

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA - UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS- ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

GRUPO DE PESQUISA ATHENA - LABORATÓRIO DE ESTUDOS EM
ORGANIZAÇÕES, INOVAÇÃO E COLABORAÇÃO

A SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL COMO INOVAÇÃO
ORGANIZACIONAL NO BRASIL: UMA ANÁLISE DA GOVERNANÇA, DOS
ECOSSISTEMAS COLABORATIVOS E DO DESEMPENHO DOS CLUBES

458.129.238-76

Florianópolis 2026

INTRODUÇÃO

a. Problema ou oportunidade que motiva/justifica a necessidade da pesquisa

O futebol brasileiro, tradicionalmente estruturado sob o modelo associativo, tem enfrentado desafios significativos relacionados à sustentabilidade financeira, à profissionalização da gestão e à competitividade em um ambiente globalizado. Esses desafios são frequentemente interpretados como sintomas de uma crise mais profunda nos modelos de gestão tradicionais, muitas vezes agravada pela falta de uma cultura gerencial sólida nos órgãos diretivos (MANZARI; SAVIO; MARANDOLA, 2024; OLIVEIRA; CARVALHAL, 2018). Nesse contexto, a criação da Sociedade Anônima do Futebol (S.A.F.), instituída pela Lei nº 14.193/2021, surge como uma alternativa organizacional que busca modernizar a gestão dos clubes, ampliar o acesso a investimentos e fortalecer práticas de governança.

A adoção de boas práticas de governança é vista como fundamental para aumentar o profissionalismo, a eficiência administrativa e a transparência contábil (OLIVEIRA; CARVALHAL, 2018). O modelo S.A.F. representa uma transformação estrutural relevante, alterando não apenas a natureza jurídica dos clubes, mas também suas dinâmicas de gestão, a relação com investidores e a inserção em redes organizacionais mais amplas. Essa mudança exige um equilíbrio delicado entre a dimensão “racional” (voltada ao negócio e à lucratividade) e a dimensão “emocional” (voltada ao esporte e à paixão dos torcedores), de modo a proteger os interesses de todos os stakeholders envolvidos (MANZARI; SAVIO; MARANDOLA, 2024). Contudo, apesar do crescimento desse modelo no Brasil, ainda existem lacunas na compreensão sobre seus impactos reais. Estudos sugerem que a eficácia da gestão esportiva pode residir na adoção de modelos híbridos (blended models), que combinam elementos de governança privada com compromissos sociais típicos de organizações sem fins lucrativos, buscando equilibrar desempenho financeiro e impacto na comunidade (AGOSTINO; THOMASSON, 2023).

Dessa forma, o problema de pesquisa que orienta este estudo é: Como a adoção do modelo de Sociedade Anônima do Futebol influencia a governança, os arranjos colaborativos e o desempenho organizacional dos clubes brasileiros?

b. Objetivo da pesquisa

1. Objetivo Geral

Analisar de que forma a adoção do modelo de Sociedade Anônima do Futebol (S.A.F.) influencia a estrutura de governança, a configuração de redes colaborativas e o desempenho econômico-financeiro e esportivo de clubes brasileiros, a partir de uma abordagem comparativa entre o modelo empresarial e o modelo associativo tradicional.

1.1 Objetivos Específicos

- a) Identificar as principais mudanças na estrutura de governança dos clubes após a adoção do modelo de Sociedade Anônima do Futebol, considerando aspectos como transparência, mecanismos de controle, compliance, estrutura decisória e profissionalização da gestão.
- b) Analisar como a adoção do modelo S.A.F. influencia a inserção dos clubes em redes organizacionais e ecossistemas colaborativos, incluindo parcerias estratégicas, relações com investidores e integração com outros agentes do mercado esportivo.
- c) Avaliar os impactos da transição para o modelo S.A.F. no desempenho econômico-financeiro dos clubes, por meio da análise de indicadores como receita, endividamento, liquidez e rentabilidade.
- d) Examinar a relação entre a adoção do modelo S.A.F. e o desempenho esportivo dos clubes, considerando indicadores como posição em competições, aproveitamento e participação em torneios relevantes.
- e) Comparar clubes que adotaram o modelo S.A.F. com aqueles que permanecem sob o modelo associativo, a fim de identificar diferenças estruturais, organizacionais e de desempenho.

c. Grau de inovação e ineditismo da proposta

A proposta apresenta caráter inovador ao analisar a Sociedade Anônima do Futebol não apenas sob a perspectiva financeira, mas como uma inovação organizacional que integra dimensões de governança corporativa, redes colaborativas e desempenho organizacional.

Diferentemente das abordagens tradicionais, que tendem a analisar esses elementos de forma isolada, este estudo propõe uma visão integrada, considerando a inserção dos clubes em ecossistemas organizacionais e a adoção de modelos híbridos de gestão. Dessa forma, a pesquisa contribui ao oferecer uma análise mais abrangente e sistêmica das transformações em curso no futebol brasileiro, ampliando a compreensão sobre os efeitos estruturais da S.A.F. e suas implicações para a sustentabilidade e a competitividade dos clubes.

JUSTIFICATIVA

A crescente adoção do modelo de gestão S.A.F. no futebol brasileiro torna essencial a produção de conhecimento que vá além da análise financeira, incorporando dimensões como governança, inovação e colaboração. A relevância dessa abordagem integradora reside no fato de que, no cenário brasileiro, há evidências de que clubes com melhores índices de governança apresentam desempenho superior não apenas em receitas e rentabilidade, mas também na conquista de títulos esportivos (OLIVEIRA; CARVALHAL, 2018).

Para o setor esportivo, a pesquisa poderá contribuir com evidências que auxiliem clubes, investidores e gestores na tomada de decisão. A qualidade da governança corporativa — manifestada pela transparência, composição de conselhos e auditorias independentes — constitui um determinante crítico para a sustentabilidade e para a capacidade dos clubes de atrair talentos e investimentos (MANZARI; SAVIO; MARANDOLA, 2024). Para a sociedade, a relevância se manifesta na medida em que o futebol possui papel econômico, social e cultural significativo no Brasil. Nesse sentido, é fundamental compreender como a transição para modelos privados pode coexistir com a criação de valor social e o desenvolvimento local, garantindo que a profissionalização não comprometa a identidade coletiva e a função social dos clubes junto às suas comunidades (AGOSTINO; THOMASSON, 2023).

A proposta de pesquisa apresentada tem forte aderência à atuação profissional do proponente, especialmente no campo da análise financeira, gestão e inovação, temas que vêm sendo desenvolvidos ao longo da trajetória acadêmica e profissional. O aprofundamento do tema permitirá o desenvolvimento de competências relacionadas à análise organizacional, governança e inovação, ampliando a capacidade de atuação em contextos que envolvem transformação estrutural e tomada de decisão estratégica.

Além disso, o estudo contribui diretamente para a consolidação de uma trajetória profissional voltada à análise de desempenho organizacional e financeiro, com aplicação prática tanto no setor esportivo quanto em outros segmentos econômicos. Nesse sentido, configura-se como um diferencial competitivo, ao possibilitar a aplicação de modelos teóricos de inovação em um setor de alta complexidade e visibilidade, ampliando a capacidade de liderar processos de transformação estrutural em organizações esportivas e corporativas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A pesquisa será fundamentada em três pilares teóricos principais: inovação organizacional, governança corporativa e redes organizacionais, complementados pela abordagem institucional.

A inovação organizacional será abordada a partir da perspectiva de Joseph Schumpeter, que define a inovação como motor do desenvolvimento econômico, e de Everett Rogers, que discute como novas práticas são adotadas e difundidas em sistemas sociais, permitindo compreender a dinâmica de como o ambiente esportivo do futebol brasileiro se comporta diante dessas diretrizes. No futebol brasileiro, essa inovação se materializa na transição do modelo associativo para a Sociedade Anônima do Futebol (S.A.F.). Segundo Rodrigo Monteiro de Castro e José Francisco Manssur (2021), autores fundamentais da Lei nº 14.193/2021, o modelo empresarial representa um caminho para a sustentabilidade financeira do setor. Os autores destacam que a S.A.F. introduz o Regime Centralizado de Execuções (RCE) e mecanismos de governança que separam a gestão profissional da política clubística, contribuindo para superar a crise dos modelos de gestão marcada pela ausência de cultura gerencial nos órgãos sociais.

O segundo pilar, a governança corporativa, será aprofundado a partir da Teoria da Agência de Michael Jensen e William Meckling (1976), que discute os conflitos de interesse entre proprietários (investidores) e gestores (executivos). Essa base permite analisar como os mecanismos de monitoramento e incentivos da S.A.F. reduzem os custos de agência típicos do modelo associativo, no qual a ausência de proprietários definidos tende a dificultar a fiscalização. Reforçando essa perspectiva, João Paulo Di Carlo (2022) enfatiza que a S.A.F. exige rigorosa transparência e compliance. Para o autor, a eficácia do modelo depende de

práticas formais de governança que protejam tanto o investidor quanto a associação original — esta última por meio da “ação de classe especial” (golden share). No contexto do futebol, a implementação da governança corporativa atua como inovação necessária para superar a crise dos modelos tradicionais de gestão, caracterizada pela ausência de cultura gerencial nos órgãos sociais (OLIVEIRA; CARVALHAL, 2018; MANZARI; SAVIO; MARANDOLA, 2024).

Complementarmente, Henry Chesbrough contribui com o conceito de inovação aberta, destacando a importância das interações entre organizações. Essa perspectiva de rede evidencia como a governança pode facilitar a criação de valor e o engajamento de diversos stakeholders, como torcedores, patrocinadores e a comunidade local (MANZARI; SAVIO; MARANDOLA, 2024; AGOSTINO; THOMASSON, 2023).

Sob a abordagem institucional, os clubes de futebol operam sob uma dualidade de lógicas: a racional (business) e a emocional (esporte) (MANZARI; SAVIO; MARANDOLA, 2024; AGOSTINO; THOMASSON, 2023). Essa tensão institucional exige a adoção de modelos híbridos (blended models), que combinam práticas de empresas privadas (foco em lucro e eficiência) com a tradição de organizações sem fins lucrativos (conexão comunitária e impacto social) (AGOSTINO; THOMASSON, 2023). A adoção dessas práticas de governança não constitui apenas uma exigência normativa, mas também um fator determinante para a sustentabilidade econômica e a redução de riscos de insolvência (OLIVEIRA; CARVALHAL, 2018; MANZARI; SAVIO; MARANDOLA, 2024).

Por fim, integrando esses pilares, a evidência empírica reforça a premissa schumpeteriana de que a inovação na gestão impulsiona o desempenho. No cenário brasileiro, clubes que adotam boas práticas de governança — mensuradas por índices de transparência e estrutura de conselhos — apresentam desempenho financeiro e esportivo superior, refletido em maiores receitas e na conquista de títulos nacionais e internacionais (OLIVEIRA; CARVALHAL, 2018).

METODOLOGIA

A pesquisa adotará abordagem mista (qualitativa e quantitativa), de caráter exploratório e descritivo, utilizando o método de estudo de múltiplos casos.

a. Local da pesquisa

A pesquisa terá como delimitação o cenário do futebol profissional brasileiro, com foco geográfico nacional. O estudo concentrar-se-á em um conjunto de organizações que já operam sob o modelo S.A.F, especificamente os casos de Botafogo, Cruzeiro, Vasco da Gama e Bahia, permitindo uma análise comparativa de diferentes perfis de investidores (estrangeiros vs. nacionais, grupos multi-clubes vs. investidores individuais). A não inclusão de todas as S.A.F.s do país justifica-se pela limitação de dados disponíveis em clubes que adotaram o modelo mais recentemente, especialmente aqueles de menor porte, além da menor padronização e transparência das informações. A seleção de clubes mais consolidados permite maior comparabilidade, confiabilidade dos dados e profundidade analítica.

b. População/público-alvo

A pesquisa envolverá:

- Executivos e gestores de SAFs e clubes associativos;
- Investidores e especialistas em gestão esportiva;
- Conselheiros das associações originais que mantêm participação nas S.A.Fs.

c. Coleta de dados

Serão utilizados os seguintes procedimentos, estruturados de forma a permitir a análise integrada das dimensões de governança, redes colaborativas e desempenho organizacional:

Pesquisa documental: Coleta de demonstrações financeiras (Balanço Patrimonial, DRE e DFC), relatórios de governança, estatutos sociais e documentos institucionais das SAFs selecionadas, considerando o período de 2020 a 2025, possibilitando análise pré e pós-adoção do modelo.

Levantamento de dados secundários: Extração de indicadores de desempenho econômico-financeiro e esportivo a partir de bases de dados especializadas, como Transfermarkt, relatórios de consultorias (ex.: XP Investimentos, Convocados), além de dados

oficiais da CBF (Ranking Nacional de Clubes e competições). Esses dados permitirão a construção de séries históricas e comparações entre clubes SAF e clubes associativos.

Construção de indicadores analíticos:

A coleta de dados será estruturada em quatro dimensões principais:

- Governança corporativa: informações sobre estrutura de conselhos, auditoria independente, transparência e mecanismos de controle;
- Redes e ecossistemas colaborativos: dados sobre parcerias estratégicas, participação em grupos multi-clubes, relações com investidores e integração com o mercado esportivo;
- Desempenho econômico-financeiro: receitas, endividamento, liquidez, rentabilidade e investimentos;
- Desempenho esportivo: posição em competições, aproveitamento, ranking CBF e valor de mercado do elenco;
- Entrevistas semiestruturadas (quando viável): Realização de entrevistas com pelo menos quatro gestores, especialistas ou agentes do setor, com o objetivo de captar percepções qualitativas sobre governança, processos decisórios e dinâmica das redes colaborativas.

d. Tratamento e análise dos dados

Os dados serão organizados e analisados por meio de uma abordagem integrada, combinando técnicas qualitativas e quantitativas, com foco na comparação entre clubes e na evolução temporal antes e após a adoção do modelo S.A.F.

Análise qualitativa (governança e redes colaborativas):

Os dados qualitativos, provenientes de entrevistas e documentos institucionais, serão analisados por meio da técnica de Análise de Conteúdo, conforme Bardin, permitindo a categorização das informações em dimensões como estrutura de governança, transparência, mecanismos de controle, relações com stakeholders e inserção em redes organizacionais. Essa etapa permitirá compreender como a adoção da SAF altera a lógica organizacional interna e externa dos clubes.

Análise quantitativa – indicadores comparativos:

A análise quantitativa será estruturada em dois eixos complementares:

- Análise longitudinal: comparação do desempenho dos clubes nos períodos pré e pós-SAF, permitindo identificar variações ao longo do tempo e possíveis efeitos da mudança de modelo organizacional;
- Análise comparativa: comparação entre clubes S.A.F (Botafogo, Cruzeiro, Vasco e Bahia) e clubes que permanecem no modelo associativo, selecionados com base em similaridade de receita e estrutura.

Para essa análise, serão utilizados indicadores organizados em quatro dimensões:

- Indicadores econômico-financeiros: receita operacional, crescimento anual, endividamento (dívida/receita), liquidez corrente, rentabilidade (margem líquida e resultado operacional) e nível de investimento (CAPEX);
- Indicadores de governança (proxies): existência de conselho de administração, auditoria independente, publicação de relatórios financeiros, estrutura de compliance e separação entre gestão executiva e associação;
- Indicadores de redes colaborativas: participação em grupos multi-clubes, parcerias estratégicas, relações com investidores, integração internacional e capacidade de captação de recursos;
- Indicadores de desempenho esportivo: posição no Campeonato Brasileiro, pontuação por temporada, classificação para competições e ranking da CBF.

Integração e interpretação dos resultados:

- A etapa final consistirá no cruzamento das dimensões analisadas, buscando identificar relações entre governança, inserção em redes colaborativas e desempenho organizacional. A análise seguirá três níveis: descritivo (evolução dos clubes), comparativo (diferenças entre modelos) e explicativo, permitindo avaliar se melhorias na governança e maior inserção em redes estão associadas a melhores resultados financeiros e esportivos.

VIABILIDADE / IMPLEMENTAÇÃO

A pesquisa apresenta elevada viabilidade, sendo sustentada pela transparência obrigatória imposta pela Lei da S.A.F. e pelas normas da CVM para empresas de capital aberto ou de grande porte, o que garante acesso a dados financeiros robustos, uma vez que

grande parte das informações necessárias está disponível publicamente por meio de demonstrações financeiras, relatórios institucionais e bases de dados esportivas.

Os resultados poderão ser aplicados diretamente no contexto da gestão esportiva, contribuindo para:

- Aperfeiçoamento de práticas de governança;
- Estruturação de modelos estratégicos para clubes;
- Tomada de decisão por investidores e gestores.

As perspectivas de implementação dos resultados são elevadas: o Guia Estratégico gerado poderá ser adotado por federações, ligas (como Libra ou LFF) e pelos próprios clubes para padronizar processos de compliance. A proposta de intervenção visa criar um benchmark de gestão que contribua para consolidar o modelo S.A.F. como uma solução sustentável, e não apenas como um paliativo financeiro momentâneo, garantindo a longevidade das instituições no ecossistema esportivo nacional. Além disso, os achados poderão servir de base para futuras pesquisas e aplicações em outros setores que passam por processos de transformação organizacional.

Apesar da elevada viabilidade, a pesquisa reconhece limitações intrínsecas ao objeto e ao método. Primeiramente, destaca-se o recorte temporal recente da implementação das S.A.F.s no Brasil (2021–2025), o que pode limitar a análise de efeitos de longo prazo, considerando o tempo de maturação necessário para a consolidação dos impactos da governança na sustentabilidade financeira e no desempenho esportivo.

A delimitação amostral, concentrada em clubes de maior porte, embora favoreça a comparabilidade e a qualidade dos dados, restringe a generalização dos resultados para clubes de menor porte, cujas realidades estruturais e desafios de captação de recursos são distintos.

Adicionalmente, há limitações relacionadas à disponibilidade e à padronização dos dados secundários, uma vez que, apesar da obrigatoriedade de transparência, podem existir diferenças nos critérios contábeis, no nível de detalhamento das informações e no acesso a dados estratégicos e confidenciais, especialmente no que se refere a acordos com investidores e estruturas de redes colaborativas.

Do ponto de vista analítico, ressalta-se a dificuldade de estabelecer relações causais diretas entre governança e desempenho, uma vez que os resultados organizacionais também são influenciados por variáveis externas, como o contexto macroeconômico, o volume de investimentos, decisões estratégicas específicas e fatores inerentes ao ambiente esportivo, marcado por alta volatilidade e imprevisibilidade.

Por fim, reconhecem-se limitações na mensuração de dimensões qualitativas, como a efetividade da governança e a dinâmica das redes colaborativas, bem como possíveis restrições na coleta de dados primários — especialmente no acesso a gestores e informações sensíveis —, o que pode impactar a profundidade da análise qualitativa proposta.

CRONOGRAMA

ETAPAS	Ago/26 - Nov/26	Dez/26 - Fev/27	Mar/27 - Fev/28	Mar/28 - Set/28	Out/28 - Fev/29	Mar/29 - Mai/29
Revisão bibliográfica						
Definição metodológica						
Coleta de dados						
Análise dos dados						
Redação da dissertação						
Revisão e defesa						

REFERÊNCIAS

- AGOSTINO, D.; THOMASSON, A. NPOs and private governance forms for football clubs: towards a blended model. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, [S. l.], v. 36, n. 9, p. 54–81, 2023. DOI: < <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2022-5873> > Acesso em: 05 abr. 2026.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2009.
- CASTRO, R. M. de; MANSSUR, J. F. *Futebol, mercado e estado: sociedade anônima do futebol*. Belo Horizonte: Quartier Latin, 2021.
- CHESBROUGH, Henry. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
- DI CARLO, J. P. *Direito esportivo e a Sociedade Anônima do Futebol (SAF)*. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2022.
- DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147–160, 1983.
- JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305–360, 1976.
- MANZARI, A.; SAVIO, R.; MARANDOLA, M. The impact of corporate governance on financial performance in professional sports clubs: the case of Italian Serie A. *International Journal of Business and Management*, [S. l.], v. 19, n. 1, p. 173–184, 2024. DOI: < <https://doi.org/10.5539/ijbm.v19n1p173> > Acesso em: 05 abr. 2026.
- NORTH, Douglass C. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- OECD. *G20/OECD principles of corporate governance*. Paris: OECD Publishing, 2015.

OLIVEIRA, M.; CARVALHAL, A. Do football clubs with good governance have higher performances? Evidence from Brazil. *Corporate Ownership & Control*, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 7–12, 2018. DOI: < <http://doi.org/10.22495/coev16i1art1> > Acesso em: 05 abr. 2026.

POWELL, Walter W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, v. 12, p. 295–336, 1990.

ROGERS, Everett M. *Diffusion of innovations*. 5. ed. New York: Free Press, 2003.

SCHUMPETER, Joseph A. *The theory of economic development*. New Brunswick: Transaction Publishers, 1982.