

O FUTEBOL COMO ATIVO ECONÔMICO: IMPACTOS DAS SAF'S NA RECUPERAÇÃO JUDICIAL E NA TRANSIÇÃO DA LÓGICA ESPORTIVA A EMPRESARIAL

FOOTBALL AS AN ECONOMIC ASSET: THE IMPACTS OF SAFs ON JUDICIAL REORGANIZATION AND THE TRANSITION FROM A SPORTING TO A CORPORATE LOGIC

Anna Carolina Cunha Pinto ¹

Airton Pereira de Melo Holanda ²

José Leoncio Oliveira Muniz Barreto ³

Nikael Pereira da Silva ⁴

Resumo: O presente artigo tem como objetivo analisar o processo de mercantilização do futebol brasileiro a partir da criação da Sociedade Anônima do Futebol (SAF), instituída pela Lei nº 14.193/2021, e de sua articulação com os instrumentos de recuperação judicial aplicáveis aos clubes em crise. A pesquisa adota abordagem qualitativa, de caráter exploratório e analítico, fundamentada em análise documental, normativa e jornalística, com exame de casos concretos de reestruturação de clubes brasileiros. Os resultados demonstram que a crise enfrentada pelos clubes ultrapassa a dimensão financeira, envolvendo fragilidades estruturais de gestão e, em determinados contextos, riscos à preservação de sua identidade sociocultural. A análise dos casos evidencia que a recuperação judicial constitui instrumento juridicamente adequado para a renegociação de passivos e a continuidade da atividade esportiva, mas apresenta eficácia limitada quando utilizada de forma isolada, sem mudanças nas práticas de gestão. Verificou-se, ainda, que a SAF pode favorecer a profissionalização administrativa, a separação patrimonial, a adoção de mecanismos de governança e a atração de investimentos, mostrando-se, especialmente quando articulada à recuperação judicial, como alternativa viável para a reestruturação dos clubes em crise. Entretanto, os casos analisados também revelam que a adoção do modelo empresarial não assegura, por si só, a sustentabilidade institucional, podendo gerar conflitos quando a lógica mercantil se sobrepõe aos vínculos sociais e afetivos

¹ Doutora e mestra em Ciências Jurídicas e Sociais pelo Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Direito da Universidade Federal Fluminense (PPGSD/ UFF). Atua como pesquisadora e líder do grupo de pesquisa sobre Branquitude, Racismo e Pós-Colonialismo, da UFRR. Professora Adjunta do Curso de Direito da Universidade Federal de Roraima (UFRR). <http://orcid.org/0000-0001-7842-9905>

² Bacharelado em Direito da Universidade Federal de Roraima (UFRR). <http://orcid.org/0009-0009-9399-9100>

³ Bacharelado em Direito da Universidade Federal de Roraima (UFRR). <http://orcid.org/0009-0004-9470-2464>

⁴ Bacharelado em Direito da Universidade Federal de Roraima (UFRR). <http://orcid.org/0009-0007-3769-9344>

construídos historicamente entre clube e torcida. Conclui-se que a SAF, embora represente caminho necessário e juridicamente relevante para o enfrentamento da crise do futebol brasileiro, deve ser acompanhada de gestão profissional, responsabilidade administrativa e mecanismos de preservação da identidade institucional, sendo mais adequada a construção de um modelo capaz de conciliar eficiência econômica, disciplina financeira e função social do clube.

Palavras-chave: Direito Empresarial; SAF; Recuperação Judicial; Futebol; Mercantilização.

Abstract: This article aims to analyze the process of commodification of Brazilian football based on the creation of the Sociedade Anônima do Futebol (SAF), established by Law No. 14,193/2021, and its relationship with judicial reorganization mechanisms applicable to clubs facing financial distress. The research adopts a qualitative, exploratory, and analytical approach, based on documentary, legal, and journalistic analysis, examining concrete cases of restructuring involving Brazilian football clubs. The results demonstrate that the crisis faced by football clubs extends beyond the financial dimension, involving structural weaknesses in management and, in certain contexts, risks to the preservation of their sociocultural identity. The analysis of the cases shows that judicial reorganization constitutes a legally appropriate instrument for renegotiating liabilities and ensuring the continuity of sporting activities; however, its effectiveness is limited when used in isolation, without changes in management practices. The findings also indicate that the SAF model may promote administrative professionalization, asset segregation, the adoption of governance mechanisms, and the attraction of investment, proving, particularly when combined with judicial reorganization, to be a viable alternative for restructuring clubs in crisis. Nevertheless, the cases analyzed also reveal that the adoption of a corporate model does not, by itself, ensure institutional sustainability and may generate conflicts when market-oriented logic overrides the social and emotional bonds historically established between clubs and their supporters. It is concluded that, although the SAF represents a necessary and legally relevant path for addressing the crisis in Brazilian football, it must be accompanied by professional management, administrative responsibility, and mechanisms for preserving institutional identity. Thus, the development of a model capable of reconciling economic efficiency, financial discipline, and the social function of football clubs appears to be the most appropriate approach.

Keywords: Business Law; Sociedade Anônima do Futebol (SAF); Judicial Reorganization; Football; Commodification.

Recebido em: 17/06/2026
Aceito para publicação em: 24/07/2026

1. Introdução

O futebol brasileiro, além de um fenômeno esportivo, constitui-se como um dos principais elementos de identidade cultural do país, desempenhando papel central na construção de laços sociais e na economia nacional. Contudo, nas últimas décadas, a realidade dos clubes de futebol tem sido marcada por más gestões administrativas, endividamento crescente, falta de transparência e passivos fiscais e trabalhistas que comprometem sua sustentabilidade.

Historicamente, os clubes brasileiros adotaram o formato de associação civil sem fins lucrativos, um modelo cuja natureza jurídica está ligada a um cenário menos institucionalizado e modernizado, motivado pelo amadorismo e focado majoritariamente na disseminação da prática esportiva (Gavião, 2024). Entretanto, esse modelo de gestão resultou, majoritariamente, em dívidas trabalhistas, tributárias e cíveis, levando muitos clubes a enfrentarem problemas financeiros irreversíveis (Costa; Salema, 2022).

De acordo com relatório da consultoria Sports Value (2025), as dívidas consolidadas dos 20 maiores clubes do país somaram R\$12 bilhões em 2024, um aumento de 22% em relação a 2023, quando o montante era de cerca de R\$10 bilhões. Conforme lição de Regis e Soares (2022), esse cenário de crise estrutural impulsionou a busca por novos mecanismos de reorganização e gestão, aproximando o esporte de instrumentos típicos do mundo empresarial.

Diante desse contexto, emerge o debate sobre a aplicação da recuperação judicial, uma medida genérica para solucionar a crise pela qual a empresa passa, nos termos do artigo 47 da Lei nº 11.101/2005 (Tomazette, 2017), como alternativa voltada à preservação da atividade econômica dos clubes, bem como sobre a criação da Sociedade Anônima do Futebol (SAF), instituída pela Lei nº 14.193/2021 (Brasil, 2021), aprovada após enorme pressão midiática e dos torcedores, visando a modernizar a estrutura de governança, possibilitar a captação de investimentos privados e profissionalizar a gestão.

Entretanto, ao mesmo tempo em que oferece instrumentos para reestruturação, a SAF também aprofunda a inserção do futebol na lógica empresarial, levantando

discussões sobre a possível perda de sua essência cultural, especialmente considerando que investidores externos podem focar unicamente na obtenção de lucro, sem se preocupar com as tradições e sentimentos dos torcedores (Chaves, 2022).

Este trabalho, portanto, propõe-se a fazer uma síntese crítica desta temática emergente e insere-se no campo do Direito Empresarial, com fito compreender aspectos peculiares da recuperação judicial e de outros mecanismos de reorganização financeira no âmbito esportivo, como o futebol brasileiro atua na lógica de mercado e se a SAF constitui uma solução efetiva ou apenas uma nova forma de mercantilização da paixão nacional. Nesse sentido, estudar o cenário em que jogadores passam a ser tratados como ativos financeiros, torcedores como consumidores e o próprio jogo como produto de mercado é fundamental para compreender a transição do modelo associativo tradicional para uma dinâmica empresarial complexa e globalizada.

Neste artigo, busca-se investigar a seguinte problemática: a SAF representa, de fato, o melhor caminho a ser seguido pelos clubes brasileiros diante da crise financeira e estrutural que atinge o futebol nacional? A fim de responder a essa indagação, parte-se da seguinte hipótese: a adoção da SAF e o uso da recuperação judicial podem oferecer uma alternativa eficiente de reestruturação dos clubes, desde que acompanhados de uma gestão responsável, de governança corporativa sólida e de respeito à natureza cultural do esporte.

Com base nisso, é possível supor que, embora o modelo empresarial proporcione maior sustentabilidade financeira, ele também pode acentuar o distanciamento entre o futebol e sua base social, sendo necessário o fortalecimento do relacionamento com os torcedores para a sustentabilidade a longo prazo. O insucesso da SAF ocorrerá se os clubes, mesmo sob o novo modelo, mantiverem os erros de gestão do modelo associativo.

Assim, o objetivo geral do presente artigo consiste em analisar os impactos jurídicos e econômicos da adoção do modelo SAF no contexto da reorganização financeira e dos mecanismos de tratamento dos passivos dos clubes brasileiros, com especial atenção à transição da tradicional lógica esportiva para a lógica empresarial.

Justifica-se a realização deste estudo diante da crescente relevância econômica do futebol brasileiro e da recente consolidação normativa da Lei nº 14.193/2021, que introduziu um novo paradigma jurídico para o setor, ainda pouco explorado de forma sistematizada pela doutrina.

A relevância acadêmica e social da pesquisa reside na necessidade de compreender se os instrumentos típicos do Direito Empresarial são capazes de promover sustentabilidade financeira sem comprometer a identidade cultural dos clubes. Para isso, o artigo estrutura-se, inicialmente, na apresentação do novo marco legal da SAF; em seguida, analisa os impactos desse modelo na reorganização financeira e no tratamento dos passivos dos clubes; e, por fim, examina a transformação de uma tradição esportiva para um modelo de gestão empresarial, com enfoque nas repercussões sociais e identitárias desse processo.

No que se refere ao recorte empírico adotado, o estudo concentra-se nas Sociedades Anônimas do Futebol do Botafogo de Futebol e Regatas e do Cruzeiro Esporte Clube, selecionadas intencionalmente em razão de sua relevância no cenário nacional, do expressivo endividamento enfrentado antes da adoção do modelo empresarial e da disponibilidade de informações públicas sobre seus processos de reorganização financeira. Outros clubes brasileiros, como Vasco da Gama, Atlético-MG, Flamengo, Palmeiras e Corinthians, são mobilizados ao longo do trabalho de forma complementar, com finalidade contextual e comparativa, especialmente para evidenciar diferentes experiências de empresarialização, reorganização de passivos e relação entre gestão e torcedores.

A pesquisa adota abordagem qualitativa, de caráter exploratório e analítico, desenvolvida mediante pesquisa bibliográfica, documental, normativa e jornalística. A pesquisa bibliográfica compreende livros, artigos científicos e estudos especializados relacionados ao Direito Empresarial, recuperação de empresas, governança corporativa e gestão esportiva. Por sua vez, a pesquisa normativa contempla, especialmente, a Lei nº 14.193/2021, a Lei nº 11.101/2005 e a Lei nº 9.615/1998, além de outros atos normativos pertinentes ao objeto. O corpus documental é composto por documentos e informações públicas relativos às SAFs e aos clubes

analisados, incluindo dados sobre sua constituição e estruturação, situação econômico-financeira, endividamento, mecanismos de reorganização de passivos, gestão e governança, bem como informações institucionais e materiais de veículos jornalísticos especializados.

O recorte temporal compreende o período de 2021 a 2025, tendo como marco inicial a instituição da SAF pela Lei nº 14.193/2021 e como marco final o período de levantamento e consolidação das informações utilizadas na pesquisa. A seleção das fontes considerou sua pertinência em relação ao problema de pesquisa, sua vinculação com o objeto investigado, a disponibilidade pública e a capacidade de contribuir para a compreensão das transformações jurídicas, financeiras e administrativas decorrentes da empresarialização do futebol. O procedimento analítico compreendeu a leitura, seleção, sistematização e interpretação das informações, organizadas segundo as categorias de análise e confrontadas entre os casos e com o referencial jurídico e teórico. Não foi empregada técnica formal de análise de conteúdo, mas análise qualitativa, documental e comparativa, considerando a recuperação judicial e outros mecanismos de reorganização de passivos como instrumentos de enfrentamento da crise econômico-financeira dos clubes.

Dessa forma, o artigo pretende contribuir para o debate jurídico e acadêmico sobre a intersecção entre o Direito Empresarial e o futebol, evidenciando as possibilidades e limitações do modelo SAF como instrumento de reorganização financeira e profissionalização da gestão, bem como as tensões entre a preservação da atividade econômica e a preservação da identidade cultural do esporte.

2. A Sociedade Anônima do Futebol (SAF) e o Novo Marco Legal

A Lei nº 14.193, de 6 de agosto de 2021, instituiu no Brasil a figura jurídica da Sociedade Anônima do Futebol (SAF) como um regime especial destinado a permitir que entidades de prática desportiva, especialmente clubes de futebol organizados como associações civis, transformem-se ou segreguem parte de suas atividades sob a forma de sociedade anônima, submetida a regras específicas de governança, transparência, regime tributário e possibilidade de atração de investimentos (Nobre,

2021). A lei teve como objetivo declarado ampliar a profissionalização da gestão, facilitar o acesso ao capital privado e criar instrumentos jurídicos compatíveis com o mercado de investimentos no futebol (Brasil, 2021).

Nesse contexto, observa-se que a criação das SAFs se insere em um movimento global voltado à modernização e à profissionalização das estruturas administrativas dos clubes de futebol (Gaspar, 2025). No cenário mundial, o processo de empresarialização do futebol ganhou força nas décadas de 1980 e 1990, especialmente na Europa, com exemplos marcantes como o Manchester United, da Inglaterra, e a Juventus, da Itália, que adotaram estruturas societárias que permitiram a entrada de capital privado por meio da emissão de ações (Gaspar, 2025).

Em outro grande mercado futebolístico, na Espanha, a transformação ocorreu com a edição da *Ley del Deporte*, de 1990, que instituiu as *Sociedades Anónimas Deportivas* (SADs), obrigando a maioria dos clubes profissionais a se reorganizar sob a forma de sociedades mercantis (Espanha, 1990). O mesmo ocorreu em Portugal, onde o modelo das *Sociedades Anónimas Desportivas* (SADs) também foi incorporado em 1997, consolidando a tendência europeia de conversão dos clubes em estruturas empresariais (Brum, 2022).

Esse movimento internacional influenciou diretamente o debate no cenário brasileiro. No Brasil, o futebol permaneceu por décadas ligado à forma jurídica das associações civis sem fins lucrativos, conforme previsto na Lei nº 9.615/1998, a chamada Lei Pelé (Brasil, 1998). Essa lei já previa, em seu artigo 27, § 9º, a possibilidade de transformação de clubes em sociedades empresárias nos moldes previstos na legislação civil, mas sem oferecer um regime jurídico próprio que considerasse as especificidades da atividade futebolística (Brasil, 1998).

Assim, embora houvesse espaço legal para a criação de “clubes-empresa”, poucos casos prosperaram, como o Red Bull Bragantino, que passou a ser gerenciado pela empresa de energéticos a partir de 2019 (Colombari, 2019). Entre os fatores associados à baixa adesão ao modelo estavam a insegurança jurídica, a dificuldade de gestão dos passivos e a resistência cultural dentro do ambiente esportivo, aspectos que permanecem presentes no debate sobre a empresarialização do futebol.

Diante desse cenário, a necessidade de um marco regulatório mais claro e eficaz levou à elaboração do Projeto de Lei nº 5.516/2019, que propôs a criação de uma sociedade anônima específica para o futebol (Brasil, 2019). O projeto buscava adaptar o modelo internacional à realidade nacional, estabelecendo regras de governança, regime tributário próprio e mecanismos de tratamento dos passivos. Após tramitação no Congresso, a proposta foi sancionada como Lei nº 14.193/2021, que instituiu a SAF no Brasil (Brasil, 2021).

O novo marco jurídico surgiu, portanto, em um cenário de crise financeira estrutural do futebol brasileiro, também agravado pelos efeitos da pandemia da Covid-19. Segundo levantamento da consultoria *Sports Value* (2022), o endividamento dos principais clubes do país ultrapassava R\$ 10 bilhões, acompanhado de recorrentes atrasos salariais e desequilíbrios orçamentários. Nesse contexto, a SAF passou a ser vista como alternativa de modernização e reestruturação financeira, permitindo que investidores participassem das operações futebolísticas e que clubes endividados estruturassem sociedades destinadas à continuidade de suas atividades esportivas, sem necessariamente transferir a essas sociedades a totalidade de seus passivos históricos.

A instituição da Lei da SAF representa, assim, o resultado de um processo de quase três décadas de tentativas de profissionalização e adequação do futebol brasileiro à lógica de mercado já consolidada no cenário mundial. Desse modo, a criação da SAF passou a representar, em determinados casos, uma alternativa para a reestruturação financeira dos clubes. Contudo, para Gaspar (2025), esse modelo também traz desafios importantes, como a necessidade de os clubes se adaptarem a uma forma de gestão mais profissional e baseada em governança corporativa, ainda pouco presente nas administrações tradicionais do futebol brasileiro.

2.1 O Futebol Como Ativo Econômico

O futebol, que sempre foi visto como uma expressão cultural e parte importante da identidade do povo brasileiro, passou por grandes mudanças nas últimas décadas. Deixou de ser apenas um esporte e uma forma de lazer e passou a se tornar

um negócio de grande relevância econômica, que movimenta bilhões de reais e envolve várias áreas, como entretenimento, mídia e consumo. Com isso, os clubes de futebol, que antes funcionavam como associações sem fins lucrativos, passaram a atuar em um mercado competitivo e globalizado, submetidos a interesses empresariais e econômicos que podem tensionar a dimensão esportiva (Kampff, 2025). Essa transformação passou a exigir estruturas administrativas mais profissionais, transparentes e orientadas à sustentabilidade econômica.

A promulgação da Lei da SAF (Brasil, 2021), que instituiu a Sociedade Anônima do Futebol (SAF), representou uma mudança importante no futebol brasileiro. Antes dessa lei, a maioria dos clubes funcionava como associações sem fins lucrativos, com estrutura administrativa limitada e dependente de receitas de bilheteria, patrocínios e repasses de federações (Belmonte *et al.*, 2025). Com a SAF, ampliaram-se as possibilidades de estruturação empresarial dos clubes, incluindo a captação de investimentos privados e a emissão de valores mobiliários. Essas mudanças podem contribuir para a profissionalização da gestão e para a inserção dos clubes em uma dinâmica econômica mais estruturada (Andrade, 2023).

A mercantilização do futebol brasileiro tem transformado os clubes em ativos econômicos mensuráveis, sujeitos às dinâmicas do mercado financeiro. Nesse contexto, o modelo SAF possibilitou que clubes anteriormente organizados como associações sem fins lucrativos passassem a estruturar suas atividades sob uma forma societária empresarial. A adoção desse modelo busca favorecer a profissionalização da gestão, a transparência financeira e a reorganização de passivos, aproximando o futebol das práticas empresariais contemporâneas (Capelo, 2022).

Nesse processo, clubes como Botafogo, Cruzeiro e Vasco passaram a ser avaliados economicamente com base em ativos intangíveis, como direitos de transmissão, contratos de atletas e marcas registradas. A valorização desses elementos aproxima a gestão dos clubes de instrumentos próprios do Direito Empresarial, incluindo mecanismos de reorganização financeira e planejamento societário. Como exemplo, pode-se citar o Cruzeiro, que utilizou o chamado "Regime Centralizado de Execuções" para organizar o pagamento de suas dívidas, criando um cronograma para

o cumprimento de suas obrigações financeiras (Ferraz, 2021).

A transformação dos clubes brasileiros em sociedades empresárias também evidenciou a importância dos ativos intangíveis no futebol, como marca, história, torcida e imagem institucional. Esses elementos, antes considerados apenas simbólicos, passaram a ser vistos como estratégicos, capazes de gerar receitas e atrair investimentos. Nesse cenário, clubes como Cruzeiro e Botafogo passaram a explorar comercialmente seus direitos de transmissão, contratos de atletas, licenciamento de produtos e uso das arenas, ampliando as fontes de receita e fortalecendo sua presença econômica e visibilidade midiática (Capelo, 2022).

Essa valorização econômica posiciona o futebol como um setor híbrido entre cultura e economia, cada vez mais orientado pela lógica empresarial, com ênfase em governança corporativa, transparência financeira e políticas de *compliance*, voltadas à atração de investimentos e à sustentabilidade. Em determinados casos, contudo, essa ênfase nos aspectos financeiros e estratégicos pode colocar a lógica esportiva em segundo plano, diante da busca por retorno econômico e profissionalização da gestão. A aquisição da gestão da Arena pelo Grêmio, por exemplo, evidencia essa mudança de foco, ao demonstrar como o planejamento estratégico e a estruturação empresarial passaram a ocupar posição relevante na busca por competitividade financeira, credibilidade diante de investidores e estabilidade operacional, podendo influenciar, inclusive, decisões relacionadas à atividade esportiva (Grant, 2024).

3. Impactos da SAF na recuperação judicial e financeira

A SAF surge como um tipo societário próprio, concebido pelo legislador com o objetivo de incentivar a migração dos clubes tradicionais, organizados majoritariamente como associações civis sem fins lucrativos, uma estrutura empresarial profissionalizada. Conforme destaca Capelo (2022), do GE, "SAF é um tipo específico de empresa (...) como ficou conhecida, incentiva a mudança para este formato de clube-empresa, que dispõe de normas de governança, controle e meios de financiamento específicos para a atividade do futebol". No mesmo sentido, Marcus Guimarães (2022), do portal Migalhas, afirma que "a SAF é uma Sociedade Anônima

do Futebol, uma empresa cuja atividade principal consiste na prática do futebol, feminino e masculino, em competição profissional, sujeita às regras específicas da nova lei.”

A estrutura jurídica da SAF possibilita maior profissionalização da gestão, amplia os níveis de transparência e favorece um controle mais eficiente dos gastos, inserindo a atividade futebolística em uma estrutura societária submetida a normas e instrumentos próprios do Direito Empresarial. Ao estabelecer uma estrutura societária própria para o desenvolvimento da atividade futebolística, o modelo busca criar condições para a atração de investidores e para uma gestão mais profissionalizada, inclusive no enfrentamento de situações de crise financeira (Capelo, 2022).

Nesse contexto, torna-se relevante a análise da recuperação judicial prevista na Lei nº 11.101/2005, instituto jurídico destinado à superação da crise econômico-financeira, à preservação da empresa e à continuidade da atividade produtiva. Fundamentada nos princípios da função social da empresa, da preservação da atividade econômica e da renegociação coletiva com os credores, a recuperação judicial apresenta-se como uma ferramenta relevante para organizações empresariais que enfrentam situações de crise, sobretudo quando ainda demonstram viabilidade econômica (Mamede, 2022). Nesse sentido, Costa (2018), em publicação no portal da Enciclopédia Jurídica da PUC-SP, define a recuperação judicial como “É a ferramenta jurídica (...) que tem por objetivo ajudar empresas viáveis, mas em crise, a superar esse momento de dificuldade, de maneira a preservar sua atividade empresarial”.

Apesar de sua relevância no âmbito do Direito Empresarial, por muitos anos os clubes de futebol estiveram afastados da possibilidade de utilizar esse instituto, uma vez que eram juridicamente constituídos como associações civis e, portanto, não se enquadravam no conceito de empresa exigido pela legislação recuperacional. Com a instituição da SAF, alguns clubes brasileiros passaram a recorrer à recuperação judicial como instrumento de reestruturação financeira, em meio ao histórico de endividamento que marca o futebol nacional. A Lei nº 14.193/2021, ao estabelecer o regime jurídico da Sociedade Anônima do Futebol e disciplinar mecanismos específicos para o tratamento dos passivos, passou a oferecer instrumentos próprios para a

reorganização financeira, entre os quais se destacam o Regime Centralizado de Execuções (RCE) e, observados os requisitos legais, os mecanismos de recuperação judicial e extrajudicial. Esses instrumentos possibilitam diferentes formas de tratamento e renegociação dos passivos, conforme as características e necessidades de cada caso (Paula, 2022).

Nesse novo cenário, a recuperação judicial pode possibilitar a suspensão de execuções em curso, a apresentação de planos de pagamento e a adoção de medidas destinadas à proteção de receitas essenciais dos clubes, como contratos de transmissão, patrocínios e bilheteria, contribuindo para a preservação da atividade empresarial e para a continuidade das atividades esportivas. O instituto, previsto na Lei nº 11.101/2005 e relacionado ao regime jurídico instituído pela Lei nº 14.193/2021, pode constituir importante instrumento de reorganização de dívidas e de ampliação da segurança jurídica para as partes envolvidas no processo de reestruturação, conforme noticiado pelo site de notícias Contadores CNT (2024).

Em situações nas quais o clube associativo e a SAF permanecem juridicamente articulados, a estrutura empresarial pode permitir a continuidade da exploração da atividade futebolística enquanto são adotados mecanismos de reorganização dos passivos do clube associativo. Essa configuração pode contribuir para a criação de condições mais estáveis para investidores e credores, ao mesmo tempo em que favorece mecanismos de governança e a continuidade das atividades esportivas (Toporoski; Witt, 2024).

Todavia, a introdução do modelo empresarial por meio da SAF impõe desafios significativos quanto ao equilíbrio entre a lógica de mercado e a essência esportiva do futebol. A modernização e a profissionalização da gestão buscam eficiência econômica, atração de investimentos e práticas de governança, mas também exigem atenção à preservação da identidade cultural e histórica dos clubes. A transição para uma lógica empresarial pode afetar aspectos simbólicos intrinsecamente ligados à marca e à tradição das agremiações, exigindo atenção para que a busca por resultados financeiros não se sobreponha ao vínculo emocional entre clube e torcedor (Santos; Castro, 2024).

Essa tensão se manifesta em decisões estratégicas que impactam diretamente a atividade esportiva, tais como políticas de contratação, investimentos na formação de base e prioridades de gestão. A necessidade de atender a metas financeiras e aos interesses dos investidores pode, em determinadas situações, entrar em conflito com objetivos desportivos de longo prazo, como o desenvolvimento de talentos e a competitividade. Além disso, ao se posicionar mais como consumidor e, em alguns casos, como investidor, o torcedor passa a ter expectativas distintas em relação à gestão, exigindo dos clubes equilíbrio entre a prestação de contas econômico-financeira e o respeito às tradições esportivas (Santos; Castro, 2024).

Portanto, a sustentabilidade desse novo modelo passa pela capacidade de conciliar eficiência econômica e governança corporativa com a preservação da identidade e dos valores esportivos, de modo que o futebol brasileiro permaneça competitivo e financeiramente saudável sem perder suas raízes culturais e comunitárias. Nesse sentido, o equilíbrio entre a lógica de mercado e a dimensão esportiva constitui um dos principais desafios associados à consolidação das SAFs e ao desenvolvimento do ambiente regulatório do futebol brasileiro.

4. A transição da Lógica esportiva para a Lógica empresarial.

A transformação dos clubes em estruturas empresariais não somente introduziu um novo modelo societário, como também sinalizou a necessidade de modelos administrativos compatíveis com investidores e com elementos típicos do mundo empresarial, que alteram significativamente os processos de tomada de decisão nos clubes. Os efeitos estruturais são acompanhados por conflitos culturais, uma vez que a profissionalização e a mercantilização exigem critérios de desempenho financeiro, planejamento de receitas e definição de prioridades que, por vezes, entram em choque com o caráter associativo e a lógica afetiva do torcedor.

Percebe-se, ainda, que a relação entre o clube e a torcida também pode ser influenciada pelos resultados esportivos e pela forma de administração. Quando um clube recebe investimentos privados que resultam em melhorias perceptíveis, como melhores resultados em campo, contratação de atletas e aprimoramento de sua

estrutura, parte da torcida tende a apoiar a mudança, especialmente quando percebe resultados concretos (Rotenberg, 2025 *apud* Zarko, 2025).

A opinião da torcida ajuda a compreender como o modelo empresarial é recebido. De acordo com pesquisa realizada pelo Globo Esporte (2025), 45,1% dos torcedores brasileiros apoiam a transformação de seus clubes em SAF, enquanto 33,2% rejeitam o modelo (Zarko, 2025). Os dados mostram que a aprovação varia conforme o contexto de cada clube, com maior apoio entre torcedores de equipes que adotaram o modelo e apresentaram melhora financeira ou esportiva. No Cruzeiro E.C., por exemplo, o índice de aprovação alcançou 83,4%, enquanto o Botafogo F.R. foi apontado como a SAF mais bem-sucedida por 33% dos entrevistados. Em contrapartida, torcidas de clubes que apresentam bom desempenho mantendo o modelo associativo, como C.R. Flamengo e S.E. Palmeiras, apresentaram menores índices de apoio à transformação em empresa, de 10,7% e 25,1%, respectivamente (Zarko, 2025).

Vale destacar que a pesquisa também revela que a governança profissional e a maior capacidade de investimento são percebidas como as principais vantagens do modelo, enquanto a perda de identidade e de controle pelos torcedores aparecem entre as maiores preocupações (Zarko, 2025). Os dados sugerem que a percepção sobre a transformação empresarial está relacionada aos resultados atribuídos ao novo modelo de gestão. No entanto, a ampliação da participação de diretores e acionistas nos processos decisórios pode reduzir a influência anteriormente exercida por sócios e torcedores, favorecendo situações de afastamento e rejeição (Oliveira, 2024).

Dessa forma, um dos desafios das SAFs consiste em conciliar eficiência empresarial e preservação do vínculo com a torcida. A adoção de mecanismos de diálogo e participação pode contribuir para a manutenção desse vínculo, enquanto decisões percebidas como distantes das expectativas dos torcedores podem ampliar conflitos e reduzir o sentimento de pertencimento. Nesse contexto, o episódio envolvendo a torcida do Clube Atlético-MG evidencia esse tensionamento. Após críticas públicas à gestão da SAF, a tentativa de restringir a manifestação da Torcida Organizada GDR (Garra, Determinação e Respeito) gerou acusações de censura e de

restrição à participação dos torcedores (Andrade, 2025). O episódio envolvendo a tentativa de controlar protestos de torcedores evidencia que a profissionalização da gestão não elimina as expectativas de participação e expressão historicamente associadas às torcidas. A repercussão negativa e o recuo do próprio Atlético demonstram a existência de tensões quando medidas de gestão são percebidas como incompatíveis com os espaços de manifestação da torcida. Esse episódio constitui um importante alerta: ao se priorizar a lógica empresarial em detrimento da expressão popular, pode-se produzir justamente o cenário de desgaste, conflito e perda de pertencimento que, paradoxalmente, ameaça a própria sustentabilidade do projeto empresarial.

Em sentido diverso, há experiências nas quais a gestão empresarial é acompanhada por estratégias de engajamento da torcida. A SAF do Botafogo F.R. adotou iniciativas voltadas à ampliação da participação dos torcedores, como o programa de sócios "Camisa 7"⁵, que registrou crescimento expressivo de adesões e contribuiu para a geração de receitas recorrentes (Botafogo, 2024). A experiência indica que estratégias de relacionamento com a torcida podem integrar a própria dinâmica econômica da gestão empresarial, associando engajamento e geração de receitas.

A consolidação das SAFs no futebol brasileiro revela um processo de modernização e profissionalização das estruturas de gestão, mas não elimina a dimensão identitária, afetiva e histórica da relação entre clube e torcedor. A experiência nacional sugere que a aceitação do modelo empresarial está relacionada à percepção de resultados esportivos e financeiros, mas também à preservação de mecanismos de diálogo, pertencimento e participação da torcida. Quando esse equilíbrio é comprometido, podem surgir tensões entre os interesses empresariais e as expectativas dos torcedores.

⁵ A camisa 7 do Botafogo é considerada a mais importante do clube, tendo para o torcedor o mesmo peso que a camisa 10 possui em outros times. Esse significado vem principalmente de Garrincha, jogador que marcou a história do Botafogo com seu talento e fez do número 7 um símbolo do clube. Com o tempo, outros jogadores como Maurício e Túlio Maravilha reforçaram essa tradição, fazendo da camisa 7 um sinal de glória, identidade e orgulho para a torcida alvinegra (Maldonado, 2023).

Parte da resistência ao modelo também decorre do receio de que a SAF transforme o futebol em uma atividade predominantemente mercantil, reduzindo o clube a uma empresa orientada exclusivamente ao lucro, sobretudo quando há forte influência de grupos de investimento estrangeiros, de acordo com Santos (2025). Portanto, esse tipo de condução é percebido pelos torcedores como um risco de desnacionalização e de enfraquecimento dos elementos culturais que constituem a identidade dos clubes (Santos, 2025).

É nesse contexto de busca por alternativas à empresarialização tradicional que surge o projeto *SAFiel*, idealizado por um grupo de torcedores e empresários ligados ao S.C. Corinthians Paulista, com uma proposta de “refundação” do clube por meio da profissionalização da gestão e do enfrentamento estrutural de seu endividamento. Inspirado no modelo do F.C. Bayern München, da Alemanha, o projeto parte da premissa de que é possível adotar mecanismos de governança empresarial sem afastar o torcedor dos processos decisórios. Ao contrário do padrão predominante no Brasil, a *SAFiel* propõe uma sociedade anônima com capital fragmentado, na qual a torcida ocuparia posição central na estrutura acionária (Sampaio, 2025).

Ademais, experiências de gestão empresarial associadas a estratégias de engajamento demonstram que a relação com a torcida também possui relevância econômica. Estudos no campo da gestão esportiva argumentam que os torcedores representam um ativo de negócio intangível para os clubes, já que sua lealdade, engajamento e percepção de valor influenciam diretamente a geração de receita e a vantagem competitiva das organizações esportivas (Suhartanto; Loveldy, 2019).

Assim, o desafio não está apenas em transformar clubes em empresas, mas em desenvolver estruturas capazes de conciliar disciplina financeira, governança corporativa e preservação do vínculo com a torcida. O futuro das SAFs no Brasil dependerá da capacidade de suas gestões de compreender que o desempenho esportivo e econômico deve ser acompanhado da preservação da identidade clubística e do respeito aos espaços de participação dos torcedores.

5. Conclusão

O presente artigo buscou investigar se a Sociedade Anônima do Futebol representa, de fato, um caminho adequado para os clubes brasileiros diante da crise que atinge o futebol nacional, que, conforme demonstrado ao longo deste artigo, não é apenas contábil ou financeira, mas também estrutural e, em certa medida, identitária (Regis; Soares, 2022). Como visto, o endividamento progressivo, a incapacidade de planejamento e a fragilidade administrativa revelam limitações do modelo associativo tradicional para sustentar uma atividade que ultrapassou a dimensão esportiva e passou a operar também como empreendimento econômico globalizado.

Nessa perspectiva, a análise desenvolvida ao longo deste estudo permite responder afirmativamente à problemática central, ao evidenciar que a adoção da SAF, especialmente quando articulada a instrumentos de reorganização de passivos, pode constituir uma alternativa relevante para a reestruturação de clubes brasileiros em situação de crise. Os resultados, contudo, não permitem afirmar que a SAF, isoladamente, seja suficiente para solucionar os problemas estruturais do futebol nacional, uma vez que sua efetividade depende das condições de gestão e dos mecanismos adotados para o tratamento dos passivos.

Dessa forma, a recuperação judicial mostra-se um instrumento jurídico potencialmente adequado ao enfrentamento da crise econômico-financeira, na medida em que pode viabilizar a continuidade da atividade esportiva e a renegociação de passivos. A preservação da atividade futebolística também repercute sobre empregos, identidades locais e vínculos sociais, aproximando a discussão da função social da empresa (Mamede, 2022). Contudo, sua efetividade depende de mudanças na gestão e da adoção de práticas administrativas responsáveis, uma vez que a utilização isolada do instituto, sem alterações estruturais, tende a reproduzir problemas anteriormente existentes.

Nesse contexto, o modelo SAF parece muito estratégica e adequada para atuar como mecanismo de reorganização empresarial e profissionalização da gestão, ao possibilitar a adoção de estruturas de governança e de mecanismos de financiamento compatíveis com a atividade econômica do futebol. No entanto, o estudo também

demonstra que a alteração da estrutura jurídica não produz, por si só, resultados imediatos ou permanentes. Desacompanhada de uma gestão profissional e responsável, a empresarialização pode apenas deslocar problemas de gestão para uma nova estrutura societária, reduzindo o clube à condição de marca e ativo econômico e enfraquecendo sua dimensão histórica e sociocultural.

Os casos mobilizados ao longo do estudo evidenciam essa dualidade. Experiências como a do Botafogo F.R. demonstram a possibilidade de associação entre modernização administrativa, desempenho esportivo e estratégias de engajamento da torcida, enquanto episódios de tensão entre gestores e torcedores, como o observado no Clube Atlético-MG, evidenciam os riscos de uma gestão percebida como distante das expectativas de sua base social. A sustentabilidade das SAFs, portanto, não deve ser avaliada exclusivamente por critérios financeiros ou mercantis, mas também pela capacidade de preservar o vínculo social e afetivo que caracteriza a relação entre clubes e torcedores (Santos, 2025).

Assim, o debate sobre a empresarialização do futebol brasileiro não deve ser reduzido à oposição entre tradição e mercado, mas como a busca por um modelo híbrido, isto é, como estruturas capazes de conciliar disciplina financeira, eficiência administrativa, governança corporativa e preservação da dimensão social do esporte. Nesse cenário, o Direito Empresarial pode desempenhar papel relevante na construção de mecanismos destinados a equilibrar interesses econômicos, continuidade da atividade esportiva e valores coletivos que integram a identidade dos clubes brasileiros.

Referências Bibliográficas:

ANDRADE, Bruno. **Bahia e líder de LaLiga, Atlético de Madrid e 'ex-clube fantasma' e mais: os clubes que têm o mesmo dono e você possivelmente nem sabia.** ESPN, 10 nov. 2023. Disponível em: https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_id/12841237/bahia-lider-laliga-atletico-madrid-ex-clube-fantasma-mais-clubes-tem-mesmo-dono-voce-possivelmente-nem-sabia. Acesso em: 27 out. 2025.

ANDRADE, Marques. **Torcida acusa Atlético-MG de tentar censurar protesto em jogo com o Palmeiras após críticas contra SAF.** ESPN, 2025. Disponível em: https://www.espn.com.br/futebol/atletico-mg/artigo/_id/16040856/torcedores-

atletico-mg-acusam-clube-censura-faixa-virada-para-baixo-apos-criticas-saf. Acesso em: 11 dez. 2025.

BELMONTE, Alexandre Agra; ROBERTO, Wilson Furtado; VEIGA, Guilherme; TEIXEIRA, Pedro F.; MOISÉS, Ricardo Miguel; GONÇALVES Júnior, Norberto (coords.). **SAF – Sociedade Anônima do Futebol: Soluções jurídico-econômicas para clubes de futebol**. 1. ed. São Paulo: Editora JH Mizuno, 2025. ISBN 978-8577897278.

BOTAFOGO. **Avanço de sucesso**. Acessoria de Comunicação, 2024. Disponível em: https://www.botafoego.com.br/noticias/avanco-de-sucesso?utm_source=. Acesso em: 11 dez. 2025.

BRASIL. Lei nº 14.193, de 6 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**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14193.htm?utm_source=.com. Acesso em: 24 out. 2025.

BRASIL. Projeto de Lei nº 5516, de 2019. **Cria o Sistema do Futebol Brasileiro, mediante tipificação da Sociedade Anônima do Futebol, estabelecimento de normas de governança, controle e transparência, instituição de meios de financiamento da atividade futebolística e previsão de um sistema tributário transitório**. Autoria: Senador Rodrigo Pacheco (DEM/MG). Brasília, DF, 2019. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=8025061&ts=1571168065793&disposition=inline>. Acesso em: 24 out. 2025.

BRUM, Gabriel Ketzer. **O que as SADs portuguesas ensinam aos clubes de futebol brasileiros?**. Consultor Jurídico, 2022. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2022-ago-31/gabriel-brum-sads-portuguesas-ensinam-brasil/>. Acesso em: 24 out. 2025

CAPELO, Rodrigo. **O que é SAF? Entenda formato que mudou o futebol brasileiro**. ge.globo.com, 02 set. 2022. Disponível em: https://ge.globo.com/negocios-do-esporte/noticia/2022/09/02/o-que-e-saf-entenda-o-formato-de-clube-empresa-que-mudou-o-futebol-brasileiro.ghtml?utm_source=. Acesso em: 27 out. 2025.

CAPELO, Rodrigo. **Ronaldo não precisa aportar R\$ 400 milhões e pode obrigar Cruzeiro a recomprar SAF; leia o contrato**. ge.globo.com – Negócios do Esporte, 23 mar. 2022. Disponível em: <https://ge.globo.com/negocios-do-esporte/noticia/2022/03/23/ronaldo-nao-precisa-aportar-r-400-milhoes-e-pode-obrigar-cruzeiro-a-recomprar-saf-leia-o-contrato.ghtml>. Acesso em: 27 out. 2025.

COLOMBARI, Emanuel. **Red Bull assume gestão do Bragantino, que comemora sobrevivência do clube.** UOL, 2019. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2019/04/23/red-bull-assume-gestao-do-bragantino-que-exalta-sobrevivencia-do-clube.htm> . Acesso em: 24 de out. 2025.

CONTADORES CNT. **Recuperação judicial em times de futebol.** *Contadores CNT*, 04 set. 2024. Disponível em: <https://www.contadores.cnt.br/noticias/artigos/2024/09/04/lei-respalda-recuperacao-judicial-em-times-de-futebol.html>. Acesso em: 11 dez. 2025.

COSTA, Daniel Carnio. **Recuperação judicial – procedimento.** *Enciclopédia Jurídica da PUC-SP*, ed. 1. Disponível em: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/214/edicao-1/recuperacao-judicial---procedimento>. Acesso em: 11 dez. 2025.

COSTA, Pedro Victor Iunes Freire da; SALEMA, Ana Luiza Guerra. **Introdução do clube-empresa e a Sociedade Anônima do Futebol (SAF).** [S. l.]: VLex, 2022. Disponível em: <https://vlex.com.br/vid/introducao-do-clube-empresa-942429434>. Acesso em: 20 out. 2025.
ESPAÑA. Ley 10/1990, de 15 de octubre. Ley del Deporte. Boletín Oficial del Estado, Madrid, n. 249, 17 de octubre de 1990, p. 30218. Disponível em: <https://www.boe.es/buscar/pdf/1990/BOE-A-1990-25037-consolidado.pdf> . Acesso em: 24 out. 2025.

GASPAR, João Pedro Daloia. **Sociedades anônimas do futebol (SAFs) no Brasil e suas formas de capitalização: contribuição à reestruturação financeira e modernização administrativa dos clubes brasileiros.** TCC (Graduação em Direito), Faculdade de Direito da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2025. Disponível em: https://repositorio.pucsp.br/bitstream/handle/44968/1/Monografia%20-%20Jo%20-%20Pedro%20Daloia%20Gaspar%20-%28V.Fina_REGINA%20VERA%20VILLAS%20B.pdf?ut. Acesso em: 24 out. 2025.

GAVIÃO, Lucca Col Debella. **A transformação dos clubes de futebol brasileiros em sociedades empresariais: a nova perspectiva das Sociedades Anônimas do Futebol (SAFs).** 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito) – Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2024. Disponível em: <http://repositorio.upf.br/bitstream/riupf/2751/1/PF2024LuccaColDebellaGavi%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 20 out. 2025.

GRANT, Murillo. **Dirigente diz que Red Bull Bragantino “revolucionou o futebol brasileiro”; veja.** CNN Brasil, 4 fev. 2024. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/esportes/futebol/red-bull-bragantino/dirigente-diz-que-red-bull-bragantino-revolucionou-futebol-brasileiro-veja/>. Acesso em: 27 out. 2025.

GUIMARÃES, Marcus. **Sociedade Anônima de Futebol (S.A.F.): a salvação do futebol?** *Migalhas*, 29 out. 2021. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/358920/sociedade-anonima-de-futebol-s-a-f--a-salvacao-do-futebol>. Acesso em: 11 dez. 2025.

JUNQUEIRA-FERREZ, José Eduardo. **Cruzeiro SAF: o início de uma nova era.** *ge.globo.com – Blog Esporte Legal*, 29 nov. 2021. Disponível em: <https://ge.globo.com/blogs/esporte-legal/post/2021/11/29/cruzeiro-saf-o-inicio-de-uma-nova-era.ghtml> Acesso em: 27 out. 2025.

KAMPFF, Ana. **Multipropriedade de clubes: regular para proteger o esporte.** *UOL – Coluna Lei em Campo*, 30 set. 2025. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/colunas/lei-em-campo/2025/09/30/multipropriedade-de-clubes-regular-para-proteger-o-esporte.htm>. Acesso em: 27 out. 2025.

MALDONADO, Jéssica. **De Garrincha a Túlio: entenda a mística camisa 7 do Botafogo, que se tornou mais importante que a 10.** *Rio de Janeiro: Globo Esporte*, 18 ago. 2023. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2023/08/18/de-garrincha-a-tulio-entenda-a-mistica-camisa-7-do-botafogo-que-se-tornou-mais-importante-que-a-10.ghtml>. Acesso em: 16 jan. 2026.

MAMEDE, Gladston. **Manual de direito empresarial.** 16. ed. Barueri, SP: Atlas, 2022. Disponível em: https://www.academia.edu/94715894/_2022_Manual_de_Direito_Empresarial_Gladston_Mamede. Acesso em: 13 dez. 2025.

NOBRE, Noéli. **Sancionada lei que viabiliza transformação de clube de futebol em empresa sociedade anônima.** *Agência Câmara de Notícias*, 2021. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/791272-sancionada-lei-que-viabiliza-transformacao-de-clube-de-futebol-em-empresa-sociedade-anonima/>. Acesso em: 24 de out. 2025.

OLIVEIRA, Adriano. **Torcedores apoiam chegada das SAF's, mas temem perda de identidade, mostra estudo.** *NoAtaque*, 9 fev. 2024. Disponível em: <https://www.google.com/amp/s/noataque.com.br/futebol/noticia/2024/02/09/torcedores-apoiam-chegada-das-safs-mas-temem-perda-de-identidade/amp/>. Acesso em: 16 jan. 2026.

PAULA, Eduardo Gonzaga de. **Sociedade Anônima do Futebol – Modos de quitação das obrigações: considerações sobre o "RCE" e a "RJ", à luz da Lei 14.193/2021.** *Universidade do Futebol*, 07 out. 2022. Disponível em: <https://universidadedofutebol.com.br/2022/10/07/sociedade-anonima-do-futebol->

modos-de-quitacao-das-obrigacoes-consideracoes-sobre-o-rce-e-a-rj-a-luz-da-lei-14-193-2021/. Acesso em: 15 dez. 2025.

REGIS, Erick da Silva; SOARES, Tadeu. **A Lei nº 14.193/2021 (Lei da Sociedade Anônima do Futebol) e o Regime Centralizado de Execuções (RCE)**. In: SOUZA, Gustavo Lopes Pires de; RAMALHO, Carlos Santiago da Silva (orgs.). **Sociedade Anônima do Futebol: primeiras linhas**. Belo Horizonte: Expert Editora, 2022. p. 81. Disponível em: <https://experteditora.com.br/wp-content/uploads/2022/08/Sociedade-anonima-do-futebol.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2025.

RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. **Compliance e lei anticorrupção nas empresas**. Revista de informação legislativa, v. 52, n. 205, p. 87-105, 2015. Disponível em: https://www.academia.edu/101463876/Compliance_e_Lei_Anticorrupt%C3%A7%C3%A3o_nas_empresas. Acesso em: 23 out. 2025.

RIBEIRO, Pedro. **Aplicação da lei 14.193/2021 e seus impactos para a atividade futebolística no Brasil**. JusBrasil, 2023. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/aplicacao-da-lei-14193-2021-e-seus-impactos-para-a-atividade-futebolistica-no-brasil/1936315151>. Acesso em: 24 out. 2025.

SAMPAIO, Rodrigo. **SAFiel: Projeto inspirado no Bayern quer 'refundar o Corinthians' e fazer da torcida dona do time**. São Paulo, Estadão, 2025. Disponível em: https://www.estadao.com.br/esportes/futebol/safiel-projeto-inspirado-no-bayern-quer-refundar-o-corinthians-e-fazer-da-torcida-dona-do-time/?srsId=AfmBOoo1FFuqg3FelqFnN2fgpCHMk3msN_nOLSEkibNTc2LYY9LS5RrM. Acesso em: 11 dez. 2025.

SANTOS, Lucas Lima Barreto dos; CASTRO, Valglacyr Kessler de. **A influência das marcas nas SAF's: proteção, identidade e valor no contexto do futebol**. *Revista Percurso*, vol. 1, n. 49, p. 108-127, jan.-mar. 2025. Disponível em: <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/percurso/article/view/4984>. Acesso em: 15 dez. 2025.

SANTOS, Rafaela Marques Rodrigues dos. **Entre a paixão e o lucro: impactos da SAF na identidade dos clubes brasileiros**. INCT Futebol, 2025. Disponível em: <https://www.inctfutebol.com.br/post/entre-a-paix%C3%A3o-e-o-lucro-impactos-da-saf-na-identidade-dos-clubes-brasileiros>. Acesso em: 11 dez. 2025.

SOUZA, Camila. **Cinco anos depois, veja impacto da pandemia no futebol e o que ficou do período**. Globo Esporte, 2025. Disponível em: <https://ge.globo.com/pe/futebol/noticia/2025/03/15/cinco-anos-depois-veja-impacto-da-pandemia-no-futebol-e-o-que-ficou-do-periodo.ghtml>. Acesso em: 24 out. 2025.

SPORTS VALUE. **Finanças clubes brasileiros em 2022. A consolidação do marketing.** Sports Value, 2022. Disponível em:

<https://www.sportsvalue.com.br/case-studies/financas-clubes-brasileiros-em-2022-a-consolidacao-do-marketing/>. Acesso em: 24 out. 2025.

SPORTS VALUE. **Finanças dos clubes brasileiros 2024: relatório final – maio de 2025.** São Paulo: Sports Value, 2025. Disponível em:

<https://www.sportsvalue.com.br/wp-content/uploads/2025/05/Financas-clubes-2024-Final-report-maio-2025.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2025.

SUHARTANTO, Dwi. LOVELDY, Zefanya Alanza Christabel. **Fans as a Business**

Asset: A Conceptual Review in Sport Industry. ScitCentral, 2019. Disponível em: https://www.scitcentral.com/article/47/348/FANS-AS-A-BUSINESS-ASSET%3A-A-CONCEPTUAL-REVIEW-IN-SPORT-INDUSTRY?utm_source=. Acesso em: 11 dez. 2025.

TOMAZETTE, Marlon. **Curso de Direito Empresarial: falência e recuperação de empresas.** Vol. 3. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em:

<https://solicitacao.com.br/files/conteudo/38/curso-de-direito-empresarial---vol.3---falencia-e-recuperacao-de-empresas---marlon-tomazette---2017-pdf.pdf>. Acesso em: 20 out. 2025.

WITT, Gabriel Renan; TOPOROSKI, Elizeu Luiz. **Análise da Lei n. 11.101/2005 dentro da SAF (Sociedade Anônima de Futebol).** *Academia de Direito*, v. 6, p. 2295–2312, 02 dez. 2024. DOI: 10.24302/acaddir.v6.4984. Disponível em:

<https://www.periodicos.unc.br/index.php/acaddir/article/view/4984>. Acesso em: 15 dez. 2025

ZARKO, Raphael. **Pesquisa: 45,1% dos torcedores são favoráveis às SAFs; maior rejeição é na torcida do Flamengo.** Globo Esporte, 2025. Disponível em:

<https://ge.globo.com/futebol/noticia/2025/06/27/pesquisa-451percent-dos-torcedores-sao-favoraveis-as-safs-maior-rejeicao-e-na-torcida-do-flamengo.ghtml>. Acesso em: 11 dez. 2025.