

Revisão Sistemática da Literatura: SAF no Futebol Brasileiro

Systematic Literature Review on SAF in Brazilian Football

Artur Garcia Silveira
Universidade Presbiteriana Mackenzie
arthurgsilveira1@gmail.com
Brasil

Wilson Toshiro Nakamura
Universidade Presbiteriana Mackenzie
wilson.nakamura@mackenzie.br
Brasil

Recebido: 31/05/2025 – Aprovado: 20/08/2025. Publicado Agosto/2025.
Processo de Avaliação: Double Blind Review.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo investigar a literatura acadêmica sobre a implantação, evolução e desafios da Sociedade Anônima do Futebol (SAF) como modelo jurídico-institucional emergente para a reestruturação dos clubes de futebol profissional no Brasil. Por meio de uma ampla revisão de publicações científicas nacionais, identificam-se os principais determinantes jurídicos, financeiros, de governança e de estratégia que condicionam o sucesso ou o fracasso dessa transformação organizacional. Os resultados revelam uma convergência entre os autores quanto à inadequação do modelo associativo frente às exigências contemporâneas por transparência, profissionalização e sustentabilidade. A SAF surge como uma inovação normativa que incorpora mecanismos de governança empresarial à gestão do futebol, permitindo aos clubes renegociar dívidas, atrair investimentos e capitalizar ativos intangíveis. No entanto, a literatura também aponta obstáculos estruturais, culturais e institucionais à efetividade desse modelo, especialmente a resistência à mudança e a escassez de estudos empíricos que avaliem seus impactos de longo prazo. Conclui-se que a SAF constitui uma plataforma promissora, porém ainda em consolidação, cuja efetivação dependerá do acompanhamento acadêmico contínuo, da regulação robusta e da integração de perspectivas interdisciplinares capazes de abordar as complexas interações entre esporte, direito e economia.

Palavras-chave: Sociedade Anônima do Futebol; Gestão do Futebol; Governança; Reestruturação Financeira; Ativos Intangíveis.

ABSTRACT

This study aims to investigate the academic literature on the implementation, evolution, and challenges of the Sociedade Anônima do Futebol (SAF) as an emerging legal-institutional model for the restructuring of professional football clubs in Brazil. Through an extensive review of national scientific publications, the research identifies the main legal, financial, governance, and strategic determinants that condition the success or failure of this organizational transformation. The results reveal a convergence among authors regarding the inadequacy of the associative model in the face of contemporary demands for transparency, professionalization, and sustainability. SAF emerges as a legal innovation that incorporates business governance mechanisms into football management, enabling clubs to renegotiate debts, attract investments, and capitalize on intangible assets. However, the literature also identifies structural, cultural, and institutional obstacles to the effectiveness of this model, especially the resistance to change and the lack of empirical studies assessing long-term impacts. The study concludes that the SAF constitutes a promising but still evolving platform, whose consolidation depends on continued academic monitoring, robust regulation, and the integration of interdisciplinary perspectives capable of addressing the complex interrelations between sport, law, and economics.

Keywords: Sociedade Anônima do Futebol; Football Management; Governance; Financial Restructuring; Intangible Assets.

1. INTRODUÇÃO

O futebol consolidou-se ao longo das últimas décadas como um fenômeno sociocultural e econômico de escala global, permeado por um conjunto de dinâmicas complexas que exigem análises aprofundadas sob múltiplas perspectivas disciplinares (Matias, 2018; Giulianotti & Robertson, 2004). A globalização e mercantilização desta modalidade esportiva provocaram mudanças estruturais profundas, implicando desafios inéditos para a gestão administrativa, financeira e estratégica dos clubes em todo o mundo (Beech & Chadwick, 2013; Rodrigues, 2007).

Tradicionalmente, os clubes brasileiros, organizados sob modelos associativos, enfrentaram dificuldades significativas relacionadas à ausência de governança corporativa robusta e à falta de práticas gerenciais profissionalizadas, resultando em frequentes crises financeiras e administrativas (Medeiros, 2020; Costa, 2005). Este cenário histórico refletiu diretamente na capacidade competitiva dessas instituições, limitando seu desempenho esportivo e econômico no contexto global, apesar do notório talento técnico de seus atletas (Rodrigues, 2007).

Como resposta institucional a esses desafios, emergiu o modelo das Sociedades Anônimas do Futebol (SAF), introduzido formalmente no Brasil pela Lei nº 14.193/2021. Esta nova configuração organizacional foi concebida como uma solução estratégica para mitigar problemas crônicos como o superendividamento e a má gestão financeira, por meio da introdução de práticas corporativas semelhantes às adotadas por empresas tradicionais (Lei 14.193, 2021; Medeiros, 2020). Assim, a SAF propõe-se como ferramenta essencial para a modernização e reposicionamento competitivo dos clubes brasileiros no mercado internacional (Matias, 2018).

Do ponto de vista macroeconômico, o modelo SAF busca superar barreiras estruturais históricas, ampliando a participação dos clubes brasileiros em mercados globais altamente competitivos. O foco principal reside em potencializar as receitas provenientes de fontes como direitos televisivos internacionais, contratos globais de patrocínio e ações estratégicas de marketing, proporcionando estabilidade financeira e perspectivas econômicas sustentáveis (Rodrigues, 2007; Matias, 2018).

Além dos aspectos financeiros tradicionais, evidencia-se a importância crescente da gestão estratégica dos ativos intangíveis dos clubes, tais como marca, reputação institucional e capital intelectual. Esses recursos são identificados como determinantes críticos para a criação de valor econômico e esportivo sustentável, particularmente em contextos altamente

concorrenciais, exigindo abordagens gerenciais mais sofisticadas e profissionais (Chadwick & Holt, 2006; Richelieu & Desbordes, 2009; Medeiros, 2020).

A implementação prática das SAFs envolve alterações organizacionais substanciais, exigindo padrões elevados de governança corporativa e transparência financeira comparáveis às práticas adotadas em corporações multinacionais (Lei 14.193, 2021). Essa transformação visa não apenas melhorar a eficiência administrativa, mas também fortalecer a confiança e a credibilidade junto a investidores e demais stakeholders, elementos fundamentais para o sucesso em longo prazo dessas organizações esportivas (Beech & Chadwick, 2013).

Experiências recentes de clubes como Cruzeiro, Botafogo e Figueirense demonstram concretamente os impactos da adoção do modelo SAF. Esses clubes, após enfrentarem severas crises econômicas e administrativas, conseguiram melhorias significativas na gestão financeira, operacional e esportiva, validando a eficácia desse novo arranjo societário em contextos reais de mercado (Medeiros, 2020; Rodrigues, 2007).

A aplicação de técnicas rigorosas de valuation em clubes como o Flamengo também exemplifica como a transição para SAF pode ampliar significativamente o valor econômico das entidades esportivas. A combinação entre práticas gerenciais profissionais, governança corporativa robusta e avaliação financeira precisa possibilita um crescimento sustentável, atraindo investimentos e fortalecendo a posição competitiva no cenário internacional (Matias, 2018; Rodrigues, 2007).

Contudo, o processo de transição para o modelo SAF enfrenta ainda resistência cultural e institucional considerável no Brasil, relacionada à tradicional estrutura associativa e à visão socialmente construída do futebol como fenômeno cultural antes que econômico (Costa, 2005; Medeiros, 2020). Esta resistência cultural exige ações estratégicas voltadas à conscientização dos stakeholders, envolvendo educação financeira e comunicação eficiente para facilitar a aceitação e implementação desse modelo.

Diante desse cenário complexo e multifacetado, faz-se necessária uma análise sistemática e rigorosa da literatura acadêmica existente sobre Futebol e Sociedade Anônima do Futebol. O objetivo deste trabalho é, portanto, realizar uma revisão sistemática de literatura que permita identificar, categorizar e analisar criticamente os fatores determinantes e as implicações relacionadas à adoção das SAFs pelos clubes brasileiros. Espera-se que esta revisão contribua de maneira substancial para o avanço do conhecimento acadêmico e prático sobre a gestão esportiva contemporânea, oferecendo subsídios concretos para a tomada de decisões estratégicas e formulação de políticas públicas mais eficazes e sustentáveis no contexto do futebol profissional brasileiro (Matias, 2018; Rodrigues, 2007; Lei 14.193, 2021).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão dos clubes de futebol tem emergido como um importante objeto de pesquisa acadêmica devido ao significativo papel que essas instituições desempenham nas esferas econômica, social e cultural. A literatura acadêmica especializada evidencia que a governança corporativa é um fator decisivo na gestão eficaz dos clubes de futebol, pois promove a transparência, responsabilidade administrativa e a prestação de contas, elementos considerados fundamentais para o bom desempenho dessas instituições (Michie & Oughton, 2005; Hamil, Walters & Watson, 2010; Dimitropoulos & Tsagkanos, 2012; Garcia & Rodriguez, 2003). A adoção de boas práticas de governança é apontada como essencial para atrair investidores, reduzir riscos financeiros e otimizar o desempenho esportivo.

Paralelamente, o impacto dos direitos de transmissão televisiva tem sido exaustivamente discutido, devido à sua relevância na geração de receitas significativas para os clubes (Andreff & Staudohar, 2000; Deloitte, 2021). Diversos estudos confirmam que a negociação eficaz desses direitos contribui diretamente para a sustentabilidade financeira e a capacidade competitiva das equipes, permitindo investimentos mais robustos na contratação de atletas e na infraestrutura esportiva (Peeters & Szymanski, 2014; Szymanski & Kuypers, 1999).

Outro elemento amplamente abordado na literatura refere-se à profissionalização da gestão, entendida como o nível de qualificação e experiência dos gestores que atuam nessas instituições esportivas. Pesquisas têm demonstrado uma forte correlação entre o aumento do índice de profissionalização e a melhoria dos resultados financeiros e esportivos dos clubes (Beech & Chadwick, 2013; Mattar & Azevedo, 2020; Storm & Nielsen, 2012; Aidar, Leoncini & Oliveira, 2002). A profissionalização, portanto, emerge como condição essencial para a competitividade sustentável.

Além disso, mecanismos regulatórios como o Fair Play Financeiro, introduzido pela UEFA, são frequentemente analisados em razão de sua influência significativa na reestruturação das práticas administrativas e financeiras dos clubes europeus (Franck, 2014; UEFA, 2015; Peeters & Szymanski, 2014). Estudos acadêmicos apontam que essa regulamentação impulsionou mudanças na cultura financeira dos clubes, promovendo práticas administrativas mais sustentáveis e responsáveis, com impactos positivos diretos na estabilidade financeira e esportiva.

No Brasil, entretanto, pesquisas apontam para desafios substanciais na implementação efetiva de governança corporativa e de uma gestão profissionalizada, destacando dificuldades específicas associadas à instabilidade administrativa, rotatividade gerencial e falta de estratégias de longo prazo (Costa, 2005; Bortoluzzo et al., 2017; Mattar & Azevedo, 2020). Esses estudos indicam que fatores culturais e institucionais representam barreiras significativas à plena profissionalização das práticas administrativas no país.

Modelos de sucesso internacionais frequentemente citados pela literatura acadêmica, tais como FC Barcelona, Real Madrid e Bayern de Munique, são utilizados como exemplos paradigmáticos de gestão profissionalizada e governança eficiente (Terrien, Scelles & Morrow, 2017; Gerrard & Dobson, 2000; Sloane, 2015). Esses clubes são reconhecidos por sua habilidade de aliar estratégias comerciais inovadoras com resultados esportivos consistentes e de longo prazo.

Outro aspecto destacado pela literatura refere-se à importância da diversificação das receitas, que constitui uma estratégia eficaz para minimizar riscos financeiros e garantir a sustentabilidade econômica dos clubes (Storm & Nielsen, 2012; Deloitte, 2021; Beech & Chadwick, 2013). Clubes com maior diversificação de fontes de receita tendem a apresentar resiliência econômica superior e maior capacidade competitiva.

Ativos intangíveis como marcas e reputação institucional recebem destaque especial devido ao seu potencial para aumentar receitas comerciais, atrair patrocínios e fortalecer a posição competitiva dos clubes (Richelieu & Desbordes, 2009; Chadwick & Holt, 2006; Couvelaere & Richelieu, 2005). A gestão estratégica desses ativos tem sido amplamente reconhecida como um diferencial competitivo crucial.

Contudo, a mensuração econômica desses ativos intangíveis representa um desafio técnico substancial devido à sua complexidade e natureza subjetiva (Lev, 2001; Mouritsen, Larsen & Bukh, 2001; Julianotti, 2002). Novas abordagens metodológicas têm sido exploradas para tornar a avaliação desses ativos mais precisa e objetiva, contribuindo para uma gestão mais eficiente.

Em complemento aos ativos intangíveis, os ativos imobilizados também recebem destaque devido à importância estratégica e ao impacto econômico significativo em receitas e custos operacionais dos clubes, especialmente estádios e centros de treinamento (Costa, 2005; Mattar & Azevedo, 2020; Bainbridge, Cameron & Dawson, 1996). A gestão eficiente desses recursos físicos é apontada como vital para o sucesso sustentável.

A literatura também ressalta o impacto dos fatores institucionais e culturais nas práticas administrativas adotadas pelos clubes, refletindo diferenças regionais importantes entre os

modelos europeu e sul-americano de gestão (Michie & Oughton, 2005; Dimitropoulos & Tsagkanos, 2012; Andreff & Staudohar, 2000). Esses fatores são frequentemente utilizados para explicar disparidades na eficiência administrativa e esportiva.

No contexto brasileiro, especificamente, barreiras culturais são destacadas como um grande entrave à adoção efetiva das melhores práticas internacionais de gestão e governança (Bortoluzzo et al., 2017; Aidar, Leoncini & Oliveira, 2002; Costa, 2005). Pesquisas indicam que mudanças profundas na cultura administrativa são necessárias para viabilizar melhorias significativas.

A literatura estabelece uma correlação robusta entre o desempenho financeiro e esportivo dos clubes, sugerindo que uma gestão financeira saudável impulsiona resultados esportivos superiores (Szymanski & Smith, 1997; Zimbalist, 2003). Erros estratégicos na esfera financeira são apontados como potencialmente devastadores para o desempenho esportivo, destacando a necessidade de abordagens integradas e sistêmicas na administração esportiva (Franck, 2014; Peeters & Szymanski, 2014).

Entretanto, os pontos comentados referem-se às pesquisas realizadas em campo estrangeiro. No Brasil, com o advento do modelo de SAF, os trabalhos começam a ser produzidos e publicados. O objetivo consiste na análise do conjunto de material brasileiro publicado após a implementação da Lei nº 14.193/2021.

3. METODOLOGIA

A metodologia adotada neste estudo segue o modelo proposto por Köhn (2017), utilizando uma abordagem sistemática e estruturada para identificar, categorizar e analisar os determinantes empíricos que afetam a gestão dos clubes de futebol. A revisão sistemática da literatura é considerada essencial para consolidar o conhecimento existente, identificar lacunas acadêmicas e sugerir direções para futuras pesquisas.

O procedimento inicial consistiu na definição clara do objetivo do estudo, que é explorar e analisar criticamente os critérios de gestão e SAF em clubes de futebol. Em conformidade com Köhn (2017), foram selecionados critérios rigorosos para identificar artigos relevantes, garantindo a abrangência e a precisão da pesquisa bibliográfica.

A identificação dos artigos seguiu um processo estruturado, dividindo-se em quatro etapas principais. A primeira etapa envolveu uma busca sistemática nas bases de dados acadêmicas reconhecidas internacionalmente: Scopus e Web of Science, utilizando palavras-

chave relacionadas à gestão esportiva e o novo modelo de sociedade anônima: Futebol e SAF. A busca foi realizada somente para artigos brasileiros.

Na segunda etapa, foi aplicado um critério de qualidade rigoroso, incluindo somente artigos publicados em periódicos revisados por pares. A terceira etapa envolveu a revisão detalhada e crítica dos artigos selecionados, avaliando sua relevância direta com os objetivos da pesquisa. Nesta fase, foram excluídos artigos que tratavam superficialmente do tema ou cuja abordagem não estava diretamente relacionada à gestão e governança dos clubes de futebol. Este procedimento garantiu que apenas estudos empíricos relevantes fossem incluídos na análise final.

Na quarta etapa, realizou-se uma busca adicional nas referências bibliográficas dos artigos selecionados, visando assegurar a inclusão de trabalhos importantes que poderiam não ter sido identificados nas etapas anteriores. Este processo ampliou o escopo da análise e fortaleceu a abrangência da revisão sistemática realizada.

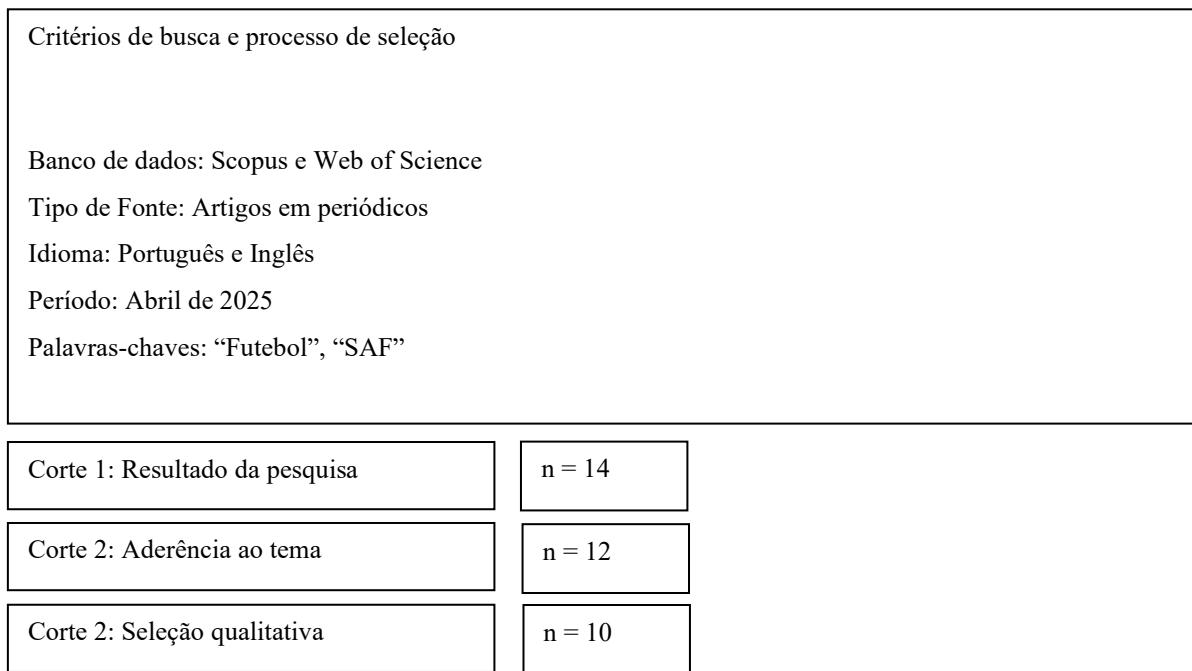
Após a seleção final dos artigos, realizou-se uma análise qualitativa, seguindo as diretrizes sugeridas por Köhn (2017). A análise envolveu a categorização dos determinantes identificados em dimensões claras, tais como governança corporativa, profissionalização da gestão, diversificação de receitas, ativos intangíveis, regulamentações financeiras e fatores culturais e institucionais.

A categorização dos artigos permitiu estabelecer um quadro conceitual estruturado, semelhante ao proposto por Köhn, facilitando a visualização das relações existentes entre os diferentes determinantes identificados. Essa estrutura conceitual foi fundamental para organizar os resultados de maneira coerente, contribuindo para a compreensão integrada dos fatores que influenciam a gestão eficaz em clubes esportivos.

A metodologia incluiu também uma avaliação crítica das limitações metodológicas dos estudos analisados, conforme recomendado por Köhn (2017), destacando aspectos como tamanho das amostras, períodos de análise, métodos estatísticos empregados e generalizabilidade dos resultados obtidos.

Por fim, com base nos resultados da revisão sistemática, identificaram-se lacunas acadêmicas específicas que permitem sugerir direções claras para futuras pesquisas. Este procedimento seguiu estritamente a orientação de Köhn, garantindo que a presente revisão sistemática não apenas sintetizasse o conhecimento atual, mas também oferecesse contribuições concretas para o avanço da literatura acadêmica sobre a gestão esportiva.

Figura 1: Modelo de seleção dos artigos



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Kohn (2017).

Os cortes representam filtros para a temática aderente ao proposto. Com o retorno de 14 artigos na busca, o primeiro corte excluiu dois artigos por seres estudos sobre a prática esportiva e resutaldos sobre performance de atletas, sem relação com SAF. O segundo corte retirou dois artigos que contemplavam aspectos jurídicos internacionais, mas sem correlação ou comentários sobre o modelo brasileiro.

Com os cortes apresentados, seguindo os modelos de qualidade e aderência ao tema, chega-se ao quadro 1, no qual pode-se observar os 10 artigos selecionados.

Quadro 1: Seleção dos artigos, data de publicação, metodologia e foco de pesquisa.

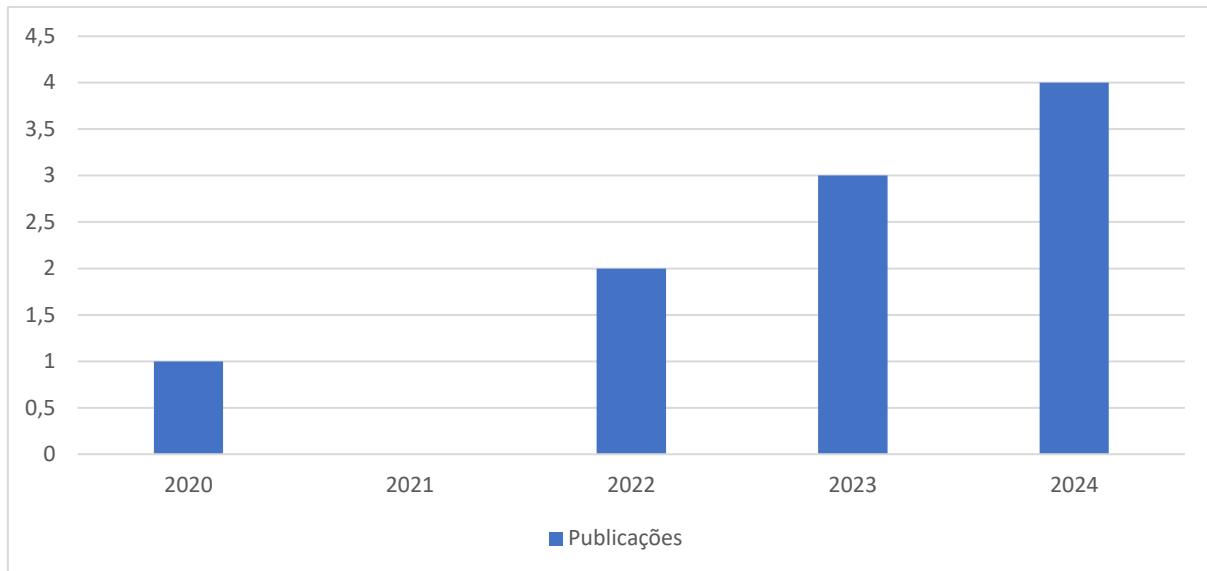
#	Artigo	Data do Artigo	Metodologia Aplicada	Foco da Pesquisa
1	A reorganização societária de clube para SAF ou clube-empresa	2020	Revisão bibliográfica e documental	Reorganização societária e sustentabilidade econômica e esportiva de clubes de futebol
2	A criação da Sociedade Anônima do Futebol e a aplicação da Lei 11.101/2005	2022	Revisão bibliográfica e análise documental	Implicações jurídicas e financeiras da criação das SAFs e aplicação da Lei 11.101/2005

3	Reestruturação econômico-financeira e organizacional: o caso do Figueirense	2022	Estudo de caso e análise documental	Análise das medidas de reestruturação financeira e organizacional adotadas pelo Figueirense
4	A nova Sociedade Anônima do Futebol (Lei 14.193/2021) como escudo ao superendividamento	2023	Revisão bibliográfica e análise documental	Impactos jurídicos e financeiros da nova lei das SAFs contra o superendividamento dos clubes
5	Futebol, negócio e globalização	2023	Revisão bibliográfica e análise conceitual	Transformação do futebol em um negócio global e suas consequências econômicas e culturais
6	Planejamento esportivo: implicações da cisão para SAF (Cruzeiro e Botafogo)	2023	Estudo de caso	Implicações da cisão societária para SAF nos clubes Cruzeiro e Botafogo
7	Sociedade Anônima de Futebol (SAF): novo modelo de gestão dos clubes brasileiros	2024	Revisão bibliográfica e análise documental	Avaliação do novo modelo de gestão introduzido pelas SAFs nos clubes brasileiros
8	Transição para a Sociedade Anônima do Futebol: contexto internacional e opiniões	2024	Revisão bibliográfica e análise comparativa	Análise comparativa da transição para modelo de SAF no contexto internacional e opiniões gerais
9	Valuation em clubes de futebol: o caso do Flamengo	2024	Estudo de caso e análise financeira	Avaliação financeira e impacto da reestruturação econômica do Flamengo
10	A importância dos recursos intangíveis na sustentabilidade financeira das SAFs	2024	Revisão bibliográfica e análise documental	Papel dos ativos intangíveis na sustentabilidade financeira de clubes transformados em SAFs

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ademais, no quadro 2 pode-se observar o número de publicações por ano sobre o tema SAF. Com a aprovação da Lei 14.193/21, que regulou os aspectos das SAFs no Brasil, as pesquisas começaram a ser realizadas. O presente estudo justifica sua importância na medida em que unifica os artigos publicados para compreender o nível de avanço acadêmico sobre o tema.

Quadro 2: Número de publicações sobre SAF ao longo dos anos.



Fonte: Elaborado pelos autores.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Artigo 2020

O artigo 1 examina a interface entre a estrutura jurídica da Sociedade Anônima do Futebol (SAF), instituída pela Lei nº 14.193/2021, e os mecanismos previstos na Lei de Recuperação Judicial e Falência (Lei nº 11.101/2005), propondo uma reflexão sobre a viabilidade da aplicação da recuperação judicial a clubes em processo de transição societária. O autor argumenta que a SAF não apenas representa uma inovação organizacional no futebol brasileiro, como também requer um arcabouço jurídico e econômico que seja capaz de assegurar a reestruturação financeira das entidades esportivas, inserindo-as em um sistema regulatório mais previsível e eficiente. A utilização da Lei nº 11.101/2005 como instrumento complementar ao processo de transformação dos clubes em SAF evidencia a busca por alternativas legais que permitam aos clubes reordenar seus passivos e estabelecer um novo ciclo de gestão baseado em práticas empresariais (Lei 14.193/2021).

No plano conceitual, o artigo destaca que a tradicional natureza associativa dos clubes limitava seu acesso a instrumentos jurídicos aplicáveis às sociedades empresariais. A promulgação da Lei da SAF inaugura uma nova era, permitindo a esses entes não apenas captar recursos no mercado de capitais, mas também submeter-se a institutos próprios do direito empresarial, como a recuperação judicial. O autor propõe que, embora haja divergência doutrinária quanto à aplicabilidade da recuperação judicial às SAFs, essa possibilidade deve ser

considerada dentro do contexto da função social da empresa e da preservação da atividade econômica — princípios consagrados no direito empresarial contemporâneo. Tal entendimento reforça a ideia de que o futebol profissional, para além de seu papel cultural, deve ser gerido com base em critérios técnicos e jurídicos que assegurem sua perenidade e viabilidade econômica.

O texto também investiga os fundamentos legais e jurisprudenciais que sustentariam a extensão da Lei nº 11.101/2005 às SAFs, defendendo que a nova estrutura societária criada pela Lei nº 14.193/2021 atende aos requisitos legais para a qualificação como sociedade empresária. Nessa linha, o artigo ressalta que a aplicação da recuperação judicial às SAFs representaria um avanço significativo na consolidação de um ambiente de negócios mais seguro e eficiente no futebol, contribuindo para a atração de investimentos e a redução da insegurança jurídica. A compatibilização entre os regimes jurídicos das duas leis permitiria uma transição mais estruturada para os clubes em dificuldades financeiras, sendo um fator relevante para a credibilidade do novo modelo proposto (Medeiros, 2020; Costa, 2005).

Por fim, a análise crítica do artigo aponta que a proposta de aplicação da Lei nº 11.101/2005 às SAFs não se restringe à técnica legislativa, mas revela uma preocupação maior com a construção de um modelo de gestão esportiva ancorado em práticas jurídicas modernas e eficientes. O autor evidencia que o êxito da SAF como alternativa estrutural depende não apenas da normatização da governança corporativa e dos incentivos fiscais, mas também da existência de mecanismos efetivos de superação da crise financeira. Assim, o texto oferece uma contribuição relevante ao debate sobre a reforma institucional do futebol brasileiro, sinalizando que a articulação entre direito desportivo e direito empresarial pode ser determinante para o sucesso da transição para modelos mais sustentáveis de gestão (Rodrigues, 2007; Lei 14.193/2021).

4.2 Artigos 2022

A análise comparativa entre os artigos “A criação da Sociedade Anônima do Futebol e a aplicação da Lei 11.101/2005” e “Reestruturação econômico-financeira e organizacional: o caso do Figueirense” revela uma complementaridade entre os enfoques teórico-normativo e empírico-institucional no estudo da adoção do modelo SAF no futebol brasileiro. O primeiro texto discute, sob a ótica jurídica, a inter-relação entre a nova figura societária e os instrumentos da recuperação judicial previstos na Lei nº 11.101/2005, defendendo sua aplicabilidade como mecanismo de proteção patrimonial e de viabilização da continuidade das atividades dos clubes (Lei 14.193/2021). Já o segundo artigo, por sua vez, oferece uma análise concreta da aplicação

do modelo de reestruturação, descrevendo as ações implementadas pelo Figueirense Futebol Clube diante de sua grave crise financeira e institucional, proporcionando um exemplo prático da transição de modelo de gestão e de sua viabilidade operacional.

No plano jurídico, o primeiro artigo avança ao propor uma interpretação sistêmica das normas aplicáveis à realidade do futebol, sustentando que a SAF, como nova categoria empresarial, deve ter acesso aos mesmos instrumentos de recuperação previstos para sociedades empresárias comuns. Esse entendimento é relevante ao considerar que o regime jurídico anterior — fundado em entidades associativas — impedia a utilização da recuperação judicial como alternativa à falência, o que ampliava o ciclo de endividamento e inviabilizava a sustentabilidade econômica dos clubes (Costa, 2005). O artigo, ao enfatizar a função social da empresa e a preservação da atividade econômica como fundamentos para a aplicação da Lei nº 11.101/2005 às SAFs, contribui para o debate sobre a racionalização do regime jurídico aplicável ao futebol profissional no Brasil.

O estudo de caso do Figueirense, por sua vez, ao detalhar a reestruturação econômico-financeira do clube, demonstra empiricamente as possibilidades e os limites das práticas de recuperação institucional e financeira adotadas no setor. As ações descritas — que incluem a renegociação de passivos, reformulação do modelo de governança e redefinição da estratégia administrativa — ilustram de forma prática os impactos da transição para estruturas mais próximas ao modelo SAF, ainda que, à época, a legislação específica não estivesse plenamente vigente. A experiência do clube catarinense reforça a relevância de práticas modernas de gestão para reverter quadros de colapso institucional, sinalizando que a profissionalização da administração e o planejamento estratégico são fatores determinantes para a retomada da sustentabilidade esportiva e financeira (Medeiros, 2020).

Um ponto de convergência entre os dois textos está na valorização da racionalidade empresarial como princípio norteador da gestão no futebol. Ambos reconhecem que a adoção de mecanismos jurídicos e administrativos típicos do setor privado, como a recuperação judicial e a governança corporativa profissionalizada, são essenciais para reposicionar os clubes como agentes econômicos viáveis e atrativos ao investimento (Rodrigues, 2007; Matias, 2018). No entanto, enquanto o primeiro artigo se concentra em estabelecer os fundamentos normativos para essa mudança, o segundo demonstra os desafios e as estratégias de implementação concretas, permitindo um diálogo frutífero entre teoria e prática.

Portanto, a leitura conjunta dos dois estudos enriquece a compreensão do fenômeno da SAF ao oferecer tanto a fundamentação jurídico-institucional necessária à sua consolidação normativa, quanto uma ilustração empírica de seu potencial transformador. A articulação entre

teoria e prática permite afirmar que o sucesso do modelo SAF depende não apenas da criação de um marco legal inovador, mas, sobretudo, da capacidade dos clubes de operarem internamente transformações administrativas profundas e consistentes, ancoradas em princípios de governança, responsabilidade fiscal e visão estratégica de longo prazo (Beech & Chadwick, 2013; Lei 14.193/2021).

4.3 Artigos 2023

A análise conjunta dos artigos “A nova Sociedade Anônima do Futebol (Lei 14.193/2021) como escudo ao superendividamento”, “Futebol, negócio e globalização” e “Planejamento esportivo: implicações da cisão para SAF (Cruzeiro e Botafogo)” revela uma complexa interseção entre direito, economia e gestão esportiva na consolidação da SAF como modelo transformador do futebol brasileiro. Os textos, ao abordarem diferentes dimensões do tema, evidenciam como a mudança estrutural proposta pela Lei nº 14.193/2021 representa não apenas uma inovação legislativa, mas um repositionamento estratégico dos clubes diante da globalização e das exigências de um mercado esportivo financeiramente competitivo (Lei 14.193/2021; Giulianotti & Robertson, 2004).

O artigo centrado na função da SAF como mecanismo jurídico contra o superendividamento destaca o papel da legislação como instrumento de racionalização da responsabilidade patrimonial e de proteção institucional dos clubes. A análise parte do reconhecimento de que a insolvência recorrente das agremiações esportivas resulta, em grande medida, da fragilidade do modelo associativo, que carece de controles financeiros e de incentivos à gestão eficiente. A SAF surge, assim, como alternativa viável ao incorporar ferramentas empresariais capazes de atrair investimentos, renegociar passivos e restabelecer o equilíbrio orçamentário (Medeiros, 2020).

Por outro lado, o texto “Futebol, negócio e globalização” oferece o pano de fundo estrutural e histórico que permite compreender a emergência da SAF como resposta a uma pressão internacional por modernização e profissionalização do futebol. O artigo argumenta que, a partir do final do século XX, o futebol deixou de ser apenas um fenômeno cultural para se converter em uma indústria global multibilionária, regida por lógicas de mercado e por processos de financeirização. Nesse cenário, os clubes que permaneceram vinculados a modelos amadores ou comunitários passaram a apresentar baixa competitividade, o que exigiu adaptações institucionais profundas, como a adoção do modelo SAF (Giulianotti & Robertson, 2004).

O estudo que examina as implicações práticas da cisão societária nos clubes Cruzeiro e Botafogo, por sua vez, insere-se no campo da análise empírica e operacional, fornecendo elementos concretos sobre os desafios e benefícios da transformação estrutural para SAF. Os autores descrevem com precisão o processo de separação entre associação civil e sociedade empresária, revelando os impactos imediatos dessa transição sobre a governança, o planejamento estratégico e a capacidade de captação de investimentos. A análise revela que, embora a cisão envolva complexidades jurídicas e administrativas, ela representa uma etapa necessária para a reconstrução da credibilidade institucional dos clubes (Rodrigues, 2007).

Um elemento comum aos três textos é a ênfase na profissionalização da gestão esportiva como pré-requisito para a eficácia do modelo SAF. A literatura é unânime ao reconhecer que o sucesso da SAF depende não apenas do suporte normativo, mas da adoção de práticas sólidas de governança, incluindo auditorias independentes, planejamento estratégico de longo prazo e políticas financeiras compatíveis com os objetivos esportivos (Beech & Chadwick, 2013). Essa exigência reforça a ideia de que a SAF não deve ser tratada como solução isolada, mas como parte de um processo mais amplo de reforma institucional.

A articulação entre os marcos regulatórios nacionais e as tendências globais de governança esportiva também é explorada pelos textos, que sinalizam a convergência entre o modelo brasileiro e as experiências internacionais, como a Premier League inglesa e a La Liga espanhola. Essa comparação é essencial para entender os riscos e as potencialidades da SAF, sugerindo que sua implementação deve estar ancorada em diretrizes de compliance e transparência que aumentem a atratividade do setor para investidores estrangeiros e para o mercado financeiro (Matias, 2018).

Contudo, os autores também alertam para a persistência de desafios estruturais e culturais, como a resistência de dirigentes tradicionais, a frágil cultura de prestação de contas e a ausência de mecanismos eficazes de fiscalização e regulação no ambiente esportivo brasileiro. Esses fatores podem comprometer os objetivos da SAF, especialmente se a legislação for aplicada de forma fragmentada ou descolada das realidades administrativas dos clubes. Assim, a SAF exige não apenas adaptação legal, mas uma mudança cultural profunda no futebol nacional (Costa, 2005).

Por fim, ao reunir os aspectos jurídicos, econômicos e operacionais da SAF, os três textos analisados apontam para a necessidade de uma abordagem integrada e sistêmica da reforma do futebol brasileiro. A SAF deve ser compreendida como um instrumento de reorganização estrutural que demanda planejamento estratégico, coordenação normativa e compromisso institucional. Ao permitir que clubes renegociem dívidas, profissionalizem sua

gestão e se adequem às exigências do mercado global, a SAF representa uma oportunidade histórica de transformar o futebol brasileiro em um setor economicamente sustentável e esportivamente competitivo.

4.4 Artigos 2024

A análise dos artigos “Sociedade Anônima de Futebol (SAF): novo modelo de gestão dos clubes brasileiros”, “Transição para a Sociedade Anônima do Futebol: contexto internacional e opiniões”, “Valuation em clubes de futebol: o caso do Flamengo” e “A importância dos recursos intangíveis na sustentabilidade financeira das SAFs” contribui para aprofundar a compreensão sobre a natureza multifacetada do modelo SAF, ao enfatizar suas dimensões organizacionais, comparativas, financeiras e estratégicas. Esses estudos ampliam e atualizam o debate iniciado pelos trabalhos anteriormente analisados, ao incluir abordagens que tratam da implantação concreta da SAF, da comparação com experiências internacionais, da mensuração de valor econômico e da relevância dos ativos intangíveis na construção de sustentabilidade financeira no futebol profissional.

O primeiro artigo examina o modelo SAF como uma ruptura com o paradigma associativo, propondo uma gestão orientada por métricas empresariais e baseada em critérios de eficiência, rentabilidade e governança. A pesquisa ressalta que a SAF representa uma institucionalização da profissionalização na gestão do futebol, ao exigir estruturas administrativas compatíveis com o mercado corporativo, tais como conselhos deliberativos independentes, práticas de compliance e sistemas de controle financeiro rigorosos (Lei 14.193/2021). Tal diagnóstico reforça o entendimento de que a SAF não é apenas uma inovação jurídica, mas uma transformação organizacional que exige requalificação de lideranças, redesenho de processos internos e nova lógica decisória baseada em resultados.

No artigo “Transição para a Sociedade Anônima do Futebol: contexto internacional e opiniões”, destaca-se uma perspectiva comparativa entre os modelos adotados no Brasil e os formatos empresariais consolidados na Europa e América do Sul. A pesquisa oferece um panorama sobre como diferentes países estruturaram a conversão de clubes associativos em sociedades empresárias, evidenciando a importância da regulação estatal, do suporte jurídico adequado e da maturidade institucional. O texto argumenta que, embora o modelo brasileiro tenha características próprias, ele precisa observar experiências estrangeiras, como os casos da Bundesliga e da Premier League, a fim de consolidar um ecossistema de governança compatível com padrões internacionais de integridade, sustentabilidade e atratividade financeira (Giulianotti & Robertson, 2004).

Já o estudo de valuation do Flamengo oferece uma contribuição decisiva ao demonstrar, com base em dados empíricos, como a adoção de práticas de gestão financeira estruturada pode resultar em expressiva valorização econômica. O texto reforça que o aumento do valor do clube está diretamente associado à capacidade de gerar superávit operacional, manter previsibilidade orçamentária e capitalizar ativos intangíveis como marca, torcida e reputação institucional. Ao apresentar métricas comparativas e metodologias de avaliação, o artigo oferece instrumentos teóricos e práticos para mensurar o sucesso da transição para o modelo SAF e fornece parâmetros de mercado úteis para investidores e gestores.

Por sua vez, o artigo sobre a importância dos recursos intangíveis na sustentabilidade financeira das SAFs aprofunda uma dimensão frequentemente subestimada na literatura sobre futebol: o papel estratégico dos ativos não tangíveis. A pesquisa argumenta que a longevidade e a estabilidade financeira de uma SAF não dependem apenas da capitalização ou da eficiência administrativa, mas também da capacidade de transformar ativos simbólicos — como a cultura do clube, sua imagem e sua base social — em fontes concretas de receita e vantagem competitiva. Isso implica em políticas institucionais de branding, fidelização de torcedores, ampliação da presença digital e proteção jurídica da propriedade intelectual (Richelieu & Desbordes, 2009).

Esses quatro artigos, ao trazerem novas perspectivas e aprofundamentos, demonstram uma evolução clara em relação à literatura anterior: se os primeiros estudos focaram nas bases jurídicas e na descrição do problema estrutural do futebol brasileiro, estes trabalhos apontam para soluções estratégicas, análises operacionais e caminhos de valorização econômica. Observa-se uma mudança do discurso prescritivo e normativo para uma abordagem mais aplicada, voltada à análise de resultados e à definição de boas práticas na gestão esportiva. Além disso, os artigos propõem modelos de avaliação e métricas de performance que podem ser utilizados em estudos futuros.

As avenidas futuras sugeridas por esses estudos incluem, principalmente, o acompanhamento longitudinal dos clubes transformados em SAF, a mensuração do impacto da profissionalização sobre o desempenho esportivo e a identificação de modelos híbridos que combinem os princípios do associativismo com as exigências do mercado. Além disso, os artigos sugerem que o debate sobre SAF deve ser ampliado para considerar temas como responsabilidade social corporativa, participação do torcedor nos processos decisórios e integração entre clubes, empresas e comunidades. Há, portanto, um campo de pesquisa em expansão que ainda requer contribuições interdisciplinares, dados empíricos consolidados e comparações internacionais sistematizadas.

Em síntese, os artigos analisados reforçam a ideia de que a SAF deve ser entendida como uma plataforma estratégica de transformação institucional e não apenas como um instrumento jurídico ou contábil. Sua implementação bem-sucedida depende da integração entre planejamento estratégico, práticas de governança e inovação financeira, com foco na criação de valor sustentável. O avanço da literatura acadêmica nessa direção indica maturidade do campo e sugere que o futebol brasileiro se encontra em um momento crítico de inflexão, no qual a produção de conhecimento rigoroso pode influenciar diretamente os rumos institucionais da modalidade no país.

5. CONCLUSÃO

As contribuições analisadas ao longo deste estudo revelam uma trajetória de amadurecimento da literatura acadêmica em torno da Sociedade Anônima do Futebol (SAF), que tem se consolidado como objeto de estudo relevante nas interseções entre direito, gestão, economia e governança esportiva. A convergência entre os textos reside no reconhecimento de que a SAF representa uma inflexão no paradigma organizacional vigente no futebol brasileiro, ao propor uma ruptura com o modelo associativo tradicional, substituindo-o por um arranjo societário fundamentado em práticas empresariais, princípios de governança corporativa e racionalidade econômica. Essa mudança estrutural é compreendida, não como um fim em si mesma, mas como parte de um processo mais amplo de profissionalização do setor, exigindo adequações jurídicas, institucionais e culturais.

As evidências empíricas e teóricas mobilizadas pelos artigos evidenciam que o sucesso da SAF depende de múltiplas dimensões interdependentes. Por um lado, destacam-se os avanços normativos trazidos pela Lei nº 14.193/2021, que cria as condições formais para a transição societária dos clubes e prevê mecanismos como o regime centralizado de execuções e incentivos tributários. Por outro, os estudos apontam que a efetividade desse arcabouço jurídico depende da incorporação de práticas de governança transparentes, da adoção de modelos de gestão baseados em resultados e da articulação estratégica entre ativos tangíveis e intangíveis. Nesse sentido, o papel das lideranças administrativas, da qualificação técnica e da reestruturação organizacional assume centralidade na trajetória de consolidação do novo modelo.

A literatura mais recente evolui da descrição normativa e diagnóstica dos problemas estruturais do futebol nacional para uma abordagem que incorpora instrumentos de mensuração

de desempenho, estudos comparativos e análises de viabilidade financeira. Tal avanço é perceptível nos estudos que tratam da valorização de clubes a partir da profissionalização da gestão, bem como naqueles que enfatizam o papel dos recursos intangíveis como determinantes da sustentabilidade econômica das SAFs. Ao enfatizarem as dimensões operacionais e estratégicas da transformação institucional, os textos indicam uma mudança na agenda de pesquisa, que passa a se orientar por parâmetros analíticos mais densos e por uma articulação mais clara entre teoria e prática.

Apesar dos avanços observados, a literatura ainda carece de estudos longitudinais que permitam avaliar os efeitos da SAF sobre o desempenho esportivo e financeiro dos clubes ao longo do tempo. Também permanecem em aberto investigações sobre a forma como diferentes tipos de stakeholders — incluindo torcedores, investidores, gestores e entes reguladores — reagem à implementação da SAF. Pouco se sabe, por exemplo, sobre os impactos sociais da transformação societária no vínculo identitário entre clubes e comunidades locais, ou sobre os riscos de concentração de poder decorrentes da entrada de capital privado no futebol. Tais lacunas apontam para a necessidade de abordagens interdisciplinares e metodologias mistas que aprofundem a compreensão do fenômeno em sua totalidade.

Em conclusão, os estudos aqui analisados fornecem elementos teóricos e empíricos valiosos para a compreensão da SAF como instrumento de reestruturação do futebol brasileiro. Ao integrarem dimensões jurídicas, econômicas e organizacionais, esses trabalhos demonstram que a SAF possui potencial para constituir um novo ciclo de desenvolvimento institucional e financeiro para os clubes, desde que acompanhada de mecanismos eficazes de controle, planejamento e participação. A consolidação dessa agenda de pesquisa dependerá do envolvimento contínuo da academia na produção de evidências, no acompanhamento crítico da implementação legislativa e na formulação de propostas que contribuam para um futebol mais sustentável, transparente e competitivo.

REFERÊNCIAS

- Aidar, G., Leoncini, M. P., & Oliveira, L. C. (2002). Profissionalização no futebol brasileiro: o papel dos dirigentes e gestores. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 24(3), 57–71.
- Andreff, W., & Staudohar, P. D. (2000). The evolving European model of professional sports finance. *Journal of Sports Economics*, 1(3), 257–276.
- Baimbridge, M., Cameron, S., & Dawson, P. (1996). Satellite television and the demand for football: a whole new ball game? *Scottish Journal of Political Economy*, 43(3), 317–333.

- Beech, J., & Chadwick, S. (2013). *The business of sport management* (2nd ed.). Pearson Education.
- Bortoluzzo, A. B., Soares, A. M., & Beuren, I. M. (2017). Governança corporativa em clubes de futebol brasileiros. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(4), 495–515.
- Chadwick, S., & Holt, M. (2006). Building global sports brands: the case of Manchester United. *Journal of Brand Management*, 13(4/5), 496–514.
- Costa, L. P. (2005). A profissionalização dos clubes de futebol no Brasil: uma análise crítica. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 26(2), 203–218.
- Couvelaere, V., & Richelieu, A. (2005). Brand strategy in professional sports: the case of French soccer teams. *European Sport Management Quarterly*, 5(1), 23–46.
- Deloitte. (2021). *Annual review of football finance 2021*. Sports Business Group.
- Dimitropoulos, P. E., & Tsagkanos, A. (2012). Financial performance and corporate governance in the European football industry. *International Journal of Sport Finance*, 7(4), 280–308.
- Franck, E. (2014). Financial fair play in European club football: what is it all about? *International Journal of Sport Finance*, 9(3), 193–217.
- Garcia, J., & Rodriguez, P. (2003). The determinants of football match attendance revisited: empirical evidence from the Spanish football league. *Journal of Sports Economics*, 3(1), 18–38.
- Gerrard, B., & Dobson, S. (2000). The determinants of player remuneration in English professional soccer. *Applied Economics*, 32(9), 1145–1155.
- Giulianotti, R. (2002). Supporters, followers, fans, and flâneurs: a taxonomy of spectator identities in football. *Journal of Sport & Social Issues*, 26(1), 25–46.
- Giulianotti, R., & Robertson, R. (2004). The globalization of football: a study in the glocalization of the ‘serious life’. *British Journal of Sociology*, 55(4), 545–568.
- Hamil, S., Walters, G., & Watson, L. (2010). The model of governance at FC Barcelona: balancing member democracy, commercial strategy, corporate social responsibility and sporting performance. *Soccer & Society*, 11(4), 475–504.
- Köhn, C. A. (2017). O uso da revisão sistemática da literatura nas pesquisas científicas de contabilidade: proposta de uma estrutura. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 11(2), 208–224.
- Lev, B. (2001). *Intangibles: management, measurement, and reporting*. Brookings Institution Press.
- Matias, M. M. (2018). A profissionalização dos clubes de futebol no Brasil: governança, desempenho e sustentabilidade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(2), 235–250.

- Mattar, F. N., & Azevedo, A. (2020). Gestão esportiva e estratégia nos clubes de futebol brasileiros. *Revista de Administração da UFSM*, 13(3), 602–624.
- Medeiros, R. G. (2020). Sociedade Anônima do Futebol: aspectos jurídicos, financeiros e de governança. *Revista de Direito Desportivo*, 1(2), 45–68.
- Michie, J., & Oughton, C. (2005). Corporate governance in the cultural and creative industries: the case of the UK football industry. *Corporate Governance: An International Review*, 13(4), 517–531.
- Mouritsen, J., Larsen, H. T., & Bukh, P. N. D. (2001). Intellectual capital and the 'capable firm': narrating, visualising and numbering for managing knowledge. *Accounting, Organizations and Society*, 26(7/8), 735–762.
- Peeters, T., & Szymanski, S. (2014). Financial fair play in European football. *Economic Policy*, 29(78), 343–390.
- Richelieu, A., & Desbordes, M. (2009). Football teams going international – the strategic leverage of branding. *Journal of Sponsorship*, 2(4), 10–22.
- Rodrigues, M. (2007). Futebol brasileiro: entre a tradição associativa e a necessidade de modernização. *Revista de Administração Pública*, 41(2), 203–220.
- Sloane, P. (2015). The economics of professional football revisited. *Scottish Journal of Political Economy*, 62(1), 1–7.
- Storm, R. K., & Nielsen, K. (2012). Sport policy in Denmark. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 4(3), 419–431.
- Szymanski, S., & Kuypers, T. (1999). Winners and losers: the business strategy of football. *Viking*.
- Szymanski, S., & Smith, R. (1997). Football and the law of demand. *Scottish Journal of Political Economy*, 44(4), 335–354.
- Terrien, M., Scelles, N., & Morrow, S. (2017). The new governance of football: what role for supporters? *Sport in Society*, 20(11), 1717–1734.
- UEFA. (2015). UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations. Union of European Football Associations.
- Zimbalist, A. (2003). *May the best team win: baseball economics and public policy*. Brookings Institution Press.