

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

JOSÉ DE OLIVEIRA CASTRO NETO
GUSTAVO MUNIZ DE OLIVEIRA

A CHEGADA DA SAF NO BRASIL

RECIFE/2022
JOSÉ DE OLIVEIRA CASTRO NETO
GUSTAVO MUNIZ DE OLIVEIRA

A CHEGADA DA SAF NO BRASIL

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de tecnólogo em Administração.

Professor Orientador: Diego Leonel Alves de Sá

RECIFE/2022

JOSÉ DE OLIVEIRA CASTRO NETO

GUSTAVO MUNIZ DE OLIVEIRA

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

O48c Oliveira, Gustavo Muniz de
A chegada da SAF no Brasil / Gustavo Muniz de Oliveira, José de
Oliveira Castro Neto. - Recife: O Autor, 2022.
30 p.

Orientador(a): Esp. Diego Leonel Alves Sá.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário
Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2022.

Inclui Referências.

1. Gestão esportiva. 2. Administração esportiva. 3. Clube empresa.
I. Castro Neto, José de Oliveira. II. Centro Universitário Brasileiro -
UNIBRA. III. Título.

CDU: 658

Dedicamos esse trabalho a nossa família.

AGRADECIMENTOS

AGRADECEMOS TODO O APOIO DA NOSSA FAMILIA.

**AO NOSSO ORIENTADOR PELOS ENSINAMENTOS E POR TODA A AJUDA
PARA A REALIZAÇÃO DESTE TRABALHO.**

**AOS NOSSOS COLEGAS DE TURMA POR TODOS OS BONS MOMENTOS QUE
PASSAMOS JUNTOS.**

“O esporte é a ferramenta de inserção social mais eficaz, pois o resultado é imediato e as transformações são surpreendentes.”

(Leandro Flores)

A chegada da SAF no Brasil

José de oliveira castro neto

Gustavo Muniz de oliveira

Diego Leonel Alves de Sá

RESUMO

A sociedade anônima do futebol (SAF) é um modelo de gestão administrativa aplicado nos clubes de futebol, e como este modelo pode causar mudanças significativas nos clubes onde ele é aplicado. Com a recente chegada deste modelo no nosso país buscamos trazer as informações de como foi a recepção dele em nosso território, as suas vantagens e desvantagens, bem como as leis para a regulamentação do modelo. Nosso trabalho busca esclarecer as dúvidas sobre esta nova forma de administrar os clubes no Brasil, também buscamos trazer informações sobre o surgimento e a evolução deste modelo ao longo dos anos, e o desenvolvimento das instituições que adotaram este modelo não só no Brasil como também na Europa. Também buscamos falar sobre a importância da gestão esportiva na administração, o seu surgimento e os conceitos que envolvem esta área da administração.

Palavras-chave: Gestão esportiva; Administração esportiva; Clube empresa.

ABSTRACT

The football corporation (SAF) is an administrative management model applied in football clubs, and how this model can cause significant changes in the clubs where it is applied. With the recent arrival of this model in our country, we seek to bring information on how it was received in our country, its advantages and disadvantages, as well as the laws for regulating the model. Our work seeks to clarify doubts about this new way of managing clubs in Brazil, we also seek to bring information about the emergence and evolution of this model over the years, and the development of institutions that have adopted this model not only in Brazil but also in Europe. We also seek to talk about the importance of sports management in administration, its emergence and the concepts that involve this area of administration.

Keywords: Sports management. Sports administration. Company club.

Lista de abreviaturas e siglas

SAF- Sociedade anônima de futebol

CND- Conselho Nacional de Desporto

NASSM- Sociedade Norte-Americana para Gerência do Esporte

ACM- Associação Cristã de Moços

Sumário

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 10 |
| 2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO..... | 11 |
| 3 INTRODUÇÃO À GESTÃO ESPORTIVA..... | 12 |
| 3.1 Surgimento da gestão esportiva..... | 13 |
| 3.1.1 <i>surgimento da gestão esportiva no brasil.....</i> | 13 |
| 3.2 O conceito da indústria esportiva..... | 13 |
| 3.2.1 os segmentos da indústria esportiva..... | 13 |
| 3.3 A função do marketing esportivo dentro da gestão..... | 14 |
| 3.4 O uso da gestão dentro da SAF..... | 14 |
| 3.5 A influência do modelo SAF no Brasil..... | 15 |
| 4 Como SURTIU O MODELO SAF..... | 15 |
| 4.1 Como funciona o modelo SAF..... | 16 |
| 4.2 O que é necessário para aderir ao modelo..... | 16 |
| 4.3 Como os investidores buscam os clubes..... | 17 |
| 4.3.1 <i>Como os investidores chegam aos clubes brasileiros.....</i> | 19 |
| 4.4 A transição para o modelo..... | 20 |
| 4.4.1 <i>O que ocorre após a transição para clube empresa.....</i> | 20 |
| 5 Diferenças ENTRE A GESTÃO SAF E O MODELO ASSOCIATIVO..... | 21 |
| 5.1 Modelo associativo..... | 22 |
| 5.2 Principais diferenças entre os modelos..... | 22 |
| 5.2.1 <i>diferença entre as leis da SAF e do modelo associativo.....</i> | 23 |
| 6 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO MODELO SAF..... | 24 |
| 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 27 |
| 8 REFERÊNCIAS..... | 28 |

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, os clubes esportivos do mundo inteiro vêm passando por diversas reformulações nas áreas administrativas os modelos de gestão associativo que era considerado o mais nesse âmbito vem sendo substituído pelas SAF (sociedade anônima de futebol). A SAF já existe há diversos anos nas instituições europeias e vem se tornando o modelo mais aceito entre os principais clubes como por exemplo o Manchester City na Inglaterra e o Paris Saint-Germain da França. Na Europa as grandes ligas já são compostas em sua grande maioria por clubes e empresas, sendo considerado um modelo de negócios extremamente vantajoso para os compradores de clubes que ganham uma gigantesca fonte de lucros e de receitas.

No Brasil, a SAF está sendo implementada de maneira mais lenta, porém já está ganhando muita força com os dirigentes brasileiros, clubes tradicionais como o Botafogo, o Cruzeiro e mais recentemente o Vasco já adquiriram este modelo que é tratado como o futuro e a salvação dos clubes brasileiros. A SAF vem com a proposta de profissionalizar todos os setores administrativos das instituições esportivas brasileiras, acabar com o ultrapassado modelo associativo que está associado a diversos casos de problemas administrativos.

Devido as recentes compras de clubes brasileiros, e as muitas especulações de que muitos outros clubes gostariam de mudar a sua gestão para o modelo SAF, o tema vem sendo amplamente discutido e estudado pelos gestores brasileiros. Nosso estudo busca estudar como a chegada da SAF (sociedade anônima de futebol) muda a estrutura da administração esportiva dos grandes clubes brasileiros, com o foco nas principais mudanças que o modelo da SAF causa em seus clubes e como isso afeta a gestão esportiva no Brasil.

2. DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O artigo foi elaborado através de dois tipos diferentes de pesquisas, o primeiro tipo de pesquisa utilizado foi a pesquisa bibliográfica e o segundo tipo utilizado foi a pesquisa exploratória. A pesquisa bibliográfica trata-se do levantamento da bibliografia já existente sobre o assunto publicado em livros, jornais, em veículos da internet ou em artigos científicos.

Este tipo de pesquisa tem como objetivo colocar o pesquisador em contato direto com o material já publicado sobre determinado assunto, com a finalidade de colaborar com a sua pesquisa. Conforme Medeiros (1997, p. 41), a pesquisa bibliográfica compreende a escolha do assunto, a elaboração do plano de pesquisa, a localização, a compilação, análise e interpretação e a redação. O pesquisador, ao escolher o assunto, deve considerar o tempo para realizar a pesquisa e a existência de bibliografia pertinente ao assunto escolhido.

Já a pesquisa exploratória Gil (2017), as pesquisas exploratórias tendem a ser mais flexíveis em seu planejamento, pois pretendem observar e compreender os mais variados aspectos relativos ao fenômeno estudado pelo pesquisador. Ainda segundo Gil (2017), as pesquisas exploratórias mais comuns são os levantamentos bibliográficos, porém, em algum momento, a maioria das pesquisas científicas passam por uma etapa exploratória, visto que o pesquisador busca familiarizar-se com o fenômeno que pretende estudar.

3. INTRODUÇÃO À GESTÃO ESPORTIVA

A administração esportiva, também conhecida como gestão do esporte, é um dos ramos da área administrativa cujo principal foco é organizar e direcionar os assuntos relacionados a parte administrativa do esporte, seja o desenvolvimento esportivo ou desenvolvimento da área industrial do esporte. (Dacosta, 2006)

A gestão esportiva não engloba só as atividades ligadas à gestão, mas também envolve diversas outras áreas como as atividades jurídicas, gestão de pessoas, atividades financeiras como a captação de recursos e de patrocínios e também atividades ligadas ao marketing e a comunicação.

A gestão do esporte tem também um papel muito importante para as organizações e para as entidades esportivas responsáveis pelas competições sejam elas profissionais, amadoras, ou apenas por lazer ou saúde. Existem algumas definições sobre o conceito da administração esportiva, e, eles variam muito de acordo com cada região.

Por exemplo, a North American Society for Sport Management (Sociedade Norte-Americana para Gerência do Esporte-NASSM) define a gestão esportiva como:

“um corpo de conhecimentos interdisciplinares que se relaciona com a direção, liderança e organização do esporte, incluindo dimensões comportamentais, ética, marketing, comunicação, finanças, economia, negócios em contextos sociais, legislação e preparação profissional.”

Já de acordo com Ary Rocco e Leandro Mazzei:

“Gestão Esportiva pode ser definida como a utilização e aplicação de diferentes conhecimentos provenientes principalmente das Ciências do Esporte e da Administração, aplicados no gerenciamento das diferentes atividades e organizações existentes e que envolvem o fenômeno Esporte”.

A administração esportiva pode ser considerada uma atividade cujo foco principal é apoiar os esportes e a prática da educação física.

3.1. Surgimento da gestão esportiva

Alguns dos primeiros registros de atividades administrativas com o foco fosse esportivo, foram no século XIX na Europa, onde já se usavam conceitos administrativos para operar os clubes esportivos da época. Nos EUA a gestão esportiva foi usada com o objetivo de organizar os esportes escolares e comunitários. (Lamartine Dacosta 2006) A expansão do esporte nesses países permitiu com que fossem criadas as primeiras instituições esportivas que tinham como objetivo criar uma liderança e um foco maior na condução esportiva das organizações, e esse movimento acabou fazendo com que os profissionais de educação física dessem lugar a pessoas com maiores capacidades para fazer as

funções de gestão como montar um melhor planejamento e um melhor direcionamento às instituições (Dacosta, 2006)

3.1.1 O surgimento da gestão esportiva no Brasil

No Brasil a área se iniciou no século XX em âmbito religioso com a Associação Cristã de Moços (ACM) nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul. Já no final da década de 20 e durante a década de 30 essa área começou a ser melhor desenvolvida em meio militar com as escolas de educação físicas do exército e foi ampliado com o surgimento de competições militares e da gestão de instalações esportivas no exército. (Dacosta, 2006)

No Brasil as especificações nas áreas da administração esportiva tiveram o seu surgimento entre os anos de 1930 e 1940 nesta época surgiram os primeiros órgãos responsáveis pela organização do esporte no país como por exemplo o Conselho Nacional do Desporto (CND), também surgiram as primeiras leis para regulamentar o esporte profissional no Brasil. (Dacosta, 2006)

Já na década de 90 a visão sobre a gestão esportiva no país foi ampliada quando os conceitos de clube empresa, de clube social esportivo e das federações e confederações desportivas, e da estruturação das associações e ligas esportivas. No mesmo período foi criado um projeto de incentivo para a formação de profissionais na área de gestão esportiva com o objetivo de profissionalizar as gestões dos clubes e instituições esportivas e melhorar o gerenciamento geral do esporte no Brasil. (Dacosta, 2006)

3.2. O conceito da indústria esportiva

MOORE (1968, p.145) “Indústria refere-se à transformação de matérias primas em componentes intermediários ou produtos acabados por meios fundamentalmente mecânicos dependentes de fontes inanimadas de energia”. Assim como outros segmentos materiais, os esportes também podem ser enxergados como um tipo de componente que pode ser usado para transformar o que era um simples ato de lazer e diversão acabou virando um motor para o que viria a ser uma indústria que movimentava milhões por ano ao passar dos anos.

O conceito do que viria a se tornar o que chamamos de indústria esportiva teve um início com muita força durante os anos 60 principalmente nos EUA, com o enorme crescimento dos esportes americanos tanto os profissionais quanto os jogos universitários as grandes empresas da época começaram a investir nos esportes como um método para atingir o seu público consumidor. (Bigmidia, 2020)

Nesta mesma época se deu início ao conceito de que os esportes eram mais um tipo de produto a ser consumido pelo público e com isso se deu início aos esportes nas grandes mídias atraindo diversos investidores se tornando uma indústria de alto retorno lucrativo. (Bigmidia 2020)

3.2.1. Os segmentos da indústria esportiva

Segundo Pitts e Stotlar (2002) afirmam:

“Segmentação da indústria esportiva é a divisão da indústria do esporte em segmentos industriais relativamente homogêneos. A segmentação do mercado esportivo envolve uma análise do consumidor”.

A indústria esportiva é uma área com diversas segmentações e essas divisões ajudam a delimitar o seu foco principal e a sua área de atuação. Uma das áreas mais vitais desta indústria é a chamada de prática desportiva que são as organizações que oferecem serviços ligados ao esporte, essa área de atuação é regulamentada pelo Art. 4º da Lei 9.615/88 (Lei Pelé), esse setor é preenchido por organizações como clubes, federações esportivas e confederações esportivas como a mais famosa delas a CBF (confederação brasileira de futebol). (Bigmidia 2020)

As outras duas principais áreas da indústria esportiva são extremamente relacionadas a primeira pode ser chamada de produção desportiva esse segmento é um dos que mais movimentam recursos e gera riqueza na indústria do esporte ele é formado pelas empresas de material esportivo e geram um impulsionamento ao esporte ofertando produtos ao consumidor. (Bigmidia 2020)

A segunda área é a promoção desportiva que nada mais é do que o marketing através do esporte as empresas utilizam o esporte como um produto para promover a comercialização de produtos e utiliza a sua influência para estimular o consumo de produtos. (Bigmidia 2020)

3.3. A função do marketing esportivo dentro da gestão

Segundo Bertoldo (2000), “marketing esportivo é um conjunto de ações voltadas à prática e à divulgação de modalidades esportivas, clubes e associações, seja pela promoção de eventos e torneios ou pelo patrocínio de equipes e clubes esportivos.”

Segundo Contursi (2000):

“o termo Marketing Esportivo foi lançado em 1978, em um artigo escrito no periódico americano Advertising Age, para descrever as atividades inerentes ao trabalho do marketing que cada vez mais utilizava o esporte como veículo promocional”.

O marketing esportivo ou marketing do esporte é uma parte extremamente importante das atividades da gestão do esporte além do marketing ser extremamente vital para os clubes de futebol sejam eles clube empresa, ou não sem um bom marketing esportivo as instituições, têm menos visibilidade e assim pode vir a ter quedas de receita e menos investimento, e uma piora da sua relação com o seu consumidor. (Contursi, 2000)

3.4. O uso da gestão na SAF

Para Chiavenato (2004): “à gestão é a maneira de governar ou organizar organizações ou parte delas. É o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos

organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz”.

Dentro da SAF (sociedade anônima de futebol) eles exploram ao máximo os conceitos criados dentro da gestão esportiva e os conceitos da administração clássica, os clubes empresa mesclam as duas escolas da administração para potencializar a sua gestão e alcançar o sucesso dentro das suas metas.

Além do conhecimento teórico o domínio das áreas esportivas é extremamente precioso para a gestão dentro do esporte seja ela dentro de um clube empresa ou não, apesar da ênfase na área administrativa, financeira ou de marketing o conhecimento esportivo é tão fundamental quanto o das outras áreas pois os resultados esportivos são extremamente fundamentais dentro de organizações que nasceram com o foco no esporte.

3.5. A influência do modelo SAF no brasil

Utilizando de uma visão geral com a forte chegada do modelo SAF no brasil o tema da gestão esportiva foi amplamente levantado e debatido não só por pessoas do meio como pela imprensa e também pelo público geral, o surgimento desse tema serviu para difundir o tema entre as pessoas e atrair mais interessados para trabalhar na área, para estudar sobre o tema e ajudar na evolução desse mercado no brasil junto com uma revolução na administração do esporte brasileiro e uma maior profissionalização do mesmo.

Porém não podemos esquecer que embora não tenham tido a atenção existente nos dias de hoje já existiram algumas tentativas de transformar clubes tradicionais em clubes empresa antes da criação das leis da SAF, como exemplo o figueirense futebol clube de santa Catarina que operou uma frustrada tentativa de virar clube empresa.

4. COMO SURTIU O MODELO SAF

A SAF (Sociedade anônima do futebol), é um modelo de gestão esportiva onde os clubes esportivos são geridos com uma visão empresarial e as instituições esportivas são transformadas em empresas. Como os clubes que aderem a este modelo de gestão passam a ser controlados por grandes empresas e grupos empresariais, este modelo visa utilizar o reconhecimento e o sucesso esportivo dos clubes adquiridos para gerar um retorno financeiro e fortalecimento de marca.

As mentes por trás do conceito do que viria a ser a sociedade anônima do futebol dentro do território brasileiro são os advogados Rodrigo Monteiro de Castro e José Francisco Manssur, a dupla passou anos se dedicando ao estudo das estruturas empresariais do futebol pelo menos desde 2015 e já lançaram alguns materiais sobre esse assunto. (Capelo, 2022)

O conteúdo de todo estudo e pesquisa dos dois foi apresentado ao congresso nacional no ano de 2019, desta apresentação surgiu o projeto de lei projeto de lei 5.519/2019 que culminou no que viria a se tornar mais tarde a criação da lei da SAF.

Após esse processo, em poucos meses as primeiras empresas nesse modelo sob esse formato começaram a surgir alguns meses depois. (Capelo, 2022)

A SAF só pode ser iniciada no Brasil a partir do dia 06 de agosto de 2021 quando a lei 14.193/2021 foi promulgada e assinada pelo presidente, esta lei permite com que os clubes de futebol brasileiros possam exercer atividades com fins lucrativos e sejam transformados em empresas. (Cocctrone, 2022)

Embora a grande parte dos clubes e associações esportivas surgiram como instituições a princípio sem fins lucrativos como no início o futebol era tratado como uma prática amadora com a evolução do esporte e a entrada das empresas no ramo essa visão mudou bastante e o futebol passou a ser parte da indústria dos esportes porém em alguns países essa visão foi antecipada como por exemplo na Inglaterra onde desde o século XX alguns clubes já eram tratados como companhia limitada. (Megale, 2009)

O primeiro clube a ser montado por acionistas e empresários foi um time italiano chamado Salernitana que foi fundado no ano de 1919 e já funcionava como um clube empresa e existe até os dias de hoje seguindo com esse modelo. No Brasil 18 embora tenham existido diversas leis que mudam as estruturas dos clubes de futebol o primeiro clube a ser considerado um clube empresa foi o União São João Esporte Clube. (Megale, 2009)

4.1. Como funciona a SAF

Um dos princípios da SAF é a profissionalização do clube dentro desta estrutura o dono do clube monta uma rede de profissionais para trabalhar nas áreas chaves do clube. Como funciona como uma empresa, esses profissionais são contratados, indicados ou demitidos pelo dono do clube ou pelo grupo de proprietários que regem a organização.

Nessa estrutura as principais decisões são tomadas pelo dono(os) da instituição mesmo que sejam tomadas em conjunto ou por um conselho a última palavra é sempre do proprietário, o fato de não possuir uma forte alternância de lideranças como no modelo associativo as decisões administrativas não são tomadas por pessoas diferentes o que gera uma estabilidade maior ao clube.

4.2. O que é necessário para virar aderir ao modelo

Para se tornar SAF é necessário cumprir todas as exigências presentes na lei 14.193/2021 algumas dessas exigências são uma maior transparência na gestão, responsabilidade com o clube adquirido e medidas efetivas de gestão. Outros pontos da lei é a atração de investidores e uma participação maior das gestões de pessoas de recursos e das empresas. (Marcondes, 2022)

A maioria das medidas exigidas por essa lei servem para evitar com que surjam novos escândalos de corrupção, de desvio de verbas e de problemas administrativos que acabam levando os clubes a situações de falência ou de quase falência, além das medidas da lei os clubes após aderirem a esse tipo de gestão passam a receber

vitorias internas e externas para garantir o bom andamento dos clubes. (Marcondes, 2022)

De acordo com as leis nacionais sobre esse tipo de negociação os projetos da SAF também servem para elevar o patamar dos clubes brasileiros e fazer com que os clubes brasileiros consigam se tornar exemplos de modelo de gestão igual a outros clubes ao redor do mundo.

Além disso também é necessária uma aprovação dos conselhos dos clubes interessados em adquirir esse tipo de gestão, em alguns casos mudanças nos estatutos dos clubes também são necessárias após isso é feito um instituto da SAF que também buscará a aprovação dos conselhos e dos órgãos internos depois de tudo aprovado o clube e o novo proprietário necessita ir a um órgão chamado junta comercial para reconhecer legalmente a parceria. (Marcondes, 2022)

Um caso em que apesar de ter sido acertado entre a diretoria do clube e o grupo de proprietários investidores e mesmo assim a transição de modelo associativo para a SAF ainda não foi feita é o Vasco da Gama e a empresa 777 Partners pois a aprovação do conselho deliberativo ainda não foi feita. Isso mostra como as leis do clube-empresa estão sendo rígidas e cumpridas à risca mostrando a seriedade das leis e a rigidez para o seu cumprimento. (Marcondes, 2022)

Assim como em uma empresa tradicional os clubes empresa são tratados como um ativo precioso e os proprietários podem decidir o que fazer com a sua porcentagem das ações sendo assim livres para comprar e vender as suas porcentagens de acordo com os seus interesses comerciais recentemente na Inglaterra um clube tradicional foi vendido e trocou de proprietário e um outro clube está em processo de vendas. No Brasil como o modelo é recente ainda não houve casos de revenda de clubes apenas de compra. (Capelo, 2022)

Um ponto extremamente importante a ser levantado é o que os investidores buscam comprar instituições com graves problemas financeiros e de gestão, a realidade é que esses investidores buscam um meio de expandir as suas marcas e de conseguir um grande retorno financeiro, e os clubes de futebol podem oferecer esses dois fatores tanto na Europa quanto no Brasil o esporte gera altíssimas receitas seja com a alta renda gerada por vendas de ingressos até vendas de camisas e patrocínios milionários, isso faz com que os grupos empresariais tenham um forte interesse em adquirir os clubes esportivos. Os clubes com problemas financeiros acabam virando os principais alvos de compra devido às crises financeiras, o que facilita o processo de compra pela necessidade de dinheiro, mesmo os clubes mais tradicionais tanto europeus como brasileiros viram alvos dos investidores.

Em troca de sanar as dívidas e crises internas do clube, os investidores usam os clubes para fortalecerem seus próprios grupos empresariais, ganhar altas rendas em cima do clube e dentro da realidade da SAF fazer os investimentos para ter retornos esportivos e aumentar ainda mais os seus retornos.

4.3. Como os investidores buscam os clubes

A busca dos clubes por compradores começa após a separação do departamento de futebol do resto dos departamentos do clube, após isso começa a procura dos investidores pelos clubes ou os clubes que tem o desejo de aderir ao modelo, mas ainda não possui um comprador à vista podem se utilizar de intermediários para ajudar a atrair possíveis compradores para os clubes. (Gozzi, 2022)

Além de todas as questões jurídicas e das questões internas dos clubes, outro ponto importante para se conseguir comprar um time de futebol nos dias de hoje é uma forte condição financeira, as cifras necessárias para adquirir um clube aumenta a cada ano sendo que até para realizar a compra de clubes considerados de pequena expressão são gigantescas.

Na Inglaterra um país onde já existe uma tradição dos clubes ingleses serem tratados como empresa, desde os clubes mais tradicionais até os clubes de menor expressão e valor já estão inclusos dentro do modelo clube empresa, na lista dos times vendidos por maior valor os times ingleses figuram como maioria e podem ser tratados como referências entre os clubes que utilizam esse modelo de gestão.

O movimento do clube empresa começou a ganhar muita força no país quando o tradicional clube londrino Chelsea football club foi comprado no ano de 2003 pelo valor de R\$1 bilhão e a partir disso o clube passou a ser uma referência tanto na área administrativa quanto na área esportiva e de um time sem expressão virou um dos maiores da Inglaterra mostrando a mudança de gestão foi extremamente vantajosa esportivamente e financeiramente.

Outro clube inglês que sofreu uma revolução com após a sua compra foi o Manchester City, um time que sempre foi considerado pequeno e sem expressão após ser adquirido pelo Mansour bin Zayed al Nahyan, da família real de Abu Dhabi pelo valor de R\$ 1,6 bilhão, no ano de 2009, elevou seu patamar de diversas 21 maneiras virando rapidamente uma marca extremamente forte e muito reconhecida foi o início de um projeto que mais tarde gerou o City football Group a empresa do proprietário do City onde ele realiza a compra de diversos clubes em diferentes países e os administra sob sua tutela. Além disso, os ganhos esportivos do clube foram enormes desde o início da parceria, sendo mais um exemplo de como a compra de um clube pode ser rentável tanto para o proprietário quanto para o lado esportivo do clube. (Redação GQ 2021)

A empresa do grupo árabe além de ser uma das maiores não só na questão de poder financeiro como também na questão de excelência na gestão possui atualmente sob sua tutela clubes de mais de 10 países diferentes sendo estes considerados como clubes parceiros ou clubes satélites do principal investimento do grupo que é o gigante inglês Manchester City.

Um ramo de investidores que vem buscando entrar com cada vez mais força no mercado esportivo através da compra de clubes são os empresários árabes que investem cada vez mais pesado no mercado de clubes ano após ano cada vez mais eles adquirem clubes e injetam valores absurdos dentro dos clubes adquiridos buscando o retorno esportivo para depois adquirir os seus ganhos financeiros.

Podemos citar dois clubes em pontos diferentes do projeto, mas que foram adquiridos por grupos financeiros da Arábia, o primeiro que podemos citar é o Paris Saint-Germain adquirido pelo Qatar Sports Investments do empresário Nasser Al Khelaïfi no ano de 2011, o clube já conseguiu resultados incríveis desde o seu primeiro ano saindo de um pequeno francês para uma das maiores potências esportivas do mundo ganhando um rápido reconhecimento mundial e um dos clubes mais ricos do mundo. (Redação GQ 2021)

Agora citando um exemplo mais recente que ocorreu em meados do ano de 2021, o clube Newcastle United Football Club, que fica localizado na cidade de Newcastle Upon Tyne no nordeste da Inglaterra foi adquirido pelo PIF o fundo de investimento público da Arábia Saudita pelo valor de R\$ 2,2 bilhões se tornando uma das maiores vendas de clube da história e se tornando um dos projetos mais ambiciosos do ramo dos clubes empresa. (Redação GQ 2021)

Embora a venda tenha sido bastante debatida pelo fato do comprador pertencer ao governo árabe que é envolto de polêmicas e questões de direitos humanos a venda foi concluída e mesmo com os protestos iniciais dos torcedores isso foi deixado de lado e a nova gestão do clube já está trabalhando internamente.

4.3.1. como os investidores chegam aos clubes brasileiros

No Brasil embora os valores das vendas ainda não tenham tomado as proporções gigantescas da Europa, alguns clubes brasileiros são avaliados em valores enormes principalmente pelo forte histórico esportivo dos clubes, por serem considerados clubes mais tradicionais dentro do país e podem ser vistos como marcas que podem vir a ser extremamente lucrativas se bem trabalhados.

Um dos primeiros times brasileiros a se encaixar no modelo SAF foi o Cruzeiro Esporte Clube, o time mineiro foi comprado pela Tara Sports empresa pertencente ao empresário e ex-jogador Ronaldo, a empresa também é proprietária do Real Valladolid da Espanha. (Mattos, 2021)

O clube mineiro foi adquirido pelo valor divulgado de R\$400 milhões por 90% das ações, o projeto do empresário visa o reequilíbrio financeiro e a organização do departamento de futebol do clube. (Mattos, 2021)

O clube carioca Vasco da Gama também foi transformado em SAF neste ano, o clube vendeu 70% das suas ações a empresa 777 Partners pelo valor de R \$700 milhões.

O clube já de acordo com os novos proprietários tem um planejamento onde foca em resolver os problemas internos do clube organizando primeiro as finanças realizando o pagamento das dívidas e as questões administrativas do clube. (Baltar e Schmidt 2022)

O grupo comprador do Vasco da gama já é um grupo com certa experiência em adquirir clubes, o grupo financeiro possui participações em clubes na Espanha, e na Alemanha, e são donos de clubes na Bélgica e na Itália. (Ambrosio, 2022)

Outro dos tradicionais clubes brasileiros que viraram SAF recentemente foi o botafogo, adquirido pelo milionário John Textor no ano de 2022 com a garantia de investimento de R\$ 400 milhões por 90% das ações do clube, a venda foi conduzida através de uma empresa de investimentos e o proprietário já está executando seu planejamento no clube. (Mattos, 2021)

4.4. Transição para o modelo

Embora a grande maioria dos clubes, pelo menos no Brasil buscam se vender por motivos de crises financeiras e administrativas a transição para este modelo ainda é bastante sentida tanto internamente quanto externamente dentro das instituições os novos gestores quase sempre encontram um cenário bastante caótico nas organizações adquiridas nos primeiros anos normalmente o foco é equilibrar as contas criar uma boa saúde financeira fortalecer a marca adquirida montar um planejamento a longo prazo para ter retornos financeiros e esportivos.

Embora a SAF tenha a mentalidade de empresa como está atrelada ao futebol que é um esporte muito presente no emocional das pessoas não podemos esquecer o fato de que alterar elementos tradicionais das instituições adquiridas podem trazer problemas para os gestores, pensando nisso as leis também trazem o fato de que qualquer mudança na identidade histórica do clube poderá ser vetada pela associação que fundou originalmente o clube. podemos citar dois casos de transições que estão sendo feitas com algumas semelhanças o Cruzeiro esporte clube e o Botafogo, são dois clubes que sofreram bastante com más administrações e no seu primeiro ano de SAF conseguiram bons resultados esportivos e financeiros. Mostrando como o impacto de uma gestão competente e profissional pode ser imediato o Cruzeiro que desde 2019 sofre com a corrupção e a incapacidade administrativa de antigos gestores em apenas um ano no novo modelo apresentou uma incrível amostra de como a chegada da SAF conseguiu resgatar um clube tradicional de uma situação de quase falência e em pouco tempo de implementação conseguiu equilibrar boa parte das contas, quitar dívidas pesadas acabar com a forte crise por corrupção do clube e ainda ter ganhos esportivos que é um dos principais focos deste modelo.

Nem sempre a transição para o modelo clube empresa funciona e gera rendimentos aos clubes, existem alguns exemplos de clubes que deram errado com o modelo, um dos exemplos que podem ser citados é o Figueirense Futebol Clube que vendeu cerca de 95% das ações de seu clube a um grupo de investidores, porém a gestão do clube pelos investidores foi extremamente mal sucedido o clube acabou falindo e tendo péssimos desempenhos esportivos mostrando que o clube empresa não é certeza de sucesso algum. (Meireles, 2022)

4.4.1. O que ocorre após a transição para clube empresa

Também existem casos de que os donos após adquirirem os clubes acabam desistindo de permanecer com um projeto dentro das instituições o que leva à quebra destes clubes que contavam com os investimentos dos proprietários para conseguir permanecer vivos, clubes como o parma da Itália, o belenenses de Portugal e o Málaga da Espanha sofreram com a desistência dos seus donos e tiveram que encarar alguns problemas financeiros, perdas esportivas e mais especificamente o belenenses precisou recomeçar como um time amador depois do fracasso do seu projeto clube empresa. (Meireles, 2022)

Tendo isso em vista é bom sempre lembrar que a SAF assim como uma empresa tradicional pode encontrar problemas e dificuldades praticamente irreversíveis o que mesmo com um grande esforço e um trabalho correto pode não conseguir atingir o seu objetivo e o proprietário pode acabar repassando o clube ou no pior dos casos declarando a falência em alguns anos.

Dentro dos modelos de clube empresa existem grupos investidores que trabalham adquirindo clubes ao redor de todo o mundo montando franquias de clubes de futebol, um dos exemplos deste modelo de negócio é o que grupo City faz tendo o Manchester City como clube principal e diversos clubes ao redor do mundo como clubes satélites, expandindo a marca, gerando lucros e montando um sistema próprio esportivo e financeiro. Há mais recente compra do grupo City foi o tradicional clube brasileiro Bahia esporte clube, com enormes valores previstos para investimento o grupo City teria acordado um valor de aproximadamente R\$1 bilhão, sendo cerca de R\$ 300 milhões para pagamento das dívidas do clube, R\$ 500 milhões para investimento esportivo de contratações de jogadores e afins ao longo de 15 anos gastando cerca de R\$33 milhões por ano e R\$ 200 milhões para investir na infraestrutura do clube. (Mattos, 2022)

Outros grupos também utilizam este modelo de utilizar clubes de futebol como franquias um exemplo bastante famoso são os clubes adquiridos pela empresa Red Bull que atuam como clube irmãos ao redor do mundo inclusive tendo um desses clubes no Brasil que é o Red Bull Bragantino de São Paulo, o empresário John Textor que recentemente adquiriu o Botafogo também possui alguns clubes ao redor do mundo como o clube inglês Crystal Palace e possui parte do clube francês Olympique Lyonnais popularmente conhecido apenas como Lyon. (Meireles, 2022)

Vale a pena citar que nem sempre os times conseguem mudar a sua gestão para o modelo clube empresa existem times como o Bury Football Club da Inglaterra que nunca conseguiu um comprador devido ao tamanho da sua crise e das punições sofridas. (Meireles, 2022)

5. DIFERENÇAS ENTRE MODELOS

Desde os surgimento das instituições e das federações esportivas já existiram diversas maneiras e formas de guiar as funções administrativas dentro dos clubes em alguns lugares a profissionalização ocorre desde muito cedo e é um modelo estimulado dentro desses países, no Brasil desde o surgimento das ligas profissionais o modelo de gestão mais utilizado pelos clubes é o modelo associativo, porém com as inovações da forma de pensar e com os diversos problemas que ocorreram ao longo dos anos com esse modelo as portas se abriram para diferentes visões de gestão e isso foi um dos fatores para a forte entrada do modelo clube empresa no país.

5.1. Modelo Associativo

O modelo associativo sempre foi o modelo mais utilizado dentro dos clubes esportivos, dentro deste modelo a maioria dos cargos são ocupados por sócios e conselheiros do clube na maioria das vezes pessoas próximas e de confiança do presidente do clube, neste modelo os funcionários da diretoria do clube não eram remunerados devido a lei porém isso foi alterado com a lei 12.868/2013 e também a lei 13.151/2015 que alterou isso e permitiu a remuneração, em sua maioria não possuem os conhecimentos técnicos e nem formações em áreas de atuação administrativas e ganham estes cargos apenas por proximidade com o presidente da instituição.

5.2. Diferenças notáveis

Dentro da SAF uma das primeiras diferenças notadas é que o quadro de profissionais atuando dentro do clube são sempre profissionais com diversas qualificações dentro da sua área de atuação, em muitos casos com grande renome no mercado de empresas ou seja chegam nos clubes empresa com grandes credenciais e experiências profissionais que os qualificam para exercerem as funções administrativas de maneira séria e profissional o que diminui os riscos de ocorrer problemas de corrupção, má gestão financeira e problemas de planejamento coisas que devido à falta de conhecimento técnico, de experiência na área e de falta de profissionalismo ocorrem com mais frequência no modelo associativo.

Dentro do modelo associativo não existe um dono ou proprietário do clube a figura de liderança máxima se dá pelo presidente em conjunto com a diretoria escolhida por ele e pelos associados do clube. Na maioria dos casos o presidente é uma figura com reconhecimento dentro do clube seja por trabalhos em diretorias anteriores ou por ser uma figura pública ligada à instituição.

As eleições ocorrem dentro dos próprios clubes e os clubes divergem entre os requisitos para as candidaturas e entre as formas de executar as eleições por exemplo no Flamengo, Palmeiras, Grêmio e Corinthians existem um grupo de poderes que são Diretoria Executiva, Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Assembleia Geral que se reúnem a cada três anos para definir os membros dos conselhos e os

candidatos a disputa da presidência que são definidos pelos membros eleitos do conselho e pelos votos dos associados. (Monteiro, 2016)

Um clube que diverge da maioria e tem um sistema de eleições diferentes é o São Paulo onde uma assembleia geral que ocorre a cada seis anos elege os membros do conselho e após a eleição o conselho define o presidente do clube, este é o clube com menor participação dos associados na escolha. (Monteiro, 2016)

Dentro do modelo clube empresa o poder máximo das escolhas é do proprietário do clube que tem sempre a palavra final nas decisões, o proprietário é auxiliado pelos profissionais que fazem parte da diretoria do clube de forma similar a relação entre o presidente de uma empresa e seus funcionários, mas vale ressaltar que mesmo sendo proprietário do clube ao menos no Brasil ele é impedido pela lei de realizar mudanças que mexem com as tradições e origens do clube sem a aprovação de um conselho de associados do clube.

O modelo da liderança do clube é uma das grandes diferenças entre os modelos apresentados o fato do modelo clube empresa ter um proprietário e uma direção que pouco será alterada acaba gerando uma maior estabilidade no clube pois o planejamento é criado e colocado em prática por pessoas que irão participar das decisões do clube por um longo período dando mais segurança ao clube, o que não acontece no modelo associativo, devido às constantes eleições que mudam sempre grande parte das diretorias e isso acaba gerando uma troca de foco da visão do que deve ser feito pelo clube, além dos casos onde ocorrem falta de profissionalismo onde uma diretoria antiga tenta prejudicar o trabalho da atual o que além de extremamente antiético é imoral e prejudica a própria instituição.

5.2.1. Diferenças entre as leis da SAF e do modelo associativo

Como a grande maioria das instituições esportivas que surgiram em território nacional nasceram como associações esportivas sem fins lucrativos e se mantem assim por diversos motivos, um dos motivos é manter a tradição das origens da instituição possuindo sedes sociais com área de lazer e outras vantagens para associados, porém uma das maiores vantagens desse modelo está na área financeira.

Como são consideradas associações sem fins lucrativos os clubes ganham uma série de benefícios fiscais concedidos pela lei como por exemplo a isenção do pagamento de imposto de renda e de Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (Lei 9532/97) esses benefícios dados pela lei são essenciais para a saúde financeira dos clubes em um país como o Brasil onde existe uma gigantesca carga de impostos a serem pagos. (Henriques, 2020)

Outro ponto que vale a pena ser ressaltado é que com a recente mudança das leis onde agora os dirigentes são remunerados sem afetar a estabilidade financeira do clube com a perda das isenções fiscais impostas pela lei isso não significa que eles

deixam de ser profissionais amadores e nem pode ser considerado como uma profissionalização da gestão associativa. (Henriques, 2020)

No modelo clube empresa onde a instituição é vista possuindo fins lucrativos, a SAF ainda não possui leis de isenção fiscal o que gera dificuldades bastante no ponto de vista financeiro com a enorme quantidade de impostos, porém já existem alguns projetando que buscam reverter isso criando uma carga tributária diferente para os clubes empresa acabado com essa questão. (Henriques, 2020)

A questão das ajudas fiscais que o modelo associativo recebe pelas leis acaba sendo a principal vantagem do modelo associativo sobre o modelo clube empresa e um dos motivos pelos quais existe uma resistência ao aderir o modelo SAF.

6. vantagens e desvantagens do modelo SAF

Assim como qualquer outra empresa ou ramo de trabalho, o modelo SAF possui pontos fortes e pontos fracos, embora este modelo de gestão esteja em alta no momento atual, isso não significa que seja um modelo fácil de se adequar e de trabalhar já pudemos ver que no nosso país além das leis vigentes com relação ao modelo o tradicionalismo ainda presente em algumas instituições e as dificuldades de administrar uma empresa no Brasil também podem ser considerados desvantagens de adentrar neste negócio no Brasil.

Porém mesmo com estes tipos de problemas o modelo ainda é extremamente viável e uma ótima oportunidade para diversos clubes que buscam se profissionalizar, ter uma gestão séria e competente, superar problemas financeiros como dívidas e processos e conseguir não só a estabilidade administrativa e financeira como também alcançar novos patamares esportivos.

Do ponto de vista da lógica empresarial embora desembolsar quantias exorbitantes de dinheiro muitas vezes chegando até a casa dos bilhões algumas vezes possa ser considerado um negócio de alto risco pelo fato de que lidar com meios esportivos mexa não só com questões de negócios mas também é uma questão que mexe com uma coisa muito passional para as pessoas que é o futebol, pode ser também uma oportunidade única de investimento pois com uma negociação bem sucedida e uma gestão feita de maneira correta o investidor pode ter retornos astronômicos, expandir sua marca a nível global e até mesmo vender o clube anos depois ganhando algumas vezes até um valor absurdamente maior do que o valor que ele investiu.

A questão da revenda de um clube pode ser observada por dois pontos de vistas diferentes, o primeiro ponto a ser levantado é o ponto de vista do proprietário, levando em conta a questão de que no fim de tudo a compra do clube é um investimento o proprietário pode sentir a necessidade de vender este ativo, seja por questões financeiras, por questões comerciais, questões políticas como ocorreu com o ex-proprietário do Chelsea Roman Abramovich ou apenas por não desejar mais ter

o clube em sua tutela a revenda pode ser o melhor solução para o proprietário e para a instituição.

O proprietário do clube pode tentar obter o seus retornos financeiros de diversas maneiras, ele pode uma parte ou toda sua participação no clube por um valor maior do que o investido em sua chegada, ele pode obter retorno com os lucros obtidos pela operação do clube-empresa ou também pode integrar o clube à uma série de negócios fazendo com que todos os negócios envolvidos sejam assim beneficiados, como divulgar outras marcas do proprietário dentro clube realizando ações de marketing utilizando a visibilidade do clube. (Capelo, 2022)

Trazendo o ponto de vista dos clubes a revenda pode ter diferentes impactos levando em conta a maneira de como a gestão estava andando antes da venda do clube como alguns clubes se encontravam em situações críticas principalmente no âmbito financeiro uma revenda inesperada pode fazer com que o clube não tenha o tempo necessário para organizar as suas questões financeiras, e acabam falindo sem conseguir se reestruturar e acabam falindo algumas vezes até mesmo deixando de existir.

Agora trazendo outro ponto de observação a revenda do clube em alguns momentos por ser considerada uma salvação e um recomeço para a instituição, existem diversos casos onde o clube se torna apenas uma fonte de renda pro proprietário e embora o dono esteja em seus direitos voltamos a lembrar de que o 30 meio do esporte é passional e a falta de investimentos, e de uma gestão que tenha o seu principal foco longe dos ganhos esportivos pode causar atritos com o público dos torcedores gerando revoltas e protestos que podem prejudicar a marca e em alguns casos afetar movimentos futuros do clube.

Um movimento recente de revenda que está se mostrando como uma grande melhora ao clube é o time inglês Newcastle United que passou por diversas empasses ao longo dos últimos, por motivos de crises internas entre os proprietários, diversos atritos com a torcida do clube, uma má gestão do futebol clube ocasionando alguns fracassos esportivos, considerando todos esses fatores a revenda do clube foi o melhor caminho tanto para o antigo proprietário quanto para o futuro do clube.

Outro clube que enfrenta uma situação similar à qual o Newcastle United passou é o também inglês Manchester United, adquirido pelo empresário Malcolm Glazer que passou anos adquirindo ações do clube investindo um total de R\$ 5,9 bilhões no clube, após o seu falecimento e com sua família assumindo o clube começou a passar por momentos de crises primeiramente com os torcedores que não apoiam as decisões tomadas pelos herdeiros proprietários, a falta de investimentos no clube ,e a resistência por parte dos proprietários de realizar a venda do clube, porém nos últimos dias a situação sofreu mudanças com a família dos Glazers finalmente tomando a decisão de colocar o clube a venda o que pode ser um movimento de bastante impacto no mercado. (Meireles, 2022)

Recentemente também houve um caso diferente nas revendas de um clube, invés de ocorrer por questões financeiras ou de administração, a venda ocorreu por questões políticas devido à forte relação entre o ex-proprietário do time londrino Chelsea football club, o russo Roman Abramovich com o governo russo, ele foi pressionado a vender o clube após o anúncio de que a federação inglesa iria aplicar punições nele e no seu clube, sendo assim um caso especial dentro da área dos clubes empresa.

Um ponto que pode ser considerado como uma desvantagem acontece por uma obrigação presente nas leis brasileiras do clube empresa, a SAF precisa se comprometer com a criação e o desenvolvimento de um programa social que ajude na melhora educacional e social das pessoas, utilizando o futebol para promover a educação entre crianças e com as meninas tendo direitos a participar dos projetos promovendo a igualdade e incentivando o acesso delas ao esporte. (Capelo, 2022)

Outras medidas sociais em que a SAF pode participar são reformas escolares e quadras públicas para incentivar o esporte no ambiente, realizar a capacitação de ex-jogadores, prover a alimentação dos alunos dos projetos sociais e fornecer o equipamento necessário para os participantes dos projetos. Mesmo não sendo uma medida prejudicial ao clube, a obrigação de comandar e participar de questões sociais pode se tornar uma coisa indesejada para os proprietários do clube pois alguns investidores não têm o desejo de participar ativamente das questões sociais dos países de seus investimentos. (Capelo, 2022)

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema da administração esportiva serviu como um ponto inicial para o surgimento toda uma nova visão de segmentos empresariais e permitiu o surgimento de conceitos como o do marketing esportivo, da gestão com foco no esporte, e da indústria esportiva, sendo estes conceitos que mais tarde se tornaram extremamente necessários para o que no futuro viriam ser os clubes empresa. Mesmo sendo um tema que só recentemente começou a ser discutido no país, o estudo sobre o modelo SAF serve para podermos enxergar uma profissionalização do esporte brasileiro utilizando práticas da administração de empresas para gerir os clubes.

Trouxemos também como funciona um pouco da visão empresarial dos investidores deste tipo de mercado. Esclarecemos também os processos por trás da compra dos clubes, a criação das leis brasileiras para regulamentar a SAF e as diferentes trajetórias dos clubes após passarem por essas mudanças e como eles se adaptaram à mudança de gestão.

Podemos notar também o começo do abandono do tão presente modelo de associação presente nas instituições esportivas brasileiras, deixando de lado a parte social do clube, abandonando os vínculos não profissionais e focado em montar uma equipe profissional e competente dentro do controle do clube, além dos benefícios de ter a estabilidade de um único dono e gestor principal.

8. REFERÊNCIAS

- AMBROSIO, Tauan. **O que faz a empresa 777 Partners, dona da SAF do Vasco?**. Disponível em: <https://www.goal.com/br/noticias/o-que-faz-a-empresa-777-partners-dona-da-saf-do-vasco/bltcd4813242f33a088>. Acesso em 02 de set. de 2022.
- BALTAR, M; SCHMIDT, T. **Vasco e 777 finalizam nesta sexta venda de 70% da SAF por R\$ 700 milhões.** Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/vasco/noticia/2022/09/02/vasco-e-777-finalizam-nesta-sexta-venda-de-70percent-da-saf-por-r-120-milhoes.ghtml>. Acesso em 02 de set. 2022.
- BERTOLDO, C. P. **Marketing esportivo: o esporte nas estratégias empresariais.** São Paulo: umesp, 2000
- BIGMIDIA. **Gestão Esportiva: Tudo que você precisa saber.** Disponível em: <https://blog.bigmidia.com/gestao-esportiva/>. Acesso em 18 de jun. 2020.
- CAPELO, Rodrigo. **O que é SAF? Entenda formato que mudou o futebol brasileiro.** Disponível em: <https://ge.globo.com/negocios-do-esporte/noticia/2022/09/02/o-que-e-saf-entenda-o-formato-de-clubes-empresas-que-mudou-o-futebol-brasileiro.ghtml>. Acesso em 02 de set. 2022
- COCETRONE, Gabriel. **O que é a SAF, modelo que virou sensação no futebol brasileiro.** Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/colunas/lei-em-campo/2022/02/22/o-que-e-a-saf-a-nova-paixao-dos-clubes-brasileiros.htm>. Acesso em 22 de fev. de 2022.
- CONTURSI, E, B. **Marketing Esportivo.** 2 ed. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.
- CHIAVENATO, i. **Gestão de Pessoas.** 2 ed. Elsevier, 2004.
- DACOSTA, Lamartine. **Atlas do Esporte no Brasil.** 1 ed. Rio de Janeiro: SHAPE, 2005.
- GOZZI, Ricardo. **De olho no dinheiro de investidores, 15 clubes de futebol viraram SAF, mas só três acharam parceiro; veja quais.** Disponível em: <https://www.seudinheiro.com/2022/economia/saf-sociedade-anonima-futebol-juventus-rsgp/>. Acesso em 12 de ago. 2022

HAN, J.Y.; KANE, G.M. **NASSM Presentations: an analysis of conference abstracts by diverse research topics 2002-2006.** In: **NORTH AMERICAN SOCIETY FOR SPORT MANAGEMENT CONFERENCE**, Fort Lauderdale, 2007.

HENRIQUES, Pedro. ARTIGO - Clube-empresa ou associação: o que é melhor para o seu clube?. Disponível em: <https://muitainformacao.com.br/post/11840-artigo---clube-empresa-ou-associacao--o-que-e-melhor-para-o-seu-clube-#:~:text=O%20modelo%20associativo%2C%20em%20alguns,pleiteie%20ocupar%20um%20desses%20cargos.> Acesso em 23 de jul. 2020.

LANDO, Felipe. **Pesquisa exploratória, descritiva ou explicativa.** Disponível em: [https://www.academicapesquisa.com.br/post/pesquisa-exploratoria-descritiva-explicativa.](https://www.academicapesquisa.com.br/post/pesquisa-exploratoria-descritiva-explicativa) Acesso em 29 de abr. de 2020.

MATTOS, Rodrigo. **O que se sabe sobre a venda do Cruzeiro a empresa de Ronaldo.** Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/colunas/rodrigo-mattos/2021/12/19/o-que-se-sabe-sobre-a-venda-do-cruzeiro-a-empresa-de-ronaldo.htm#:~:text=Receba%20os%20novos%20posts%20desta%20coluna%20no%20seu%20email&text=Durante%20o%20s%C3%A1bado%20foi%20anunciada,foi%20de%20R%24%20400%20milh%C3%B5es.> Acesso em 19 de dez. 2022.

MATTOS, Rodrigo. **Como é o acordo para o City investir até R\$ 1 bilhão no Bahia em 15 anos** Disponível em: [https://www.uol.com.br/esporte/futebol/colunas/rodrigo-mattos/2022/09/24/como-e-o-acordo-em-que-city-investe-ate-r-1-bilhao-no-bahia-em-15-anos.htm?.](https://www.uol.com.br/esporte/futebol/colunas/rodrigo-mattos/2022/09/24/como-e-o-acordo-em-que-city-investe-ate-r-1-bilhao-no-bahia-em-15-anos.htm?) Acesso em 24 de set. 2022.

MATTOS, Rodrigo. **Como dono do Botafogo investirá R\$ 2,2 bilhões por compra do Lyon.** Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/colunas/rodrigo-mattos/2022/06/23/como-dono-do-botafogo-investira-r-22-bilhoes-por-compra-do-lyon.htm#:~:text=Textor%20comprou%20a%20SAF%20do,troca%20de%2090%25%20das%20a%C3%A7%C3%B5es.> Acesso em 23 de jul. 2022.

MAZZEI,C.L.;ROCCO,J,A. **Um ensaio sobre a Gestão do Esporte: um momento para a sua afirmação no Brasil.**1ed. São Paulo: RGNE,2017.

MEDEIROS, J. B. **Metodologia da Pesquisa.** 2 ed. Ceara: ABEU, 2015.

MEGALE, André. **O conceito de clube-empresa pelo mundo.** Disponível em: <https://universidadedofutebol.com.br/2009/10/23/o-conceito-de-clube-empresa-pelo-mundo/>. Acesso em 23 de out.2009

MEIRELES, Fabiana. **Febre de clube-empresa: conheça 25 projetos que deram de certo (e errado) no Brasil e exterior.** Disponível em: <https://br.bolavip.com/futebol/Febre-de-clube-empresa-conheca-25-projetos--que-deram-de-certo-ao-errado-no-Brasil-e-na-Europa-20220307-0093.html>. Acesso em 07 de mar. 2022.

MOORE, Wilbert, E. **O impacto da indústria: Modernização de sociedades tradicionais.** Tradução: Edmond Jorge. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1968.

PITTS, Brenda G., STOTLAR, David K. **FUNDAMENTOS DE MARKETING**