

A INFLUÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO ESPORTIVA NO DESENVOLVIMENTO DOS CLUBES DE FUTEBOL NO BRASIL

David Gabriel Brito de Oliveira¹
Vinicius Nascimento Batista de Souza²

Resumo:

Este artigo analisa como a organização esportiva tem impactado positivamente os clubes de futebol no Brasil, com foco nos aspectos financeiros, jurídicos e de governança. A partir da análise de estudos recentes *valuation* dos principais clubes brasileiros, a lei nº 14.193/2021 e as práticas de governança corporativa, se discute a transformação estrutural do futebol nacional. Os resultados indicam que a profissionalização e a adoção de modelos empresariais contribuem para a valorização dos clubes, maior transparência e sustentabilidade.

Palavras-chave: Organização Esportiva. Clubes de Futebol. Governança.

Abstract:

This article analyzes how sports management has positively impacted football clubs in Brazil, focusing on financial, legal, and governance aspects. Based on an analysis of recent valuation studies of the leading Brazilian clubs, Law No. 14,193/2021, and corporate governance practices, the paper discusses the structural transformation of national football. The results indicate that professionalization and the adoption of business models contribute to club valuation, greater transparency, and sustainability.

Keywords: Sports Management. Football Clubs. Governance.

Introdução

O Futebol é uma das maiores paixões nacionais no Brasil, movimentando milhões de torcedores e recursos financeiros. O futebol passou a representar um dos principais elementos da identidade nacional brasileira a partir do século XX (Freitas; Trigo, 2019). Nos últimos anos, a organização esportiva dos clubes brasileiros tem passado por transformações significativas, impulsionadas por mudanças jurídicas, econômicas e de gestão.

¹ Aluno do curso Técnico em Organização Esportiva, na Etec de Esportes - Curt Walter Otto Baumgart

² Aluno do curso Técnico em Organização Esportiva, na Etec de Esportes - Curt Walter Otto Baumgart

A profissionalização da administração dos clubes, a adoção de modelos empresariais e a implementação de práticas de governança têm sido apontadas como fatores essenciais para o desenvolvimento sustentável do futebol nacional. Historicamente, os clubes de futebol no Brasil funcionavam como associações sem fins lucrativos, o que limitava sua capacidade de investimento, gestão profissional e transparência.

Essa estrutura tradicional dificultava a atração de investidores e a modernização das práticas administrativas, impactando negativamente a competitividade dos clubes em âmbito nacional e internacional. Além disso, muitos clubes enfrentavam problemas financeiros crônicos, como dívidas elevadas e falta de planejamento estratégico.

A partir da Lei nº 14,193/2021, 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 práticas desportivas e regime tributário específico, os clubes brasileiros passaram a ter um novo modelo jurídico e empresarial para se organizar.

Essa legislação visa promover maior transparência, governança e segurança jurídica, facilitando a captação de recursos e a profissionalização da gestão. Paralelamente, a crescente valorização dos clubes, evidenciada em estudos recentes. De acordo com a Sports Value (2024, p. 7), valuation é o processo de estimar o valor econômico de uma organização, considerando aspectos financeiros, mercadológicos e intangíveis que influenciam seu desempenho e potencial de crescimento.

Demonstra que a organização esportiva é um fator determinante para o sucesso financeiro esportivo. Além dos aspectos financeiros e jurídicos, a governança corporativa e a sustentabilidade têm ganhado destaque no futebol brasileiro. A adoção de práticas ESG (ambientais, sociais e de governança) contribui para a imagem positiva dos clubes, atração de patrocinadores e fortalecimento da relação com torcedores e demais stakeholders.

De acordo com Freeman (1984, p. 46) “stakeholders são quaisquer grupos ou indivíduos que podem afetar ou ser afetados pela consecução dos objetivos de uma organização”. Dessa forma, a organização esportiva não apenas melhora a gestão interna, mas também amplia o impacto social e econômico do futebol no país. Este Artigo tem como objetivo analisar como a organização esportiva impactou

positivamente os clubes de futebol no Brasil. Utilizando como base de estudos recentes sobre valuation dos clubes, a legislação vigente e práticas de governança.

A relevância do tema está na necessidade de compreender os mecanismos que possibilitam a valorização e a sustentabilidade dos clubes. Contribuindo para o fortalecimento do esporte no país. Diante desse contexto, surge a questão central que orienta esse estudo: Como a organização esportiva influencia positivamente no desenvolvimento dos clubes de futebol no Brasil?

Desenvolvimento

A lei nº 14.193/2021, que institui o regime jurídico das Sociedades Anônimas do Futebol (SAF), representa um marco fundamental para a profissionalização da gestão esportiva no Brasil. Conforme Dourado (2022), essa legislação trouxe implicações significativas nas áreas tributária, empresarial e societária, promovendo maior transparência, governança e segurança jurídica.

Essa mudança dialoga com o que Toledo e Mazzei (2019) destacam sobre a necessidade de modelos de gestão profissionalizados para o fortalecimento institucional dos clubes. A criação das SAFs abriu caminho para a captação de investimentos privados, facilitando a reestruturação financeira e a adoção de práticas administrativas mais eficientes.

Sob a ótica de RAC (2021), essa nova estrutura organizacional também contribui para consolidação de uma governança moderna, alinhada aos padrões de clubes europeus, o que amplia a credibilidade das entidades esportivas brasileiras perante investidores e torcedores. Assim, a SAF não apenas transformou o formato jurídico dos clubes, mas também redefiniu a forma como se pensa o futebol como negócio sustentável e transparente. A governança corporativa tem se mostrado uma das principais ferramentas para garantir sustentabilidade e competitividade no futebol moderno.

Segundo o relatório da Sports Value (2024), os clubes que adotaram estruturas administrativas mais organizadas e focadas em transparência obtiveram melhores resultados financeiros e de marca, refletindo uma gestão de longo prazo. Esse cenário corrobora a análise da Carta RAC (2021), que relaciona o sucesso organizacional à implementação de práticas de governança, ética e controle interno.

A presença de uma cultura de gestão sólida fortalece o relacionamento com *stakeholders*, como investidores, patrocinadores e torcedores, criando um ecossistema de confiança e comprometimento mútuo. Toledo e Mazzei (2019) também observam que o avanço da governança no futebol brasileiro está diretamente ligado ao aumento da profissionalização administrativa, permitindo que os clubes operem com mentalidade empresarial, mas sem perder o vínculo com a identidade esportiva e social que caracteriza o futebol como paixão nacional.

Metodologia

Este trabalho é uma pesquisa científica de caráter exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa e quantitativa. O estudo foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica e documental, permitindo compreender, sob diferentes perspectivas, o impacto da organização esportiva e da gestão profissional no contexto dos clubes brasileiros.

A pesquisa bibliográfica baseou-se em obras e artigos científicos nacionais relevantes, como o estudo de Toledo e Mazzei (2019), *A Gestão profissional de clubes de futebol no brasil*, e o artigo *The New Era of Brazilian Football and Clubs Managed as Companies* (RAC, 2021), que fornecem a base teórica sobre a evolução da administração esportiva no país.

A pesquisa documental, por sua vez, utilizou fontes oficiais e atuais, como a lei nº 14.193/2021 e o estudo de Dourado (2022), que discute as implicações jurídicas e empresariais da SAF. Também foi analisado o relatório *Valuation dos 30 maiores clubes do Brasil - 4ª edição* (Sports Value, 2024), que oferece dados financeiros e de mercado sobre o desempenho dos clubes nacionais.

Essas fontes foram selecionadas por contemplarem dimensões jurídicas, econômicas e administrativas, proporcionando uma visão ampla sobre o impacto da profissionalização do futebol. As informações foram analisadas de forma interpretativa e comparativa, organizadas em categorias temáticas como profissionalização da gestão, governança corporativa, impacto financeiro e valorização da marca.

Embora o estudo seja predominantemente qualitativo, a inclusão de elementos quantitativos do relatório Sports Value (2024) reforça sua validade empírica. Dessa forma, a metodologia adotada permite articular teoria e prática,

evidenciando como a organização esportiva contribui para o desenvolvimento sustentável dos clubes brasileiros.

Resultados e Discussão

A análise integrada dos dados e referenciais teóricos evidencia que a organização esportiva e a profissionalização da gestão impactam direta e positivamente o desempenho institucional e financeiro dos clubes brasileiros. Esse processo foi impulsionado pela Lei nº 14.193/2021, que instituiu a Sociedade Anônima do Futebol (SAF). Conforme aponta Dourado (2022), tal legislação representou um marco jurídico ao permitir a transição dos clubes para o modelo societário, conferindo-lhes personalidade jurídica própria, maior transparência e capacidade de atração de investimentos. Esse movimento rompe com o modelo associativo tradicional, historicamente marcado pela gestão amadora e pela dependência de lideranças personalistas.

Dados do relatório '*Valuation dos 30 maiores clubes do Brasil – 4ª edição*' (Sports Value, 2024) corroboram essa tendência: clubes que reformularam sua administração e fortaleceram a governança, como Flamengo, Palmeiras e Red Bull Bragantino, apresentaram crescimento constante em valor de mercado e receitas. Tais evidências demonstram que uma organização eficiente amplia a credibilidade institucional e valoriza a marca no mercado. Além do aspecto financeiro, a gestão profissional influencia o desempenho esportivo. Segundo estudo da Revista de Administração Contemporânea (RAC, 2021), a adoção de práticas corporativas, como controle orçamentário e planejamento estratégico de longo prazo, estabelece um ambiente de estabilidade que favorece a performance em campo. Em suma, os dados demonstram uma relação intrínseca entre governança, sustentabilidade financeira e êxito esportivo, consolidando a profissionalização como fator determinante para o fortalecimento do futebol brasileiro como setor econômico.

Adicionalmente, observa-se que a segurança jurídica proporcionada pelo novo arcabouço normativo permitiu uma inserção mais agressiva do futebol brasileiro no mercado global de capitais. A transição de clubes tradicionais para o modelo de SAF atraiu grupos de investimento internacionais (como o City Football Group e a Eagle Football), o que sinaliza uma mudança de percepção de risco por parte dos investidores. Esse fenômeno não se restringe apenas ao aporte financeiro imediato,

mas implica na transferência de *know-how* administrativo e na implementação de processos de *compliance* rigorosos. Como resultado, o futebol deixa de ser visto como um setor de 'mecenato' ou caridade institucional e passa a ser tratado como um ativo econômico estratégico, capaz de gerar dividendos e valorização de longo prazo para os seus *stakeholders*.

Por fim, os dados revelam que a gestão profissional atua como um mecanismo de mitigação do endividamento crônico, historicamente associado ao modelo associativo. Enquanto o formato anterior incentivava gastos imediatistas em busca de resultados esportivos efêmeros, muitas vezes à custa da insolvência fiscal e trabalhista, a governança corporativa impõe limites orçamentários e responsabilidade financeira. A análise das demonstrações financeiras recentes indica que clubes estruturados sob princípios empresariais têm demonstrado maior capacidade de renegociação de passivos e uma redução gradual na dependência de adiantamentos de direitos de transmissão. Portanto, a sustentabilidade financeira emerge não apenas como um objetivo contábil, mas como o alicerce indispensável que permite ao clube manter sua competitividade esportiva de forma perene e resiliente.

Considerações finais

O presente trabalho analisou como a organização esportiva e a gestão profissional contribuíram para o desenvolvimento dos clubes de futebol brasileiros, considerando dados recentes e as transformações introduzidas pela legislação atual.

A partir da revisão de literatura e de documentos especializados, foi possível observar que a transição dos modelos associativos para estruturas empresariais trouxe avanços significativos em governança, transparência e sustentabilidade.

Constatou-se que os clubes que adotaram práticas de gestão moderna e planejamento de longo prazo alcançaram resultados expressivos tanto no aspecto financeiro quanto esportivo. A profissionalização da administração permitiu maior eficiência operacional, competitividade das equipes dentro e fora de campo.

A criação do modelo de Sociedade Anônima do Futebol (SAF) consolidou um novo paradigma de governança no esporte nacional, favorecendo a entrada de investimentos privados, o aprimoramento de controle fiscal e o aumento da responsabilidade jurídica equilibrados e alinhados aos padrões internacionais de

gestão esportiva. Dessa forma, conclui-se que a organização esportiva representa um pilar essencial para o desenvolvimento sustentável dos clubes, fortalecendo o futebol brasileiro como verdadeira indústria e não apenas como prática esportiva. Investir em gestão profissional, planejamento estratégico e boas práticas de governança deve ser visto como uma prioridade para as instituições que almejam longevidade, credibilidade e competitividade no cenário contemporâneo.

Referências

BRASIL. *Lei nº 14.193, de 6 de agosto de 2021*. Institui a Sociedade Anônima do Futebol. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/legislacao/1303857185/lei-14193-21>. Acesso em: 13 out. 2025.

CARTA RAC. O papel da governança e da gestão no desenvolvimento do futebol brasileiro. São Paulo: *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, 2021.

DOURADO, Rafael Henrique. A Lei da Sociedade Anônima do Futebol (SAF) e seus impactos na estrutura organizacional dos clubes brasileiros. *Revista Científica da UNIBRA*, Recife, v. 2, n. 1, 2022.

FREEMAN, R. Edward. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984.

FREITAS, Luiza Beatriz de; TRIGO, Luiz Carlos Ribeiro. O processo de transformação do futebol como elemento da identidade nacional brasileira. *Revista FuLiA/UFMG*, Belo Horizonte, v. 3, n. 2, p. 35–50, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/fulia/article/view/22206>. Acesso em: 13 out. 2025.

SPORTS VALUE. *Relatório de Valuation dos Clubes Brasileiros 2024*. São Paulo: Sports Value, 2024.

TOLEDO, Gustavo Pacheco de; MAZZEI, Leandro Carlos. Gestão esportiva e governança no futebol brasileiro: desafios e perspectivas. *ResearchGate*, 2019.