

ANÁLISE DA GESTÃO PROFISSIONAL E DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NO CONTEXTO DA SAF NO FUTEBOL BRASILEIRO

ANALYSIS OF PROFESSIONAL MANAGEMENT AND SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE CONTEXT OF SAF IN BRAZILIAN SOCCER

¹CORTEZ, Guilherme A. B.; ¹LOPES, Otavio A. F.; ¹SITTA, Pedro H. P.; ²SILVA, Jacqueline C. de Oliveira

¹Discentes do Curso de Administração

²Docente do Curso de Administração

Centro Universitário das Faculdades Integradas de Ourinhos – Unifio/FEMM

RESUMO

O estudo analisa a crescente adoção da Sociedade Anônima de Futebol (SAF) nos clubes brasileiros como solução para endividamento e falta de investimento. Contudo, argumenta que a gestão profissional e a capacitação dos gestores são igualmente cruciais para o sucesso sustentável. Uma administração competente promove responsabilidade social, transparência, desenvolvimento local e práticas sustentáveis, impactando positivamente a comunidade e os torcedores. A pesquisa explora como a profissionalização da gestão, através de planejamento estratégico, governança transparente e contratação de profissionais qualificados, pode levar à estabilidade financeira e ao sucesso esportivo, independentemente da estrutura jurídica do clube. Iniciativas como a Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte e os regulamentos da CBF buscam impulsionar essa profissionalização. O estudo revelou que a SAF não é uma solução automática, e que a implementação de uma gestão profissional, que valoriza a ética, eficiência e principalmente o estudo, é crucial para o desenvolvimento e a preservação da competitividade do futebol brasileiro, transcendendo a mera forma jurídica das instituições.

Palavras-chave: futebol brasileiro; gestão esportiva; profissionalização.

ABSTRACT

The study analyzes the growing adoption of the Sociedade Anônima de Futebol (SAF) by Brazilian clubs as a solution to indebtedness and lack of investment. However, it argues that professional management and the training of managers are equally crucial for sustainable success. Competent administration promotes social responsibility, transparency, local development, and sustainable practices, positively impacting the community and fans. The research explores how the professionalization of management, through strategic planning, transparent governance, and the hiring of qualified professionals, can lead to financial stability and sporting success, regardless of the club's legal structure. Initiatives like the Sports Fiscal Responsibility Law and CBF regulations seek to boost this professionalization. The study revealed that the SAF is not an automatic solution, and that the implementation of professional management, which values ethics, efficiency, and especially study, is crucial for the development and preservation of the competitiveness of Brazilian soccer, transcending the mere legal form of the institutions.

Keywords: brazilian soccer; sports management; professionalization.

INTRODUÇÃO

Atualmente o cenário dos clubes brasileiros de futebol está sendo protagonizado pelas Sociedades Anônimas de Futebol (SAF), seja pelo desempenho ou pela quantidade de vendas de clubes para alguma empresa ou grupo de investimento. Na sua grande maioria, essas transformações normalmente acontecem em razão do alto endividamento

ou da escassez de investimentos. Neste sentido, a SAF é vista como alternativa à falência e ao declínio institucional.

A falta de contrapartida e transparência é uma das principais causas da má gestão, causando afastamento de patrocinadores e investidores que evitam associarem suas marcas a essas instituições, isso impacta nas receitas e na capacidade de investimento em infraestrutura e na formação de atletas.

A problemática deste artigo é: atualmente a única saída para esses clubes, que estão altamente endividados, é a venda de seus patrimônios para fundos de investimentos ou empresários, se tornando então uma sociedade anônima de futebol? Não necessariamente, pois a gestão profissional e a capacitação podem ser uma ótima solução para os clubes associativos. Uma gestão profissional e capacitada pode garantir bons resultados nos jogos, nas mídias e principalmente nas contas do clube, podendo viabilizar e aprimorar suas ações para os torcedores e toda a comunidade que está envolvida neste esporte mundial.

Este artigo tem como objetivo analisar a influência da gestão profissional e da capacitação na responsabilidade social dos clubes de futebol brasileiros.

Clubes com gestão eficaz costumam ser mais transparentes e comprometidos socialmente, incentivando a inclusão, o desenvolvimento local e a sustentabilidade. A profissionalização promove o empreendedorismo e cria postos de trabalho no entorno do clube. Para os torcedores, isso resulta em uma instituição mais robusta, com maior potencial de conquistas e engajada em causas sociais.

Desta forma, este estudo ajuda a ampliar a compreensão sobre o funcionamento das entidades esportivas, em particular os clubes de futebol, que têm um impacto significativo na sociedade e na economia. O estudo, ao discutir modelos de gestão eficientes, oferece subsídios valiosos para a formação de profissionais aptos a trabalhar em um campo que se expande continuamente e demanda líderes cada vez mais qualificados.

METODOLOGIA

Esta pesquisa bibliográfica, de natureza qualitativa e exploratória, baseia-se na análise de livros, artigos científicos publicados em periódicos com relevância acadêmica na área de gestão esportiva e estudos do futebol, priorizando publicações dos últimos 10

anos para garantir a atualidade do debate e reportagens de veículos de comunicação especializados que enriquecem a discussão acerca da capacitação de profissionais em clubes de futebol. A seleção das fontes buscou aquelas que abordam a gestão profissional no esporte, a responsabilidade social de organizações esportivas, a estrutura e o impacto da Sociedade Anônima de Futebol (SAF) no contexto brasileiro. O estudo enfatiza as responsabilidades inerentes a esses profissionais, com destaque para a responsabilidade social que permeia a atuação de um clube de futebol profissional.

DESENVOLVIMENTO

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO NO FUTEBOL PROFISSIONAL BRASILEIRO

Etimologicamente a palavra “gerir”, vem do latim “*gerere*” que significa levar, conduzir, manipular, ou carregar, portanto, o gestor é o indivíduo encarregado de gerenciar determinada organização ou tarefa (Caldeira, 2024, p.27).

A gestão, em sua amplitude, configura-se como um pilar fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento, seja ele empresarial, esportivo ou de outra natureza. Essencialmente, a gestão envolve o planejamento, a organização, a direção e o controle de recursos – sejam eles financeiros, humanos, materiais ou informacionais – com o objetivo de alcançar metas estabelecidas de forma eficiente e eficaz. Alguns autores como Frederick Taylor e Jules Henri Fayol definem a gestão sob diferentes perspectivas, mas um ponto converge: a importância de orquestrar esforços e otimizar processos para garantir resultados positivos e a sustentabilidade da organização. Uma gestão bem-sucedida não se limita a administrar o presente, mas também a antecipar o futuro, adaptando-se a mudanças no ambiente e inovando para manter a competitividade e o crescimento. No âmbito esportivo, essa perspectiva se torna ainda mais relevante, dada a complexidade e as particularidades do setor, onde paixão, performance atlética e finanças se entrelaçam de maneira singular. (Chiavenato, 2022, p.15).

Segundo Fayol, a gestão administrativa compreende funções essenciais como: planejar, organizar, dirigir e controlar, essas funções envolvem o funcionamento da empresa em seus níveis estratégico, tático e operacional, que são os níveis nos quais se desenvolvem os planejamentos e as atividades cotidianas e de gestão empresarial (Ferreira, 2021, p. 38). No contexto esportivo, esses princípios gerenciais adquirem especificidades importantes. De acordo com Rocha; Bastos (2011, p. 94), “gestão do esporte pode ser

entendida como a aplicação dos princípios de gestão a organizações esportivas”.

Segundo definição Bateman e Snell (1996 *apud* Rocha; Bastos, 2011, p. 94), “gestão do esporte é o processo de trabalhar com pessoas e recursos materiais para realizar objetivos de organizações esportivas, de maneira eficaz”. Cada clube possui sua organização e organograma próprio, mas, independentemente disso, todas as agremiações têm áreas ou departamentos cujo trabalho envolve as atribuições administrativas e financeiras. Tais atribuições dizem respeito aos aspectos de recursos humanos, logísticos e burocráticos do lado administrativo, como cumprimento de prazos, honra de compromissos, documentações, registros e a própria gestão da empresa e sua saúde financeira (Ferreira, 2021, p.37).

O futebol brasileiro profissional possui uma variedade de dirigentes nos mais diversos departamentos dos clubes que tem se mostrado com nível técnico abaixo do necessário para se trabalhar em uma equipe profissional, especialmente em divisões inferiores. Outro problema com essa situação é que, em muitos casos, o futebol não é o único e as vezes nem o principal compromisso profissional destes dirigentes, não tendo assim uma dedicação exclusiva ou nem ao menos uma obrigação contratual de trabalhar nos clubes em um horário pré-estabelecido, e, assim, exercem outras atividades fazendo com que os clubes fiquem em segundo plano, tratado como um *hobby* ou distração. Não havendo este vínculo profissional e remuneração definida, acaba contribuindo para que haja mistura nas finanças pessoais com as dos clubes, além da cultura de que os dirigentes devem ser ricos o suficiente para poderem emprestar dinheiro às suas respectivas agremiações. (Ferreira, 2021, p.136-137).

Um exemplo ilustrativo de má gestão no futebol brasileiro é o do Cruzeiro, campeão brasileiro nos anos de 2013 e 2014, mas com gastos astronômicos e dívidas que foram se acumulando, vendas de jogadores já não iam completamente para o caixa do clube, sendo assim o elenco bicampeão passou por uma desmontagem e com isso vieram contratações de reposições que supriram a deficiência do elenco, aumentando ainda mais as dívidas dos mineiros. Nem o bicampeonato (2017 e 2018) da Copa do Brasil, foi o suficiente para deixar o momento financeiro estável. O ano de 2019 começou animador com o título de campeão mineiro, mas ao decorrer do ano a má fase dos jogadores resultou em um grande rodízio de técnicos, causando insatisfação entre jogadores, técnicos e diretores do

clube. Atraso de salários, polemicas extracampo e áudios vazados culminaram em um dos maiores traumas para a torcida azul celeste. (Ferreira, 2021, p. 114; Duarte, 2019).

SOCIEDADE ANÔNIMA DE FUTEBOL (SAF) E GESTÃO PROFISSIONAL

No cenário contemporâneo do futebol brasileiro, a Sociedade Anônima de Futebol (SAF) emergiu como um modelo jurídico que visa transformar a estrutura de gestão dos clubes, tradicionalmente organizados como associações civis sem fins lucrativos. A instituição da SAF, facilitada por legislação específica, permite que os clubes se constituam como empresas, com a possibilidade de captar recursos através da venda de ações ou da entrada de investidores. Essa mudança estrutural tem sido frequentemente apresentada como uma via para sanar as recorrentes crises financeiras que afligem muitas agremiações esportivas no país. Contudo, a análise da SAF como solução única e infalível para os problemas do futebol requer uma perspectiva mais aprofundada.

A conversão para o modelo SAF traz consigo a expectativa de injeção de capital, o que pode ser crucial para clubes com dívidas acumuladas. A possibilidade de atrair investimentos externos abre caminho para a renegociação de passivos, a modernização de infraestruturas e, potencialmente, o fortalecimento do elenco. Adicionalmente, a estrutura de uma SAF geralmente impõe a adoção de práticas de governança corporativa mais rigorosas, com a criação de conselhos de administração e a profissionalização da gestão, o que, em teoria, poderia promover maior transparência e eficiência na administração dos recursos (Castro, 2021).

Apesar da Sociedade Anônima de Futebol (SAF) poder proporcionar benefícios como acesso ao capital e atualização da estrutura organizacional, isso não assegura o êxito por si só. Conforme ressaltado por Niedermeyer (2024) e Galícia Educação (2024), apenas alterar a estrutura jurídica não garante a viabilidade dos clubes. A falta de um plano estratégico robusto, juntamente com a má distribuição de recursos e a escassez de profissionais capacitados, pode conduzir as SAFs aos mesmos ciclos de dívidas e má administração que impactavam os clubes em sua estrutura associativa. Portanto, a adoção de uma administração competente e profissional continua sendo o elemento chave para o sucesso e a persistência das entidades esportivas, independentemente do seu regime jurídico.

Em contrapartida, a implementação de uma gestão profissional e competente

emerge como um fator decisivo para o sucesso duradouro de qualquer clube de futebol. Uma gestão profissional se caracteriza por um planejamento estratégico robusto, pela adoção de práticas transparentes de governança, pela contratação de profissionais qualificados em todas as áreas do clube e por um foco em resultados sustentáveis, tanto no âmbito financeiro quanto no esportivo. Clubes associativos que priorizam uma gestão profissional podem alcançar a estabilidade financeira e o sucesso em campo sem necessariamente se transformarem em SAF. Da mesma forma, uma SAF desprovida de uma gestão competente estará fadada a enfrentar os mesmos desafios que seus antecessores.

Enfim, a SAF representa uma alternativa que pode ser explorada por clubes em busca de reestruturação financeira, mas não deve ser encarada como a única solução ou uma garantia de prosperidade. A capacidade de implementar uma gestão profissional, pautada em princípios de planejamento, transparência e competência, é o verdadeiro diferencial para o sucesso no futebol, seja qual for o modelo jurídico adotado pela instituição. (Estender, 2013)

O DESAFIO DA PROFISSIONALIZAÇÃO NA GESTÃO DOS CLUBES DE FUTEBOL

Ser gestor de um clube de futebol não é nada fácil, além de lidar com a parte administrativa, financeira e a pressão de torcedores do clube, deve se preocupar com o desempenho que seu time está tendo dentro de campo, afinal, apenas bons resultados trarão paz e harmonia entre torcida e clube. De acordo com José Carlos Brunoro, ex-diretor esportivo do Palmeiras na cogestão de sucesso com a Parmalat, em entrevista para Valente; Serafim (2006, p. 1), o profissionalismo pode ser considerado como um fator determinante para o rendimento dos clubes de futebol brasileiros:

O grande problema do futebol brasileiro gira em torno da questão do profissionalismo. Há clubes que são administrados com baixo grau de profissionalismo e outros que já se encaminham para um grau maior. O profissionalismo 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, que possam exercer a função com competência. Por isso, acredito que a grande questão é adotarmos o profissionalismo.

Segundo André Carlos Kfoury Aidar, coordenador do Programa Especial de Gestão de Esportes na FGV-EAESP, também em entrevista para Valente; Serafim (2006, p. 4), um dos grandes obstáculos para a gestão esportiva no futebol brasileiro, aliados além da baixa profissionalização da gestão, é a mistura da paixão com a emoção:

Acredito que a paixão no futebol é o coração do esporte, mas ela tem que permanecer dentro de campo. A gestão precisa ser feita com razão. E é muito difícil fazer essa separação. Os clubes precisam ser administrados como empresas, em que não se pode gastar mais do que se recebe. No futebol brasileiro, a grande maioria dos clubes é administrada com a paixão e não com a razão orientada para a eficiência econômica.

Estão surgindo algumas alternativas para reverter esse cenário, como a criação da Lei 13.155, “Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte”,

Art. 1º Esta Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte - LRFE estabelece princípios e práticas de responsabilidade fiscal e financeira e de gestão transparente e democrática para entidades desportivas profissionais de futebol, cria o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro e dispõe sobre a gestão temerária no âmbito das referidas entidades. (Brasil, 2015, art. 1)

Além disso a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) implementou o “Regulamento de Licença de Clubes”, no qual exige a presença de gestores profissionais formalmente contratados e remunerados nas diversas funções administrativas dos clubes. Para isso, os gestores, diretores e supervisores não precisam apenas ser torcedor e ter amor à camisa do clube, e sim necessitam de uma qualificação maior para o cargo, como cursos em que farão se aprofundar em uma gestão de qualidade e concisa que será primordial para levar o seu clube ao topo (Lobo, 2023).

RESPONSABILIDADE SOCIAL DE UM CLUBE

Segundo Freeman, os clientes são considerados *stakeholders* primários de uma empresa, no qual os mesmos, segundo o autor, esperam contar com o produto/serviço contratado, além de possíveis benefícios, em troca de um valor investido na empresa, a gestão deve integrar práticas sustentáveis em sua estratégia, alinhando-se com os valores da comunidade e contribuindo para um impacto positivo. Uma gestão capacitada precisa pensar e se reinventar em muitas situações extracampo, como a limpeza do

estádio pós-jogo, descarte de grama do estádio e centros de treinamento, incentivos ao sócio torcedor, interações e oportunidade de emprego no Match-Day (dia de jogo) e o principal ativo do clube, as categorias de base. (Freeman, 2007; Máquina do Esporte, 2022).

Uma estratégia adotada pela SAF do Botafogo – RJ no estádio Nilton Santos (Engenhão, Rio de Janeiro-RJ) foi de firmar parcerias com empresas de sustentabilidade, coleta de lixo e reciclagem. O clube disponibilizou um maior número de lixeiras pelo estádio e três parceiros dividem as etapas do processo entre eles como: limpeza do estádio, transporte do lixo e processo de reciclagem e direcionamento do material. Com essa prática foram coletadas 2.600 toneladas de resíduos recicláveis no estádio durante o ano de 2024. Explica Thairo Arruda, CEO do Botafogo, “sabemos que a nossa torcida e os nossos parceiros estão cada vez mais atentos em como gerimos o nosso Clube. Por isso, queremos continuar sendo uma referência para os demais times no âmbito nacional e internacional” (Estadão, 2025).

Com relação a estratégia dos coletores, existem outras áreas em que o clube pode ajudar em prol da comunidade, oferecer espaço para ambulantes para dentro e no entorno do estádio, sem contar com as tradicionais barracas de Hot-Dog e Lanche de Pernil, gandulas para o jogo, orientadores de estádio, fiscais e demais funções que não precisam de um profissional especializado, tendo em vista que um clube de futebol da elite brasileira deve mandar um jogo em seu estádio três ou quatro vezes no mês, dar uma oportunidade de emprego em formato de diária pode ser muito mais viável economicamente do que ter um funcionários registrado nessa função para trabalhar tão poucas vezes. (Máquina do Esporte, 2022; Muzell, 2013)

Campeão ou rebaixado, classificado ou eliminado, o sócio torcedor sempre estará presente da maneira que puder, seja em dia de jogo prestando apoio ou distante com suas contribuições, o sócio torcedor tem de ser tratado com carinho, é de responsabilidade do clube oferecer vantagens e benefícios para quem se dedica financeiramente por ele, além de garantir a fidelidade, também é uma propaganda para futuros sócios. Ter uma equipe capacitada para realizar parcerias e para propor experiências é essencial para que o plano de sócio torcedor funcione de maneira satisfatória, já que é uma das áreas mais criticadas de um clube também (Moraes, 2020).

Outro ponto importante dentro do futebol que deve ser pensado é a atratividade para que jovens quando ainda estão em escolinhas escolham o clube para se formar e isso pode ser trabalhado de diversas formas pelos dirigentes, oferta de emprego e hospitalidade para os pais que acompanham os jovens nas mudanças, promover excursões e torneios atrativos das categorias e o principal, mostrar que dentro do clube o menino pode se tornar um jogador profissional e ter uma vitrine para a seleção brasileira e caso seja seu sonho grandes clubes da Europa (Caldeira, 2024, p. 91-92).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente análise demonstra que, embora a Sociedade Anônima de Futebol (SAF) represente uma via para a reestruturação financeira dos clubes brasileiros, ela não se configura como uma solução automática para o sucesso. A experiência e os primeiros exemplos no cenário nacional indicam que a eficácia da SAF reside intrinsecamente na qualidade da gestão implementada. A simples mudança da estrutura jurídica não garante a sustentabilidade e o bom desempenho se desacompanhada de planejamento estratégico, transparência na administração e expertise na condução dos negócios do futebol.

Em contrapartida, a gestão profissional e a capacitação dos indivíduos que lideram os clubes emergem como fatores decisivos para o êxito duradouro, independentemente do modelo jurídico adotado. Uma administração competente, pautada em princípios de planejamento robusto, governança transparente, contratação de profissionais qualificados e foco em resultados sustentáveis, permite que clubes associativos alcancem a estabilidade financeira e o sucesso esportivo. Da mesma forma, uma SAF desprovida de uma gestão profissional estará fadada a enfrentar os mesmos desafios de seus antecessores.

Em última análise, a busca por um futebol brasileiro mais forte e sustentável passa pela profissionalização da gestão e pela internalização da responsabilidade social como um pilar estratégico. Clubes bem geridos, sejam eles SAFs ou associações, tendem a ser mais transparentes, engajados com a comunidade e capazes de gerar valor para todos os seus stakeholders.

REFERÊNCIAS

BRASIL, LEI Nº 13.155, DE 4 DE AGOSTO DE 2015. **Diário Oficial da União**, DF, 04 ago 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13155.htm. Acesso em: 01 mai. de 2025.

CALDEIRA, Caio Rodrigues. **Futebol de A a Z**: reflexões e considerações. 1ª Edição, Curitiba: Appris, 2024.

CASTRO, Rodrigo Monteiro. O sistema de governação da SAF, conforme a Lei Rodrigo Pacheco e a Lei das Sociedades Anônimas. **Migalhas**, Colunas, Meio de Campo, 2021. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/coluna/meio-de-campo/351653/o-sistema-de-governacao-da-saf-e-a-lei-das-sociedades-anonimas>. Acesso em: 01 mai. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**, 5ª Edição, São Paulo: Atlas, 2022.

DUARTE, Gabriel. Da administração ao campo: o conjunto de problemas que levou o Cruzeiro à Série B do Brasileiro. **Globo.com**, Ge, 2019. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/cruzeiro/noticia/da-administracao-ao-campo-o-conjunto-de-problemas-que-levou-o-cruzeiro-a-serie-b-do-brasileiro.ghtml>. Acesso em: 21 mar. 2025.

ESTADÃO. Estádio Nilton Santos teve 2.600 toneladas de resíduos recicláveis coletados em 2024. **Estadão**, Neo Mondo, 2025. Disponível em: <https://neomondo.org.br/2025/02/25/estadio-nilton-santos-teve-2-600-toneladas-de-residuos-reciclaveis-coletados-em-2024/>. Acesso em: 24 mar. 2025.

ESTENDER, Antônio Carlos. A Importância da administração profissional para os clubes de futebol. **Revista Administração em Diálogo**, 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=534654453003>. Acesso em: 04 mai. 2025.

FERREIRA, Marcelo. **Um Golaço de Gestão**, 1ª Edição, Curitiba: Appris, 2021.

FREEMAN, R. E. Strategic management: a stakeholder approach. University of Minnesota. **StudentShare**, 2007. Disponível em: <https://studentshare.org/business/1738010-research-and-write-about-stakeholder-map>. Acesso em: 06 mai. 2025.

GALÍCIA EDUCAÇÃO. Gestão Estratégica: O Caminho para o Sucesso no Futebol. **Galícia Educação**, 2024. Disponível em: <https://www.galiciaeducacao.com.br/blog/gestao-estrategica-o-caminho-para-o-sucesso-no-futebol>. Acesso em: 02 mai. 2025.

LOBO, Felipe. Como funciona o licenciamento de clubes da CBF, porque ele é positivo e quais ressalvas devem ser feitas. **Trivela**, 2023. Disponível em:

<https://trivela.com.br/brasil/como-funciona-o-licenciamento-de-clubes-cbf-por-que-ele-e-positivo-e-quais-ressalvas-devem-ser-feitas/>. Acesso em: 13 mai. 2025.

MÁQUINA DO ESPORTE. Por que o “Match-Day” é tão importante para os clubes?

Máquina do Esporte, Análise, 2022. Disponível em:

<https://maquinadoesporte.com.br/analise/por-que-o-match-day-e-tao-importante-para-os-clubes/#:~:text=Melhorar%20a%20experi%C3%Aancia%20no%20dia,de%20receita%20para%20os%20clubes&text=Economicamente%2C%20o%20mercado%20do%20futebol,hotelaria%2C%20estruturas%20e%20gerando%20empregos>. Acesso em: 03 mai. 2025.

MORAES, Ivan Furegato. **Gestão no marketing esportivo no futebol**: proposta de modelo teórico/ prático para clubes profissionais brasileiros. USP: Escola de Educação Física e Esporte, 2020. Disponível em:

https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/39/39136/tde-21052021-180526/publico/Ivan_Furegato_Moraes_corrigida_aberta.pdf. Acesso em: 13 mai. 2025.

MUZELL, Rodrigo. Passo a passo, confira como funciona a organização de um jogo da Fifa. **Zero Hora**, 2013. Disponível em:

<https://gauchazh.clicrbs.com.br/geral/noticia/2013/06/passo-a-passo-confira-como-funciona-a-organizacao-de-um-jogo-da-fifa-4184528.html>. Acesso em: 25 mar. 2025.

NIEDERMEYER, Matheus H. Portela, Matheus B. Sociedade Anônima de Futebol (SAF): A Evolução do Novo Modelo de Gestão do Clubes Brasileiros. **Revista Contemporânea**, v.4, n.5, 2024. Disponível em:

<file:///C:/Users/user/Downloads/Contempor%C3%A2nea+218.pdf>. Acesso em: 06 mai. 2025.

ROCHA, C. M. da; BASTOS, F. da C. Gestão do esporte: definindo a área. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, São Paulo, v. 25, n. especial, p. 91–103, 2011. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rbefe/article/view/16846/18559>. Acesso em: 25 mar. 2025.

VALENTE, Rafael; SERAFIM, Mauricio C. Gestão Esportiva: Novos Rumos para o Futebol. **RAE Documento**, jul./set. 2006. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rae/a/4G3Rb4qCnKnKQwv8FnnPZsP/?format=pdf>. Acesso em: 03 mai. 2025.

