



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**A globalização financeira e o impacto nos
investimentos no futebol**

Bernardo Fogel Klarnet

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

DEPARTAMENTO DE Economia
Graduação em Economia

Rio de Janeiro, junho de 2024.



Bernardo Fogel Klarnet

**A globalização financeira e o impacto nos investimentos no
futebol**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Economia.

Orientador: Prof. Roberto Simonard

Rio de Janeiro
junho de
2024.

Resumo



Klarnet, Bernardo Fogel. A globalização financeira e o impacto nos investimentos no futebol. Rio de Janeiro, 2024. 43 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Economia. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O Brasil é um país que investe em futebol e, por muitos anos, foi conhecido como “o país do futebol”, fazendo com que muitos investidores – nacionais e estrangeiros – enxergassem no país um alto potencial de lucro. Nesse contexto, o objetivo deste trabalho foi analisar a presença dos investimentos no futebol e a sua relevância na gestão esportiva e no desempenho dos clubes. Para isso, foi realizada uma pesquisa documental a respeito da aquisição dos clubes pela SAF, seguida de uma pesquisa quantitativa feita com torcedores de quatro times brasileiros: Cruzeiro, Atlético Mineiro, Botafogo e Vasco. De acordo com os resultados da pesquisa, verificou-se que os torcedores percebem quando há algo que não está indo bem na gestão da SAF, mas a principal preocupação deles é em relação ao desempenho do clube dentro de campo e nos campeonatos que estão sendo disputados no momento. Além disso, uma boa gestão da SAF pode impactar nos resultados no clube, tanto por conta de contratação de jogadores, melhoria nas estruturas e investimentos no geral.

Palavras-chave: Futebol. Investimentos. Financeiro. Estratégia.

Abstract



Klarnet, Bernardo Fogel. Financial globalization and the impact on soccer investments. Rio de Janeiro, 2024. 43 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Economia. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Brazil is a country that invests in soccer and, for many years, was known as “the country of soccer”, causing many investors - both domestic and foreign - to see high profit potential in the country. In this context, the aim of this study was to analyze the presence of investments in soccer and their relevance to sports management and club performance. To this end, a documentary survey was carried out on the acquisition of clubs by SAF, followed by a quantitative survey of fans of four Brazilian teams: Cruzeiro, Atlético Mineiro, Botafogo and Vasco. According to the results of the survey, it was found that fans notice when there is something not going well in SAF's management, but their main concern is in relation to the club's performance on the pitch and in the championships currently being played. In addition, good SAF management can have an impact on the club's results, both in terms of signing players, improving structures and investment in general.

Keywords: Soccer. Investment. Financial. Strategy.

Sumário

1	O tema e o problema de estudo	06
1.1.	Introdução ao tema e ao problema do estudo e sua contextualização	06
1.2.	Objetivos do estudo	07
1.2.1.	Objetivo final do estudo	07
1.2.2.	Objetivos intermediários e específicos do estudo	08
1.3.	Justificativa e relevância do estudo e sua problematização	08
1.4.	Delimitação e focalização do estudo	09
2	Referencial teórico	10
2.1.	História e cultura do futebol brasileiro	10
2.2.	O sistema de clubes no Brasil	11
2.3.	Cases de compras de clubes	14
2.4.	Estratégias de negócios	16
2.5	Gestão Esportiva e investimento	19
3	Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	21
3.1.	Etapas de coleta de dados	21
3.2.	Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	22
3.3.	Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	22
3.4.	Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	22
3.5.	Limitações do Estudo	23
4	Apresentação e análise dos resultados	24
4.1.	Os clubes estudados	25
4.1.1.	Cruzeiro	25
4.1.2.	Vasco	28
4.1.3.	Atlético Mineiro	32
4.1.4.	Botafogo	34
5	Conclusões e recomendações para novos estudos	37
5.1.	Sugestões e recomendações para novos estudos	38
6	Referências Bibliográficas	39

1 O tema e o problema de estudo

O esporte passou por diversas mudanças ao longo do tempo, mas seu desenvolvimento deve-se em grande parte ao fenômeno da globalização, responsável por uma profunda transformação. Dessa forma, seu crescimento vem sendo devidamente impulsionado pela grande mídia, conseqüentemente, sua relação com o sistema econômico.

A mídia e o esporte têm, hoje, uma relação de interdependência extremamente forte. A imprensa tem grande influência no mundo esportivo, dando visibilidade aos jogadores para que os clubes possam atrair mais patrocinadores e investimentos futuros. Além do que, as emissoras são a principal fonte de renda da maioria dos clubes para transmitir os eventos esportivos. A carreira de um atleta profissional exige muito treinamento para manter o foco, a técnica não é suficiente.

É preciso contar com um bom apoio financeiro para financiar as participações nas competições, assim como pelo trabalho da equipe. Nesse sentido, o apoio de patrocinadores atende bem a essa necessidade. Esse modelo de financiamento é uma forma de investimento de uma empresa em um atleta ou evento esportivo para atrair um determinado público.

1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo e sua contextualização

O futebol é o esporte mais praticado e mais conhecido de todo o mundo, ainda que quando surgiu, em 1349, era visto como “esporte de plebeus”. A modalidade moderna do futebol, da maneira que é conhecida hoje em dia, surgiu na Inglaterra no século XIX, quando houve a separação entre dois esportes: o rugby e o futebol (SILVA, 2019).

A história do futebol no Brasil tem origem a partir de Charles Miller, filho de britânicos nascido em São Paulo, que trouxe para o Brasil o primeiro livro de regras e primeiro par de bolas do esporte. A popularização do jogo se deu por toda a América Latina, se percebendo especialmente através da criação de times com nomes em inglês. Logo foi possível, através da popularização da prática desportiva, a criação da primeira Copa do Mundo de Futebol, em 1930 (SOUSA, 2020).

Dessa maneira, o futebol é uma grande paixão que mobiliza milhões de brasileiros a cada novo jogo. Esse esporte é capaz de unir diversos torcedores em busca de um único ideal, movidos por uma só motivação: o amor pelo clube. Essa união é forte a ponto de excluir fatores como condição socioeconômica, raça ou crença (SILVA, 2019).

A partir disso, percebe-se que o futebol é um grande representante da cultura nacional, além de entretenimento e paixão. Juntamente a isso, nos últimos anos, os casos de clubes de futebol sendo comprados por investidores e pessoas físicas têm crescido, popularizando os chamados “clube-empresas”. Dessa forma, identificou-se a oportunidade de entender como ocorrem as estratégias de negócio, gestão e comunicação de um clube de futebol dentro do campo administrativo.

A profissionalização dos processos de gestão dos clubes de futebol se iniciou em 1990 na Europa, buscando equilibrar o financeiro e o esportivo. Entretanto, no Brasil, esse processo ainda está lento, visto que os clubes possuem altas dívidas e prejuízos financeiros, muitas vezes causados pela falta de estratégias de negócios bem definidas (OLIVEIRA et al., 2018).

Cada jogo disputado no estádio de um clube é um grande negócio, com potencial para gerar enormes receitas. O estádio também representa uma oportunidade para os clubes capitalizarem sobre o nome do estádio, assinando um contrato de patrocínio que toma posse do nome, grandes corporações e marcas internacionais que buscam se associar à popularidade do time esportivo. Atualmente, na Premier League (EPL), o estádio do Arsenal Football Club é chamado Emirates e no Campeonato Brasileiro, o estádio do Sport Club Corinthians Paulista é chamado de Neo Química Arena.

1.2. Objetivos do estudo

A seguir estão apresentados os objetivos final e os objetivos intermediários e específicos do estudo.

1.2.1. Objetivo final do estudo

O objetivo final desta pesquisa é analisar a presença dos investimentos no futebol e a sua relevância na gestão esportiva e no desempenho dos clubes.

1.2.2. Objetivos intermediários e específicos do estudo

Além do objetivo principal, esta pesquisa também visa alcançar os seguintes objetivos secundários:

- Entender como são definidos os investimentos no futebol
- Analisar os impactos dos investimentos, como a SAF, no desempenho dos clubes
- Perceber como se dá a gestão esportiva nos clubes de futebol brasileiros

1.3. Justificativa e relevância do estudo e sua problematização

Hoje em dia, clubes-empresas estão sendo cada vez mais comuns no futebol. O modelo de clubes-empresas já faz parte do dia a dia de vários times, principalmente na Europa. No Brasil, um novo modelo de negócio muda a cara do futebol brasileiro. A Lei da SAF incentiva mudanças nessa forma clubesociedade, que possui regras de governança, regras de controle e financiamento específico das atividades futebolísticas. John Textor, Ronaldo Fenômeno e a empresa 777 Partners foram os primeiros casos que provocaram uma grande repercussão, junto com Botafogo, Cruzeiro e Vasco, respectivamente.

Essa mudança abriu a possibilidade de venda dessas entidades associativas toda ou parte dela para um novo dono. Podem ser empreendedores, fundos de investimento ou até IPOs na bolsa de valores. A Blackstone, maior empresa de private equity do mundo, aposta bilhões de dólares nesse mercado. A firma, ainda, afirma que o interesse de investidores em esportes e mídia é apenas o começo. Além do mais, que o mercado deve esperar mais acordos esportivos por motivos semelhantes.

De modo geral, unido com o processo de globalização da economia mundial, o esporte também se tornou um importante negócio envolvendo diversos recursos financeiros. Diante disso, podemos ver as instituições financeiras investindo nos mais diversos esportes. No Brasil, as Instituições financeiras estão entre maiores patrocinadoras dos times do campeonato brasileiro. Além disso, a aprovação e sanção da lei do clube-empresa, em agosto deste ano, deverá abrir espaço para a modernização do futebol brasileiro.

1.4. Delimitação e focalização do estudo

O mundo do futebol brasileiro está passando por um processo de mudança de gestão, a sociedade esportiva, hoje um fenômeno social, tem crescido enormemente e o mercado, bem como a ciência, reconheceram a precisão de profissionalismo na gestão esportiva. A necessidade do desenvolvimento profissional relacionado ao esporte baseia-se na carência de criação de novos meios de renda para investimento em materiais humanos, técnicos e financeiros para alcançar os resultados almejados. A gestão esportiva como modelo de negócio é uma atividade recente nas organizações e clubes brasileiros. Normalmente, este esporte não é abordado de maneira empresarial, não há definições de cargos ou organogramas, e a descrição do cargo é limitada a alguns debates informais. Assim como em todos os clubes esportivos brasileiros, faltam muitas das ferramentas básicas para uma gestão verdadeiramente profissional.

2 Referencial teórico

Neste capítulo são apresentados e discutidos aspectos conceituais e estudos relacionados ao tema e estudo em investigação e que servirão de base para a análise realizada.

Esta seção está dividida em cinco etapas: história e cultura do futebol brasileiro, o sistema de clubes no Brasil, cases de compras de clubes, estratégias de negócios e gestão esportiva e investimentos.

2.1. História e Cultura do Futebol Brasileiro

O futebol, um dos esportes mais praticados do mundo, ao contrário do imaginário comum, teve sua invenção de forma gradual, recebendo influência de diversas culturas, sendo sua origem e inventor exatos indeterminados. Uma de suas primeiras influências vem do ritual chamado TsuTsu, realizado na China antiga, cerca de 2.600 a.C., e a prática consiste em utilizar a cabeça de líderes de tribos inimigas como bola a ser chutada para que a inteligência e coragem do opositor fossem assimiladas. Na mesma época, no Japão, havia uma atividade de controle de bola com os pés, de nome Kemari (“chutar a bola”). A prática, sem fins competitivos, não possuía fim competitivo e sim de entretenimento e disciplina. Até hoje a prática do Kemari é realizada, especialmente em santuários (AIDAR, 2021).

Posteriormente, no século XIV, os italianos desenvolveram um jogo denominado Calcio storico (“futebol histórico”), pertencente aos nobres, esse jogo era realizado em equipes de mais de 20 jogadores em que deveriam levar a bola para a trave do campo adversário. O futebol como conhecemos hoje veio a partir do século XIX, na Inglaterra, onde o jogo foi regulamentado com a maioria das regras que conhecemos hoje. Em 1863, foi oficializada a criação do Football Association, com um dos nomes mais importantes, o inglês Ebenezer Cobb Morley (1831-1924), visto como muitos como o pai do futebol moderno (AIDAR, 2021).

As primeiras agremiações foram financiadas por donos de fábricas, os times do Arsenal (1886) e o do Manchester United (1878). Com a grande aceitação popular, em um curto período, os times começaram a organizar campeonatos, assistidos por um público cada vez mais apaixonado pelo esporte. Com a popularização, os investimentos em infraestrutura

e contratação de novos jogadores habilidosos passaram a tornar o esporte cada vez mais relevante, e a noção empresarial passou a dominar diversas instancias esportivas (SOUSA, 2020).

A história do futebol no Brasil tem origem a partir de Charles Miller, filho de britânicos nascido em São Paulo, que trouxe para o Brasil o primeiro livro de regras e primeiro par de bolas do esporte. A popularização do jogo se deu por toda a América Latina, se percebendo especialmente através da criação de times com nomes em inglês. Logo foi possível, através da popularização da prática desportiva, a criação da primeira Copa do Mundo de Futebol. Por conta da patente histórica atribuída à criação das regras, o governo britânico pretendia controlar a organização do evento e, em 1870, sob a tutela da Coroa Inglesa, as primeiras copas do mundo aconteciam somente com times ingleses, situação que se manteve até 1904, quando os franceses promoveram a universalização do esporte através da criação da FIFA (Federação Internacional de Futebol), e, na mesma época, o esporte passou a ser conhecido como esporte olímpico (SOUSA, 2020).

Hoje, no Brasil, há 656 times de futebol profissional, respondendo a cerca de 15% de todos os clubes no mundo. Segundo balanço do Deportes & Finanzas, que mostra as interações nas redes sociais, demonstrou que os clubes brasileiros estão na ponta da tabela da América do Sul em relação ao engajamento nas mídias sociais. O levantamento demonstrou que, em fevereiro, os times que ocuparam o top 3 foram Flamengo, Corinthians e Atlético-MG. Segundo dados do estudo, o Corinthians acumulou mais de 3,64 milhões de interações somente em fevereiro, assumindo a segunda posição de toda a América (BETING, 2021; TERRA, 2022).

Além disso, esse esporte possui uma grande representatividade cultural em relação aos brasileiros, inclusive como um método educacional, por exemplo, haja vista os diversos projetos sociais elaborados para crianças e jovens em situação de vulnerabilidade social, que encontram no futebol – e no esporte em geral – uma forma de alcançar um futuro melhor. O futebol também possui benefícios para a saúde física e emocional de seus praticantes, visto que faz bem para o corpo humano como uma atividade física e atuando no condicionamento corporal.

2.2. O sistema de clubes no Brasil

Os clubes de futebol iniciaram o processo de profissionalização na Europa na década

de 1990 com a finalidade de melhorar o desempenho esportivo, transformando a organização em clube-empresa com lógica de mercado, o que profissionalizaria o esporte e promoveria o equilíbrio entre desempenho esportivo e financeiro (OLIVEIRA et al, 2018).

No Brasil, os clubes de futebol são considerados associações sem fins lucrativos, mas são vistos como negócio desde os anos 1990 (MATTAR, 2014), ou seja, quanto mais campeonatos conquistados, mais jogadores são revelados e mais caixa é gerada para os clubes. Contudo, para conquistar títulos é preciso investir em estrutura e atletas (BÁCS, 2014), de forma que há uma grande dependência entre desempenho financeiro e esportivo.

Como eles são vistos como negócio, os clubes de futebol no Brasil são muito importantes para a rentabilização do futebol em nosso país, haja vista que esse esporte movimenta muito dinheiro, nacional e internacionalmente. Assim, ele é uma atividade econômica com grande capacidade de gerar empregos, contabilizando 300 mil empregos diretos e 580 estádios com capacidade para abrigar mais de 5,5 milhões de torcedores. Em termos de fornecimento anual de materiais e equipamentos esportivos, são cerca de 9 milhões de chuteiras para futebol e futsal, 6 milhões de bolas e 32 milhões de camisas, segundo relatório final do Plano de Modernização do Futebol Brasileiro (2000) da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

Ainda assim, dos 250 bilhões de dólares movimentados a cada ano por essa modalidade esportiva (SEIXAS, 2009), o Brasil tem participação menor do que 1%, devido à falta de uma gestão profissional no sistema de clubes de futebol. A Europa, por exemplo, soma aproximadamente 4 bilhões de dólares, advindos de seus 20 principais clubes, enquanto o Brasil soma 453 milhões, somados os 21 clubes de maior renome em nosso país (SANTOS, 2011).

Assim, o grande problema do futebol brasileiro gira em torno da questão do profissionalismo, sendo que ele não está relacionado necessariamente com o fato de o clube assumir uma gestão empresarial, mas em se ter uma postura profissional, ter em posições estratégicas profissionais competentes do mercado (VALENTE, 2006).

Outro problema vivenciado pelos clubes brasileiros é a perda de jogadores para o exterior, dada a falta de condições financeiras para investimento, o que impede a realimentação do ciclo de investimento nas categorias de base, que representam desempenho financeiro e em campo no futuro. A necessidade de capital faz com que os clubes priorizem a formação de equipes para o presente, gerando mais caixa a curto prazo. Entretanto, esse processo é oposto ao que deveria ser feito, fazendo com que os clubes formem menos jogadores, construindo times menos competitivos no médio e longo prazo (SILVA, 2006).

A questão financeira está intimamente ligada ao aproveitamento das fontes de renda dos clubes, as quais têm, na venda de jogadores, uma importante fonte de renda, assim como a televisão, os patrocínios, as vendas de artigos (como as camisetas, que são mais valorizadas quanto melhor o desempenho do time) e as receitas dos jogos. O marketing esportivo, entretanto, ganha cada vez mais importância no Brasil, já que ele explora a venda de patrocínio e publicidade, fazendo um melhor gerenciamento da marca e, conseqüentemente, elevando as receitas. Outro fator importante para a receita dos clubes é a importância dada aos torcedores, jogadores, estádios e centros de treinamento, já que tudo isso agrega valor ao clube. Leoncini (2000), nos alerta que justamente nestes 4 elementos as atenções devem estar voltadas, para que seja possível a maximização de receitas dos clubes.

Além disso, apesar do torcedor representar o consumidor final das partidas de futebol, existem outros consumidores importantes para os clubes: os consumidores intermediários. Estes, utilizam os campeonatos, clubes e jogadores como recursos, a mídia como instrumento de divulgação, a propaganda como negócio, o comércio de mercadorias esportivas, a construção da logomarca de um produto, tendo como "cliente final" de toda essa estrutura o torcedor (LEONCINI, 2005).

No Brasil, as estruturas dos clubes podem se apresentar de diferentes formas: microempresa (Eireli), limitada (Ltda) e sociedade anônima (S/A). Além disso, o Congresso brasileiro criou a sociedade anônima do futebol (SAF), um tipo específico para essa modalidade esportiva, com características ligeiramente diferentes de uma S/A convencional. Atualmente, o Brasil possui 136 clubes-empresas, que representam 13% de todos os clubes registrados como profissionais, segundo levantamento recente da CBF. Em termos de distribuição geográfica, o Estado de São Paulo concentra a maior quantidade de empresas, seguido por Paraná e Rio de Janeiro, de modo que percebemos uma maior concentração no Sudeste devido a maior busca de empresários em áreas com maior densidade populacional, de acordo com dados disponibilizados no site negócios do esporte (MATTAR, 2014).

Desta forma, entender a estruturação dos clubes de futebol é o primeiro passo para compreender as dificuldades encontradas no processo de profissionalização, já que o entendimento da estrutura organizacional dos clubes é considerada um dos pilares da ineficiência da gestão (MATTAR, 2014). Além disso, é importante que os clubes criem estratégias de negócio bem definidas, capazes de gerar oportunidade e atrair parceiros e investidores (FATTA et al., 2016), o que diminuiria em grande parte os problemas financeiros.

2.3 Cases de compras de clubes

O Brasil é um país altamente rentável quando se pensa em futebol, visto que anualmente o esporte movimenta mais de R\$ 300 milhões anualmente, contudo, apenas 1% desse faturamento pertence ao Brasil. Isso se deve à má gestão dos clubes de futebol, o que demonstra a necessidade da profissionalização da equipe de gestão desses clubes, acarretando em compras de clubes, seja por conglomerados bancários, empresários, entre outros (SANTOS, 2011).

O fato de investidores, principalmente estrangeiros, injetarem dinheiro nos clubes brasileiros não é algo novo. No início dos anos 2000 a empresa MSI investiu US\$ 35 milhões no Corinthians e apresentou como novo reforço o jogador Carlos Tévez, um dos maiores ídolos do time até hoje. Contudo, com diversos escândalos à época, o torcedor ainda lembra da Polícia Federal buscando a dona da empresa na porta de casa em 2006 e do clube sendo rebaixado em 2007 (BIRAL, 2021).

Algo semelhante aconteceu com o Grêmio: em 2001 o tricolor gaúcho comemorou sua quarta conquista da Copa do Brasil, chamando a atenção de empresas de investimentos, e logo se aliando à ISL – empresa que também fixou parceria com o Flamengo. Entretanto, a empresa faliu e deixou dívidas altas para o clube do Rio Grande do Sul pagar, entre elas, o rebaixamento em 2004 para a segunda divisão do campeonato brasileiro (BIRAL, 2021).

Todavia, as compras de clubes não pararam por aí, principalmente fora do Brasil. Em 2011, o Paris Saint-Germain – PSG foi comprado em 70% de suas ações por um fundo de investimentos do Catar por cerca de R\$ 316 milhões. Na contramão dos casos dos clubes brasileiros supracitados, o PSG vem colecionando resultados favoráveis. Quando foi comprado, investiu em contratações como Di Maria, Beckham, Cavani e Ibrahimovic. Atualmente, em 2022, o PSG possui em seu elenco grandes jogadores como Mbappé, Messi e o brasileiro Neymar (O GLOBO, 2022).

No ano de 2021 um fundo de investimentos da Arábia Saudita comprou 80% do clube inglês Newcastle United por quase R\$ 2 bilhões. A notícia foi bem recebida pelos dirigentes do clube e pelos torcedores, mas os demais clubes que disputam a Premier League ficaram insatisfeitos, principalmente devido a não terem sido informados que o conglomerado saudita seria dono de um dos times que disputam a competição.

Para que os erros do passado, vividos por Grêmio e Corinthians, não voltem a ser repetidos, em agosto de 2021 foi criada a SAF – Sociedade Anônima de Futebol, por meio da Lei nº 14.193, que permite que clubes de futebol se tornem empresas. A ideia é trazer mais

segurança para os times e para os investidores e, a longo prazo, permitir que os torcedores também possam investir em seus times de coração. Por enquanto, essa opção é válida apenas na Europa (GARCIA, 2022).

Contudo, a SAF já está trazendo mudanças para o futebol brasileiro. Em 2021, o Cruzeiro aderiu à lei quando permitiu a venda do clube para a empresa representada por Ronaldo Fenômeno. Além disso, o Botafogo também aderiu à SAF ao ser vendido em dezembro de 2021. Outros clubes já se demonstraram interessados no novo modelo de clube-empresa, como o Vasco e o Coritiba. Para se enquadrar na lei da SAF é necessário que os times cumpram algumas exigências, como por exemplo, renegociação de dívidas, medidas de transparência e responsabilidade nos conselhos fiscais e de administração (GARCIA, 2022).

Mesmo antes da SAF ser criada, um clube Brasileiro viveu um processo de parceria com uma empresa milionária: o Red Bull Bragantino. A empresa austríaca de energéticos Red Bull estava à procura de um time brasileiro que tivesse potencial para ingressar na série A do campeonato nacional e render lucratividade. Assim, em 2019 foi oficializada a parceria – que não é chamada de compra – entre a tradicional família de Bragança Paulista, os Chedid – até então donos do clube Bragantino – e a empresa Red Bull. O clube e seu estádio foram reformados, e em 2021 o RB Bragantino chegou à final da Sul-Americana, além de terminar a competição em 6º lugar (SANTOS, 2021).

Em 2021, foi oficializada a venda do Botafogo. O novo dono de 90% do Botafogo é o norte-americano John Textor, que comprou o clube por cerca de R\$ 1,8 bilhões. O empresário também é dono de 18% do clube inglês Crystal Palace e de 80% do clube belga RWD Molenbeek, além de estar sondando para comprar parte do espanhol Benfica e do português Porto (FOGÃO NET, 2022).

No total, o Botafogo irá receber cerca de R\$ 400 milhões em investimentos, além da contratação de novos jogadores, o clube já conquistou, ao lado de seu novo dono, uma grande conquista: o acesso à elite do futebol nacional, subindo para a série A do campeonato brasileiro em 2022. Sendo assim, por meio da empresa Eagle Holdings, o americano irá realizar outras mudanças no clube, como a profissionalização da gestão e a mudança de diversas estratégias administrativas, a fim de sanar as dívidas do clube e garantir maior lucratividade. Atualmente, o Botafogo está disputando a série A do campeonato brasileiro e a libertadores da América¹ (BARROS, MEDEIROS, LEIRAS, 2022).

No Brasil, também em 2021, um novo caso de compra de clubes foi oficializado: o ex-jogador e campeão mundial pela seleção brasileira Ronaldo, também conhecido como

¹ Dados de 09 de abril de 2024.

Ronaldo Fenômeno, realizou a compra do clube mineiro Cruzeiro, adquirindo 90% de suas ações. Após três anos na série B do Campeonato Brasileiro, o Cruzeiro acumula cerca de R\$ 1 bilhão em dívidas de diversas espécies: salários atrasados, processos trabalhistas, dívidas com outros clubes por aquisições de jogadores, entre outros (ARAGÃO, 2021).

Mesmo antes de assinar a compra do clube, Ronaldo já havia declarado seus planos para o Cruzeiro. E, agora, já como novo dono, as mudanças já começaram a aparecer: foram trocados o técnico e a diretoria. Além disso, houveram mudanças nos jogadores, o clube contratou cerca de 32 novos atletas e dispensou alguns também (SOARES, 2022). Após três anos consecutivos na série B do campeonato brasileiro, em 2023 o Cruzeiro subiu novamente para a elite do futebol, e permanece na série A para 2024.

2.4 Estratégias de Negócios

A estratégia é uma das palavras mais utilizadas atualmente, e na vida empresarial também é bastante empregada. Embora o dicionário Aurélio (2022) defina a estratégia como “uma palavra de origem grega. Strategus, para os gregos antigos, significava o general superior ou generalíssimo e strategia significava a arte deste general”, para o mundo empresarial ela não possui um conceito único e definitivo. Sendo modificado em amplitude e complexidade, à medida que a administração se desenvolve.

Para Mintzberg (1983), a estratégia é uma maneira de pensar no que está por vir em uma empresa, como parte de um processo de decisão, pensando em formalizar e atingir os resultados esperados, de acordo com o que foi estabelecido anteriormente pela organização e sua equipe. Anos depois, Porter (1985) definiu a estratégia como a procura de uma maneira de se posicionar competitivamente no setor de atuação, haja vista que as estratégias competitivas estão baseadas no nível de atratividade do setor. Conhecidas como “As 5 Forças de Porter”, as estratégias competitivas do autor preveem que uma empresa deve estar atenta ao poder de barganha dos fornecedores, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, rivalidade entre concorrentes e poder de barganha dos clientes. Logo, a estratégia que será escolhida deve levar em consideração todos esses fatores (PORTER, 1985).

No ponto de vista de Drucker (1961), estratégia prevê que se deve estipular as ações que serão executadas em uma empresa, a partir dos recursos que esta possui, pensando em um futuro que alcance os objetivos da companhia. Além disso, o autor entende que os riscos não podem ser evitados, por isso as estratégias devem abarcar um cenário imprevisível (DRUCKER, 1961).

Em Chiavenato (2015), a estratégia é um planejamento que envolve políticas, objetivos e metas de uma companhia. Para o autor, a fim de que uma estratégia seja elaborada de maneira eficiente, é preciso seguir quatro passos fundamentais: analisar o ambiente do negócio, estabelecer metas, formular finalmente a estratégia e aplicá-la. Assim, é possível controlar as ações e corrigir os equívocos que possam aparecer (CHIAVENATO, 2015).

A estratégias de negócio, por sua vez, podem ser definidas como a criação e implementação dos objetivos e planos adotados para o crescimento da organização, baseada nos recursos disponíveis tanto no ambiente interno quanto externo. Fornecendo a empresa algumas diretrizes e estabelece os objetivos de curto, médio e longo prazo para que o plano bem-organizado e definido possa ser desenvolvido e alcançado, de acordo com os recursos disponíveis (GCFGLOBAL, 2022).

Seguindo a teoria de Aaker (1992), a estratégia de negócios, também chamada de estratégia competitiva, inclui a definição de cerca de seis elementos ou dimensões, desses seis, quatro podem ser aplicados a uma gama de empresas. São elas: (i) o mercado competitivo, onde o negócio se insere; (ii) o nível do investimento; (iii) as estratégias funcionais; (iv) os bens estratégicos ou habilidades.

Seguindo as dimensões da estratégia de negócios levantadas por Aaker (1992) e aplicando aos clubes esportivos, ao adotarem uma postura empresarial, os clubes futebolísticos necessitam definir de forma clara a sua missão. Ademais, a base para a missão de uma organização deve ser feita por uma variedade de dimensões e conceitos, dentre os quais deve estão a definição do produto ou serviço, a necessidade genérica do consumidor, a definição de mercado, a tecnologia, os níveis de produção e distribuição e a competência distinta (AAKER, 1992).

Sendo assim, o campo de ação de um negócio é definido por produtor oferecidos ou não oferecidos, pelo mercado que visam atender ou não, pelos concorrentes com que objetivam concorrer ou evitar e pelos níveis de integração vertical. O mercado do esporte-business e o negócio do futebol profissional são o mercado de atuação e visão do negócio, onde os clubes estão investindo como empresas (AAKER, 1992).

Nesse contexto, muitos clubes em sua fundação já eram criados nos moldes de empresas, principalmente na Inglaterra, ademais, continuaram se modernizando, sobretudo nos últimos anos, enquanto outros optaram por realizar a mudança para moldes empresariais mais recentemente. Dentre eles, pode-se citar o Bayern de Munich, o qual foi baseado em um modelo associativo (sem fins lucrativos) e passou a ser uma empresa em 1992, sendo bem coberta pela mídia e discutidas em publicações especializadas da época (NAKAMURA, CERQUEIRA, 2021).

Ainda na Europa, mas olhando para a Inglaterra, os clubes em geral, são empresas e alguns deles conseguiram captar torcedores e simpatizantes em âmbito mundial, utilizando a internacionalização como estratégia. Entretanto, outros clubes europeus como FC Barcelona e Real Madri são clubes no modelo associativo, contudo, são administrados como empresas, e possuem um alto padrão de gerenciamento (NAKAMURA, CERQUEIRA, 2021).

Por sua vez, na América do Sul, existem atualmente alguns países que estruturam a maior parte de seus clubes como empresas, são o caso do Chile, da Colômbia e do Peru, equanto em países como a Argentina, ainda prevalece o modelo de clubes associativos, sem fins lucrativos. O Brasil estava agindo da mesma maneira que a Argentina, entretanto, diversos clubes passaram a funcionar como clube-empresa, como supracitado, é o caso do Botafogo, RB Bragantino, Vasco, e o próprio Cruzeiro, objeto de estudo deste trabalho.

Do ponto de vista do funcionamento, os clubes brasileiros funcionam normalmente em uma sede social, onde realizam-se as atividades esportivas e sociais por partes dos associados. A partir dos associados surgem os conselheiros, que são eleitos, normalmente, a cada 4 anos. Os conselheiros dos clubes fazem parte do conselho deliberativo, órgão com poder máximo dentro da instituição. Os clubes geram receitas por diferentes meios, principalmente as atividades de futebol profissional. Sendo elas: bilheteria dos jogos (quando mandante do jogo), patrocínios, venda de atletas, direitos de transmissão dos jogos em diferentes campeonatos e programa de sócio torcedor, ações de marketing, entre outros (FERNANDES, 2000; NAKAMURA, CERQUEIRA, 2021).

Como estratégia de negócio, com o objetivo de potencializar seus negócios Nakamura e Cerqueira (2021) indicam que:

Os clubes brasileiros precisam se valer de muitas das práticas já consagradas no mundo corporativo, envolvendo marketing digital, criação de produtos e serviços inovadores, melhoria e digitalização de processos, parcerias estratégicas, adoção de orçamento base zero, uso de ferramentas de *business intelligence*, dentre outras iniciativas. Para que se observe uma evolução consistente dos negócios, é fundamental também que haja a adoção de boas práticas de governança e planejamento estratégico (p. 03).

Sendo assim, o estágio de evolução que passa o futebol brasileiro e aquelas que ainda necessitam passar, abre uma janela grande de oportunidades para estudos voltados a gestão de negócios, pois é um mercado que vem se consolidando e ganhando cada vez mais visibilidade no contexto econômico.

2.5 Gestão Esportiva e Investimentos

A indústria e o comércio se expandem a cada evento marcante como a Copa do Mundo, o esporte brasileiro tem tudo para aumentar o grande potencial econômico do país. Porém, o setor esportivo brasileiro responde atualmente por quase 1% do Produto Interno Bruto (PIB), 50 bilhões de reais, e precisa superar uma maratona de desempenho e brilhar no setor profissional do mercado financeiro. A gestão financeira exerce uma função importante no mundo do esporte, pois abrange a gestão de recursos financeiros que asseguram o funcionamento e a expansão sustentável das indústrias esportivas. Para conseguir isso, é preciso desenvolver estratégias eficientes, como aquisição de recursos, controle de custos e potencialização das vendas. O planejamento orçamental é um campo fundamental na atuação da gestão financeira no esporte, sem excluir as pesquisas e análises, que são de extrema importância (HATZIDAKIS, BARROS, 2019).

Para o conseguir, é essencial examinar de perto os custos associados às atividades esportivas, como os salários dos jogadores e do pessoal técnico, os investimentos em infraestruturas e logística, e os custos de marketing e publicidade. A gestão financeira esportiva também inclui o gerenciamento de contratos e patrocínios. É importante negociar acordos favoráveis que não só estabeleçam condições que preservem os interesses das indústrias esportivas, mas também garantam apoio financeiro para empresas e marcas. A análise rigorosa do contrato é fundamental para que não haja problemas jurídicos e financeiros e garantir relacionamentos à longo percurso com parceiros de negócios. Um aspecto que pode se destacar nesse tipo de gestão é a procura por meios alternativos de renda. Modificar fontes de receitas é primordial para minimizar a correlação de patrocínios e audiências televisivas. Isso pode incluir a realização de eventos, prestação de serviços personalizados, como consultoria e treinamento e a venda de produtos (HATZIDAKIS, BARROS, 2019).

Uma gestão financeira eficiente e estratégica é essencial para o sucesso das organizações desportivas. Por isso, destaca-se a relevância da gestão financeira sendo essencial para se ter prosperidade no mundo esportivo. O motivo para essa relevância é a necessidade de organizar adequadamente os recursos financeiros. À medida que o campo se tornou mais especializado, tornou-se uma indústria lucrativa, conquistando investimentos consideráveis em infraestrutura, marketing e recrutamento de atletas, maximizando lucros evitando desperdícios. A gestão financeira também auxilia na sustentabilidade econômica das organizações esportivas, pois em um contexto competitivo, como no futebol brasileiro é importante assegurar estabilidade financeira das instituições financeiras a longo período. Com um bom planejamento financeiro estratégico, pode-se impedir que haja crises financeiras,

para que as atividades esportivas continuem (HATZIDAKIS, BARROS, 2019).

Os clubes de futebol profissional são um negócio atípico, pois são julgados pela sua performance no campo, e também fora dele. A existência de objetivos que não são financeiros, aborda diversas questões, entre elas, como o comportamento de um clube pode ser medido. Hoje, existe um grande interesse entre estas empresas em vincular os gastos ao desempenho organizacional de uma perspectiva econômica e financeira e em maximizar o sucesso desportivo. Por isso é importante conhecer a competência de cada investimento é um dos objetivos dos cientistas do futebol. Segundo especialistas da área, o principal desafio da área é encarar o desporto como um negócio com objetivos a atingir, o que significa envolver-se no processo de modificação do diletantismo em profissionalismo no esporte. Os diretores esportivos do país estão aumentando seus investimentos em seus clubes, os índices de audiência da TV estão aumentando, a publicidade nos estádios e nos uniformes está se tornando mais importante e, acima de tudo, a retenção de jogadores caros está se tornando cada vez mais difícil para os clubes administrarem financeiramente (OLIVEIRA et al., 2017).

Diante do exposto, pode-se afirmar que com as despesas aumentando mais rapidamente do que as receitas devido à pressão governamental e ao aumento da competição por jogadores de clubes estrangeiros, a gestão do futebol brasileiro precisa se profissionalizar, ou seja, utilizar técnicas de planejamento e gestão para lidar com a situação de forma eficaz. Na maioria das vezes, esta gestão profissional é considerada como uma exigência legal. Gerenciar um clube esportivo é complexo, exigindo um amplo conjunto de conhecimentos, como leis e conceitos relacionados de atividades e serviços extracurriculares até informações de contato e regulamentos das competições em que acontecem (HATZIDAKIS, BARROS, 2019).

3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo

Este capítulo pretende informar sobre as diversas decisões a cerca da forma como este estudo foi realizado.

Está dividido em cinco seções que informam, respectivamente, sobre as etapas de coleta de dados do estudo realizado, sobre as fontes de informação selecionadas para coleta de informações neste estudo.

Na seqüência, informa-se questões acerca dos processos e instrumentos de coleta de dados realizados em cada etapa, com respectivas justificativas, sobre as formas escolhidas para tratar e analisa os dados coletados e, por fim, sobre as possíveis repercussões que as decisões sobre como realizar o estudo impuseram aos resultados assim obtidos.

3.1. Etapas de coleta de dados

O método da pesquisa deve ser escolhido de modo a auxiliar o pesquisador a responder os objetivos propostos, traçando o caminho que deve ser seguido (MARCONI, LAKATOS, 2022).

O método de pesquisa selecionado foi primeiramente a pesquisa documental, a qual trata informações a respeito de quatro clubes que aderiram à SAF recentemente: Cruzeiro, Botafogo, Vasco e Atlético Mineiro. O intuito é fazer uma análise comparativa entre as diferenças de desempenho na gestão e nos resultados no clube antes e depois da aderência à SAF.

Após essa etapa, será realizada uma pesquisa quantitativa com os torcedores desses clubes, buscando identificar qual é o grau de satisfação dos torcedores em relação à gestão esportiva e ao desempenho dos clubes.

3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo

A pesquisa documental foi feita por meio da internet, buscando dados em fontes confiáveis, como GE – Globo, os sites próprios dos clubes e outros sites de informação. Assim, buscou-se criar um contexto a respeito de como a SAF chegou até os clubes e quais foram as principais mudanças noticiadas pela mídia.

A seguir, foi realizada a pesquisa quantitativa com torcedores dos clubes participantes da pesquisa por meio de um questionário survey do Google Formulários divulgado por meio do WhatsApp.

3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

A pesquisa contou com 17 questões, sendo quatro de perfil para conhecer os respondentes e uma pergunta eliminatória a respeito do time para o qual os participantes torcem.

Na seção seguinte buscou-se entender o nível de engajamento do respondente com o time e também seu conhecimento sobre a SAF. A segunda – e última – pergunta filtro foi selecionar apenas torcedores que já sabiam que o time agora faz parte da SAF.

A última seção buscou dados a respeito da satisfação dos torcedores com a SAF e com o desempenho do time, procurando entender os pontos positivos e negativos que podem ter aparecido com a SAF.

3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

A análise dos dados A análise dos dados foi realizada em três etapas principais: pré-análise, exploração do material, e tratamento dos resultados obtidos, conforme Bardin (2016).

Na primeira etapa, pré-análise, foi feita uma leitura inicial de todas as respostas obtidas.

Posteriormente, na fase de exploração do material, foi feita a categorização das respostas, como por exemplo, pelos dados de perfil e pelo time que torcem.

Por fim, na fase de tratamento dos resultados obtidos e interpretação, as informações coletadas foram relacionadas entre si, buscando identificar se há uma similaridade de opiniões, além de associar com a revisão da literatura feita anteriormente.

Ademais, foi feita uma relação das respostas com a literatura encontrada e a apresentação numérica (com porcentagens) dos resultados obtidos na pesquisa quantitativa.

3.5.Limitações do Estudo

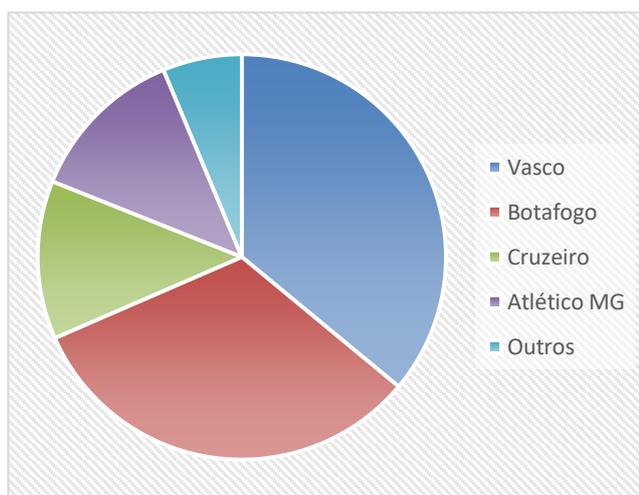
Uma das limitações encontradas foi para a seleção de torcedores apenas dos clubes que estavam sendo estudados, visto que foram encontradas muitas pessoas que torciam para outros times, mas foi preciso uma descrição no formulário de que a pesquisa era voltada especificamente para os torcedores daqueles times.

4 Apresentação e análise dos resultados

A pesquisa quantitativa recebeu, no total, 58 respostas, entretanto, após as perguntas de perfil, colocam consideradas 51 respostas para análise da pesquisa. Primeiramente, em relação ao perfil dos entrevistados, foi de 62,1% masculino e 37,9% feminino. Já a faixa etária foi majoritariamente entre 18 e 24 anos (37,9%) e entre 25 e 34 anos (34,5%); encontrou-se, ainda, 24,1% entre 35 e 44 anos e 3,4% entre 45 a 54 anos.

Já em relação à renda média mensal dos sujeitos, quase metade representa entre R\$ 4.848,01 a 12.120,00 reais (46,6%), enquanto 25,9% está entre 12.120,01 a 22.240,00 reais e 19% entre 2.424,01 a 4.848,00 reais. Por fim, para finalizar a caracterização dos respondentes, o gráfico 1 apresenta os times selecionados por seus torcedores.

Gráfico 1 – Clubes



Fonte: Elaboração própria, dados do google formulários

Assim, percebe-se que a maior parte dos entrevistados torce para os times SAF do Rio de Janeiro: Botafogo e Vasco, mas também há uma parcela que selecionou os times SAF de Minas Gerais: Atlético Mineiro e Cruzeiro. Os 6% que selecionaram “outros” citaram times como: Palmeiras, Grêmio, Fluminense e Corinthians, entretanto, esses dados não foram utilizados, pois os clubes citados não fazem parte de uma administração da SAF.

4.1 Os clubes estudados

4.1.1. Cruzeiro

De acordo com a pesquisa realizada, 12,1% dos respondentes são torcedores do Cruzeiro. Em dezembro de 2021 o Conselho Deliberativo do Clube aprovou a mudança, em seu Estatuto, para que até 90% das ações do clube fossem vendidas, e isso ocorreu em abril do ano seguinte, 2022, em que todos os 90% do time foram vendidos para uma empresa SAF representada por Ronaldo Fenômeno, ex-jogador de futebol brasileiro (AZEVEDO, 2022).

Na época, o Cruzeiro estava há três anos consecutivos jogando a série B do campeonato brasileiro e com muitas dívidas. No dia em que comunicou a compra para a imprensa, Ronaldo citou que faria a “reconstrução do clube”, demonstrando que a situação em que o Cruzeiro se encontrava não era boa (GE, 2022).

De imediato, na compra do time, a empresa de Ronaldo investiu R\$ 50 milhões no clube, com a promessa de que seriam investidos um total de R\$ 400 milhões em um período de até cinco anos, isso tudo visando a contratação de novos jogadores, pagamento de dívidas e de salários atrasados (GE, 2022).

Do ponto de vista dos resultados dentro de campo, a venda do clube deu certo, visto que em 2022 o Cruzeiro foi campeão da série B do campeonato brasileiro, e em 2023, terminou o campeonato da série A em 14º lugar, se classificando para a Copa Sul-Americana.

Entretanto, no início de 2024, o Cruzeiro perdeu a final do Campeonato Mineiro para seu principal rival, o Atlético-MG, que foi campeão pelo quinto ano seguido. Esse fato acabou desgastando a relação de Ronaldo com a torcida, que já estava insatisfeita com os altos e baixos do clube durante o campeonato brasileiro de 2023.

Assim, no final de abril de 2024, foi concretizada a venda dos 90% do clube para uma outra empresa SAF, a BPW Sports, representada pelo empresário Pedro Lourenço, que deve pagar R\$ 600 milhões para Ronaldo, sendo que R\$ 100 milhões já foram pagos no ato da venda (PARRELA et al., 2024).

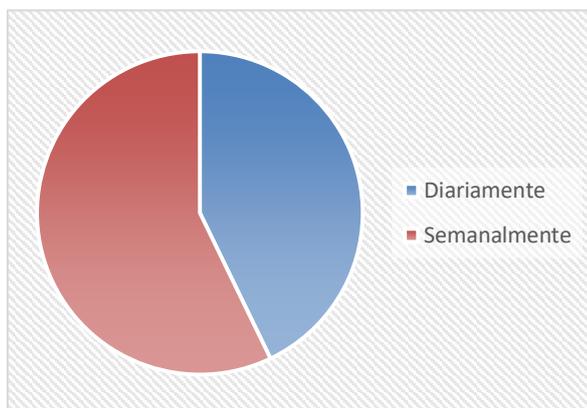
Figura 1 – Venda do Cruzeiro



Fonte: Parrela et al., 2024

Em relação à pesquisa realizada, primeiramente, os torcedores foram questionados a respeito da frequência com que procuram notícias sobre o clube, sendo que 57,1% responderam oito, em uma escala de 0 a 10, 28,5% responderam 9 e 14,3% selecionaram 10. Já em relação à frequência que acompanham notícias de futebol em geral, sendo ou não de seu clube, o resultado está apresentado no gráfico 2.

Gráfico 2 – Frequência que acompanham notícias de futebol



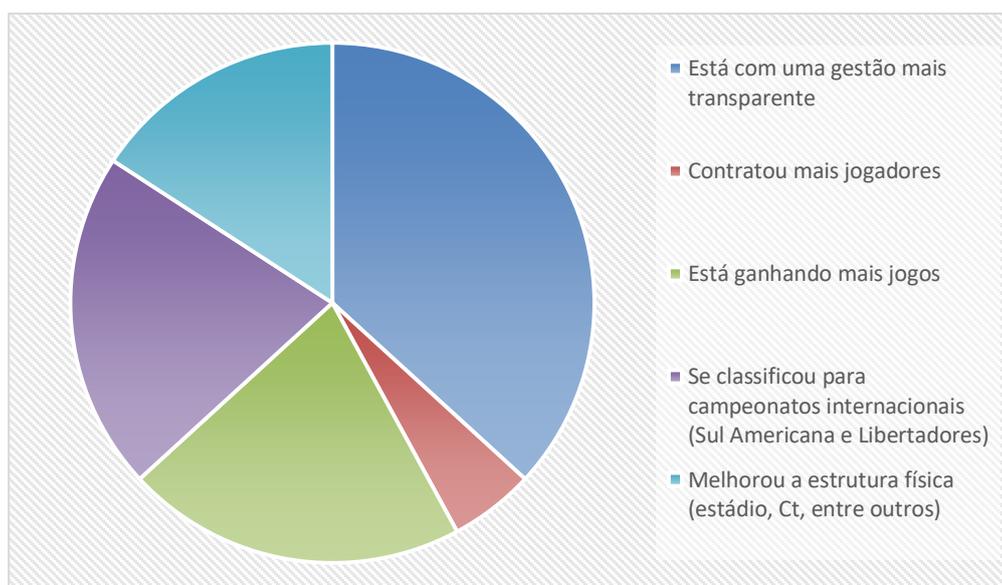
Fonte: Elaboração própria, dados do google formulários

Com isso, verifica-se que a torcida é engajada e acompanha com frequência

notícias de futebol e do time em si. Todos os respondentes disseram saber do que se trata a SAF e já sabiam que o Cruzeiro havia sido vendido. É importante destacar que, como a pesquisa foi realizada em maio de 2024, as respostas dos respondentes estão mais voltadas à gestão de Ronaldo Fenômeno, uma vez que o Cruzeiro ainda não possui muitos jogos sob a nova gestão para ser avaliada.

Os respondentes foram perguntados se o desempenho do clube melhorou após a transformação para SAF e 71,4% dos torcedores responderam que melhorou um pouco, 14,2% disseram que melhorou muito e 14,2% que não melhorou, nem piorou, está a mesma coisa. Já em relação a quais foram os pontos que o clube teve de melhoria após a SAF, as respostas estão contidas no gráfico 3.

Gráfico 3 – Pontos melhorados do Cruzeiro



Fonte: Elaboração própria, dados do google formulários

De acordo com o gráfico 3, fica claro que uma das insatisfações dos torcedores se dá em relação à falta de investimento na contratação de jogadores, apesar de estar ganhando mais jogos. Concomitante a isso, a pesquisa confirma esse ponto, em que 85,8% dos respondentes disseram que o único ponto que o clube piorou após a SAF foi não ter contratados muitos jogadores.

Outro ponto abordado foi em relação ao preço dos ingressos para os jogadores que frequentam estádio, em que 85,8% dos respondentes disseram que o ingresso ficou mais caro, enquanto apenas 14,2% disseram que ficou mais barato. É interessante

destacar que em relação à gestão financeira, os mesmos 85,8% disseram que o clube está investindo mais, mas também parece estar mais endividado e apenas 14,2% marcaram que o clube está investindo menos e menos endividado. Mesmo com a falta de contratações, os torcedores enxergam que o clube fez novos investimentos, embora não veja a vida financeira tão saudável.

Por fim, verificou-se, durante a pesquisa, que todos os torcedores acreditam que o Cruzeiro está melhor após a SAF, entretanto, é preciso ver mais resultados para se certificarem de que realmente foi a melhor escolha.

4.1.2. Vasco

Em agosto de 2022 foi oficializada a venda de 70% do clube para a SAF da empresa 777 Partners. O capital inicial investido foi de R\$ 700 milhões, a fim de reforçar o futebol e pagar dívidas. O presidente do Vasco, Jorge Salgado, na ocasião, se desculpou com os torcedores pelos anos difíceis e prometeu melhorias (RIBEIRO, BALTAR, 2022).

Entretanto, muitas mudanças ocorreram no Vasco desde sua transformação em SAF. Em uma primeira análise, é preciso analisar o clube em 2022, o clube finalizou sua participação na série B do Campeonato Brasileiro em 4º lugar, conseguindo a última vaga para voltar à elite do campeonato brasileiro.

No ano seguinte, em 2023, o clube terminou sua participação do campeonato brasileiro (série A) em 15º posição, apenas a 2 pontos da zona de rebaixamento, o que não deixou o torcedor satisfeito. Ainda em 2023 houve uma votação para o novo presidente do Vasco, que ficou eleito para substituir Jorge Salgado o ex-jogador e ídolo do Vasco Pedro Paulo de Oliveira, mais conhecido como “Pedrinho” (SETA, 2024).

Em sua posse como presidente, em janeiro de 2024, Pedrinho prometeu fiscalizar e cobrar produtividade e transparência da SAF (SETA, 2024). Entretanto, no dia 16 de maio de 2024, a Associação de Futebol do Vasco solicitou judicialmente que a 777 Partners fosse afastada da administração do clube, primeiramente por falta de resultados no desempenho do clube e também por questões financeiras, e a justiça acatou o pedido (ABRAHÃO, MURATORI, 2024).

No dia seguinte, em 17 de maio de 2024, membros da diretoria de Pedrinho relataram que encontraram o caixa do Vasco zerado e que foram pegos de surpresa. Contudo, Pedrinho garantiu que os salários irão continuar sendo pagos em dia, mesmo com essas dificuldades financeiras que estão sendo encontradas (MURITO, RIBEIRO,

SCHMIDT, 2024).

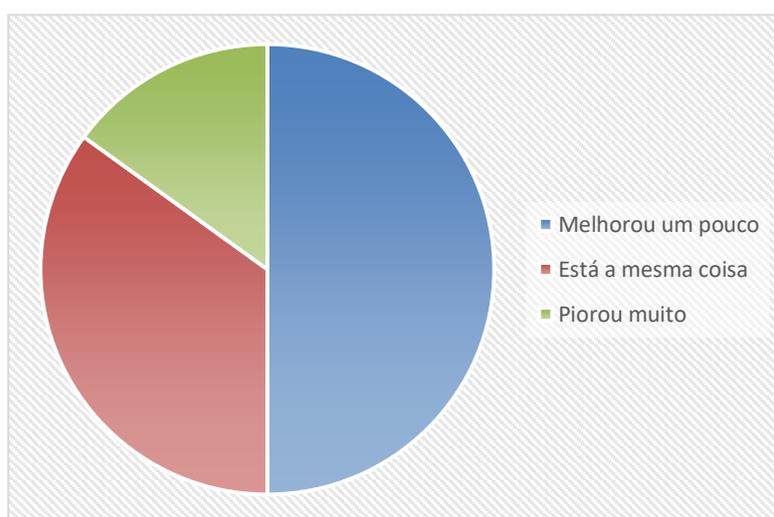
Desde de então, o presidente do clube, Pedrinho, segue como líder da SAF do Vasco e garantiu que está tentando manter todas as operações funcionando, procurando novos investidores e possíveis patrocinadores, com o objetivo de aumentar a receita do Vasco (ZAJDENWEBER, 2024).

Extracampo, a 777 Partners enfrenta diversos problemas. No dia 31 de maio a empresa colocou todos os seus clubes à venda, isso porque, além dos problemas com o Vasco, a empresa é investigada por fraude nos Estados Unidos, sob acusação de ter realizado um empréstimo de 350 milhões de dólares e ter colocado como garantia imóveis que não existem. Ao todo, a empresa é dona de 6 clubes na Itália, Alemanha, França, Bélgica, Austrália e Brasil (Vasco); além de ter uma participação do clube Sevilha, da Espanha (TERRA, 2024).

Por sua vez, em relação à pesquisa realizada com os torcedores, primeiramente observou-se que 34,5% dos respondentes são torcedores do Vasco. A maior parte dos respondentes (80%) relatou que acompanham notícias do clube diariamente, enquanto 20% relatou ser semanalmente. Todos os torcedores disseram saber do que se trata a SAF e também sobre a venda do clube.

Em relação ao desempenho do clube, o gráfico 4 demonstra as respostas obtidas.

Gráfico 4 – Desempenho do Vasco depois da SAF

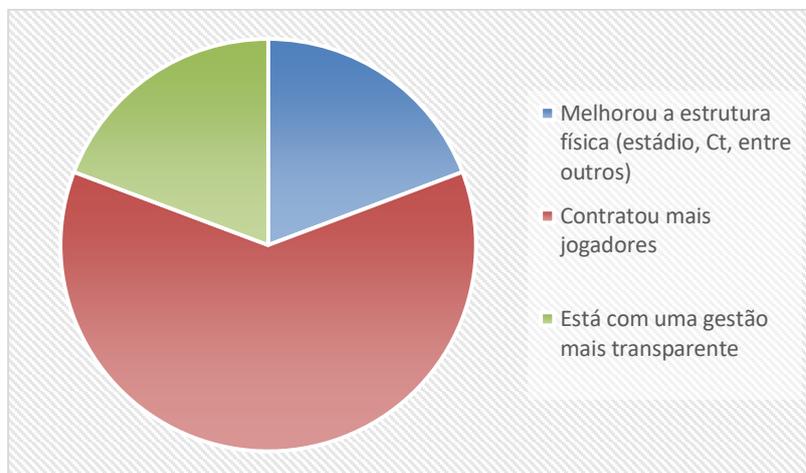


Fonte: Elaboração própria, dados do google formulários

A percepção de melhoria dos torcedores provavelmente está relacionada com o time ter voltado para a Série A do campeonato Brasileiro em 2023. Contudo, o gráfico

5 aponta quais foram os pontos que melhoraram no time, de acordo com os torcedores que responderam à pesquisa.

Gráfico 5 – Pontos melhorados do Vasco

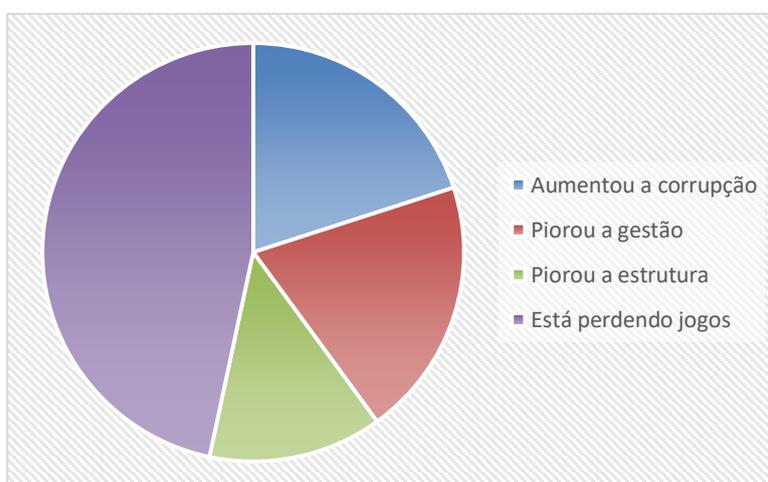


Fonte: Elaboração própria, dados do google formulários

Em relação à gestão transparente, as respostas podem estar voltadas ao presidente Pedrinho ou às respostas terem sido enviadas antes do dia 16 de maio, visto que a pesquisa se encerrou no dia 13 de maio. Já em relação à contratação de jogadores, o Vasco realizou contratações que agradam a torcida, como o goleiro Léo Jardim, os meias Praxedes e Payet e o atacante Pedro Raul.

Em contrapartida, apenas um torcedor da pesquisa disse que o clube não piorou em nada, todos os outros relataram algum ponto, conforme verifica-se no gráfico 6.

Gráfico 6 – Pontos que pioraram com a SAF no Vasco

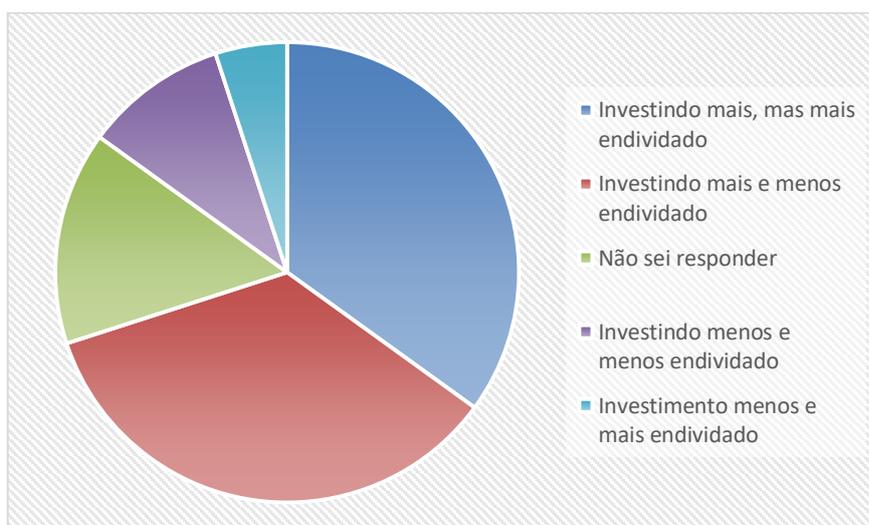


Fonte: Elaboração própria, dados do google formulários

De acordo com o gráfico 6, os torcedores percebem a dificuldade do clube com a gestão atual da SAF, mas a maior preocupação é em relação ao desempenho do clube, haja vista que, no campeonato brasileiro de 2024, o Vasco possui duas vitórias e quatro derrotas em seis rodadas, estando na 13ª colocação até o momento².

Por suavez, em relação à gestão financeira do clube, os resultados estão apresentados no gráfico 7.

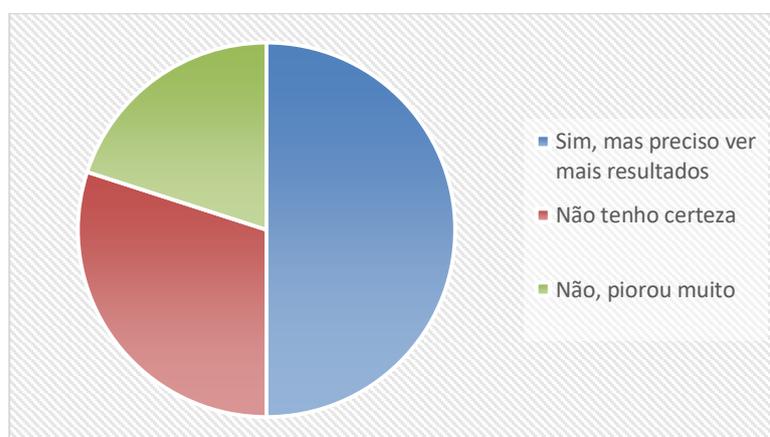
Gráfico 7 – Gestão Financeira do Vasco



Fonte: Elaboração própria, dados do google formulários

Assim, verifica-se que a maior parte dos torcedores reconhecem que o clube está investindo, como por exemplo, na contratação de novos jogadores. Além disso, o gráfico 8 apresenta a percepção dos torcedores em relação ao clube após a aquisição da SAF.

Gráfico 8 – A SAF foi uma boa escolha?



Fonte: Elaboração própria, dados do google formulários

² Dados do dia 01 de junho de 2024, 6ª rodada do Brasileirão.

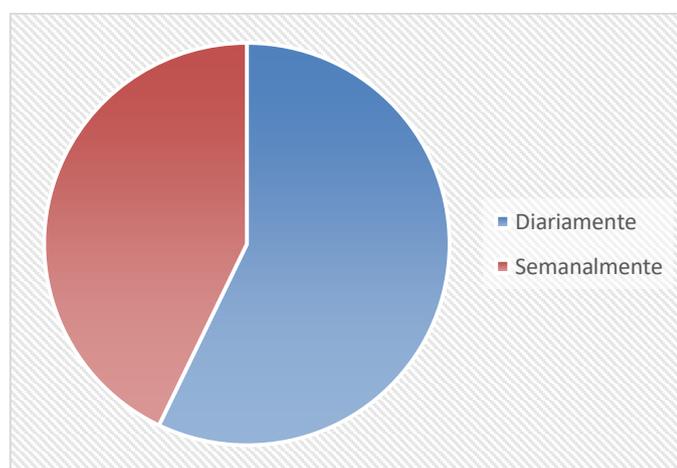
Essa percepção de melhoria pode-se inferir que tem relação com o clube ter voltado para a série A do campeonato brasileiro. Inclusive porque, de acordo com a última pergunta da pesquisa, se os torcedores estão satisfeitos com o desempenho do time após a SAF, 60% relatou que “não”, 30% apontou “mais ou menos” e apenas 10% se mostrou satisfeito.

4.1.3. Atlético Mineiro

De acordo com a pesquisa realizada, 12,1% dos respondentes são torcedores do Atlético Mineiro. Em julho de 2023 foi aprovada a venda de 75% do clube Atlético MG pelo valor de R\$ 913 milhões para uma empresa denominada de “Galo Holding”, a qual é comandada por quatro investidores. No dia da concretização da venda, o empresário Rubens Menin, um dos investidores da Galo Holding disse que o Atlético será um “time grande”, citando times como Flamengo e Real Madrid.

Conforme as informações coletadas com a pesquisa com os torcedores, a maior parte disse acompanhar notícias de futebol diariamente e, o restante, semanalmente, conforme o gráfico 9.

Gráfico 9 - Frequência que acompanham notícias de futebol



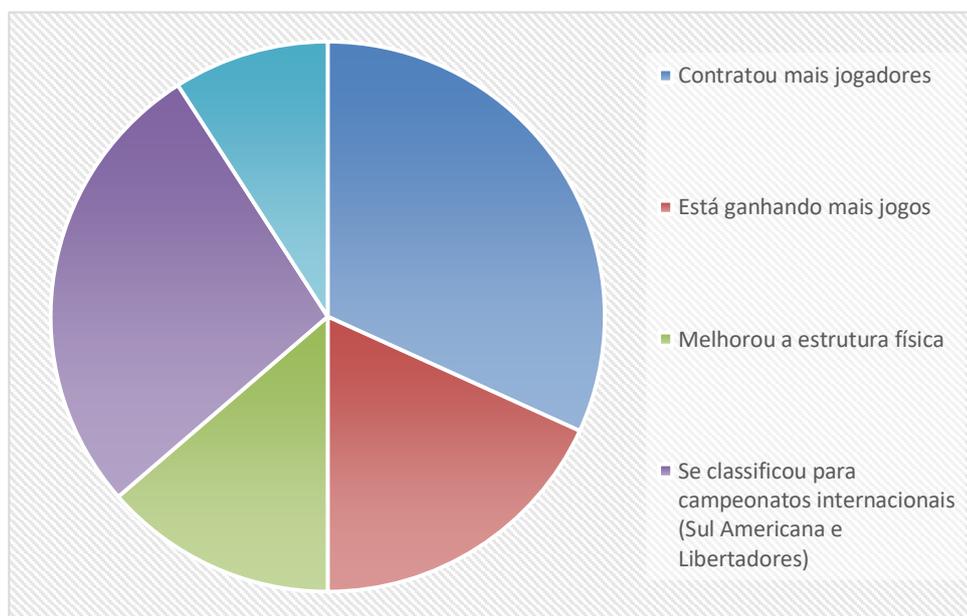
Fonte: Elaboração própria, dados do google formulários

Já em relação a notícias específicas de seus clubes, 72% pontou como “10” a frequência com que acompanham, em uma escala de 0 a 10, enquanto 28% assinalou como frequência 8. Ainda assim, percebe-se que são torcedores engajados e que estão atualizados com as notícias do clube.

Todos os torcedores do Atlético MG citaram que sabem do que se trata a SAF e

já sabiam que o clube havia se transformado em uma. Em relação às melhorias, 29% relataram que o clube “melhorou muito” e 71% que melhorou um pouco; já os pontos que melhoraram estão elencados no gráfico 10.

Gráfico 10 – Pontos melhorados do Atlético MG



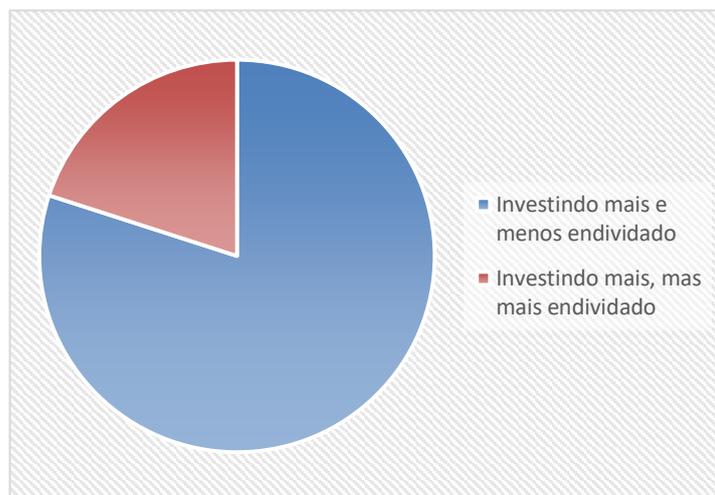
Fonte: Elaboração própria, dados do google formulários

De acordo com os dados apresentados, a maior parte dos torcedores relataram que o clube contratou mais jogadores e se classificou para campeonatos internacionais. E, de fato, em 2024 o clube finalizou a fase de grupos da Libertadores da América com a segunda melhor campanha, atrás apenas do argentino River Plate, se classificando para a próxima etapa da competição (GE, 2024).

Já em relação à contratação de novos jogadores, em 2024 o clube anunciou a contratação de Gustavo Scarpa e de Bernard, um jogador que já fez história pelo clube no passado; além disso, manteve praticamente todo seu time titular – algo difícil para os clubes brasileiros nas janelas de transferências internacionais (O Antagonista, 2024).

Na pesquisa, todos os torcedores votaram que não houve nenhum ponto que piorou no clube com a transformação em SAF. A respeito do preço dos ingressos no estádio, a maioria relatou que o preço está a mesma coisa de antes, então não houve grandes mudanças. Por sua vez, em relação à gestão financeira, o resultado está presente no gráfico 11.

Gráfico 11 – Gestão financeira do Atlético – MG



Fonte: Elaboração própria, dados do google formulários

A percepção dos torcedores em relação às dívidas vai ao encontro das expectativas dos investidores, visto que uma das prioridades da Galo Holding é sanar das dívidas do clube, sendo que uma parte das dívidas já foram quitadas e a outra parte (menor) está sendo considerada como gerenciável (ANDRÉ, 2024).

Por fim, os torcedores declararam que o clube está melhor após a aquisição do clube pela SAF e que estão satisfeitos, mesmo que queiram ver mais resultados, que provavelmente se referem ao desempenho do clube na Libertadores da América e no campeonato Brasileiro.

4.1.4. Botafogo

Em março de 2022 foi oficializada a venda do Botafogo para a SAF do empresário americano John Textor, a partir de um aporte de mais de R\$ 100 milhões, em que, no total, o investidor terá 90% das ações no clube (BARROS, MEDEIROS, LEIRAS, 2022). A figura 2 apresenta a postagem de oficialização da venda do Botafogo feita pelo clube na rede social X.

Figura 2 – Oficialização da SAF do Botafogo



Fonte: Barros, Medeiros e Leiras, 2022

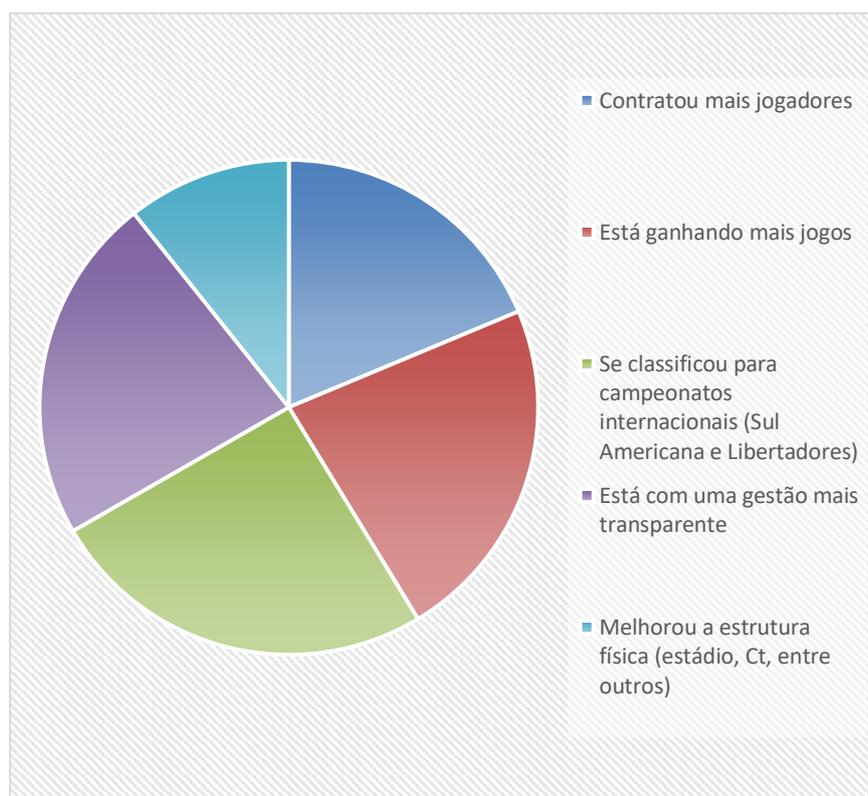
O cronograma de investimentos da SAF de Textor inclui R\$ 50 milhões pagos em empréstimo para o clube, R\$ 100 milhões à vista, R\$ 100 milhões em até 12 meses, R\$ 100 milhões em até 24 meses e, por fim, R\$ 50 milhões em até 36 meses. A nova SAF foi bem recebida por todos, visto que em 2021 o Botafogo havia terminado a série B do campeonato brasileiro em 1º lugar, voltando à elite do futebol.

Em 2022 o clube terminou o campeonato (série A) em 11º lugar e, em 2023, após ser líder em 33 rodadas, terminou o campeonato em 5º lugar, o que se tornou uma decepção para boa parte dos torcedores que acreditavam no terceiro título brasileiro, sendo que o último foi conquistado em 1995.

Em relação à pesquisa realizada, 31% dos respondentes torcem para o Botafogo, sendo que 75% relatou acompanhar notícias de futebol e do time em específico diariamente e 25% semanalmente. Além disso, apenas um torcedor não sabia que o Botafogo havia virado SAF.

Em relação à melhoria do clube após a SAF, 88% declararam que o clube “melhorou muito” e 12% que “melhorou um pouco”. Já a respeito dos pontos que melhoraram, o gráfico 12 apresenta a resposta dos torcedores.

Gráfico 12 – Pontos melhorados do Botafogo



Fonte: Elaboração própria, dados do google formulários

De acordo com o gráfico 12, os torcedores enxergam muitas melhorias no clube, como a classificação para a Libertadores da América de 2024, o fato de estar ganhando jogos e estarem satisfeitos com a gestão do clube.

Em relação ao que pode ter piorado no Botafogo após a SAF, 55% dos respondentes disseram que houve algum ponto que deveria ser mencionado e, foram apontadas questões como contratar poucos jogadores e ter piorado a estrutura, como estádio e centro de treinamento.

Por sua vez, no que diz respeito ao preço dos ingressos, 29% disseram que está a mesma coisa e 71% relataram estar mais caro. Já sobre a gestão financeira, 69% disseram que o clube está investindo mais e menos endividado, enquanto 11% possuem a percepção de que o clube está investindo mais, mas mais endividado, 10% apontaram investindo menos e menos endividado e, por fim, 10% não souberam responder.

Por fim, a respeito da satisfação dos torcedores, 70,5% estão muito satisfeitos e 29,5% estão um pouco satisfeitos. Contudo, no geral, percebe-se que há um saldo positivo entre a SAF do Botafogo e a relação com a torcida.

5 Conclusões e recomendações para novos estudos

Os clubes de futebol brasileiros Vasco, Cruzeiro, Atlético Mineiro e Botafogo adotaram à SAF desde o ano de 2021, foi uma transformação para além da alteração no nome da organização e das operações de associação cívica para fins não econômicos para associação empresarial. Esta mudança foi um tanto receosa no início, porém isso logo ficou no passo, visto que a SAF possibilita uma gestão mais qualificada e estratégica, que está focada na expansão e na melhora por resultados positivos e sustentáveis. A SAF dá aos clubes a oportunidade de atrair investimentos de modo transparente, objetivo e organizado, isso gera maior vantagem competitiva perante outros clubes de futebol.

Os resultados revelaram que ainda existe uma grande lacuna entre o valor oferecido pelos principais clubes e outras empresas nas variáveis analisadas, no mercado brasileiro e também no mercado global. Portanto, estes dados seriam capazes de cumprir o objetivo do estudo de validar a confirmação de que o futebol, no âmbito financeiro é financeiramente um grande negócio e em relação à economia atual, está muito distante das grandes organizações mundiais. Contudo, com base nas definições das empresas no Brasil, sejam elas de pequeno ou grande porte, os clubes de futebol deveriam ser considerados como grandes organizações, de acordo com o faturamento dessas associações.

Portanto, os aspectos analisados refletem condições momentâneas e pode variar significativamente de estação para estação. Outro fator relevante na analogia entre organizações está relacionado às características dos mercados como produtos, consumidores e ativos financeiros. Esses três pontos diferenciam completamente o futebol dos demais mercados, porque neste esporte cada um é representado por jogadores, torcedores e partidas. Os atletas são vistos como mercadorias e estes têm um valor elevado, pelo que a venda de atletas pode levar a um declínio no desempenho desportivo e pode primeiramente levar a perdas técnicas, mas a longo prazo também pode levar a perdas econômicas.

Estas pesquisas não é uma lista exaustiva de perspectivas de estudo e não pretende completar a discussão sobre este tema. É preciso destacar que este trabalho se limita a uma pequena parte do universo do futebol, como os times citados. Várias questões estão, portanto, fora do âmbito desta pesquisa, mas são importantes para o desenvolvimento de novos estudos sobre o campo financeiros dos clubes esportivos e outras organizações. Em síntese, os resultados deste trabalho apoiam o conceito de

que o futebol é um comércio, mas a sua representação financeira é muito inferior ao que se pensa.

Portanto, é muito importante a realização de estudos semelhantes usando fatores diferentes das descritas com o objetivo de fazer uma comparação mais abrangente entre a indústria do futebol e outros setores econômicos. A investigação de outros esportes também está a ser financiada para melhor caracterizar os mercados esportivos. Os resultados apresentados no final deste estudo permitem concluir que o futebol é um vasto negócio que gera valor superior às pequenas e grandes empresas. Contudo, é importante acentuar o declínio financeiro dos clubes de futebol mais valiosos no mercado mundial, devido à enorme diferença entre o futebol e os extensos ofícios empresariais mundiais.

5.1.Sugestões e recomendações para novos estudos

Como sugestão para novos estudos, recomenda-se, primeiramente, que o estudo seja continuado após alguns anos para verificar a continuidade do trabalho da SAF nos clubes. Além disso, pode-se investigar quais são os principais motivos que levam os times a aderirem à SAF.

Por fim, pode-se também investigar o porquê de outros clubes não terem interesse em aderir à SAF ou, se existe o interesse, por que ainda não o fizeram, uma vez que é a minoria dos times da série A do campeonato brasileiro que são considerados SAF atualmente.

6 Referências Bibliográficas

AAKER, D. A. Management estratégico del mercado. Barcelona-España: Hispano Europea, 1992.

ABRAHÃO, G.; MURATORI, M. Justiça afasta 777 Partners da SAF do Vasco após pedido da Associação. CNN Brasil - Esportes, 2024. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/esportes/futebol/justica-afasta-777-partners-da-saf-do-vasco-apos-pedido-da-associacao/>. Acesso em: 20 maio 2024.

ANDRÉ, H. Atlético-MG tornou dívidas “gerenciáveis” com mudança para SAF. CNN Esportes, 2024. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/esportes/futebol/atletico-mineiro/atletico-mg-tornou-dividas-gerenciaveis-com-mudanca-para-saf/#:~:text=O%20Atl%C3%A9tico%20DMG%20anunciou%20a,Galo%20e%20a%20Arena%20MRV>. Acesso em: 31 maio 2024.

ARAGÃO, H. Mesmo com time cheio de dívidas, Ronaldo Fenômeno decidiu investir no Cruzeiro; saiba o motivo. FDR - Terra, 25 de dezembro de 2021. Disponível em: <https://fdr.com.br/2021/12/25/mesmo-com-time-cheio-de-dividas-ronaldo-fenomeno-decidiu-investir-no-cruzeiro-entenda/>. Acesso em: 09 abr. 2024.

AZEVEDO, M. SAF do Cruzeiro de Ronaldo completa um ano; quais são os aprendizados para o futebol brasileiro? Terra, 2022. Disponível em: <https://www.terra.com.br/esportes/cruzeiro/saf-do-cruzeiro-de-ronaldo-completa-um-ano-quais-sao-os-aprendizados-para-o-futebol-brasileiro,907c485c9aa9b90607dc7360b403521731hqlr36.html>. Acesso em: 10 maio 2024.

BÁCS, E. B. M. Challenges to Professional Football Companies and their Answers with Particular Regard to Organizational Changes. Danube: Law and Economics Review, v. 5, 2014, pp. 105-125.

BARROS, D.; MEDEIROS, R.; LEIRAS, T. Botafogo oficializa venda da SAF e receberá mais R\$ 100 milhões de John Textor nos próximos dias. GE – Globo, março de 2022. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2022/03/03/botafogo-oficializa-venda-da-saf-e-recebera-mais-r-100-milhoes-de-john-textor-nos-proximos-dias.ghtml>. Acesso em: 07 abr. 2024

BIRAL, L. É preciso se preocupar com a compra dos clubes de futebol brasileiros? SEGS, dezembro de 2021. Disponível em: <https://www.segs.com.br/demais/326109-e-preciso-se-preocupar-com-a-compra-dos-clubes-de-futebol-brasileiros>. Acesso em: 05 abr. 2024.

CAPELO, R. O mapa do clube-empresa no futebol brasileiro. GE, Barcelona – Espanha, 2022. Disponível em: <https://interativos.ge.globo.com/negocios-do-esporte/materia/o-mapa-do-clube-empresa-no-futebol-brasileiro>. Acesso em: 7 abr. 2024.

CBF. Campeonato Brasileiro de Futebol - Série B. Tabela, 2022. Disponível em: <https://www.cbf.com.br/futebol-brasileiro/competicoes/campeonato-brasileiro-serie-b/2022>. Acesso em: 08 abr. 2024.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Dicionário Aurélio. Estratégia. In.: Dicio, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2022.

DRUCKER, P. O melhor de Peter Drucker: a administração. São Paulo: Nobel, 2001.

FATTA, G. L. Gestão e estrutura organizacional no futebol: uma revisão sistemática. Revista Intercontinental de Gestão Desportiva - RIGD, v. 6, pp. 234-243, 2016.

FERNANDES, L. F. F. A gestão dos clubes de futebol como uma empresa: estratégia de negócio. Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

FOGÃO NET. Bloomberg: Botafogo foi comprado por John Textor em negócio de mais de R\$ 1,8 bilhão. Fogão Net, janeiro de 2022. Disponível em: <https://www.fogaonet.com/noticias-do-botafogo/bloomberg-botafogo-comprado-john-textor-mais-1-8-bilhao/>. Acesso em: 08 abr. 2024.

GARCIA, I. O que é SAF e como investir em clubes de futebol. Expert XP, abril de 2022. Disponível em: https://conteudos.xpi.com.br/aprenda-a-investir/relatorios/o-que-e-saf/?amp&campaignid=17323994583&adgroupid=140711095807&adid=600107948159&gclid=Cj0KCQjwrs2XBhDjARIsAHVymmS2n_QEluWU49CwRwu9xdJipjLwsL-Q6o8IUyJ7ezZCYUnPdekWVwaAofPEALw_wcB. Acesso em: 10 abr. 2024.

GCFGLOBAL. Estratégias de negócio. 2022. Disponível em: <https://edu.gcfglobal.org/pt/empreendedorismo/estrategias-de-negocio/1/>. Acesso em: 03 abr. 2024.

GE. Ronaldo assina contrato e oficializa compra da SAF do Cruzeiro: "Honrado por liderar o processo". GE, Belo Horizonte, 2022. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/cruzeiro/noticia/2022/04/14/ronaldo-assina-contrato-e-oficializa-compra-da-saf-do-cruzeiro-honrado-por-liderar-o-processo.ghtml>. Acesso em: 15 maio 2024.

GE. Atlético-MG vira SAF com aprovação do Conselho; veja valores, quem vai comandar e modelo de gestão. 2023. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/atletico-mg/noticia/2023/07/20/atletico-mg-vira-saf-com-aprovacao-do-conselho-veja-valores-quem-vai-comandar-e-modelo-de-gestao.ghtml>. Acesso em: 01 jun. 2024.

GE. Atlético-MG fecha fase de grupos da Libertadores com segunda melhor campanha. 2024. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/atletico-mg/noticia/2024/05/30/atletico-mg-fecha-fase-de-grupos-da-libertadores-com-segunda-melhor-campanha.ghtml>. Acesso em: 30 maio 2024.

HATZIDAKIS, G. S.; BARROS, J. A. F. Gestão, compliance, e marketing no esporte. CREF4-SP, 2019. Disponível em: <https://www.crefsp.gov.br/storage/app/arquivos/f74dd150ecce10777031f088d6b9ff1a.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2024.

INSATISFEITOS, clubes da Premier League exigem reunião após venda do Newcastle. Mkt Esportivo, outubro de 2021. Disponível em: <https://www.>

mktesportivo.com/2021/10/insatisfeitos-clubes-da-premier-league-exigem-reuni-ao-apos-venda-do-newcastle/#:~:text=O%20Newcastle%20foi%20vendido%20a,longos%20meses%20de%20negocia%C3%A7%C3%A3o. Acesso em: 09 abr. 2024.

LEONCINI, M. P. A gestão estratégica de clubes de futebol vista através do caso Manchester United. Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), 2000.

LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. D. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. *Gestão & Produção*, v. 12, n. 1, 2005.

LIMA, L. Campeão! Cruzeiro conquista recorde e título da Série B sem entrar em campo. UOL, setembro de 2022. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2022/09/30/campeonato-cruzeiro-conquista-recorde-e-titulo-da-serie-b-sem-entrar-em-campo.htm>. Acesso em: 08 abr. 2024.

LIMA, L.; MATTOS, R. Cruzeiro e Ronaldo fazem mudanças em contrato definitivo da SAF; veja. UOL, março de 2022. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2022/03/31/cruzeiro-e-ronaldo-fazem-mudancas-em-contrato-definitivo-da-saf-veja.htm>. Acesso em: 07 abr. 2024.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, 2021.

MATTAR, M. F. Na trave: o que falta para o futebol brasileiro ter uma gestão profissional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MINTZBERG, H. Power in and around organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.

MURITO, B.; RIBEIRO, E.; SCHMIDT, T. Diretoria de Pedrinho diz que encontrou caixa zerado na SAF do Vasco: "Pegos de surpresa". GE, 2024. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/vasco/noticia/2024/05/17/diretoria-de-pedrinho-diz-que-encontrou-caixa-zerado-na-saf-do-vasco.ghtml>. Acesso em: 20 maio 2024.

NAKAMURA, W. T.; CERQUEIRA, S. A. A nova era do futebol brasileiro e clubes geridos como negócio. *Revista de Administração Contemporânea*, n. 25, v. 4, 2021.

O ANTAGONISTA. Atlético-MG finaliza duas contratações no último dia de janela. 2024. Disponível em: <https://oantagonista.com.br/esportes/atletico-mg-finaliza-duas-contratacoes-no-ultimo-dia-de-janela/#:~:text=Al%C3%A9m%20de%20Gustavo%20Scarpa%20e,todo%20o%20seu%20time%20titular>. Acesso em: 31 maio 2024.

O GLOBO. Liverpool, PSG...: lembre quanto custaram e como foram as principais aquisições de clubes na última década. O Globo, janeiro de 2022. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/esportes/futebol/liverpool-psg-relembre-quanto-custaram-como-foram-as-principais-aquisicoes-de-clubes-na-ultima-decada-25351314>. Acesso em: 10 abr. 2024.

OLIVEIRA, M. C. D. et al. Características da estrutura organizacional dos clubes de futebol brasileiros: o que dizem os estatutos? *Revista de Contabilidade e Organizações*, Ribeirão Preto, 2018.

OLIVEIRA, A. F. Et al. Reflexão teórica sobre a gestão do futebol brasileiro. I Simpósio

Sul-matogrossense de Administração. 2017.

PARIS Saint Germán é vendido para fundo de investimento catariano. Portal Terra, 31 de maio de 2011. Disponível em: <https://www.terra.com.br/esportes/futebol/internacional/franca/campeonato-frances/paris-saint-germain-e-vendido-para-fundo-de-investimento-catariano,c0700f3e4389a310VgnCLD200000bbcce b0aRCRD.html>. Acesso em: 02 abr. 2024.

PARRELA, L. Et al. Ronaldo assinará venda de SAF do Cruzeiro nesta segunda (29); veja valores. CNN Esportes, 2024. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/esportes/futebol/cruzeiro/ronaldo-assinara-venda-de-saf-do-cruzeiro-nesta-segunda-29-veja-valores/>. Acesso em: 14 maio 2024.

PORTER, M. E. Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors. New York: Free Press, 1985.

RIBEIRO, E.; BALTAR, M. Com aprovação dos sócios, Vasco vende 70% da SAF para 777 Partners. GE, 2022. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/vasco/noticia/2022/08/07/com-aprovacao-dos-socios-vasco-vende-70percent-da-saf-para-777-partners.ghtml>. Acesso em: 19 maio 2024.

SANTANA, S. Botafogo e John Textor finalizam contrato da SAF e mais R\$ 100 milhões são liberados. Lance! Março de 2022. Disponível em: <https://www.lance.com.br/botafogo/botafogo-e-john-textor-finalizam-contrato-da-saf-e-mais-r-100-milhoes-sao-liberados.html>. Acesso em: 08 ago. 2022.

SANTANA, S. John Textor vai dar R\$ 50 mi ao Botafogo após aprovação da compra e tem meta de bom time no Brasileiro. Lance! Janeiro de 2022. Disponível em: <https://www.lance.com.br/botafogo/john-textor-vai-dar-r-50-mi-ao-botafogo-apos-aprovacao-da-compra-e-tem-meta-de-bom-time-no-brasileiro.html>. Acesso em: 10 abr. 2024.

SANTOS, G. Da 'dinastia' Chedid à era Red Bull... Conheça o novo Bragantino, finalista da Copa Sul-Americana. Lance! Outubro de 2021. Disponível em: <https://www.lance.com.br/futebol-nacional/dinastia-chedid-era-red-bull-conheca-novo-bragantino-finalista-copa-sul-americana.html>. Acesso em: 07 abr. 2024.

SANTOS, T. S. Gestión de los clubes de fútbol en Brasil: críticas y reflexiones. EFDeportes.com, Revista Digital. Buenos Aires, Año 16, Nº 159, agosto de 2011. Disponível em: <http://www.efdeportes.com>. Acesso: 08 abr. 2024.

SEIXAS, T. Gestão de Projetos no Futebol. Material de apoio à disciplina Gestão de Projetos no Futebol ministrada no Instituto Brasileiro de Gestão e Marketing. Recife, 2009.

SETA, V. Pedrinho toma posse como presidente do Vasco e promete proatividade e fiscalização da SAF: 'Associação vem se apequenando'. O Globo, 2024. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/esportes/futebol/vasco/noticia/2024/01/22/pedrinho-toma-posse-como-presidente-do-vasco-e-promete-proatividade-e-fiscalizacao-da-saf-associacao-vem-se-apequenando.ghtml>. Acesso em: 19 maio 2024.

SILVA, D. G. Uma análise da (in)eficácia das normas dos capítulos XI e XI-A do estatuto de defesa do torcedor. Universidade Federal de Campina Grande. Unidade Acadêmica de Direito. Sousa – PB, 2019.

SILVA, C. V. D. G. F; FILHO, L. A. N. C. Gestão de Clubes de Futebol Brasileiros: Fontes Alternativas de Receita. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão n. 1, v. 3, pp. 195-209, Rio de Janeiro, 2006.

SILVA, G. M.; GIELFE, E. S. A função social e cultural do futebol no Brasil. Centro Universitário das Faculdades Integradas de Ourinhos-FIO. Ourinhos – SP, 2018.

SOARES, T. "Uma das grandes mudanças..."; Pedro Martins revela plano de Ronaldo antes de comprar o Cruzeiro. Bola Vip, 09 de agosto de 2022. Disponível em: <https://br.bolavip.com/futebol/Uma-das-grandes-mudancas...-Pedro-Martins-revela-plano-de-Ronaldo-antes-de-comprar-o-Cruzeiro-2022080-9-0128.html>. Acesso em: 06 abr. 2024.

SOUSA, R. G. História do Futebol. História do Mundo, 2020. Disponível em: <https://www.historiadomundo.com.br/curiosidades/historia-do-futebol.htm>. Acesso: 04 abr. 2024.

TERRA. 777 Partners coloca todos seus clubes à venda. 2024. Disponível em: <https://www.terra.com.br/esportes/vasco/777-partners-coloca-todos-seus-clubes-a-venda,d69023e6ce85bdaa2812f8d671f1bc62f6b123vr.html>. Acesso em: 01 jun. 2024.

VALENTE, R.; SERAFIM, M. C. Gestão esportiva: novos rumos para o futebol brasileiro. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 46, n.3, 2006.

ZAJDENWEBER, A. Novo líder da SAF, Pedrinho coloca a mão na massa para tentar tranquilizar situação do Vasco. Extra, 2024. Disponível em: <https://extra.globo.com/esporte/vasco/noticia/2024/05/novo-lider-da-saf-pedrinho-coloca-a-mao-na-massa-para-tentar-tranquilizar-a-situacao-do-vasco.ghtml>. Acesso em: 01 jun. 2024.