

REPERCUSSÕES DA LEI Nº 14.193/2021 NA GESTÃO DOS CLUBES DE FUTEBOL BRASILEIROS¹

REPERCUSSIONS OF LAW Nº 14.193/2021 ON THE MANAGEMENT OF BRAZILIAN FOOTBALL CLUBS

**João Pedro Feldens Bazzan², Paulo Fernando Marschner³,
Patrines Aparecida Franca Zonatto⁴ e Janaina Marchi⁵**

RESUMO

O objetivo deste estudo foi analisar as principais repercussões introduzidas pela Lei nº 14.193/2021 nos clubes de futebol brasileiros. Para tal, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa e descritiva, baseada em revisão bibliográfica composta por quatro fases: construção de um acervo com obras de caráter geral, leitura inicial, leitura seletiva e análise crítica e reflexiva. Os resultados apontam desafios inerentes à transformação dos clubes, incluindo eficácia, potencial econômico, implicações financeiras, inovação, gestão de dívidas e preparação para mudanças. Além disso, a reforma do futebol brasileiro vai além das questões legais e envolve desafios crônicos e a paixão dos torcedores. A gestão eficaz deve priorizar a torcida, o patrimônio e a responsabilidade social, mantendo tradições, embora preocupações persistam em relação à perda de identidade e administrações inadequadas. A introdução de sociedades anônimas de futebol no Brasil parece inevitável, porém requer regulamentação rigorosa para equilibrar tradição e modernização, paixão e profissionalismo.

Palavras-chave: Sociedades Anônimas de Futebol; Clubes de Futebol. Futebol brasileiro.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the main changes introduced by Law No. 14,193/2021 in Brazilian football clubs. To this end, qualitative and descriptive research was carried out, based on a bibliographic review consisting of four phases: construction of a collection with works of a general nature, initial reading, selective reading and critical and reflective analysis. The results highlight challenges inherent to club transformation, including effectiveness, economic potential, financial implications, innovation, debt management and preparation for change. Furthermore, the reform of Brazilian football goes beyond legal issues, involving chronic challenges and the passion of fans. Effective management must prioritize fans, heritage and social responsibility, maintaining traditions, although concerns persist regarding loss of identity and inadequate administrations. The introduction of football corporations in Brazil seems inevitable, but it requires strict regulation to balance tradition and modernization, passion and professionalism.

Keywords: Anonymous Society of Football; Football Clubs. Brazilian football.

1 Trabalho Final de Graduação do primeiro autor.

2 Bacharel em Administração pela Universidade Franciscana - UFN. E-mail: joao.bazzan@ufn.edu.br

3 Doutor em Administração. Professor na Universidade Franciscana - UFN. E-mail: paulofernandomarschner@hotmail.com

4 Doutora em Administração. Professora na Universidade Franciscana - UFN. E-mail: patrines.franca@ufn.edu.br

5 Mestre em Administração. Professora na Universidade Franciscana - UFN. E-mail: janaina.marchi@ufn.edu.br

INTRODUÇÃO

O futebol chegou ao Brasil através de Charles Muller, um paulistano do Brás, que, após estudar na Inglaterra, trouxe em 1894 a primeira bola e um conjunto de regras, estabelecendo-se como o pioneiro do esporte no país (LINHALES, 1996). A partir de 1901, ligas esportivas foram formadas em São Paulo e no Rio de Janeiro, e por volta de 1915, estados como Pernambuco, Bahia, Minas Gerais, Paraná e Rio Grande do Sul estabeleceram suas próprias ligas. Nesse mesmo ano, São Paulo e Rio de Janeiro competiram para representar o Brasil internacionalmente, levando à criação das federações nacionais, a Federação Brasileira de Futebol em São Paulo e a Federação Brasileira de Esportes no Rio de Janeiro (MOSCA, 2006; HILÁRIO, 2007). Em 2018, o Brasil contava com mais de 7.000 clubes, cerca de 798 estádios, 360 mil atletas registrados e mais de 19 mil partidas de futebol jogadas (CBF, 2019).

O Campeonato Brasileiro de Futebol, conhecido como Brasileirão, é uma das maiores competições do mundo do futebol e o principal torneio no Brasil. Sua história teve início em 1971, e reúne os principais clubes nacionais, distribuídos nas séries A, B, C e D, competindo pelo título de campeão nacional. A Série A, em particular, é considerada a elite do futebol brasileiro e goza de um grande prestígio entre jogadores, técnicos e torcedores. Os 20 times que compõe a série A arrecadaram em 2018, 3,9 bilhões em receitas correntes (CBF, 2019). Além de seu destaque no campo esportivo, o futebol exerce um notável impacto na economia do Brasil, contribuindo com a geração de aproximadamente 156 mil empregos e uma receita de cerca de R\$52,9 bilhões. Esse impacto representa 0,72% do Produto Interno Bruto (PIB) do país (CBF, 2019).

Atualmente, o futebol se configura como uma indústria multimilionária, movimentando quantias exorbitantes. Entretanto, essa lucratividade pode gerar custos elevados e, quando não geridos adequadamente, resultar em endividamentos (BENRADT, 2019). Diante dessas circunstâncias, torna-se imperativo profissionalizar a gestão esportiva, que engloba o manejo eficaz de recursos e pessoas para alcançar os objetivos de organizações esportivas (BASTOS, 2016). Essa abordagem essencialmente envolve o planejamento, organização, direção e controle de recursos com vistas a atingir metas de maneira eficiente e eficaz (MAZZEI; BASTOS; 2017). Conforme destacado por Mazzei e Junior (2017), a gestão esportiva é uma síntese que combina conhecimentos das ciências do esporte e da administração no gerenciamento de atividades esportivas e organizações.

A profissionalização da gestão em clubes de futebol não é uma questão recente (NAKAMURA; CERQUEIRA, 2021). Há um debate em curso sobre a mudança do modelo associativo para sociedades, visando maior transparência e eficiência na gestão, especialmente devido a questões financeiras, dívidas e faturamento (CALDAS, 2019; BENRADT, 2019; NAKAMURA; CERQUEIRA, 2021). Essa discussão foi impulsionada com a promulgação da Lei nº 14.193/2021, que estabelece a criação das Sociedades Anônimas de Futebol (SAFs). Essa legislação visa promover a profissionalização

e modernização do futebol brasileiro, permitindo que os clubes, muitos dos quais operavam como associações sem fins lucrativos, obtenham respaldo legal para vender partes (ações) ou até mesmo a totalidade do clube.

De acordo com Nakamura e Cerqueira (2021), apesar dos avanços recentes na gestão esportiva no Brasil, ainda é preciso percorrer um longo caminho para alcançar a paridade econômica com principais centros do futebol mundial e ainda não se conhece com clareza as vantagens e desvantagens em relação à transformação de clubes em empresas no contexto brasileiro. Essa situação cria uma oportunidade para a pesquisa nesse campo emergente e pouco explorado. Dado esse contexto, o objetivo deste estudo é analisar as principais repercussões introduzidas pela Lei nº 14.193/2021 nos clubes de futebol brasileiros.

Após a promulgação da Lei nº 14.193/2021, que oficializou a criação das SAFs, a importância de uma análise aprofundada nesse campo tornou-se evidente. Este tópico tem gerado um grande impacto no cenário esportivo brasileiro, atraindo um interesse crescente de diversas partes interessadas nesse mercado em crescimento. A avaliação da gestão dos clubes de futebol no Brasil e das SAFs adquire uma significância, especialmente devido à crescente visibilidade desses assuntos, que estão intrinsecamente ligados ao domínio da administração esportiva. Vale ressaltar que, embora haja vários clubes-empresa no Brasil, apenas cinco deles - Bahia, Botafogo, Cruzeiro, Cuiabá e Vasco - fazem parte da elite da Série A do Campeonato Brasileiro. Além disso, a situação de endividamento dos principais clubes brasileiros torna essa pesquisa essencial. Dessa forma, este trabalho se revela indispensável para revelar e esclarecer novos insights e possibilidades nesse contexto em constante evolução.

MÉTODO

Para alcançar o objetivo estabelecido, essa pesquisa adotou uma abordagem metodológica qualitativa conforme delineado por Yin (2016), com caráter descritivo seguindo as orientações de Neuman (1997), e foi operacionalizada através de uma pesquisa bibliográfica baseada em Andrade (2010). Conforme discutido por Soares *et al.* (2018), esse método de pesquisa implica na identificação de fontes relevantes relacionadas ao tópico de estudo, iniciando com uma pré-avaliação para eliminar aquelas que não se alinham ao propósito da pesquisa. Posteriormente, realiza-se uma análise seletiva, descartando referências que careçam de informações pertinentes, seguida por uma análise aprofundada e crítica, separando o essencial do acessório ou redundante. Durante esse processo, são criados registros e anotações para embasar a redação final do estudo.

Para a coleta de dados, foi utilizado o Google Acadêmico (<https://scholar.google.com>) para a busca de artigos e outras publicações científicas. Embora existam diversas bases de dados disponíveis, o Google Acadêmico tem a capacidade de rastrear publicações presentes e indexadas na maioria

dessas bases. As palavras empregadas para a pesquisa foram “Sociedades Anônimas de Futebol”. A coleta foi restrita a fontes em língua portuguesa entre janeiro de 2018 a março de 2023.

A análise dos dados seguiu as fases sugeridas em Andrade (2010) para pesquisas bibliográficas. Na primeira etapa, estabeleceu-se um acervo inicial com obras de caráter geral identificadas no Google Acadêmico. Na etapa subsequente, realizou-se uma leitura prévia, com o intuito de efetuar uma seleção preliminar das obras que seriam submetidas à fase seguinte, a leitura seletiva. A terceira etapa consistiu na leitura seletiva, visando localizar documentos que contivessem informações pertinentes ao escopo do estudo. Para facilitar a identificação dos elementos relevantes foram construídas nuvens de palavras com elementos dos artigos selecionados nessa fase de leitura seletiva. As nuvens de palavras foram construídas no ambiente R com auxílio do pacote *wordcloud* (FELLOWS, 2022). Por fim, na quarta etapa foi realizada uma leitura crítica ou reflexiva para apresentação ideias fundamentais de cada texto.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

No estágio inicial de construção do acervo, a pesquisa no Google Acadêmico conduzida em 10 de abril de 2023 recuperou um total de 22 documentos de diversas naturezas. Posteriormente, na segunda fase de pré-avaliação ou pré-leitura, constatou-se que, dentre os 22 artigos originalmente coletados, 2 não apresentavam caráter científico e, portanto, foram excluídos. Os trabalhos qualificados para a subsequente etapa de leitura seletiva estão listados no quadro a seguir.

Quadro 1 - Documentos encontrados na base científica.

Autor	Título	Tipo
Charles (2019)	A insolvência e os clubes de futebol: os pontos de partida oferecidos para o alcance do reequilíbrio financeiro das entidades profissionais de prática desportiva no Brasil	TCC
Coelho (2019)	A reestruturação jurídica das entidades de prática desportiva do futebol brasileiro	TCC
Silva (2019)	Futebol S/A avanço ou invenção jurídica? uma análise normativa buscando entender a aplicabilidade do projeto de lei original 5082/16 perante o projeto 5082/19.	TCC
Cavalcanti (2020)	Futebol S.A.: O novo modelo societário trazido pelo Projeto de Lei nº 5.082/2016	TCC
Nakamura e Cerqueira (2021)	A nova era do futebol brasileiro e clubes geridos como negócio	Artigo Científico
Schatz e Espindola (2021)	Reestruturação econômico-financeira e organizacional do futebol catarinense: o caso do figueirense futebol clube	Artigo Científico
Alves <i>et al.</i> (2022)	Reflexões jurídicas e econômicas da recuperação judicial dos clubes de futebol no Brasil	Artigo Científico
Chaves (2022)	As ilusões da lei no 14.193/2021 e a transformação de associações em sociedades anônimas de futebol	TCC
Chimello (2022)	O cenário de futebol brasileiro com a chegada da nova lei das sociedades anônimas de futebol: objetivos e os desdobramentos que os clubes podem enfrentar com a nova SAF	TCC
Góes (2022)	Recuperação judicial aplicada a sociedade anônima do futebol	TCC
Jesus (2022)	O impacto da Lei 14.193 (SAF) na estrutura de endividamento dos clubes de futebol brasileiros	TCC
Junior (2022)	SAF - sociedade anônima do futebol no brasil	TCC

e os aspectos regulatórios, incorporando as leis e regulamentos que influenciam o cenário abordado; por último, iii) a gestão esportiva, abarcando as estratégias e práticas gerenciais aplicadas no âmbito esportivo. Estes três componentes desempenham papéis fundamentais na análise e compreensão do tema em consideração, proporcionando uma abordagem abrangente e integral. A quarta fase do estudo corresponde à etapa de leitura crítica e reflexiva, na qual os principais tópicos emergentes identificados a partir das nuvens de palavras serão examinados. Os três temas mencionados anteriormente, de significativa relevância para a apreensão do estudo, serão explorados nas subseções seguintes.

DESEMPENHO FINANCEIRO

A preocupação com o desempenho financeiro dos clubes de futebol é um dos tópicos mais discutidos. De acordo com Nakamura e Cerqueira (2021) os clubes obtêm receitas de diversas fontes, incluindo, mas não se limitando à venda de direitos de transmissão, bilheteria, programas de sócio-torcedor, patrocínios e transferência de jogadores. Todavia, muitos clubes brasileiros encaram desafios devido a dívidas substanciais e altos custos associados a elas. O aumento do endividamento não tem acompanhado o crescimento das receitas, indicando uma dinâmica desfavorável. É possível observar no Quadro 2 os principais apontamentos da literatura sobre desempenho financeiro.

Quadro 2 - Principais apontamentos dos autores.

Apontamentos	Autores
Embora a SAF apresente soluções para questões de gestão e governança em clubes, há incertezas sobre a eficácia da mudança de associações para empresas. É crucial assegurar o retorno dos investimentos, dada a natureza especulativa e volátil do setor de futebol.	Cavalcanti (2020)
O futebol é considerado um produto economicamente lucrativo em um sistema capitalista. O governo deve desenvolver mecanismos para promover o desenvolvimento econômico do esporte, garantindo segurança jurídica e atraindo investimentos.	Junior (2022)
A SAF não assume as dívidas do clube original, exceto aquelas ligadas às atividades específicas delineadas em seu escopo. O pagamento dessas obrigações pode ocorrer por meio de processos centralizados de execução ou de acordo com as leis de recuperação judicial ou extrajudicial em vigor.	Góes (2022)
A constituição da SAF ganha destaque no Brasil devido às crescentes dívidas dos clubes de futebol.	Rhoden (2022)
A conversão em empresas torna os clubes mais profissionais e atraentes para investidores, através da emissão de ações para captação de recursos e conhecimentos em gestão. Desafios incluem conformidade legal, transparência e conflitos de interesse. Uma preparação adequada é crucial para aproveitar as oportunidades.	Choy e Machado (2023)

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

Conforme os apontamentos dos autores, percebe-se que a transformação dos clubes em SAF, não são uma unanimidade, isso se deve ao fato que, a transformação do modelo associativo não seja uma garantia de sucesso dos clubes devido ao ambiente volátil do setor. Apesar da lei visar a reestruturação e profissionalização da diretoria dos clubes, só a busca por profissionais capacitados e competentes poderá trazer resultados. Embora seja recomendado ou factível que os clubes emitam ações ou títulos mobiliários (CHOY; MACHADO, 2023), não há casos no Brasil para essa situação.

Em resumo, esses apontamentos refletem as complexidades, oportunidades e desafios que a transformação dos clubes em SAF pode trazer, abordando aspectos como eficácia, potencial econômico, implicações financeiras, necessidade de inovação, gestão das dívidas e preparação adequada para enfrentar as mudanças.

LEGISLAÇÃO E ASPECTOS REGULATÓRIOS

No Brasil, a Lei 6.404/76 regulamenta as S.A. que podem ser de capital aberto ou fechado, dependendo da negociação de valores mobiliários no mercado. Empresas de capital aberto têm investidores amplos e regulamentações específicas, enquanto as de capital fechado têm relações limitadas aos membros da sociedade. A Lei das S.A. impõe obrigações para proteger o mercado financeiro, permitindo a negociação de valores mobiliários apenas para empresas registradas na Comissão de Valores Mobiliários (CVM) para garantir transparência e segurança. A Lei 14.193/2021 introduziu SAF, que permite a conversão de clubes em empresas. Isso possibilita a emissão de títulos regulamentados pela CVM e a participação de indivíduos, empresas e fundos de investimento na gestão dos clubes. A escolha entre capital aberto ou fechado depende das necessidades dos clubes, e a transição para SAF requer gestão transparente, responsável e aprovação interna por conselhos ou assembleias.

Dentre os clubes brasileiros que optaram pela transformação em SAF, se destacam Cruzeiro (Cruzeiro Esporte Clube), Botafogo (Botafogo de Futebol e Regatas), Vasco da Gama (Club de Regatas Vasco da Gama) e Bahia (Esporte Clube Bahia). O Figueirense (Figueirense Futebol Clube), por exemplo, passou por diversas etapas em sua reorganização administrativa para se tornar um clube-empresa, incluindo parcerias, subsidiárias e, por fim, a constituição como uma SAF. Cada fase trouxe desafios complexos e exaustivos. A criação da SAF foi possível graças a mudanças na legislação e um contexto favorável à transformação dos clubes em empresas. Contudo, os resultados dessa transformação só serão avaliados a médio prazo, com efeitos graduais no esporte nacional (SCHATZ; ESPÍNDOLA, 2021). No quadro 3 estão os principais apontamentos da literatura sobre legislação e aspectos regulatórios.

Quadro 3 - Principais apontamentos dos autores.

Apontamentos	Autores
É essencial adotar uma abordagem jurídica objetiva ao analisar o futebol, evitando pré-conceitos e interesses pessoais. Deve-se reconhecer que, ao lidar com um tema tão apaixonante, é fundamental exercer uma análise com cuidado especial sob a ótica do direito.	Charles (2019)
O projeto de lei 5082/16 tem o potencial de causar mudanças notáveis no futebol brasileiro, mas levanta preocupações, como a escolha inadequada do tipo societário e a comercialização dos clubes. A comparação entre o projeto original e o substitutivo revela um conflito normativo entre as perspectivas legislativas de 2016 e as mais atuais, destacando os principais pontos de cada versão.	Silva (2019)
A Lei do Clube-Empresa pode ser uma solução para os problemas de gestão dos clubes de futebol, clubes estão buscando informações e especialistas jurídicos para se prepararem para a transformação.	Kureski (2022)

<p>A transição do futebol para um ambiente empresarial e mercantil não ocorreu de forma abrupta, mas sim como resultado de ações ao longo da história. Isso incluiu a implementação de leis e regulamentações pelo Estado, que afetaram o mercado, os clubes e os diversos participantes do futebol. A Lei da SAF desempenhou um papel importante na consolidação dessa transformação.</p>	<p>Spada (2022)</p>
<p>A legislação reconhece que a reconstrução do Sistema do Futebol Brasileiro transcende a mera criação de um novo tipo jurídico e demanda a implementação de medidas complementares para abordar de forma efetiva os problemas crônicos do futebol.</p>	<p>Kalil (2023)</p>

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

A partir dos apontamentos apresentados, pode-se compreender que a transformação do futebol em um ambiente empresarial e mercantil ocorreu ao longo do tempo, influenciada por leis e regulamentações estatais, com a Lei da SAF desempenhando um papel fundamental nessa mudança. A escolha do tipo societário e a comercialização dos clubes requerem cautela. Embora a Lei seja vista como uma solução, a preparação e consulta a especialistas jurídicos são cruciais. Reconhece-se que a reforma do futebol brasileiro vai além da mudança jurídica, exigindo medidas adicionais para abordar problemas crônicos do esporte, como uma possível parcialidade das partes devido à paixão esportiva. Portanto, a transformação do futebol no Brasil envolve uma série de aspectos legais e institucionais a serem considerados.

GESTÃO ESPORTIVA

A profissionalização da gestão dos clubes de futebol e a estruturação de modelos de gestão são grandes desafios para o futebol brasileiro (NAKAMURA; CERQUEIRA, 2021). Nesse sentido, a Lei 14.193/21 prevê dispositivos que incentivam a profissionalização da gestão e uma boa governança corporativa, como a dedicação exclusiva dos diretores, a criação obrigatória de conselho de administração e conselho fiscal, a prestação de contas e a realização de auditoria externa, entre outros aspectos. Essas medidas têm o objetivo de garantir transparência, responsabilidade e eficiência na gestão dos clubes de futebol. Existem muitos apontamentos na literatura sobre essas perspectivas, no Quadro 4, encontram-se algumas destas.

Quadro 4 - Principais apontamentos dos autores.

Apontamentos	Autores
<p>A SAF é vital para fortalecer as conexões no esporte, impulsionar o emprego e promover relações positivas entre clubes, fornecedores e outros envolvidos. No entanto, um planejamento e gestão eficazes são essenciais para o sucesso desse modelo, com ênfase na valorização da torcida, patrimônio e responsabilidade social.</p>	<p>Chimello (2022) e Fernandes (2023)</p>
<p>É fundamental que os clubes adotem práticas de gestão modernas, busquem capacitação e aprendam com experiências de sucesso. É igualmente importante garantir uma fiscalização eficiente por parte das autoridades para evitar a corrupção nos clubes.</p>	<p>Chaves (2022) e Jesus (2022)</p>
<p>O futebol possui importância cultural e econômica significativa, muitos clubes não acompanharam a evolução econômica do esporte. A opção de se tornarem empresas pode beneficiar clubes endividados, mas a gestão profissional e governança são cruciais para o sucesso, independentemente do modelo adotado.</p>	<p>Sousa <i>et al.</i> (2022)</p>

A profissionalização da administração dos clubes é crucial para lidar com o futebol como um negócio atual. A utilização de estruturas empresariais, como a SAF, possibilita o crescimento econômico, a obtenção de recursos e uma gestão transparente, preservando as tradições e o legado do esporte.	Coelho (2019)
A transformação em SAF pode trazer benefícios como profissionalização das gestões, evitando dívidas e construindo ligas competitivas. No entanto, é importante considerar preocupações como perda de identidade e más administrações. A introdução das SAF no Brasil é inevitável, mas requer fiscalização e leis adequadas.	Nacamura (2022)

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

Esse conjunto de apontamentos sugerem que a adoção das SAFs é crucial para relações saudáveis, geração de empregos e um ambiente favorável no esporte. No entanto, essa transição requer uma gestão eficaz que coloque a torcida, o patrimônio e a responsabilidade social como prioridades. Nesse sentido, a transformação em SAFs pode ser uma solução viável para clubes endividados, mas demanda uma administração profissionalizada e uma governança sólida. A profissionalização na gestão é fundamental para encarar o futebol como um negócio, ao mesmo tempo em que se preservam as tradições. Apesar das vantagens, a transição para as SAFs gera preocupações, como a perda de identidade e a possibilidade de administrações inadequadas. A introdução das SAFs no Brasil parece inevitável para muitos clubes, porém, requer regulamentação e fiscalização eficazes.

CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi analisar as principais repercussões introduzidas pela Lei nº 14.193/2021 nos clubes de futebol brasileiros. Para atingir esse objetivo, foi realizada uma pesquisa qualitativa, descritiva e bibliográfica composta por quatro etapas incluindo a construção de um acervo com obras de caráter geral, leitura prévia, leitura seletiva, e leitura crítica ou reflexiva. A partir do percurso conduzido foi possível identificar alguns dos principais temas abordados na literatura, sendo eles: i) o desempenho financeiro, ii) a legislação e aspectos regulatórios, e iii) gestão esportiva.

Os principais resultados sugerem que a transformação de clubes esportivos em SAFs enfrenta desafios financeiros, legais e de gestão. A transformação do modelo associativo é uma mudança crucial, mas não é garantia de sucesso. Para alcançar êxito nessa empreitada, é fundamental a contratação de profissionais altamente qualificados e experientes. No entanto, a reforma do futebol brasileiro não se limita apenas a questões legais e financeiras. Ela também lida com desafios crônicos e apaixonados torcedores, que são parte fundamental do cenário esportivo. Uma gestão eficaz deve dar a devida importância à torcida, ao patrimônio dos clubes e à responsabilidade social, preservando tradições. Ao mesmo tempo, é necessário enfrentar preocupações persistentes relacionadas à perda de identidade e à má administração. A introdução das SAFs no Brasil parece inevitável, mas requer uma regulamentação e fiscalização rigorosas. Isso é essencial para equilibrar a tradição e a modernização, bem como para conciliar a paixão dos torcedores com a profissionalização necessária para o desenvolvimento sustentável do esporte.

Esses achados contribuem para a compreensão e avanço do conhecimento de uma nova perspectiva sobre gestão de futebol no Brasil, oferecendo perspectivas relevantes que podem ser aplicadas na área administrativa dos clubes. Esses resultados ampliam o conhecimento existente e estimulam a contínua investigação nessa área de estudo, visando aprimorar o entendimento em relação ao tema. As implicações deste estudo são significativas, pois fornecem uma base para maior conhecimento a respeito do tema e entendimento entre os modelos de gestão. No entanto essa pesquisa possui certas limitações naturais ao processo de pesquisa. Sugere-se que estudos futuros utilizem outras abordagem metodológicas para avaliar essa transição no futebol brasileiro, especialmente sob a ótica dos torcedores, destinatário final do produto proveniente da exploração comercial deste esporte.

REFERÊNCIAS

ALVES, G. R. R.; COSTA, A. V. F.; CECY, M. D. Reflexões jurídicas e econômicas da recuperação judicial dos clubes de futebol no Brasil. **Revista Jurídica Luso-Brasileira**, v. 8, n. 1, p. 775-801, 2022.

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BASTOS, F. C. **Gestão do Esporte no Brasil: reflexões sobre avanços, limites e desafios**. 92p. Tese (Livre Docência) - Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2016.

BENRADT, P. H. A. **Sociedade Anônima do Futebol (PL N°5.082/2016): a modernização do futebol brasileiro por meio do direito societário**. Monografia (Pós-Graduação em Direito Societário) - Insper, São Paulo, 2019.

BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. **Dispõe sobre as Sociedades por Ações**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16404consol.htm. Acesso em: 28 abr. 2023.

BRASIL. Lei nº 14.193, de 06 de agosto de 2021. **Institui a Sociedade Anônima do Futebol e dispõe sobre 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; e altera as Leis nºs 9.615, de 24 de março de 1998, e 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil)**. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.193-de-6-de-agosto-de-2021-336939965>. Acesso em: 06 abr. 2023.

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

CAVALCANTI, B. A. **Futebol S.A.:** O novo modelo societário trazido pelo Projeto de Lei nº 5.082/2016. 69 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) - Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2020.

CBF - Confederação Brasileira de Futebol. **Relatório impacto do futebol Brasileiro**. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4587228>. Acesso em: 26 abr. 2023.

CHARLES, G. C. **A insolvência e os clubes de futebol**: os pontos de partida oferecidos para o alcance do reequilíbrio financeiro das entidades profissionais de prática desportiva no Brasil. 75 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) - Universidade Cândido Mendes. Curitiba, 2019.

CHAVES, M. L. **As ilusões da lei no 14.193/2021 e a transformação de associações em sociedades anônimas de futebol**. 24 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) - Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2022.

CHIMELLO, R. F. **O Cenário de Futebol Brasileiro com a Chegada da Nova Lei das Sociedades Anônimas de Futebol**: objetivos e os desdobramentos que os clubes podem enfrentar com a nova SAF. 27 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) - Universidade São Judas Tadeu, São Paulo, 2022.

CHOY, M. A. L.; MACHADO, C. H. E. Lei Sociedade Anônima de Futebol - Lei nº 14.193/2021: desdobramentos da mudança na personalidade jurídica dos clubes de futebol no Brasil. **Equidade: Revista Eletrônica de Direito da UEA**, v. 7, n. 2, p. 114-141, 2023.

COELHO, A. B. **A reestruturação jurídica das entidades de prática desportiva do futebol brasileiro**. 83 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2019.

FELLOWS, I. **Package ‘wordcloud’**. 2020. Disponível em: <https://cran.r-project.org/web/packages/wordcloud/wordcloud.pdf>. Acesso em: 06 maio. 2023.

FERNANDES, M. P. **Sociedade Anônima do Futebol**: um estudo introdutório da Lei 14.193/2021. 53f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Internacionais) - Universidade Estadual Paulista, Marília, 2023.

GÓES, K. P. **Recuperação judicial aplicada a sociedade anônima do futebol**. 56 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) - UniEvangélica. Anápolis, 2022.

HILÁRIO, F. J. **A dança dos deuses - futebol, cultura e sociedade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

JESUS, A. V. S. **O impacto da Lei 14.193 (SAF) na estrutura de endividamento dos clubes de futebol brasileiros**. 41 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade de Brasília. Brasília, 2022.

JUNIOR, I. C. S. **SAF - sociedade anônima do futebol no brasil**. 40 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) - UniEvangélica. Anápolis, 2022.

KALIL, L. N. **Aspectos controvertidos da nova lei 14.193/21 e a implementação da sociedade anônima do futebol**. 101 f. Trabalho de Pós-graduação - Faculdade De Direito Milton Campos. Nova Lima, 2023.

KURESKI, F. C. **A lei 14.193/2021 no direito e na sociedade brasileira**. 70 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) - Centro Universitário Curitiba. Curitiba, 2022.

LINHALES, M. A. **A Trajetória Política do Esporte No Brasil**: interesses envolvidos, setores excluídos. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1996.

MAZZEI, L.; BASTOS, F. C. **Gestão do esporte no Brasil**: desafios e perspectivas. São Paulo: Ícone, 2017.

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**, v. 2, n. 1, p. 96-109, 2017.

MOSCA, H. M. B. **Fatores institucionais e organizacionais que afetaram a profissionalização da gestão do departamento de futebol dos clubes.** Dissertação (Mestrado em Administração), Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

NACAMURA, M. M. **O desenvolvimento do futebol como negócio e o advento das SAF's.** 55 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação e Administração) - Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, 2022.

NAKAMURA, W. T.; CERQUEIRA, S. A. A nova era do futebol brasileiro e clubes geridos como negócio. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 4, p. e210055, 2021. DOI: 10.1590/1982-7849rac2021210055.por

NEUMAN, L. W. **Social research methods: qualitative and quantitative approaches.** Boston: Allyn & Bacon, 1997.

RHODEN, C. R. **Sociedade anônima do futebol: disciplina legal do novo tipo societário.** 83 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2022.

SILVA, F. O. **Futebol S/A avanço ou invenção jurídica?** uma análise normativa buscando entender a aplicabilidade do projeto de lei original 5082/16 perante o projeto 5082/19. 46 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) - Universidade Federal de Ouro Preto. Ouro Preto, 2019.

SCHATZ, P. V. ; ESPÍNDOLA, C. J. Reestruturação econômica-financeira e organizacional do futebol catarinense: o caso do figueirense futebol clube. **Revista Catarinense de Economia**, v. 5, n. 2, p. 98-111, 2022. DOI: 10.54805/RCE.2527-1180.v5.i2.117

SOARES, S. V. ; PICOLLI, I. R. A.; CASAGRANDE, J. L. Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Bibliométrica, Artigo de Revisão e Ensaio Teórico em Administração e Contabilidade. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 19, n. 2, p. 308-339, 2018. DOI: 10.13058/raep. 2018.v19n2.970

SOUSA, M. S., SOUZA, G. M., NASCIMENTO, E. D., PERES, I. I. **SAF como novo modelo de gestão do futebol:** estudo do investimento no Futebol Brasileiro. 21 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Campo Grande, 2022.

SPADA, V. E. **A sociedade anônima de futebol (SAF) e o impacto para uma maior mercantilização no futebol brasileiro.** 53 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito). Universidade São Judas Tadeu. São Paulo, 2022.

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