gestão seja capacitada para discernir a abordagem apropriada para cada situação (flexibilidade). O autor ressalta que a abordagem contingencial busca identificar as relações de causa e efeito (adaptação) entre variáveis ambientais e administrativas, visando o alcance dos objetivos organizacionais.

Entre as abordagens contemporâneas da administração, podemos citar a administração participativa. É uma prática organizacional que inclui os colaboradores na tomada de decisões e solução de problemas, em conjunto a recursos administrativos, financeiros, materiais e tecnológicos, contribuindo para a eficácia dos processos ao melhorar o ambiente organizacional e fomentando um contexto saudável e colaborativo com motivação dos funcionários (Chiavenato, 2004, 2005).

Sobre a gestão estratégica na administração, Tavares et al. (2011) referenciam Alday (2000) sobre o conceito ser um processo constante e interativo cujo propósito é planejar estratégias para otimizar o desempenho da organização, assegurando sua adaptação ao contexto em que está inserida, envolvendo cinco etapas: análise do ambiente; constituição de diretrizes e metas organizacionais; criação de estratégia organizacional; implementação; e controle estratégico. A gestão estratégica possibilita que as organizações identifiquem potenciais ameaças, oportunidades, forças e fragilidades ao discernirem o ambiente interno e externo ao qual pertencem, inovando e gerando vantagens competitivas (Roman et al., 2016).

A administração por objetivos pretende equilibrar as metas, descentralizar as decisões e aliviar a pressão sobre os gerentes, possibilitando o autocontrole e autoavaliação (Lodi, 1970; Drucker, 1962 *apud* Lodi, 1970). Lodi (1970) aborda a relevância dos gerentes não concentrarem sua atenção exclusivamente nas

atividades, mas contemplar igualmente os resultados, com o intuito de estabelecer objetivos em termos de resultados que, por sua vez, ficam mais claros e mensuráveis ao serem definidos com dados concretos, o que também gera flexibilidade para os gerentes inovarem e encontrarem as melhores maneiras de atingir as metas.

Outra abordagem é a gestão da qualidade total, também conhecida como GQT ou TQM (*total quality management*). Nos estudos de Wood Junior e Urdan (1994), é considerada como uma variável interna ao sistema, difícil de ser definida, vinda da conexão de três variáveis: produto, uso e cliente; ela explica-se como sucessão de seis momentos: inspeção focada no produto final; ênfase no processo; controle da qualidade total; integração de práticas gerenciais competitivas com flexibilização da produção e intensificação da divisão do mercado; expansão; e propensão à transformação do modelo. Por fim, a liderança é participativa e tem a responsabilidade de definir a visão e valores da organização, incentivando a participação e dedicação de todos os colaboradores à melhoria contínua, além de estimular e motivar a capacitação dos profissionais (Fell, 2020).

Para Fleury e Fleury (2001), visão estratégica é adquirir conhecimento e compreender a operação da organização e seu ambiente, com a finalidade de detectar oportunidades e variantes; além disso, há competências que geram valor para o indivíduo e para a organização (figura 1). Chiavenato (2004) chama a capacidade de adotar uma visão estratégica às operações e atividades de cerne da administração contemporânea, sendo essencial analisar as operações dentro de um contexto mais amplo e em constante evolução. Chiavenato (2021) ainda cita a necessidade de o gestor atuar como estrategista, expandindo sua perspectiva, com visão estratégica paralela à visão tática e operacional das atividades da organização, ajustando-a conforme as mudanças no ambiente.

Figura 1 - Competências como valor



Fonte: Fleury e Fleury (p. 188, 2001)

Uma estratégia contemporânea de administração é *empowerment* (empoderamento), que é a capacidade dos colaboradores de tomar decisões e agir de maneira autônoma para obter resultados positivos, encorajando a iniciativa, o que é, no entanto, um desafio para atingir, devido à dificuldade de algumas empresas em desenvolver colaboradores motivados (Argyris, 1998). Em pesquisa, Ferrari e Lopes (2014) citam alguns desafios dos líderes ao aplicar a estratégia de *empowerment*, como a insegurança do receio de fazer escolhas equivocadas, a resistência da equipe, a tendência a centralização das decisões e a dificuldade de encontrar o momento oportuno para aplicação da estratégia.

2.2 TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO APLICADAS AO ESPORTE

Notavelmente, os processos de tomada de decisão no âmbito esportivo apresentam complexidades, envolvendo uma série de fatores que influenciam as escolhas feitas por atletas, treinadores e gestores.

O modelo racional foi proposto pensando nos tomadores de decisão como pessoas racionais que procuram maximizar os resultados ao avaliar todas as informações disponíveis, mas, com frequência, o esporte não segue esse modelo ideal. Entretanto, o fato de que a maioria não atende aos padrões ideais e não apresenta o processamento completo de informações exigido pelo modelo não afeta sua posição normativa, que se baseia na coerência, apesar de o modelo não considerar a capacidade dos indivíduos de seguir regras mais simples (Gigerenzer et al., 1999).

O modelo de tomada de decisão incremental aponta para a abordagem gradual com a qual as decisões são tomadas mediante adaptações às circunstâncias,

assim, os tomadores de decisão não se dedicam à avaliação exaustiva de todas as alternativas disponíveis, e optam por aquela que representa uma melhoria em relação à situação atual. É a contínua busca por soluções aprimoradas, sem a necessidade de considerar todas as possibilidades existentes (Lindblom, 1959)

Em contraste, o modelo político sublinha a relevância das relações de poder e das dinâmicas políticas, então as decisões são influenciadas por interesses tanto individuais quanto grupais, além de envolverem negociações e acordos, moldadas por coalizões e alianças políticas, em um processo com conflitos e disputas (Allison, 1971).

Além dos modelos mencionados, é importante destacar que os fatores emocionais desempenham um papel substancial na tomada de decisão no contexto esportivo. Johnson e Tversky (1983) demonstraram que emoções positivas elevaram a percepção de risco, ao passo que emoções negativas a reduziram. Da mesma forma conclui o estudo de Loewenstein et al. (2001) sobre as emoções negativas influenciarem negativamente a tomada de decisão, levando os participantes a assumir mais riscos.

A gestão de risco é igualmente crucial. Os atletas devem cuidadosamente avaliar os riscos associados a determinadas ações ou estratégias, decidindo se vale a pena assumi-los. A análise de custo-benefício é um conceito frequentemente empregado, consistindo na ponderação dos benefícios potenciais de uma decisão em relação às possíveis consequências adversas, e diferentes estratégias de geração de opções levam a diferentes tipos de opções geradas, afetando a qualidade e consistência das decisões finais (Johnson e Raab, 2003). Por exemplo, um técnico de futebol pode avaliar a decisão de enviar um defensor ao ataque na tentativa de fazer um gol nos minutos finais de uma partida em que está empatando, arriscando abrir espaço na defesa e dar oportunidade à equipe adversária.

Adicionalmente, heurísticas e vieses cognitivos exercem influência, por exemplo, se um treinador selecionar uma formação tática com base em suas experiências passadas. Heurísticas são atalhos mentais utilizados por indivíduos para simplificar o processo decisório em situações de incerteza, em vez de se apoiarem em probabilidade e estatística. No entanto, isso pode propiciar vieses cognitivos, como o viés da disponibilidade (basear probabilidades apenas em informações disponíveis na mente), o viés da representatividade (análise baseada em estereótipos) e o viés

do ancoramento (estimativas a partir de um valor inicial arbitrário), todos os quais têm o potencial de induzir erros de julgamento (Tversky e Kahneman, 1974).

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA NO FUTEBOL

O planejamento estratégico é um passo crucial para estabelecer uma base sólida para um trabalho profissional de longo prazo. Com ele, os clubes podem estruturar suas ações de maneira coesa e alinhada com seus objetivos, considerando fatores internos e externos, e alocar recursos de forma eficiente, contribuindo para a profissionalização e aprimoramento da organização e resultando em maior credibilidade no mercado, bem como no atrativo para patrocinadores e investidores (Slack e Parent, 2006; Kriemadis e Theakou, 2007; Araujo et al., 2020).

Para Leoncini e Silva (2005), o futebol brasileiro carece de uma gestão profissional, tendo um atraso na tomada de decisão estratégica frente às transformações no cenário do futebol, mas os clubes e as federações devem se adaptar à variabilidade do meio para garantir a sobrevivência a longo-prazo, tal qual as organizações industriais. Os autores ainda citam a falta de eficiência financeira nos clubes. Vê-se um desperdício do potencial do Campeonato Brasileiro de se tornar um exemplo significativo, tanto prático quanto teórico, para a gestão esportiva, tendo em vista o ambiente propício para desenvolvimento de negócios emergentes no setor esportivo do país (Reis et al., 2014).

A introdução do planejamento estratégico nos clubes de futebol brasileiros encontra obstáculos, incluindo a relutância na sua adoção e a exigência de uma transformação de princípios do gerenciamento, mesmo que a profissionalização e capacitação dos departamentos de futebol seja essencial. Outrossim, é um processo contínuo e prático, com retorno de informações de situações, propostas e resultados (Brunoro e Afif, 1997; Andreozzi, 2007).

Da mesma forma, é imprescindível que as decisões estratégicas primordiais a serem tomadas pelos clubes sejam fundamentadas em expertise técnica e científica e lideradas por profissionais capacitados, buscando minimizar a incerteza inerente ao processo de tomar decisões e ampliando a probabilidade de atingir os objetivos (Araujo et al., 2020). As organizações com maior competência aumentam suas possibilidades de sobrevivência em setores vulneráveis a mudanças (Sambiase et al., 2017).

Por meio do planejamento estratégico, os clubes podem definir claramente sua visão, missão, valores, reunir informações e acompanhar o progresso das pessoas e processos, o que, por sua vez, promove uma gestão mais eficiente e eficaz e gera objetivos estratégicos significativos (Bryson, 2017; Araujo et al., 2020). A organização esportiva em estudo deve possuir metas que sejam claramente definidas, amplamente aceitas, mensuráveis e com prazos definidos (Cameron, 1984 apud Slack e Parent, 2006). Brunoro e Afif (1997) defendem, no entanto, a limitação das equipes de futebol em torno de dois fatores: tabela e regulamento (conhecer as normas das competições e formular o calendário do clube); e adversários (analisar outras equipes e traçar estratégias para vencê-las).

A avaliação contínua da concorrência possibilita aos gestores uma antecipação em relação aos competidores diretos, o que engloba a compreensão das estratégias passadas, presentes e futuras, bem como a obtenção de informações críticas que podem orientar o desenvolvimento de futuras estratégias (Sambiase et al., 2017).

Reis et al. (2014) argumentam que fatores como economia, mercado e mídia desempenham um papel essencial para definir a estrutura de gestão apropriada ao negócio do futebol, que permite o aumento de preços, geração de receitas e exploração de oportunidades de negócio. Quanto às práticas de boa governança corporativa, os clubes-empresa poderiam adotar modelos já existentes de outros setores, mas é raro obter modelos adaptados à realidade dos clubes brasileiros, principalmente os que atuam em forma de associação (Marques e Costa, 2016).

No planejamento, é importante a participação de *stakeholders*, como atletas, treinadores, patrocinadores, torcedores e entidades reguladoras. A teoria dos *stakeholders* os classifica em aqueles que realmente devem ser satisfeitos, aqueles que devem ser satisfeitos e aqueles que não precisam estar satisfeitos para o sucesso da organização; aderir à teoria pode aprimorar a capacidade de antecipar e controlar o ambiente externo, melhorar o êxito de produtos ou serviços, aumentar a eficiência e adaptabilidade, angariar contratos e amplificar a influência mediática (Slack e Parent, 2006).

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) ou FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) é uma metodologia muito empregada para a avaliação de empresas. Ela envolve uma intersecção entre oportunidades e ameaças do ambiente externo com pontos fortes e fracos da

organização, considerando sua missão, visão, valores e objetivos estratégicos e oferecendo uma análise estratégica que permite a organização a conhecer como enfrentar pressões do ambiente externo com suas forças, que devem abordar os fatores críticos de sucesso (Chiavenato e Sapiro, 2020).

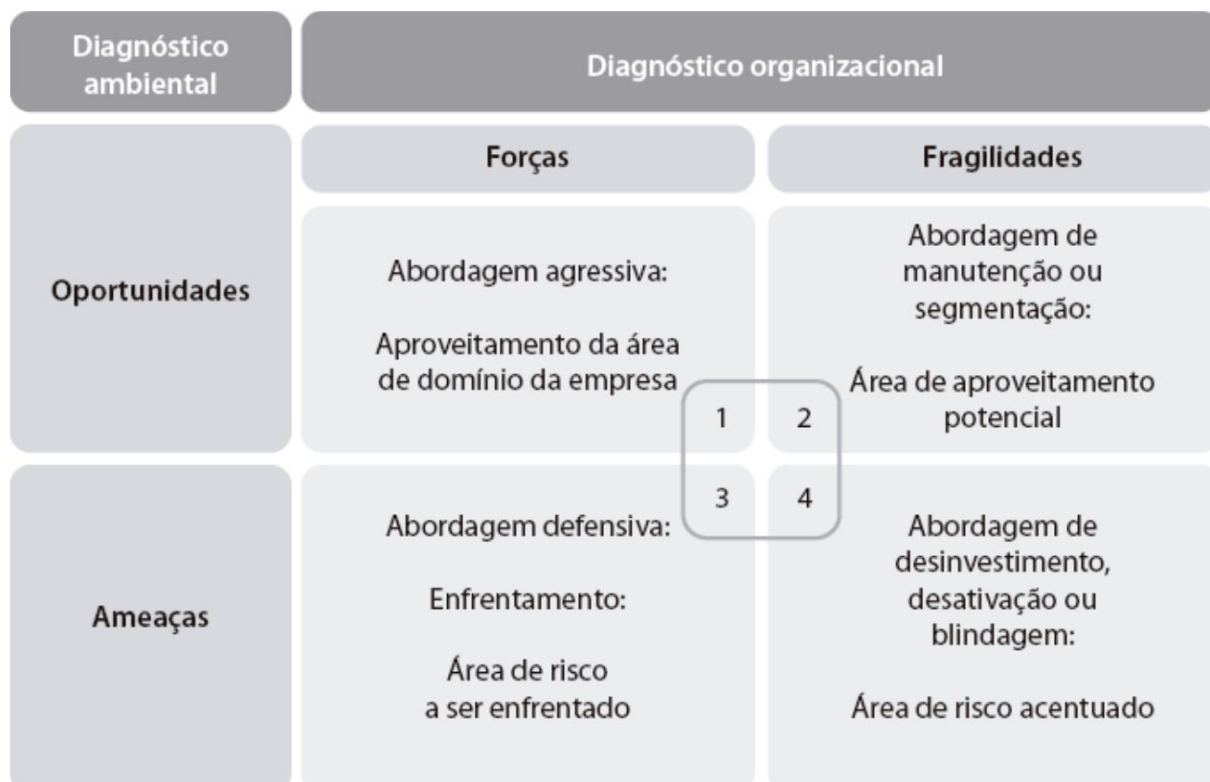
O passo a passo para montar a matriz SWOT, segundo Chiavenato e Sapiro (2020), é:

1) Elaborar uma lista com oportunidades e ameaças externas juntamente a forças e fragilidades internas;

2) Avaliar as interações entre os elementos, o que resulta na divisão da matriz SWOT em quatro quadrantes, cada um com diretrizes (figura 2):

- O primeiro quadrante fala sobre a adoção de medidas proativas, aproveitar as oportunidades identificadas como competências da organização;
- O segundo quadrante sinaliza quais fragilidades representam obstáculos para explorar as oportunidades, apontando a política de manutenção do status quo;
- O terceiro quadrante indica que as forças devem ser utilizadas para criar defesas contra as ameaças externas;
- O quarto quadrante revela a fragilidade da organização em lidar com ameaças, o que pode insinuar uma fase de crise.

Figura 2 - Quadrantes da matriz SWOT



Fonte: Chiavenato e Sapiro (2020, p. 130)

As categorias de recursos são aplicáveis à indústria esportiva, como recursos tangíveis (ativos financeiros e físicos) e intangíveis (propriedade, recursos organizacionais, reputação, rotinas, relacionamentos). Além disso, é essencial dar atenção aos recursos relacionais com *stakeholders* - relacionamentos de longa duração contribuem para o conhecimento organizacional e fortalecem indiretamente a reputação (Pianese, 2020).

Rockart (1978) é citado na literatura como o pioneiro na apresentação da teoria dos fatores críticos de sucesso, surgindo com as preocupações de executivos com a sobrecarga de informações e à falta de clareza com sua relevância. O autor defende a importância dos fatores críticos de sucesso, que representam áreas essenciais para atingir o objetivo de uma organização, além de fornecer dados para a correção de setores que não estejam fornecendo os resultados esperados.

Colauto et al. (2004) discorrem que os fatores críticos de sucesso são partes essenciais para a evolução de uma organização se agregados ao planejamento estratégico e aos sistemas de inteligência competitiva. Assim, para maximizar o sucesso e diminuir os riscos, as organizações devem ter conhecimento de tais fatores, que garantem melhor desempenho e posição competitiva em sua área.

Considerando os clubes de futebol como organizações empresariais que necessitam de melhor desempenho, portanto, é possível estudar e identificar os fatores críticos de sucesso.

De Bosscher et al. (2006) sugerem o modelo SPLISS (*Sport Policies Leading to International Sporting Success*) com 9 pilares que determinam o sucesso esportivo internacional (figura 3), criado com a definição de fatores críticos de sucesso por meio da opinião de profissionais da área e revisão da literatura, porém com foco original em federações e confederações. Eles podem ser utilizados como guia para planejamento, controle e análise do sistema esportivo, facilitando a tomada de decisão e a alocação de recursos.

Figura 3 - Pilares do sucesso esportivo - SPLISS



Fonte: Comitê Olímpico do Brasil (2022, p. 16; adaptado de De Bosscher et al., 2006)

Os 9 pilares de De Bosscher et al. (2006) são listados abaixo com as respectivas ações recomendadas pelo Comitê Olímpico do Brasil (2022) adaptadas à realidade do clube de futebol:

1) Suporte financeiro: detectar as fontes de financiamento disponíveis e implementar um sistema para captar, administrar e alocar recursos de forma eficiente;

2) Organização e estrutura: reconhecer e criar conexões entre os principais envolvidos na promoção do esporte no país, elaborar diretrizes para desenvolvimento de jogadores a longo prazo e identificar os membros da confederação encarregados do desenvolvimento esportivo;

3) Participação esportiva: detectar segmentos sociais com dificuldades para ingressar e permanecer no esporte, incentivar interação entre categorias de base e atletas profissionais e fomentar a expansão da modalidade esportiva no país;

4) Identificação e desenvolvimento de atletas: implementar sistemas para guiar a descoberta e desenvolvimento de novos atletas, definir indicadores de desempenho e disponibilizar ambientes favoráveis ao progresso dos atletas e elaborar táticas de retenção dos atletas em diferentes fases;

5) Suporte de carreira: fornecer apoio para dedicação plena ao esporte, disponibilizar formação aos jogadores, organizar eventos e programas educacionais para o pós-carreira e ofertar assistência interdisciplinar a atletas em desenvolvimento;

6) Locais de treinamento e infraestrutura: sugerir adaptações e recursos alternativos para ampliar a abrangência da modalidade, garantir a acessibilidade dos espaços de prática esportiva, disponibilizar locais de treinamento para atletas de base e fornecer instalações adequadas para o treinamento e concentração dos jogadores profissionais;

7) Treinadores e treinadoras: desenvolver programas de capacitação profissional dos técnicos, estimular o reconhecimento e valorização dos treinadores no cenário esportivo e oferecer assistência de técnicos qualificados para orientar o desenvolvimento de atletas;

8) Competições esportivas: identificar as competições para todas as categorias, estabelecer um plano competitivo de acordo com as metas de longo prazo e possibilitar a participação em competições nacionais e internacionais;

9) Pesquisa científica e inovação: instituir um departamento de Ciências do Esporte, colaborar com instituições acadêmicas e de pesquisa e obter conhecimento especializado com atletas e agentes de outras associações da modalidade.

É possível identificar principalmente a importância identificada por De Bosscher et al. (2006) da gestão de recursos humanos no esporte, destacando o recrutamento e seleção de jogadores, desenvolvimento de talentos, treinamento e gestão de desempenho. Cobley et al. (2021) destacam o investimento e expansão do campo de identificação e desenvolvimento de talentos junto à busca por sucesso esportivo, mas exploram as complexidades da definição de talento, que é um conceito multifacetado, e das questões relacionadas à saúde mental dos atletas pressionados pelo desenvolvimento.

A gestão de mudanças é um tópico importante para as organizações esportivas, uma vez que elas precisam se adaptar às novas tendências e demandas do mercado esportivo. Algumas teorias e estratégias de gestão da mudança que podem ser aplicadas em organizações esportivas incluem:

Modelo de Lewin (1958), composto por três etapas: descongelamento, mudança e recongelamento. A primeira fase inclui a preparação da organização para a mudança, a segunda fase engloba a efetivação da mudança e a terceira fase compreende a consolidação da mudança.

A difusão da inovação de Rogers (1962) sugere que a adoção de uma inovação é influenciada por uma tomada de decisão de cinco etapas: conhecimento, persuasão, decisão, implementação e confirmação.

O modelo de Kotter (1995) compreende oito passos:

- 1) Estabelecer senso de urgência, analisar a realidade do mercado e reconhecer crises e oportunidades;
- 2) Formar uma coalizão poderosa, montar grupo capacitado para liderar a mudança e incentivar o trabalho em equipe;
- 3) Criar uma visão que ajude a direcionar a mudança e elaborar estratégias para alcançá-la;
- 4) Comunicar a visão usando todo meio disponível e orientar novas condutas através da orientação da coalizão;
- 5) Capacitar outros para agir, eliminar entraves, mudar sistemas que prejudiquem a visão e incentivar a tomada de ações inovadoras;
- 6) Planejar e criar vitórias de curto-prazo e melhorias visíveis no desempenho e valorizar e recompensar funcionários envolvidos;
- 7) Consolidar melhorias e gerar mais mudanças, aproveitar a credibilidade para alterar processos que não se encaixem na visão, contratar, promover e treinar

funcionários para empregar a visão e renovar a tarefa com novos projetos, focos e agentes;

8) Institucionalizar novas abordagens, relacionar as novas condutas com o sucesso e estabelecer recursos para assegurar o desenvolvimento de liderança e continuidade.

Para efetivar com êxito mudanças estratégicas em organizações esportivas, é fundamental abordar e gerenciar a resistência à mudança. Isso pode ser alcançado por meio da comunicação clara dos benefícios da transformação, do envolvimento dos funcionários no processo de mudança e da disponibilização de treinamento e suporte adequados. Além disso, as organizações esportivas devem manter uma vigilância constante sobre as novas tendências e demandas do mercado esportivo, ajustando-se a elas para preservar sua competitividade.

2.4 LEGISLAÇÃO ESPORTIVA BRASILEIRA

A primeira legislação esportiva brasileira foi o Decreto-Lei nº 3.199, de 14 de abril de 1941, que estipula a organização dos desportos no país sob o Conselho Nacional de Desportos. Depois, a Lei nº 6.251, de 8 de outubro de 1975, entregou outras medidas, tratando os torcedores como consumidores, reforçando o papel estatal e definindo a Política Nacional de Educação Física e Desportos (Brasil, 1941, 1975; Silva, 2008).

A Lei nº 8.672, de 6 de julho de 1993, também conhecida como Lei Zico, instituiu normas gerais sobre desportos, que abrangiam práticas formais e informais. Ela proporcionou a oportunidade para a discussão da relação e diretrizes entre atletas e clubes, sobre a administração do esporte, e também reduziu a interferência do Estado no esporte, viabilizando a iniciativa privada e o gerenciamento do esporte por meio de empresas, abrindo a transição para uma indústria mais profissionalizada (Brasil, 1993).

Por sua vez, a Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, também conhecida como Lei Pelé, transforma os clubes de futebol em sociedades civis de fins econômicos ou em sociedades comerciais, dando até dois anos para adaptação. Também dá garantias aos atletas quanto ao não cumprimento de obrigações trabalhistas, acrescentando o direito dos profissionais de assumir outras entidades esportivas ao fim do contrato (Brasil, 1998). No entanto, a Lei nº 9.981, de 14 de julho de 2000, torna

facultativa a transformação dos clubes em empresa (Brasil, 2000). Até 2019, 83 dos 874 clubes de futebol brasileiros em existência operavam dessa maneira (Mattos Filho, 2021).

No ano 2000, ainda, a Confederação Brasileira de Futebol requisitou um “Plano de Modernização do Futebol Brasileiro” à Fundação Getúlio Vargas, que identificou falta de ética profissional, credibilidade e liderança, falta de qualificação na gestão, assim como salários baixos e calendários confusos (Helal e Gordon, 2002). Em artigo da época veiculado na Agência Brasil (2003), é possível verificar as recomendações da Fundação que, diziam os especialistas, ainda só apresentaria resultados concretos após 10 a 15 anos:

- Gestão uniforme entre a Confederação Brasileira de Futebol e as federações estaduais;
- Maior transparência financeira;
- Criação de uma linha de crédito para entidades esportivas;
- Instituição de um plano de previdência privada para atletas, treinadores e outros profissionais;
- Introdução de um sistema de classificação para os clubes (*ranking* de melhores times);
- Promoção de incentivos para atrair o público aos estádios;
- Melhoria da arbitragem; e
- Reformulação da estrutura da justiça desportiva.

Em 2015, em novos esforços, a Confederação Brasileira de Futebol se reuniu com o italiano Andrea Traverso, Diretor de Licenciamento e *Fair Play* Financeiro da UEFA (União das Associações Europeias de Futebol) para adotar um modelo de licenciamento de clubes similar ao europeu. Para participar dos torneios da entidade, a UEFA exige aos clubes do continente que sigam um padrão estrutural e financeiro: instalações adequadas; investimento em categorias de base; acompanhamento médico; profissionais especializados; e finanças em conformidade (Globo Esporte, 2015).

A partir do exposto, em 4 de agosto de 2015 foi sancionada a Lei nº 13.155, que institui o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT). O programa oferece aos clubes o refinanciamento de dívidas fiscais, podendo parcelar em até 20 anos com descontos em juros, multas e encargos. Em troca do benefício, os clubes devem atender a requisitos e

compromissos, como a implementação de práticas de gestão fiscal responsável e transparente, incluindo o *fair play* financeiro que prevê penalidades para os clubes que não cumprirem compromissos fiscais, e investimento de pelo menos 80% da receita bruta em atividades do futebol, incluindo categorias de base e futebol feminino (Brasil, 2015).

Em dezembro de 2015, segundo a Receita Federal, mais de 100 clubes já haviam aderido ao PROFUT, totalizando uma dívida de R\$ 3,83 bilhões (Nascimento, 2015). Para ilustrar a dinâmica, é possível citar alguns casos da aplicação da Lei. No ano de 2016, a Federação de Futebol do Rio de Janeiro, responsável por gerir o futebol no estado, também entrou no PROFUT para negociar uma dívida de R\$ 18 milhões (Moreira, 2016). Em 2020, o Cruzeiro Esporte Clube, que à época jogava a segunda divisão do Campeonato Brasileiro de Futebol, foi excluído do PROFUT por falta de pagamentos quando a dívida do clube com a União chegou a R\$ 329 milhões (Capelo, 2020; Rezende, 2020).

A fins deste trabalho, o foco será na Lei nº 14.193, de 6 de agosto de 2021. Ela institui o conceito atual de Sociedade Anônima do Futebol (SAF), regulamentando a prática, visando melhorar a gestão dos clubes de futebol e obter maior transparência na administração.

A Lei trata de aspectos sobre a administração, controle, financiamento (emissão de debêntures denominadas “debêntures-fut” para captação de recursos), regime tributário e tratamento de dívidas anteriores à SAF, ainda incluindo detalhes sobre o financiamento da atividade futebolística em si, transição de clubes do regime antigo para o novo, e tributações específicas do esporte (TEF – Tributação Específica do Futebol) e dos passivos tributários (Brasil, 2021).

Costa (2023) identifica insuficiências na nova Lei das SAF, principalmente no tratamento de dívidas fiscais, que representam um terço do total das dívidas dos clubes, e à responsabilidade perante os credores. O autor cita a complexidade de os clubes transferirem sua maior fonte de receita, o futebol, para a SAF, sendo que o clube original continua a ser o responsável pelas dívidas passadas – falta clareza na legislação, que pode tornar improvável que os clubes quitem o passivo fiscal apenas com repasses da SAF.

É possível identificar os efeitos das alterações legislativas nas entidades esportivas brasileiras, promulgadas com o propósito de resolver problemas e promover melhorias. A Lei Pelé de 1998 representou um marco significativo ao

estabelecer prerrogativas e responsabilidades tanto para os clubes quanto para os atletas. Essas modificações legislativas influenciaram de forma direta o futebol, tanto em termos regulatórios quanto em exigências de natureza financeira e administrativa, e denotam a necessidade de adaptação e profissionalização por parte dos clubes e federações, visando sua sustentabilidade a longo prazo.

3 MATERIAL E MÉTODOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Conforme a definição de Gil (2002), há três tipos de pesquisa: exploratória, descritiva e explicativa. O trabalho será caracterizado de acordo com a definição do autor.

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa exploratória bibliográfica com o propósito de adquirir uma compreensão abrangente e inicial do tópico de pesquisa. Sendo a Lei da Sociedade Anônima do Futebol recente, a pesquisa bibliográfica dá a vantagem de acessar informações em escala geral, além de permitir o estudo de eventos passados, sendo essencial na primeira fase do trabalho, admitindo a identificação de lacunas no conhecimento existente e encaminhando a formulação de objetivos, perguntas de pesquisa e hipóteses (Gil, 2002).

A pesquisa bibliográfica foi feita pesquisando artigos científicos, monografias e livros acadêmicos. Para isso, foram utilizadas as plataformas digitais: *Research Gate*; *SciELO*; *Scopus*; *Google Scholar*; *ScienceDirect*; *Capes*; e *Minha Biblioteca*. As palavras-chave foram divididas em três grupos:

- Específicas da pesquisa, como *futebol*, *SAF*, *sociedade anônima do futebol*, *gestão esportiva*;
- Específicas da Administração, como *planejamento estratégico*, *gestão de recursos humanos*, *gestão estratégica*, *liderança*, *gestão financeira*; e
- Palavras de formatação, como *modernização*, *desenvolvimento*, *gestão*, *profissionalização*, *negócio*, *fundamentos*.

Em seguida, foi iniciada a pesquisa documental, que consiste na aquisição e avaliação de documentos não tratados anteriormente, sendo fontes primárias ou secundárias (Gil, 2002). Com base nos principais veículos de imprensa esportiva, foram coletados dados sobre os clubes de futebol brasileiro que aderiram à transformação estatutária em Sociedade Anônima do Futebol. Até agosto de 2023, eram 25 clubes SAF que participem de divisões do Campeonato Brasileiro (Rosa, 2023).

Por fim, foi realizada uma pesquisa de levantamento, quantitativa, com profissionais de clubes SAF do Brasil. O trabalho se caracteriza como uma pesquisa descritiva, sendo um estudo de caso, pois, segundo a definição de Gil (2002), trata de

estudar e relacionar variáveis para o entendimento de uma população ou fenômeno. A pesquisa foi realizada por meio de formulário e desenvolvida de acordo com as seguintes hipóteses:

1. Quando o clube de futebol se torna SAF, a gestão organizacional melhora e, por consequência, o time ganha mais prêmios.
2. Quando o clube de futebol se torna SAF, a gestão organizacional melhora e, por consequência, o time obtém maior rendimento financeiro.
3. Quando o clube de futebol se torna SAF, a gestão organizacional melhora e, por consequência, o time ganha mais reconhecimento mercadológico.
4. Quando o clube de futebol se torna SAF, a gestão organizacional melhora e, por consequência, o time aumenta o seu público (torcida).

O levantamento tem como vantagem a compreensão direta da realidade ao questionar os profissionais envolvidos na gestão dos clubes. No entanto, pode haver restrições, dado que as respostas são subjetivas e podem não refletir a realidade dos clubes (Gil, 2002). Diante dessas circunstâncias, a pesquisa documental com dados do rendimento esportivo e financeiro dos clubes será utilizada, juntamente à pesquisa bibliográfica, para obter confrontação de informações.

3.2 CONDUÇÃO DA PESQUISA

Por meio da plataforma online *Google Forms*, as perguntas realizadas foram as incluídas no [Apêndice A](#).

Foram utilizadas informações retiradas da literatura, das Sociedades Anônimas do Futebol e das entrevistas com funcionários da gestão dos clubes de futebol com esse modelo de negócio.

As etapas do método utilizado foram:

1. Levantamento da problemática e das informações sobre as Sociedades Anônimas do Futebol e a gestão organizacional;
2. Construção do questionário;
3. Aplicação do questionário por meio do *Google Forms*;
4. Compilação das respostas obtidas por divulgação na rede social *LinkedIn*;
e
5. Análise das respostas e cruzamento de informações.

A pesquisa foi iniciada com uma revisão da literatura para compreender os conceitos de gestão organizacional e da legislação esportiva e da estrutura de negócio Sociedade Anônima do Futebol, fornecendo base teórica sólida para a análise. Em seguida, foi feita uma coleta de dados públicos em portais de notícias esportivas sobre os clubes de futebol que se transformaram no modelo SAF. Esses dados, contextualizados, provêm visão concreta das práticas de gestão e desempenho das equipes.

Por meio de questionários estruturados, profissionais envolvidos na gestão dos clubes de futebol do modelo SAF foram entrevistados, de forma a conhecer a perspectiva interna do estilo administrativo adotado pelos times e confrontar as percepções com os dados obtidos na pesquisa prévia.

Utilizando os 9 pilares SPLISS recomendados pelo Comitê Olímpico do Brasil (2022) com base em De Bosscher et al. (2006) e adaptados à realidade do futebol nacional, as informações coletadas foram categorizadas e avaliadas em conformidade com os pontos-chave do desenvolvimento esportivo nacional. Essa análise cruzada foi realizada verificando e comparando como as práticas de gestão das SAF se integravam, ou divergiam, dos pilares anteriormente delineados.

Com as possíveis correspondências e lacunas identificadas, foi criada uma base para compreender a contribuição dos clubes para o desenvolvimento do futebol no país, bem como detectar prováveis motivos para as falhas na gestão profissional no esporte, identificando padrões e oportunidades de melhoria.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nos próximos tópicos serão apresentadas as informações provenientes do questionário respondido por profissionais envolvidos na gestão de 3 times estruturados como SAF, identificados por ordem alfabética de A a C, bem como o cruzamento de informações retiradas dos portais de notícias acerca da situação atual das equipes. A comparação de dados tem como propósito a compreensão da gestão organizacional desses clubes, empregando a análise dos 9 pilares SPLISS e respondendo as 4 hipóteses formuladas.

O questionário criado na plataforma *Google Forms* foi enviado no dia 23 de outubro de 2023 pela rede social *LinkedIn* e ficou *on-line* até o dia 17 de novembro de 2023, obtendo 16 respostas. As perguntas do questionário estão disponíveis no [Apêndice A](#).

4.1 TIME A

O estudo realizado sobre o time A está no [Apêndice B](#), juntamente às respostas do questionário por membros da equipe: um é CEO, outro é contador.

Com base na revisão dos dados disponíveis nos portais de notícia e comparando às respostas, mesmo que possa haver algumas divergências entre o entendimento dos dois funcionários, é possível identificar o rendimento da SAF do time A.

Sobre as estratégias de curto, médio e longo prazo, nota-se pela resposta do CEO que o clube se concentra na figura do acionista principal, que pode ter objetivos diferentes de outros sócios e da torcida. No site do time A, a missão é descrita como “Construir diariamente um clube reconhecido pela sua excelência de gestão, transformando emoção em resultados” (2023), e a visão é “Seremos o clube mais vencedor no campo esportivo, formando e revelando talentos, para orgulho de nossa torcida” (2023). Em pesquisa na mídia, é aparente que a SAF não é transparente quanto aos seus objetivos, mas no negócio do futebol, evidentemente, um time que lucra é o time vencedor, que forma jogadores rentáveis e que tem apoio da torcida.

Uma preocupação da falta de transparência também é evidente pelas respostas do questionário que visam objetivos majoritários relacionados à empresa investidora, e não sempre ao próprio clube e ao rendimento esportivo, gerando uma

quebra de expectativa e conflito entre interesses empresariais contra interesses puramente esportivos, mesmo que seja quase impossível pensar em futebol sem pensar em negócios.

Financeiramente, houve uma piora se for feita uma comparação entre 2022 e 2021, porém, a SAF assumiu dívidas que acabaram se tornando de curto-prazo. A falta de detalhamento dos demonstrativos financeiros, notada pelo próprio CEO, no entanto, impede maior análise do que poderia ter causado esse *déficit*. A recente estratégia de entrar em recuperação judicial pode ocasionar melhorias.

A infraestrutura e manutenção do estádio, que pertence ao Governo, realmente melhorou com a SAF, que reformou as instalações e substituiu o gramado por um sintético que pudesse suportar melhor a carga de eventos realizados no local, além do futebol. A SAF também planeja investir na modernização das estruturas, conforme revisão no [Apêndice B](#), já tendo realizado algumas mudanças e prometido outras.

Esportivamente, o time como SAF melhorou em 22,81% a pontuação na primeira divisão competição nacional em relação à última participação apenas como associação civil, sem contar a passagem de um ano pela segunda divisão. De um ano de SAF para o outro, melhorou mais 9,91% em análise até a rodada 37. Sendo o âmbito esportivo o objetivo final do clube, houve considerável melhora. Caso houvesse acesso transparente aos dados financeiros detalhados, poder-se-ia calcular “o quanto essa melhora custou?”

Identificando no time A os 9 pilares do SPLISS para organizações esportivas do Comitê Olímpico do Brasil (2022) e De Bosscher et al. (2006):

1) Suporte financeiro: Não é possível saber com detalhamento as receitas que entraram no clube, mas as informações dos portais de notícia revelam que o time A conseguiu o maior patrocínio *master* de sua história; que o time A recebe aportes financeiros do dono da SAF; e que o time A pretende entrar em recuperação judicial. Pelas respostas do CEO, identificamos que as principais fontes de receita do clube são investidores, direitos de transmissão, parcerias comerciais e antecipação das receitas da liga de futebol. As respostas do contador ainda adicionam sócio torcedor, *merchandising*, patrocínio, venda de ingressos, transferência de jogadores, receitas de estádio (não provenientes do futebol) e venda de material esportivo (loja do clube). A SAF controla e planeja o orçamento e, segundo o transmitido pelo clube para portais de notícia, antes da reestruturação, não havia sequer sistema contábil. No entanto, a

resposta do CEO ainda põe a gestão financeira inadequada ou ineficiente como um dos principais desafios enfrentados pelo clube;

2) Organização e estrutura: A SAF pretende melhorar a infraestrutura das academias e centro de treinamento para todas as categorias, inclusive as categorias de base, tendo o desenvolvimento pessoal e profissional como foco. O departamento de *scouting* foi identificado como uma das maiores forças do clube pelo CEO, mesmo que baixa efetividade na formação de jogadores de alto nível tenha sido citada como uma fraqueza, e as notícias dizem ser a maior equipe de *scouting* de sua história. Apesar disso, pode ser preocupante o fato de que os objetivos estratégicos e indicadores de desempenho para avaliar o sucesso do clube sejam montados em torno da contribuição com a empresa investidora. Quanto ao relacionamento com as entidades organizadoras do esporte, nota-se que há uma desavença com a Confederação Brasileira de Futebol, fato que levou o dono da SAF a ser processado pelo presidente da confederação. Com a preocupação com a suposta corrupção da arbitragem do campeonato, o time A contratou uma empresa para avaliar as decisões e gerar um relatório;

3) Participação esportiva: O time A busca captação de talentos nas comunidades locais, visando profissionalizar jovens jogadores das categorias de base. Essa abordagem visa superar as dificuldades que alguns segmentos sociais enfrentam para ingressar no esporte. A profissionalização de parte dos jogadores das categorias de base, evidencia uma conexão entre o desenvolvimento nas categorias de base e a possibilidade de participação no cenário profissional do clube. O time A investiu em melhorias na área de fisiologia, ampliando o monitoramento de biomarcadores e inaugurando uma nova academia. Além disso, a equipe de *scouting* foi expandida para captar talentos em todas as categorias. Essas ações indicam esforços para o avanço e expansão da modalidade esportiva. A formalização de contratos com jogadores das categorias de base, a criação de uma equipe sub-23 (mesmo que posteriormente a competição tenha sido extinta) e o investimento em *scouting* são estratégias que refletem a intenção de identificar e desenvolver talentos;

4) Identificação e desenvolvimento de atletas: Além da pretendida melhora das estruturas usadas pelas categorias de base, a SAF mudou a forma de contratação e desenvolvimento de talentos. A estratégia de contratação envolve equilibrar jovens talentos que possam render vendas milionárias futuramente com a vinda de jogadores experientes. A abordagem busca não apenas prover a equipe profissional com

elementos técnicos, como também gerar receitas a médio e longo prazo, com propósito não só de desenvolver apenas atletas talentosos, mas também cidadãos exemplares, contribuindo para a formação integral dos jovens. Quanto à retenção dos talentos, melhorar as estruturas é uma forma de reter os atletas de base, pois é mais atrativo para os jovens e suas famílias e pode ajudar a manter o foco no esporte; no questionário, a resposta do CEO cita a avaliação psicológica e comportamental como outra forma de gerenciamento. No entanto, o CEO cita a baixa capacidade de retenção de talentos no elenco como uma fraqueza do clube, o que pode ser tanto pela falta de atratividade na formação de carreira disposta pelo clube, quanto pela pressa em vender jogadores pela dificuldade financeira da organização, juntamente à baixa efetividade na formação de jogadores de alto nível;

5) Suporte de carreira: Não há informações específicas sobre o suporte de carreira fornecido pelo time A, não tendo detalhes sobre programas educacionais para o pós-carreira, assistência interdisciplinar a atletas em desenvolvimento ou eventos educacionais organizados pelo time. Fortalecer a academia de base e o desenvolvimento de jovens talentos foi indicado como uma oportunidade estratégica para melhorar o desempenho, mas tal melhora, pelo menos de forma estrutural, ainda não foi realizada. A informação obtida em portais de notícia fala apenas sobre planos de carreira para os funcionários da área corporativa;

6) Locais de treinamento e infraestrutura: A mudança já realizada foi a troca do gramado pelo sintético, no entanto, apesar do investimento na área de fisiologia, em 2022, a equipe principal ainda treinava em um centro de treinamentos considerado inadequado, sem alojamentos prontos, área de descanso ou academia completa, mesmo que melhorias de curto-prazo tenham sido feitas no gramado, refeitório, academia e sala de recreação do antigo centro. Uma das fraquezas do clube citada pelo CEO é justamente a infraestrutura deficiente ou necessidade de melhorias. O aprimoramento do centro de treinamento está esperando a liberação de um terreno pela prefeitura. Não há mais detalhes sobre as condições dos locais de treinamento, acessibilidade, instalações para atletas de base, ou recursos alternativos para ampliar a abrangência da modalidade;

7) Treinadores e treinadoras: Não há informações específicas sobre programas de capacitação profissional para os técnicos, estímulo ao reconhecimento e valorização dos treinadores no cenário esportivo, nem sobre a oferta de assistência de técnicos qualificados para orientar o desenvolvimento de atletas. Como citado pelo

gerente das categorias de base a um portal de notícia, ao menos, o objetivo é desenvolver os atletas não apenas profissional, mas pessoalmente. É plausível sugerir que o clube valoriza os técnicos já contratados, pois, em 2023, técnicos interinos assumiram o time principal duas vezes - em vista de nova contratação de técnico, o primeiro foi enviado para outro time pertencente ao mesmo dono; o segundo ganhou respaldo para atuar por tempo considerável antes de ser substituído;

8) Competições esportivas: Quando se classificou para um torneio sul-americano, a diretoria considerou o feito como "acima da expectativa", então infere-se que há algum tipo de plano competitivo. A melhora do aproveitamento da equipe no campeonato nacional indica estudo das variáveis envolvidas. O time A faz parte das competições esportivas principais de cada categoria, tentando se envolver também no sub-23, que foi descontinuado posteriormente. A visão do clube é "sermos o clube mais vencedor no campo esportivo (...)" Em contrapartida, o CEO não citou quaisquer objetivos estratégicos relacionados à esfera esportiva, nem indicadores de desempenho;

9) Pesquisa científica e inovação: O investimento em fisiologia e a expansão da equipe de *scouting* representam a implementação prática de aspectos relacionados à pesquisa científica e inovação no campo do esporte pelo time A. Essas ações podem ser vistas como uma forma de obter conhecimento especializado, melhorando o desempenho dos atletas e contribuindo para o avanço científico na área esportiva. Como estratégias de contratação, o CEO cita o uso de análise de desempenho e *softwares*.

4.2 TIME B

O estudo realizado sobre o time B está no [Apêndice C](#), juntamente às respostas do questionário por membros da equipe: um é conselheiro fiscal, outro é gerente comercial.

Com base na revisão dos dados disponíveis nos portais de notícia e comparando às respostas, mesmo que possa haver algumas divergências entre o entendimento dos dois funcionários, é possível identificar o rendimento da SAF do time B.

Sobre as estratégias de curto, médio e longo prazo, é possível dizer que a situação de diminuição de dívidas foi alcançada ao considerar a separação entre associação e SAF. A melhoria das infraestruturas ainda não foi realizada, pendendo

decisões estaduais sem prazo estipulado. Os demonstrativos contábeis do clube (2022) colocam como estratégia de curto prazo a simplificação da estrutura organizacional, a fim de circular informações mais rapidamente, diminuir burocracias e melhorar a tomada de decisão.

Os objetivos a curto prazo do time B, segundo os demonstrativos contábeis (2022), são: acesso à primeira divisão; mudança de cultura (criar cultura de inovação); reestruturação estratégica; reestruturação financeira; governança corporativa; reestruturação do futebol; pagamento de dívidas e ecossistema. A médio prazo: reforma do estádio; e criação de nova liga do futebol. A longo prazo: internacionalização da marca; continuidade do negócio; pertencer à elite sul-americana; e honrar a história do clube.

Financeiramente, a falta de transparência do time B ocasionou em decisão jurídica da abertura dos contratos da SAF, em requisição de credores, para comprovar que os 20% depositados no RCE correspondiam a 20% das receitas mensais (Ribeiro e Schmidt, 2023). Ao mesmo tempo que não idealisticamente transparente, contudo, a SAF do time B foi a única a apresentar demonstrativos financeiros no prazo estipulado por lei.

A infraestrutura e manutenção do estádio, pertencente à associação civil do time B, não puderam ser tão melhoradas quanto planejado, devido à idade da estrutura, que requer estudos arquitetônicos detalhados e liberação de órgãos públicos quanto ao potencial construtivo.

Esportivamente, o time como SAF melhorou em 3,6% a pontuação na primeira divisão competição nacional em relação à última participação apenas como associação civil, sem contar a passagem de um ano pela segunda divisão, todavia, foi o pior início do time B no campeonato em sua história. O desempenho é considerado muito abaixo do esperado levando em consideração o investimento em contratações e alto valor da folha salarial.

Identificando no time B os 9 pilares do SPLISS para organizações esportivas do Comitê Olímpico do Brasil (2022) e De Bosscher et al. (2006):

1) Suporte financeiro: Mesmo com a captação de novos investimentos pela SAF, não é possível considerar a alocação de recursos como eficiente se vista do ponto esportivo na categoria principal do time B, em que há pouco retorno, fato também citado pelo gerente comercial. Apesar disso, as fontes indicam esforço no levantamento de financiamento para os vários setores do clube. Como principais

fontes de receita, as respostas do questionário indicam investidores, patrocínios, transferência de jogadores, sócio torcedor e direitos de transmissão;

2) Organização e estrutura: Não há informações sobre tentativas do time B de conexão entre os envolvidos na promoção do esporte no país. O relatório contábil de 2022 no portal cita, no entanto, a formação de uma nova liga de futebol como um dos objetivos de médio prazo;

3) Participação esportiva: Nas respostas do questionário, dentre as oportunidades estratégicas para melhoria do desempenho do clube estavam o relacionamento com a comunidade, parcerias internacionais e o estabelecimento de programas de responsabilidade social corporativa, além do fortalecimento da categoria de base. Uma das formas de promoção da marca é a própria responsabilidade social por meio de projetos comunitários e engajamento da comunidade.

4) Identificação e desenvolvimento de atletas: Ao assumir a gestão do clube, a SAF mudou o método de formação das categorias de base. Entre as estratégias de contratação e gerenciamento, estão análise de desempenho, uso de *softwares* auxiliares, oferta de planos de carreira e desenvolvimento e *scouting* em mercados internacionais. A venda de atletas é uma das principais fontes de receita do time B;

5) Suporte de carreira: Não há informações específicas sobre o suporte de carreira fornecido pelo time B, não tendo detalhes sobre programas educacionais para o pós-carreira, assistência interdisciplinar a atletas em desenvolvimento ou eventos educacionais organizados pelo time. As fontes de portais de notícias citam reformas no centro de treinamento da base, não detalhando a composição da estrutura de suporte. Com a reforma do estádio, as obras locais têm visado aprimorar as condições de vida dos moradores;

6) Locais de treinamento e infraestrutura: Houve mudanças no estádio, como no gramado, mas apenas recentemente foi liberado o potencial construtivo pelas autoridades públicas. A estrutura do clube é antiga, havendo problemas que necessitarão de grande investimento financeiro e de tempo para aprimoramento e modernização. Outro entrave é a espera por liberação das autoridades. Quanto à gestão, a investidora não é vista de forma confiável, não possuindo auditoria fiscal recente, e a instabilidade é uma das fraquezas citadas pelo gerente comercial.

7) Treinadores e treinadoras: Mesmo com protestos da torcida, a SAF optou por apostar no técnico que não obtinha bom desempenho no campeonato, mostrando

a preferência na confiança da continuidade de trabalhos, esperando retornos após maior solidez. Apesar do alto investimento em jogadores, houve dificuldade da análise do desempenho esportivo e do momento certo em dar continuidade ou interromper o trabalho.

8) Competições esportivas: A falta de sucesso esportivo é citada como uma fraqueza do clube. Houve investimento e planejamento financeiro para a participação nas competições, mas o time B não obteve o retorno esperado apesar do custo e da alta folha salarial.

9) Pesquisa científica e inovação: O reconhecimento da necessidade de reforma e aprimoramento dos centros de treinamento e do estádio mostram preocupação da gestão na especialização esportiva. A análise de desempenho e uso de *softwares* são estratégias de contratação. O departamento médico e a preparação física são citadas pelo conselheiro fiscal como forças do clube.

4.3 TIME C

O estudo realizado sobre o time C está no [Apêndice D](#), juntamente às respostas do questionário por membros da equipe: um é diretor financeiro, outro é gerente de projetos.

Com base na revisão dos dados disponíveis nos portais de notícia e comparando às respostas, mesmo que possa haver algumas divergências entre o entendimento dos dois funcionários, é possível identificar o rendimento da SAF do time C.

Sobre as estratégias de curto, médio e longo prazo, podem ser citados o objetivo imediato de gestão eficiente, o pagamento de certas dívidas que deve ser feito em até 10 anos e a meta de ser campeão. As demonstrações financeiras do clube (2022) citam os planos da administração como: aumento de receitas por direitos de transmissão, criação de conteúdo e negociações; crescimento de receitas recorrentes de programas de fidelidade, sócio torcedor, bilheteria e eventos; aumento de receitas de publicidade e patrocínio; desenvolvimento de novas linhas de negócio por meio de plataformas tecnológicas; investimentos estratégicos em captação e valorização de talentos, infraestrutura, compromisso com obrigações e acordos; e implementação de processos de governança robustos, visando reconstruir credibilidade e garantir gestão eficiente do patrimônio e fluxo de caixa.

Financeiramente, o time C é uma das SAF com a pior situação prévia (estado do clube social antes da Lei da SAF), gerando muitos questionamentos acerca da legislação e a forma como seria juridicamente tratada.

O estádio utilizado pela equipe pertence ao poder público, mas houve consultas quanto à possível construção de estádio próprio. Os centros de treinamento foram cedidos à SAF em condição contratual e foram modernizados.

Esportivamente, o time como SAF ascendeu à primeira divisão nacional e obteve desempenho virtualmente dentro do esperado pela gestão. Levando em consideração o pouco investido no elenco, por conta das limitações financeiras, o aproveitamento do time é positivo.

Identificando no time C os 9 pilares do SPLISS para organizações esportivas do Comitê Olímpico do Brasil (2022) e De Bosscher et al. (2006):

1) Suporte financeiro: O time teve esforços na direção da implementação um sistema para captar, administrar e alocar recursos de forma eficiente, como pode ser notado pelo processo de recuperação judicial adotado e aprovado pelos credores, além da busca de alternativas para financiamento dos projetos esportivos da gestão, desde a categoria principal até as categorias de base. O acionista majoritário injetou quantia significativa de capital para gerenciar as dívidas pré-existentes. Houve críticas em relação ao volume de investimento em contratações de jogadores e ao desempenho de algumas delas. Com base no questionário, o time C, após a implementação da SAF, adotou estratégias de gestão a curto, médio e longo prazo. Além disso, passou a controlar e planejar seu orçamento e identificou desafios financeiros, incluindo o objetivo de diminuir dívidas;

2) Organização e estrutura: Não há informações suficientes sobre a SAF do time C se inserir no reconhecimento e criação de conexões entre os principais envolvidos na promoção do esporte no país, elaborar diretrizes para desenvolvimento de jogadores a longo prazo e identificar os membros da confederação encarregados do desenvolvimento esportivo;

3) Participação esportiva: Não há informações detalhadas sobre programas ou iniciativas do time C que visem a inclusão de diferentes segmentos sociais no esporte, a interação entre categorias de base e profissionais, ou a promoção da modalidade esportiva em âmbito nacional. Nas respostas do questionário, dentre as oportunidades estratégicas que o clube identifica para melhoria do desempenho estavam o relacionamento com a comunidade e o estabelecimento de programas de

responsabilidade social corporativa, além do fortalecimento da categoria de base. Também foi identificado que, depois da SAF, há estratégias para cativar e captar os torcedores locais, além de iniciativas profissionais para aumentar o envolvimento e a fidelidade da torcida;

4) Identificação e desenvolvimento de atletas: Há indicação de que o time C tem interesse em investir na reestruturação das categorias de base, abrangendo tanto o futebol masculino quanto o feminino. O desenvolvimento da categoria de base foi mencionado como um dos principais objetivos estratégicos do clube, indicando um foco na identificação e promoção de talentos emergentes. Entre as estratégias de contratação e gerenciamento, estão o *scouting* nas categorias de base de outros clubes, análise de desempenho, uso de *softwares* específicos, redes de contatos ou indicações, observação de jogos e competições, parcerias com academias de categorias de base e ciência de dados. As respostas apontam equilíbrio entre aproveitamento de talentos da base e a contratação de jogadores experientes;

5) Suporte de carreira: Não há informações específicas sobre o suporte de carreira fornecido pelo time C, não tendo detalhes sobre programas educacionais para o pós-carreira, assistência interdisciplinar a atletas em desenvolvimento ou eventos educacionais organizados pelo time. As fontes de portais de notícias não detalham a composição da estrutura de suporte;

6) Locais de treinamento e infraestrutura: Houve melhorias nos centros de treinamento e há planejamento para mais mudanças na infraestrutura das instalações do clube, inclusive com consultas sobre adquirir estádio próprio, sendo um dos principais objetivos estratégicos a curto e longo prazo. A infraestrutura moderna e de qualidade é mencionada como uma das forças do clube;

7) Treinadores e treinadoras: A SAF aposta em técnicos com baixos salários, o que também é compatível com o baixo investimento em contratação de jogadores, mas não há informações de como o planejamento do resultado esportivo é feito a partir dessas premissas;

8) Competições esportivas: O time C ficou perto de obter o retorno esportivo esperado de acordo com o nível de investimento. A reestruturação financeira não permitiu maiores gastos com elenco, e desempenho no ano foi considerado dentro do planejado;

9) Pesquisa científica e inovação: Com base nas informações fornecidas no questionário, é possível identificar que o time C aborda elementos relacionados à

ciência de dados, *scouting*, análise de desempenho e tecnologia no gerenciamento do elenco. A presença de tais estratégias sugere que o time C está envolvido em práticas relacionadas à pesquisa científica e inovação no campo do futebol, e maiores investimentos também foram notados como oportunidade para melhora do desempenho da equipe. O departamento médico e de preparação física de alta qualidade e suporte e investimento em tecnologia e análise de dados são citados como forças do clube.

4.4 DISCUSSÃO DAS HIPÓTESES

Hipótese 1) Quando o clube de futebol se torna SAF, a gestão organizacional melhora e, por consequência, o time ganha mais prêmios:

A transformação de um clube em Sociedade Anônima do Futebol (SAF) não demonstra, de maneira inequívoca, uma correlação direta com o aumento na conquista de prêmios. O desempenho esportivo pode depender mais de fatores como investimentos em infraestrutura, contratação de jogadores talentosos e estratégias de treinamento, independentemente do formato jurídico da entidade.

Em análise da classificação da primeira divisão do campeonato nacional de 2023, ainda é notável a prevalência de associações civis, uma delas se tornando campeã ao ultrapassar o time A, por exemplo, que teve queda histórica no aproveitamento mesmo com o alto investimento na formação do elenco. O time B teve dificuldades para se manter na primeira divisão, correndo risco de ser rebaixado até a última rodada, e o time C sustentou desempenho mediano, ainda que dentro do esperado pela administração. Na segunda divisão, o cenário se repete com outra associação civil se consagrando campeã enquanto competia com alguns clubes SAF.

A gestão organizacional, embora relevante, é apenas um dos elementos que contribuem para o desempenho esportivo. Uma administração eficaz pode otimizar recursos e criar condições favoráveis, principalmente em questões financeiras, mas o sucesso em competições esportivas também está ligado a aspectos técnicos e táticos internos ao esporte, não exclusivamente à estrutura da SAF.

Não obstante, a lei da SAF é recente, datando de 2021, com o time C, o pioneiro, iniciando a transição de estrutura organizacional para o exercício de 2022. Assim, há limitação de tempo para analisar se a probabilidade de uma gestão SAF se tornar campeã é maior ou não em comparação a outros modelos administrativos.

Hipótese 2) Quando o clube de futebol se torna SAF, a gestão organizacional melhora e, por consequência, o time obtém maior rendimento financeiro:

Embora a adoção do modelo SAF possa impulsionar melhorias na gestão organizacional, a correlação direta com um rendimento financeiro superior não é automaticamente garantida. Os casos destacam esforços para eficiência financeira após a transformação em SAF, mas a gestão financeira bem-sucedida é uma combinação de estratégias, incluindo aumento de receitas, controle de despesas e tomada de decisões acertadas, e pode ser influenciada por fatores externos, como o desempenho esportivo que impacta acordos de patrocínio e direitos de transmissão. Portanto, enquanto a gestão organizacional é crucial, o rendimento financeiro é multifacetado e depende de vários elementos além da estrutura jurídica.

O time A, por exemplo, implementou uma gestão financeira mais eficiente após a mudança para SAF, buscando investimentos estratégicos e otimizando suas operações. Mesmo assim, o comprometimento com a atração de investidores não resultou em completa transparência na administração, que publicou balanços financeiros atrasados e sem maiores detalhes. Os credores do clube criticaram a postura, pois não poderiam identificar os valores exatos a receber, mas a legislação não prevê que as SAF divulguem a totalidade das informações.

A lei das SAF apresenta desafios significativos na falta de clareza na definição de sucessão desportiva e do conceito jurídico de “receita”, aliados à ausência de especificidades sobre a responsabilidade por dívidas antigas das associações civis. Não havendo jurisprudência sólida, a legislação fica a cargo de interpretação da autoridade jurídica responsável por cada caso, o que gera decisões ambíguas.

A necessidade de retorno sobre o investimento muitas vezes interfere nas estratégias de longo prazo, levando a decisões precipitadas ou investimentos arriscados para alcançar resultados expressivos no curto prazo, e a gestão equilibrada entre retorno esportivo e financeiro é uma dificuldade constante. Apesar disso, a busca por esse equilíbrio é sabidamente presente em todos os modelos de gestão organizacional e não exclusiva das SAF.

O time C, ao se tornar SAF, enfrentou desafios mais complexos devido à situação financeira desfavorável herdada da gestão anterior. Apesar de esforços para captar recursos e gerenciar dívidas, o impacto imediato não foi tão positivo. A gestão eficiente a curto, médio e longo prazo foi uma estratégia adotada, mas a limitação financeira inicial dificultou investimentos expressivos no elenco. No entanto, mesmo

com desafios, o rendimento esportivo foi considerado positivo, destacando a importância da eficiência e não apenas da quantidade dos investimentos.

Apesar dos desafios e pontos a melhorar, a Lei da SAF oferece alternativas vantajosas para a quitação de dívidas, como o Regime Centralizado de Execuções (RCE) e a recuperação judicial. Essas opções permitem aos clubes reestruturarem suas dívidas e buscarem um caminho mais sustentável.

Hipótese 3) Quando o clube de futebol se torna SAF, a gestão organizacional melhora e, por consequência, o time ganha mais reconhecimento mercadológico:

O reconhecimento mercadológico não é explicitamente vinculado à transformação em SAF. Embora os clubes busquem estratégias para fortalecer suas marcas e aumentar a visibilidade, essa busca por reconhecimento é mais ampla e não exclusiva de entidades do modelo SAF. Ações de *marketing*, parcerias comerciais e engajamento com a comunidade são elementos que transcendem a estrutura organizacional.

As entrevistas com os profissionais dos times identificam iniciativas pós-transformação, mas não estabelecem uma conexão direta entre essas ações e o reconhecimento de mercado. O impacto no mercado é resultado de uma série de fatores, incluindo desempenho esportivo e até financeiro, ativos e estratégias de *marketing* e gestão do relacionamento com a torcida, indo além da mudança na estrutura organizacional.

Hipótese 4) Quando o clube de futebol se torna SAF, a gestão organizacional melhora e, por consequência, o time aumenta o seu público (torcida):

O aumento da torcida não é uma garantia automática após a transformação em SAF. Embora os clubes adotem estratégias para envolver a comunidade e atrair torcedores locais, essas iniciativas não são exclusivas do formato SAF. As entrevistas ainda indicam que os clubes que já possuem uma história forte dão menos foco à angariação de novos torcedores em detrimento do desempenho esportivo e financeiro.

A gestão organizacional pode criar condições favoráveis para o envolvimento da torcida e da comunidade local, mas o crescimento efetivo é complexo e pode ir além do modelo jurídico de escolha da entidade. Mesmo assim, a contribuição financeira proveniente da torcida não pode ser subestimada, especialmente quando se consideram programas de sócio torcedor, a venda de produtos relacionados ao

time e o engajamento com os patrocinadores. Essas fontes de apoio desempenham um papel significativo no sustento econômico do clube, proporcionando recursos essenciais para diversas iniciativas.

Os programas de sócio torcedor, ao envolverem os fãs de maneira direta e contínua, não apenas geram receita, mas também fortalecem os laços emocionais entre o clube e sua base de torcedores. Além disso, a venda de produtos licenciados e a participação ativa com os patrocinadores não só acrescentam receitas financeiras, mas também ampliam a visibilidade da marca do clube, contribuindo para parcerias duradouras e vantajosas. Dessa forma, descartar as estratégias de envolvimento da comunidade seria subestimar o impacto positivo e abrangente que ela exerce sobre a saúde financeira e o crescimento sustentável do clube.

5 CONCLUSÕES

A utilização dos nove pilares SPLISS de De Bosscher et al., adaptados pelo Comitê Olímpico do Brasil, mostra-se como uma ferramenta prática e abrangente para orientar as organizações no contexto do futebol brasileiro. Entretanto, o cenário esportivo no Brasil enfrenta desafios significativos, evidenciando uma estrutura desorganizada que abrange desde questões de investimentos até as relações internas e externas. A falta de organização é notável nas tentativas infrutíferas de cooperação entre os clubes de futebol, frequentemente envolvidos em disputas internas e conflitos com a Confederação Brasileira de Futebol (CBF).

A constante disputa entre os interesses individuais dos clubes e as diretrizes da entidade reguladora do futebol brasileiro cria um ambiente tumultuado, pouco propício ao desenvolvimento esportivo. A presença de elementos corruptivos, tanto na CBF quanto em alguns clubes, intensifica os desafios, comprometendo a integridade do futebol brasileiro e minando a confiança dos torcedores e demais envolvidos.

A valorização do produto esportivo em território nacional é prejudicada pela falta de estruturação no futebol brasileiro. A ausência de uma base organizacional sólida reflete diretamente na qualidade e atratividade do espetáculo oferecido, comprometendo a capacidade do futebol brasileiro em competir internacionalmente em termos de excelência e entretenimento. A busca incessante pelo ganho próprio, em detrimento do bem comum, destaca-se como um dos maiores obstáculos para a construção de uma estrutura sólida e duradoura no futebol brasileiro.

A implementação da legislação da Sociedade Anônima do Futebol, concebida para trazer uma abordagem mais profissional aos clubes de futebol brasileiros, tem revelado inconsistências notáveis, conforme destacado pelos próprios clubes que optaram por adotar esse modelo. Além disso, observa-se uma lacuna entre a teoria e a prática, uma vez que muitos clubes, mesmo após a adoção do novo formato, enfrentam desafios significativos ao cumprir as disposições legais, organizar suas finanças e efetivamente profissionalizar a gestão. Essas discrepâncias entre a intenção legislativa e a realidade operacional enfatizam a necessidade de revisão e aprimoramento contínuo da legislação, bem como de um compromisso mais sólido por parte dos clubes para assegurar o sucesso e a sustentabilidade a longo prazo dessa transformação no cenário esportivo brasileiro.

Nesse contexto, a valorização do esporte, especialmente do futebol, no próprio país é prejudicada pela falta de uma estruturação eficaz. A necessidade urgente de uma abordagem mais organizada torna-se evidente para transformar o futebol brasileiro em um produto esportivo de alta qualidade, capaz de cativar não apenas os torcedores locais, mas também de competir internacionalmente em termos de excelência esportiva. A implementação dos pilares SPLISS poderia representar um primeiro passo significativo na busca pela reorganização e valorização do futebol brasileiro em seu próprio território.

Conforme a Lei da SAF é adaptada e jurisprudências são criadas, a tendência é de melhor desenvolvimento dos clubes que optarem por mudar o modelo de negócio. A gestão das SAF requer abordagens inovadoras e adaptativas devido à complexidade e dinamismo desse ambiente. Entre essas práticas, podem ser citadas:

- Análise de dados e tecnologia, tanto no sentido da ciência do esporte de forma interna aos clubes, para avaliar o desempenho de jogadores, das estratégias de jogo e da eficiência operacional, quanto nas confederações, implementando tecnologias digitais para aprimorar a precisão e a imparcialidade de decisões, garantindo competições mais justas;

- Engajamento, com desenvolvimento de métodos e plataformas para maior conexão e envolvimento com torcedores, oferecendo experiências interativas, conteúdo exclusivo e programas de fidelidade, e uso das mídias sociais e *marketing* digital para ampliar a visibilidade da marca, atraindo novo público;

- Sustentabilidade e gestão financeira, implementando modelos de negócios que diversifiquem as fontes de receita e intensifiquem a eficiência na captação e distribuição de recursos, além de garantir transparência nas transações;

- Desenvolvimento e retenção de talentos, ao investir nas academias das categorias de base e programas de identificação e desenvolvimento dos talentos, que futuramente possam dar retorno esportivo e financeiro ao time, também aprimorando táticas e estrutura para retenção e suporte de carreira. É possível formar parcerias com instituições educacionais para equilibrar o progresso acadêmico e esportivo de jovens atletas;

- Gestão de crises, com planos administrativos eficazes para lidar com situações adversas de qualquer natureza e uso de estratégias de comunicação transparente para manter a confiança dos torcedores e dos *stakeholders*;

- Responsabilidade social, criando programas de responsabilidade social corporativa ao envolver o clube em iniciativas comunitárias e projetos de sustentabilidade, gerando infraestrutura esportiva; e

- Capacitação e profissionalização dos funcionários envolvidos na gestão do clube, com investimento em programas de treinamento e adoção de práticas de aprendizado e supervisão, de forma a manter os profissionais atualizados e aperfeiçoados nas tendências e desafios do ambiente esportivo.

Essas abordagens representam apenas uma amostra das possíveis inovações e adaptações necessárias para otimizar a gestão das sociedades anônimas no contexto do futebol. Cada clube pode direcionar planos personalizados com base em sua situação específica e objetivos estratégicos.

Para trabalhos futuros, recomenda-se a atualização das análises comparativas entre os diversos tipos de estruturas organizacionais dos clubes de futebol brasileiro, considerando pontos como o desempenho esportivo, estabilidade financeira, desenvolvimento de talentos e influência na comunidade. Esse confronto de informações deve ser renovado conforme a Lei das SAF se solidificar no âmbito nacional, novos desafios forem identificados e as estratégias de gestão forem concretizadas.

Adicionalmente, a pesquisa acadêmica deve auxiliar na reformulação da legislação, analisando os aspectos jurídicos, contratos, fontes de receita e regulamentações de governança corporativa. Com o avanço das inovações tecnológicas e ampliação do uso da ciência de dados, é possível explorar como elas serão integradas na gestão organizacional das SAF e qual o seu impacto.

Por fim, sendo um campo de estudo recente, ainda há a alternativa do desenvolvimento da pesquisa quanto aos desafios éticos e de responsabilidade social das SAF, aprofundando-se na imagem e contribuição dos clubes perante à comunidade, e a antecipação de tendências futuras globais na gestão organizacional no futebol.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA BRASIL. **CBF apresenta Plano de Modernização do Futebol Brasileiro**. 2003. Disponível em: <<https://memoria.ebc.com.br/agenciabrasil/noticia/2003-08-26/cbf-apresenta-plano-de-modernizacao-do-futebol-brasileiro>>. Acesso em: 2 de novembro de 2023.
- ALAMINOS, D.; FERNÁNDEZ M. A. **Why do football clubs fail financially? A financial distress prediction model for European professional football industry**. Plos One, 2019.
- ALDAY, H. E. C. **O planejamento estratégico dentro do conceito de Administração Estratégica**. Revista FAE, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, 2000.
- ALLISON, G. T. **Essence of decision: explaining the Cuban missile crisis**. Boston: Little, Brown and Company, 1971.
- ALVITO, M. **“A parte que te cabe neste latifúndio”: o futebol brasileiro e a globalização**. Análise Social. Lisboa, n. 179, p. 451-474, 2006.
- AM BEST. **AM Best Downgrades Credit Ratings of 777 Re. Ltd.; Places Credit Ratings Under Review with Negative Implications**. 2023. Disponível em: <<https://news.ambest.com/NewsContent.aspx?refnum=253872&altsrc=23>>. Acesso em: 15 de novembro de 2023.
- ANDRADE, F. V. S.; ANDRADE, G. N.; MELLO, J. C. C. B. S. **Avaliação de investimento dos times de 3 ligas europeias de futebol com modelos DEA e clusters dinâmicos**. In XLVI Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional. Salvador, 2014.
- ANDREOZZI, D. M. **Planejamento estratégico e os clubes de futebol brasileiros**. Brasília, Repositório Institucional do UniCEUB, 2007.
- ARAUJO, P. H. M.; YAMANAKA, G. K.; MAZZEI, L. C. **Planejamento estratégico como um dos fatores de sucesso das organizações esportivas: um estudo sobre os clubes esportivos brasileiros que atuam no contexto olímpico**. Motrivivência, v. 32, n. 63, p. 1-19, 2020.
- ARGYRIS, C. **Empowerment: the emperor's new clothes**. Harvard Business Review, 1998.
- AZEVEDO, M. **SAF do Cruzeiro de Ronaldo completa um ano; quais são os aprendizados para o futebol brasileiro?** Terra, 2022. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/esportes/cruzeiro/saf-do-cruzeiro-de-ronaldo-completa-um-ano-quais-sao-os-aprendizados-para-o-futebol-brasileiro,907c485c9aa9b90607dc7360b403521731hqlr36.html>>. Acesso em: 3 de dezembro de 2023.
- BALTAR, M.; SCHMIDT, T. **Um ano de Vasco SAF: mais de R\$ 300 milhões para o futebol, pouca bola e bastidores agitados**. Globo Esporte, 2023. Disponível em:

<<https://ge.globo.com/futebol/times/vasco/noticia/2023/09/01/um-ano-de-vasco-saf-mais-de-r-300-milhoes-para-o-futebol-pouca-bola-e-bastidores-agitados.ghml>>. Acesso em: 15 de novembro de 2023.

BALTAR, M.; ZARKO, R. **Como o Vasco pode interferir na SAF em caso de rebaixamento? Entenda as cláusulas do contrato**. Globo Esporte, 2023. Disponível em: <<https://ge.globo.com/futebol/times/vasco/noticia/2023/12/01/como-o-vasco-pode-interferir-na-saf-em-caso-de-rebaixamento-entenda-as-clausulas-do-contrato.ghml>>. Acesso em: 3 de dezembro de 2023.

BARROS, D.; MEDEIROS, R.; LEIRAS, T. **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.ghml>>. Acesso em 2 de novembro de 2023.

BECHARA, A.; DAMASIO, H.; TRANEL, D.; DAMASIO, A. R. **Deciding advantageously before knowing the advantageous strategy**. Science, v. 275, n. 5304, p. 1293-1295, 1997.

BOTAFOGO DE FUTEBOL E REGATAS. **Missão e visão**. Rio de Janeiro. Disponível em: <<https://www.botafogo.com.br/missao-e-visao.php>>. Acesso em: 20 de outubro de 2023.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 3.199 de 14 de abril de 1941**. Estabelece as bases de organização do desporto em todo o País. Diário Oficial da União, 1941.

BRASIL. **Lei nº 6.251, de 8 de outubro de 1975**. Institui normas gerais sobre desportos, e dá outras providências. Diário Oficial da União, 1975.

BRASIL. **Lei nº 8.672, de 6 de julho de 1993**. Institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências. Diário Oficial da União, 1993.

BRASIL. **Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998**. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. Diário Oficial da União, 1998.

BRASIL. **Lei nº 9.981, de 14 de julho de 2000**. Altera dispositivos da Lei no 9.615, de 24 de março de 1998, e dá outras providências. Diário Oficial da União, 2000.

BRASIL. **Lei nº 13.155, de 4 de agosto de 2015**. Estabelece princípios e práticas de responsabilidade fiscal e financeira e de gestão transparente e democrática para entidades desportivas profissionais de futebol (...) e dá outras providências. Diário Oficial da União, 2015.

BRAZ, B.; ARAÚJO, A. **SAF do Vasco vive 1ª pressão da torcida com protestos e telefones vazados**. UOL, 2023. Disponível em: <<https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2023/05/26/saf-do-vasco-vive-1-pressao-da-torcida-com-protestos-e-telefones-vazados.htm>>. Acesso em: 15 de novembro de 2023.

BRUNORO, J. C.; AFIF, A. **Futebol 100% Profissional**. São Paulo: Gente, 1997.

BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. 5. ed. Wiley, 2017.

CAMERON, K. S. **The effectiveness of ineffectiveness**. *Research in organizational behavior*, v. 6, p. 235-285. Greenwich: JAI Press, 1984.

CAPELO, R. **Cruzeiro tem exclusão do Profut confirmada em votação no plenário da Apfut. Não há mais possibilidade de reverter decisão**. Globo Esporte, 2020. Disponível em: <<https://ge.globo.com/blogs/blog-do-rodrico-capelo/post/2020/10/08/cruzeiro-tem-exclusao-do-profut-confirmada-em-votacao-no-plenario-da-apfut-nao-ha-mais-possibilidade-de-reverter-decisao.ghtml>>. Acesso em: 4 de novembro de 2023.

CAPELO, R. **Textor expõe rachaduras na Lei da SAF e coloca ponto de interrogação não só sobre futuro do Botafogo**. Globo Esporte, 2023a. Disponível em: <<https://ge.globo.com/negocios-do-esporte/noticia/2023/01/25/textor-expoe-rachaduras-na-lei-da-saf-e-coloca-ponto-de-interrogacao-nao-so-sobre-futuro-do-botafogo.ghtml>>. Acesso em: 2 de novembro de 2023.

CAPELO, R. **Por que a dívida do Botafogo desandou? Entenda riscos das decisões da SAF e nova estratégia**. Globo Esporte, 2023b. Disponível em: <<https://ge.globo.com/negocios-do-esporte/noticia/2023/03/15/por-que-a-divida-do-botafogo-desandou-entenda-riscos-das-decisoes-da-saf-e-nova-estrategia.ghtml>>. Acesso em: 2 de novembro de 2023.

CAPELO, R. **As finanças do Botafogo em 2022: embalada pelo investimento de Textor, SAF começa longa jornada para se livrar do fardo do passado**. Globo Esporte, 2023c. Disponível em: <<https://ge.globo.com/negocios-do-esporte/noticia/2023/07/04/as-financas-do-botafogo-em-2022-embalada-pelo-investimento-de-textor-saf-comeca-longa-jornada-para-se-livrar-do-fardo-do-passado.ghtml>>. Acesso em 2 de novembro de 2023.

CAPELO, R. **As finanças do Cruzeiro em 2022: no primeiro ano da SAF com Ronaldo, desafios são evidentes, mas a esperança foi renovada**. Globo Esporte, 2023d. Disponível em: <<https://ge.globo.com/negocios-do-esporte/noticia/2023/07/07/as-financas-do-cruzeiro-em-2022-no-primeiro-ano-da-saf-com-ronaldo-desafios-sao-evidentes-mas-a-esperanca-foi-renovada.ghtml>>. Acesso em: 3 de dezembro de 2023.

CAPELO, R. **As finanças do Vasco em 2022: resgate da confiança do torcedor é só um dos muitos problemas herdados pela 777 Partners na SAF**. Globo Esporte, 2023e. Disponível em: <<https://ge.globo.com/negocios-do-esporte/noticia/2023/07/19/as-financas-do-vasco-em-2022-resgate-da-confianca-do-torcedor-e-so-um-dos-muitos-problemas-herdados-pela-777-partners-na-saf.ghtml>>. Acesso em: 15 de novembro de 2023.

CAPELO, R.; LEIRAS, T. **Cronograma de investimentos, sociedade com John Textor e 'cláusula de performance': entenda como funcionará o Botafogo SAF**.

Globo Esporte, 2022. Disponível em: <<https://ge.globo.com/negocios-do-esporte/noticia/cronograma-de-investimentos-sociedade-com-john-textor-e-clausula-de-performance-entenda-como-funcionara-o-botafogo-saf.shtml>>. Acesso em: 2 de novembro de 2023.

CEDRO, M. **Bordieu entra em “campo”: O futebol como espaço autônomo de interações, disputas, posições e consagrações**. Tempos Gerais – Revista de Ciências Sociais e História – UFSJ, 2014.

CHIAVENATO, I. **Novas abordagens na teoria administrativa**. Rev. Adm. Emp., Rio de Janeiro, v. 19, n. 2, p. 27-42, 1979.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2005.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: da intenção aos resultados**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2020.

CHIAVENATO, I. **Fundamentos de Administração**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2021.

CLUB DE REGATAS VASCO DA GAMA. **Vasco da Gama SAF – Demonstrações Financeiras 2022**. Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <<https://vasco.com.br/arquivos/vasco-da-gama-saf-demonstracoes-financeiras-2022/>>. Acesso em: 2 de novembro de 2023.

COBLEY, S.; BAKER, J.; SCHORER, J. **Talent identification and development in sport: an introduction to a field of expanding research and practice**. *Talent identification and development in sport: international perspectives*. 2. ed. Londres: Routledge, p. 1-15, 2021.

COBOS, P. **OPINIÃO: Zé Ricardo é uma temeridade; coerência do 'bom e barato' de Ronaldo pode custar caro para o Cruzeiro**. ESPN, 2023. Disponível em: <https://www.espn.com.br/futebol/cruzeiro/artigo/_/id/12551473/opinio-saf-ronaldo-fenomeno-cruzeiro-tecnico-barato>. Acesso em: 3 de dezembro de 2023.

COCCESTRONE, G. **Caso do Vasco mostra conflito entre Lei da SAF e sistema esportivo**. Lei em Campo UOL, 2022. Disponível em: <<https://www.uol.com.br/esporte/colunas/lei-em-campo/2022/04/01/caso-do-vasco-mostra-conflito-entre-lei-da-saf-e-sistema-esportivo.htm>>. Acesso em: 15 de novembro de 2023.

COCCESTRONE, G. **Caso no Cruzeiro reabre questão: quem paga dívida, SAF ou associação?** Lei em Campo UOL, 2023. Disponível em: <<https://www.uol.com.br/esporte/colunas/lei-em-campo/2023/03/03/caso-no-cruzeiro-reabre-questao-quem-paga-divida-saf-ou-associacao.htm>>. Acesso em: 3 de dezembro de 2023.

COELHO, P. V. M. **Botafogo completa um ano de aprovação da SAF com muitos problemas e poucas soluções**. Globo Esporte, 2023. Disponível em: <<https://ge.globo.com/blogs/blog-do-pvc/post/2023/01/17/botafogo-completa-um-ano-de-aprovacao-da-saf-com-muitos-problemas-e-poucas-solucoes.ghml>>. Acesso em: 2 de novembro de 2023.

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M.; SANTOS, N. D. O. S. **Os fatores críticos de sucesso como suporte ao sistema de inteligência competitiva: o caso de uma empresa brasileira**. Revista de Administração Mackenzie, v. 5, n. 2, p. 119–146, 2004.

COMITÊ OLÍMPICO DO BRASIL. **Modelo de Desenvolvimento Esportivo do Comitê Olímpico do Brasil**. 2022. Disponível em: <<https://www.cob.org.br/pt/cob/time-brasil/modelo-desenvolvimento-esportivo>>. Acesso em: 8 de junho de 2023.

CBF - CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. **CBF apresenta relatório sobre papel do futebol na economia do Brasil**. 2019a. Disponível em: <<https://www.cbf.com.br/a-cbf/informes/index/cbf-apresenta-relatorio-sobre-papel-do-futebol-na-economia-do-brasil>>. Acesso em: 20 de junho de 2023.

CBF - CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. **Tabela do Campeonato Brasileiro de Futebol - Série A**. 2019b. Disponível em: <<https://www.cbf.com.br/futebol-brasileiro/competicoes/campeonato-brasileiro-serie-a/2019>>. Acesso em: 28 de novembro de 2023.

CBF - CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. **Tabela do Campeonato Brasileiro de Futebol - Série A**. 2020. Disponível em: <<https://www.cbf.com.br/futebol-brasileiro/competicoes/campeonato-brasileiro-serie-a/2020>>. Acesso em: 28 de novembro de 2023.

CBF - CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. **Tabela do Campeonato Brasileiro de Futebol - Série A**. 2021a. Disponível em: <<https://www.cbf.com.br/futebol-brasileiro/competicoes/campeonato-brasileiro-serie-a/2021>>. Acesso em: 28 de novembro de 2023.

CBF - CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. **Tabela do Campeonato Brasileiro de Futebol - Série B**. 2021b. Disponível em: <<https://www.cbf.com.br/futebol-brasileiro/competicoes/campeonato-brasileiro-serie-b/2021>>. Acesso em: 28 de novembro de 2023.

CBF - CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. **Tabela do Campeonato Brasileiro de Futebol - Série A**. 2022a. Disponível em: <<https://www.cbf.com.br/futebol-brasileiro/competicoes/campeonato-brasileiro-serie-a/2022>>. Acesso em: 28 de novembro de 2023.

CBF - CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. **Tabela do Campeonato Brasileiro de Futebol - Série B**. 2022b. Disponível em: <<https://www.cbf.com.br/futebol-brasileiro/competicoes/campeonato-brasileiro-serie-b/2022>>. Acesso em: 28 de novembro de 2023.

CBF - CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. **Balanco da Confederação Brasileira de Futebol**. 2023a. Disponível em: <<https://www.cbf.com.br/a-cbf/institucional/balancos-cbf/balanco-da-confederacao-brasileira-de-futebol>>. Acesso em: 20 de junho de 2023.

CBF - CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. **Tabela do Campeonato Brasileiro de Futebol - Série A**. 2023b. Disponível em: <<https://www.cbf.com.br/futebol-brasileiro/competicoes/campeonato-brasileiro-serie-a/2023>>. Acesso em: 28 de novembro de 2023.

COSTA, F. N. **Economia do Futebol**. Texto para Discussão – Unicamp, IE, Campinas, n. 452, 2023.

CRUZEIRO ESPORTE CLUBE. **Cruzeiro apresenta demonstrativos financeiros de 2022**. Belo Horizonte, 2023. Disponível em: <<https://cruzeiro.com.br/noticias/cruzeiro-apresenta-demonstrativos-financeiros-de-2022#:~:text=O%20Cruzeiro%20SAF%20divulga%2C%20nesta,31%20de%20dezembro%20de%202022.>>. Acesso em: 3 de dezembro de 2023.

DANTAS, M. G. S.; MACHADO, M. A. V.; MACEDO, M. A. S. **Fatores determinantes da eficiência dos clubes de futebol do Brasil**. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, v. 8, n. 1, p. 113-132, 2015.

DE BOSSCHER, V.; DE KNOP, P.; VAN BOTTENBURG, M.; SHIBLI, S. A **Conceptual Framework for Analysing Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success**. *European Sport Management Quarterly*, v. 6, n. 2, p. 185–215, 2006.

DRUCKER, P. **Prática da Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, p. 188-189, 1962.

DUARTE, G. **SAFs de Atlético-MG e Cruzeiro: veja comparativo de investimento, dívidas e modelo de negócio**. *Globo Esporte*, 2023. Disponível em: <<https://ge.globo.com/mg/futebol/noticia/2023/10/20/safs-de-atletico-mg-e-cruzeiro-veja-comparativo-de-investimento-dividas-e-modelo-de-negocio.ghtml>>. Acesso em: 3 de dezembro de 2023.

DUARTE, G.; MACEDO, G.; FONSECA, R. **Recuperação Judicial do Cruzeiro: credores aprovam plano de pagamentos da associação**. *Globo Esporte*, 2023. Disponível em: <<https://ge.globo.com/futebol/times/cruzeiro/noticia/2023/06/21/recuperacao-judicial-do-cruzeiro-credores-aprovam-plano-de-pagamentos-da-associacao.ghtml>>. Acesso em: 3 de dezembro de 2023.

ESPN. **No topo do mercado da bola, brasileiros movimentam cada vez menos dinheiro e são superados pela 1ª vez em 2021**. 2022. Disponível em: <https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_id/9783327/no-topo-do-mercado-da-bola-brasileiros-movimentam-cada-vez-menos-dinheiro-e-sao-superados-pela-1%C2%AA-vez-em-2021>. Acesso em: 20 de junho de 2023.

ESTADÃO. Regulamento do Campeonato Carioca prevê multa para time que não usar titulares depois da 3ª rodada. 2021. Disponível em: <<https://www.estadao.com.br/esportes/futebol/regulamento-do-campeonato-carioca-preve-multa-para-time-que-nao-usar-titulares-depois-da-3-rodada/>>. Acesso em: 2 de novembro de 2023.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FELL, A. F. A. **A perspectiva da Gestão da Qualidade Total (GQT) como modo de controle organizacional.** Caderno de Administração, Maringá, v. 28, n. 2, p. 98-116, 2020.

FERNANDES, V. **Dívida dos clubes brasileiros de futebol ultrapassa R\$ 11 bilhões em 2022.** Forbes, 2023. Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-money/2023/06/divida-dos-clubes-brasileiros-de-futebol-ultrapassa-r-11-bilhoes-em-2022/>>. Acesso em: 20 de junho de 2023.

FERNANDEZ, M. **Da estrutura às finanças: CBF planeja ampliar exigências aos clubes até 2018.** Globo Esporte, 2015. Disponível em: <<https://ge.globo.com/futebol/noticia/2015/12/da-estrutura-financas-cbf-planeja-ampliar-exigencias-aos-clubes-ate-2018.html>>. Acesso em: 4 de novembro de 2023.

FERRARI, M. C.; LOPES, G. S. C. **Empowerment como prática de gestão de pessoas: uma investigação com estudantes de uma IES que atuam em cargos de chefia.** UNESCO, 2014.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência.** RAC, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FOFANO, J. **Dona de SAF do Vasco vira alvo de questionamentos da imprensa internacional.** Money Times, 2023. Disponível em: <<https://www.moneytimes.com.br/dona-de-saf-do-vasco-vira-alvo-de-questionamentos-da-imprensa-internacional/>>. Acesso em: 15 de novembro de 2023.

FOOTHUB. **Executivo do Botafogo fala como foi a reestruturação do clube após ter subido da Série B.** 2023. Disponível em: <<https://foothub.com.br/executivo-do-botafogo-fala-como-foi-a-reestruturacao-do-clube-apos-ter-subido-da-serie-b/#elementor-action%3Aaction%3Dpopup%3Aopen%26settings%3DeyJpZCI6IjEwOTYiLCJ0b2dnbGUiOmZhbnHNlQ%3D%3D>>. Acesso em: 2 de novembro de 2023.

GARCIA, D. **SAF Botafogo descumpre contrato e não apresenta relatórios financeiros.** UOL, 2022. Disponível em: <<https://www.uol.com.br/esporte/colunas/diego-garcia/2022/09/04/saf-botafogo-descumpre-contrato-e-nao-apresenta-relatorios-financeiros.htm>>. Acesso em: 2 de novembro de 2023.

GARCIA, D. **Um ano após romper contratos, Botafogo segue sem prestar contas da SAF.** UOL, 2023. Disponível em:

<<https://www.uol.com.br/esporte/colunas/diego-garcia/2023/03/05/um-ano-apos-romper-contratos-botafogo-segue-sem-prestar-contas-da-saf.htm>>. Acesso em: 2 de novembro de 2023.

GIGERENZER, G.; TODD, P. M; The ABC Research Group. **Simple heuristics that make us smart**. Nova Iorque: Oxford University Press, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GLOBO ESPORTE. **Botafogo tem primeira condenação da SAF na Justiça do Trabalho; decisão cabe recurso**. 2022a. Disponível em: <<https://ge.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2022/10/01/botafogo-tem-primeira-condenacao-da-saf-na-justica-do-trabalho-decisao-cabe-recurso.ghtml>>. Acesso em: 2 de novembro de 2023.

GLOBO ESPORTE. **Promessa de estrutura e mais de R\$ 70 milhões com elenco: o ano de estreia da SAF no Botafogo**. 2022b. Disponível em: <<https://ge.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2022/12/27/promessa-de-estrutura-e-mais-de-r-70-milhoes-com-elenco-o-ano-de-estreia-da-saf-no-botafogo.ghtml>>. Acesso em: 2 de novembro de 2023.

GLOBO ESPORTE. **Cruzeiro: SAF de Ronaldo estima repasse de até R\$ 682 milhões para pagamento de dívidas**. 2023a. Disponível em: <<https://ge.globo.com/futebol/times/cruzeiro/noticia/2023/06/13/cruzeiro-saf-de-ronaldo-estima-repasse-de-ate-r-682-milhoes-para-pagamento-de-dividas.ghtml>>. Acesso em: 3 de dezembro de 2023.

GLOBO ESPORTE. **Botafogo aprova recuperação extrajudicial para pagamento de dívidas cíveis do clube social**. 2023b. Disponível em: <<https://ge.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2023/07/10/botafogo-aprova-recuperacao-extrajudicial-no-club-social-para-pagamento-de-dividas-civeis.ghtml>>. Acesso em: 2 de novembro de 2023.

GLOBO ESPORTE. **Botafogo lança nova camisa nesta quinta; vote na mais bonita dos últimos anos**. 2023c. Disponível em: <<https://ge.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2023/07/27/botafogo-lanca-nova-camisa-nesta-quinta-vote-na-mais-bonita-dos-ultimos-anos.ghtml>>. Acesso em: 2 de novembro de 2023.

GLOBO ESPORTE. **SAF do Botafogo tem reunião com organizadas por paz na véspera de jogo decisivo**. 2023d. Disponível em: <<https://ge.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2023/11/09/saf-do-botafogo-tem-reuniao-com-organizadas-por-paz-na-vespera-de-jogo-decisivo.ghtml>>. Acesso em: 9 de novembro de 2023.

GLOBO ESPORTE. **Dono da SAF do Botafogo, John Textor é processado por Ednaldo Rodrigues, presidente da CBF**. 2023e. Disponível em: <<https://ge.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2023/11/10/john-textor-e-processado-por-ednaldo-rodrigues-presidente-da-cbf.ghtml>>. Acesso em: 10 de novembro de 2023.

GONÇALVES, J. C. S.; CARVALHO, C. A. **A mercantilização do futebol brasileiro: instrumentos, avanços e resistências**. Cadernos EBAPE. BR, v. 4, n. 2, 2006.

GOZZI, R. **O Vasco da Gama agora é Vasco da Grana: Conheça os detalhes da parceria do Gigante da Colina para transformar-se em Sociedade Anônima de Futebol**. Seu Dinheiro, 2022. Disponível em: <<https://www.seudinheiro.com/2022/empresas/vasco-da-grana-saf/>>. Acesso em: 15 de novembro de 2023.

HELAL, R.; GORDON, C. **A crise do futebol brasileiro: perspectivas para o século XXI**. ECO-PÓS-, v. 5, n. 1, p. 37-55, 2002.

HUBER, F. **Diretor da SAF do Botafogo vê na Recuperação Extrajudicial o melhor caminho: "Só benefícios"**. Globo Esporte, 2023. Disponível em: <<https://ge.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2023/03/01/diretor-da-saf-do-botafogo-ve-na-recuperacao-extrajudicial-o-melhor-caminho-so-beneficios.ghtml>>. Acesso em: 2 de novembro de 2023.

HUBER, F.; PEREZ, G.; SANTANA, S. **Um ano de John Textor no Botafogo: clube ainda convive com problemas do passado mesmo com SAF**. Globo Esporte, 2023b. Disponível em: <<https://ge.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2023/03/10/um-ano-de-john-textor-no-botafogo-clube-ainda-convive-com-problemas-do-passado-mesmo-com-saf.ghtml>>. Acesso em: 2 de novembro de 2023.

HUBER, F.; PEREZ, G.; SANTANA, S. **As promessas que John Textor cumpriu e deixou de cumprir em um ano à frente do Botafogo**. Globo Esporte, 2023c. Disponível em: <<https://ge.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2023/03/10/as-promessas-que-john-textor-cumpriu-e-deixou-de-cumprir-em-um-ano-a-frente-do-botafogo.ghtml>>. Acesso em: 2 de novembro de 2023.

JOGADA10. **SAF do Vasco completa um ano entre investimentos, críticas e pressão**. Terra, 2023a. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/esportes/vasco/saf-do-vasco-completa-um-ano-entre-investimentos-criticas-e-pressao,ccb83cc68b2c30dcb542cc840d0ddadamhi6j3wy.html>>. Acesso em: 15 de novembro de 2023.

JOGADA10. **Botafogo oficializa a demissão de Lucio Flavio**. Terra, 2023b. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/esportes/botafogo/botafogo-oficializa-a-demissao-de-lucio-flavio,74b876f0f18cc725ee97050e2ed97c53oe1rissm.html>>. Acesso em: 14 de novembro de 2023.

JOHNSON, E. J.; TVERSKY, A. **Affect, generalization, and the perception of risk**. Journal of Personality and Social Psychology, v. 45, n. 1, p. 20-31, 1983.

JOHNSON, J. G.; RAAB, M. **Take The First: option-generation and resulting choices**. Organizational Behavior and Human Decision Processes, v. 91, n. 2, p. 215-229, 2003.

KOTTER, J. **Leading change: why transformation efforts fail**. Harvard Business Review, v. 73, n. 2, p. 59-67, 1995.

KRIEMADIS, T.; THEAKOU, E. **Strategic planning models in public and non-profit sport organizations**. CHOREGIA, v. 3, n. 2, p. 25–37, 2007.

LANCE. **Botafogo conclui Plano de Cargos para funcionários da área corporativa**. 2022. Disponível em: <<https://www.lance.com.br/botafogo/botafogo-conclui-plano-de-cargos-para-funcionarios-da-area-corporativa.html>>. Acesso em: 2 de novembro de 2023.

LANCE. **Vasco impulsiona receitas com apoio da torcida e prevê ‘melhor ano comercial da história’**. LANCE!Biz, 2023. Disponível em: <<https://www.lance.com.br/lancebiz/mercado-do-esporte/vasco-impulsiona-receitas-com-apoio-da-torcida-e-preve-melhor-ano-comercial-da-historia.html>>. Acesso em: 15 de novembro de 2023.

LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. **Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório**. Gestão e Produção, v. 12, n. 1, p. 11-23, 2005.

LEWIN, K. **Group decision and social change**. *Readings in Social Psychology*. 3. ed. Nova Iorque: Holt, Rinehart and Winston, p. 197-211, 1958.

LINDBLOM, C. E. **The Science of “Muddling Through”**. Public Administration Review, v. 19, n. 2, p. 79-88, 1959.

LODI, J. B. **Administração por Objetivos: um balanço**. Rev. Adm. Emp., Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 95-130, 1970.

LOEWENSTEIN, G. F.; WEBER, E. U.; HSEE, C. K.; WELCH, N. **Risk as feelings**. Psychological Bulletin, v. 127, n. 2, p. 267-286, 2001.

LOPES, G. **Cruzeiro – o precursor da SAF**. Lei em Campo, 2023. Disponível em: <<https://leiemcampo.com.br/cruzeiro-o-precursor-da-saf/>>. Acesso em: 3 de dezembro de 2023.

MAGATTI, R. **Botafogo contrata técnico Tiago Nunes para se reerguer após vexames no Brasileirão**. Estadão, 2023. Disponível em: <<https://www.estadao.com.br/esportes/futebol/tiago-nunes-e-confirmado-como-novo-tecnico-do-botafogo-npres/#:~:text=Considerando%20trabalhos%20interinos%2C%20Nunes%20%C3%A9,t%C3%A9cnico%20do%20Botafogo%20em%202023>>. Acesso em: 14 de novembro de 2023.

MALDONADO, J. **Suprir o profissional e gerar receita: Botafogo profissionaliza base e traça objetivos com a SAF**. Globo Esporte, 2023. Disponível em: <<https://ge.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2023/07/18/suprir-o-profissional-e-gerar-receita-botafogo-profissionaliza-base-e-traca-objetivos-com-a-saf.ghtml>>. Acesso em: 2 de novembro de 2023.

MARQUES, D. S. P.; COSTA, A. L. **Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor.** O&S, v. 23, n. 78, p. 378-405, 2016.

MATOS FILHO, H. A. **Influência da Administração Científica nas organizações.** Revista Gestão Industrial, Ponta Grossa, v. 14, n. 1, p. 68-82, 2018.

MATTOS FILHO. **New corporate model for soccer clubs established in Brazil.** 2021. Disponível em: <<https://www.mattosfilho.com.br/en/unico/lei-sociedade-anonima-futebol-sancionada/>>. Acesso em: 1 de outubro de 2023.

MEDEIROS, R. **Após virar SAF, Botafogo investe em tecnologia e equipamentos para monitoramento de performance.** Globo Esporte, 2022. Disponível em: <<https://ge.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2022/08/02/apos-virar-saf-botafogo-investe-em-tecnologia-e-equipamentos-para-monitoramento-de-performance.ghtml>>. Acesso em: 2 de novembro de 2023.

MINATTO, F.; BORBA, J. A. **Insolvência em clubes de futebol brasileiros: proposição de modelos baseados em redes neurais.** Brazilian Business Review, 2021.

MONEGO, E.; SCHWERTZ, F. L.; MEDEIROS, F. S.; BARROS, J. C.; MACHADO, M. S. F.; SILVA, R. D. **Teorias da Administração e das Relações Humanas.** Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação. São Paulo, v. 7, n. 8, 2021.

MOREIRA, A. **Futebol movimenta o equivalente ao PIB da Finlândia, diz presidente da Fifa.** Valor, 2022. Disponível em: <<https://valor.globo.com/mundo/noticia/2022/09/27/futebol-movimenta-o-equivalente-ao-pib-da-finlandia-diz-presidente-da-fifa.ghtml>>. Acesso em: 20 de junho de 2023.

MOREIRA, G. **Devendo R\$ 18 milhões, Ferj aderiu ao Profut e terá que limitar mandatos.** ESPN, 2016. Disponível em: <https://assets.espn.com.br/blogs/gabrielamoreira/575385_devendo-r-18-milhoes-ferj-aderiu-ao-profut-e-tera-que-limitar-mandatos>. Acesso em: 5 de novembro de 2023.

MOREIRA, G. **SAF do Botafogo não paga dívidas cíveis desde dezembro.** Globo Esporte, 2023. Disponível em: <<https://ge.globo.com/blogs/blog-da-gabriela-moreira/post/2023/03/14/saf-do-botafogo-nao-paga-dividas-civeis-desde-dezembro.ghtml>>. Acesso em: 2 de novembro de 2023.

MÓSCA, H. M. B.; SILVA, J. R. G.; BASTOS, S. A. P. **Fatores institucionais e organizacionais que afetam a gestão profissional de departamentos de futebol dos clubes: O caso dos clubes de futebol no Brasil.** Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v. 10, n. 1, p. 53-71, 2009.

NASCIMENTO, B. **Mais de 100 clubes aderem ao Profut, informa a Receita Federal.** O Globo, 2015. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/esportes/mais->>

de-100-clubes-aderem-ao-profut-informa-receita-federal-18202556>. Acesso em: 5 de novembro de 2023.

NICOLA, J. **Ronaldo é o dono da SAF que menos gastou com reforços no Brasil**. R7, 2023. Disponível em: <<https://esportes.r7.com/prisma/blog-do-nicola/ronaldo-e-o-dono-da-saf-que-menos-gastou-com-reforc05102023>>. Acesso em: 3 de dezembro de 2023.

O GLOBO. **Bruno Lage deixa o Botafogo com 42% de aproveitamento; veja ranking de técnicos**. 2023. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/esportes/futebol/botafogo/noticia/2023/10/04/bruno-lage-deixa-o-botafogo-com-42percent-de-aproveitamento-veja-ranking-de-tecnicos.ghtml>>. Acesso em: 2 de novembro de 2023.

PAIVA, D. **Quem trocou mais de técnico em 2023? SAF ou associação? Veja os números**. Globo Esporte, 2023. Disponível em: <<https://ge.globo.com/mg/futebol/noticia/2023/09/06/quem-trocou-mais-de-tecnico-em-2023-saf-ou-associacao-veja-os-numeros.ghtml>>. Acesso em: 15 de novembro de 2023.

PARRELA, L. **Campanha do Cruzeiro no Brasileiro ameaça projeções feitas pela gestão da SAF em abril**. CNN, 2023. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/esportes/campanha-do-cruzeiro-no-brasileiro-ameaca-projecoes-feitas-pela-gestao-da-saf-em-abril/>>. Acesso em: 3 de dezembro de 2023.

PEREZ, G.; MALDONADO, J. **SAF Botafogo divulga balanço de 2022 com déficit de R\$ 248 milhões**. Globo Esporte, 2023. Disponível em: <<https://ge.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2023/05/12/saf-botafogo-divulga-balanco-de-2022-com-deficit-de-r-248-milhoes.ghtml>>. Acesso em: 2 de novembro de 2023.

PIANESE, T. **Interpreting sports events from a resource-based view perspective**. International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, v. 22, n. 2, p. 240-261, 2021.

PIU, G. **Autuori barra reforço de R\$ 16 milhões do Cruzeiro por opção técnica**. CNN, 2023. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/esportes/autuori-barra-reforco-de-r-16-milhoes-do-cruzeiro-por-opcao-tecnica/>>. Acesso em: 3 de dezembro de 2023.

PIU, G.; PARRELA, L. **Cruzeiro busca investimento milionário em futebol de base masculino e feminino**. Itatiaia, 2023. Disponível em: <<https://www.itatiaia.com.br/editorias/cruzeiro/2023/10/21/cruzeiro-busca-investimento-milionario-em-futebol-de-base-masculino-e-feminino>>. Acesso em: 3 de dezembro de 2023.

PLACAR. **Entenda como funcionará o Cruzeiro SAF sob gestão de Ronaldo Fenômeno**. 2021. Disponível em: <<https://placar.com.br/placar/entenda-como-funcionara-o-cruzeiro-saf-sob-gestao-de-ronaldo-fenomeno/>>. Acesso em: 3 de dezembro de 2023.

PIZZOLATO, E. A. **Profissionalização de organizações esportivas: estudo de caso do voleibol brasileiro**. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

PRADO, V. J.; ALVES, B. C. P. **Entre o legado da Escola das Relações Humanas - ERH e as ideias originais de Elton Mayo**. In: XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2011.

PRIM, C. H.; STADNICK, K. T.; CUNHA, C. J. C. A.; COELHO, C. C. S. R. **A Teoria das Organizações e a Evolução do Pensamento Científico**. In: XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2008.

PROCÓPIO, M. L.; LAURO, D. N.; RIEGER, R. A.; BENSO, P. J. **Administração, Administradores e Organizações: reflexões sobre a atividade gerencial e suas especificidades**. ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 15-39, 2021.

RAMALHO, J. P. **777 RE tem nota de crédito rebaixada: como isso afeta o Vasco?** Mercatus, 2023. Disponível em: <<https://www.mercatusjornal.com.br/colunas/777-re-tem-nota-de-credito-rebaixada-como-isso-afeta-o-vasco/>>. Acesso em: 15 de novembro de 2023.

REIS, R. M.; REMÉDIOS, J. L.; TELLES, S. C. C.; COSTA, L. P. **The football business in Brazil: Connections between the economy, market and media**. Motriz, Rio Claro, v. 20, n. 2, p.120-130, 2014.

REZENDE, L. **Dívida do Cruzeiro com a União chega a R\$ 329 milhões; clube tem plano B em caso de saída definitiva do Profut**. Globo Esporte, 2020. Disponível em: <<https://ge.globo.com/futebol/times/cruzeiro/noticia/divida-do-cruzeiro-com-a-uniao-chega-a-r-329-milhoes-clube-tem-plano-b-em-caso-de-saida-definitiva-do-profut.ghtml>>. Acesso em: 4 de novembro de 2023.

RIBEIRO, E.; BALTAR, M. **Com aprovação dos sócios, Vasco vende 70% da SAF para 777 Partners**. Globo Esporte, 2022. Disponível em: <<https://ge.globo.com/futebol/times/vasco/noticia/2022/08/07/com-aprovacao-dos-socios-vasco-vende-70percent-da-saf-para-777-partners.ghtml>>. Acesso em: 15 de novembro de 2023.

RIBEIRO, E.; SCHMIDT, T. **Credores do Vasco pedem transparência, e juiz manda abrir contratos com a 777**. Globo Esporte, 2023. Disponível em: <<https://ge.globo.com/futebol/times/vasco/noticia/2023/03/31/credores-do-vasco-pedem-transparencia-e-juiz-manda-abrir-contratos-com-a-777.ghtml>>. Acesso em: 15 de novembro de 2023.

RIBEIRO, E.; BALTAR, M.; SCHMIDT, T. **São Januário abre as portas para o Brasileirão; veja plano de melhorias do Vasco**. Globo Esporte, 2023b. Disponível em: <<https://ge.globo.com/futebol/times/vasco/noticia/2023/04/30/sao-januario-abre-as-portas-para-o-brasileirao-veja-plano-de-melhorias-do-vasco.ghtml>>. Acesso em: 15 de novembro de 2023.

RIBEIRO, E.; BALTAR, M.; SCHMIDT, T. **Vasco SAF publica balanço com déficit de R\$ 594 milhões e prevê autossustentabilidade em 2025**. Globo Esporte, 2023c. Disponível em: <<https://ge.globo.com/futebol/times/vasco/noticia/2023/05/03/vasco-saf-publica-balanco-com-deficit-de-r-594-milhoes-e-preve-autossustentabilidade-em-2025.ghtml>>. Acesso em: 15 de novembro de 2023.

RIBEIRO, E.; HUBER, F.; BALTAR, M.; SANTANA, S. **Vasco e Botafogo chegam ao clássico impulsionados por investimentos das SAFs**. Globo Esporte, 2023. Disponível em: <<https://ge.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2023/02/15/vasco-e-botafogo-chegam-ao-classico-impulsionados-por-investimentos-das-safs.ghtml>>. Acesso em: 2 de novembro de 2023.

ROCKART, J. F. **A new approach to defining the chief executive's information needs**. Alfred P. Sloan School of Management, MIT, 1978.

RODRIGUES, L. F. R. **Os erros da SAF do Cruzeiro que o Atlético não deve repetir**. Estado de Minas, 2023. Disponível em: <<https://www.em.com.br/app/colunistas/direito-e-inovacao/2023/04/27/noticia-direito-e-inovacao,1486581/os-erros-da-saf-do-cruzeiro-que-o-atletico-nao-deve-repetir.shtml>>. Acesso em: 3 de dezembro de 2023.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. Nova Iorque: Free Press, 1962.

ROMAN, D.; JULKOVSKI, D. J.; CASARIN, T.; DI GESU, R. M. **Um estudo sobre a importância da Administração Estratégica como vantagem competitiva para as organizações**. ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia, v. 8, n. 1, p. 40-52, 2016.

ROSA, S. **Com Atlético-MG, Brasil passa a ter 25 SAFs**. Pipeline Valor, 2023. Disponível em: <<https://pipelinevalor.globo.com/negocios/noticia/com-atletico-mg-brasil-agora-soma-25-safs.ghtml>>. Acesso em: 5 de novembro de 2023.

SAMBIASE, M. F.; KLEMENT, C. F. F.; BARBOSA, C. A. P. **Gestão estratégica: sustentabilidade e desenvolvimento empresarial**. São Paulo: Editora Mackenzie, 2017.

SANTANA, S. **Botafogo pega empréstimo de R\$ 15 milhões com banco; entenda o movimento**. Globo Esporte, 2023. Disponível em: <<https://ge.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2023/08/22/botafogo-peg-emprestimo-de-r-15-milhoes-com-banco-entenda-o-movimento.ghtml>>. Acesso em: 2 de novembro de 2023.

SANTOS, L. M. V. V. **A evolução da gestão no futebol brasileiro**. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2002.

SANTOS, P. R. M.; SILVA JÚNIOR, K. T.; BASTOS FILHO, R. A.; PINTO, R. A. N.; NASCIMENTO, P. H.; REIS, D. L.; COSTA, A. P. **Planejamento esportivo: análise das implicações da cisão para SAF no caso dos últimos dois campeões da série B, Cruzeiro e Botafogo**. Revista Foco, Curitiba, v. 16, n. 9, p. 01-23, 2023.

SANTOS NETO, J. M. **Visão do jogo. Primórdios do Futebol no Brasil**. São Paulo: Cosac & Naify, 2002.

SETA, V. **Balanço do Vasco: SAF assumiu dívida que chegava aos R\$ 720 milhões**. O Globo, 2023. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/esportes/noticia/2023/05/balanco-do-vasco-saf-assumiu-divida-que-chegava-aos-r-720-milhoes.ghml>>. Acesso em: 15 de novembro de 2023.

SILVA, D. A. S. **Evolução histórica da legislação esportiva brasileira: do Estado Novo ao século XXI**. Revista Brasileira de Educação Física, Esporte, Lazer e Dança, v. 3, n. 3, p. 69-78, 2008.

SLACK, T.; PARENT, M. M. **Understanding sport organizations**. 2. ed. Leeds: Human Kinetics, 2006.

SOARES, S. S. S.; BELLOMUSTO, M. P.; ROQUE, C. S. **Estratégia de turnaround: avaliação de um estudo de caso em uma empresa familiar**. XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, João Pessoa, 2016.

SOUZA, M. E.; AGUIAR, A. C. **Publicações póstumas de Henri Fayol: revisitando sua teoria administrativa**. RAM - Rev. Adm. Mackenzie, São Paulo, v. 12, n. 1, 2011.

STANCILL, J. M. **LBOs for Smaller Companies**. Harvard Business Review, 1988.

SUPERESPORTES. **Cruzeiro: veja obras de construtora para possível estádio**. 2023. Disponível em: <https://www.mg.superesportes.com.br/app/noticias/futebol/cruzeiro/2023/02/17/noticia_cruzeiro,3988716/cruzeiro-veja-obras-de-construtora-para-possivel-estadio.shtml>. Acesso em: 3 de dezembro de 2023.

TAVARES, R. S. C. R.; KAMIMURA, Q. P.; ARAÚJO, E. A. S. **Análise da produção científica de artigos sobre gestão estratégica: um estudo bibliométrico**. In: VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende, 2011.

TERRA. **Brasileiros lideram transferências e movimentam R\$ 36,4 bi**. 2021. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/esportes/futebol/brasileiros-lideram-transferencias-e-movimentam-r-364-bi,ad2fd171bd48573415c0d998c33d45c9qf9ri7ew.html>>. Acesso em: 20 de junho de 2023.

TERRA. **Conselho do Cruzeiro fará reunião para votar mudanças na SAF pedidas por Ronaldo, com inclusão do CT**. 2022. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/esportes/cruzeiro/conselho-do-cruzeiro-fara-reuniao-para-votar-mudancas-na-saf-pedidas-por-ronaldo-com-inclusao-do-ct,ac62f305a4f94abefa42f476e469797d890l3bd1.html>>. Acesso em: 3 de dezembro de 2023.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. **Judgment under uncertainty: Heuristics and Biases**. Science, v. 185, n. 4157, p. 1124-1131, 1974.

UOL. **SAF do Vasco inicia reformulação nos bastidores e fecha com novos diretores**. 2022. Disponível em: <<https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2022/09/13/saf-do-vasco-inicia-reformulacao-nos-bastidores-e-fecha-com-novos-diretores.htm>>. Acesso em: 15 de novembro de 2023.

UOL. **Luis Castro deixa o Botafogo com 70,1% de aproveitamento em 2023**. 2023. Disponível em: <<https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2023/06/30/luis-castro-deixa-o-botafogo-com-701-de-aproveitamento-em-2023.htm>>. Acesso em: 2 de novembro de 2023.

VALINOR CONTEÚDO. **Cruzeiro inaugura gramado sintético na Toca da Raposa 2**. Lance, 2023. Disponível em: <<https://www.lance.com.br/cruzeiro/cruzeiro-inaugura-gramado-sintetico-na-toca-da-raposa-2.html>>. Acesso em: 3 de dezembro de 2023.

VASCONCELOS, M. **Com a SAF, Vasco inicia reformulação nas categorias de base**. Tupi.FM, 2022. Disponível em: <<https://www.tupi.fm/esportes/vasco-da-gama/com-a-saf-vasco-inicia-reformulacao-nas-categorias-de-base/>>. Acesso em: 3 de dezembro de 2023.

WOOD JUNIOR, T.; URDAN, F. T. **Gerenciamento da Qualidade Total: uma revisão crítica**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 6, p. 46-59, 1994.

ZARKO, R.; SANTANA, S. **Estudo contratado por Textor diz que "resultados reais" dariam ao Botafogo 21 pontos a mais que o Palmeiras**. Globo Esporte, 2023. Disponível em: <<https://ge.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2023/11/23/estudo-contratado-por-textor-diz-que-resultados-reais-dariam-ao-botafogo-21-pontos-a-mais-que-o-palmeiras.ghtml>>. Acesso em: 28 de novembro de 2023.

ZARKO, R. **CEO do Botafogo promete denunciar erros de arbitragem ao Ministério Público: "Há um viés"**. Globo Esporte, 2023. Disponível em: <<https://ge.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2023/11/27/ceo-do-botafogo-promete-denunciar-erros-de-arbitragem-ao-ministerio-publico-ha-um-vies.ghtml>>. Acesso em: 28 de novembro de 2023.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

1. Qual é o cargo do entrevistado na SAF? Área de atuação e tempo no clube (*preencher*).
2. Antes da SAF, havia estratégias de gestão a curto, médio e longo prazo no clube?
R: Sim; Não; Talvez; Outro (preencher).
3. Depois da SAF, há estratégias de gestão a curto, médio e longo prazo no clube?
R: Sim; Não; Outro (preencher).
4. Quais são os principais objetivos estratégicos do clube a curto e longo prazo? (Múltipla escolha)
R: Subir de divisão; Ganhar títulos; Diminuir dívidas; Aumentar número de sócios; Melhorar a infraestrutura das instalações do clube; Estádio próprio; Desenvolver a categoria de base; Expandir a marca; Melhorar relacionamento com patrocinadores; Fortalecer a equipe técnica; Tornar-se autossuficiente (financeira e / ou esportivamente); Realizar projetos sociais; Investir em tecnologia e inovação; Aumentar vendas (ingressos, produtos, entre outros); Outro (preencher).
5. Antes da SAF, havia hierarquização na estrutura organizacional, com divisão de áreas e projetos?
R: Sim; Não; Talvez; Outro (preencher).
6. Depois da SAF, há hierarquização na estrutura organizacional, com divisão de áreas e projetos?
R: Sim; Não; Outro (preencher).
7. Antes da SAF, as pessoas que tomavam as decisões no clube, seja na parte esportiva ou na gestão, eram especializadas nas áreas pertinentes?
R: Sim; Não; Talvez; Outro (preencher).
8. Depois da SAF, as pessoas que tomam as decisões no clube, seja na parte esportiva ou na gestão, são especializadas nas áreas pertinentes?
R: Sim; Não; Outro (preencher).

9. As decisões estratégicas na gestão do clube são formadas e tomadas de forma colaborativa? (Múltipla escolha)
R: Sim, com a torcida; Sim, com os parceiros; Sim, com o clube original (não-SAF); Não (apenas entre o conselho administrativo e diretoria); Outro (preencher).
10. Quais são as principais fontes de receita e financiamento do clube? (Múltipla escolha)
R: Ações; Investidores; Sócio torcedor; Merchandising; Patrocínio; Naming rights; Venda de ingressos; Transferência de jogadores; Direitos de transmissão; Receitas de estádio (não provenientes do futebol); Parcerias comerciais; Outro (preencher).
11. Antes da SAF, o clube controlava e planejava seu orçamento?
R: Sim; Não; Talvez; Outro (preencher).
12. Depois da SAF, o clube controla e planeja seu orçamento?
R: Sim; Não; Outro (preencher).
13. Quais são os principais desafios financeiros enfrentados pelo clube? (Múltipla escolha)
R: Falta de apoio da população local; Baixa adesão de sócios-torcedores; Concorrência com outro(s) clube(s); Dependência de receitas de transferências de jogadores; Alto custo de salários (jogadores e/ou comissão técnica); Escassez de recursos para investimentos em infraestrutura; Dívidas acumuladas; Instabilidade econômica do país ou região; Impacto da pandemia de COVID-19; Cumprir exigências competitivas em níveis mais altos; Gestão financeira inadequada ou ineficiente; Queda de receitas de bilheteria; Restrições financeiras da liga ou federação; Despesas operacionais elevadas; Dificuldades de captação de patrocínio; Instabilidade nas negociações de direitos de transmissão; Outro (preencher).
14. Como o clube promove sua marca e atrai patrocinadores e parceiros? (Múltipla escolha)
R: Ativação de patrocínio (destacar e promover patrocinadores); Parcerias comerciais; Presença digital (marketing digital); Eventos corporativos (exclusivos para patrocinadores e parceiros); Responsabilidade social (projetos comunitários, engajamento da

comunidade); Hospitalidade e experiências de jogo (serviços premium, interação com jogadores e ídolos); Marketing de conteúdo exclusivo (blogs, vídeos, bastidores, entrevistas, etc.); Eventos de futebol de base; Influenciadores e jogadores renomados; Programas de fidelidade para sócios-torcedores; Outro (preencher).

15. Depois da SAF, o clube obteve maior rendimento esportivo? Se sim, quanto (se possível, mandar valores em porcentagem)? *(Preencher)*

16. Depois da SAF, o clube obteve maior rendimento financeiro? Se sim, quanto (se possível, mandar valores em porcentagem)? *(Preencher)*

17. Antes da SAF, como era a infraestrutura e a manutenção do estádio? (Nota de 0 a 5)

R: 0; 1; 2; 3; 4; 5; Outro (preencher).

18. Depois da SAF, como é a infraestrutura e a manutenção do estádio? (Nota de 0 a 5)

R: 0; 1; 2; 3; 4; 5; Outro (preencher).

19. Antes da SAF, existia planos para modernização das instalações do clube?

R: Sim; Não; Talvez; Outro (preencher).

20. Depois da SAF, há planos para modernização das instalações do clube?

R: Sim; Não; Outro (preencher).

21. Qual é a estratégia de contratação e gerenciamento de jogadores? (Múltipla escolha)

R: Scouting nas categorias de base de outros clubes; Análise de desempenho; Softwares específicos; Redes de contatos / indicações; Plano de carreira e desenvolvimento do talento; Observação de jogos e competições; Scouting em mercados internacionais; Parcerias com academias / clubes de categorias de base; Programas de desenvolvimento interno; Contratações estratégicas (de acordo com necessidade ou capacidade da equipe); Avaliação psicológica e de perfil comportamental; Parcerias com universidades; Programas de empréstimo e intercâmbio; Monitoramento de jogadores emprestados a outros clubes; Avaliação do histórico de lesões; Ciência de dados; Outro (preencher).

22. Antes da SAF, havia profissionalização na escolha e manutenção da equipe técnica e do elenco?

R: Sim; Não; Talvez; Outro (preencher).

23. Depois da SAF, há maior profissionalização na escolha e manutenção da equipe técnica e do elenco?

R: Sim; Não; Outro (preencher).

24. Antes da SAF, o clube tinha um equilíbrio entre aproveitamento de talentos da base e a contratação de jogadores experientes?

R: Sim; Não; Talvez; Outro (preencher).

25. Depois da SAF, o clube tem equilíbrio entre aproveitamento de talentos da base e a contratação de jogadores experientes?

R: Sim; Não; Outro (preencher).

26. Antes da SAF, havia estratégias para cativar e captar os torcedores locais? Havia iniciativas profissionais para aumentar o envolvimento e a fidelidade da torcida?

R: Sim; Não; Talvez; Outro (preencher).

27. Depois da SAF, há estratégias para cativar e captar os torcedores locais? Há iniciativas profissionais para aumentar o envolvimento e a fidelidade da torcida?

R: Sim; Não; Outro (preencher).

28. Quais indicadores de desempenho são usados para avaliar o sucesso do clube? (Múltipla escolha)

R: Eficácia (qualidade); Custo; Atendimento (garantia de entrega dos produtos e serviços); Moral (nível em que as pessoas se sentem satisfeitas na organização); Segurança (segurança física das pessoas em relação aos produtos e serviços); Desempenho; Eficiência (produtividade); Efetividade (impacto); Ética; Confiabilidade; Flexibilidade; Outro (preencher).

29. Quais são as forças do clube? (Múltipla escolha)

R: Estrutura organizacional sólida; História e tradição do clube; Torcida engajada e apaixonada; Academia de base bem estruturada; Infraestrutura moderna e de qualidade; Parcerias estratégicas com empresas ou instituições; Recursos financeiros estáveis; Cultura de trabalho em equipe e coesão interna; Departamento médico e de

preparação física de alta qualidade; Suporte e investimento em tecnologia e análise de dados; Outro (preencher).

30. Quais são as fraquezas do clube? (Múltipla escolha)

R: Dificuldades financeiras ou falta de recursos financeiros; Instabilidade na gestão e mudanças frequentes na diretoria; Baixa capacidade de retenção de talentos no elenco; Falta de sucesso esportivo recente; Falta de diversificação de fontes de receita; Infraestrutura deficiente ou necessidade de melhorias; Baixa efetividade na formação de jogadores de alto nível; Desafios na atração de patrocinadores e parceiros comerciais; Cultura organizacional desalinhada ou falta de profissionalismo; Problemas de gestão de recursos humanos ou de relacionamento com jogadores e comissão técnica; Outro (preencher).

31. Que oportunidades estratégicas o clube identifica para melhorar seu desempenho? (Múltipla escolha)

R: Investir em tecnologia e análise de dados; Fortalecer a academia de base e o desenvolvimento de jovens talentos; Expandir a presença global do clube e buscar oportunidades de parcerias internacionais; Aprofundar o relacionamento com a comunidade; Aprimorar a estratégia de marketing e engajamento do torcedor; Melhorar a infraestrutura de treinamento e instalações; Estabelecer programas de responsabilidade social corporativa; Aproveitar o potencial de patrocínios e parcerias comerciais; Desenvolver uma política de contratação estratégica; Outro (preencher).

32. Com base em suas respostas, quais áreas você acredita que podem ser melhoradas na gestão do clube de futebol? (Preencher)

33. Você tem dúvidas, comentários ou sugestões? (Preencher)

34. (Opcional) Quais foram os custos envolvidos na aquisição da SAF? (Múltipla escolha)

R: Compra de ações; Negociação de contratos; Transferência de ativos; Taxas legais e de consultoria; Avaliação de ativos; Diligência prévia; Taxas de registro e licenciamento; Acordos de remuneração e incentivos; Auditoria; Outro (preencher).

35. (Opcional) Quais são os custos recorrentes da SAF? (Múltipla escolha)

R: Administração; Despesas operacionais; Pagamento de dividendos; Taxas regulatórias; Manutenção e melhorias de infraestrutura; Recursos humanos; Marketing e publicidade; Viagens e logística; Tecnologia e sistemas; Seguros e responsabilidade civil; Outro (preencher).

36.(Opcional) Quais são os retornos esperados da SAF? Como os investidores ou acionistas esperam obter retorno sobre seu investimento na SAF? (Múltipla escolha)

R: Valorização das ações; Dividendos; Transferências de jogadores; Receitas de patrocínio; Exploração de direitos de mídia; Valorização da marca; Outro (preencher).

APÊNDICE B – ESTUDO DO TIME A

O time A participa da principal divisão do torneio brasileiro. Em 2022, transformou-se em Sociedade Anônima do Futebol (SAF), com 90% de suas ações vendidas, enquanto retém os restantes 10% como parte integrante do clube associativo. A estruturação da SAF envolveu um aporte financeiro de R\$ 400 milhões,

distribuídos de maneira que R\$ 350 milhões fossem direcionados à entidade recém-criada. Os R\$ 50 milhões restantes foram destinados ao clube original, assumindo a forma de um empréstimo vinculado a 10% adicional de ações, que tem a finalidade exclusiva de quitar dívidas pendentes. Em caso de pagamento no prazo estipulado, o clube associativo tem a oportunidade de manter 20% do total de ações (Barros et al., 2022; Capelo e Leiras, 2022).

A divisão da indicação para os conselhos fiscal e administrativo segue proporção correspondente à participação percentual de cada parte no total de ações. Concomitantemente, o contrato estipula que a SAF deve manter uma folha salarial condizente com os clubes de maior destaque na competição nacional, sendo ajustada anualmente pela variação do Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) e em 50% do montante da receita bruta do ano precedente (Barros et al., 2022).

GESTÃO FINANCEIRA

Registros de inconformidades com a legislação brasileira sobre as SAFs foram objeto de críticas. A SAF chegou a ser apontada como “responsável solidária” em uma condenação trabalhista, em primeira instância, vinculada ao clube associativo, o que confrontaria a lei. Para controlar as dívidas, o time A instituiu o Regime Centralizado de Execuções (RCE) previsto em lei, constituindo uma fila de credores por ordem de preferência (Globo Esporte, 2022a).

A Lei da SAF tem lacunas em relação ao RCE. Não está claro se os credores são forçados a participar da renegociação, inclusive na questão de descontos e prazos, e quais receitas são parte do regime, o que pode deixar margem para interpretação dos agentes jurídicos. O presidente da SAF expressou insatisfação ao alegar que antigos credores da associação estariam bloqueando valores e obtendo receitas do clube independentemente do estipulado por lei, inclusive a própria Confederação Brasileira de Futebol, que reteve parte de premiações do time para quitar as próprias dívidas. No entanto, se o time sair do programa, estará exposto a todos os credores da associação civil (Capelo, 2023a; 2023b).

O time A, ao ingressar no RCE, passou a ter a obrigação de destinar 20% da receita mensal aos credores, resultando em novas penhoras. Além disso, desafios relacionados ao pagamento do passivo, abrangendo aspectos tributários, trabalhistas

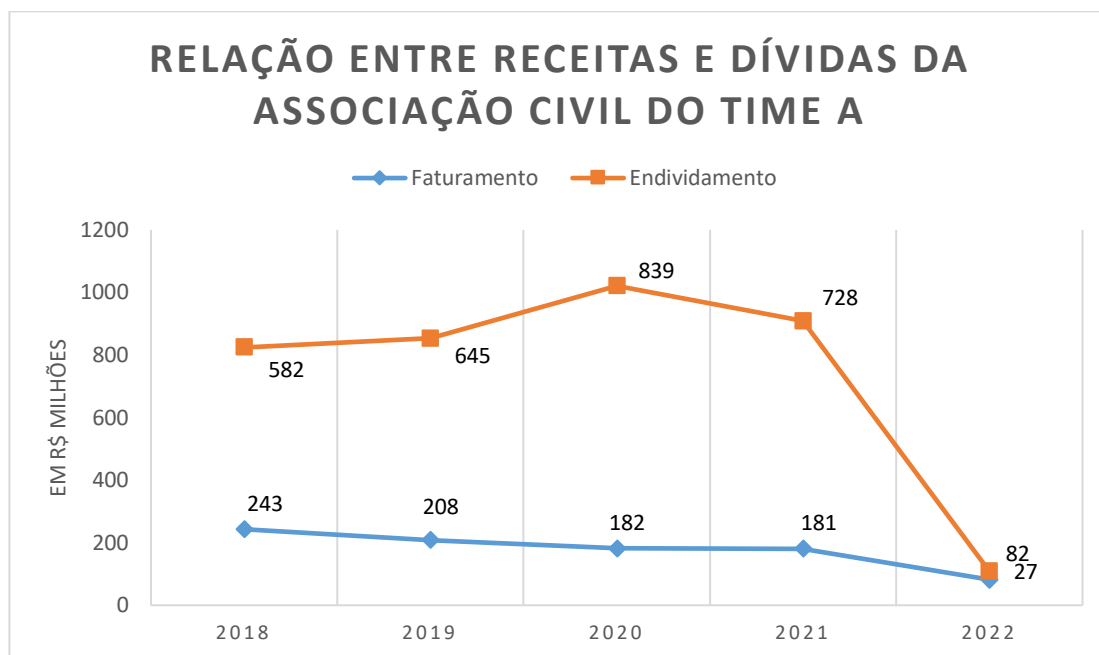
e civis, estão sendo enfrentados, e a alocação de 20% da receita tem se mostrado inadequada para lidar com essas questões (Huber et al., 2023a).

O clube também ingressou com pedido de criação de um Regime Centralizado de Execuções para as dívidas cíveis, sofrendo críticas por ter se comprometido com o pagamento dos 20% das receitas antes mesmo da homologação pela justiça, mas não cumprido. Além disso, a falta de transparência foi criticada, pois não seria possível saber quanto são “20% das receitas” se os credores não sabem qual o montante das receitas do clube. Em resposta, o time A disse valorizar os princípios de governança corporativa, transparência, ética e conformidade, e que apenas se opõe a iniciativas que aumentem desnecessariamente custos dos processos (Moreira, 2023).

Apesar da inconformidade geral na aplicação da lei, a SAF também negligenciou a obrigação de apresentar relatórios financeiros trimestrais para os conselhos administrativo e fiscal. A gestão também foi criticada por atraso de pagamentos e do 13º salário (Garcia, 2022; 2023; Coelho, 2023). Para justificar a não apresentação de relatórios financeiros, a diretoria disse que, antes da SAF, não tinha sequer sistema contábil no clube, e que a SAF não tem obrigação de revelar as informações financeiras ao público, apenas de forma mínima entre acionistas, clube social e acionista majoritário (Huber et al., 2023b).

Após mais de um ano sem prestar contas aos conselhos, a SAF divulgou o balanço financeiro de 2022, omitindo, entretanto, o detalhamento de despesas e receitas. Houve *déficit* de R\$ 248,288 milhões no período, valor que dirigentes consideraram estar dentro do esperado, e o endividamento da SAF foi de R\$ 270,211 milhões. O faturamento, por sua vez, foi de R\$ 142 milhões. A maior dificuldade para o primeiro ano pode ser atribuída à concentração do endividamento no curto prazo, totalizando R\$ 232 milhões, em oposição aos R\$ 38 milhões de longo prazo (Perez e Maldonado, 2023; Capelo, 2023c).

Paralelamente, a associação encerrou o ano com lucro de R\$ 123,466 milhões, um aumento de 57,56% em comparação ao exercício anterior. O custo do departamento de futebol teve redução expressiva de 78,79%, totalizando R\$ 18,031 milhões, pois a categoria principal foi transferida para a SAF. O *déficit* acumulado da associação diminuiu em 15,60% para R\$ 667,446 milhões. O total da dívida do clube associativo foi de R\$ 822,884 milhões (Perez e Maldonado, 2023; Capelo, 2023c).



Fonte: Adaptado de Capelo (2023c)

Eventualmente, o time A descumpriu o Regime Centralizado de Execuções, deixando de pagar credores. Se um novo acordo não for efetuado, penhoras e execuções da associação civil cairiam sobre a SAF, montante aproximado de R\$ 1 bilhão. Um dos desafios é a taxa de juros, uma vez que a Selic estava próxima de 2% ao ano quando a Lei da SAF foi formulada, enquanto no início de 2023 já figurava em 13,75% ao ano. Por causa da taxa, a dívida estimada de R\$ 966 milhões de março de 2022 só diminuiu R\$ 3 milhões até setembro. Assim, o presidente da SAF assumiu o risco de paralisar os pagamentos da RCE para renegociar dívidas diretamente com os credores (Capelo, 2023b).

Caso a renegociação direta com credores seja recusada pela Justiça dentro dos moldes do RCE, visto que algumas condições estarão em desacordo com o previsto por lei, a estratégia do time A pode vir a ser a mesma adotada por outros clubes: recuperação judicial. Contudo, a recuperação judicial deve ter a anuência da associação civil para prosseguir, o que pode ser um entrave, visto que a recuperação deve ser empreendida em nome do clube social, não da empresa (Capelo, 2023b).

Após dois meses de debates, o Conselho Deliberativo do time A substituiu o Regime Centralizado de Execuções pela Recuperação Extrajudicial (RE), também prevista na Lei da SAF, que foi vista como o caminho mais seguro, inclusive juridicamente, já que o RCE é um mecanismo mais recente e menos testado na Justiça. Com a aprovação da proposta, as negociações com os credores da dívida

cível, que é cerca de 50% do passivo negativo do clube, acontecerão primeiramente fora do ambiente judiciário (Huber, 2023; Globo Esporte, 2023b).

Em agosto de 2023, o time A pegou empréstimos de bancos usando o patrocínio *master* como garantia, de forma a manter fluxo de caixa, pois o clube ainda não é sustentável sem os aportes financeiros do dono, e pagar dívidas mais urgentes, como salários (Santana, 2023).

INVESTIMENTOS E INFRAESTRUTURA

No ano inaugural da Sociedade Anônima do Futebol (SAF), os contratos de fornecimento de material esportivo previamente formalizados foram rescindidos. Assim, o time A utilizou o uniforme da fornecedora antiga, sem contrato, durante a participação no campeonato estadual. Na estreia do campeonato brasileiro, foram apresentados uniformes provisórios de uma marca digital, o que causou descontentamento entre torcedores pela dificuldade na aquisição dos produtos. Adicionalmente, houve instabilidade na venda de ingressos, operada por uma empresa terceirizada, o que fez o contrato ser rompido. Uma nova operadora terceirizada foi contratada, mas a instabilidade persistiu depois de um tempo (Coelho, 2023).

O time A firmou contrato com o maior patrocínio *master* na história do clube, sendo R\$ 55 milhões por dois anos, e anunciou uma fornecedora oficial de material esportivo, porém, a estreia do uniforme definitivo só ocorreu após 8 meses da assinatura do contrato (Huber et al., 2023a; Globo Esporte, 2023c).

A SAF investiu em melhorias na área de fisiologia, adquirindo novos dispositivos e equipamentos destinados à identificação de possíveis lesões. O escopo de 2 biomarcadores monitorados na antiga gestão foi ampliado para 20 biomarcadores com a SAF. Além disso, uma nova academia foi inaugurada e a equipe de fisiologia passou de 3 para 6 profissionais, divididos por categoria (Medeiros, 2022). Também foram criados planos de carreira para os funcionários da área corporativa, com aumento do piso salarial (Lance, 2022).

Com a SAF, o time A tem a maior equipe de *scouting* de sua história, tendo chegado mais de 15 profissionais para alimentar todas as categorias (Huber et al., 2023b). A maior preocupação foi contratar jovens talentos que pudessem render

vendas milionárias futuramente, mas equilibrando com a vinda de jogadores experientes (Ribeiro, Huber, et al., 2023).

A estratégia de captação de talentos envolve as comunidades locais, profissionalizando uma parcela dos jogadores das categorias de base. A formalização de contratos confere segurança tanto para o time A quanto aos atletas em futuras transações, protegendo o time de abordagens de outros clubes que podem ser vistas como desleais, estipulando uma cláusula de multa para vendas internacionais (Maldonado, 2023).

Segundo o gerente das categorias de base do time A, a abordagem busca não apenas prover a equipe profissional com elementos técnicos, mas também gerar receitas a médio e longo prazo, com propósito não só de desenvolver apenas atletas talentosos, mas também cidadãos exemplares, contribuindo para a formação integral dos jovens. A SAF introduziu melhorias significativas, conferindo ao time A maior atração para jovens talentos e suas famílias, que agora conferem prioridade à participação no clube em virtude do zelo, investimento e qualidade de trabalho proporcionados (Maldonado, 2023).

O time anunciou a criação de uma equipe sub-23, contratando mais de 20 jogadores, porém a competição nacional sub-23 da Confederação Brasileira de Futebol foi extinta no mesmo ano por falta de interesse (Globo Esporte, 2022b). A intenção, então, era de usar o sub-23 no campeonato estadual, mas a federação local previa multa para times que não usassem a equipe titular (Estadão, 2021; Huber et al., 2023b). Outro ponto negativo foi o não cumprimento da promessa de equidade entre o time A e os outros times que compartilham do mesmo dono, pois um bom jogador foi vendido para um clube “parceiro” em uma negociação falha, o que gerou críticas (Huber et al., 2023b).

Ao longo do ano de 2022, haviam sido gastos mais de R\$ 70 milhões em contratações, a maior quantia do clube na história, mas a equipe principal ainda treinava em um centro de treinamentos considerado inadequado, sem alojamentos prontos, área de descanso ou academia completa (Globo Esporte, 2022b). O novo centro de treinamentos ainda não havia sido iniciado por falta de liberação de terreno pela prefeitura, mas melhorias de curto-prazo foram feitas no gramado, refeitório, academia e sala de recreação do antigo centro. O gramado do estádio foi substituído por grama sintética e ações de curto-prazo, como manutenção preventiva para aprimorar a infraestrutura do estádio, foram realizadas (Huber et al., 2023a).

O time A lida com desafios relacionados ao pagamento de comissões, intermediações e bonificações para agentes e empresários envolvidos em suas contratações, o que dificulta a busca por reforços no mercado. Embora tenham sido implementadas medidas para resolver essas questões, alguns obstáculos persistem, afetando as negociações do clube no mercado da bola (Huber et al., 2023a). Em 2023, o time mal investiu em contratações, sendo algumas a custo zero (Huber et al., 2023b).

RENDIMENTO ESPORTIVO

O time A terminou o ano de 2022 com resultado final de 15 vitórias, 8 empates e 15 derrotas na primeira divisão do campeonato nacional, um aumento em pontuação de 22,81% em comparação à última participação na mesma divisão, classificando-se para um torneio sul-americano (CBF, 2022a), o que foi considerado “acima da expectativa” (Huber et al., 2023a).

Na equipe principal, o time A via aproveitamento de 70,1% no campeonato brasileiro, quando o técnico recebeu outra oferta e decidiu deixar o clube. O técnico interino assumiu, sendo vitorioso em todas as partidas e elevando o aproveitamento do clube para 86,67%, mas foi embora após a contratação de um terceiro técnico (Magatti, 2023). O time foi eliminado do campeonato sul-americano de que participava e, com o tempo, teve redução do aproveitamento no campeonato nacional para 69,33%, culminando na demissão do novo técnico (O Globo, 2023; CBF, 2023b).

Outro técnico interino assumiu o time em momento de tensão. A diretoria do clube se reuniu com representantes das torcidas organizadas após protestos de torcedores no centro de treinamento (Globo Esporte, 2023d). Em outra instância, o presidente da SAF enfrentou processo judicial e foi suspenso por acusar o presidente da Confederação Brasileira de Futebol de corrupção (Globo Esporte, 2023e). Em última análise, o técnico interino foi demitido quando o clube atingiu aproveitamento de 60,6% no campeonato brasileiro, e um quinto técnico foi contratado (Jogada10, 2023b). Ao todo, desde a saída do primeiro interino, o time teve queda de aproximadamente 29% de aproveitamento no campeonato nacional, acompanhada da eliminação no campeonato continental (CBF, 2023b).

Apesar da redução no aproveitamento a cada mudança de técnicos, comparativamente, na 37ª rodada do campeonato nacional, o time A teve aumento de

9,91% na pontuação em comparação à última participação na mesma divisão e rodada, totalizando 18 vitórias, 10 empates e 9 derrotas (CBF, 2022a; 2023b).

No fim do ano de 2023, o dono da SAF encomendou uma auditoria externa para gerar um relatório de falhas na arbitragem, alegando que o time A poderia estar em melhor colocação caso não houvesse erros, que contabilizariam 21 pontos, e que haveria um viés para favorecer outra equipe. A intenção da SAF era de abrir denúncia formal no Ministério Público (Zarko e Santana, 2023; Zarko, 2023).

QUESTIONÁRIO

O questionário enviado para a gestão do time A obteve duas respostas, de um CEO e um contador, e ambas serão apresentadas. Primeiramente, serão mostradas as respostas para o cenário “antes da SAF”, em seguida, “após a SAF”.

Tabela 1 - Cenário “antes da SAF” – time A

Resposta 1 (CEO)	Resposta 2 (Contador)
Antes da SAF, havia estratégias de gestão a curto, médio e longo prazo no clube?	
SAF só foi criada após a reestruturação do clube. ¹	Não.
Antes da SAF, havia hierarquização na estrutura organizacional, com divisão de áreas e projetos?	
No processo de <i>turnaround</i> ² , sem dúvida. Antes, não.	Não.
Antes da SAF, as pessoas que tomavam as decisões no clube, seja na parte esportiva ou na gestão, eram especializadas nas áreas pertinentes?	
No processo de <i>turnaround</i> , sem dúvida. Antes, não.	Não.
Antes da SAF, o clube controlava e planejava seu orçamento?	
No processo de <i>turnaround</i> , sem dúvida. Antes, não.	Não.
Antes da SAF, como era a infraestrutura e a manutenção do estádio? (Nota de 0 a 5)	
0	3
Antes da SAF, existia planos para modernização das instalações do clube?	
Sim.	Não.
Antes da SAF, havia profissionalização na escolha e manutenção da equipe técnica e do elenco?	
Não.	Sim.
Antes da SAF, o clube tinha um equilíbrio entre aproveitamento de talentos da base e a contratação de jogadores experientes?	
Não.	Talvez.
Antes da SAF, havia estratégias para cativar e captar os torcedores locais? Havia iniciativas profissionais para aumentar o envolvimento e a fidelidade da torcida?	
Não.	Talvez.

¹ Juntamente com o atual dono da SAF, o organograma do clube foi reestruturado em 2022 e foi realizada a capacitação dos profissionais já presentes, focando na permanência do time na primeira divisão (Foothub, 2023).

² *Turnaround* é um processo de reestruturação e alteração estratégica projetado para revitalizar uma empresa enfrentando desafios, possibilitando sua recuperação de competitividade e reconquista de posição no mercado (Soares et al., 2016).

Fonte: Elaboração própria (2023).

Tabela 2 - Cenário “após a SAF” – time A

Resposta 1 (CEO)	Resposta 2 (Contador)
Depois da SAF, há estratégias de gestão a curto, médio e longo prazo no clube?	
Sim, mas alinhadas ao objetivo do investidor, que nem sempre conversa com os objetivos dos sócios e torcedores.	Sim.
Quais são os principais objetivos estratégicos do clube a curto e longo prazo?	
Viabilizar o projeto de LBO (<i>leveraged buyout</i>) ³ da plataforma de investimentos do dono da SAF.	Ganhar títulos, Diminuir dívidas, Aumentar número de sócios, Melhorar a infraestrutura das instalações do clube, Desenvolver a categoria de base, Expandir a marca, Melhorar relacionamento com patrocinadores, Fortalecer a equipe técnica, Tornar-se autossuficiente (financeira e/ou esportivamente), Realizar projetos sociais, Investir em tecnologia e inovação, Aumentar vendas (ingressos, produtos, entre outros).
Depois da SAF, há hierarquização na estrutura organizacional, com divisão de áreas e projetos?	
Sim.	Sim.
Depois da SAF, as pessoas que tomam as decisões no clube, seja na parte esportiva ou na gestão, são especializadas nas áreas pertinentes?	
Sim.	Sim.
As decisões estratégicas na gestão do clube são formadas e tomadas de forma colaborativa?	
Não. Somente com o investidor.	Não (apenas entre o conselho administrativo e diretoria).
Quais são as principais fontes de receita e financiamento do clube?	
Investidores, Direitos de transmissão, Parcerias comerciais, Antecipação das receitas da liga de futebol	Sócio torcedor, <i>Merchandising</i> , Patrocínio, Venda de ingressos, Transferência de jogadores, Direitos de transmissão, Receitas de estádio (não provenientes do futebol), Parcerias comerciais, Venda de material esportivo (loja do clube)
Depois da SAF, o clube controla e planeja seu orçamento?	
Sim.	Sim.
Quais são os principais desafios financeiros enfrentados pelo clube?	
Dívidas acumuladas, Gestão financeira inadequada ou ineficiente	Alto custo de salários (jogadores e/ou comissão técnica), Escassez de recursos para investimentos em infraestrutura, Dívidas acumuladas, Despesas operacionais elevadas, Dificuldades de captação de patrocínio,

³ *Leveraged buyout* (LBO), ou compra alavancada, é uma técnica financeira em que o comprador adquire uma empresa por meio de um empréstimo, utilizando como garantia os ativos da própria empresa que está sendo adquirida (Stancill, 1988).

Resposta 1 (CEO)	Resposta 2 (Contador)
	Instabilidade nas negociações de direitos de transmissão
Como o clube promove sua marca e atrai patrocinadores e parceiros?	
Ativação de patrocínio (destacar e promover patrocinadores), Parcerias comerciais, Presença digital (<i>marketing</i> digital), Hospitalidade e experiências de jogo (serviços <i>premium</i> , interação com jogadores e ídolos), <i>Marketing</i> de conteúdo exclusivo (<i>blogs</i> , vídeos, bastidores, entrevistas, etc.), Programas de fidelidade para sócios torcedores	Ativação de patrocínio (destacar e promover patrocinadores), Parcerias comerciais, Presença digital (<i>marketing</i> digital), Eventos corporativos (exclusivos para patrocinadores e parceiros), Responsabilidade social (projetos comunitários, engajamento da comunidade), Hospitalidade e experiências de jogo (serviços <i>premium</i> , interação com jogadores e ídolos), <i>Marketing</i> de conteúdo exclusivo (<i>blogs</i> , vídeos, bastidores, entrevistas, etc.), Eventos de futebol de base, Programas de fidelidade para sócios torcedores
Depois da SAF, o clube obteve maior rendimento esportivo? Se sim, quanto?	
Não sei responder.	Sim. 90%
Depois da SAF, o clube obteve maior rendimento financeiro? Se sim, quanto?	
Apesar dos demonstrativos financeiros incompletos, fica claro que piorou. Em 2021, houve um <i>superávit</i> de R\$130M. Em 2022, um <i>déficit</i> de R\$250M.	Sim. 30%
Depois da SAF, como é a infraestrutura e a manutenção do estádio? (Nota de 0 a 5)	
2	4
Depois da SAF, há planos para modernização das instalações do clube?	
Não sei responder.	Sim.
Qual é a estratégia de contratação e gerenciamento de jogadores?	
<i>Scouting</i> nas categorias de base de outros clubes, Análise de desempenho, <i>Softwares</i> específicos, Redes de contatos / indicações, Observação de jogos e competições, <i>Scouting</i> em mercados internacionais, Avaliação psicológica e de perfil comportamental, Monitoramento de jogadores emprestados a outros clubes	<i>Scouting</i> nas categorias de base de outros clubes, Análise de desempenho, <i>Softwares</i> específicos, Plano de carreira e desenvolvimento do talento, Observação de jogos e competições, <i>Scouting</i> em mercados internacionais, Contratações estratégicas (de acordo com necessidade ou capacidade da equipe), Programas de empréstimo e intercâmbio, Monitoramento de jogadores emprestados a outros clubes
Depois da SAF, há maior profissionalização na escolha e manutenção da equipe técnica e do elenco?	
Sim.	Sim.
Depois da SAF, o clube tem equilíbrio entre aproveitamento de talentos da base e a contratação de jogadores experientes?	
Não.	Sim.
Depois da SAF, há estratégias para cativar e captar os torcedores locais? Há iniciativas profissionais para aumentar o envolvimento e a fidelidade da torcida?	
Algum, ainda que superficial, dependendo do resultado esportivo.	Sim.
Quais indicadores de desempenho são usados para avaliar o sucesso do clube?	

Resposta 1 (CEO)	Resposta 2 (Contador)
Capacidade de contribuir com o projeto da empresa investidora.	Eficácia (qualidade), Custo, Atendimento (garantia de entrega dos produtos e serviços), Moral (nível em que as pessoas se sentem satisfeitas na organização), Segurança (segurança física das pessoas em relação aos produtos e serviços), Desempenho, Eficiência (produtividade), Efetividade (impacto), Ética, Confiabilidade, Flexibilidade

Quais são as forças do clube?

História e tradição do clube, Departamento de <i>scouting</i>	Estrutura organizacional sólida, História e tradição do clube, Torcida engajada e apaixonada, Infraestrutura moderna e de qualidade, Parcerias estratégicas com empresas ou instituições, Recursos financeiros estáveis, Cultura de trabalho em equipe e coesão interna, Departamento médico e de preparação física de alta qualidade, Suporte e investimento em tecnologia e análise de dados
--	--

Quais são as fraquezas do clube?

Dificuldades financeiras ou falta de recursos financeiros, Baixa capacidade de retenção de talentos no elenco, Infraestrutura deficiente ou necessidade de melhorias, Baixa efetividade na formação de jogadores de alto nível, Centralização excessiva das decisões na figura do investidor.	Dificuldades financeiras ou falta de recursos financeiros, Infraestrutura deficiente ou necessidade de melhorias, Desafios na atração de patrocinadores e parceiros comerciais
---	--

Que oportunidades estratégicas o clube identifica para melhorar seu desempenho?

Os objetivos do investidor que não são explicitados.	Investir em tecnologia e análise de dados, Fortalecer a academia de base e o desenvolvimento de jovens talentos, Expandir a presença global do clube e buscar oportunidades de parcerias internacionais, Aprimorar a estratégia de <i>marketing</i> e engajamento do torcedor, Melhorar a infraestrutura de treinamento e instalações, Estabelecer programas de responsabilidade social corporativa, Aproveitar o potencial de patrocínios e parcerias comerciais, Desenvolver uma política de contratação estratégica
--	---

(Opcional) Quais foram os custos envolvidos na aquisição da SAF?

Resposta 1 (CEO)	Resposta 2 (Contador)
-	Negociação de contratos, Transferência de ativos, Avaliação de ativos, Diligência prévia, Auditoria
(Opcional) Quais são os custos recorrentes da SAF?	
-	Administração, Despesas operacionais, Taxas regulatórias, Manutenção e melhorias de infraestrutura, Recursos humanos, Marketing e publicidade, Viagens e logística, Tecnologia e sistemas, Seguros e responsabilidade civil
(Opcional) Quais são os retornos esperados da SAF? Como os investidores ou acionistas esperam obter retorno sobre seu investimento na SAF?	
-	Valorização das ações, Transferências de jogadores, Receitas de patrocínio, Exploração de direitos de mídia, Valorização da marca

Fonte: Elaboração própria (2023).

APÊNDICE C – ESTUDO DO TIME B

O time B participa da principal divisão do torneio brasileiro. Em 2022, transformou-se em Sociedade Anônima do Futebol (SAF), com 70% de suas ações vendidas, enquanto retém os restantes 30% como parte integrante do clube associativo. A estruturação da SAF envolveu um aporte financeiro de R\$ 700 milhões, distribuídos ao longo de três anos, dos quais R\$ 70 milhões foram adiantados como empréstimo-ponte e R\$ 120 milhões deveriam ser investidos ainda em 2022 para contratações, salários e melhorias nos centros de treinamento (Ribeiro e Baltar, 2022). A SAF também assumiria a dívida de mais de R\$ 700 milhões do clube e manteria controle do estádio do time B, por aluguel, por 50 anos (Gozzi, 2022).

A partir de 2027, a alocação de recursos estará condicionada ao desempenho esportivo. Em caso de conquistas significativas e cumprimento de metas por parte do time B, a investidora será obrigada a efetuar um investimento mínimo fixo, sujeito a ajuste pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA). Em

contrapartida, na eventualidade de um desempenho insatisfatório em campo, a empresa terá a obrigação de manter o clube entre os cinco maiores, em termos orçamentários, no cenário do futebol brasileiro (Ribeiro e Baltar, 2022).

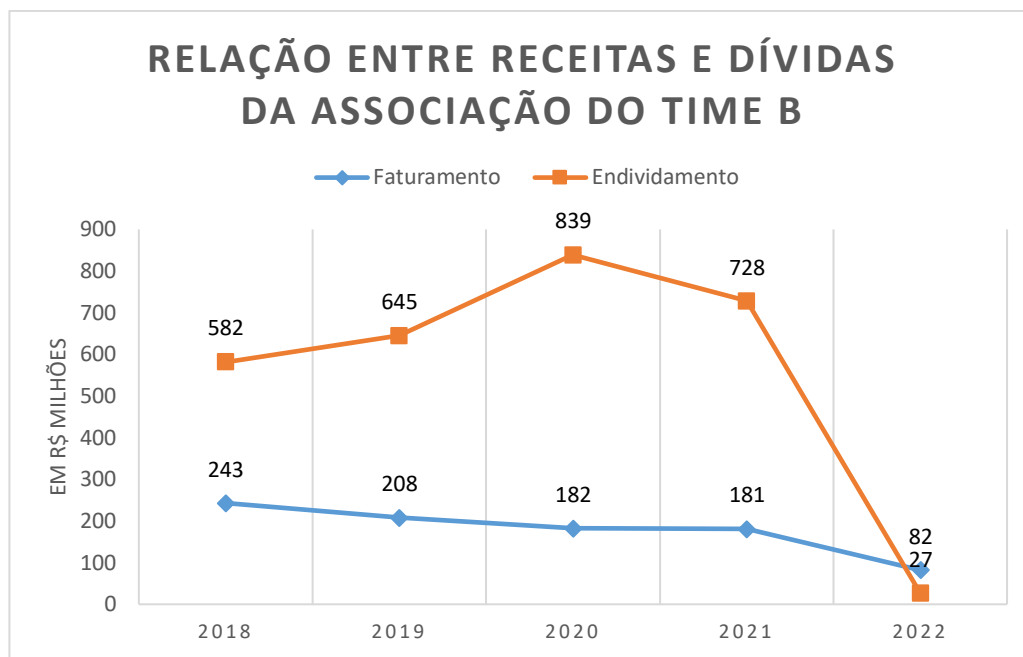
GESTÃO FINANCEIRA

O maior desafio do time B é o estado crítico das finanças do clube, herança de gestões inadequadas (Jogada10, 2023a).

Por conta das lacunas da Lei da SAF em relação ao Regime Centralizado de Execuções (RCE), o time B correu risco de não ser possibilitado de novas contratações de jogadores devido a uma dívida esportiva da associação civil. A dívida, mesmo que incluída no RCE, já tinha uma decisão da Confederação Brasileira de Futebol de impedir novas contratações pelo clube enquanto não paga, no entanto, o time B não poderia resolver a situação em virtude de impedimentos do próprio RCE (Cocctrone, 2022). A SAF, ao longo do ano de 2022, priorizou o pagamento de acertos de dívidas cuja inadimplência poderia acarretar na proibição de contratações (Ribeiro et al., 2023b). As dívidas tributárias do clube têm um acordo com a Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN) com prazo de pagamento superior a dez anos (Seta, 2023).

A associação civil teve expressiva queda nas dívidas em 2022 porque as passou para a SAF, portanto, a comparação de panoramas antes e depois da SAF se descaracteriza. O arrecadamento da associação com futebol ainda foi alto, pois a transferência da categoria principal para a SAF ocorreu apenas em agosto. É difícil analisar o balanço financeiro de 2022 da associação, tanto por causa dessa transferência acontecer só em agosto, tanto porque o time B participava da segunda divisão do campeonato, o que diminui o valor de fontes de faturamento (Capelo, 2023e).

Gráfico 2 - Relação entre receitas e dívidas da associação civil do time B



Fonte: Adaptado de Capelo (2023e)

Quanto às dívidas, a vantagem da associação foi a possibilidade de passar quase a totalidade para a SAF, mantendo apenas remanescentes de dívidas trabalhistas e tributárias de longo prazo, sendo R\$ 15 milhões em parcelamentos fiscais e R\$ 11 milhões do RCE feito anteriormente à SAF (Capelo, 2023e).

É possível fazer análise conjunta da associação e da SAF, no entanto, no fator de folhas salariais, pois foram decisões tomadas de forma coletiva. Na participação da segunda divisão do campeonato nacional, o time B tinha folha salarial de R\$ 70 milhões, valor expressivo se levar em consideração que a maioria dos outros times tinham, em média, R\$ 10 milhões. Apesar disso, o time B teve dificuldades para se classificar para a primeira divisão, além de ser eliminado precocemente na copa nacional, o que impediu a obtenção de maiores premiações, rendimento considerado abaixo do esperado mesmo para um clube em fase de reestruturação (Capelo, 2023e).

A SAF nasceu com faturamento de R\$ 51 milhões e R\$ 700 milhões em dívidas. Parte do faturamento, no entanto, aumentaria na passagem da segunda divisão do campeonato nacional para a primeira, que valoriza, inclusive, o recebimento em direitos de transmissão e imagem, além de premiação. Das dívidas, R\$ 240 milhões são de curto prazo, o que já consumiria os aportes da financiadora, sem ainda contar com os próprios custos da SAF, divididos em: dívidas bancárias, parcelamentos fiscais (maior fatia), obrigações trabalhistas (correntes e herdadas), contingências

(prováveis derrotas em ações judiciais), RCE (consome 20% das receitas mensais do time B) e outros (fornecedores, agentes e clubes) (Capelo, 2023e). O primeiro relatório financeiro da SAF apontou R\$ 594,5 milhões em *déficit* (Ribeiro et al., 2023b).

O relato da SAF justifica que há um desequilíbrio na empresa por conta de mais saídas de caixa do que entradas, mas que ainda haverá aportes nos próximos dois anos, em que a financiadora deve aportar R\$ 510 milhões. Nos 5 meses de ação exclusiva da SAF no time B, a receita operacional líquida da empresa foi de R\$ 47,4 milhões e os custos operacionais e despesas gerais somaram R\$ 88,4 milhões. Há uma previsão, no entanto, de que a SAF alcançará autossustentabilidade em 2025. A SAF priorizou a regularização dos pagamentos de salários e encargos trabalhistas, incluiu benefícios para os funcionários (plano de saúde e vale-presente anual) e, desde então, paga em dia (Ribeiro et al., 2023b).

Esperando que as contratações para o futebol não impactassem o fluxo de caixa, o time B priorizou o pagamento em parcelas na maioria dos R\$ 110 milhões gastos em 16 reforços. A estratégia é de só pagar à vista quando houver desconto significativo. Os detalhes sobre esses pagamentos serão expostos no próximo balanço a ser divulgado pela SAF. Enquanto isso, informa-se que as negociações produziram R\$ 16,6 milhões a pagar em comissões para agentes e R\$ 6 milhões em luvas para atletas, adicionalmente, houve receita de R\$ 8,3 milhões com cessão de direitos econômicos não especificados (Ribeiro et al., 2023b). Entretanto, diversos compromissos não foram honrados, como em dois casos em que os clubes originais dos jogadores recorreram à FIFA para reivindicar seus direitos, e a SAF atribuiu o problema ao *déficit* no fluxo de caixa (Jogada10, 2023a).

Após falhas esportivas, as críticas à falta de apoio e diálogo por parte dos executivos tornaram-se mais evidentes com protestos da torcida, especialmente em relação à escassa presença de representantes da financiadora no Brasil, e os 89% retidos pela SAF das vendas de produtos oficiais também foram repreendidos. Uma parte das críticas também citava a relação de um CEO com um time rival. Houve troca de CEOs, e o CEO mais novo foi elogiado por ter postura de conciliação entre SAF e associação, acalmar os bastidores e trabalhar na ativação de recursos para o time (Jogada10, 2023a). A situação financeira e os resultados esportivos são pontos interligados.

O essencial para sobrevivência da empresa é, portanto, a renegociação e reestruturação de dívidas. O time B cita quatro pilares necessários: aportes do

acionista majoritário; renegociação de dívidas; acompanhamento orçamentário; e estabilização da SAF na primeira divisão do campeonato nacional (Ribeiro et al., 2023b). O clube projeta obter a maior receita de sua história no ano, sendo cerca de R\$ 115 milhões por vendas de atletas e aumento em valores de patrocínio *master* (Baltar e Schmidt, 2023).

INVESTIMENTOS E INFRAESTRUTURA

A SAF do time B sofre constante pressão política com eleições institucionais próximas, obtendo duras críticas dos candidatos que cada mais se opõem ao modelo (Jogada10, 2023a). A investidora pretendia modernizar o centro de treinamentos (CT) e o estádio, mas há uma lacuna entre intenção e efetiva implementação das melhorias que, contratualmente, são de responsabilidade da investidora (Jogada10, 2023a). O CT, que antes seria uma prioridade, foi aprimorado, mas encontrou barreiras na reforma e expansão na parte de regularização dos terrenos. O mesmo ocorre no CT da base (Baltar e Schmidt, 2023).

A infraestrutura e manutenção do estádio ficaram por conta da SAF, que o aluga por 50 anos e pode renovar por mais 50 ao fim do contrato, porém não apresentaram melhora significativa, apesar de estarem nos planos da gestão. Com muitos problemas estruturais antigos, o estádio passou por estudos na arquitetura. Entre as obras realizadas, houve reforma no gramado, no telão e nas catracas. Uma nova empresa foi contratada para a venda de ingressos (Ribeiro et al., 2023a).

A categoria de base teve novo modelo de formação e desenvolvimento de talentos adotado, com substituição de profissionais de comissão técnica (Vasconcelos, 2022).

Pelo modelo adotado de parcelar o máximo possível, a SAF contratou 16 jogadores, gastando R\$ 110 milhões. A forma como o departamento de futebol aloca os recursos financeiros disponíveis constitui um entrave para a SAF. Não obstante manter a terceira maior folha salarial dentre os participantes da segunda divisão do campeonato nacional, o time B encontra-se em situação adversa, evidenciada pela sua eliminação precoce na copa nacional, o que sugere ineficiência na gestão do futebol, agravando os problemas financeiros do clube. O desafio futuro é ampliar a receita e reduzir substancialmente o endividamento, considerando que a SAF está

confrontada com uma dívida de pelo menos R\$ 730 milhões (Jogada10, 2023a; Capelo, 2023d).

A temporada de 2023, até setembro, teve orçamento estimado em mais de R\$ 300 milhões investidos, o maior da história do clube. Salários e benefícios ficaram em dia. Houve ao menos 26 contratações, destas, 10 vieram por aquisição de direitos econômicos somando quase R\$ 120 milhões e outras 3 foram denunciadas à Fifa por falta de pagamento por parte do time B. R\$ 15 milhões dos investimentos foram considerados emergenciais, em vista à situação do time na zona de rebaixamento do campeonato nacional (Baltar e Schmidt, 2023).

Em outubro do mesmo ano, a acionista majoritária, que é dona de sete times e está em processo de compra do oitavo, atrasou o pagamento de um dos aportes previstos em contrato à SAF do time B, argumentando problemas burocráticos de transferências internacionais. No entanto, no mês anterior, a investidora havia feito um pagamento de valores parecidos ao oitavo clube de futebol que está adquirindo. Tais problemas viraram fontes de questionamentos, além de trazerem problemas para o time B, ainda que temporários, pela falta de financiamento (Fofano, 2023).

Do ponto de vista comercial, o time B teve um ano positivo, contando com seis patrocinadores no uniforme, que juntos geram R\$ 60 milhões ao clube, e prevendo terminar 2023 como o melhor ano comercial na história do time. Independentemente do rendimento esportivo, houve mais campanhas de engajamento com o torcedor e ações sociais (Lance, 2023).

No fim de 2023, a acionista majoritária teve a nota de crédito rebaixada pela AM Best, agência de classificação de crédito dos Estados Unidos da América. Os motivos, segundo a análise, são a revisão da robustez do balanço patrimonial, que passou a ser classificado como “fraco” por deterioração no Índice de Capital Ajustado ao Risco, e as incertezas da situação financeira da empresa, que há dois anos não disponibiliza demonstrativos financeiros auditados (AM Best, 2023; apud Ramalho, 2023).

RENDIMENTO ESPORTIVO

No início, houve um bom momento do time B ao se classificar à primeira divisão nacional e ter bom desempenho no campeonato estadual, mas, em seguida, houve eliminação na copa nacional e queda no rendimento na primeira divisão

(Jogada10, 2023a). O time B terminou o ano de 2022 com resultado final de 17 vitórias, 11 empates e 10 derrotas na segunda divisão do campeonato nacional, classificando-se para a primeira divisão do próximo ano (CBF, 2022b).

Em 2023, no pior começo de sua história, o time B luta contra novo rebaixamento para a segunda divisão nacional. A princípio, a conduta da SAF era de confiança na continuidade do técnico, pois estavam passando por um novo processo na história do clube. Contudo, após três derrotas subsequentes e seguidos protestos da torcida, o técnico foi dispensado com 43% de aproveitamento, dando lugar a outro (Paiva, 2023; Braz e Araújo, 2023).

Comparativamente, na 37ª rodada do campeonato nacional, o time B teve aumento de 3,6% na pontuação em comparação à última participação na mesma divisão e rodada, totalizando 11 vitórias, 9 empates e 17 derrotas (CBF, 2020, 2023). Em caso de queda para a segunda divisão, há cláusulas no contrato da SAF que permitem à associação civil do time B reformular a diretoria da SAF por meio de reunião administrativa (Baltar e Zarko, 2023).

QUESTIONÁRIO

O questionário enviado para a gestão do time B obteve três respostas, sendo escolhidas duas com base na quantidade de perguntas respondidas, são elas a de um conselheiro fiscal e a de um gerente comercial. Primeiramente, serão mostradas as respostas para o cenário “antes da SAF”, em seguida, “depois da SAF”.

Tabela 3 - Cenário “antes da SAF” – time B

Resposta 1 (Conselheiro Fiscal)	Resposta 2 (Gerente Comercial)
Antes da SAF, havia estratégias de gestão a curto, médio e longo prazo no clube?	
Talvez.	Talvez.
Antes da SAF, havia hierarquização na estrutura organizacional, com divisão de áreas e projetos?	
Não.	Talvez.
Antes da SAF, as pessoas que tomavam as decisões no clube, seja na parte esportiva ou na gestão, eram especializadas nas áreas pertinentes?	
Não.	Não.
Antes da SAF, o clube controlava e planejava seu orçamento?	
Sim.	Talvez.
Antes da SAF, como era a infraestrutura e a manutenção do estádio? (Nota de 0 a 5)	
2	1
Antes da SAF, existia planos para modernização das instalações do clube?	
Sim.	Sim.

Resposta 1 (Conselheiro Fiscal)	Resposta 2 (Gerente Comercial)
Antes da SAF, havia profissionalização na escolha e manutenção da equipe técnica e do elenco?	
Sim.	Não.
Antes da SAF, o clube tinha um equilíbrio entre aproveitamento de talentos da base e a contratação de jogadores experientes?	
Sim.	Não.
Antes da SAF, havia estratégias para cativar e captar os torcedores locais? Havia iniciativas profissionais para aumentar o envolvimento e a fidelidade da torcida?	
Sim.	Não.

Fonte: Elaboração própria (2023).

Tabela 4 - Cenário “após a SAF” – time B

Resposta 1 (Conselheiro Fiscal)	Resposta 2 (Gerente Comercial)
Depois da SAF, há estratégias de gestão a curto, médio e longo prazo no clube?	
Sim.	Não.
Quais são os principais objetivos estratégicos do clube a curto e longo prazo?	
Ganhar títulos, Diminuir dívidas, Melhorar a infraestrutura das instalações do clube, Tornar-se autossuficiente (financeira e/ou esportivamente)	Diminuir dívidas, Melhorar a infraestrutura das instalações do clube, Aumentar vendas (ingressos, produtos, entre outros)
Depois da SAF, há hierarquização na estrutura organizacional, com divisão de áreas e projetos?	
Sim.	Não.
Depois da SAF, as pessoas que tomam as decisões no clube, seja na parte esportiva ou na gestão, são especializadas nas áreas pertinentes?	
Sim.	Sim.
As decisões estratégicas na gestão do clube são formadas e tomadas de forma colaborativa?	
Sim, com o clube original (não-SAF).	Não (apenas entre o conselho administrativo e diretoria).
Quais são as principais fontes de receita e financiamento do clube?	
Investidores, Patrocínio, Transferência de jogadores, Direitos de transmissão	Investidores, Sócio torcedor, Patrocínio, Direitos de transmissão
Depois da SAF, o clube controla e planeja seu orçamento?	
Sim.	Sim.
Quais são os principais desafios financeiros enfrentados pelo clube?	
Dependência de receitas de transferências de jogadores, Alto custo de salários (jogadores e/ou comissão técnica), Dívidas acumuladas, Cumprir exigências competitivas em níveis mais altos	Alto custo de salários (jogadores e/ou comissão técnica), Dívidas acumuladas, Instabilidade econômica do país ou região, Gestão financeira inadequada ou ineficiente, Despesas operacionais elevadas
Como o clube promove sua marca e atrai patrocinadores e parceiros?	
Ativação de patrocínio (destacar e promover patrocinadores), Parcerias comerciais, Presença digital (<i>marketing</i> digital), Responsabilidade social (projetos comunitários, engajamento da comunidade), Influenciadores e jogadores renomados	Ativação de patrocínio (destacar e promover patrocinadores), Parcerias comerciais, Presença digital (<i>marketing</i> digital), Responsabilidade social (projetos comunitários, engajamento da comunidade)

Resposta 1 (Conselheiro Fiscal)	Resposta 2 (Gerente Comercial)
Depois da SAF, o clube obteve maior rendimento esportivo? Se sim, quanto?	
Sim.	Depende do ponto de vista. Foi muito investimento no futebol e na montagem do elenco, mas não necessariamente está dando o resultado esperado.
Depois da SAF, o clube obteve maior rendimento financeiro? Se sim, quanto?	
Sim.	Em teoria, sim. As empresas têm mais confiança em investir em uma SAF.
Depois da SAF, como é a infraestrutura e a manutenção do estádio? (Nota de 0 a 5)	
3	3
Depois da SAF, há planos para modernização das instalações do clube?	
Sim.	Sim.
Qual é a estratégia de contratação e gerenciamento de jogadores?	
Análise de desempenho, Softwares específicos, Plano de carreira e desenvolvimento do talento, Scouting em mercados internacionais	Scouting nas categorias de base de outros clubes, Análise de desempenho, Observação de jogos e competições, Scouting em mercados internacionais, Contratações estratégicas (de acordo com necessidade ou capacidade da equipe)
Depois da SAF, há maior profissionalização na escolha e manutenção da equipe técnica e do elenco?	
Sim.	Sim.
Depois da SAF, o clube tem equilíbrio entre aproveitamento de talentos da base e a contratação de jogadores experientes?	
Sim.	Não.
Depois da SAF, há estratégias para cativar e captar os torcedores locais? Há iniciativas profissionais para aumentar o envolvimento e a fidelidade da torcida?	
Sim.	Sim.
Quais indicadores de desempenho são usados para avaliar o sucesso do clube?	
Moral (nível em que as pessoas se sentem satisfeitas na organização), Desempenho	Custo, Moral (nível em que as pessoas se sentem satisfeitas na organização)
Quais são as forças do clube?	
História e tradição do clube, Torcida engajada e apaixonada, Departamento médico e de preparação física de alta qualidade	História e tradição do clube, Torcida engajada e apaixonada
Quais são as fraquezas do clube?	
Dificuldades financeiras ou falta de recursos financeiros, Falta de sucesso esportivo recente	Dificuldades financeiras ou falta de recursos financeiros, Instabilidade na gestão e mudanças frequentes na diretoria, Falta de sucesso esportivo recente, Cultura organizacional desalinhada ou falta de profissionalismo
Que oportunidades estratégicas o clube identifica para melhorar seu desempenho?	
Aprofundar o relacionamento com a comunidade, Aprimorar a estratégia de <i>marketing</i> e engajamento do torcedor, Melhorar a infraestrutura de treinamento e instalações, Estabelecer programas de responsabilidade social corporativa	Fortalecer a academia de base e o desenvolvimento de jovens talentos, Expandir a presença global do clube e buscar oportunidades de parcerias internacionais, Aprofundar o relacionamento com a comunidade, Aprimorar a estratégia de <i>marketing</i> e engajamento do torcedor, Melhorar a infraestrutura de treinamento e instalações, Estabelecer programas de responsabilidade social corporativa

Fonte: Elaboração própria (2023).

APÊNDICE D – ESTUDO DO TIME C

O time C participa da principal divisão do torneio brasileiro. Em 2022, transformou-se em Sociedade Anônima do Futebol (SAF), com 90% de suas ações vendidas, enquanto retém os restantes 10% como parte integrante do clube associativo. Na época, a dívida do clube era estimada em R\$ 723 milhões. Ao se tornar SAF, o time C obteve prazo de seis anos para quitar 60% da dívida e, caso o realizasse, garantiria mais quatro para pagar o restante. A estruturação da SAF envolveu um aporte financeiro de R\$ 400 milhões. No entanto, o dinheiro investido na aquisição não seria direcionado para o pagamento das dívidas, que viabilizado pela alocação de 20% da receita mensal da SAF, mais 50% do lucro do clube no período (Placar, 2021; Azevedo, 2022).

O conselho deliberativo do clube esteve prestes a recusar a mudança na estrutura organizacional, a princípio envolvida em polêmicas de suposta falta de transparência, o que resultou na divulgação dos termos do contrato e violação de cláusulas de confiabilidade negociadas entre o investidor principal e a gestão anterior do clube social (Rodrigues, 2023). A reestruturação também teve outros entraves, como a demissão de antigos funcionários e a revelação de inconformidades contábeis da administração anterior (Lopes, 2023).

Antes mesmo de concluir a compra, o acionista majoritário teve de pagar R\$ 20 milhões em dívidas da associação civil para retirar a proibição de contratação do time C. Ainda assim, o dono do time é o que tem a menor obrigação contratual, em relação a investimentos, entre todos os proprietários de clubes no país. Sem a devida preparação para a reestruturação do modelo de negócio, com informações imprecisas, o time C ainda teve uma primeira tentativa de recuperação judicial negada previamente (Capelo, 2023d; Azevedo, 2022).

GESTÃO FINANCEIRA

Inicialmente, a gestão do time C evidenciou lacunas na Lei da SAF quanto ao confronto da legislação brasileira com as regras esportivas da FIFA. A proibição de contratação pela equipe, antes de ser sanada pelo novo proprietário em iniciativa pessoal, foi tentativamente imposta pela SAF à associação civil devido à ambiguidade na legislação. No âmbito do direito desportivo e do regulamento da FIFA, o conceito

de sucessão desportiva é utilizado para determinar se um clube é considerado sucessor a depender do caso, ou seja, a interpretação é delegada à autoridade judicial responsável (Cocctrone, 2023).

Quando uma associação civil se transforma em SAF, sua inscrição é baixada e substituída, ficando isenta de penalidades esportivas, restrições de registro e outras sanções, pois não faz mais parte da cadeia esportiva. Assim, é possível considerar que o sucessor assume a responsabilidade pelos pagamentos. No entanto, a redação da lei não esclarece se a relação entre clubes e SAFs configura a organização de um grupo econômico, em vez de uma sucessão parcial, o que poderia implicar o exercício da regra da responsabilidade solidária (Cocctrone, 2023). Adicionalmente, a lei não estipula uma definição clara do conceito de “receita” e de que espécie de valores estariam incluídos nela (Rodrigues, 2023).

Após quase um ano de SAF no time C e ao abdicar da pretendida entrada no Regime Centralizado de Execuções, a associação civil conseguiu ter aprovado o plano de recuperação judicial pelos credores, com valores em torno de R\$ 500 milhões. A prioridade é dos débitos trabalhistas, cujo pagamento agora é limitado a 150 salários mínimos e será feito em três fases: R\$ 15 mil em até três meses após a homologação, mais R\$ 10 mil em até seis meses, e o saldo restante, respeitando o limite, será quitado ao longo de três anos, em parcelas anuais. O clube oferece um bônus de adimplência, desobrigando-se das últimas seis parcelas se realizar corretamente o pagamento das 12 primeiras, com limite de 75% do valor do crédito trabalhista (Duarte et al., 2023; Rodrigues, 2023).

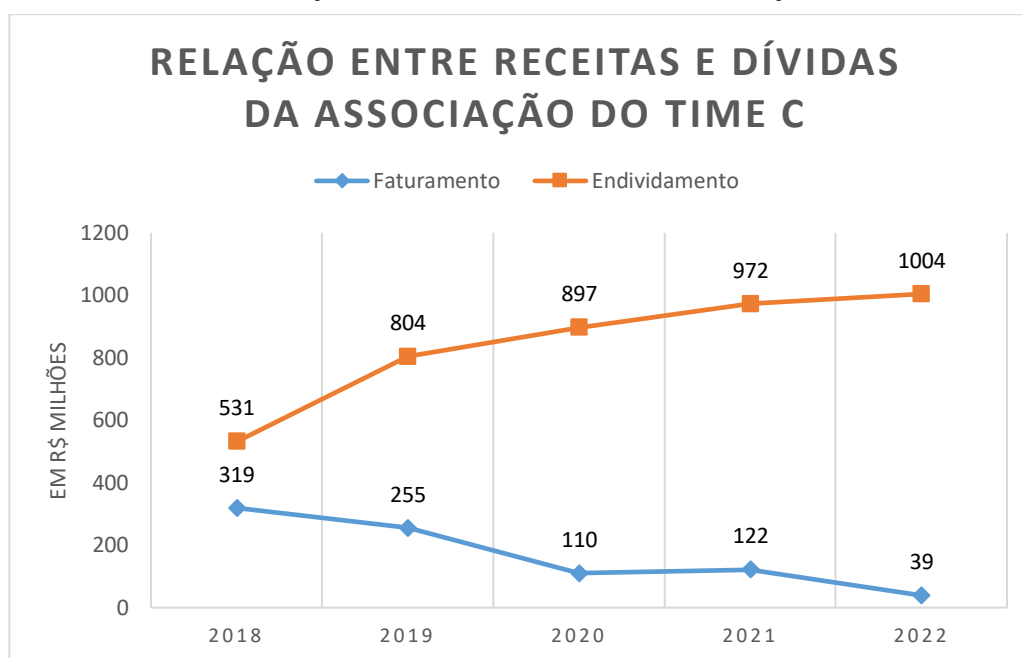
Depois, vêm os credores com garantia real, com pagamento planejado após dois anos da homologação, em seis parcelas anuais. Em seguida, os credores comuns, que o time propõe quitar R\$ 150 mil em única parcela, sem juros, dois anos após a homologação, e saldos com desconto de 75%, pagos ao longo de dez anos com parcelas anuais e correções. Por fim, microempresas, que serão pagas em parcela única de R\$ 40 mil em até 12 meses após o acordo (Duarte et al., 2023). A SAF prevê a transferência de valores de até R\$ 682 milhões, em 18 anos, para quitar as dívidas, superando a estimativa de R\$ 500 milhões das administradoras judiciais, indicando, pelo balanço financeiro, a obrigação de fornecer subsídio à associação até o pagamento total dessas (Globo Esporte, 2023a).

As dívidas permaneceram com o clube social, enquanto as maiores fontes de receita passaram para a SAF: direitos de transmissão, patrocínios, bilheterias, sócio

torcedor e transferências de atletas. Com a recuperação judicial, R\$ 657 milhões do endividamento em 2022 tinha vencimento a longo prazo, em contraste com R\$ 347 milhões a curto prazo, grande parte coberta pela renegociação com os credores. A estimativa da SAF não considera a totalidade do valor, deixando questionamentos sobre o futuro da associação civil no caso de falha na quitação das dívidas (Capelo, 2023d).

Ainda no ano de 2022, o faturamento da SAF do time C foi de R\$ 150 milhões. Em dívidas, foram R\$ 209 milhões, principalmente pelo arrendamento dos centros de treinamento, previsto em contrato. O acionista majoritário do clube obteve empréstimo de R\$ 130 milhões com um empresário pertencente ao conselho do time, transação de crédito que oportuniza a transformação da dívida em capital para a SAF, pois pode ser paga em dinheiro ou por meio de ações da empresa (Terra, 2022; Capelo, 2023d).

Gráfico 3 - Relação entre receitas e dívidas da associação civil do time C



Fonte: Adaptado de Capelo (2023d)

INVESTIMENTOS E INFRAESTRUTURA

Ao quitar a dívida tributária, a SAF adquirirá a propriedade das instalações dos centros de treinamento do time C. A sede administrativa do clube tem aluguel garantido durante oito anos no âmbito do processo de recuperação judicial (Duarte, 2023).

O clube realizou uma série de aprimoramentos em seus centros de treinamento, abrangendo a modernização das instalações administrativas e para as categorias de futebol. Isso incluiu a implementação de um novo campo sintético no CT. Também foram delineados planos para a eventual construção de um estádio, evidenciando o compromisso da SAF com melhorias na infraestrutura, principalmente em consequência da falta de acordo financeiro entre a administração do time C e a gestora pública do estádio atualmente utilizado. Estes investimentos refletem a busca por uma gestão mais profissionalizada e pelo aprimoramento das instalações, com o objetivo de elevar o desempenho esportivo e garantir a sustentabilidade financeira da instituição (Valinor Conteúdo, 2023; Superesportes, 2023).

Quanto à estratégia de contratação de jogadores da SAF do time C, houve observação de um volume de investimento consideravelmente inferior em comparação com outras SAFs no cenário brasileiro, totalizando aproximadamente R\$36,6 milhões na aquisição de direitos econômicos de 27 atletas, e o clube priorizou transferências sem custo. Ademais, as contratações mais expressivas do clube não apresentaram desempenho proporcional ao valor gasto (Nicola, 2023; Piu, 2023).

A abordagem de desenvolvimento das categorias de base incluiu a busca por investimento de pelo menos R\$ 50 milhões para um projeto de reestruturação das modalidades masculina e feminina, iniciando oferta pública de distribuição na Comissão de Valores Mobiliários para custear o valor até 2033 mediante emissão de notas comerciais (Piu e Parrela, 2023).

RENDIMENTO ESPORTIVO

O time C já participava por três anos seguidos da segunda divisão do campeonato nacional ao iniciar a transformação em SAF. Após a mudança do modelo de negócios, com a quarta maior folha salarial da competição, foi campeão, tendo aumento de 26,32% na pontuação total obtida (CBF, 2021b; 2022b).

Em contrapartida, após a ascensão à primeira divisão, o time C obteve desempenho ligeiramente abaixo do planejado pela gestão, embora não tenha se desviado de forma significativa do objetivo. Na 37^a rodada do campeonato, o time teve aproveitamento de 41,44%, totalizando 11 vitórias, 13 empates e 13 derrotas. Comparativamente, teve aumento de 9,01% em relação à última participação na mesma divisão e rodada, à edição em que foi rebaixado (CBF, 2019b; 2023b). O

objetivo, em 2023, era atingir 5,05% a mais na pontuação e conseguir a classificação a uma competição continental, este último feito que, a uma rodada do fim do campeonato, estava a ser realizado (Parrela, 2023).

A equipe teve passagem de três técnicos no período, contratações que demonstraram preocupação em não desembolsar mais, em salários, do que o limite financeiro pré-estabelecido (Cobos, 2023).

QUESTIONÁRIO

O questionário enviado para a gestão do time C obteve duas respostas, de um diretor financeiro e um gerente de projetos, e ambas serão apresentadas. Primeiramente, serão mostradas as respostas para o cenário “antes da SAF”, em seguida, “após a SAF”.

Tabela 5 - Cenário “antes da SAF” – time C

Resposta 1 (Diretor Financeiro)	Resposta 2 (Gerente de Projetos)
Antes da SAF, havia estratégias de gestão a curto, médio e longo prazo no clube?	
Não.	Não.
Antes da SAF, havia hierarquização na estrutura organizacional, com divisão de áreas e projetos?	
Sim.	Sim.
Antes da SAF, as pessoas que tomavam as decisões no clube, seja na parte esportiva ou na gestão, eram especializadas nas áreas pertinentes?	
Talvez.	Talvez.
Antes da SAF, o clube controlava e planejava seu orçamento?	
Talvez.	Não.
Antes da SAF, como era a infraestrutura e a manutenção do estádio? (Nota de 0 a 5)	
Não sei responder.	4
Antes da SAF, existia planos para modernização das instalações do clube?	
Talvez.	Não.
Antes da SAF, havia profissionalização na escolha e manutenção da equipe técnica e do elenco?	
Talvez.	Não.
Antes da SAF, o clube tinha um equilíbrio entre aproveitamento de talentos da base e a contratação de jogadores experientes?	
Talvez.	Sim.
Antes da SAF, havia estratégias para cativar e captar os torcedores locais? Havia iniciativas profissionais para aumentar o envolvimento e a fidelidade da torcida?	
Talvez.	Sim.

Fonte: Elaboração própria (2023).

Tabela 6 - Cenário “após a SAF” – time C

Resposta 1 (Diretor Financeiro)	Resposta 2 (Gerente de Projetos)
Depois da SAF, há estratégias de gestão a curto, médio e longo prazo no clube?	

Resposta 1 (Diretor Financeiro)	Resposta 2 (Gerente de Projetos)
Sim.	Sim.
Quais são os principais objetivos estratégicos do clube a curto e longo prazo?	
Diminuir dívidas, Aumentar número de sócios, Melhorar a infraestrutura das instalações do clube, Desenvolver a categoria de base, Investir em tecnologia e inovação	Diminuir dívidas, Aumentar número de sócios, Melhorar a infraestrutura das instalações do clube, Desenvolver a categoria de base, Fortalecer a equipe técnica, Tornar-se autossuficiente (financeira e/ou esportivamente)
Depois da SAF, há hierarquização na estrutura organizacional, com divisão de áreas e projetos?	
Sim.	Sim.
Depois da SAF, as pessoas que tomam as decisões no clube, seja na parte esportiva ou na gestão, são especializadas nas áreas pertinentes?	
Sim.	Sim.
As decisões estratégicas na gestão do clube são formadas e tomadas de forma colaborativa?	
Sim, com a torcida, com os parceiros, com o clube original (não-SAF).	Não (apenas entre o conselho administrativo e diretoria).
Quais são as principais fontes de receita e financiamento do clube?	
Sócio torcedor, Patrocínio, Venda de ingressos, Transferência de jogadores, Direitos de transmissão	Investidores, Sócio torcedor, Patrocínio, Transferência de jogadores, Direitos de transmissão
Depois da SAF, o clube controla e planeja seu orçamento?	
Sim.	Sim.
Quais são os principais desafios financeiros enfrentados pelo clube?	
Dívidas acumuladas, Cumprir exigências competitivas em níveis mais altos	Dívidas acumuladas, Cumprir exigências competitivas em níveis mais altos
Como o clube promove sua marca e atrai patrocinadores e parceiros?	
Ativação de patrocínio (destacar e promover patrocinadores), Parcerias comerciais, Presença digital (<i>marketing</i> digital), Eventos corporativos (exclusivos para patrocinadores e parceiros), Responsabilidade social (projetos comunitários, engajamento da comunidade), Hospitalidade e experiências de jogo (serviços <i>premium</i> , interação com jogadores e ídolos), <i>Marketing</i> de conteúdo exclusivo (<i>blogs</i> , vídeos, bastidores, entrevistas, etc.), Eventos de futebol de base, Influenciadores e jogadores renomados, Programas de fidelidade para sócios torcedores	Ativação de patrocínio (destacar e promover patrocinadores), Parcerias comerciais, Presença digital (<i>marketing</i> digital), Influenciadores e jogadores renomados, Programas de fidelidade para sócios torcedores
Depois da SAF, o clube obteve maior rendimento esportivo? Se sim, quanto?	
Não sei responder.	Sim.
Depois da SAF, o clube obteve maior rendimento financeiro? Se sim, quanto?	
Não sei responder.	Sim.
Depois da SAF, como é a infraestrutura e a manutenção do estádio? (Nota de 0 a 5)	
Não sei responder.	4

Resposta 1 (Diretor Financeiro)	Resposta 2 (Gerente de Projetos)
Depois da SAF, há planos para modernização das instalações do clube?	
Sim.	Sim.
Qual é a estratégia de contratação e gerenciamento de jogadores?	
Scouting nas categorias de base de outros clubes, Análise de desempenho, Softwares específicos, Redes de contatos / indicações, Observação de jogos e competições, Parcerias com academias / clubes de categorias de base, Contratações estratégicas (de acordo com necessidade ou capacidade da equipe), Avaliação do histórico de lesões, Ciência de dados	Scouting nas categorias de base de outros clubes, Análise de desempenho, Softwares específicos, Observação de jogos e competições, Parcerias com academias / clubes de categorias de base, Monitoramento de jogadores emprestados a outros clubes
Depois da SAF, há maior profissionalização na escolha e manutenção da equipe técnica e do elenco?	
Sim.	Sim.
Depois da SAF, o clube tem equilíbrio entre aproveitamento de talentos da base e a contratação de jogadores experientes?	
Sim.	Sim.
Depois da SAF, há estratégias para cativar e captar os torcedores locais? Há iniciativas profissionais para aumentar o envolvimento e a fidelidade da torcida?	
Sim.	Sim.
Quais indicadores de desempenho são usados para avaliar o sucesso do clube?	
Custo, Desempenho, Efetividade (impacto)	Custo, Desempenho, Eficiência (produtividade), Ética
Quais são as forças do clube?	
Estrutura organizacional sólida, História e tradição do clube, Torcida engajada e apaixonada, Academia de base bem estruturada, Cultura de trabalho em equipe e coesão interna, Departamento médico e de preparação física de alta qualidade, Suporte e investimento em tecnologia e análise de dados	História e tradição do clube, Torcida engajada e apaixonada, Infraestrutura moderna e de qualidade, Parcerias estratégicas com empresas ou instituições
Quais são as fraquezas do clube?	
Dificuldades financeiras ou falta de recursos financeiros, Baixa efetividade na formação de jogadores de alto nível	Dificuldades financeiras ou falta de recursos financeiros, Instabilidade na gestão e mudanças frequentes na diretoria, Problemas de gestão de recursos humanos ou de relacionamento com jogadores e comissão técnica
Que oportunidades estratégicas o clube identifica para melhorar seu desempenho?	

Resposta 1 (Diretor Financeiro)	Resposta 2 (Gerente de Projetos)
Investir em tecnologia e análise de dados, Fortalecer a academia de base e o desenvolvimento de jovens talentos, Aprofundar o relacionamento com a comunidade, Aprimorar a estratégia de <i>marketing</i> e engajamento do torcedor, Melhorar a infraestrutura de treinamento e instalações, Estabelecer programas de responsabilidade social corporativa, Desenvolver uma política de contratação estratégica	Investir em tecnologia e análise de dados, Fortalecer a academia de base e o desenvolvimento de jovens talentos, Aprimorar a estratégia de <i>marketing</i> e engajamento do torcedor, Melhorar a infraestrutura de treinamento e instalações
(Opcional) Quais foram os custos envolvidos na aquisição da SAF?	
Compra de ações, Negociação de contratos, Transferência de ativos, Taxas legais e de consultoria, Avaliação de ativos, Diligência prévia, Taxas de registro e licenciamento, Auditoria	-
(Opcional) Quais são os custos recorrentes da SAF?	
Administração, Despesas operacionais, Taxas regulatórias, Manutenção e melhorias de infraestrutura, Recursos humanos, <i>Marketing</i> e publicidade, Viagens e logística, Tecnologia e sistemas, Seguros e responsabilidade civil	-
(Opcional) Quais são os retornos esperados da SAF? Como os investidores ou acionistas esperam obter retorno sobre seu investimento na SAF?	
Valorização das ações, Valorização da marca	-

Fonte: Elaboração própria (2023).