

# SOCIEDADE ANÔNIMA NO FUTEBOL (SAF) E OS DESAFIOS DA GESTÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO<sup>1</sup>

Vítor Weis Ribas<sup>2</sup>

Paulo Fernando Marschner<sup>3</sup>

## RESUMO

Recentemente, no futebol brasileiro foram criadas leis que regulamentam um novo modelo de gestão dos clubes, A Sociedade Anônima de Futebol (SAF), o que surge como uma oportunidade para os clubes solucionarem suas dívidas e profissionalizarem suas gestões. Tendo em vista este cenário, o presente estudo busca compreender os desafios que esses clubes enfrentarão para implementação desse modelo de gestão, baseado em uma análise científica de experiências internacionais que possam contribuir para o futebol nacional. Para tal, foi realizada uma pesquisa qualitativa, descritiva e bibliográfica onde foi buscado no Google Acadêmico o termo “football management”, no intervalo de tempo 2018-2022, no mês de abril de 2023. A pesquisa resultou em 789 artigos, dos quais 20 foram selecionados, de acordo com os critérios de inclusão. A partir dessa seleção de estudos foi possível perceber que as SAFs dominam o futebol europeu, unindo a gestão profissionalizada com resultados esportivos expressivos, devido ao fato de que existem grandes investidores buscando esse mercado de atuação, além de empresas que estão adotando o cross-ownership. Nota-se que existem desafios a serem enfrentados, como a cultura e tradição dos clubes e seus torcedores, além de um cenário de desigualdade de gênero. Portanto, este estudo contribuiu para destacar os principais desafios enfrentados por um gestor esportivo em relação ao gestor tradicional, evidenciando que há uma forte correlação entre a gestão profissionalizada e êxitos esportivos, sendo que a grande maioria dos *cases* de sucesso nos estudos selecionados é composta por clubes que são geridos por SAF e suas variantes.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Esportiva; Sociedade Anônima; Sociedade Anônima do Futebol, SAF.

## 1 INTRODUÇÃO

Diferente do que acontece nas principais ligas esportivas do mundo, onde a privatização dos clubes transforma o esporte em um negócio, elevando os níveis e padrões de qualidade, a gestão do esporte no Brasil ainda é limitada, pois a administração de alguns clubes é feita de forma amadora, sem profissionais especializados e as equipes, em sua grande maioria, são entidades sem fins lucrativos, destoando da tendência seguida pelas equipes mais fortes economicamente do mundo (NETO, 2021).

---

<sup>1</sup> Trabalho Final de Graduação – Curso de Administração.

<sup>2</sup> Acadêmico do Curso de Administração – UFN.

<sup>3</sup> Professor Orientador – UFN.

Um estudo apresentado pelo Banco Itaú em 2017 analisou a composição dos 27 clubes que mais faturam no Brasil. Por meio de um levantamento constatou-se que o futebol brasileiro passa por uma realidade de endividamento dos clubes, em sua grande maioria. Os clubes estudados na pesquisa faturaram, juntos, cerca de 4,93 bilhões de reais divididos em várias receitas, como direitos de TV e venda de jogadores, porém, ao mesmo tempo, a dívida somada desses clubes somava o montante de 6,614 bilhões de reais (SILVA, 2019).

Além disso, Amaral e Bastos (2015) entendem que existe a necessidade da profissionalização dos gestores das equipes de alto nível do futebol brasileiro, o que se deve ao fato de que o esporte e os clubes começam a ser vistos como um empreendimento. É importante citar o trabalho que realizam a Associação Brasileira de Gestão do Esporte (ABRAGESP) e a Associação Brasileira dos Executivos de Futebol (ABEX), que reúnem profissionais e estudiosos da área, o que pode incentivar a criação de um sistema unificado e robusto de ensino em gestão do esporte (BASTOS, 2016).

Outro fator evidenciado por Estender (2018) é que as negociações de jogadores foram, por muito tempo, vistas como o único meio de se gerar lucro, e o marketing esportivo como principal meio de arrecadação financeira, sendo de responsabilidade dos gestores maximizarem essas receitas, revertendo-as para melhorias estruturais e de seus atletas, além de eliminar as dívidas exorbitantes que são a realidade da maioria dos clubes nacionais.

Tal endividamento fez surgir a necessidade de os clubes aderirem a um novo modelo de gestão, as Sociedades Anônimas. A Lei Pelé já permitia que os clubes fossem constituídos na forma de sociedade empresarial. Contudo, a Sociedade Anônima do Futebol (SAF), instituída pela Lei nº 14.193/2001, em vigor recentemente, desde 09/08/2021, dispõe acerca de normas de constituição, governança, controle e transparência, meios de financiamento da atividade futebolística, tratamento dos passivos das entidades de práticas desportivas e regime tributário específico (RIBEIRO, 2015).

Ainda segundo o autor, é necessário repensar o modelo de gestão que existe no Brasil, no qual confederações, federações e clubes costumam adotar uma política, de serem associações privadas sem fins lucrativos, o que acaba favorecendo a presença de profissionais de outras áreas, os quais, na maioria dos casos, não apresentam formação em gestão esportiva e dividem seu tempo entre seus respectivos trabalhos e áreas de graduação, tornando a gestão pouco profissional.

A partir do tema apresentado e a situação problemática envolvida, a presente pesquisa procura responder à seguinte questão: Quais são os principais desafios que envolvem a adoção das Sociedades Anônimas de Futebol na gestão dos clubes no Brasil? Visando responder à

problemática levantada, a presente pesquisa tem como objetivo compreender os principais desafios que envolvem a adoção das Sociedades Anônimas de Futebol na gestão dos clubes no Brasil.

Quanto aos objetivos específicos, concentram-se em: a) investigar a experiência internacional da profissionalização da gestão de clubes de futebol; b) definir as principais linhas de discussão que envolvem a profissionalização do futebol; e c) relacionar como a experiência vivenciada pelo futebol internacional com este modelo de gestão pode contribuir com o futebol brasileiro.

O estudo das SAF e da gestão do esporte é fundamental. Segundo Cerqueira e Nakamura (2021), a evolução e profissionalização do esporte no Brasil, para a proteção do patrimônio pessoal do sócio, demonstrações financeiras e impossibilidade de retirada imotivada, faz-se necessária a qualificação dos gestores das equipes, e, dessa forma, apresenta-se um novo ramo de atuação para profissionais da área da Administração.

Conforme apurado pelo Jornal O Globo (2022), no futebol europeu as SAFs estão inseridas há mais de uma década e apresentam casos de sucesso após a compra de clubes como: Manchester City (2008), Paris Saint-Germain (2011) e o Liverpool (2010). O Manchester City e o PSG foram vendidos para empresários dos Emirados Árabes e do Qatar, respectivamente, já o Liverpool foi comprado pela Fenway Sports Group, do empresário John W. Henry, dono da franquia norte-americana de beisebol Boston Red Sox. Essas três equipes, após a mudança na gestão do clube, protagonizaram as principais contratações do futebol europeu, com grandes investimentos que resultaram em sucesso competitivo nos últimos anos.

Por meio da regularização do modelo das Sociedades Anônimas do Futebol no Brasil, diversos times criaram e venderam suas Sociedades com o objetivo de gerir suas dívidas de forma mais eficiente. O primeiro clube a ser vendido foi o Cruzeiro, em dezembro de 2021; o ex-jogador Ronaldo Fenômeno anunciou que compraria 90% das ações do clube por uma quantia de R\$ 400 milhões. No entanto, o contrato só foi assinado em abril de 2022. O Botafogo formalizou, em março deste ano, a venda da maior parte da sua SAF para o americano John Textor, que desembolsou cerca de R\$ 400 milhões, divididos entre a compra e investimentos. Além desses dois clubes, outra renomada equipe do futebol nacional, o Vasco, vendeu em fevereiro a sua SAF para o grupo norte-americano 777 Partners, pela quantia de R\$ 700 milhões. O contrato firmado prevê o pagamento das dívidas do clube, investimentos na equipe e uma possível reforma do Estádio São Januário (REVISTA LANCE, 2022).

Tendo em vista este cenário de mudanças na gestão do futebol no país, Moraes, Amaral e Bastos (2021) acreditam que o foco será na reorganização e transformação da sociedade – que é hoje uma entidade sem fins lucrativos – em empresa, já que um clube social não tem dono, assemelhando-se ao setor público. O interesse do investidor está em controlar a operação, portanto, a questão é trazer controle privado para a administração do futebol, colocando profissionais qualificados na área.

A partir disso, o estudo e desenvolvimento da gestão esportiva, uma área com poucos especialistas no Brasil, será fundamental para o sucesso dos clubes-empresa no longo prazo, pois é necessário um planejamento estratégico bem executado para garantir a saúde financeira da organização e, ao mesmo tempo, conseguir resultados dentro de campo (MAZZEI; JÚNIOR, 2019).

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo buscará apresentar temáticas que rodeiam o atual momento do futebol, contextualizando assim as motivações que fizeram surgir uma nova tendência na gestão do esporte no país, principalmente com o surgimento da SAF.

### **2.1 Gestão Esportiva**

Mainardes, Ferreira e Raposo (2014) designam que eficácia é a capacidade de se fazer o que é preciso para se alcançar determinado objetivo, escolhendo-se os melhores meios para produzir o produto adequado ao mercado; já eficiência é a capacidade do gestor em alcançar os objetivos, utilizando a menor quantidade de recursos possíveis. A partir dessas definições, tem-se efetividade o aspecto fundamental para a área da gestão esportiva, em que, independentemente da função ou cargo, faz-se mister a presença de resultados positivos nas competições esportivas. Portanto, com um cargo de liderança em uma atividade de cunho interdisciplinar, o gestor esportivo deve apresentar constante preocupação com suas habilidades e capacidades para gerir pessoas e recursos em sua organização (AMARAL; BASTOS, 2015).

Mazzei e Júnior (2017) salientaram que a gestão do esporte pode ser definida como a utilização e aplicação de conhecimentos diferenciados, provenientes, principalmente, das ciências do esporte e da administração em relação ao comando de diferentes atividades e organizações existentes, no que se refere ao fenômeno esporte. Dessa forma, os pesquisadores

da administração buscam analisar os desdobramentos relacionados ao gerenciamento, enquanto os gestores esportivos aplicam de forma prática o desenvolvimento efetivo e eficiente desse gerenciamento.

Sordi e Theobald (2017) destacaram que a gestão esportiva tem por característica apresentar as funções de planejamento, organização, direção e controle, dentro do contexto de uma instituição, em que o objetivo primário são atividades esportivas. Rocha e Bastos (2011) definiram ainda, que a gestão de esporte é o processo de trabalhar com pessoas e recursos materiais para realizar objetivos de organizações esportivas com maior eficácia; preocupa-se com a coordenação de serviços esportivos.

Sendo assim, o perfil de um gestor esportivo deve ser composto de conhecimentos do Esporte atrelados a conhecimentos da Administração. Amaral e Bastos (2015) estabeleceram que o gestor esportivo precisa ter bom domínio sobre gerir esporte, amparado por ferramentas da Administração, definindo a missão, visão e valores da organização, o desenvolvimento de um planejamento estratégico, utilizando técnicas de gestão de pessoas para fazer com que os colaboradores trabalhem com foco, em um objetivo estabelecido pela organização, conhecimento e implementações técnicas de marketing, imagem e comunicação e introduzir uma política de gestão de qualidade.

## **2.2 Sociedades Anônimas**

As Sociedades Anônimas são regulamentadas pela Lei nº 6.404/76, do Código Civil Brasileiro em 2002. São conhecidas como sociedade empresarial, ou seja, sociedade que visa executar suas atividades econômicas e com fins lucrativos, de forma ordenada, fazendo com que ocorra a circulação de produtos e serviços (LOBO, 2017).

Dentro das Sociedades Anônimas, também denominadas de companhia, quanto ao capital social, regulamentado pela Lei 6.404/1976, será dividido em ações, e os proprietários são denominados sócios acionistas, e sua responsabilidade será limitada ao preço de suas ações subscritas ou adquiridas. A estrutura de funcionamento é definida por um estatuto social, aprovado quando da criação da sociedade. O capital social deverá, outrossim, ser definido em moeda corrente nacional, e o número das ações e o seu valor nominal serão determinados por meio de um estatuto (LOBO, 2017; FILHO, 2022).

Lobo (2017) ressalta que a Sociedade Anônima (SAs) tem sua atividade voltada para as médias e grandes empresas, devido ao fato de permitir a união de vários investidores, gerando, assim, grandes montantes de investimentos, trazendo a possibilidade de expandir

seus negócios, com a possibilidade de operá-la com as famosas “*holdings*” – companhias constituídas para titularizarem quotas ou ações de outras sociedades. Negrão (2014) explicita que a Sociedade Anônima é um modelo de empresa caracterizado por ter o seu capital financeiro dividido por ações, de forma igualitária – normalmente dois ou mais donos do negócio, denominados acionistas.

A sociedade anônima, conforme Negrão (2014), é uma pessoa jurídica com fins lucrativos. É, normalmente formada por uma assembleia geral (acionistas que tomam as principais decisões elencadas pela empresa), diretoria (representa os interesses de todos e administra a empresa), conselho administrativo (membros eleitos pela assembleia geral para dar conselhos em prol das melhores definições para a empresa) e conselho fiscal (assessora a assembleia geral no controle de gastos e prestação de contas da empresa).

Em seu estudo, Lobo (2017) enfatizou que as sociedades anônimas são divididas em aberta ou fechada, sendo que na modalidade aberta há a possibilidade de disponibilização de valores mobiliários para negociações nas bolsas de valores ou no mercado de balcão para angariar novos recursos. Exemplos: Petrobras, Sabesp e Banco do Brasil. A modalidade fechada, por sua vez, é composta por grupos fechados de acionistas com interesses de compras e vendas em comum, com pouco interesse momentâneo de se colocarem à venda. Exemplos: Metalúrgica Gerdau, Magazine Luíza e Votorantim.

Há de se destacar, conforme Caldas (2019), que na estrutura das sociedades anônimas é a figura da diretoria a responsável pela gestão dos negócios da sociedade. São pessoas contratadas com a finalidade de dar sequência aos empreendimentos, possibilitando projetar bons resultados a médio e longo prazos, já que nas SA há a possibilidade de rotação da figura do sócio, o que impossibilitaria um negócio contínuo.

Para Caldas (2019), a administração nas sociedades anônimas é feita geralmente de forma dual, existindo, além da diretoria (órgão gestor técnico), o conselho de administração, órgão formado pelos acionistas, com funções de controle dos negócios e dos resultados e escolha dos diretores, sendo fundamental que exista nas sociedades de capital aberto. Como exemplo de administração dual tem-se o poderoso Bayern de Munique, que tem em sua estrutura administrativa uma diretoria com poderes de execução e representação, na qual seus membros são remunerados pela sua atividade, e tem o conselho composto por membros indicados pelo clube e pelos demais acionistas, com responsabilidade de definir as estratégias dos negócios.

A sociedade de capital aberto, conforme Caldas (2019), tem como característica a possibilidade de que sejam negociados seus valores mobiliários, numa importante fonte de

financiamento para os futuros projetos da sociedade, bem como funcionam como fonte de investimentos por parte daqueles que adquirem tais valores.

Como exemplo, Caldas (2019) salienta que em Portugal o Decreto-lei número 10 de outubro de 2013 regulou as denominadas Sociedades Anônimas Desportivas (SAD) que, segundo a legislação local, podem ser constituídas sob a forma de sociedades anônimas ou de sociedades desportivas unipessoais por ações. A legislação ainda determinou que a participação em competições profissionais se daria pelos clubes que estivessem constituídos sob a forma societária, criando-se um dispositivo legal e societário capaz de resolver as especificidades de uma sociedade que, ao mesmo tempo, visa ao lucro, devendo ter em seu plano de negócios os resultados esportivos.

Dessa forma é importante esta explicação, a partir da qual Caldas (2019) reitera que, antes de abordar o tema específico da Sociedade Anônima do Futebol (SAF), é necessário esclarecer os elementos e o funcionamento da sociedade anônima, presentes na legislação brasileira. Mesmo que a SAF seja um modelo próprio e inovador de sociedade, foi na Lei 6404/76, relativa às sociedades anônimas, que o legislador embasou-se, além de servir como fonte subsidiária às disposições da SAF.

Bastos (2013) já destacava que, no Brasil, ao longo do tempo, a administração esportiva dos clubes de futebol avançaria significativamente, como fruto da evolução econômica, cultural, social e política. Há de se implementar sociedades cada vez mais sólidas, profissionalizando-se em sociedades anônimas, tendo-se como exemplo as de uma das modalidades desportivas mais agraciadas pelo povo brasileiro, que é o futebol.

### **2.3 Sociedade Anônima de Futebol no Brasil**

Como destaca Caldas (2019), há uma discussão que se faz necessária, relativa à transformação da estrutura jurídica dos clubes de futebol do Brasil, de associação para sociedades, e sobre a qual deve-se levar em conta os números, principalmente os que se referem ao dinheiro, aos faturamentos, dívidas e movimentações, que deixam claro a maneira como os clubes são geridos, demonstrando divergência com o restante das principais ligas.

Benrad (2019) destacou que, para a correta deliberação de uma SAF, necessita-se de um órgão de deliberação colegiada, responsável pela fixação dos principais modelos de gestão especializado e compartimentalizado, com administrações descentralizadas e compartilhadas entre membros administrativos de um clube de futebol, em que cada um faz sua tarefa e

compartilha em reuniões administrativas, facilitando o trabalho coletivo e a transparência dos negócios e segurança para o gestor principal.

A SAF surge na Câmara dos Deputados com o Projeto de Lei nº 5.082/2016, de autoria do Deputado Federal Otavio Leite, por iniciativa dos advogados Rodrigo R. Monteiro de Castro e José Francisco C. Manssur, principais idealizadores e entusiastas da SAF na facilitação da transformação dos atuais clubes-associações em sociedades empresariais, isto é, denominados, na atualidade, como clubes-empresas (ESTEVAM, 2021).

A Lei da SAF, publicada no Diário Oficial da União em 06/08/2021, foi promulgada com vetos por parte do Presidente da República Jair Messias Bolsonaro, no que diz respeito ao dever de transparência dos investidores na entrada de uma Sociedade, à possibilidade de emissão de qualquer título ou valor mobiliário pela SAF, à isenção de tributação pelo imposto de renda dos rendimentos da aplicação de recursos em debênture-fut quando percebidos por pessoa natural e ao regime tributário específico federal (TEF), que em outro momento foi promulgado em razão da pressão exercida pelo Congresso Nacional (NETO, 2021).

Por meio da TEF e do novo benefício de carga tributária diminuído, o modelo de SAF tornou-se mais atrativo aos clubes que o adotarem de forma efetiva, com governança e lucratividade coerentes com o praticado no mercado futebolístico. Enfim, a adoção do modelo de SAF não é garantia de solução e modernização. Os resultados dependerão de uma gestão profissional e qualificada, em termos esportivos e financeiros, e de controle do negócio. No entanto, a Lei nº 14.193/2021 mostra avanços no futebol brasileiro, significando um passo importante rumo à sua profissionalização (NETO, 2021).

Ao ser criada uma SAF, o clube será dividido em ações que serão compradas por investidores, ou seja, os acionistas do clube. Esses investidores possuem o mesmo limite da responsabilidade das sociedades anônimas comuns. Estevam (2021) compreende a responsabilidade dos acionistas de uma sociedade que, nesse caso, serão aplicadas aos investidores dos clubes. Na sociedade anônima, a responsabilidade para todos os acionistas é sempre limitada. Sendo assim, a responsabilidade de cada um fica restrita ao preço de emissão das ações que venha diretamente subscrever na fase de constituição da companhia ou por ocasião do aumento do seu capital social, ou que, posteriormente, venha a adquirir de outro acionista.

Estevam (2021) destaca que a diferença da SAF para uma sociedade anônima padrão é que aquela permite a criação de títulos de dívida que o clube-empresa pode emitir no mercado financeiro para atrair investimentos com juros mais baixos. Ainda neste comparativo, identifica-se que a SAF também possui somente dois tipos societários, o de capital fechado e

o de capital aberto. Já os clubes-empresas que têm o capital de sua SAF aberto podem ter suas ações negociadas no mercado financeiro.

Em relação à criação da SAF, conforme Quadro 1 abaixo, Cardoso (2021) entende que pode se dar a partir de quatro vias.

Quadro 1 – Vias de criação da SAF.

<b>Primeira Via</b>	<b>Segunda Via</b>	<b>Terceira Via</b>	<b>Quarta Via</b>
Associação sem fins lucrativos transforma-se em SAF (Associação é liquidada)	Associação sem fins lucrativos transfere direitos e ativos do futebol para uma SAF. (Sem dissolução da associação)	Iniciativa de pessoa física, jurídica ou fundo de investimento	Sociedade empresarial existente com objeto social voltado ao futebol torna-se uma SAF

Fonte: Adaptado de Cardoso (2021).

A primeira via se daria a partir da transformação da associação sem fins lucrativos ou da Entidade de Administração em SAF. A transformação é uma espécie de reorganização societária por meio da qual altera-se o tipo societário, sem, contudo, acarretar na sua dissolução ou na sua liquidação.

Um outro modo seria através da transferência, pela associação, de direitos e ativos relacionados à prática ou à administração do futebol para a formação do capital social da SAF. Nesse caso, são transferidos à SAF todos os direitos decorrentes de relações ligadas à atividade futebolística (CARDOSO, 2021).

O projeto de lei também prevê a possibilidade de constituição da SAF por meio da iniciativa de pessoa física, pessoa jurídica ou fundo de investimento que assumirá os direitos de uma associação existente ou que esteja a iniciar atividades relacionadas ao futebol. Por fim, a quarta possibilidade de constituição da SAF seria por meio da transformação de uma sociedade empresarial já existente, cujo objeto social seja a prática da atividade futebolística. Nesse caso, um clube que já adota uma natureza de sociedade passa a ser constituído como uma SAF (CARDOSO, 2021).

### **3 METODOLOGIA**

Buscando atender aos objetivos propostos foi adotada uma pesquisa de abordagem qualitativa, natureza descritiva, desenvolvida através de uma revisão de uma pesquisa bibliográfica. A pesquisa qualitativa é, de acordo com Yin (2015), aquela dedicada à compreensão dos significados dos eventos, sem a necessidade de apoiar-se em informações

estatísticas. Uma pesquisa descritiva especifica com exatidão os fatos e fenômenos característicos de uma determinada população, realidade ou evento, estabelecendo relações entre as variáveis, sem manipulação dos aspectos reais encontrados no momento. No campo das Ciências Sociais, uma descrição “fiel” da realidade, uma descrição de “como ela é” (ZANELLA, 2009).

Para Martins e Theóphilo (2016), a pesquisa bibliográfica seria uma estratégia de pesquisa necessária para a condução de qualquer pesquisa científica, e procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, jornais, sites, entre outros. Busca conhecer, analisar e explicar contribuições sobre determinado assunto, tema ou problema.

Para a elaboração de uma revisão da literatura, deve-se seguir alguns passos na sua condução. De acordo com Andrade (2010), existem basicamente quatro etapas para construção de uma pesquisa desse tipo, como podem ser observadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Etapas da revisão de literatura.

1ª etapa	Acervo inicial: a pesquisa bibliográfica deve começar pelas obras de caráter geral, como enciclopédia, anuários, catálogos, resenhas, abstracts, os quais indicarão fontes de consulta mais específicas.
2ª etapa	Leitura prévia ou pré-leitura: é feita para possibilitar uma primeira seleção das obras que passarão pela fase seguinte, de leitura seletiva.
3ª etapa	Leitura seletiva: tem por objetivo a localização das obras ou dos capítulos ou partes que contenham informações úteis para o trabalho em questão
4ª etapa	Leitura crítica ou reflexiva: objetiva a apreensão das ideias fundamentais de cada texto e constitui a fase mais demorada da pesquisa bibliográfica, pois contempla toda a etapa de anotações.

Fonte: Adaptado de Andrade (2010).

Na primeira etapa foi construído o acervo inicial. Para tal, será utilizada a base Google Scholar, que, devido à sua abrangência, consegue incluir documentos de outras bases relevantes como a Web of Science, SPELL, Scielo, entre outras. Para este trabalho, estabeleceu-se uma busca com o termo “football management”, no intervalo de tempo 2018-2022, totalizando os cinco últimos anos.

Na segunda etapa, de leitura prévia ou pré-leitura, foram escolhidos artigos para compor o grupo de textos para as etapas posteriores. Para elegibilidade foram escolhidos artigos com alinhamento aos objetivos dos trabalhos e com foco nas áreas de gestão. Foram excluídos trabalhos de áreas relacionadas à saúde, arquitetura, entre outras áreas não relacionadas.

Para realização da terceira etapa foram lidos todos os trabalhos escolhidos na etapa anterior para confirmar que esses são adequados e potencialmente suficientes para atender aos objetivos do trabalho. Uma vez encontrada uma quantidade de textos suficientes e que apresentem diversidade teórica e metodológica, será realizada a quarta etapa de leitura crítica e reflexiva. A fim de evitar e reduzir possíveis direcionamentos enviesados pelo pesquisador foi construída uma nuvem de palavras com as palavras-chave dos artigos definidos nas etapas dois e três. A partir dessa nuvem de palavras foi observada a existência de grandes temáticas e, a partir dessas temáticas, foi realizada a etapa crítica e reflexiva.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A primeira etapa da pesquisa bibliográfica consistiu na busca pelos textos de caráter geral que podem subsidiar os objetivos da pesquisa. Como previsto na seção metodológica, foi buscado no Google Acadêmicos o termo “football management”, no intervalo de tempo 2018-2022, no dia 14 de abril de 2023, às 20h30. A pesquisa resultou em 789 artigos, dos quais 20 foram selecionados na segunda etapa. Podem ser observados no Quadro 3 os textos selecionados e os principais elementos de cada um.

Quadro 3 – Textos selecionados para a pesquisa bibliográfica.

Autor	Objetivo	Delineamento	Resultados
Firmansyah, Ardiansyah e Djasuli (2022)	Determinar a implementação da boa governança corporativa na governança de clubes de futebol	Pesquisa qualitativa	O futebol na Indonésia ainda não é totalmente apropriado na implementação dos princípios da governança
Caldeira e Ribeiro (2022)	Analisar o impacto da criação de S.A. na gestão de clubes de futebol	Revisão bibliográfica	A criação de SASs pode trazer benefícios significativos para a gestão de clubes de futebol. No entanto, também há desafios a serem enfrentados
Polozov e Brekhova (2018)	Avaliar a eficiência da gestão dos clubes de futebol da Liga Russa de Futebol nas temporadas de 2016 e 2017	Análise de dados	A eficiência da gestão dos clubes de futebol da Liga Russa variou significativamente, com alguns clubes apresentando desempenho muito superior ao de outros
Schregela, Cruza e Zülch (2021)	Identificar as variáveis de gestão do futebol que levam ao sucesso sustentável nos clubes profissionais europeus	Estudo de caso	A gestão financeira eficiente, a estrutura organizacional adequada, a construção de um time forte e a boa gestão de talentos são algumas das variáveis de gestão que levam ao sucesso sustentável dos clubes europeus de futebol
Healy (2020)	Analisar o desenvolvimento da função de gerenciamento no futebol profissional na Inglaterra	Estudo de caso histórico	O estudo apresenta a evolução da gestão no futebol inglês, destacando o papel dos gerentes de clube, das associações de futebol e da liga inglesa
Gomes, Gomes e Lisboa (2022)	Analisar as mudanças na legislação que transformaram o futebol brasileiro e seus impactos na gestão dos clubes	Revisão bibliográfica e análise documental	As mudanças na legislação foram cruciais para a evolução do futebol brasileiro, mas ainda existem desafios na gestão dos clubes em relação à transparência financeira e sustentabilidade
Zülch, Palme e Kirsch (2022)	Identificar e medir a qualidade da gestão dos clubes profissionais de futebol	Estatística multivariada	A gestão do futebol apresentou uma forte correlação com a classificação final das equipes em suas ligas nacionais, indicando que a qualidade da gestão tem um impacto significativo no sucesso esportivo dos clubes
Torchia e Pellicelli (2018)	Analisar e comparar o modelo de gestão de clubes de futebol de propriedade de torcedores na Itália e no Reino Unido, com foco em suas estratégias e desafios	Revisão bibliográfica	SAFs de propriedade de torcedores visam aumentar o envolvimento dos torcedores com o clube, promover a transparência na gestão e garantir que as decisões importantes sejam tomadas levando em consideração os interesses dos torcedores
Salomon (2021)	Investigar a diversidade, inclusão e equidade de gênero no local de trabalho no futebol em nível internacional	Revisão de literatura, entrevistas e análise de políticas governamentais e de órgãos reguladores	A inclusão e a diversidade no futebol são desafiadoras, e que há uma necessidade de medidas estratégicas e compromisso por parte dos líderes para a criação de ambientes de trabalho inclusivos
Ginesta, Sellas e Canals (2019)	Analisar o impacto dos investimentos chineses no futebol espanhol	Estudo de caso	O investimento chinês no futebol espanhol pode ter um impacto significativo na gestão e na economia dos clubes
Cerqueira e Nakamura (2021)	Analisar as mudanças no cenário do futebol brasileiro com o crescente interesse de investidores privados e a gestão profissional	Revisão bibliográfica	Os clubes de futebol no Brasil estão passando por um processo de modernização em sua gestão, com a adoção de práticas de negócio, aumento da profissionalização e a entrada de investimentos privados

	dos clubes		
Perechuda e Cater (2021)	Analisar a influência da percepção dos stakeholders na criação e mensuração de valor em clubes de futebol	Revisão bibliográfica	A percepção dos stakeholders pode afetar a criação e mensuração de valor em clubes de futebol, destacando a importância de considerar as expectativas e interesses desses grupos no processo de gestão
Rodrigues (2018)	Analisar a viabilidade do modelo de SAF como uma alternativa de refinanciamento das dívidas dos clubes brasileiros de futebol	Estudo de caso e análise documental	A adoção do modelo de sociedade anônima de futebol pode ser uma alternativa para os clubes de futebol brasileiros se reestruturarem financeiramente e atraírem mais investimentos
Tommaso (2018)	Analisar como os clubes de futebol profissional abordam a responsabilidade social corporativa em diferentes contextos internacionais	Estudo de caso múltiplo internacional	Identificação de quatro abordagens distintas para a implementação de RSC nos clubes de futebol: caritativa, filantrópica, estratégica e integrada
Yiapanas, Thrassou e Vrontis (2019)	Analisar a complexidade dos stakeholders na indústria do futebol e propor um framework para gerenciar suas expectativas	Revisão de literatura e estudo de casos múltiplos	O framework proposto inclui quatro dimensões: identidade, interação, legitimidade e integração, e destacam a importância da transparência e comunicação na gestão dos stakeholders na indústria do futebol
Marínez e Fernández (2018).	Analisar a presença de mulheres em órgãos diretivos de clubes de futebol espanhol	Estudo de caso	Identificação de desigualdades de gênero na representação dos órgãos diretivos dos clubes de futebol espanhol
Olusesan (2019)	Avaliar o desempenho e a eficiência das organizações baseadas em equipe	O estudo utiliza uma abordagem empírica, combinando análise de envoltória de dados	A aplicação da DEA no contexto da Premier League permite a análise de quais clubes estão usando efetivamente seus recursos para obter resultados desejáveis em relação a outros clubes. Esta ferramenta também pode ajudar a identificar as melhores práticas e estratégias adotadas pelos clubes mais eficientes.
Dinkova (2020)	Analisar a influência dos investimentos em capital intelectual no desempenho esportivo e financeiro dos clubes de futebol na English Premier League	Tese de bacharelado final	Empresas que investem em capital intelectual têm maior probabilidade de obter um desempenho esportivo e financeiro melhor e mais consistente
Gabrielli (2021)	Analisar os investimentos de private equity na indústria do futebol	Análise qualitativa e quantitativa	Os investimentos de private equity podem representar riscos e oportunidades para os clubes de futebol
Marjukka (2022)	Compreender a igualdade de gênero nas posições de liderança na governança do futebol nórdico	Pesquisa qualitativa com análise de conteúdo	Desigualdade significativa de gênero nas posições de liderança no futebol nórdico

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).



Quadro 4 – Principais apontamentos dos autores sobre relações com a sociedade.

Apontamentos	Autores
Um dos principais desafios dos gestores dos clubes está relacionado com a tradição das organizações, em que a torcida geralmente é regionalizada e cultural, dificultando, assim, o processo de mudança organizacional e modernização dos clubes para atrair novos stakeholders	Perechuda e Cater (2021); Tommaso (2018); George, Alkis e Demetris (2019)
Existe a necessidade de uma mudança cultural na gestão esportiva, devido ao fato de que a desigualdade salarial entre jogadores dos diferentes gêneros se reflete nos cargos executivos dentro de um clube de futebol, como também nos órgãos diretivos que regulam o futebol internacional, os quais são dominados pelos homens, não existindo a representatividade dos demais gêneros nas principais ligas do mundo. Fator determinante para se ter poucos investimentos e incentivos para o futebol feminino	Solomon (2021); Marínez e Fernández (2018); Marjukka (2022)

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Os apontamentos dos autores sugerem que questões envolvendo gênero e diversidade são recorrentes no Futebol internacional. Essa situação não é diferente no Brasil, onde até os dias atuais existe disparidade econômica muito elevada entre o futebol feminino e masculino. Porém, para a Copa do Mundo feminina de 2023, realizada na Nova Zelândia e Austrália, a FIFA (Federação Internacional de Futebol) triplicou a premiação do último mundial, e busca, até 2027, equiparar os prêmios com a modalidade masculina, demonstrando, assim, a necessidade das atuais e futuras gestões do futebol brasileiro em adotar estratégias e políticas que atuem em ambas as categorias.

Outro fator que desafia os gestores são inovações e mudanças em patrimônios culturais dos clubes, como, por exemplo, emblemas, estádios, nomes, uniformes e cores. No futebol internacional, a mudança desses ocorreu em diversas SAF's, como a da Juventus e Internazionale, da Itália, no Manchester City, na Inglaterra, e, no Brasil, apenas se tem o exemplo do Red Bull Bragantino. Essas modificações trouxeram resultados financeiros e esportivos em todos esses clubes.

### **Gestão e desempenho dos clubes de futebol**

Analisando as experiências vivenciadas internacionalmente, a partir dos estudos indicados no Quadro 3 foi possível evidenciar a relação de uma gestão qualificada com o desempenho esportivo, conforme apresentado no quadro 5.

Quadro 5 – Principais apontamentos dos autores sobre gestão e desempenho dos clubes de futebol.

Apontamentos	Autores
Por meio da criação das SAFs, a operação dos clubes tem a possibilidade de ser vendida para terceiros, o que gera receita para o clube, podendo, assim, quitar seus passivos e abrir espaço para investimentos de curto prazo no futebol, trazendo melhoria no desempenho esportivo, uma vez que os investidores necessitam desses resultados para obtenção de lucro	Caldeira e Ribeiro (2022); Gabrielli (2021); Rodrigues (2018); Ginesta, Sellas e Canals (2019); Zülch, Palme e Kirsch (2022)
A SAF é uma forma de mudança organizacional, já que se retiram da gestão dos clubes de dirigentes políticos e amadores as tomadas de decisões que influenciam diretamente o desempenho esportivo, ofertando transparência nas finanças e criação de conselhos fiscais e administrativos, fatores que aproximam os investidores do clube	Cerqueira e Nakamura (2021); Polozov e Brekhova (2018); Healy (2020); Gomes, Gomes e Lisboa (2022); Schregela, Cruza e Zülch (2021); Torchia e Pellicelli (2018)
Em relação aos possíveis riscos da adoção de uma SAF, um fator citado foi o conflito de interesses entre os objetivos dos acionistas majoritários e os torcedores, tendo em vista que as decisões dos gestores do futebol do clube, como contratações e vendas de atletas, podem influenciar de forma negativa a relação do torcedor com o clube	Firmansyah, Ardiansyah e Djasuli (2022); Torchia e Pellicelli (2018)
A presença de uma gestão profissionalizada, com a utilização de recursos humanos e tecnológicos qualificados, como softwares de desempenho esportivo, para contratações e vendas de atletas, e de controle financeiro para avaliar se o montante investido terá retorno para o clube, resultaram em bons desempenhos esportivos nas principais ligas do mundo	Olusesan (2019); Dinkova (2020)

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Com base nos desafios enfrentados internacionalmente no processo de mudanças organizacionais da gestão esportiva e estrutura empresarial dos clubes, os estudos evidenciam que, atualmente, as mais poderosas e vitoriosas equipes do futebol mundial estão presentes nas maiores ligas europeias, como a inglesa, italiana, francesa, alemã e espanhola, todas constituídas por SAFs. Essa tendência está a caminho do Brasil, porém, tomadas de decisões equivocadas e precipitadas por dívidas enormes podem gerar um rompimento entre as torcidas e as organizações. Isso é uma problemática com a qual se deve ter cuidado, já que o país “vive” o futebol.

Dessa forma, os clubes brasileiros devem buscar primeiramente a profissionalização e qualificação de suas gestões para atrair investidores, processo que está sendo realizado por diversas organizações e já obteve resultados, como o cross owership da Red Bull e grupo City, principais acionistas de clubes espalhados pelo mundo, que agora possuem sede no Brasil através do Red Bull Bragantino e Bahia (City). Ambos são frutos de uma estruturação e organização na gestão dos clubes, que atraiu investimentos dessas grandes marcas.

## 5 CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA

O presente estudo explorou a relação entre a criação e implementação das SAFs no futebol internacional e a prospecção de um cenário que se inicia no Brasil, analisando uma base de dados com diversos exemplos teóricos e práticos. Os resultados demonstraram que há uma forte correlação entre a gestão profissionalizada e êxitos esportivos, sendo que a grande maioria dos *cases* de sucesso nos estudos selecionados é composta por clubes que são geridos por SAF e suas variantes, fatores que evidenciam uma forte tendência e insights para uma mudança na gestão dos clubes no Brasil nos próximos anos.

Por meio desta pesquisa pode-se destacar os principais desafios enfrentados por um gestor esportivo em relação ao gestor tradicional, pelo fato de que se enfrentam aspectos passionais e tradicionais de uma cultura e paixão por um clube de futebol, em que os resultados de campo influenciam diretamente no cotidiano da organização.

O compromisso social que os clubes possuem com seus torcedores e o esporte, fazem com que os gestores fomentem ações de cunho social e principalmente incentivem o futebol feminino, surgindo assim a necessidade de mulheres em cargos diretivos nas federações e nos clubes. Outro fator que o estudo apresenta em seus resultados é a necessidade da presença de profissionais qualificados na gestão administrativa e de campo, sendo que através desta mudança organizacional os clubes estarão preparados para receber uma SAF, atraindo assim a atenção dos investidores.

As SAFs demonstram estar muito bem consolidadas no futebol europeu, o que apresenta uma amostra vasta de *cases* para investigação científica. Entretanto, ao se analisar o futebol brasileiro, encontram-se limitações referentes a exemplos práticos com aplicações e resultados das novas gestões, devido ao fato de ser um modelo muito recente. Oportunizam-se, portanto, a partir desta pesquisa, futuros estudos que trarão atualizações sobre a implementação e prática desse novo modelo de gestão no país.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Y. B. **O Programa de modernização da gestão e de responsabilidade fiscal do futebol brasileiro/Profut: Discutindo Desafios**. 2017. 68p. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade federal da Bahia-Faculdade de Ciências Econômicas, Salvador-BA, 2017.

AMARAL, C. M. dos S.; BASTOS, F. da C. O gestor esportivo no Brasil: Revisão de publicações no país. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v.5, n.1, p.68-78, 2015.

BADMUS, S. O. **An assessment of performance and efficiency of team-based organizations:** empirical evidence of English premier league (EPL) using data envelopment analysis (DEA) and naturalistic approach (NA), 2005 to 2016. 2019. Tese (Doutorado), London Metropolitan University, 2019.

BASTOS, F. da C. **Administração esportiva:** área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. São Paulo: Atlas, 2013.

BASTOS, F. da C. **Gestão do Esporte no Brasil:** Reflexões sobre avanços, limites e desafios. 2016. Tese (Livre-docência) – Escola de Educação Física e Esporte na Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

BENRADT, P. H. A. **Sociedade Anônima do Futebol (PL Nº5.082/2016):** a modernização do futebol brasileiro por meio do direito societário. 2019. Monografia (Pós-Graduação em Direito Societário) – Insper, São Paulo, 2019.

CALDAS, R. I. da S. **Sociedade anônima do futebol:** o novo paradigma do futebol brasileiro. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Faculdade Dom Helder Câmara, Belo Horizonte, 2019.

CALDEIRA, G.; RIBEIRO, C. **The Impact of the creation of SASs in the Management of Football Clubs,** 2021.

CARDOSO, G. O. **O jogo fora das 4 linhas:** o clube-empresa e a sociedade anônima do futebol frente ao novo paradigma mercadológico do futebol brasileiro. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Universidade Federal de Campina Grande, Souza - PB, 2021.

CERQUEIRA, H. V. S.; NAKAMURA, W. T. A nova era do futebol brasileiro e clubes geridos como negócio. **Revista de Administração Contemporânea**, v.21, n.4, p. 475-494, 2021.

COSTA, T. Corporate social responsibility within professional football clubs: an international multiple case study. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 26, n.3, p. 554-568, 2018.

DINKOVA, V. V. **Influence of Intellectual Capital Investment on the Playing and Financial Performance of Football Clubs in the English Premier League.** 2020. Final bachelor thesis (Bachelor Science in Economics) – Universidade de Saint Petesburg, 2020.

ESTENDER, A. C. A importância da administração profissional para os clubes de futebol. **Revista Administração em Diálogo**, v.15, n.3, p.18-32, 2018.

ESTEVAM, N. de S. **Sociedade anônima futebolística aplicada aos clubes no Brasil.** 2021. Monografia (Graduação em Direito) – Universidade Evangélica, Anápolis, GO, 2021.

FILHO, C. C. da G. M.. Sociedade anônima-conceito e características. **Revista Direito Empresarial** (online). Disponível em: <http://www.direitonet.com.br/artigoscientificos>. Acesso em: 13 jun. 2022.

FIRMANSYAH, E. D. A.; ARDIANSYAH, W.; DJASULI, M. Pengaruh Penerapan Good Corporate Governance Terhadap Tata Kelola Club Sepakbola. **Jurnal Ekonomika Dan Bisnis (JEBS)**, [S. l.], v. 2, n. 3, p. 792–797, 2022.

GABRIELLI, L. **Private equity investments in the football industry: a risk or an opportunity?** Tesi di Laurea in M&A and investment banking, Luiss Guido Carli, relatore Leopoldo Maria Attolico, [Master's Degree Thesis], 2020/2021.

GINESTA, X.; SELLAS, T.; CANALS, M. Chinese investments in Spanish football: A case study of RCD Espanyol new management trends after Rastar purchase. **Sustainability**, v.11, n.9, p.2465, 2019. doi: 10.3390/su11092465.

GOMES, R. M.; GOMES, R. C.; LISBOA, E. Do amadorismo ao profissionalismo: mudanças na legislação que transformam o futebol brasileiro. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, 2022.

HEALY, T. M. The Development of the Management Function in Professional Association Football in England. **European Sport Management Quarterly**, v. 2, n.4, p.285-303, 2020. doi: 10.1080/16184740208443062.

JORNAL O GLOBO. Liverpool, PSG-Relembra quanto custaram e como foram as principais aquisições dos clubes nas últimas décadas. Disponível em: <http://oglobo/globo.com/Espportes/Futebol>. Acesso em: <http://www.direitonet.com.br/artigoscientíficos>. Acesso em: 13 jun. 2022.

LOBO, W. G. **Sociedade anônima**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Faculdade de Nossa Senhora Aparecida, Aparecida de Goiânia, GO, 2017.

LÓPEZ MARÍNEZ, R.; FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, J. L. La presencia femenina en los órganos directivos de los clubes de fútbol y S.A.D. del fútbol profesional español. **Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte**, v. 19, n. 77, p. 461-476, 2019.

MAINARDES, E. W.; FERREIRA, J. J.; RAPOSO, M. L. Strategy and strategic management concepts: are they recognized by management students? **Journal Business Administration and Management**, v.1, n. 17, p. 43-60, 2014.

MARJUKKA, M. ‘We are going to the right direction... but we are not in ideal world yet’: understanding gender (in)equality within leadership positions in Nordic football governance, **Sport in Society**, 2022. DOI: 10.1080/17430437.2022.2088358.

MAZZEI, L. C.; JÚNIOR, A. J. R. Um ensaio sobre a gestão do esporte: um momento para sua afirmação no Brasil. **Revista de Gestão e Negócios no Esporte (RGNE)**, São Paulo, v.2, n.1, p.96-109, 2017.

MORAES, I. F.; AMARAL, C. M. dos S.; BASTOS, F. da C. Teses de doutorado em gestão do esporte no Brasil: uma revisão integrativa metodológica. **Revista Movimento**, Porto Alegre, v.27, 2021.

NEGRÃO, R. J. N.. **Manual de direito comercial e de empresa, teoria geral da empresa e direito societário**. 11. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

NETO, G. S. **A sociedade anônima do futebol (SAF) e a monetização da paixão**. 2021. Monografia (Graduação em Direito) – Centro Universitário Curitiba, Curitiba, 2021.

OLIVEIRA, M. C.; BARBOSA, J. V. B. Metodologias de pesquisa adotadas nos estudos sobre *balanced scorecard*. **Anais do XIII Congresso Brasileiro de Custos**. Belo Horizonte-MG., Nov de 2006.

PERECHUDA, I.; CATER, T. Influence of stakeholders perception on value creation and measurement: the case of football clubs. Sport, **Business and Management: An International Journal**, v.10, n.3, p.298-313, 2021.

POLOZOV, A.; BREKHOVA, L. Management Efficiency in Russian Super League Football Clubs in 2016 and 2017. In: **Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020**: Proceedings of the 31st International Business Information Management Association Conference. Sevilha, Espanha: IBIMA Publishing, 2018. p. 2699-2711. ISSN 978-0-9998551-0-2.

REVISTA LANCE. **Clube-empresa**: confira quais times do Brasil já aderiram à SAF. Disponível em: <http://esportes.r7.com/lance/futebol>. Acesso em: 13 jun. 2022.

RIBEIRO, M. de F. **Sociedades Desportivas**. 1. ed. Universidade Católica do Porto. Porto-Portugal, 2015 - ISBN: 978-989-8366-97-9.

ROCHA, C. M.; BASTOS, F. da C. Gestão do esporte: definindo a área. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, São Paulo, v.25, p.91-103, dez. 2011.

RODRIGUES, M. G. **Clube empresa**: Sociedade Anônima de Futebol como alternativa de refinanciamento das altas dívidas dos clubes de futebol brasileiros. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Economia) – Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2021.

SALOMON, G. A. **Diversity, Inclusion, and Gender Equity Initiatives in Football Workplaces**: A Cross-National Comparison. 2021. Thesis (PhD in Philosophy) – Department of Economics, Policy and International Business, Manchester Metropolitan University. Disponível em: <https://e-space.mmu.ac.uk/629411/1/Gabrielle%20Salomon%20Final%20PhD%20Thesis.pdf>. Acesso em: 12 de maio de 2023.

SCHREGELA, J. P.; CRUZA, J. M.; ZÜLCH, H. Identifying Football Management Variables that Lead to Sustainable Success in Professional European Football Clubs: A Literature Review. **Journal of Sports Economics and Management**, [S.l.], v. 11, n. 1, p. 1-20, jun. 2021. ISSN 2385-4750. Disponível em: <https://www.omicronconsulting.it/wp-content/uploads/2021/07/Identifying-Football-Management-Variables-that-Lead-to-Sustainable-Success-in-Professional-European-Football-Clubs-A-Literature-Review.pdf>. Acesso em: 12 mai. 2023.

SILVA, L. P. M da; PASTOR, C. S.; STÁBILE, S. A importância do planejamento estratégico no ambiente organizacional: um estudo sobre as dificuldades de gestão. **Revista Unicuritiba**, Curitiba, v. 14, n. 15, p. 10-26, 2015.

SILVA, F. O. **Futebol S/A avanço ou intervenção jurídica? Uma análise normativa buscando entender a aplicabilidade do projeto de lei 5082/2016**. 2019. Monografia (Graduação em Direito) - Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, MG, 2019.

SORDI, J. D.; THEOBALD, R. R. As Habilidades dos Gestores Esportivos: Um estudo de caso em Novo Hamburgo. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v.14, n.2, p.141-154, 2017.

TORCHIA, D.; PELLICELLI, A. C. New models of football governance: fan-ownership in UK and Italy. **Journal of innovation & knowledge**, v.4, n.2, p.123-130, 2018.

YIAPANAS, G.; THRASSOU, A.; VRONTIS, D. A Stakeholder Framework of the Football Industry. **Journal of Business Research**, v. 98, p. 365-377, 2019. DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.12.007.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa: do início ao fim**. 1. ed. Penso: Porto Alegre, 2016.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e pesquisa em Administração**. Florianópolis, Departamento de Ciência da Administração. UFSC. Capes, UAB, 164 p. 2009.

ZÜLCH, H.; PALME, M.; KIRSCH, B. Management Quality of Professional Football Clubs: The Football Management (FoMa) Q-Score 2022. **European Sport Management Quarterly**, p.1-23. DOI: 10.1080/16184742.2022.2041496.