

SOCIEDADES ANÔNIMAS DO FUTEBOL (SAFs) NO BRASIL: ANÁLISE DA GESTÃO ESPORTIVA E COMPETITIVIDADE NO CRUZEIRO ESPORTE CLUBE E BOTAFOGO DE FUTEBOL E REGATAS

Pedro Henrique Barbosa Guedes Pinto
Faculdade Canção Nova
pedro.guedes3110@gmail.com

Prof. Me. Elcio Henrique dos Santos
Faculdade Canção Nova
elcio.henrique@fcn.edu.br

Resumo

O artigo tem por objetivo analisar as transformações na gestão esportiva e na competitividade do Cruzeiro Esporte Clube e do Botafogo de Futebol e Regatas após a adoção do modelo de Sociedade Anônima do Futebol (SAF). A pesquisa, de natureza qualitativa, baseia-se em revisão bibliográfica e documental para investigar as mudanças nos modelos de gestão, os impactos na reestruturação financeira e os reflexos no desempenho institucional dos clubes. Os resultados indicam que a implementação da SAF promoveu uma reestruturação administrativa significativa, com destaque para a profissionalização da gestão, a atração de investimentos e a reorganização das finanças. A análise comparativa entre os dois clubes evidencia diferentes estratégias e ritmos de adaptação ao novo modelo, contribuindo para o debate sobre a modernização do futebol brasileiro.

Palavras-Chave: Sociedade Anônima do Futebol; Gestão Esportiva; Cruzeiro; Botafogo.

Abstract

The purpose of the article is to analyze the transformations in sports management and competitiveness of Cruzeiro Esporte Clube and Botafogo de Futebol e Regatas following the adoption of the Football Corporation model (SAF). The research, based on a qualitative approach, uses bibliographic and documentary analysis to investigate changes in management models, the impact on financial restructuring, and the institutional outcomes for both clubs. The findings indicate that the SAF model led to significant administrative restructuring, emphasizing professional management, investment attraction, and financial reorganization. The comparative analysis highlights different strategies and adaptation processes, contributing to the discussion on the modernization of Brazilian football.

Keywords: Football Corporation; Sports Management; Cruzeiro; Botafogo.

1. Introdução

O futebol brasileiro é mais do que um esporte, é um fenômeno cultural, social e econômico profundamente enraizado na identidade nacional. Ao longo das décadas tornou-se parte essencial da vida cotidiana dos brasileiros, refletindo valores, paixões e dinâmicas sociais. No entanto, os desafios administrativos e estruturais enfrentados pelos clubes evidenciam a necessidade de modernização na forma como o futebol é gerido no país.

Nesse cenário, a gestão esportiva desponta como um campo estratégico, integrando eficiência administrativa, desempenho técnico e sustentabilidade institucional. A crescente profissionalização do esporte exige planejamento, organização e controle em todas as suas dimensões, desde a formação de atletas até a performance competitiva das equipes. Diante disso, os clubes brasileiros passaram a conviver com dois modelos distintos de gestão: o tradicional, baseado em associações civis sem fins lucrativos, e o emergente modelo das Sociedades Anônimas do Futebol (SAFs), que propõe uma reestruturação jurídica, financeira e organizacional.

No contexto internacional, estruturas semelhantes às SAFs já se consolidaram em diversos países, especialmente na Europa, onde clubes como Manchester United, Bayern de Munique e Juventus operam sob modelos empresariais que permitem maior captação de recursos, governança corporativa e expansão global de suas marcas. Esses formatos, que variam entre sociedades anônimas e companhias de capital aberto, demonstram como a transformação jurídica e financeira pode impulsionar a competitividade, atrair investidores e fortalecer a sustentabilidade dos clubes. A experiência internacional evidencia que a adoção de modelos empresariais no futebol não apenas moderniza a gestão, mas também amplia o alcance cultural e econômico das instituições esportivas.

A adoção das SAFs tem ganhado força como alternativa para enfrentar crises financeiras e administrativas, prometendo maior transparência, profissionalização e atratividade para investimentos. Segundo o Instituto Brasileiro de Estudos e Desenvolvimento da Sociedade Anônima do Futebol (IBESAF, 2024), até o final de

2024, 63 clubes brasileiros haviam adotado esse modelo, incluindo grandes equipes como o Cruzeiro Esporte Clube e o Botafogo de Futebol e Regatas. Em 2025 esse número ultrapassa 90 clubes, evidenciando a rápida disseminação da estrutura SAF no país.

Dessa forma, este estudo tem como objetivo analisar as transformações na gestão esportiva e na competitividade do Cruzeiro e do Botafogo após a adoção do modelo SAF. A pesquisa investiga as mudanças nos modelos de gestão, os impactos na reestruturação financeira e os reflexos no desempenho esportivo dos clubes. Nesse contexto, a seguinte questão norteia o trabalho: de que forma as SAFs impactaram a gestão esportiva e a competitividade do Cruzeiro e do Botafogo?

Para responder a essa questão, foi adotada uma abordagem qualitativa, com ênfase em pesquisa bibliográfica e documental. Essa metodologia permite analisar criticamente contribuições teóricas e dados oficiais como estatutos, relatórios de gestão e indicadores de desempenho esportivo, oferecendo uma base sólida para compreender os efeitos práticos da adoção das SAFs nos clubes estudados.

A relevância deste estudo reside na necessidade de compreender os efeitos dessa transição estrutural, especialmente em clubes que enfrentavam sérias dificuldades financeiras. A análise comparativa entre Cruzeiro e Botafogo permite identificar variáveis que influenciam a efetividade do modelo SAF, contribuindo para o debate sobre a modernização da gestão esportiva no Brasil e seus impactos na sustentabilidade e competitividade dos clubes.

2. Referencial Teórico

De acordo com Rodrigues (2014) o futebol, além de ser um esporte coletivo com regras padronizadas internacionalmente e como o objetivo de conduzir a bola até o gol adversário, também se configura como um fenômeno sociocultural de alcance global. No Brasil esta modalidade esportiva representa um dos principais meios de expressão cultural, construção de identidade cultural coletiva e mobilização social, sendo amplamente estudado pelas ciências sociais por seu papel simbólico e

político.

Segundo Bracht (1992) o futebol é um "fato social total", pois envolve dimensões simbólicas, políticas, econômicas e midiáticas. Da Costa (2006) complementa dizendo que também pode ser visto como uma indústria, integrando um complexo sistema de entretenimento que movimenta bilhões de reais por meio de direitos de transmissão, publicidade, patrocínios, bilheteria e venda de produtos licenciados.

Silva e Kaz (2013) relatam que o futebol chegou ao Brasil no final do século XIX, inicialmente praticado por membros das elites sociais em clubes privados e espaços restritos, refletindo os padrões culturais e sociais da época. De acordo com o portal Brasil Escola (2025), a chegada do futebol no Brasil foi um marco importante para a consolidação do esporte no país. A transição para um jogo popular se deu com a inclusão de trabalhadores e o surgimento de campeonatos locais.

Conforme evidenciado por Filho (2003, p.38):

O futebol foi se fazendo brasileiro, na prática. Foi se abasileirando, se transformando, perdendo o jeito inglês de ser, a frieza, a rigidez, ganhando alma, improviso, malícia.

Rodrigues (2014) ressalta que a popularização do futebol no Brasil ocorreu nas primeiras décadas do século XX, especialmente a partir dos anos 1930, quando o crescimento urbano e a difusão do rádio como meio de comunicação de massa contribuíram para que o esporte se tornasse parte do cotidiano de milhões de brasileiros. Segundo Souza (2005) o rádio foi um canal de democratização do futebol, permitindo que a população se visse representada e passasse a acompanhar os jogos com mais afinco.

O futebol brasileiro conta com um número expressivo de clubes em atividade. Em 2022 a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) registrou 1.276 clubes, sendo 850 profissionais e 426 amadores. Além disso o futebol feminino também tem apresentado avanços significativos. Em 2022 foram registrados 198 clubes dedicados à modalidade (CBF, 2022). Esses números evidenciam a importância do futebol no Brasil e o contínuo crescimento e profissionalização do esporte.

No ano de 2025 o cenário financeiro do futebol brasileiro apresenta uma realidade contrastante entre os clubes mais ricos e os mais endividados, refletindo a complexidade e os desafios enfrentados pelo esporte no país. De acordo com a CBF (2024) em 2024 os clubes brasileiros alcançaram um faturamento total de R\$9 bilhões, marcando um aumento de 20% em relação ao ano anterior, com crescimento real de 12% após descontada a inflação. Apesar do aumento nas receitas, muitos clubes ainda enfrentam altos níveis de endividamento. Em 2023 as dívidas dos 20 maiores clubes brasileiros somaram R\$8,9 bilhões, representando uma redução de 21% em relação ao ano anterior, ajustada pela inflação.

De acordo com Helal (2020) o futebol brasileiro vive um paradoxo: ao mesmo tempo em que é uma das maiores potências em termos de talento e produção de atletas, enfrenta dificuldades para manter clubes financeiramente saudáveis e competitivos no cenário global. A ausência de um modelo de administração eficiente foi, por muitos anos, um entrave para o crescimento sustentável do esporte no país.

De acordo com o FIFA Global Transfer Report 2024 (2025), o Brasil consolidou-se como o maior exportador de jogadores de futebol do mundo em 2024, registrando um total de 2.350 transferências internacionais ao longo do ano. Ainda de acordo com o relatório, os clubes brasileiros arrecadaram aproximadamente US\$1,19 bilhão com essas negociações, superando todos os demais países em receita gerada por transferências. Apesar do expressivo retorno financeiro, essa dinâmica também impõe desafios significativos aos clubes nacionais, como a constante perda de talentos e a necessidade de reposição qualificada para manter a competitividade esportiva.

Ferreira et al. (2006, p.19) enfatizam que:

Gerir significa organizar e modelar, por meio de instrumentos e técnicas adequadas, os recursos financeiros e materiais da organização e até mesmo as pessoas que a compõem. Assim, os modelos de gestão englobam forma e função, evoluindo ao longo do tempo.

Ainda segundo Ferreira et al (2006, p.21) é preciso que os modelos de gestão facilitem o alcance de níveis elevados de eficiência, eficácia e efetividade, três indicadores que podem ser utilizados na avaliação de uma gestão:

Para que se possa alcançar eficiência, eficácia e efetividade

organizacional, é indispensável a manutenção da coerência e compatibilidade na modelagem das diversas variáveis organizacionais. As escolhas das variáveis devem atender a critérios de sua adequação à tarefa/função da organização. Fica clara, assim, a necessidade de adequação do modelo organizacional conforme a natureza da organização e sua relação com o ambiente.

Unijales (2024) explana que a gestão esportiva é o campo da administração responsável pelo planejamento, organização, direção e controle das atividades desenvolvidas por instituições ligadas ao esporte. Essa área abrange desde clubes, federações e academias até eventos esportivos e a atuação de atletas profissionais, sendo essencial para garantir eficiência e sustentabilidade no setor.

Segundo Pitta e Vasconcellos (2014) a aplicação de ferramentas gerenciais nesse setor é essencial para garantir eficiência operacional, sustentabilidade financeira e excelência no desempenho competitivo. Isso significa que o gestor esportivo precisa lidar tanto com o campo técnico como contratações, infraestrutura e rendimento de equipes, quanto com aspectos como marketing, captação de recursos, governança, relações públicas e legislação esportiva.

Conforme destacado por Parks, Zanger e Quarterman (1998) as atribuições e atividades dos gestores esportivos podem ser agrupadas em quatro categorias principais: gerência geral, gerência organizacional, gestão de informações e ciências do esporte e exercício. Essas categorias apresentam características de interdependência e interligação, com as atividades de gerência geral representando as responsabilidades fundamentais que todos os gestores esportivos devem dominar.

Segundo Maia (2021) os dois principais modelos de gestão do futebol no Brasil atualmente são a associação civil sem fins lucrativos e a SAF. Cada um apresenta características distintas que influenciam diretamente a forma como os clubes são administrados e desenvolvem suas atividades, refletindo diferentes níveis de profissionalização, governança e atratividade para investidores.

Macedo (2018) afirma que a ausência de planejamento de longo prazo e a influência político-partidária tornaram muitos clubes insustentáveis financeiramente.

Com a promulgação da Lei Federal nº 14.193/2021 institui-se o modelo da

Sociedade Anônima do Futebol (SAF), permitindo que clubes se tornem empresas independentes da associação original. Essa estrutura favorece a entrada de investidores, adoção de boas práticas de governança corporativa e reestruturação financeira.

De acordo com Brandão et al. (2023, p.02):

Os clubes de futebol brasileiros quase que na totalidade foram criados como modelo associativo, ou seja, associações civis sem fins lucrativos. Esse modelo, por vezes, dificulta a profissionalização e a captação de recursos, limitando a competitividade dos clubes no cenário nacional e internacional.

Abreu (2023) cita que com o passar do tempo alguns clubes de futebol contraíram dívidas, pela má gestão, dirigentes despreparados e baixa austeridade financeira. Diante da necessidade de novos meios de gestão, surgiram alguns projetos de lei que visavam melhorias na administração dos clubes de futebol.

De acordo com o Insper (2021) a origem da SAF no Brasil está diretamente relacionada à necessidade de modernizar a gestão dos clubes, muitos dos quais enfrentavam sérias crises financeiras, má administração e acúmulo de dívidas. A proposta surgiu como uma alternativa jurídica e econômica para reestruturar o futebol nacional, promovendo maior governança, transparência e atratividade para investidores.

Segundo Brasil e Almeida (2023) a SAF oferece aos clubes a oportunidade de renegociar suas dívidas e atrair investimentos, passando por uma reestruturação administrativa e jurídica que recolocará o futebol em destaque.

Melo (2022) ressalta que a SAF permite a formação do clube como empresa, com suas peculiaridades, tais como sua estrutura societária e de governança, estrutura tributária e as formas para a captação de recursos no mercado e obtenção de parceiros econômicos. A ideia de transformar clubes em empresas existia há algum tempo, inspirada em modelos europeus, especialmente na Alemanha, Espanha e Inglaterra, onde clubes como Bayern de Munique, Real Madrid e Manchester United operam com estruturas empresariais.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2022), o

debate sobre a modernização da gestão no futebol brasileiro ganhou força diante do agravamento da crise financeira enfrentada por clubes tradicionais e da crescente pressão por maior transparência, governança e sustentabilidade no setor. Em meio a esse cenário, foi criada a Lei Federal nº 14.193, sancionada em 6 de agosto de 2021, que instituiu oficialmente a SAF. O objetivo era oferecer um novo modelo jurídico e econômico para os clubes de futebol profissional, permitindo a separação entre a associação civil e a atividade empresarial.

Ao citar a Lei Federal nº 14.193/2021, Barreira e Ferreira (2023, p.11) explanam:

A Lei nº 14.193/2021 é criada e interpretada como um marco legal para o futebol no Brasil, viabilizando a profissionalização dos agentes envolvidos na gestão do esporte, facilitar a criação de um mercado para o futebol, promover a reeducação financeira e monetária.

Assim, a Lei Federal nº 14.193/2021 teve como objetivo tornar os clubes de futebol economicamente interessantes, cativando investidores, tendo no seu objeto social específico a prática de futebol profissional masculino e feminino, nos termos do artigo 1º, §2º:

§ 2º O objeto social da Sociedade Anônima do Futebol poderá compreender as seguintes atividades: I - o fomento e o desenvolvimento de atividades relacionadas com a prática do futebol, obrigatoriamente nas suas modalidades feminino e masculino; II - a formação de atleta profissional de futebol, nas modalidades feminino e masculino, e a obtenção de receitas decorrentes da transação dos seus direitos desportivos; III - a exploração, sob qualquer forma, dos direitos de propriedade intelectual de sua titularidade ou dos quais seja cessionária, incluídos os cedidos pelo clube ou pessoa jurídica original que a constituiu; IV - a exploração de direitos de propriedade intelectual de terceiros, relacionados ao futebol; V - a exploração econômica de ativos, inclusive imobiliários, sobre os quais detenha direitos; VI - quaisquer outras atividades conexas ao futebol e ao patrimônio da Sociedade Anônima do Futebol, incluída a organização de espetáculos esportivos, sociais ou culturais; VII - a participação em outra sociedade, como sócio ou acionista, no território nacional, cujo objeto seja uma ou mais das atividades mencionadas nos incisos deste parágrafo, com exceção do inciso II.

De acordo com Barreira e Ferreira (2023) a constituição de uma SAF no

Brasil exige a aprovação em assembleia geral dos associados, respeitando as normas estatutárias e formais da entidade. A decisão deve constar em ata, servindo como documento-base para os trâmites legais subsequentes. Após a deliberação interna, o clube pode constituir a SAF por três vias distintas: por transformação direta da associação em empresa; pela cisão do departamento de futebol, transferindo sua gestão à nova entidade empresarial; ou pela criação de uma SAF totalmente nova, desvinculada de associações anteriores. Em qualquer dos casos, é essencial a formalização da SAF como uma sociedade empresária.

De acordo com a Lei Federal nº 14.193/2021, o registro da SAF deve ser feito a partir da apresentação do estatuto ou contrato social, a ata de constituição, a composição da administração e o capital social mínimo, conforme exigências da legislação. Uma vez registrada, passa a seguir as normas da Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404/1976), sendo exigidas práticas de governança corporativa, transparência contábil e auditoria externa.

Conforme o Artigo 1º do Projeto de Lei 5.516/19 do Senado Federal (2019):

Artigo 1º do Projeto de Lei 5.516/19, o “PL S.A.F.”: Art. 1º É Sociedade Anônima do Futebol, sujeita às regras específicas desta Lei e, naquilo que esta Lei não dispuser, às da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, a companhia cuja atividade principal consista na prática do futebol em competições profissionais. § 1º Para os fins desta Lei, considera-se: I – Clube: a associação, regida pela Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, titular de patrimônio relacionado à prática do futebol; e II – Entidade de Administração: a confederação, federação ou liga, constituída sob a forma de associação ou sociedade empresária, que administra, dirige, regulamenta ou organiza competição profissional de futebol.

Além da formalização empresarial, é necessário o registro esportivo junto à CBF e às federações estaduais. Para isso, a empresa deve comprovar sua regularidade jurídica e fiscal, além de apresentar os documentos exigidos pelas entidades esportivas. Esse registro é o que permite a participação em campeonatos e torneios oficiais.

Um ponto positivo da SAF é a possibilidade de times que decretam falência possam pedir recuperação judicial ou extrajudicial. A Lei Federal n. 14.193 de 2021 permite que clubes separem seus patrimônios esportivos de seus patrimônios empresariais, autorizando que os credores em uma recuperação judicial penhem

bens relacionados às atividades-fim do clube, como os direitos federativos e econômicos dos jogadores, os troféus e as marcas. Além disso, segundo Castro (2021), esse modelo permite negociar planos de quitação de dívidas com credores que ofereçam condições mais favoráveis do que as previstas na Lei de Recuperação Judicial.

Outro grande ponto positivo da SAF está disposto nos artigos 13 e 14 da Lei Federal n. 14.193/2021, em que os referidos artigos tratam do centralizado de execuções (Brasil, 2021, p.01):

Art. 13. O clube ou pessoa jurídica original poderá efetuar o pagamento das obrigações diretamente aos seus credores, ou a seu exclusivo critério: I - Pelo concurso de credores, por intermédio do Regime Centralizado de Execuções previsto nesta Lei; ou II - Por meio de recuperação judicial ou extrajudicial, nos termos da Lei nº 11.101, de 9 de fevereiro de 2005. Subseção I Do Regime Centralizado de Execuções Art. 14. O clube ou pessoa jurídica original que optar pela alternativa do inciso I do caput do art. 13 desta Lei submeter-se-á ao concurso de credores por meio do Regime Centralizado de Execuções, que consistirá em concentrar no juízo centralizador as execuções, as suas receitas e os valores arrecadados na forma do art. 10 desta Lei, bem como a distribuição desses valores aos credores em concurso e de forma ordenada. § 1º Na hipótese de inexistência de órgão de centralização de execuções no âmbito do Judiciário, o juízo centralizador será aquele que tiver ordenado o pagamento da dívida em primeiro lugar. § 2º O requerimento deverá ser apresentado pelo clube ou pessoa jurídica original e será concedido pelo Presidente do Tribunal Regional do Trabalho, quanto às dívidas trabalhistas, e pelo Presidente do Tribunal de Justiça, quanto às dívidas de natureza civil, observados os requisitos de apresentação do plano de credores, conforme disposto no art. 16 desta Lei.

Segundo Oliveira (2022) a SAF também possibilita emitir debêntures, ou seja, um título de dívidas para torcedores poderem investir dinheiro na sua compra e resgatá-lo após dois anos. Com isso, o objetivo é que a quantia investida seja utilizada para pagar dívidas, despesas e outros gastos do clube-empresa por parte dos seus administradores.

Martins (2022) afirma que ademais as vantagens da sociedade anônima nos clubes de futebol são a existência de uma administração profissional e do conselho fiscal efetivamente fiscalizar a sociedade.

Segundo o IBGC (2023) a adoção da Sociedade Anônima do Futebol (SAF) gerou grandes expectativas quanto à profissionalização, modernização da gestão e recuperação financeira dos clubes. No entanto, esse processo também revelou

desafios significativos, especialmente no que se refere à estruturação da governança corporativa, exigindo adaptações profundas em práticas administrativas e culturais.

Segundo Machado Meyer (2023) a transição de clubes tradicionais para um modelo empresarial exige uma profunda reconfiguração administrativa, incluindo a criação de conselhos de administração, práticas de compliance, auditorias e maior transparência fiscal, medidas com as quais muitos clubes ainda não estão habituados.

Ainda de acordo com Machado Meyer (2023) é destacado outro obstáculo importante, a conciliação entre os interesses econômicos da SAF e os valores simbólicos e históricos dos clubes, o que pode gerar tensões com as torcidas. A entrada de investidores externos, apesar de necessária para a sustentabilidade financeira, pode gerar conflitos quanto à autonomia das decisões esportivas, afetando, por exemplo, contratações, uso de patrimônio e prioridades de investimento.

Moura (2025, p.01) enfatiza que:

A implementação das regras de governança exige a superação de alguns obstáculos, a resistência cultural, a falta de qualificação profissional e a complexidade do ambiente regulatório. A adaptação à complexidade da nova estrutura societária do modelo das SAF representa um desafio complexo para as agremiações, exigindo uma profunda transformação em sua estrutura e processos internos.

Segundo Linhales (2020) embora o modelo SAF prometa maior transparência, profissionalização e novas fontes de receita para os clubes, sua implementação também enfrenta desafios significativos. A transição para esse modelo exige tempo, adaptação a práticas empresariais e, sobretudo, a gestão de conflitos entre interesses econômicos e esportivos, que nem sempre estão alinhados com os valores históricos e culturais das instituições esportivas.

Ainda segundo Moura (2025), o sucesso das SAFs depende da capacidade de equilibrar inovação com tradição, além de estruturar mecanismos de governança que respeitem a identidade do clube e seu relacionamento com a torcida. Assim, a SAF pode representar um avanço, desde que implementada com visão estratégica e

responsabilidade administrativa.

De acordo com o Comitê Brasileiro de Clubes (CBC, 2024) a formação de atletas é compreendida como um processo sistemático e estratégico voltado ao alto rendimento, sendo considerada essencial para o desenvolvimento esportivo e a sustentabilidade financeira dos clubes. No contexto das SAFs as categorias de base passam a ser vistas não apenas como um meio de aprimorar o desempenho esportivo, mas também como uma importante fonte de receitas futuras.

De acordo com Azevedo e Gomes Filho (2008) projetos voltados à formação esportiva devem ser baseados em indicadores de desempenho, metas claras e gestão profissional, algo mais comum em estruturas corporativas do que em modelos associativos.

De acordo com o portal jurídico Migalhas (2023, p.01):

A Lei 14.193/2021, que institui a SAF, determina que a nova entidade deve manter as obrigações relacionadas à formação de atletas, nos termos da Lei Pelé, especialmente quanto à manutenção de categorias de base, investimentos em centros de treinamento e respeito aos direitos dos jovens atletas.

Segundo Santos (2015) clubes com gestão profissional tendem a estruturar melhor suas categorias de base, tratando a formação de atletas como um investimento estratégico. Macedo (2018) reforça que a profissionalização contribui para ambientes mais eficientes e planejados. Carvalho (2022) destaca que o foco excessivo em resultados financeiros pode comprometer o processo formativo e o desenvolvimento humano dos atletas. A formação de atletas exige não apenas investimento em categorias de base, mas também uma abordagem orientada à competitividade, preparando os jovens para os altos níveis de exigência técnica, física e emocional do esporte profissional.

De acordo com o Comitê Olímpico do Brasil (COB, 2024) a competitividade no esporte está relacionada à capacidade de atletas, equipes ou organizações de superarem seus adversários por meio de desempenho técnico, tático e estratégico. No entanto, esse processo vai além da simples busca por vitórias, envolvendo também o desenvolvimento individual e coletivo dos participantes, em um ambiente que favoreça o crescimento integral do atleta.

Segundo Azevedo et al. (2008, p. 319), “a competição esportiva institucionalizada pode ser considerada como uma prática social inclusiva que promove a excelência e a integração, e não a exclusão.”

Weinberg e Gould (2017) explicam que a competitividade envolve um esforço contínuo do indivíduo para atingir altos padrões de excelência, especialmente em contextos em que há avaliações sociais. Esse processo abrange tanto aspectos objetivos quanto subjetivos, como a autoconfiança, a motivação e o controle emocional.

Martins Neto (2024) realizou uma análise econométrica para verificar se a adoção das SAFs possui impacto estatisticamente significativo no desempenho esportivo dos clubes brasileiros. O estudo considerou diferentes horizontes de tempo, como curto e longo prazo, e analisou possíveis variações nos resultados de acordo com o modelo adotado. Os resultados indicam que a implementação das SAFs pode influenciar positivamente o desempenho esportivo, embora os efeitos possam variar conforme o contexto de cada clube.

Além disso, uma pesquisa de Santos e Silva (2023) analisou os demonstrativos financeiros dos clubes de futebol para determinar os fatores de insolvência e identificar o risco de investimento em projetos de clube-empresa. Utilizando indicadores de rentabilidade, liquidez e endividamento, o estudo concluiu que a maioria dos clubes nacionais estudados apresenta cenários de incerteza quanto à identificação de risco de investimento, situando-se em uma zona de penumbra segundo o termômetro de Kanitz. Isso ressalta a importância de uma gestão financeira eficiente e transparente, como a proposta pelas SAFs, para garantir a sustentabilidade dos clubes.

O estudo de Souza e Almeida (2023) buscou compreender a relação entre endividamento e desempenho esportivo nos clubes de futebol brasileiro. A pesquisa analisou dados financeiros e esportivos de clubes que adotaram o modelo SAF, concluindo que uma gestão financeira equilibrada é fundamental para o sucesso esportivo. A adoção das SAFs, ao proporcionar uma estrutura de governança mais profissional, pode contribuir para a melhoria do desempenho esportivo ao longo do tempo.

De acordo com Fernandes e Amorim (2020), a sustentabilidade financeira dos clubes de futebol está diretamente relacionada à sua capacidade de diversificar e ampliar as fontes de receita. Se antes o faturamento era concentrado em bilheterias e patrocínios locais, hoje os clubes operam em um ambiente altamente competitivo que exige inovação, planejamento e gestão estratégica para garantir sua viabilidade econômica.

Segundo o relatório Football Money League 2023, elaborado pela Deloitte (2023, p. 5), “os clubes estão cada vez mais diversificando suas fontes de receita, com ênfase em acordos comerciais e direitos de transmissão, que representam parcelas significativas do faturamento total.”

No Brasil, essa realidade não é diferente. A CBF ressalta a importância de buscar novas fontes de arrecadação diante da competitividade do setor. De acordo com seu Relatório de Atividades de 2022, os clubes têm buscado alternativas para aumentar suas receitas, como a exploração de suas marcas e a internacionalização de suas atividades.

Conforme apontado pelo estudo da Ernst & Young (2022) esse cenário demanda uma gestão cada vez mais profissional, que alinhe estratégias comerciais às demandas esportivas. Nesse contexto, as SAFs têm se destacado por oferecer uma estrutura de governança mais sólida, capaz de atrair investidores e permitir uma administração mais eficiente das receitas.

De acordo com Guarneri (2022) a adoção do modelo de SAF conforme estabelecido pela Lei Federal nº 14.193/2021, representa uma mudança significativa na estrutura de governança dos clubes brasileiros, promovendo maior profissionalização e transparência na gestão esportiva. Nesse contexto, compreender as receitas no futebol moderno torna-se essencial para avaliar a viabilidade e o sucesso desse modelo. A partir disso, é possível analisar como clubes como Cruzeiro e Botafogo têm lidado com essa transição e os impactos em seu desempenho, como será abordado ao longo deste projeto.

Ainda segundo Guarneri (2022) a transformação em SAF permite aos clubes implementar políticas de austeridade e reorganização administrativa, com foco na

sustentabilidade financeira e na valorização da marca. No caso do Cruzeiro, após a aquisição da SAF por Ronaldo Nazário, o clube passou por um processo de reestruturação alinhado a esses princípios, priorizando o equilíbrio financeiro e a modernização da gestão.

Conforme reportagem do Lance! (2022), essa medida permitiu ao clube liderar a Série B do Campeonato Brasileiro com mais de 70% de aproveitamento, demonstrando que uma gestão financeira equilibrada pode coexistir com resultados esportivos positivos.

Além disso, a reestruturação administrativa e esportiva contribuiu para a valorização da marca Cruzeiro. Segundo estudo citado pelo Correio Braziliense (2024), a SAF do clube cresceu 92% em 2024, passando de R\$766 milhões em 2023 para R\$1,47 bilhão, posicionando-se como a 11ª organização mais valiosa do futebol brasileiro.

Em relação ao Botafogo, sob a gestão de John Textor, adotou uma abordagem com maior investimento em contratações e infraestrutura.

Conforme também apontado pelo Lance! (2022), essa estratégia resultou em uma campanha sólida na Série A do Campeonato Brasileiro, com o clube alcançando a quarta colocação e apresentando a segunda melhor média de público da competição.

Segundo Guarneri (2022) a profissionalização da gestão esportiva promovida pelo modelo de SAF tem o potencial de impactar positivamente tanto o desempenho esportivo quanto a saúde financeira dos clubes. Esses exemplos evidenciam como a adoção de práticas de governança mais transparentes e eficientes pode contribuir para a sustentabilidade e valorização das instituições esportivas no cenário nacional. Contudo, como ressalta Alves (2023), é fundamental que essas mudanças sejam acompanhadas de uma governança eficaz e de estratégias sustentáveis para garantir resultados duradouros.

De acordo com Santos, Ferreira e Pisani (2022) a implementação das Sociedades Anônimas do Futebol (SAFs) no Brasil representa uma resposta às transformações do futebol moderno, especialmente no contexto da globalização e da

entrada de capital privado na gestão dos clubes. Ao articular elementos como receitas diversificadas, governança eficaz e foco em desempenho esportivo, os clubes que adotam esse modelo passam a integrar um novo paradigma de administração no esporte. A análise das experiências do Cruzeiro e do Botafogo, portanto, é fundamental para compreender como esses conceitos se materializam na prática e quais os reais impactos sobre a competitividade dos clubes brasileiros.

3. Metodologia

Para compreender os impactos da implementação das SAFs na gestão e competitividade esportiva dos clubes brasileiros, este estudo utilizou uma abordagem qualitativa, com ênfase em pesquisa bibliográfica e documental. A escolha desse método permite analisar criticamente informações consolidadas sobre o tema, garantindo uma base sólida para a investigação.

Segundo Gil (2008) a pesquisa bibliográfica é essencial para a fundamentação teórica de um estudo, pois possibilita a análise das principais contribuições científicas e acadêmicas sobre determinado assunto. Por meio da revisão de livros, artigos e publicações especializadas, é possível estruturar um referencial teórico que sustente a compreensão das SAFs no futebol brasileiro.

Além disso, Marconi e Lakatos (2017) destacam que a pesquisa documental envolve o exame de materiais primários, como leis, estatutos e registros administrativos, proporcionando uma visão detalhada e concreta sobre o objeto de estudo. A análise de documentos oficiais, como relatórios de gestão, estatutos, e também dados de desempenho esportivo do Cruzeiro e do Botafogo, permitiu compreender os efeitos práticos da adoção das SAFs na estrutura administrativa e, principalmente, esportiva dos clubes.

Vale ressaltar que esta pesquisa não se propõe a realizar uma análise de natureza financeira, embora reconheça que o aspecto econômico influencie a competitividade dos clubes. O foco central está em compreender como a profissionalização promovida pelas SAFs impacta a gestão esportiva e o desempenho competitivo das equipes, observando mudanças em indicadores ligados à performance esportiva, governança e estrutura organizacional.

A combinação dessas abordagens possibilita uma visão abrangente do tema, unindo o embasamento teórico com a análise de documentos concretos. Dessa forma, a pesquisa não apenas identificou as principais discussões acadêmicas sobre o modelo SAF, mas também verificou seus impactos reais nos clubes estudados, garantindo uma análise mais profunda e fundamentada.

Para a realização da pesquisa, foram coletadas e analisadas fontes bibliográficas e documentais publicadas entre 2021 e 2025, período que abrange desde a aprovação da Lei Federal nº 14.193/2021 até os impactos recentes do modelo SAF nos clubes brasileiros, além de sites esportivos de alta circulação nacional para a conferência de placares e títulos relevantes. A investigação focou nos casos do Cruzeiro e do Botafogo, avaliando como a adoção da SAF influenciou suas gestões e competitividade esportiva.

4. Análise dos Dados

Segundo Queiroz (2021) o Cruzeiro Esporte Clube foi fundado em 2 de janeiro de 1921 por desportistas da comunidade italiana em Belo Horizonte, inicialmente sob o nome de Società Sportiva Palestra Itália. As cores do clube eram verde, branco e vermelho, em homenagem à bandeira italiana.

A história do clube encontra-se evidenciada por Queiroz (2021, p. 09) no trecho:

Em 1942, em plena Segunda Guerra Mundial, a instituição teve que mudar de nome, já que o Brasil havia declarado guerra aos países do Eixo (Itália, Alemanha e Japão). Como os fundadores eram descendentes de italianos, o uniforme tinha as cores da bandeira da Itália e o nome do clube carregava o nome do país europeu, não houve escapatória. Então, o nome escolhido foi Cruzeiro Esporte Clube, em homenagem ao símbolo maior da pátria, a constelação do Cruzeiro do Sul. Já o uniforme foi mudado para o azul, em homenagem à cor oficial da residência da realeza italiana, a Casa de Savoia.

Ainda de acordo com Queiroz (2021) o Cruzeiro Esporte Clube é reconhecido como uma das maiores potências do futebol brasileiro, com uma trajetória marcada por conquistas nacionais e internacionais. Entre os feitos históricos está a conquista da Copa Libertadores da América em 1997, que reforça o prestígio do clube no cenário sul-americano.

De acordo com informações institucionais, o clube carioca tem suas origens no Club de Regatas Botafogo, fundado em 1 de julho de 1894, inicialmente dedicado ao remo. Em 1904 um grupo de estudantes fundou o Botafogo Football Club, voltado para o futebol. Em 8 de dezembro de 1942 os dois clubes se fundiram motivados por um episódio trágico no basquete, quando o jogador Albano faleceu durante uma partida, formando o Botafogo de Futebol e Regatas.

Segundo Vilarinho (2016) as expressivas vitórias do Botafogo entre 1961 e 1965 consolidaram o clube como uma das principais forças do futebol carioca, reforçando o apelido de “Glorioso”, que remonta à conquista invicta do Campeonato Carioca de 1910. Durante as décadas de 1950 e 1960 o Botafogo viveu uma era de ouro, marcada por um elenco repleto de craques e por conquistas memoráveis. O clube sagrou-se bicampeão carioca em 1961 e 1962, além de conquistar o Torneio Rio-São Paulo em 1962 e 1964, competições que reuniam os principais times do eixo Rio-São Paulo e eram consideradas de grande prestígio nacional. Nesse período o Botafogo também se destacou como celeiro de talentos, revelando jogadores lendários como Mané Garrincha, que brilhou intensamente nos títulos mundiais da Seleção Brasileira em 1958 e 1962, tornando-se um dos maiores ídolos da história do futebol brasileiro. Essas conquistas e revelações contribuíram para consolidar o Botafogo como uma das equipes mais respeitadas e influentes do país.

Entrando no âmbito esportivo e no desempenho das equipes nas competições disputadas, ao traçarmos uma linha do tempo de 2018 a 2025, observa-se uma trajetória marcada por oscilações significativas do Cruzeiro Esporte Clube:

Temporada	Copa Libertadores	Campeonato Brasileiro	Copa do Brasil	Campeonato Estadual
2018	Quartas de Final	8ª posição	Campeão	Campeão
2019	Oitavas de Final	17ª posição (Rebaixamento)	Semifinal	Campeão
2020	Não se classificou	11ª posição (Série B)	Eliminado na 3ª fase	Eliminado na 1ª fase
2021	Não se classificou	14ª posição (Série B)	Eliminado na 3ª fase	Semifinal
2022	Não se classificou	Campeão da Série B	Oitavas de Final	Final
2023	Não se classificou	14ª posição	Oitavas de Final	Semifinal
2024	Não se classificou	9ª posição	Eliminado na 1ª fase	Final
2025 (Atualmente)	-	Em andamento	Semifinal	Semifinal

De acordo com Lino (2022) os anos de 2018 e 2019 foram decisivos para o declínio técnico e financeiro do clube, culminando no rebaixamento inédito à Série B. Em 2018, apesar das conquistas da Copa do Brasil e do Campeonato Mineiro, já se observavam sinais de desequilíbrio administrativo. Em 2019 a má gestão, o aumento do passivo e a queda de receitas impactaram diretamente o desempenho esportivo, levando o clube à 17ª colocação no Campeonato Brasileiro.

A temporada de 2020 marcou a continuidade das dificuldades. Conforme Pacheco (2023) o Cruzeiro apresentou desempenho mediano na Série B, foi eliminado na terceira fase da Copa do Brasil pelo CRB e não avançou às fases finais do Campeonato Mineiro, evidenciando problemas estruturais que afetavam todas as competições.

Em 2021, ainda segundo Pacheco (2023), o clube manteve desempenho modesto na Série B, sendo eliminado na terceira fase da Copa do Brasil pela Juazeirense-BA. No Campeonato Mineiro chegou às semifinais, mas foi derrotado pelo América-MG, encerrando mais uma temporada sem títulos e com baixo desempenho técnico.

O ano de 2022 representou uma recuperação significativa. Conforme Moraes (2023, p. 08):

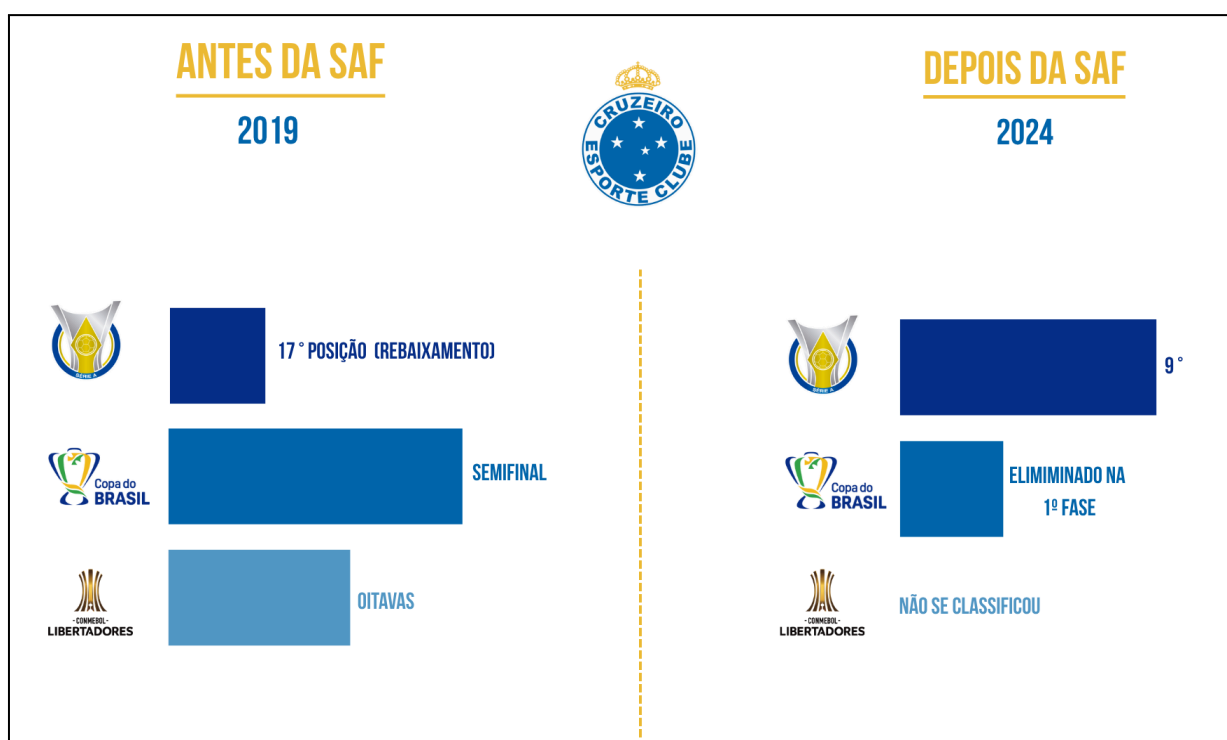
Ao final do campeonato brasileiro Segunda Divisão do Campeonato Brasileiro (Série B) de 2021, o Cruzeiro, já na gestão de Ronaldo, conseguiu o tão sonhado acesso para a Primeira Divisão do Campeonato Brasileiro (Série A), em um novo cenário e com um novo modelo de negócio, retornando à elite do futebol nacional após amargar longos 03 (três) anos na divisão secundária.

Em 2023, segundo análise publicada pelo GE (2023), o Cruzeiro apresentou evolução mais estável na Série A, consolidando seu retorno à elite. Na Copa do Brasil foi eliminado nas oitavas de final pelo Grêmio e no Campeonato Mineiro caiu nas semifinais diante do América-MG. A instabilidade técnica e as constantes trocas de comando dificultaram a consolidação da equipe.

A temporada de 2024 foi marcada por contrastes. De acordo com jornal O

Tempo (2024), o Cruzeiro terminou o Campeonato Brasileiro em 9º lugar com 52 pontos, ficando fora da zona de classificação para a Copa Libertadores. Na Copa do Brasil sofreu uma eliminação histórica na primeira fase ao perder por 2 a 0 para o Sousa-PB, equipe da Série D, em um dos maiores vexames da história da competição. No Campeonato Mineiro chegou à final, mas foi derrotado pelo Atlético Mineiro por 3 a 1.

Conforme gráfico abaixo pode-se verificar o impacto do modelo de gestão no desempenho esportivo da equipe mineira:



Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Em 2025, conforme dados da Cruzeiropédia (2025), enciclopédia digital colaborativa dedicada exclusivamente à história e estatísticas do Cruzeiro Esporte Clube, o clube apresentou uma recuperação expressiva. No Campeonato Brasileiro ocupa atualmente a terceira colocação com desempenho consistente. Na Copa do Brasil avançou até as semifinais após eliminar o Atlético-MG com duas vitórias por 2 a 0, encerrando um jejum de quatro anos sem vencer o rival no Mineirão. No

Campeonato Mineiro, apesar de um início irregular, conseguiu chegar às semifinais, demonstrando evolução técnica e competitiva.

Ao abordar o desempenho do Botafogo, obtêm-se os resultados:

Temporada	Copa Libertadores	Campeonato Brasileiro	Copa do Brasil	Campeonato Estadual
2018	Não se classificou	9ª posição	Eliminado na 1ª fase	Campeão
2019	Não se classificou	15ª posição	Eliminado na 3ª fase	Quartas de Final
2020	Não se classificou	20ª posição (Rebaixamento)	Oitavas de Final	Semifinal
2021	Não se classificou	Campeão da Série B	Eliminado na 2ª fase	Quartas de Final
2022	Não se classificou	11ª posição	Oitavas de Final	Semifinal
2023	Oitavas de Final	5ª posição	Oitavas de Final	Quartas de Final
2024	Campeão	Campeão	Oitavas de Final	Quartas de Final
2025 (Atualmente)	Oitavas de Final	Em andamento	Quartas de Final	9ª posição

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Entre 2018 e 2025 o Botafogo de Futebol e Regatas atravessou um período de desafios e conquistas, refletindo as oscilações típicas de um clube em busca de estabilidade e excelência esportiva.

Em 2018, o Botafogo foi campeão do Campeonato Carioca, terminou o Brasileirão em 9º lugar, mas foi eliminado da Copa do Brasil ainda na primeira fase pela Aparecidense, e também caiu na Copa Sul-Americana. De acordo com La Cerda (2022) o desempenho esportivo do Botafogo naquele ano refletia uma estrutura ainda dependente de receitas instáveis e gestão tradicional.

Em 2019, o Botafogo encerrou o Campeonato Brasileiro na 15ª posição, garantindo a permanência na Série A. No Campeonato Carioca, o clube não chegou às semifinais, sendo eliminado ainda na fase de grupos da Taça Guanabara. Na Copa do Brasil, caiu nas oitavas de final diante do Atlético-MG. Já na Copa Sul-Americana, enfrentou o Defensa y Justicia e acabou eliminado logo na primeira fase. Conforme Gomes (2024), a instabilidade administrativa e financeira do clube já se mostrava crítica antes da adoção do modelo SAF.

O ano de 2020 foi marcado pelo rebaixamento do Botafogo à Série B do Campeonato Brasileiro, após uma campanha com apenas 27 pontos. Segundo

reportagem publicada pelo UOL (2021), o clube enfrentou uma sequência de derrotas e instabilidade administrativa, culminando na queda com quatro rodadas de antecedência. No Campeonato Carioca, o Botafogo foi eliminado ainda na fase de grupos da Taça Rio, e na Copa do Brasil caiu nas oitavas de final diante do Palmeiras.

Em 2021 conforme análise do GE (2021) o clube iniciou um processo de reestruturação que resultou na conquista do título da Série B, garantindo o retorno à elite nacional. A chegada do técnico Enderson Moreira foi apontada como fator decisivo para a recuperação com um aproveitamento superior a 70% nos jogos sob seu comando. No Campeonato Carioca o Botafogo foi eliminado ainda na fase de grupos da Taça Guanabara e na Copa do Brasil caiu nas oitavas de final frente ao Fortaleza.

Segundo Andreotti (2024, p.04):

A implementação do modelo SAF tem gerado avanços significativos para clubes brasileiros em termos de redução de passivos financeiros, aumento de receitas e valorização de ativos, como o Botafogo demonstrou após a transformação em SAF. Desde a adesão, o clube conseguiu diminuir suas dívidas substancialmente, aumentar suas receitas com novas fontes de financiamento e melhorar a gestão de recursos.

Em 2022, o Botafogo finalizou o Campeonato Brasileiro em 11º lugar, foi eliminado nas semifinais da Taça Rio pelo Fluminense no Carioca e caiu nas oitavas da Copa do Brasil diante do Palmeiras. Já em 2023, o clube disputou a Copa Sul-Americana, sendo eliminado nas oitavas de final pelo Defensa y Justicia. No Brasileirão, terminou em 11º lugar com 51 pontos após perder fôlego no segundo turno. No Campeonato Carioca, foi eliminado nas semifinais pelo Flamengo, e na Copa do Brasil caiu nas quartas de final para o Fluminense.

A temporada de 2024 foi histórica para o Botafogo. De acordo com Andreotti (2024) o clube conseguiu retomar a competitividade, apresentando desempenho consistente na Série A do Campeonato Brasileiro e na Copa Libertadores da América. Conforme reportagem publicada pelo UOL Esporte (2024) o Botafogo conquistou o Campeonato Brasileiro com 79 pontos e venceu a Libertadores pela primeira vez, superando o Atlético Mineiro por 3 a 1 na final disputada em Buenos Aires. As conquistas foram atribuídas à reestruturação promovida pela SAF, aos investimentos

estratégicos realizados pela gestão de John Textor e ao trabalho técnico de Artur Jorge, que consolidaram o clube como uma das principais forças do futebol sul-americano.

Em 2025, o clube manteve-se competitivo. No Campeonato Brasileiro, finalizou na 6ª posição. No Carioca foi eliminado nas semifinais pelo Flamengo, e na Copa do Brasil caiu nas quartas de final para o Vasco da Gama. Na Libertadores, foi eliminado nas oitavas de final pelo Palmeiras. Um dos momentos mais marcantes da temporada foi a vitória histórica sobre o Paris Saint-Germain (PSG) por 1 a 0, na fase de grupos do Mundial de Clubes da FIFA. Segundo a FIFA (2025), essa foi a primeira vitória de um clube brasileiro sobre uma equipe europeia em torneios da entidade desde o triunfo do Corinthians sobre o Chelsea em 2012.

Segundo Labigalini e Telles (2024) a promulgação da Lei nº 14.193/2021, que instituiu a Sociedade Anônima do Futebol (SAF), representou um marco na tentativa de modernizar a gestão dos clubes brasileiros. A legislação surgiu como resposta à crise estrutural enfrentada por diversas agremiações esportivas, marcada por dívidas acumuladas, baixa transparência e práticas administrativas ineficientes. A SAF permite que clubes antes organizados como associações sem fins lucrativos passem a operar sob uma lógica empresarial com foco em lucro, retorno financeiro aos acionistas e maior profissionalização da gestão.

Ainda conforme Labigalini e Telles (2024) a pesquisa comparativa entre clubes que aderiram ao modelo SAF e aqueles que mantiveram a estrutura tradicional evidenciou melhorias significativas nos indicadores de governança, receita e desempenho competitivo entre os que adotaram o novo modelo. Além disso, a SAF oferece mecanismos específicos para reestruturação de dívidas, atração de investimentos e separação entre a gestão administrativa e o departamento de futebol, o que permite maior controle financeiro e planejamento estratégico de longo prazo. Essa transformação tem sido especialmente relevante para clubes como Cruzeiro e Botafogo, que enfrentavam sérias dificuldades financeiras antes da adoção do modelo.

De acordo com Santos et al. (2023) a implementação da SAF no Brasil

representa uma tentativa de modernizar a estrutura organizacional dos clubes, inspirada em modelos europeus que operam sob lógica empresarial há décadas. A análise dos autores sobre os processos de cisão e transformação de clubes como Cruzeiro e Botafogo destaca os efeitos iniciais da mudança de gestão. Embora a SAF tenha potencial para atrair investimentos e melhorar a governança, sua aplicação exige adaptações profundas, especialmente em clubes com histórico de endividamento e baixa profissionalização.

Seguindo o pensamento de Santos et al. (2023) os primeiros movimentos de transição revelam avanços em transparência e planejamento estratégico, mas também enfrentam desafios operacionais e culturais que podem comprometer a eficácia do modelo se não forem acompanhados por regulamentações claras e fiscalização adequada. A consolidação da SAF como modelo de gestão esportiva no Brasil depende, portanto, não apenas da adesão dos clubes, mas também da maturidade institucional do sistema esportivo nacional.

De acordo com Garcia (2024) a transformação do Cruzeiro em Sociedade Anônima do Futebol (SAF) foi oficializada em 18 de dezembro de 2021, com ajustes contratuais realizados em março de 2022. A operação foi conduzida pelo ex-jogador Ronaldo Nazário por meio da empresa Tara Sports Brazil, que adquiriu 90% das ações da SAF. O contrato previa um investimento total de R\$400 milhões ao longo de cinco anos, com um aporte inicial de R\$50 milhões, dividido entre R\$26 milhões convertidos de contrato de mútuo e R\$24 milhões em novos recursos.

Segundo Gomes (2024) a estrutura da SAF do Cruzeiro foi baseada na Lei Federal nº 14.193/2021, permitindo a separação jurídica entre a associação civil e o clube-empresa. Essa cisão possibilitou a entrada de investidores e a reorganização das dívidas por meio do Regime Centralizado de Execuções (RCE), mecanismo que destina parte das receitas mensais da SAF ao pagamento de passivos anteriores. A associação manteve 10% das ações e a responsabilidade por parte das dívidas históricas, preservando vínculo institucional com o clube.

Conforme reportagem da ESPN (2024) durante a gestão de Ronaldo, o Cruzeiro registrou faturamento bruto de R\$150,35 milhões em 2022, valor abaixo da

média histórica de R\$220 milhões, o que indica que não houve receita incremental significativa naquele exercício. Em abril de 2024, Ronaldo vendeu sua participação ao empresário Pedro Lourenço por R\$600 milhões, encerrando sua gestão com lucro estimado em R\$550 milhões. A nova administração deu continuidade ao plano de recuperação judicial, com foco na renegociação de dívidas e investimentos em infraestrutura e elenco.

Ainda segundo Gomes (2024) apesar dos avanços financeiros, o Cruzeiro enfrentou desafios operacionais e culturais na transição para o modelo SAF, especialmente na adaptação à governança corporativa e na profissionalização da gestão esportiva. A estrutura jurídica da SAF exige conselhos administrativos, fiscais e diretoria executiva, com responsabilidades claras e práticas de transparência, o que representa uma mudança significativa em relação ao modelo associativo tradicional.

Em relação ao clube carioca, segundo Gomes (2024), o Botafogo oficializou sua SAF em março de 2022, com a venda de 90% das ações ao empresário norte-americano John Textor, fundador da Eagle Football Holdings. O contrato previa um investimento total de R\$400 milhões, além da assunção de dívidas da associação civil, que somavam até R\$900 milhões. No primeiro ano de operação, Textor aportou R\$127 milhões diretamente na SAF e contratou outros R\$20 milhões em empréstimos bancários. Esses recursos foram utilizados para reforçar o elenco, quitar dívidas trabalhistas e cíveis, e iniciar a reestruturação administrativa. A SAF do Botafogo nasceu com autonomia jurídica, mas ainda vinculada à associação, que manteve 10% do capital e parte das obrigações financeiras.

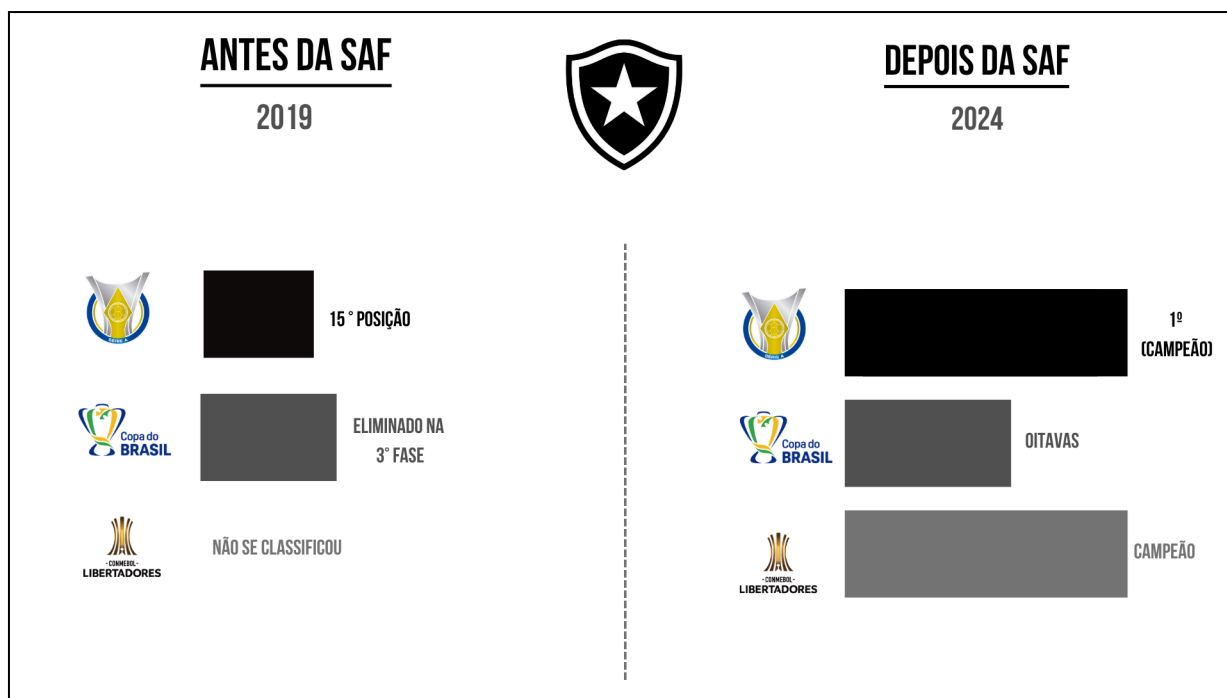
Ainda conforme Gomes (2024, p.07):

Desde a adoção da S.A.F. em 2022, o Botafogo apresentou um aumento significativo de receitas e um endividamento planejado (CAPEX), melhorando seu desempenho esportivo e tornando-se mais competitivo.

Segundo reportagem do GE (2025), a estrutura jurídica da SAF permitiu ao Botafogo adotar práticas de governança mais robustas, com conselhos e diretoria executiva, além de mecanismos de controle financeiro e planejamento estratégico. A gestão de Textor também buscou capitalização internacional, utilizando ativos do clube como garantia para operações financeiras no exterior, como a criação de uma

nova SAF nas Ilhas Cayman.

O seguinte gráfico demonstra o impacto gerado pela adoção da SAF no resultado esportivo obtido pela equipe carioca:



Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

De acordo com Gomes (2024), apesar dos avanços, a implementação da SAF no Botafogo ainda enfrenta desafios operacionais, culturais e jurídicos, especialmente na conciliação entre os interesses da associação e da empresa, e na construção de uma gestão sustentável e transparente.

A análise dos dados financeiros dos clubes Cruzeiro Esporte Clube e Botafogo de Futebol e Regatas antes e depois da adoção do modelo SAF revela transformações significativas na estrutura econômica e na capacidade de investimento das instituições.

Esses dados reforçam que a adoção do modelo SAF promoveu mudanças estruturais na gestão financeira dos clubes analisados. A entrada de investidores, a renegociação de dívidas e o aumento das receitas operacionais demonstram que a SAF não apenas alterou o modelo jurídico e administrativo, mas também viabilizou

uma nova dinâmica de sustentabilidade econômica.

5. Considerações Finais

A presente pesquisa teve como objetivo analisar as transformações na gestão esportiva e na competitividade do Cruzeiro Esporte Clube e do Botafogo de Futebol e Regatas após a adoção do modelo de Sociedade Anônima do Futebol (SAF). A partir da análise documental e bibliográfica, foi possível constatar que ambos os clubes passaram por mudanças estruturais profundas, tanto no aspecto administrativo quanto financeiro, evidenciando que o objetivo proposto foi plenamente alcançado.

A pergunta de pesquisa, “De que forma as SAFs impactaram a gestão esportiva e a competitividade dos clubes analisados?” foi respondida por meio da observação de indicadores concretos.

No Cruzeiro a SAF permitiu a reorganização de uma dívida bilionária, a profissionalização da gestão e a valorização da marca, culminando na revenda da SAF com lucro.

No Botafogo, a entrada de um investidor estrangeiro viabilizou aportes financeiros substanciais, reestruturação administrativa e conquistas esportivas expressivas, como o título da Copa Libertadores e o Campeonato Brasileiro.

Além disso, os dados financeiros e esportivos analisados demonstraram que a adoção do modelo SAF proporcionou aumento significativo nas receitas operacionais, maior controle sobre os passivos e melhorias na governança corporativa. Esses elementos contribuíram diretamente para a sustentabilidade econômica e para o reposicionamento competitivo dos clubes no cenário nacional e internacional.

Contudo, a pesquisa também identificou desafios relevantes, como a necessidade de adaptação cultural, o risco de distanciamento entre clube e torcida, e a exigência de qualificação profissional para lidar com as novas exigências de governança. Tais aspectos indicam que, embora o modelo SAF represente um avanço

promissor, sua eficácia depende da implementação responsável, transparente e alinhada aos valores históricos das instituições esportivas.

Portanto, conclui-se que as SAFs impactaram de maneira significativa a gestão esportiva e a competitividade dos clubes analisados, oferecendo uma alternativa viável para a superação de crises estruturais. O modelo, ao mesmo tempo em que promove modernização e atratividade para investimentos, exige acompanhamento crítico e contínuo para garantir que os benefícios econômicos não se sobreponham à essência social e cultural do futebol brasileiro.

6. Referências

ANDREOTTI, Marcus Vinícius Zuliani. **Os impactos da SAF nos clubes do futebol brasileiro: o caso Botafogo**. 2024. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2024. Disponível em: <https://hdl.handle.net/1884/94368>. . Acesso em: 6 out. 2025.

AZEVEDO, M. A. O.; GOMES FILHO, A. **Competitividade e inclusão social por meio do esporte**. Revista Brasileira de Ciências do Esporte, Campinas, v. 30, n. 2, p. 317–330, jan. 2008.

BARREIRA, Celito Bahiense; FERREIRA, Henrique Nelson. **SAF: Sociedade Anônima do Futebol e a Lei nº 14.193/2021**. Revista Jurídica, v. 1, n. 1, p. 1–15, 2023.

BOTAFOGO DE FUTEBOL E REGATAS. **História**. Disponível em: <https://www.botafogo.com.br/historia>. . Acesso em: 10 set. 2025.

BOTAFOGO HOJE. **A Transformação Histórica do Botafogo: De Quase Falido ao Topo do Futebol Brasileiro**. Botafogo Hoje, 2024. Disponível em: <https://www.botafogohoje.com.br/transformacao-historica-botafogo-saf>. . Acesso em: 5 nov. 2025.

BRACHT, Valter. **A constituição das teorias pedagógicas do esporte**. Revista

Brasileira de Ciências do Esporte, Campinas, v. 13, n. 2, p. 41–50, jan. 1992.

BRANDÃO, E. O.; ARAÚJO, F. K. F.; MONTEIRO, V. B. **Transição para a Sociedade Anônima do Futebol: contexto internacional e opiniões**. Revista Foco, v. 17, n. 1, p. e4170, 2024.

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**. Diário Oficial da União: Seção 1, Brasília, DF, ano 159, n. 150, p. 1, 9 ago. 2021.

BRASIL, Carolina Alves; ALMEIDA, Daniel Freire. **A nova Sociedade Anônima de Futebol (Lei 14.193/2021): um escudo jurídico ao superendividamento dos clubes de futebol do Brasil**. Revista Leopoldianum, v. 48, n. 1, p. 75–90, 2023.

BRASIL. Senado Federal. **Projeto de Lei nº 5.516, de 2019. Institui a Sociedade Anônima do Futebol**. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/139338>. Acesso em: 5 maio 2025.

BULHÕES, Gabriela. **O que é SAF? O formato mudou o futebol brasileiro, conheça mais sobre as vantagens e desvantagens**. Renova Invest, 13 dez. 2022.

DACOSTA, Lamartine Pereira. **Atlas do esporte no Brasil**. Rio de Janeiro: CONFEF, 2006.

DELOITTE. **Football Money League 2023**. Londres: Deloitte, 2023. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports/articles/deloitte-football-money-league.html>. Acesso em: 10 maio 2025.

ERNST & YOUNG. **Sociedades Anônimas do Futebol: uma nova era para o futebol brasileiro**. São Paulo: EY, 2022. Disponível em: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt_br/topics/strategy/ey-safs-uma-nova-era-para-o-futebol-brasileiro.pdf. Acesso em: 9 maio 2025

ESPN. **Por quanto Ronaldo vendeu SAF do Cruzeiro – e quanto ele investiu no**

negócio em pouco mais de 2 anos. ESPN Brasil, 30 abr. 2024. Disponível em: https://www.espn.com.br/futebol/cruzeiro/artigo/_/id/13590574/por-quanto-ronaldo-ven-deu-saf-cruzeiro-quanto-ele-investiu-negocio-pouco-mais-2-anos. Acesso em: 5 nov. 2025.

FERNANDES, Luiz Henrique; AMORIM, Dênia Aparecida de. **Gestão de clubes de futebol: a administração financeira como ferramenta para o sucesso.** Revista de Administração e Gestão de Contextos, v. 1, n. 1, 2020. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/article/download/2439/1513>. Acesso em: 28 maio 2025.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; CARDOSO, Antônio Semeraro Rito; CORRÊA, Carlos José; FRANÇA, Célio Francisco. **Modelos de gestão.** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FIFA. **Botafogo vence PSG e quebra tabu sul-americano no Mundial de Clubes.** FIFA.com, 20 jun. 2025. Disponível em: <https://www.fifa.com/news/botafogo-vence-psg-mundial-2025>. Acesso em: 4 out. 2025.

FIFA. **Global Transfer Report 2024.** FIFA, 2025. Disponível em: <https://inside.fifa.com/transfer-system/global-transfer-report>. Acesso em: 27 maio 2025.

FILHO, Mário. **O negro no futebol brasileiro.** Rio de Janeiro: Mauad X, 2003.

GARCIA, Lucas Henrique. **A Sociedade Anônima do Futebol e os desafios da profissionalização: estudo de caso do Cruzeiro Esporte Clube.** Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, Instituto de Economia e Relações Internacionais, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/38456>. Acesso em: 5 out. 2025.

GE GLOBO. **Botafogo oficializa venda da SAF e receberá mais R\$ 100 milhões de John Textor.** GE Globo, 2022. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2022/03/03/botafogo-oficializa-ven-da-da-saf-e-recebera-mais-r-100-milhoes-de-john-textor-nos-proximos-dias.ghtml>.

Acesso em: 5 nov. 2025.

GE. **Botafogo encerra 2021 com título da Série B e SAF no horizonte.** GE.globo, 29 nov. 2021. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2021/11/29/botafogo-encerra-2021-com-titulo-da-serie-b-e-saf-no-horizonte.ghtml>. Acesso em: 4 out. 2025.

GE. **Entenda por que John Textor aprovou ativos do Botafogo como garantia para nova SAF nas Ilhas Cayman.** GE.globo, 05 ago. 2025. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2025/08/05/textor-transfere-saf-botafogo-para-empresa-nas-ilhas-cayman-e-da-ativos-do-clube-come-garantia.ghtml>. Acesso em: 6 out. 2025.

GE. **Retrospectiva do Cruzeiro: 2023 tem objetivos cumpridos, sucesso na base e mudanças para 2024.** GE.globo, 24 dez. 2023. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/cruzeiro/noticia/2023/12/24/retrospectiva-do-cruzeiro-2023-tem-objetivos-cumpridos-sucesso-na-base-e-mudancas-para-2024.ghtml>. Acesso em: 2 out. 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Carlos Eduardo Matos. **Modelo SAF: transformações financeiras e o reposicionamento identitário dos clubes de futebol.** 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/46969>. Acesso em: 5 out. 2025.

GOMES, José Eduardo Ribeiro. **A Sociedade Anônima do Futebol: seria essa a solução para a melhoria da condição financeira dos clubes de futebol brasileiros?** 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia. Acesso em: 8 maio 2025.

GOMES, Kainan Willians Silveira. **Estudo de caso da S.A.F. Botafogo e seu desempenho financeiro.** Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, Departamento de Economia, 2024. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/261752>. Acesso em: 2 out. 2025.

HELAL, Ronaldo. **Futebol: paixão e negócio**. 2. ed. Rio de Janeiro: Apicuri, 2020.

IBESAF – Instituto Brasileiro de Estudos e Desenvolvimento da Sociedade Anônima do Futebol. **Mapa das SAFs no Brasil**. IBESAF, 2025. Acesso em: 27 mar. 2025.

INSPER. **Sociedade Anônima do Futebol (PL nº 5.082/2016): a modernização do futebol brasileiro por meio do direito societário**. São Paulo: Insper, 2021. Disponível em: <https://repositorio.insper.edu.br/handle/11224/2497>. Acesso em: 28 maio 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023. Disponível em: <https://ibgc.org.br/blog/lancamento-sexta-edicao-codigo-melhores-praticas-ibgc>. Acesso em: 28 maio 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Governança para clubes de futebol: utopia ou realidade possível?** São Paulo: IBGC, 2022. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/governanca-clubes-de-futebol-artigo>. Acesso em: 28 maio 2025.

LABIGALINI, Vinícius de Oliveira; TELLES, Samantha Valentim. **Impacto da Lei da SAF no resultado financeiro e desportivo de clubes de futebol no Brasil**. Anais do Simpósio Internacional de Iniciação Científica da Universidade de São Paulo – SIICUSP. São Paulo: Pró-Reitoria de Pesquisa/USP, 2024. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/003236839>. Acesso em: 4 out. 2025.

LA CERDA, Felipe. **Gestão esportiva e os desafios da profissionalização no futebol brasileiro: o caso Botafogo**. Rio de Janeiro: Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2022.

LANCE!. **Com perfis diferentes no início, SAFs de Botafogo e Cruzeiro conquistam sucesso esportivo em comum**. 2022. Acesso em: 10 maio 2025.

LEITE, João. **A importância da profissionalização da gestão no futebol brasileiro: o impacto das SAFs**. Revista Brasileira de Gestão Esportiva, v. 12, n. 3, p. 245–267, 2021.

LINO, Juan Marcco. **Administração e os impactos em um clube de futebol: um estudo de caso sobre o Cruzeiro Esporte Clube**. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2022. Disponível em: https://sapientia.pucsp.br/bitstream/handle/27685/1/JUAN%20MARCCO%20LINO%20CRUZ%20%282%29_Juan%20Marcco%20Lino%20Cru.pdf. Acesso em: 3 out. 2025.

LINHALES, Meily Assbu. **A trajetória política do esporte no Brasil: interesses envolvidos, setores excluídos**. Universidade Federal de Minas Gerais, 2020. Acesso em: 28 maio 2025.

MACEDO, Alex de Melo. **Como a administração dos clubes brasileiros afasta seus torcedores: um estudo sobre a gestão profissional dos clubes de futebol do Rio de Janeiro**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Acesso em: 2 maio 2025.

MAIA, Gustavo Romão. **Direito desportivo: o advento das SAF (Sociedade Anônima de Futebol) e a criação de um modelo de gestão empresarial no futebol brasileiro**. Goiânia: Pontifícia Universidade Católica de Goiás, 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito). Acesso em: 2 maio 2025

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, Sergio Pinto. **Sociedade anônima do futebol**. In: ZAINAGHI, Domingos Sávio (Org.). Direito desportivo. Leme, SP: Mizuno, 2022.

MARTINS NETO, Joaquim Parente. **O efeito da entrada das SAFs no resultado dos clubes no Brasil**. 2024. Monografia (Graduação em Economia) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Acesso em: 8 maio 2025.

MIGALHAS. **SAF – O novo regime societário para clubes de futebol**. 2023. Acesso em: 1 maio 2025.

MORAES, Gabriel Peçanha. **A recuperação judicial como solução ao superendividamento do Cruzeiro Esporte Clube**. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2023. Disponível em: <https://dspace.mackenzie.br/items/8d76c95f-f9fb-4b71-82f1-387f13ad3e1a>. Acesso em: 3 out. 2025.

MOURA, Andressa. **Governança corporativa nas SAFs e a modernização da gestão dos clubes**. Consultor Jurídico, São Paulo, 28 jan. 2025. Acesso em: 28 abr. 2025.

NIEDERMEYER, Mateus Henrique; PORTELA, Matheus Behling. **Sociedade Anônima de Futebol (SAF): a evolução do novo modelo de gestão dos clubes brasileiros**. Revista Contemporânea, São José dos Pinhais, v. 4, n. 5, p. 1–22, 2024. Acesso em: 25 maio 2025.

O TEMPO. **Cruzeiro dá vexame histórico e é eliminado pelo Sousa na Copa do Brasil**. O Tempo, 2025. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/sports/cruzeiro/cruzeiro-da-vexame-historico-e-e-eliminad-o-pelo-sousa-na-copa-do-brasil-1.3335244>. Acesso em: 3 out. 2025.

O TEMPO. **Cruzeiro SAF é um sucesso? Relembre compra, revenda, valores e opinião de especialistas**. O Tempo, 2025. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/sports/cruzeiro/2025/3/17/cruzeiro-saf-e-um-sucesso-relembre-compra-revenda-valores-e-opinioao-de-especialistas>. Acesso em: 5 nov. 2025.

OLIVEIRA, Felipe Ferreira. **SAF: entenda o que é a Sociedade Anônima de Futebol**. Politize!, Florianópolis, 11 dez. 2022. Acesso em: 23 abr. 2023.

PACHECO, Alisson Barbosa. **Impacto da Sociedade Anônima de Futebol (SAF – Lei 14.193/2021) no Brasil: um estudo de caso do Cruzeiro Esporte Clube**. UNA Pouso Alegre, 2023. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/items/cf405752-1a88-4305-9e98-b0dc2cb74888>. Acesso em: 2 out. 2025.

PARKS, Janet B.; ZANGER, Brenda G.; QUARTERMAN, Jennifer. **Contemporary sport management**. Champaign: Human Kinetics, 1998.

PITTA, Márcio; VASCONCELLOS, Eduardo. **Gestão do esporte: teoria e prática**. São Paulo: Saraiva, 2014.

QUEIROZ, Lorena Abreu de. **Centenário de um gigante: 100 anos de Cruzeiro Esporte Clube**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/230088/Relat%C3%B3rio%20final%20TCC.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Acesso em: 9 set. 2025.

RODRIGUES, Francisco Xavier Freire. **Futebol e teoria social: introdução a uma sociologia do futebol brasileiro**. Ludopédio, 2014. Acesso em: 28 maio 2025.

SANTOS, Claudinei Pedro dos. **Novas perspectivas para a gestão dos negócios do esporte**. ENCOAD, 2015. Acesso em: 1 maio 2025.

SANTOS, Fernando; SILVA, João. **Hora da verdade: indicadores financeiros revelam riscos e fragilidades em clubes brasileiros**. Podium Sport, Leisure and Tourism Review, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 45–60, 2023. Acesso em: 8 maio 2025.

SANTOS, Gustavo Henrique dos; OLIVEIRA, Lucas de; MENDES, Rafael. **A Sociedade Anônima do Futebol e seus impactos na gestão dos clubes brasileiros: estudo de caso Cruzeiro e Botafogo**. Belo Horizonte: Centro Universitário UNA, 2023. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/items/cf405752-1a88-4305-9e98-b0dc2cb74888>. Acesso em: 4 out. 2025.

SANTOS, Irlan Simões; FERREIRA, Jonathan; PISANI, João Ricardo. **Futebol, negócio e globalização: clubes brasileiros na nova era do multi-club ownership**. Revista do Departamento de Geografia, v. 42, 2022. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rdg/article/view/203847>. Acesso em: 29 maio 2025.

SILVA, Paulo Costa e; KAZ, Leonel. **Dando tratos à bola: futebol e Brasil**. Revista USP, São Paulo, n. 99, p. 67–78, set./out./nov. 2013. Disponível em:

<https://revistas.usp.br/revusp/article/download/76219/79958>. . Acesso em: 29 maio 2025.

SOUZA, Carlos. **A participação da Rádio Nacional na difusão do futebol no Brasil nas décadas de 1930 e 1940**. Acesso em: 27 maio 2025.

SOUZA, Carlos; ALMEIDA, Mariana. **Dívida é sempre ruim? Uma análise sobre os clubes de futebol com SAF**. In: Anais do VII Congresso Brasileiro de Administração Esportiva, São Paulo, 2023. Acesso em: 8 maio 2025.

UOL. **Botafogo acerta no mercado da bola e cria time campeão da Libertadores**. São Paulo: UOL Esporte, 30 nov. 2024. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/reportagens-especiais/botafogo-campeao-da-copa-libertadores-2024>. . Acesso em: 4 out. 2025.

UOL. **Botafogo é rebaixado para a Série B após derrota para o Sport**. UOL Esporte, 5 fev. 2021. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2021/02/05/botafogo-rebaixado-para-serie-b.htm>. . Acesso em: 3 out. 2025.

UNIJALLES. **Gestão Esportiva**. Jales: Centro Universitário de Jales, 2024. Disponível em: <https://www.unijales.edu.br/library/downebook/id:1705>. Acesso em: 7 maio 2025.

VILARINHO, Carlos Ferreira. **O Futebol do Botafogo 1961–1965**. Botafogo de Futebol e Regatas, 2016. Disponível em: <https://botafogo.com.br/noticias/o-futebol-do-botafogo-1961-1965>. . Acesso em: 2 out. 2025.

WEINBERG, Robert S.; GOULD, Daniel. **Fundamentos da Psicologia do Esporte e do Exercício**. 6. ed. Porto Alegre: Artmed, 2017.