

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

GABRIELA MUNDSTOCK GÖCKS

COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA DE ASSOCIAÇÃO A SOCIEDADE ANÔNIMA: a
que serve o futebol no Brasil?

Porto Alegre
2023

GABRIELA MUNDSTOCK GÖCKS

COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA DE ASSOCIAÇÃO A SOCIEDADE ANÔNIMA: a
que serve o futebol no Brasil?

Trabalho de Conclusão de Curso como requisito
parcial à obtenção do título de Bacharel em
Relações Públicas da Faculdade de
Biblioteconomia e Comunicação da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof^a. Dra. Fiorenza Zandonade Carnielli

Porto Alegre
2023

GABRIELA MUNDSTOCK GÖCKS

COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA DE ASSOCIAÇÃO A SOCIEDADE ANÔNIMA: a
que serve o futebol no Brasil?

Trabalho de Conclusão de Curso como requisito
parcial à obtenção do título de Bacharel em
Relações Públicas da Faculdade de
Biblioteconomia e Comunicação da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul.

Porto Alegre, 2023

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dra. Fiorenza Zandonade Carnielli
Orientadora

Prof. Dr. Diego Wander Santos da Silva
Examinador

Prof^a. Dra. Marina Rodrigues Martins
Examinadora

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha família por sempre ter me incentivado a estudar e ter garantido uma educação de qualidade desde a minha infância. Com vocês aprendi que o conhecimento é a melhor ponte para a liberdade, algo pelo qual sempre serei grata. Obrigada também por compreenderem os momentos de ausência desde o ensino médio, prometo que irei recompensá-los. Aos meus amigos que sempre estiveram comigo, nos momentos bons e ruins da graduação (e da vida), Ana Carolina Nogueira, Daniele Mandelli, Lucas Foppa, Julia Pompeo e Raphael Gomes: estar ao lado de vocês é pura alegria. Aos meus chefes Simone Linck e Ricardo Barcellos, que sempre foram compreensivos com as demandas da faculdade e que me mostram diariamente como é bom trabalhar com pessoas que acreditam nos mesmos valores que a gente. À minha pessoa da graduação, que esteve ao meu lado desde o primeiro dia de aula e foi essencial para eu continuar por aqui, Brandy Aguiar. Aos mestres da FABICO que me inspiraram durante os últimos anos, me lembrando sempre da paixão que sinto pela área da Comunicação. E, por fim, à Profª Drª Fiorenza Carnielli, que me acolheu com muito carinho e foi uma orientadora paciente, empática e esplêndida.

"Para entender a natureza das coisas, o homem não precisa se perguntar se uma coisa é boa ou ruim, nociva ou benéfica, mas sim de que tipo ela é" (James Clerk Maxwell, 1870)

RESUMO

Esta monografia trata sobre o novo modelo de Sociedade Anônima do Futebol (SAF) e como grandes clubes de futebol comunicam essa mudança de natureza jurídica aos seus públicos. A escolha pelo tema se deu pela criação recente do modelo (2021), a conjuntura política em que foi criado e a relevância do futebol para a sociedade brasileira, o que suscita indagações sobre as narrativas adotadas na transição do modelo associativo para o modelo de SAF. Ainda, consideramos importante para a área de relações públicas a produção de trabalhos interdisciplinares entre os estudos de futebol e os estudos de comunicação estratégica, assim como os que embasam a atuação dos relações-públicas na área, tópicos pouco abordados na produção acadêmica. A fim de atingir o objetivo principal de analisar como foi a comunicação institucional sobre a implementação da SAF nos clubes Cruzeiro (MG), Botafogo (RJ) e Vasco (RJ) – os primeiros grandes clubes a adotarem o modelo – elaboramos um estudo de caso múltiplo com abordagem qualitativa, construído a partir de revisão bibliográfica, pesquisa documental e análise de conteúdo. Com a revisão bibliográfica, contextualizamos o futebol no Brasil e acionamos conceitos de comunicação organizacional e de relações públicas para analisar a produção comunicacional estratégica dessas organizações. Já com a pesquisa documental, coletamos os dados que resultaram em um conjunto de 62 notícias institucionais, publicadas nos sites dos clubes no período de 1 de julho de 2021 a 15 de setembro de 2022. Posteriormente, fizemos a interpretação e a geração de inferências sobre os casos, a partir das quais identificamos que o direcionamento de visibilidade sobre o modelo SAF, durante o recorte temporal, foi similar entre Cruzeiro, Botafogo e Vasco, com prevalência dos argumentos de transparência e governança, ganho de competitividade e atração de investimentos, bem como referências aos públicos de dirigentes, compradores das SAFs e torcida para a defesa do novo modelo.

Palavras-chave: Futebol. Sociedade Anônima do Futebol (SAF). Comunicação estratégica.

ABSTRACT

The present study aims to understand the new model of "Anonymous Football Society" (Sociedade Anônima do Futebol, SAF) and how big football clubs communicate this change of legal nature to their publics. The choice of the theme was due to the recent creation of the model, the political context in which it was created and the relevance of football for the Brazilian society, which raises questions about the narratives adopted in the transition from the associative model to the SAF model. Furthermore, we consider important for the field of public relations to produce interdisciplinary work between football studies and strategic communication studies, as well as those that underlie the work of public relations in the area, topics that are rarely addressed in the academic production. In order to achieve the main objective of analyzing how the institutional communication about the implementation of the SAF was in Cruzeiro (MG), Botafogo (RJ) and Vasco (RJ) clubs - the first big clubs to adopt the model - we elaborated a multiple-case study with a qualitative approach, built from literature review, documentary research and content analysis. With the literature review, we contextualized football in Brazil and used concepts of organizational communication and public relations to analyze the strategic communication production of these organizations. With the documentary research, we collected the data that originated our corpus of 62 news, published on the websites of the clubs in the period between July 1, 2021 and September 15, 2022. After, we interpreted and generated inferences about the cases, identifying that the visibility targeting about the SAF model, during the time frame, was similar between Cruzeiro, Botafogo and Vasco, with prevalence of the arguments "transparency and governance", "competitive advantage (in sports)" and "attraction of investments" as well as references to the publics "managers", "buyers (investors) of SAFs" and "fans (supporters)" for the defense of the new model.

Keywords: Football. Anonymous football society (SAF). Strategic communication.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Diagrama 1 —	Noções fundamentais sobre SAF de acordo com o Artigo 1º da Lei nº 14.193/2021	15
Diagrama 2 —	Cotas TV Globo - Campeonato Brasileiro de Futebol ("Brasileirão")	19
Diagrama 3 —	Diminuição de receitas após queda para Série B do Campeonato Brasileiro	20
Figura 1 —	Círculo Vicioso de Um Clube em Crise	21
Quadro 1 —	Levantamento do O Globo em conjunto com o Instituto IPEC com projeção do tamanho das torcidas dos clubes de futebol brasileiros em 2022	23
Quadro 2 —	As maiores torcidas do Brasil de acordo com o Sport Track	24
Figura 2 —	Faixa "Ganhar ou perder, mas sempre com democracia" da Democracia Corinthians	33
Esquema 1 —	Composto (mix) da Comunicação Integrada	41
Figura 3 —	Homepage do site cruzeiro.com.br	54
Figura 4 —	Homepage do site clubesdocruzeiro.com.br	54
Figura 5 —	Botão de menu "O Cruzeiro"	55
Figura 6 —	Título "O que é SAF"	56
Figura 7 —	Homepage do site cruzeiro.com.br - Notícias e Imprensa	57
Figura 8 —	Homepage do site do Botafogo	57
Figura 9 —	Homepage do site do Vasco	58
Quadro 3 —	Códigos	59
Quadro 4 —	Corpus	59
Quadro 5 —	Categoria de Análise Públicos	67
Quadro 6 —	Categoria de Análise Argumentos	68
Figura 10 —	Representatividade dos públicos nas notícias	69
Figura 11 —	Referências aos argumentos nas notícias	75

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CBF	Confederação Brasileira de Futebol
CONMEBOL	Confederación Sudamericana de Fútbol (Confederação Sul-Americana de Futebol)
FIFA	Fédération Internationale de Football Association (Federação Internacional de Futebol)
SAF	Sociedade Anônima do Futebol

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL	14
2.1	A LEI E SEUS ANTECEDENTES	14
2.2	AS SAFS DE CRUZEIRO, BOTAFOGO E VASCO	25
3	FUTEBOL NO BRASIL	28
3.1	HERANÇA DOS INGLESES	28
3.2	O PAÍS DO FUTEBOL	30
3.2.1	Estudos sobre o futebol brasileiro	34
3.3	FUTEBOL E MÍDIA	36
4	COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA	39
4.1	COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	39
4.2	COMUNICAÇÃO ORIENTADA A OBJETIVOS	43
4.3	DISPUTA POR IMAGEM FAVORÁVEL E LEGITIMIDADE	45
4.4	COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NO FUTEBOL	49
5	ABORDAGEM METODOLÓGICA	51
5.1	<i>CORPUS</i> DE PESQUISA	53
5.2	CATEGORIAS DE ANÁLISE	66
6	ESTUDO DE CASO: A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA DE CRUZEIRO, BOTAFOGO E VASCO PARA A SUA TRANSFORMAÇÃO EM SAF	69
6.1	ANÁLISE DA CATEGORIA PÚBLICOS: PROTAGONISTAS E COADJUVANTES NA TRANSIÇÃO PARA SAF	69
6.2	ANÁLISE DA CATEGORIA ARGUMENTOS: COMO A SAF É DEFENDIDA	75
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
	REFERÊNCIAS	84
	ANEXO A —LISTA DAS 24 SAFS NO TERRITÓRIO BRASILEIRO EM 2022, CONFORME LEVANTAMENTO DO ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA AMBIEL ADVOGADOS	92

1 INTRODUÇÃO

O futebol possui grande alcance e influência no Brasil, e seus acontecimentos geram fortes repercussões na população brasileira. Com diversidade de atores sociais e áreas de atuação conectadas a ele, o futebol pode ser analisado a partir de diversos pontos de vista. Para DaMatta (1982),

é precisamente essa interação complexa [...] que cria o fascínio exercido pelo futebol enquanto um jogo e um drama. É sem dúvida essa complexidade que permite tomar o jogo de futebol como uma metáfora da própria vida. (DAMATTA, 1982, p.31)

No país, ele é o esporte mais assistido e consumido. Movimenta, de acordo com a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), anualmente, cerca de R\$ 50 bilhões de reais, com em torno de 150 mil profissionais envolvidos direta ou indiretamente (CBF, 2019). Nos meios de comunicação, recebe destaque dia após dia, seja em jornais impressos, telejornais, programas de rádio ou plataformas multimídias de grandes canais de comunicação; ainda, há de se destacar sua presença quase que singular em canais e programas esportivos. Além disso, o futebol está diretamente ligado à construção da identidade brasileira, sendo inclusive referido como “o país do futebol” internacionalmente.

Por ser um esporte de massa, o futebol nos ajuda a entender os anseios e as opiniões da população brasileira sobre diversos assuntos, que são discutidos desde as mesas de bar até ao Congresso Nacional, como: sensibilidade a regras, disparidades econômicas, corrupção, saúde mental e comportamento no ambiente de trabalho, limites da competitividade, políticas de esquerda ou de direita, preconceito racial, desigualdade de gênero e tensões entre público e privado.

Portanto, considera-se relevante estudar a transformação das organizações clubes de futebol, representantes de um relevante fenômeno cultural no Brasil (o futebol), que estão modificando a sua natureza jurídica de associativa para privada. Esta transformação se dá em grandes clubes a partir da Lei da Sociedade Anônima do Futebol (SAF), dispositivo legal criado especialmente para clubes de futebol. A Lei da SAF foi aprovada em 2021, em um período de pandemia e com o apoio da base política do ex-presidente Jair Bolsonaro, sendo desenvolvida rapidamente por pressão dos aliados políticos e dos clubes de futebol que necessitavam de incentivos financeiros. Sua formulação e seus argumentos de apoio seguem uma lógica liberal típica das reformas empregadas pelo governo Bolsonaro, tal como a Reforma da Previdência (2019) e a Medida Provisória da Liberdade Econômica (2019).

Além disso, a escolha do tema foi definida a partir da afinidade pessoal da

autora pelo futebol e por seu interesse na interdisciplinaridade entre os estudos de relações públicas e de esporte. Esse interesse se dá por conta dos valores sociais compartilhados a partir do futebol e do poder que ele possui em engajar multidões, aspectos importantes para quem estuda comunicação. Ademais, acredita-se ser relevante para a área de comunicação organizacional estudar mecanismos de legitimação de organizações em contextos de mudança de natureza jurídica (e de modelo de negócio).

Por mais que já houvesse a opção dos clubes se tornarem Sociedades Anônimas (SA), a SAF inaugurou uma natureza jurídica específica para o futebol. Nessa mudança de associação sem fins lucrativos para SAF os clubes de futebol definem formalmente que seu fim principal é o lucro, e não conquistas de campeonatos ou a manutenção de tradições relacionadas ao clube. O lucro não é mais apenas um “meio” para se construir equipes vencedoras ou garantir o conforto de seus associados. A partir da transformação do modelo de negócio, o lucro se torna o norteador de todas as decisões estratégicas dessas organizações, o que subverte a própria razão de existência delas e os motivos apontados como determinantes para a sua popularização, como o sentimento de “horizontalização do poder” (DA MATTA, 1982, p.34). E tanto esse norteador como o discurso empregado afetam os públicos em seu entorno, principalmente por se tratar de um esporte amplamente assistido e publicizado no país.

Mesmo com a lei tendo sido criada recentemente, ao final de 2022 já haviam sido mapeados 24 clubes de futebol pelo Brasil que se transformaram em SAFs¹, o que nos mostra a velocidade em que esse modelo está se popularizando no futebol brasileiro. Ainda na temporada de 2023, as SAFs podem chegar a formar mais da metade dos times participantes da Série A do Campeonato Brasileiro (que abriga tradicionalmente 20 participantes), sendo elas dos seguintes times: Cruzeiro, Botafogo, Vasco, Red Bull Bragantino, Bahia, Coritiba, América-MG, Atlético Mineiro, Athletico, Fluminense e Cuiabá. Entre esses clubes, alguns possuem SAFs consolidadas e outros estão em fase de debates internos e negociações com possíveis compradores.

A partir desse novo fato, questionamos como ocorre a comunicação durante a mudança dos clubes para SAF. Especificamente, nos perguntamos: quais públicos aparecem na comunicação realizada pelos clubes de futebol durante o período de transição? Desses, quem possui voz ativa e quem é referenciado? Quais são as argumentações feitas sobre a SAF? Quais ações são tomadas para sustentar esses argumentos durante a transição? Dessas provocações, surge o seguinte *problema de pesquisa*: como os clubes de futebol que estão se tornando SAFs comunicam institucionalmente essa mudança de natureza jurídica aos seus públicos?

¹ Conforme levantamento do escritório de advocacia Ambiel Advogados (anexo A).

Para responder ao problema, tem-se como *objetivo principal* analisar aspectos da comunicação institucional sobre a implementação da Sociedade Anônima do Futebol (SAF) nos clubes Cruzeiro (MG), Botafogo (RJ) e Vasco (RJ). Já os *objetivos específicos* são: (a) contextualizar a Sociedade Anônima do Futebol e sua ligação com o histórico do futebol no Brasil; (b) identificar a (in)visibilidade de diferentes públicos e argumentos na comunicação institucional dos clubes de futebol frente à implementação de suas SAFs; (c) compreender como a modificação da natureza e da finalidade organizacionais nos clubes de futebol é acionada na estratégia de comunicação dessas organizações.

Para cumprir com tais objetivos, nossa pesquisa orienta-se pela *abordagem qualitativa* e constitui-se como *estudo de caso múltiplo*, especificamente, três casos, referentes aos clubes de futebol Cruzeiro, Botafogo e Vasco. A partir de aparato teórico da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas, recuperado na *revisão bibliográfica*, o trabalho se volta para a produção comunicacional estratégica desses times de futebol. Os procedimentos de coleta de dados sobre os três casos em estudo incluíram *pesquisa documental* nos sites dos clubes, no período de 1 de julho de 2021 a 15 de setembro de 2022, constituindo *corpus* de 62 notícias institucionais. A apreciação desses dados foi realizada a partir da *análise de conteúdo* e foi orientada por categorias analíticas propostas em cotejamento entre empiria, teoria e os objetivos definidos para o estudo.

Este trabalho de conclusão de curso conta com seis capítulos. No primeiro capítulo há a apresentação do objeto de estudo, na qual discorremos sobre a Lei da SAF, abordando o contexto que levou à criação de um novo modelo jurídico para o futebol e os argumentos mais frequentemente usados para justificá-lo já identificados por especialistas e estudos anteriores. Além disso, traçamos o histórico dos três primeiros grandes clubes brasileiros a utilizarem o dispositivo legal, visto que são essas as organizações que tiveram seus materiais de comunicação institucional analisados.

No segundo capítulo, nos aprofundamos no mundo do futebol. Já entendida a nova proposta de solução para o futebol brasileiro, é preciso compreender como esse esporte se desenvolveu no país até o presente momento e por que seria necessário alterar alguns de seus princípios organizacionais básicos. Para isso, retomamos a origem do futebol na Inglaterra e como chegou ao Brasil como herança cultural, já com indícios de tensionamentos em diversos campos, principalmente em relação à dicotomia *amador versus* profissional. Também descrevemos a forte ligação e influência que o futebol possui na política brasileira, as formas como o futebol já foi entendido (e estudado) no Brasil e qual sua relação com a mídia.

O terceiro capítulo trata sobre comunicação estratégica. Nessa seção,

trazemos conceitos sobre a comunicação nas organizações, a comunicação orientada a objetivos, a disputa por imagem favorável e legitimidade, e a comunicação estratégica no futebol.

No quarto capítulo abordamos a metodologia empregada nesta pesquisa. Nele explicamos as etapas de coleta de dados para o *corpus*, composto por sessenta e duas matérias dos sites institucionais dos três clubes de futebol, e de análise de conteúdo, empregada no estudo de caso múltiplo.

Já no quinto capítulo são apresentadas as análises e seus resultados conforme categorias propostas para o estudo. O último capítulo refere-se às nossas conclusões finais, onde retomamos os capítulos antecedentes e refletimos sobre os resultados a partir de nosso problema de pesquisa e objetivos.

2 SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL

Neste capítulo abordamos a Sociedade Anônima do Futebol (SAF), descrevendo a sua natureza, o porquê de ter sido criada e quais os argumentos utilizados em sua defesa. Além disso, contextualizamos a escolha de três grandes clubes de futebol em criar as suas SAFs. Portanto, este capítulo tem o objetivo de apresentar o fenômeno que convoca o olhar de pesquisa desta monografia e a partir do qual é configurado o objeto de estudo.

Por ser um dispositivo jurídico relativamente novo, é importante ressaltar que muitas das decisões jurídicas acerca da lei da SAF seguem lógicas diferentes em cada tribunal e ainda hão de ser resolvidas em jurisprudência. Com isso em vista, utilizamos como base principalmente os entendimentos abordados no seminário "Sociedade Anônima do Futebol - SAF: Aspectos constitutivos, tributários e trabalhistas", realizado pela Escola Judicial do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região (TRT4), Federação Gaúcha de Futebol (FGF) e Academia Nacional de Direito Desportivo (ANDD), com apoio da Comissão Especial de Legislação e Direito Desportivo da OAB/RS e da Fundação Escola da Magistratura do Trabalho/RS (FEMARGS). O seminário reuniu ministros do Tribunal Superior do Trabalho (TRT), além de outros profissionais do Direito e especialistas em SAF. Ainda, buscamos por informações escritas por jornalistas, gestores e economistas ligados ao futebol (PANDOLFO, 2022; PUPPI, 2022; SANTOS SIMÕES, 2020; VASCONCELOS, 2022).

2.1 A LEI E SEUS ANTECEDENTES

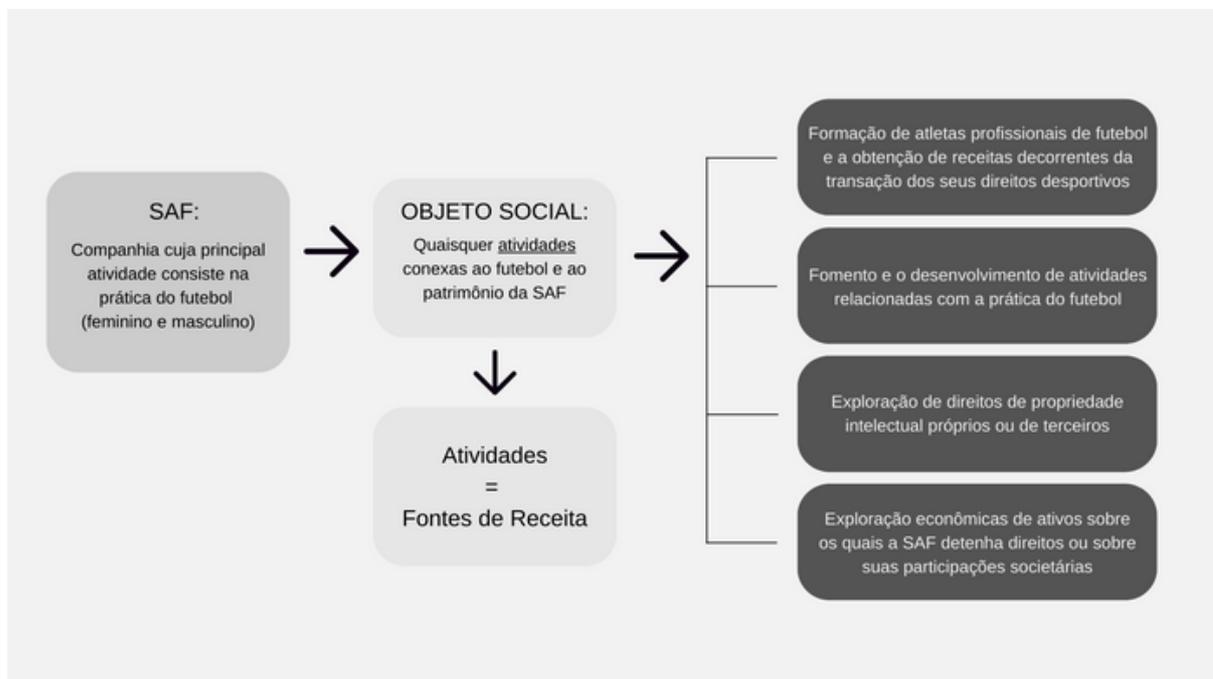
Promulgada em 6 de agosto de 2021, a Lei 14.193/2021, "Lei da SAF", criou um novo modelo de natureza jurídica empresarial especificamente para clubes de futebol. Portanto, a SAF

Na prática, é uma empresa cuja atividade principal consiste na prática do futebol em competições profissionais, diferentemente do modelo tradicional de clubes no Brasil, que, por sua maioria, não tem fins lucrativos (DI CARLO, 2022 apud COCCETRONE, 2022)

Possui como principal objetivo separar a parte social do clube do setor administrativo do futebol (VIEGAS, 2022). Para isso, de acordo com a Agência Senado, a lei da SAF "estabelece normas de governança, controle e transparência, institui meios de financiamento da atividade futebolística e prevê um sistema tributário especial" (AGÊNCIA SENADO, 2021). Assim, a SAF é a detentora e responsável pelas atividades relacionadas ao futebol, como exploração dos direitos

de imagem, desenvolvimento dos setores de futebol e participação em eventos esportivos, conforme diagrama abaixo:

Diagrama 1 — Noções fundamentais sobre SAF de acordo com o Artigo 1º da Lei nº 14.193/2021



Fonte: Adaptado de Pandolfo (2022, p. 3).

A constituição de uma SAF é possível de três maneiras diferentes: por iniciativa, transformação ou cisão (PANDOLFO, 2022). A primeira, por iniciativa, é pela criação de um novo clube, já fundado seguindo o modelo de Sociedade Anônima do Futebol. O segundo é por meio da transformação completa em SAF, integrando todos os setores do antigo clube ao novo modelo empresarial. A terceira maneira, a de cisão, a escolhida pelos grandes clubes de futebol até a presente data e a qual nos referimos durante este texto, ocorre quando os clubes constituem SAF, se tornam acionistas desta sociedade e movimentam os ativos de seu setor de futebol para ela, vendendo posteriormente as ações para investidores, mas sem eliminar a associação original, que se torna detentora das dívidas.

O que ocorre nos processos de transformação e cisão é o seguinte: 1) existe uma associação civil sem fins lucrativos (o "clube"), que é a pessoa jurídica que administra tudo o que se refere ao patrimônio dessa organização 2) com a Lei da SAF, esse clube cria uma nova pessoa jurídica (empresa) e transfere o seu patrimônio total ou o que se refere ao futebol para essa empresa 3) então, o clube tem a possibilidade de vender ações desta SAF para investidores. Ou seja, é primeiro preciso criar ou, como é também escrito na literatura, se tornar SAF, para depois ocorrer o processo de venda desta SAF para investidores, que a partir desse

movimento irão liderar a administração dos ativos de futebol.

De acordo com Puppi (2022), o modelo de SAF interessa primeiramente a clubes endividados, depois a clubes iniciantes, seguidos por clubes enxutos e centralizados (os "novos ricos" do futebol) e, por fim, a clubes gigantes que queiram dar um novo passo na profissionalização de sua gestão. Para o autor, é inevitável que todos os clubes se tornem SAF. Isso se justifica principalmente por seu regime de tributação, o Regime de Tributação Específica do Futebol (TEF), e seu Regime Centralizado de Execuções (RCE), que possuem benefícios únicos.

O Regime de Tributação Específica do Futebol (TEF) define, entre outras coisas, que nos seus primeiros cinco anos como SAF o imposto total não recaia sobre as transferências de jogadores. Para exemplificar o quão benéfico isso pode ser para os clubes, de acordo com relatório da FIFA de 2021 (Fifa Global Transfer Market Report) o Brasil movimentou R\$36 bilhões e lucrou R\$10,4 bilhões com transferências de atletas de futebol entre 2011 a 2020. Ainda, o TEF define o pagamento de 4 a 5% de sua receita como imposto total, próximo do que pagam as associações sem fins lucrativos (em torno de 4%) e distante do que pagam as empresas tradicionais (cerca de 30%).

O Regime de Tributação Específica do Futebol (TEF) auxilia os clubes com o fim de bloqueios e execuções, ao passo que estabelece com seus credores um plano de pagamento de dívida, fazendo uma fila de pagamentos do passivo cível e trabalhista, que podem ser alongados em até dez anos nesse regime. A Federação Internacional de Futebol (FIFA²), por exemplo, tem o poder jurídico de bloquear a "compra"³ de jogadores em clubes associativos, caso eles tenham impasses jurídicos e dívidas com a referida, conhecido como *transfer ban* (proibição de transferência, em português). Porém, quando existe a mudança para SAF, existe proteção contra a penhora ou o bloqueio de receitas (pela FIFA ou por qualquer outro órgão). A única maneira de bloqueios e execuções acontecerem em relação às dívidas anteriores à SAF é se a SAF descumprir sua principal responsabilidade: transferir mensalmente 20% de suas receitas correntes (mensais) e 50% dos lucros e dividendos ao clube associativo originário. Ou seja, a SAF lucra como empresa e paga impostos como associação sem fins lucrativos, além de juridicamente não ser a detentora das dívidas.

De acordo com Santos Simões (2020) são os seguintes aspectos que compõem o "mito" da SAF como "salvadora" dos clubes: eficiência corporativa, racionalidade de mercado, atração de investimentos, liberdade da política,

² Fédération Internationale de Football Association, em francês

³ A expressão "compra de jogador" não é correta do ponto de vista jurídico, desde a Lei Pelé de 1998. Antes dela, os jogadores eram como produtos do clube, que poderiam ser comprados e vendidos entre clubes. Hoje, são contratados e possuem direitos trabalhistas como qualquer outro funcionário. Entretanto, a expressão continua em uso nos meios de comunicação e no vocabulário popular, por isso a utilizamos no texto.

transparência e governança, ganho de competitividade, reversão do papel de exportador e respeito aos clientes. Seguindo esses aspectos, podemos agrupar em quatro os principais argumentos dos defensores das SAFs: 1) o novo modelo profissionalizaria a gestão dos clubes de futebol brasileiros, afastando do amadorismo e da "politicagem" típicos dessas organizações, 2) a prova de sucesso estaria nos exemplos de organizações privadas e dos clubes-empresa, em especial os estrangeiros, 3) o advento da SAF criaria independência do apoio governamental na questão financeira, 4) a inserção de uma lógica de mercado nos clubes consequentemente criaria ou fortaleceria uma cultura de sustentabilidade (principalmente de boas práticas de governança) e de transparência em tais organizações.

O amadorismo e "politicagem" são bastante criticados na gestão do futebol no Brasil. De fato, os dirigentes do futebol brasileiro são em sua maioria amadores, isto é, não têm trajetória acadêmica e/ou profissional em gestão do futebol e demais áreas correlatas. Em muitos clubes, ocorre inclusive desses representantes não receberem salário por sua função, ou seja, são voluntários⁴ do clube. Isso porque quando se trata de associação esportiva, os gestores responsáveis pelo clube são escolhidos de forma democrática, por meio de eleição, fruto de uma lógica advinda do esporte amador, conforme retomamos no próximo capítulo. Cada clube possui as suas regras, mas, em geral, os associados do time votam em um grupo e em um líder com os quais se identificam, muito parecido com o que ocorre nas eleições para cargos legislativos e executivos. Entretanto, o fato desses líderes serem amadores, e pontuamos aqui que a expressão significa "aquele que ama", tende a fazer com que eles assumam mais fortemente sua atitude como torcedor do que como gestor de uma grande empresa⁵ (VASCONCELOS, 2022).

Ainda, sobre a "politicagem", essa expressão pode se referir à política interna do clube ou de como os dirigentes convergem para a cargos governamentais. Na política interna o que ocorre são alianças a diversos grupos políticos e outros públicos de interesse, como conselheiros e até empresários de atletas a depender do contexto, e também ao ambiente político fora da organização. Fora da organização, mas não por acaso, podemos observar o grande sucesso na ascensão de diversas figuras políticas a partir do mundo do futebol, em especial quando há sucesso no comando de clubes. Fernando Collor, ex-presidente do Brasil, iniciou sua carreira política como presidente do CSA, clube de futebol alagoano; Eurico Miranda, que foi presidente do Vasco da Gama, se elegeu deputado federal pelo Rio

4 Romildo Bolzan Júnior, que comandou o Grêmio de 2014 a 2022, é um exemplo. Além de presidir o time gaúcho, ele trabalhava advogado e administrava uma propriedade rural da família.

5 Há de se destacar que a maioria dos dirigentes do futebol brasileiro possuem extensa experiência em seus setores de atuação, sendo por exemplo sócios de grandes empresas.

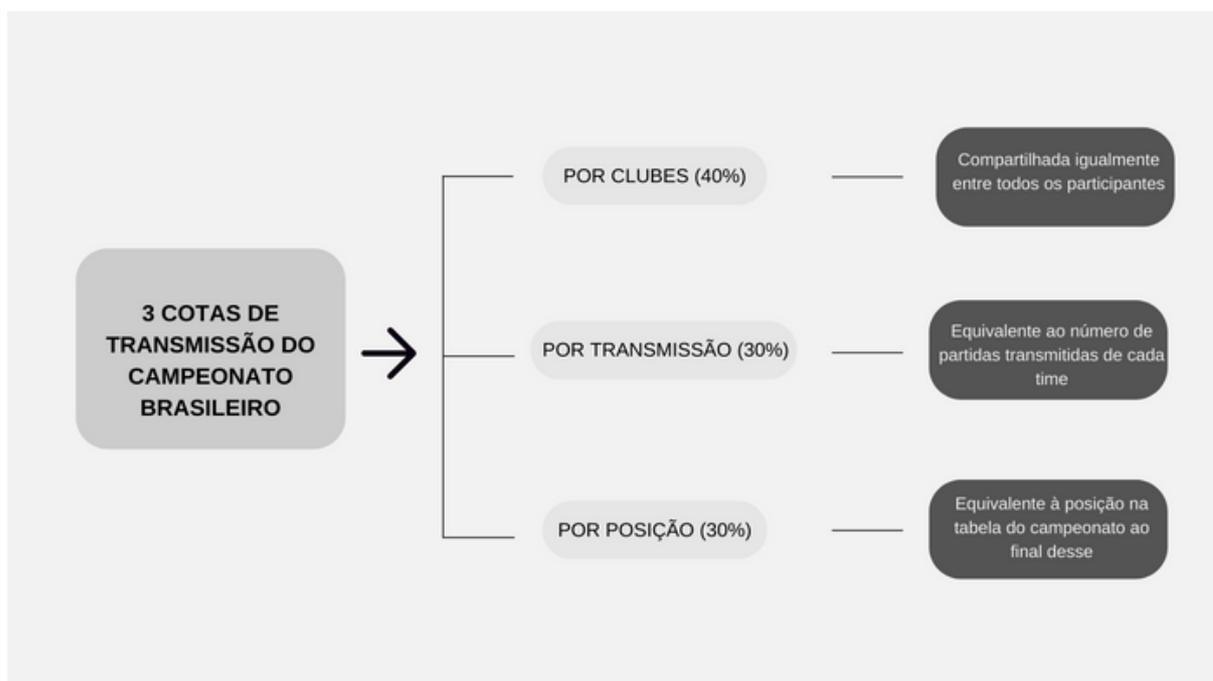
de Janeiro; Andrés Sanchez, que foi presidente do São Paulo, se elegeu deputado federal pelo estado homônimo; Zezé Perrella, que foi presidente do Cruzeiro, chegou a se tornar senador de Minas Gerais; Alexandre Kalil, que foi presidente do Atlético Mineiro, foi eleito prefeito duas vezes de Belo Horizonte e disputou o cargo de governador do estado de Minas Gerais em 2022; Romildo Bolzan, presidente do Grêmio, quase concorreu⁶ ao governo do Rio Grande do Sul em 2022, sendo sondado por ao menos dois anos pelo Partido Democrático Trabalhista (PDT). O sucesso de um dirigente à frente de um clube de futebol tem o poder de lhe dar influência suficiente para convencer multidões sobre seu projeto político dentro do clube e fora dele também.

Por essa necessidade de sucesso, muitos gestores optam por fazer investimentos extremos em prol de vitórias esportivas rápidas. Entretanto, a maioria dos clubes adota a mesma estratégia de gestão e planejamento de suas equipes de futebol e, no esporte, sempre há vencedores e perdedores, fazendo com que nem todos esses investimentos tenham retorno em desempenho esportivo ou financeiro. No modelo de negócio atual dos clubes de futebol brasileiros, quanto mais campeonatos relevantes o clube participa e ganha (ou obtém boa classificação), e quanto mais se torna interessante para redes de transmissão de eventos, mais dinheiro ele recebe. Portanto, as receitas advindas das cotas de televisão⁷ são cruciais para as finanças de um clube de futebol. As receitas dos clubes com o contrato da Globo (NEUKRANZ, 2022) para a transmissão do Campeonato Brasileiro, por exemplo, ocorre pelo cruzamento de valores definidos para clubes, para transmissão e por posição ao final do campeonato, conforme diagrama abaixo:

⁶ Na imprensa gaúcha é consenso que isso não aconteceu apenas pela queda do Grêmio à segunda divisão do Campeonato Brasileiro e mau momento do clube.

⁷ Além da televisão, essa verba também pode vir de serviços de streaming, que tem investido no setor de esporte nos últimos anos.

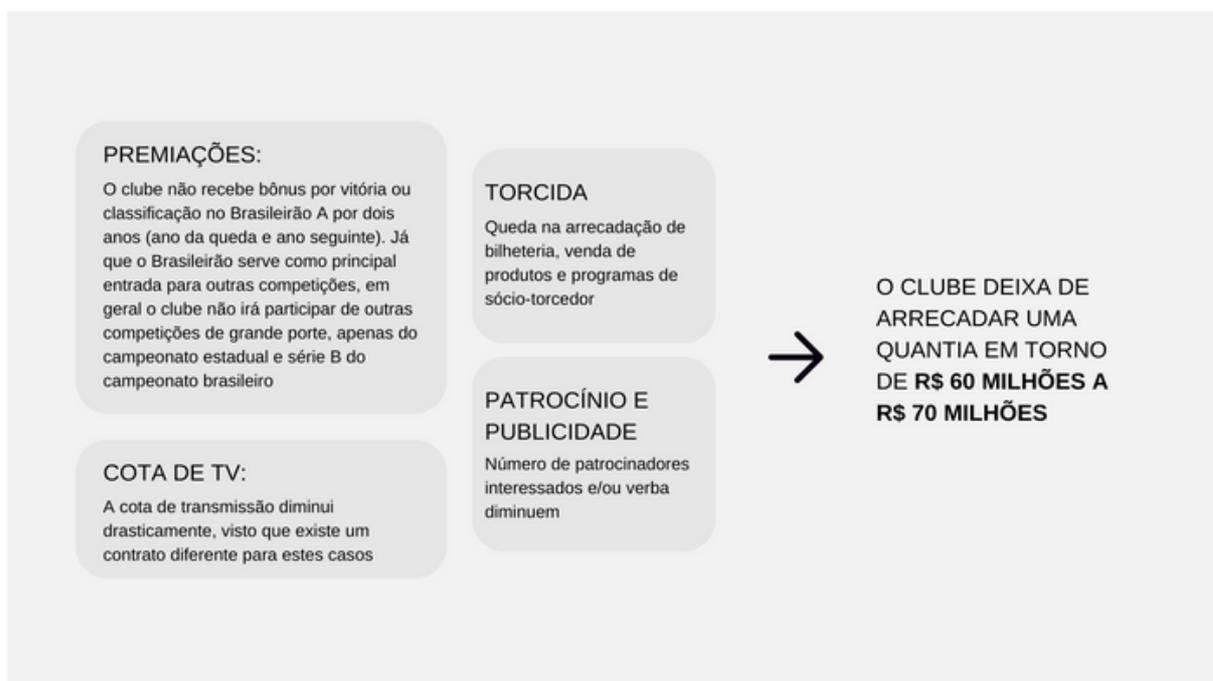
Diagrama 2 — Cotas TV Globo - Campeonato Brasileiro de Futebol ("Brasileirão")



Fonte: A autora (2022).

Com bom desempenho esportivo e os melhores atletas, o espetáculo fica mais atrativo para a torcida, que se engaja de forma mais acentuada: marca presença em jogos (aumenta a renda de bilheteria), assiste às transmissões na TV, compra itens do clube (como camisas e brindes), se associa ou faz um *upgrade* no programa de sócio-torcedor, e reproduz a marca do clube no *offline* e no *online*. Com uma torcida engajada, mais patrocinadores se interessam pelo clube, que injetam dinheiro, possibilitando a contratação dos melhores profissionais de diversas áreas, que, em tese, vão fazer o clube conquistar novamente a vitória naqueles campeonatos já citados. Entretanto, em todos os anos alguns times são rebaixados para a segunda divisão do Campeonato Brasileiro, o que gera, além de uma decepção por parte da torcida, forte perda financeira ao clube. O clube deixa de receber verbas de premiação, vê o valor das cotas de televisão abaixar, perde o engajamento da torcida em todos os seus pontos de contato, e encontra dificuldades em manter e/ou encontrar novos patrocinadores. Por conta disso, os clubes deixam de arrecadar dezenas de milhões, o que impacta de forma brusca a administração financeira do clube, mesmo quando há superávit no ano anterior, conforme sintetizado no Diagrama 3 em exemplo de rebaixamento de time para a série B do Campeonato Brasileiro.

Diagrama 3 — Diminuição de receitas após queda para Série B do Campeonato Brasileiro

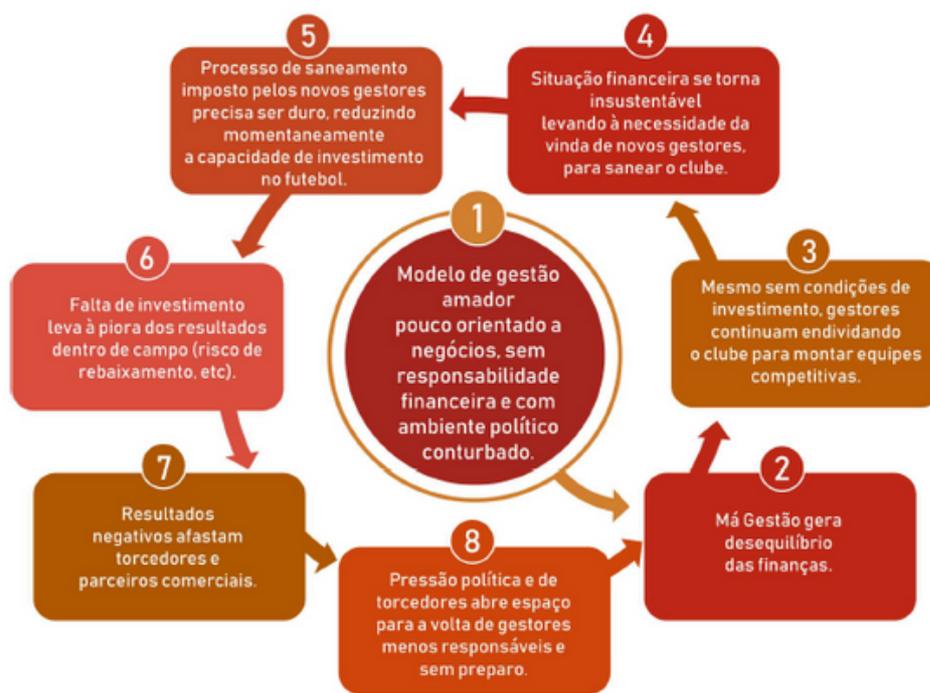


Fonte: A autora (2023).

Essa lógica também acaba por criar um círculo vicioso de gestão permeada por crises esportivas e financeiras, na qual alguns dirigentes optam por endividar o clube mas ter equipes competitivas, enquanto outros focam em estabilizar o clube financeiramente e passam a ignorar investimentos no time. Ambos geram malefícios para o clube por falta de equilíbrio e de continuidade de gestão com olhar em uma visão de futuro única. É possível que isso ocorra em decorrência de um modelo de negócio (e conseqüentemente de gestão) "quebrado", ou seja, que nunca foi realmente pensado como negócio, e sim como agremiação de pessoas com um interesse em comum, no caso o futebol – conforme argumento sintetizado na Figura 1. O problema é que se tenta resolver essa questão com o olhar corporativo, mas de maneira tática e não estratégica: o cerne da questão, o modelo de negócio (e a escolha entre ser um negócio ou não), acaba por não ser discutido.

Figura 1 — Círculo Vicioso de Um Clube em Crise

O CÍRCULO VICIOSO DE UM CLUBE EM CRISE



Fonte: Pluri Consultoria (2019, p. 4).

Por isso, recentemente, há inclusive uma antipatia de alguns termos de gestão no contexto do futebol, visto que aparentemente não resolvem os problemas dos clubes, quando o que ocorre é que a atividade do futebol é deficitária por natureza, ou seja, não estaria orientada à lucratividade (SANTOS SIMÕES, 2020). A partir disso,

o mercado financeiro passou a ser um dos protagonistas neste novo cenário. Termos como Venture Capital e Private Equity passaram a predominar nas mesas de reuniões dos gestores da bola, **substituindo os surrados "planejamento" e "gestão eficiente", que muitas vezes eram usados como fachada pelos dirigentes sem nunca resolver de verdade os problemas financeiros das instituições.** (AE, 2022, grifo nosso)

Contrainstintivamente, o retorno de ser dirigente ou investir em um clube de futebol, no Brasil, não tem relação direta com lucro. O que pode sim ocorrer é o lucro com a venda do clube-empresa, devido ao valor de marca, porém não devido à rentabilidade contábil. A atração ao futebol se deve ao fato de que, além da possibilidade de fraudes que historicamente estiveram relacionadas aos clubes (como lavagem de dinheiro), ter influência no futebol gera abertura com a população local e reconhecimento de marca. Isto pode explicar porque tantos investidores

russos e de países árabes investem no futebol europeu e americano: o esporte gera proximidade com a população e governos locais, facilitando outros negócios, como exploração de combustíveis fósseis (VOSKOBOYNIK, 2017). Ainda, clubes de futebol podem servir como um grande investimento em marca, como é o caso do Red Bull Bragantino (ATHLETICINTEREST..., 2020) (antes Clube Atlético Bragantino), clube adquirido pela empresa de bebidas energéticas Red Bull que rebatizou o time com sua marca.

Já com a possibilidade de capital aberto, o ganho financeiro para grandes investidores está atrelado a resultados ruins do time, visto que possibilita comprar ações em baixa e vendê-las em alta para torcedores fanáticos (porque investidores não irão ter interesse em investir em um modelo de negócio caracteristicamente deficitário), o que vai contra a tradição esportiva e pode, inclusive, gerar mais negociações obscuras e fraudulentas.

Outro argumento é de que clubes-empresa foram bem-sucedidos em outros países, porém a ideia do que é sucesso é bastante relativa (SANTOS SIMÕES, 2020). Alguns clubes de futebol, por exemplo, possuem saúde financeira, mas não vitórias esportivas. Real Madrid e Barcelona são conhecidos por estarem na elite do futebol mundial – e também são os únicos clubes que não são sociedades anônimas na Espanha. Por mais que eles passem por eventuais dificuldades financeiras – pelo caráter deficitário típico do esporte – não há como negar sua grandeza no esporte. De acordo com Santos Simões (2020), a imprevisibilidade de resultados esportivos e financeiros se repete no cenário europeu, independente se no modelo privado, associativo ou misto (ROCCO JUNIOR, 2016). Ainda, há comparações com a rentabilidade de clubes norte-americanos de outros esportes, como na *National Basketball Association* (NBA, Associação Nacional de Basquete, em português). O que ocorre, porém, é que nos Estados Unidos existe um sistema de franquias, no qual o produto principal é a Liga, e existem regulamentações, como tetos salariais, para o negócio se manter saudável financeiramente – o modelo de negócio é diferente do modelo europeu e sul-americano (ROCCO JUNIOR, 2016), justamente porque é pensado *a priori* como negócio.

Como já citado, o modelo de SAF é tido como ideal para clubes endividados, em especial os grandes clubes do futebol brasileiro. Mas o que faz um clube ser considerado grande ou um dos maiores? É possível fazer a classificação dos maiores clubes de futebol brasileiro de diversas maneiras, muitas delas subjetivas ou de cunho popular, como é o G-12, tradicional classificação no ambiente futebolístico do grupo dos clubes considerados grandes no Brasil, formado por Atlético Mineiro, Botafogo, Corinthians, Cruzeiro, Flamengo, Fluminense, Grêmio, Internacional, Palmeiras, Santos, São Paulo e Vasco da Gama. Tal classificação leva

em conta o tamanho de torcida, a tradição esportiva (número de títulos e participação em campeonatos) e a relação com o contexto histórico futebolístico brasileiro, e não possui ordem de melhores times. Ainda, é relacionado com o Clube dos 13⁸ (C13), criado em 1987 para proteger os interesses de cunho comercial (com patrocinadores e redes de telecomunicação) e políticos (perante outras organizações, como a CBF) dos seguintes clubes: Atlético-MG, Bahia, Botafogo, Corinthians, Cruzeiro, Flamengo, Fluminense, Grêmio, Internacional, Palmeiras, Santos, São Paulo e Vasco.

Em termos de tamanho de torcida, clubes do eixo Rio-São Paulo (Flamengo, Corinthians, São Paulo, Palmeiras, Vasco, Santos, Botafogo, Fluminense) lideram com as maiores torcidas, seguidos pelos estados do Rio Grande do Sul (Grêmio e Internacional), Minas Gerais (Cruzeiro e Atlético Mineiro), Bahia (Bahia e Vitória), Ceará (Fortaleza e Ceará), Pernambuco (Sport e Santa Cruz) e Pará (Paysandu). Esse ranking pode ser visto na tabela a seguir, com o resultado de pesquisa feita a pedido do jornal O Globo para o Instituto Inteligência em Pesquisa e Consultoria Estratégica (IPEC) com a porcentagem de torcedores por clube.

Quadro 1 — Levantamento do O Globo em conjunto com o Instituto IPEC com projeção do tamanho das torcidas dos clubes de futebol brasileiros em 2022 (continua)

Clube	Porcentagem de respondentes
Flamengo	21,8%
Corinthians	15,5%
São Paulo	8,2%
Palmeiras	7,4%
Vasco	4,2%
Grêmio	3,2%
Cruzeiro	3,1%
Internacional	2,2%
Santos	2,2%
Atlético Mineiro	2,1%
Bahia	1,7%
Botafogo	1,3%
Fortaleza	1,3%
Sport	1,2%
Fluminense	1,1%

⁸ O clube dos 13 chegou a ter 20 clubes associados.

Quadro 1 — Levantamento do O Globo em conjunto com o Instituto IPEC com projeção do tamanho das torcidas dos clubes de futebol brasileiros em 2022 (conclusão)

Clube	Porcentagem de respondentes
Paysandu	0,9%
Ceará	0,8%
Vitória	0,7%
Seleção Brasileira	0,7%
Santa Cruz	0,6%

Fonte: Redação do GE (2022).

Em outro levantamento, da Sport Track, em relatório elaborado pela XP e pela consultoria Convocados, os dados ratificam tais informações (VALOR, 2022). Além disso, a diferença das porcentagens ao longo dos anos também mostra a flutuação do número de torcedores de acordo com o momento esportivo de cada clube, como é o caso do Flamengo, que entre 2019 e 2021 ganhou em média um título a cada 90 dias⁹.

Quadro 2 — As maiores torcidas do Brasil de acordo com o Sport Track (continua)

Clube	2018	2020	2022	Média (1993-2022)
Flamengo	19,5%	22,5%	24,0%	17,1%
Corinthians	15,8%	18,7%	18,0%	13,4%
São Paulo	10,9%	11,2%	11,5%	7,8%
Palmeiras	9,0%	9,0%	9,8%	6,5%
Vasco	5,9%	5,0%	4,1%	4,8%
Grêmio	4,2%	5,1%	4,7%	3,6%
Cruzeiro	4,5%	3,0%	2,8%	3,4%
Santos	3,2%	2,9%	3,3%	2,7%
Internacional	3,1%	3,0%	2,9%	2,6%
Atlético Mineiro	3,1%	3,2%	3,7%	2,3%
Botafogo	2,2%	2,1%	2,2%	1,6%
Fluminense	2,4%	1,7%	1,5%	1,5%
Sport	2,0%	1,8%	1,3%	1,3%
Bahia	2,1%	2,5%	1,8%	1,3%

⁹ Campeonato Carioca (2019), Libertadores (2019), Campeonato Brasileiro (2019), Supercopa do Brasil (2020), Recopa Sul-Americana (2020), Campeonato Carioca (2020), Campeonato Brasileiro (2020), Supercopa do Brasil (2021).

Quadro 2 — As maiores torcidas do Brasil de acordo com o Sport Track (conclusão)

Clube	2018	2020	2022	Média (1993-2022)
América	0,3%	0,2%	0,2%	0,5%

Fonte: Valor (2022).

Em termos de tradição esportiva, os 15 clubes mais vencedores, de acordo com Téves (2021) da Revista Bula, são, em ordem: São Paulo, Santos, Corinthians, Palmeiras, Flamengo, Grêmio, Cruzeiro, Internacional, Atlético Mineiro, Fluminense, Vasco, Botafogo, Bahia, Atlético e Sport. Já de acordo com o De Arruda (s.d), o ranking de clubes mais vitoriosos é, em ordem: Palmeiras, Santos, Flamengo, São Paulo, Corinthians, Cruzeiro, Grêmio, Internacional, Fluminense e Vasco da Gama. Importante ressaltar que cada ranking de maiores vencedores pode revelar o viés de quem o cria, mesmo que com indicadores claros. Téves (2021), por exemplo, é torcedor do São Paulo, além de ser colunista em blog especializado sobre o clube.

Com grande tradição no cenário futebolístico nacional, porém com graves crises internas, três dos grandes clubes do Brasil foram os primeiros a passarem pela transição de associação sem fins lucrativos à Sociedade Anônima do Futebol: Cruzeiro, Botafogo e Vasco, conforme apresenta-se a seguir.

2.2 AS SAFS DE CRUZEIRO, BOTAFOGO E VASCO

O Cruzeiro é uma associação poliesportiva brasileira, localizada no estado de Minas Gerais, em Belo Horizonte. Foi fundada em 1921, inicialmente com o nome *Società Sportiva Palestra Italia*, pela comunidade italiana que residia na região de Minas Gerais. Devido ao contexto da Segunda Guerra Mundial, em 1942 o clube foi rebatizado como Cruzeiro e transformou a sua marca a fim de seguir regras por parte do governo federal sobre o uso de símbolos relacionados aos inimigos de guerra Alemanha, Japão e Itália (CRUZEIRO, s.d).

No futebol, é detentor de diversos títulos nacionais e internacionais, e é reconhecido por ser um dos times que revelou e abrigou grandes talentos do futebol. Entre os jogadores de destaque que passaram pelo clube estão Tostão, Beletti, Luisão e Ronaldo Fenômeno podem ser citados.

Foram diversos os pontos que levaram o Cruzeiro a ter, ao final de 2021, logo antes da aquisição de sua SAF, uma dívida de R\$ 970 milhões, totalizando um débito líquido de R\$ 1,043 bilhão, se considerados todos os itens da contabilidade (como itens a serem pagos) (MATTOS, 2022). E isso foi consequência de diversas gestões e escolhas estratégicas ao longo da vida do clube¹⁰. Porém, 2019 foi o ano em que estourou a crise do Cruzeiro e na qual foi exposta a sua fragilidade enquanto

¹⁰ O clube completou seu centenário (100 anos de fundação) em 2021.

organização, assim como o que culminou na criação e venda de sua SAF. Naquele ano, o clube passou por escândalos administrativos, com acusações de falsidade ideológica, falsificação de documentos e desvios de recursos por parte de seus gestores (PETROCILLO, 2021); caiu para a Série B do Campeonato Brasileiro, que, conforme anteriormente citado, diminui drasticamente as receitas das agremiações esportivas; sofreu com processos trabalhistas (assim como os seus funcionários sofreram com atrasos salariais de até seis meses); e com punições da FIFA (por conta das dívidas com jogadores) e juros a partir de dívidas anteriores (R7, 2021).

Neste contexto, foi anunciada a transformação do clube em SAF e a compra de 90% do Cruzeiro SAF por Ronaldo Nazário (ex-jogador conhecido como Fenômeno), em 18 de dezembro de 2021. Rapidamente, na temporada de 2022, o Cruzeiro voltou à elite do futebol brasileiro, subindo para a Série A do Campeonato Brasileiro de forma antecipada.

Já o Botafogo de Futebol e Regatas surgiu no Rio de Janeiro a partir da junção do Club de Regatas Botafogo – clube de esportes criado em 1894 cuja finalidade era a organização de esportes como o remo, popular entre a alta sociedade brasileira no final dos anos 1800 e início dos anos 1900 – e o Botafogo Football Club, clube de futebol criado em 1904. Ambos representavam, e representam até hoje, o modo de viver da sociedade da zona sul do Rio de Janeiro, em especial da região da Enseada de Botafogo. Alguns jogadores lendários do time são: Garrincha, Nilton Santos, Jairzinho, Didi, Gérson e Túlio Maravilha. (BOTAFOGO, s.d).

O Botafogo também se encontrava em crise financeira e administrativa antes de se tornar SAF em 2019. Naquele ano, o time ficou em oitavo lugar no Campeonato Carioca, foi eliminado precocemente na Copa do Brasil e na Copa Sul-Americana, e por apenas uma posição não foi rebaixado para a série B do Campeonato Brasileiro. Além disso, por três vezes naquele ano ocorreram protestos por parte dos jogadores devido aos salários atrasados dos funcionários do clube (GLOBO ESPORTE, 2019). No mesmo ano, estudos sobre a possível SAF do time, encomendados pelos torcedores João e Walter Moreira Salles, da bilionária e tradicional família Moreira Salles, foram apresentados ao Conselho Diretor do Botafogo. Em 12 de dezembro de 2019 os conselheiros do clube aprovaram a SAF. Em 9 de janeiro de 2022, o investidor norte-americano John Textor assinou o contrato para adquirir 90% da SAF do Botafogo por R\$ 400 milhões, e 60 dias depois os demais trâmites burocráticos foram resolvidos.

De forma similar ao Botafogo, o também time carioca Vasco foi originalmente criado em 1898 como um clube de remo, por remadores de origem portuguesa, sendo eles imigrantes ou descendentes de portugueses. Em 1915 o setor de futebol

foi criado a partir da incorporação do clube de futebol Lusitânia. Além dos inúmeros títulos, é reconhecido por ser um clube agremiador de grupos minorizados. No início de sua história já aceitava jogadores de diversas origens (em termos de classe e cor) - algo que ia contra os valores e costumes da alta sociedade do Rio de Janeiro. Entre seus ídolos, podemos citar Bellini, Barbosa, Roberto Dinamite, Edmundo, Romário e Juninho Pernambucano.

No final de 2020, o Vasco contava com quatro rebaixamentos no Campeonato Brasileiro desde 2008, fator que desregula totalmente o fluxo financeiro desse tipo de organização, como citado anteriormente e como demonstra a dívida de R\$ 800 milhões que o clube possuía no mesmo ano. Em 24 de março de 2022, o Conselho Deliberativo aprovou a constituição de SAF. Em 7 de agosto de 2022, 70% da SAF do Vasco foi vendida à 777 Partners, empresa americana, por R\$ 700 milhões.

É possível observar que os três clubes são representativos não apenas por conta de sua relevância competitiva e financeira, mas também por abrigarem comunidades e serem indutores de processos de socialização a partir do esporte. O Cruzeiro com os imigrantes italianos, o Botafogo com a alta sociedade carioca, e o Vasco com grupos minorizados. É a partir dessa história que os clubes criam as suas Sociedades Anônimas do Futebol e se vinculam à toda lógica administrativa e financista do modelo.

Para entendermos a dinâmica original dos times como associação sem fins lucrativos, a relevância da alteração de modelo jurídico dos clubes de futebol brasileiros para a SAF e a mudança (ou não) em sua comunicação, devemos nos atentar ao percurso que o futebol traçou no Brasil desde a sua chegada no país, o que faremos no próximo capítulo.

3 FUTEBOL NO BRASIL

Existem divergências na literatura sobre como o futebol surgiu e se popularizou no Brasil. Após um longo período de estudos acadêmicos e matérias jornalísticas com um "discurso homogeneizador" (BANCHETTI, 2009), no qual a mesma narrativa era desenvolvida a partir de uma única obra ("O Negro no Futebol Brasileiro", de Mário Filho) e de forma muito parecida, atualmente há um receio quanto a seu uso como fonte primária, como ocorreu e ainda ocorre em muitos dos trabalhos acadêmicos produzidos sobre o futebol brasileiro (SOARES, 1998).

No final dos anos 1990, a tese de doutorado de Soares (1998) iniciou um movimento nos estudos de futebol que começou a indagar sobre algumas fontes utilizadas, e sobre a maneira como o futebol foi de certa forma inventado e reinventado ao longo do século XX.

Portanto, neste capítulo primeiramente descrevemos a conjuntura da chegada do futebol ao Brasil, como herança da Inglaterra e fator no contexto histórico brasileiro no final do século XIX, já apresentando questões sobre amadorismo e profissionalismo no futebol (CALDAS, 1990; CARRAVETTA, 2006; GIULIANOTTI, 2002; PRONI, 2000; SANTOS SIMÕES, 2021; SOARES, 1998).

Depois, comentamos sobre aqueles que escreveram a história, enquanto jornalistas ou acadêmicos, focando nos agentes do processo de "criação da criação" do futebol no país, ao invés de seguir a tentativa de abordar a história em si do futebol desde as primeiras décadas do século XX, evitando seguir aquilo que Soares (1998) chama de mito de fundação (BANCHETTI, 2009; HELAL, 2011; SOARES, 1998).

Posteriormente também discorreremos sobre como o futebol existe como produto no Brasil, com foco na sua relação com a imprensa brasileira, desde as origens entrelaçadas do futebol com a mídia até seu potencial como produto de entretenimento.

3.1 HERANÇA DOS INGLESES

A ideia de clube ou associação esportiva que caracteriza as organizações do futebol, ao invés de uma empresa que viabiliza espetáculos esportivos, possui origem na Inglaterra. Entender o porquê desta natureza jurídica de clubes ser associativa mesmo com influência mercantil é essencial para observar tensionamentos no ambiente do futebol brasileiro em seus primórdios e, posteriormente, compreender o modelo de SAF.

Atividades e jogos parecidos com o futebol como o conhecemos hoje foram registrados em diversas épocas e em sociedades distintas

(PRONI, 2000). Porém, ele de fato se transformou em esporte na Inglaterra. Após séculos do uso da "bola de chutar" ou da "bola do pé" ser utilizada em jogos que promoviam a desordem – sendo inclusive proibidos em 1314 pelo Rei Eduardo II (o que ocorreu até 1681), já que o hábito estava dizimando seu exército por conta dos ferimentos e mortes – a prática passa pela sua primeira transformação.

Entre o final do século XVIII e o início do século XIX, a atividade foi se tornando menos violenta: se tornou ferramenta para o ensino do controle das emoções, assim como também para "cansar" os estudantes das escolas públicas, evitando badernas. Além disso, ao longo do tempo, em setores mais tradicionais, entendeu-se que a prática de algumas modalidades como futebol e o rugby (advindos da mesma "linhagem" esportiva, com reputação de violenta) poderiam servir como elemento lúdico a fim de ensinar aos jovens aspectos da "civildade" característica dos *gentlemen* "portadores de virtudes "nobres" como a capacidade de liderança, a lealdade e o espírito de grupo" (PRONI, 2000, p. 25), seguindo o lema de "*mens sana in corpore sano*"¹¹ (GIULIANOTTI, 2002). Foi neste ambiente que o futebol foi regulamentado na Inglaterra.

Após sua regulamentação, os jogos de futebol começaram a atrair muito público na Inglaterra. Como todas as equipes queriam vencer os confrontos – comportamento humano básico – algumas burlaram regras do amadorismo e decidiram pagar jogadores, o que gerou conflitos com a classe mais conservadora e elitizada do futebol (PRONI, 2000).

O amadorismo no futebol era baseado em algumas regras, como as de que os jogadores deveriam "1) não receber salário, prêmio ou benefício pecuniário para dedicar-se ao esporte; 2) não ter participado como profissional em nenhum outro esporte; 3) não exercer profissão subalterna" (SANTOS SIMÕES, 2021, p. 254).

As classes privilegiadas consideravam que o pagamento era uma afronta às tradições do esporte amador, mas os jogadores das classes trabalhadoras precisavam do dinheiro. [...] Chegou-se a um acordo em 1885, quando a Football Association aceitou os profissionais, mas proibiu-os de servirem em qualquer comitê ou comparecerem às reuniões da associação. Ou seja, a compensação para a presença de profissionais no campo era o controle administrativo do futebol por amadores. (LEVER, 1983 APUD PRONI, 2000)

O modelo dos clubes se tornou, ao mesmo tempo, amador e profissional. Para garantir que a essência do amadorismo não se perdesse, os dirigentes utilizaram táticas como: regras bastante delimitadas, para não abrir brechas; imposição de dificuldades a fim de impedir que acionistas/sócios lucrassem com o time; barreiras para gastos desmedidos; e uma cultura de que a competição seria apenas no esporte, sem negócios externos.

Com a disseminação do futebol pelo mundo a partir do século XX, novos

¹¹ Citação de origem latina que significa "uma mente sã num corpo são".

grupos internacionais se formaram, culminando na criação de novas federações, sendo a *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA) a mais relevante delas, e de confederações, como a *Confederación Sudamericana de Fútbol* (CONMEBOL). Naturalmente, os países de fora da Inglaterra possuíam interesses e contextos diferentes, e por isso se associaram entre si para ter estas demandas atendidas.

Nos Jogos Olímpicos, por exemplo, seguia-se a mesma regra do amadorismo, o que fez com que a FIFA criasse um evento próprio. O objetivo era criar uma espécie de Olimpíadas do futebol, que pudesse mostrar toda a "magia" do esporte, com os melhores jogadores de cada país, o que incluía também jogadores que recebiam remuneração. Este evento é chamado de Copa do Mundo, e teve sua primeira edição em 1930, no Uruguai, sendo considerado hoje o segundo maior evento esportivo do mundo.

3.2 O PAÍS DO FUTEBOL

Existem dúvidas de como o futebol surgiu no Brasil e de quem foi a primeira pessoa (ou grupo) a praticar tal esporte no país (PRONI, 2000; SOARES, 1998). Porém, é consenso que foi uma prática importada diretamente da Inglaterra - seja por marinheiros britânicos, funcionários de companhias inglesas ou estudantes que fizeram intercâmbio para o país (PRONI, 2000; SOARES, 1998). Também se concorda que o futebol teve sua origem no Brasil nas últimas décadas do século XIX, em torno dos anos de 1870 e de 1894, com o primeiro jogo de futebol disputado formalmente apenas em 1896.

Com isto em vista, é necessário contextualizar o momento em que o esporte se firma no país, a partir do final do século XIX: o Brasil enfrentava grande turbulência na política, na economia, no exército, em questões religiosas e em sua estrutura social. A Abolição da Escravatura (1888) e a Proclamação da República (1889) ocorreram nesse período, por exemplo.

No final do século XIX, as transformações típicas da Era Moderna começam a influenciar o estilo de vida no Brasil – transformações essas que chegam por influência europeia, tanto por europeus que trazem essas tradições (por exemplo, embaixadores), tanto por brasileiros que passam um tempo na Europa (como jovens, que eram mandados ao Velho Continente para estudar).

Neste contexto, o Brasil seguia (e continuou seguindo) a moda¹² dos

¹² Isto gerou situações inusitadas ao longo da história. Laurentino Gomes, no livro "1808" (Editora Planeta do Brasil, 2007), relata que, após as mulheres da corte portuguesa desembarcarem no Brasil, o uso de turbantes e cabelos rapados virou tendência entre as brasileiras. Isto porque após avistarem a corte com a novidade estilística, supuseram que aquilo era moda na Europa. Porém, o motivo do uso do penteado e do adereço era pouco glamouroso: as portuguesas haviam sido vítimas de um surto de piolho durante a viagem ao Brasil.

européus, inclusive no esporte. Isso fica claro em Proni (2000), quando afirma que as tendências do futebol na Europa "se impunham como paradigmas dominantes de estruturação da modalidade, particularmente na América do Sul" (PRONI, 2000, p. 17).

Com influência preponderante do estilo de vida em voga na Inglaterra, forte parceiro comercial do Brasil desde os conflitos napoleônicos, o esporte chegou ao Brasil com características herdadas dos ingleses, em especial a ideia de "clubes" e o viés do amadorismo. Isso causou a mistura entre a questão de classe vinda da Inglaterra com os conflitos raciais preponderantes no Brasil.

Por mais que o futebol não tenha sido legalmente proibido¹³ a pobres e negros, os clubes de elite, como o Fluminense Football Club, admitiam membros a partir de uma lógica de manutenção de classe e da ideia de amadorismo no esporte, importada da Inglaterra, isto é, evitavam a entrada de "novos ricos". Conseqüentemente, impediam também a entrada de todos aqueles que não pertenciam à classe alta da época. Porém, é importante citar que, longe da elite, outros clubes também eram criados, em geral informais, com pouco destaque, e com suas próprias regras.

Progressivamente, o futebol foi sendo adotado por membros da classe trabalhadora, se tornando um esporte popular no país. Times como o Bangu, formado em 1904, e o Corinthians, em 1910, são símbolos de como o futebol foi se "difundindo como um novo elemento do meio social urbano" (PRONI, 2000, p. 103), tendo em vista que foram criados em fábricas e bairros proletários. Por conta da popularização, ligas e associações organizadoras foram criadas. Tal fato aqueceu o esporte no país, e a habilidade dos brasileiros chamou atenção internacional. Neste contexto, o futebol passava a ser cada vez mais ocupado pelas camadas populares, principalmente pelo fator competitivo: ganhar jogos e competições passou a ser prioridade, e as portas dos clubes de elite foram se abrindo para pessoas de fora da alta sociedade, conforme afirma Rosenfeld (apud PRONI, 2000):

A evolução do futebol profissional no Brasil é um exemplo clássico da gravitação inevitável de uma trajetória que está ligada ao jogo como espetáculo de massa. Quanto maiores eram as multidões que aderiam ao futebol, tanto mais a popularidade e a importância de um clube dependiam do desempenho de suas equipes de futebol. Estas tornaram-se vitrinas (sic) dos clubes, que, como instituições sociais e em gerais esportivos, concentravam interesses financeiros cada vez maiores. (ROSENFELD apud PRONI, 2000, p. 107)

Nas décadas de 20 e 30, o debate pautado foi o da profissionalização do futebol. Até 1933, jogadores de futebol não eram oficialmente remunerados – o

¹³ Às mulheres, por exemplo, chegou a ser proibida a prática pelo Decreto-Lei 3.199, art 54 de 1941, assim como outros esportes, com a justificativa de que eles "eram incompatíveis com a natureza feminina". A proibição durou até 1979.

trabalho era informal. As polêmicas da época se referiam à dualidade entre a estética amadora e a prática competitiva, isto é, de como alinhar valores da elite aos desejos de vitória e giro financeiro. De acordo com Proni (2000), foram três fatores que determinaram a crise do modelo amador: 1) a mudança do futebol em espetáculo popular, com a presença de atletas pobres e/ou negros; 2) um ambiente ideológico que privilegiava direitos civis e sociais; e 3) uma grande crise econômica (Crise de 29), alinhada ainda a uma transição política (Revolução de 30).

Foi a partir dos governos de Getúlio Vargas, em especial durante o Estado Novo, conforme o historiador Joel Rufino dos Santos (1981 apud PRONI, 2000), que o futebol foi apropriado sistematicamente de forma política.

Em 1950, Getúlio Vargas voltou ao poder, eleito pela primeira vez. Assentou o seu acidentado governo em três pilares antigos: a industrialização - propulsionada pelo Estado; o nacionalismo e o trabalhismo. Nacionalismo e trabalhismo eram políticas de massa, a exigirem pontes de ligação com o povo. Uma dessas pontes era o futebol. (SANTOS, 1981, p. 60 apud PRONI, 200, p. 122)

O futebol serviu ao interesse de unir uma nação, criar uma identidade nacional. A seleção brasileira de futebol se destaca neste aspecto. Em relação à Copa do Mundo, o maior campeonato da modalidade, é a única seleção que participou de todas as edições desde 1930 e a maior vencedora (com cinco títulos). A seleção começou a brilhar na terceira edição, em 1938. Já em 1950, quando o Brasil foi sede do torneio, o governo investiu ainda mais em infraestrutura e estádios, entre eles o Estádio Jornalista Mário Filho (popularmente conhecido como Maracanã), construído especialmente para a Copa. Entretanto, o time perdeu a final para o Uruguai, em um jogo que ficou conhecido como "*Maracanazo*", devido à desilusão da derrota em solo nacional, frustrando os governos municipais, estaduais e federal. Oito anos depois, em 1958, a seleção brasileira conquistou a sua primeira Copa do Mundo. No período da ditadura militar, o futebol e a seleção brasileira também foram utilizados com propósitos políticos, principalmente depois da intensificação da ditadura em 1968 e o início dos anos de chumbo. De acordo com Levine (1980, p. 246), o general Médici começou a frequentar quase que semanalmente as partidas do Flamengo, o clube mais popular do Brasil, e participar pessoalmente de decisões sobre a seleção brasileira – entre elas a demissão do técnico João Saldanha, que não acatava suas indicações de jogadores e era militante do Partido Comunista Brasileiro, além de apresentar outros comportamentos nocivos ao regime. O Brasil ganhou a copa de 1970, com um time que é considerado até hoje um dos melhores da história e rendeu ganhos de imagem para a ditadura militar.

No final dos anos 70 e início dos anos 80, o futebol também foi utilizado como

plataforma de contestação. Exemplo disto foi a Democracia Corinthiana, movimento que estimulou mudanças de gestão dentro do clube e amplificou o discurso em prol da democracia para a população brasileira (ver Figura 2).

Figura 2 — Faixa "Ganhar ou perder, mas sempre com democracia" da Democracia Corinthiana



Fonte: Reprodução Kfourri (2023).

De acordo com Rocco Junior (2016), com a evolução do futebol no país, também a partir da década de 1980, o esporte passou a ser cada vez mais tratado como negócio, com aumento de compra e venda de atletas, contratos de direito de transmissões televisivas e patrocínios massivos. Isso gerou uma ambiguidade com o sistema associativo em voga. Para contornar essa ambiguidade, foram criadas duas leis importantes na década de 1990: a Lei Zico, de 1993, e a Lei Pelé, de 1998, que previam regras específicas ao futebol.

Já em 2015, na conjuntura de crise de popularidade do Governo da presidenta Dilma após a Copa do Mundo de 2014, foi sancionada a Lei 15.155/15, do Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT). O dispositivo legal visava iniciar um processo de governança comum aos clubes, com norma padrão para balanços financeiros e criação de órgão fiscalizatório. Para que os clubes aderissem ao programa, existiam algumas vantagens, sendo as mais importantes delas: que nos primeiros cinco anos os clubes iriam contar com grandes descontos nos tributos federais (o total de tributos seria cobrado somente a partir do quinto ano) e grandes patrocínios de órgãos públicos, como a Caixa Econômica Federal. O cenário nos anos seguintes não foi

ideal do ponto de vista contábil, e o ano de 2020 apenas piorou a situação dos clubes com a pandemia de Covid-19. Graças a ela, o futebol parou, assim como a arrecadação dos clubes, que diminuiu drasticamente sem os jogos, visto que não conseguiam cumprir com os desejos de seus públicos de interesse devido à instabilidade do período. Foi com base nessa circunstância que a Lei da SAF foi criada, adaptada e sancionada rapidamente.

3.2.1 Estudos sobre o futebol brasileiro

De acordo com Helal (2011), existem quatro grandes momentos ou eixos de estudos sobre futebol no Brasil. Assim, ao longo dos anos, o futebol já foi entendido como “ópio do povo”, como “drama” da vida social, como narrativa romântica e como fator na construção da identidade nacional (HELAL, 2011).

Os primeiros estudos entendem que, agregado aos meios de comunicação – como jornais e rádio – o futebol seria um instrumento para a manutenção do poder estatal. Este eixo de estudo é baseado na literatura marxista e na Escola de Frankfurt, e mantém uma postura apocalíptica, conforme a crítica de Umberto Eco (ECO, 1979 apud HELAL, 2011). Neste contexto surgem as críticas a como o futebol é utilizado para atingir objetivos eleitorais ou de governo, servindo como uma suposta distração ao povo e, ao mesmo tempo, sendo palanque político. Podemos observar isso em diversos momentos da história brasileira. Na Era Vargas, época em que foi construído o Estádio Maracanã e quando o país sediou pela primeira vez uma Copa do Mundo, o futebol era considerado “peça fundamental na propaganda do governo getulista” (COSTA; SILVA e DOS SANTOS, 2006, p. 109), como citou o próprio Presidente Getúlio Vargas diversas vezes.

Os desportos, sobretudo o futebol, exercem uma função social importante. A paixão desportiva tem poder miraculoso para conciliar até o ânimo dos integralistas com o dos comunistas ou, pelo menos, para amortecer transitoriamente suas incompatibilidades ideológicas. É preciso coordenar e disciplinar essas forças, que avigoram a unidade da consciência nacional. (Getúlio Vargas apud LYRA FILHO, 1983, p.128).

Da mesma forma, na Ditadura Brasileira foi utilizado como insumo de propaganda ufanista e legitimador do regime, dentro e fora do território nacional (LEVINE, 1980), principalmente durante a Copa do Mundo de 1970. Até a marchinha “Pra Frente Brasil” – criada originalmente para um concurso dos patrocinadores do evento - se tornou slogan oficial no Governo Médici (O GLOBO, 2020).

Depois de um período de pouca produção acadêmica sobre futebol no Brasil, com o esporte sendo visto apenas como ferramenta, Roberto DaMatta organizou a obra "Universo do Futebol: Esporte e Sociedade Brasileira", lançada em 1982, que

"é considerada o "pontapé inicial" para a formação estrutural dos estudos acadêmicos sobre o futebol no país, utilizando perspectiva ritualística, procurando entender o fenômeno como "drama" da sociedade brasileira" (HELAL, 2011, p.18)

Nela, DaMatta retoma seus estudos sobre manifestações culturais brasileiras, em especial acerca da dicotomia entre público e privado no Brasil. O autor discorre sobre como o futebol dá uma chance de horizontalização de poder aos cidadãos brasileiros, visto que em tal esporte pessoas não são definidas partindo de uma noção relacional (de que família faz parte, qual a profissão do indivíduo, a que grupo político pertence etc.), mas sim de seu desempenho na modalidade. Além disso, o autor também cita a ligação íntima que o futebol gera, sem intermédio de figuras políticas, com símbolos nacionais. Desta forma, para o autor, o futebol é um "veículo para uma série de dramatizações da sociedade brasileira" (DA MATTA, 1982, p. 21) ao passo que demonstra diversas contradições culturais brasileiras.

Em 1998, Antonio Jorge Soares (1998) apresentou sua tese de doutorado com críticas ao tom nacionalista e lírico sobre o futebol no Brasil, inaugurado por Mário Filho e seus contemporâneos nas décadas de 1930 e 1940, que foi reproduzido pela Academia nas décadas seguintes, em especial com a utilização do livro *O Negro no Futebol*, de 1947, como fonte primária. Esta é a abordagem

(...) a utilização acrítica de dados e interpretações do NFB faz com que os 'novos narradores' acabem por incorporar o viés nacionalista que inspirou Mário Filho, embora desejem atacar a democracia racial e acentuar o racismo ou a segregação na sociedade brasileira (SOARES, 1998, p. 15)

O argumento do autor é que não se deveria utilizar o material jornalístico produzido por Mário Filho como base acadêmica sem as devidas análises contextuais e históricas sob as quais os relatos foram escritos, que formam um "discurso romântico de construção de nação" (SOARES, 1998, p. 45).

O debate entre Soares e outros autores ocorreu de forma concomitante à criação do grupo de pesquisa *Esporte e Cultura*, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), que a partir do trabalho de Soares iniciou a produzir trabalhos que faziam questionamentos sobre o "país do futebol", como: por que o Brasil seria o país do futebol e não outro país? O que diferencia o futebol do Brasil de outros países? Como a imprensa trata sobre a seleção brasileira de futebol hoje e no passado? Há diferenças no futebol da modernidade e da pós-modernidade? Isto é, o grupo busca

[...] refletir sobre como o futebol foi elemento primordial na história recente do país, em sua transição de sociedade rural para moderna sociedade urbana, e como seu papel já não é o mesmo daqueles tempos (HELAL, 2011, p. 30).

O que todos os eixos de estudo concordam é que o futebol está relacionado à construção da identidade nacional e que o futebol possui imensa força aglutinadora (HELAL, 2011).

3.3 FUTEBOL E MÍDIA

Conforme previamente mencionado, o futebol possui relação muito próxima com os setores de mídia no Brasil e no mundo desde o início de sua popularização. Isto se deve porque, assim como outros esportes, o futebol se estabelece em um momento posterior à Revolução Industrial, com a lógica de massas e de consumo – da mesma forma que os meios de comunicação de massa. Por conta das vantagens que esporte e mídia oferecem um ao outro, Gastaldo (2011) pontua que “mais do que fenômenos paralelos, esporte e mídia construíram-se mutuamente” (GASTALDO, 2011, p. 41). Na Argentina, por exemplo, país vizinho do Brasil, o surgimento do rádio comercial e a midiatização do futebol ocorrem ambos no ano de 1931, nascendo juntos. (SEBRELI, 1981 apud PRONI, 2000). No Brasil, as rádios foram autorizadas a transmitirem publicidade em sua programação em 1932, um ano antes da profissionalização do futebol em 1933 (SAVENHAGO, 2011). A tecnologia também está atrelada a esse processo:

O Brasil conhece o replay na Copa de 1970 e a tecnologia de transmissão digital é testada experimentalmente pela primeira vez na Copa de 1990, na Itália, enquanto no Mundial de 2006, na Alemanha, operadoras de telefonia móvel europeias começam testes para transmissões (CARMONA e POLI, 2006, p. 258 apud PROCHNIK, 2010)

Diferente de outros produtos de entretenimento, como o teatro ou séries de TV, o futebol é imprevisível. Ele não segue uma lógica linear, um *script*. Nem mesmo os envolvidos sabem o que irá acontecer. Isso se torna um ótimo argumento de venda para a mídia tradicional e, mais recentemente, para mídias de *streaming*, ao passo que essa imprevisibilidade não só chama a atenção do telespectador, como também retém essa atenção – se ele sair por um minuto da frente da TV (ou deixar de ouvir o rádio) pode perder momentos importantíssimos da partida. O imediatismo das partidas de futebol ao vivo, agregado ao fato de ser uma experiência relacionada à vida social e ter um custo baixo para ser feito pela mídia são três das razões citadas por Singer por essa atração mútua entre futebol e imprensa. Por outro lado, Nogueira (apud PRONI, 2000) argumenta que é a controvérsia que diferencia o futebol de outras modalidades: por conta da multiplicidade de acontecimentos possíveis durante uma partida de futebol, ela suscita curiosidade e também faz com que as pessoas tenham visões diferentes sobre tais acontecimentos.

Além disso, o público majoritário das transmissões de futebol, mesmo com alto custo, agrada o mercado publicitário, tendo em vista os seguintes fatos: 1) audiência formada predominantemente pelo público masculino adulto; (2) altos níveis de audiência; e (3) associação temática altamente relevante para o mercado publicitário (SANTOS, 2013, p. 225). Com anunciantes interessados, as emissoras de televisão inserem o esporte em sua grade cada vez mais. Para exemplificar, o esporte já ocupou quase 10% da programação da Globo (PROCHNIK, 2010), além de que, segundo Melo Neto (1995 apud SAAR, 2012):

O esporte, por si só, tem um espaço publicitário reservado em qualquer veículo de comunicação, pois as notícias do esporte ajudam a vender o veículo (jornal, revista, rádio e TV). (MELO NETO, 1995, p.27 apud SAAR, 2010, p.7)

Entende-se que isso gera um ciclo de dependências: as pessoas gostam de consumir futebol, então elas ligam a TV, que passará anúncios publicitários de algum produto para aquelas pessoas, que são as mesmas que irão ver/ouvir/ler sobre futebol em outros veículos e trazer mais pessoas para esse mercado. Então, quando algo fora do comum ocorre com a transmissão dos jogos e notícias, com os clubes de futebol ou com o mercado publicitário, o ciclo "sai dos eixos" e gera prejuízos a um ou mais destes *players*, ou seja, há uma tensão entre esses atores.

Algo a se pontuar acerca da relação mídia e futebol, é o resultado da tensão entre o público e o privado. Como discorre Wilson Bueno (2007), muitas vezes organizações do setor privado obscurecem o fato de que suas vantagens competitivas se devem à relação que possuem com o Estado, e que muitas das suas escolhas de negócios acarretam em desvantagens para o interesse público.

As grandes redes de rádio e televisão brasileiras tentam justificar a sua postura comercial, alegando sua condição de empresas privadas, esquecidas de que se trata de concessões públicas e que, em função desse fato, deveriam dar uma contrapartida à sociedade (BUENO, 2007, p. 149).

Muitos dos jornalistas e pensadores famosos do futebol brasileiro também demonstram essa tensão entre público e privado. Os maiores exemplos são Mário Rodrigues Filho e Tomás Mazzoni, dois expoentes do início da crônica esportiva especializada em futebol no Brasil. Mário Filho era jornalista, mas também era filho de um proprietário de jornal, e não queria colocar propagandas em seu jornal. Para ter lucro, precisava de uma grande audiência; para ter grande audiência, era preciso patrocinar e apoiar o futebol como esporte de massa. Já nos jornais em que Mazzoni trabalhava, as propagandas eram bem-vindas. Entretanto, ele fazia fortes pressões em prol da intervenção do Estado no futebol e escrevia sobre a característica inovadora dos paulistas (não apenas no futebol), em oposição aos representantes

do futebol do Rio de Janeiro, como o próprio Mário Filho. Por mais que hoje sejam lembrados como poetas do futebol, eram também figuras ligadas aos processos econômicos e políticos em torno da modalidade (BANCHETTI, 2009).

Portanto, é importante sempre ter em vista o papel do Estado brasileiro e dos possíveis conflitos de interesse de âmbito privado de seus promotores quando analisamos o futebol, visto que tais atores possuem um longo histórico de sobreposições de intuítos a partir de seus posicionamentos.

4 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Para estudar a forma como as organizações futebolísticas brasileiras comunicam um fato institucionalmente, a compreensão parte da comunicação organizacional (BALDISSERA, 2008; D'ALMEIDA, 2001; KUNSCH, 2002; MARCHIORI, 2006; MARQUES e MAFRA, 2013; MUMBY, 2009), em especial a comunicação orientada a objetivos (CHIAVENATO E SAPIRO, 2004; KUNSCH, 2002, 2020, 2022; OLIVEIRA, 2018), sobre ativos intangíveis e legitimidade (ALMEIDA, 2005; BALDISSERA, 2001, 2004, 2008, 2014; CARNIELLI, 2017; DA SILVA, 2018; HALL, 1992 [2003]; NICOLE E DOS SANTOS, 2017), e sobre a comunicação estratégica esportiva no Brasil (CEGALINI, 2017; FLEURY et al, 2016; HELAL, 2011; ROCCO JUNIOR 2016).

É a partir dessa base teórica que iremos pesquisar sobre a comunicação estratégica exercida pelos clubes SAFs que, por vezes, se mostram como pertencentes ao Terceiro Setor, por vezes como empresas privadas, e por vezes como instituições presentes no coração e mente dos brasileiros.

4.1 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

No momento em que os homens pararam de ser guiados apenas pelo instinto e mimetismo, como fazem os outros animais, as escolhas passaram a ser feitas após conflitos de opiniões: por qual caminho seguir? Do que se alimentar? Em que local se estabelecer? Desde essas questões mais ordinárias da existência, é possível atentar à disputa de poder ou disputa de sentidos. E é a partir de argumentos e narrativas que se ganha esta disputa.

Neste contexto, ao passo que as comunidades humanas se multiplicam e se diversificam, grupos se formam para fins diversos, na qual o nó entre os indivíduos é a realidade proposta e aceita entre eles, e seus esforços são em prol da legitimação de suas ideias. Algumas ideias se tornam duradouras e quase incontestáveis no imaginário humano, sejam elas abstratas ou concretas (visíveis à percepção humana) – se tornam instituições. Outras ideias são relativamente mais efêmeras, em geral com seu fim alinhado à obtenção de poder ou à acumulação de capital, à estruturação da sociedade ou à união a uma causa – estas são as organizações.

Assim, uma organização pode ser estudada a partir de várias frentes, visto que é entendida como um fenômeno social complexo (MARCHIORI, 2006). Por ser caracterizada como fenômeno social, uma de suas premissas é a interação entre as pessoas, até porque

As organizações são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais em um contexto de diversidades, conflitos e transações complexas. Portanto, **sem comunicação as organizações não existiriam** (KUNSCH, 2010, p.48, grifo nosso).

Ainda, como as organizações são sistemas abertos (BALDISSERA, 2008; KUNSCH, 2002; MARCHIORI, 2006; MARQUES e MAFRA, 2013), as pessoas em interação nesse contexto são criadoras e também produtos da cultura que existe nas organizações, e constroem sentidos coletivamente (D'ALMEIDA, 2001). Essa cultura organizacional

assemelha-se a uma trama, no sentido de tecido tramado. Esse tecido tramado é (re)tecido com base nos diálogos simultaneamente visíveis e invisíveis, antagônicos/complementares, que se ajustam e desajustam conforme os interesses organizacionais e os entendimentos individuais (SCROFERNEKER, 2010, p. 190)

Para a compreensão da comunicação organizacional nesta monografia optamos por nos filiar aos conceitos de Kunsch (2002), de Weber (2009) e de Baldissera (2008). Para Margarida Kunsch, a comunicação organizacional é a

disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos (KUNSCH, 2002, p. 149).

Para Weber (2009), ela resulta de diversas práticas da organização, sendo

um conceito que abrange todos os meios, todas as ações e todas as profissões utilizadas por uma organização pública ou privada que deseja, principalmente, se fazer ver, gerar opiniões, receber investimentos, ocupar espaço no mercado e se relacionar de modo conveniente com seus públicos de interesse (WEBER, 2009, p. 72).

Baldissera (2008, p. 169) define comunicação organizacional como o "processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais", e categoriza três dimensões que, em tensão, a compõe: a *organização comunicada*, a *organização comunicante* e a *organização falada*. A diferença entre as duas primeiras pode ser explicada a partir de suas origens etimológicas. Enquanto o adjetivo comunicada é um verbo transformado em participio passado, indicando uma ação mais rígida, passada e passiva, o adjetivo comunicante nos traz uma ideia de estar em desenvolvimento, em movimento e em alteridade. Ou seja, os próprios verbos transformados em adjetivos nos trazem uma ideia de oposição a partir de seus traços etimológicos, possibilidade apontada por Basílio (2004, p. 53-60). A organização comunicada é portanto a comunicação

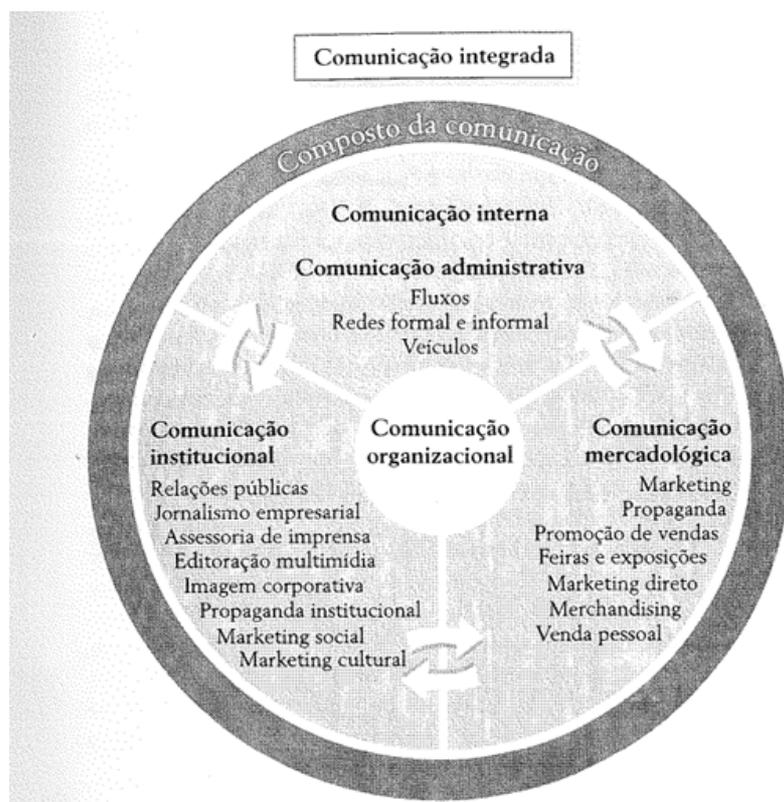
formal, planejada e, na definição do próprio autor, refere-se

àquilo que a organização seleciona de sua identidade e, por meio de processos comunicacionais (estratégicos ou não), dá visibilidade objetivando retornos de imagem-conceito¹⁴, legitimidade, capital simbólico (e reconhecimento, vendas, lucros, votos etc) (BALDISSERA, 2008, p. 118).

Enquanto que a organização comunicante, mesmo mais próxima da comunicada do que da falada, se refere às trocas relacionais de um sujeito com a organização, e pode ser formal ou informal. Já a organização falada trata da comunicação que ocorre fora da relação direta com a organização, como quando alguém menciona a organização em um almoço de família ou em uma conversa de bar.

Podemos relacionar a organização comunicada com conceitos advindos dos textos de Margarida Kunsch (2003, p. 85), em especial sobre o composto (*mix*) da comunicação organizacional. Nele são consideradas as comunicações administrativa, interna, mercadológica e institucional (conforme Esquema 1 a seguir).

Esquema 1 — Composto (mix) da Comunicação Integrada



Fonte: Kunsch (2002, p. 151).

Nos interessa, em especial, a comunicação de ordem institucional, mesmo compreendendo que todas estão em sinergia. O foco se justifica porque possui 14 Iremos discorrer sobre o conceito a seguir.

relação próxima com a organização comunicada, visto que o composto tem uma abordagem mais prática para a comunicação organizacional, portanto "planejada" e "tangível" (BALDISSERA, 2008, p. 118). A comunicação institucional trata da difusão pública de seus atributos, criando uma "personalidade" para a organização, referindo-se ao ambiente externo e público. A comunicação institucional

[...] é a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização. (...) está intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserida. (KUNSCH, 2002, p. 164).

Entretanto, por mais que o composto da comunicação organizacional divida de maneira prática os tipos de comunicação que existem nas organizações e delimite o caminho de acordo com determinados objetivos, ele não é suficiente para demonstrar a complexidade das trocas que ocorrem no ambiente organizacional. Isso porque os públicos estarão sempre em interação e em disputa dos sentidos que dizem de si mesmos, das organizações e da sociedade em que vivem.

Sobre esses públicos, França (2009) os enxerga em sua conceituação lógica de públicos como colaboradores da compreensão e prática estratégica da instituição, e sugere três critérios para analisá-los: o grau de dependência, isto é, se o público é essencial para a existência; o grau de participação em termos de negócio e promoção; e o grau de interferência que podem exercer sobre a organização. Em relação ao grau de dependência, para o autor, "há públicos dos quais a empresa depende para a constituição, viabilização e realização de negócios, e outros que contribuem para sua divulgação e a promoção de seus produtos" (FRANÇA, 2009, p. 228), sendo eles, respectivamente, os públicos essenciais (subdivididos em essenciais constitutivos e não-constitutivos ou de sustentação secundários) e não-essenciais, sendo importante ressaltar que tal grau de dependência é situacional, podendo ser modificado, por exemplo, durante a mudança de natureza jurídica de uma organização.

Entendemos, portanto, neste trabalho, a cultura e a comunicação organizacional não como instrumento ou ferramenta, que poderiam ser facilmente maleabilizadas, mas sim como um sistema complexo (com disputa de sentidos) (BALDISSERA, 2008) e político (MUMBY, 2009). Entretanto, também se reconhece que é possível **influenciar** os públicos a partir da coerência dos sentidos e conceitos repetidos ao longo do tempo. Esta gestão de sentidos é complexa e nos lembra que a comunicação estratégica, e a consequente busca por visibilidade positiva, são uma constante construção, transpassadas por diversos fatores.

4.2 COMUNICAÇÃO ORIENTADA A OBJETIVOS

Os esforços de comunicação da organização orientados para a configuração de sentidos, mensagens e fatos são pautados pelo planejamento estratégico e pelos objetivos decorrentes dele. Elaborado com ou pela alta cúpula administrativa – presidente e diretores, por exemplo – o planejamento estratégico é um processo (que pode se tornar tangível em um documento, também referido como "plano") que define e organiza os princípios básicos da organização, como: por que e para que foi criada, qual é a definição de sucesso no futuro, no que acredita e como se posiciona. É esse processo que norteia a gestão de uma organização e embasa a tomada de decisão dos líderes. Posteriormente, ele é desdobrado também em planejamentos táticos e operacionais de cada departamento. O propósito deste processo estratégico

pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. (OLIVEIRA, 2018, p.4)

Ainda, o planejamento possui quatro princípios gerais: a) contribuição aos objetivos: o planejamento precisa ter relação e facilitar o alcance dos objetivos traçados; b) princípio da função de precedência, ou seja, possui precedência em relação a outras funções administrativas; c) princípio da abrangência, pois é necessário entender que o processo de planejamento pode acarretar em mudanças no ambiente organizacional; e d) o princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade (OLIVEIRA, 2018). Nesse sentido, Kunsch (2022) argumenta que

o planejamento é uma das funções administrativas, e das mais importantes, que permite estabelecer um curso de ações para atingir objetivos predeterminados, tendo em vista, sobretudo, a futuridade das decisões presentes, a fim de interferir na realidade para transformá-la. (KUNSCH, 2002, p. 207).

Dele são gerados ou percebidos os objetivos de negócio, que orientam a empresa a longo prazo a partir da visão (e das outras diretrizes organizacionais) conforme definidas pela alta gestão. Assim, planejamento e objetivos se relacionam da seguinte forma:

O planejamento se refere à formulação de objetivos e dos cursos de ação a serem seguidos para sua adequada consecução. As organizações perseguem seus objetivos para assegurar os resultados para melhorar a si mesmas. **Os objetivos têm sua importância relacionada às mensagens internas e externa que eles enviam para dentro e fora da organização**

promovendo alguns atributos característicos. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004, p. 274, grifo nosso)

A partir das diretrizes organizacionais e objetivos estratégicos, o setor de comunicação, em seus planejamentos táticos e operacionais, cria soluções que estimulam o alcance do que foi indicado anteriormente. Desta forma, as ações de comunicação de uma organização, quando feitas de maneira estratégica, se relacionam a objetivos fundadores ou "de negócio".

Esta é a perspectiva "mais racional e prática (...) relacionada com a visão pragmática" (KUNSCH, 2020, p. 96). Para destacar uma perspectiva mais interacional, (KUNSCH, 2020) cita a necessidade de outras metodologias, que não tenham abordagem tão linear, mas que sejam mais abrangentes e participativas.

Um desses exemplos é a *nueva teoria estratégica* (NTE) proposta por Rafael Alberto-Pérez (2008) e Rafael Alberto-Pérez & Massoni (2009). Nela não só a organização é definida pela interação social que abriga e, portanto, é formada a partir de comunicação (MARCHIORI; VILAÇA, 2011), mas a própria ação estratégica é compreendida como ação comunicacional (CARNIELLI, 2017, p. 70).

Quando esses objetivos são perseguidos ao longo do tempo e criam uma comunidade engajada ao redor de uma organização, essa se torna uma instituição viva, visto que não existe mais fechada em si mesma buscando sobreviver no mercado a partir de resultados mercadológicos, mas sim existe como

um organismo vivo, produto de necessidades e pressões sociais, valorizada pelos seus membros e pelo ambiente, portadora de identidade própria, preocupada não somente com lucros ou resultados, mas com a sua sobrevivência e perenidade e guiada por um claro sentido de missão. As pessoas constroem suas vidas em torno delas, identificam-se com elas e tornam-se dependentes delas. (PEREIRA, 1988 ,p. 9-10 apud KUNSCH, 2002, p.33)

Desta forma, a busca por legitimidade pavimenta o caminho, já que as pessoas precisam confirmar e reconfirmar, ao longo do tempo, suas percepções legitimadoras sobre a organização/instituição. Carnielli (2017, p. 73) pontua três dimensões no processo de institucionalização: perspectiva normativa, perspectiva fática e perspectiva estratégica. A perspectiva normativa se refere às normas na qual a instituição se baseia, natureza validada. A perspectiva fática tem relação com a organização comunicante de Baldissera (2008), ao passo que dá foco às relações que ocorrem na organização. Já na perspectiva estratégica, a organização busca, estrategicamente, se mostrar como estabelecida em sua área de atuação, a fim de confirmar aos seus públicos que consegue cumprir o que se propõe a fazer, o que se conecta bastante com a organização comunicada de Baldissera (2008). Importante destacar que

A ausência de quaisquer das perspectivas possivelmente resultará em um processo de institucionalização frágil, em que as referências de sentido institucional não são compartilhadas e legitimadas publicamente, ou seja, não são associadas a valores (CARNIELLI, 2017, p. 73).

Para DiMaggio e Powell (1991 apud ASSIS *et al*, 2010), que estudam a teoria institucional, as organizações têm uma tendência a seguirem padrões pré-definidos para garantir sua sobrevivência, por conta da necessidade de se mostrar como instituição legítima. Isso acarreta em organizações isomórficas, ou seja, de igual forma e configuração. Por um lado, facilita sua estabilidade com os públicos que já estão acostumados com seu formato, por outro, distancia a possibilidade de inovação. Para os autores, tal mimetismo pode ocorrer de forma coercitiva, normativa e mimética. No isomorfismo coercitivo, a pressão informal ou formal do Estado ou do ecossistema da organização a faz adotar práticas similares. No isomorfismo normativo, normas e regulamentações tornam as organizações muito parecidas entre si. Por fim, no isomorfismo mimético, os norteadores estratégicos não são bem definidos ou há uma insegurança geral no ambiente, o que estimula a organização a imitar e englobar características de outras para tentar se manter legítima em seu contexto.

4.3 DISPUTA POR IMAGEM FAVORÁVEL E LEGITIMIDADE

Para além da função de nutrir relacionamentos efetivos (LATTIMORE *et al.*, 2012), o relações-públicas possui função política (SIMÕES, 1995) e é o "[...] estrategista que prevê e articula os recursos comunicacionais necessários para garantir a circulação de informações/significados [...]" (BALDISSERA, 2001, p. 1). Tal profissional possui a figura de um gestor de sentidos, que administra os ativos intangíveis de uma organização, como identidade, imagem e reputação, em relação a diversos públicos, em prol do atingimento dos objetivos traçados no planejamento estratégico.

Para Bueno (2005), a sobrevivência no mercado está mais atrelada aos ativos intangíveis, como a identidade corporativa, imagem e reputação, do que aos tangíveis, como locais físicos e equipamentos. De acordo com o autor tais conceitos são distinguidos da seguinte maneira: a identidade corporativa trata de uma exteriorização, uma tentativa de humanizar a organização e expor isso aos públicos de interesse; enquanto reputação e imagem tratam de percepções, ou seja, o que é visto "de fora" da organização. Enquanto a reputação é uma percepção mais consolidada e estável, a imagem é uma percepção mais volátil e superficial (BUENO, 2005; ALMEIDA E NUNES, 2007).

De acordo com Fombrun e van Riel (2004 apud ALMEIDA, 2005),

uma reputação positiva atua como um ímã, atraindo investidores, diminuindo custos do capital, trazendo novos consumidores, retendo os atuais compradores, motivando os empregados, gerando cobertura favorável da imprensa e afetando favoravelmente o conteúdo de análises financeiras (FOMBRUN E VAN RIEL, 2004 apud ALMEIDA, 2005)

A boa reputação é construída quando há empenho da comunicação da imagem desejada pela organização aos seus principais públicos de interesse, que por sua vez é mais volátil.

Já a ideia de imagem é dividida em três níveis por Baldissera (2004). O primeiro é físico-visível, o nível elementar da imagem, quando não há codificação e basta apenas um aparelho óptico para que ela seja captada. O segundo é o nível da linguagem, quando há código e intenção. Já o terceiro, a imagem-conceito, é

[...] um construto simbólico, complexo e sintetizante, de caráter judicativo/caracterizante e provisório, realizado pela alteridade (recepção) mediante permanentes tensões dialógicas, dialéticas e recursivas, intra e entre uma diversidade de elementos-força, tais como as informações e as percepções sobre a entidade (algo/alguém), o repertório individual/social, as competências, a cultura, o imaginário, o paradigma, a psique, a história e o contexto estruturado (BALDISSERA, 2004, p. 278)

A imagem-conceito pressupõe as ideias propostas por Umberto Eco de que toda a comunicação exige significação (BALDISSERA, 2014). Isto quer dizer que precisamos atribuir significado similar para haver comunicação e que sem atribuir sentido não há comunicação; se não houver entendimento, a mensagem é perdida. Ao mesmo tempo, Eco também afirmava que esses significados não eram fixos, e sim “permanentemente (re)construídos” (BALDISSERA, 2014).

Sobre identidade, diversos autores propõem que ela não é estática – que não há um “núcleo” a ser descoberto – em especial Hall (1992 [2003]). O autor menciona uma mudança na visão sobre identidade ao longo do tempo desde a fase do iluminismo, expressa por três sujeitos. O primeiro é o sujeito do iluminismo, com identidade estática, e ela como o núcleo essencial do indivíduo. O segundo é o sujeito sociológico, com tal núcleo interior formado na relação com outras pessoas. Já o sujeito pós-moderno tem sua identidade entendida como uma celebração móvel, “formada e transformada continuamente em relação às formas pelas quais somos representados ou interpelados nos sistemas culturais que nos rodeiam” (Hall, 1992 [2003, p. 13]).

É essa noção de identidade – com tensões, contradições e em permanentes “idas e vindas” – que caracteriza a complexidade da imagem-conceito. É por isso que a imagem-conceito pode ser entendida também como imagens-conceito, visto que são criadas de formas diferentes no cérebro de cada indivíduo a partir de seus lugares (cultura, situações vividas e afins) e mesmo assim nunca são

completas/finalizadas, estão sempre em construção. Basicamente, quer dizer que a comunicação não lida com públicos passivos “de cima para baixo”.

Para profissionais que trabalham com gestão de imagem, como relações-públicas, também quer dizer que a comunicação não trata de verdades, mas sim de associações. A identidade não existe como essência, mas a imagem-conceito é produzida por associações simples, coerentes e repetidas ao longo do tempo. É possível dizer que é este o paradoxo proposto por Baldissera (2004): não existe uma identidade estática e completa, mas a imagem-conceito é construída nos cérebros dos sujeitos como se fosse. Portanto, de maneira prática, a imagem-conceito desejada pode ser arquitetada estrategicamente, utilizando-se de artifícios como simpatia (similitude no sentir e no pensar) e conexão entre o público e a marca.

Essas associações imagéticas são instigadas a partir de narrativas e técnicas de discurso, empregadas para conferir legitimidade às organizações. Para Magalhães (2014, p. 101), as narrativas buscam engendrar "subjettivações potenciais dos sujeitos", isto é, "engancha" a atenção e o emocional dos indivíduos, afastando-os dos fatos e da imparcialidade, e os aproximando de respostas emocionais e personalistas. Nesse sentido, D'almeida e Dos Santos (2017, p. 296) nos apontam que "a coerência, o sentido, e a cronologia dessas narrativas são construídos face às exigências e aos objetivos da organização". Elas também discorrem sobre as narrativas de engajamento, que são uma maneira de prestar contas à sociedade, acionando valores conhecidos por todos. Ainda sobre narrativas, Boje (2001 apud Nicole e Dos Santos, 2017) propõe a análise das histórias contadas pelas e sobre as organizações a partir do conceito de narração coletiva, que agrupa tanto os relatos oficiais quanto os relatos informais e fragmentados, que criam uma história – um *storytelling* – organizacional. Já Charaudeau (2016) aponta a intencionalidade nos discursos a fim de seduzir a opinião pública, com "influenciadores-manipuladores" encobrendo seus verdadeiros intuítos, o que instaura um movimento de manipulação que procura gerar alguma ação.

Para o filósofo Aristóteles, a retórica, a arte de argumentar a partir de discursos, é sustentada por três pilares: *ethos*, *pathos* e *logos* (BARBOSA, 2011). Os dois primeiros são de ordem afetiva e o último de ordem racional. O *ethos* diz respeito a quem está sendo o orador do discurso – tendo como pressuposto os conceitos de Philippe Breton (apud BARBOSA, 2011) de que as argumentações sempre encontram seu centro na figura da oralidade do discurso – sobre o histórico pessoal, reputação e credibilidade quem argumenta. Já o *pathos* diz respeito às emoções, às vulnerabilidades e ao "sentir" de quem recebe o discurso. Por outro lado, o *logos* se refere aos dados, às pesquisas, aos números, às evidências e às

conclusões lógicas.

Em todos esses modos de atingir objetivos e obter legitimidade, que podem ser resumidos como persuasão, existe um elemento comum que não deve ser esquecido: a escolha de buscar visibilidade para alguns fatos e invisibilidade para outros. Isto é, tornar visível o que pode vir a gerar uma imagem pública positiva e afastar do foco aspectos que podem deslegitimar ou gerar danos à reputação da organização (ou instituição). Neste cenário, Silva (2018) define invisibilidade como

situações em que algo, alguém ou alguma coisa não esteja visível ou não possa ser visibilizado por alguém, por um público e, mesmo, por mecanismos de busca na internet (ou pelo menos não tenha muita relevância para esses mecanismos, de modo que esse algo, alguém, alguma coisa fique relegado a segundo plano) (SILVA, 2018, p. 47)

Esta disputa entre o que deve se tornar visível e o que não tornar visível apresenta riscos para o interesse público, o que configura portanto o tensionamento característico do processo de comunicação pública, já que "ela atua como qualificadora das democracias ao colocar em circulação temas de interesse público que acionam as pessoas" (CARNIELLI, 2017, p. 66).

Não faltam exemplos sobre o acobertamento de informações relevantes ao interesse público no Brasil e no mundo. A Purdue Pharma, por exemplo, divulgou no final dos anos 1990 que seu medicamento OxyContin possuía um risco mínimo de dependência – na verdade, era tão viciante quanto heroína, e a companhia tinha conhecimento¹⁵. Já a Servier produziu e distribuiu por mais de 30 anos o Mediator, remédio originalmente indicado para diabetes, que depois começou a ser prescrito para emagrecimento – "esquecendo-se" apenas de alertar o público sobre o risco de lesões graves das válvulas cardíacas e hipertensão arterial pulmonar¹⁶. Executivos da Enron Company fraudaram os números da empresa para manterem seus bônus – e ocasionaram uma dívida de 13 bilhões de dólares¹⁷. No Brasil, tivemos os casos dos rompimentos das barragens da Samarco Mineradora, em Mariana (Minas Gerais), e da Vale, em Brumadinho (Minas Gerais) – já discutidos a partir da abordagem da comunicação cínica por Carnielli (2021). Finalmente, no futebol, o "FIFagate" revelou em 2015 a corrupção sistêmica e extensa praticada por dirigentes da FIFA por ao menos duas décadas¹⁸.

Todos estes escândalos nos mostram o perigo da invisibilidade de questões pertinentes ao conhecimento público, e, inclusive, a relação direta com os aspectos

15 Saber mais em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-41816428>.

16 Saber mais em: <https://www.istoedinheiro.com.br/farmaceutica-servier-e-condenada-em-um-dos-maiores-escandalos-de-saude-na-franca/>

17 Saber mais em: <https://www.metropoles.com/negocios/caso-enron-relembre-uma-das-maiores-fraudes-corporativas-da-historia>.

18 Saber mais em: <https://ludopedio.org.br/arquivancada/o-fifagate-e-outros-recentes-escandalos-de-corrupcao-no-futebol-brasileiro-e-mundial/>.

ambientais, sociais e de governança nas organizações, o ESG (*Environment, Social and Governance*), conceito tão em voga no mundo empresarial, que representa uma declaração pública das organizações de compromisso com questões do interesse público relacionadas a esses aspectos.

4.4 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NO FUTEBOL

Por mais que os estudos sobre futebol estejam consolidados (HELAL, 2011) em diversas áreas de conhecimento – como educação física, sociologia, antropologia, administração e direito – há pouco material acadêmico disponível sobre comunicação estratégica no futebol. Cegalini (2017) pontua que é raro encontrar bibliografia sobre reputação corporativa no contexto da gestão do esporte, mesmo com uma indústria valiosa, enquanto Rocco Junior (2016) destaca os esforços em marketing esportivo em detrimento da comunicação esportiva no futebol brasileiro.

Com a globalização e aumento considerável das receitas – porque agora além da renda de bilheteria, tem-se também os programas de sócio torcedor, as cotas de televisão, as premiações por desempenho e os patrocínios – as agremiações esportivas de futebol conseqüentemente necessitam de maior organização interna e de esforços na gestão (CEGALINI, 2017). Ainda, há de se pontuar que o futebol lida especialmente com ativos intangíveis, desde os atletas, cujo valor de mercado pode variar rapidamente, ao vínculo que os torcedores possuem com o clube - é um mercado baseado em emoção, cujo fato emocional, como perda de um jogo ou mau desempenho em campeonato, afeta mais os torcedores (entendidos como consumidores) do que em outros mercados, como de alimentos, eletrônicos ou automotivo (FLEURY et al, 2016). Um aspecto decorrente disso é a variação rápida do apoio ou não apoio por parte dos torcedores: os resultados imediatos das partidas têm poder de influência maior do que endosso de garoto-propaganda do clube, antigo ou atual, por exemplo, e essa influência aumenta de acordo com o envolvimento e fanatismo do torcedor (FLEURY et al, 2016). De acordo com Cegalini (2017), é justamente essa característica volátil e baseada em aspectos intangíveis que deveria demonstrar a importância do planejamento estratégico em organizações esportivas, isto é,

o pertencimento de características específicas ao esporte não comuns ao ambiente corporativo, como emotividade, considerável imprevisibilidade e instantaneidade, que exige da gestão esportiva planejamento de longo prazo. (CEGALINI, 2017, p.29)

Entretanto, os dirigentes esportivos não parecem compreender a relevância

da comunicação para a obtenção dos objetivos estratégicos, ao passo que enxergam a comunicação como ferramenta operacional (ROCCO JUNIOR, 2016). Em contrapartida, o marketing é visto com grande apreço, fazendo com que a cultura da gestão do futebol no Brasil continue "na era da antiga e ultrapassada crença do marketing como alicerce estratégico para o desenvolvimento integral das organizações esportivas" (ROCCO JUNIOR, 2016, p. 73). Esse desequilíbrio acarreta em uma comunicação institucional fraca, utilizada apenas como mural de notícias, ao contrário de empresas de grande porte e de outros clubes de futebol ao redor do mundo que a utilizam de forma estratégica para alcançar seus objetivos e manter sua legitimidade perante seus públicos. Rocco Junior (2016) compara a comunicação institucional dos clubes brasileiros e europeus da seguinte maneira:

Os clubes brasileiros enxergam a comunicação institucional como algo que se confunde com sua comunicação mercadológica. Já as agremiações europeias utilizam de forma estratégica a comunicação institucional para a construção de uma imagem sólida e consistente com seus principais *stakeholders*. Entendem, de forma acertada, que essa imagem, estrategicamente planejada, se refletirá de forma clara e concreta, em um excelente posicionamento de mercado (ROCCO JUNIOR, 2016, p. 75).

Esta abordagem da comunicação institucional se transmuta em organizações que não tratam a responsabilidade social e a transparência com a devida importância que possuem em um mundo globalizado. Um dos principais argumentos propalados a favor da SAF é que, ao passo que o clube for gerido como empresa privada, essa realidade da comunicação esportiva irá se transformar, proporcionando clubes mais transparentes e em sintonia com as inovações do mercado de gestão e de comunicação.

5 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Diante do objetivo geral de analisar aspectos da comunicação institucional sobre a implementação da Sociedade Anônima do Futebol (SAF) nos clubes Cruzeiro (MG), Botafogo (RJ) e Vasco (RJ) este trabalho de conclusão de curso constitui-se como estudo de caso múltiplo, de cunho qualitativo, construído a partir de revisão bibliográfica, pesquisa documental e análise de conteúdo. Este capítulo é dedicado à exposição dos procedimentos metodológicos adotados na constituição do *corpus* de pesquisa e na sua análise.

O método do estudo de caso

permite ao investigador identificar os vários elementos que constituem uma situação ou problema de modo a possibilitar que outros leitores tirem suas próprias conclusões. [...] contribui para a compreensão dos fenômenos sociais complexos, sejam individuais, organizacionais, sociais ou políticos. É o estudo das peculiaridades, das diferenças daquilo que o torna único e por essa mesma razão o distingue ou o aproxima dos demais fenômenos. (DUARTE, 2006, p. 234)

Ele é o método ideal para situações em que se quer entender particularidades de comportamentos ou sobre situações específicas, quando o evento é contemporâneo, quando as questões são do tipo "como" e "por que", quando quem pesquisa o fenômeno possui pouco controle sobre o seus processos, quando diversas fontes são utilizadas e quando ainda não se sabe ao certo as delimitações entre fenômeno e contexto (YIN, 2011 apud DUARTE, 2006). Portanto, a investigação a respeito da comunicação estratégica ensejada pela recente constituição das SAF entre as organizações futebolísticas brasileiras se adequa ao estudo de caso que, neste caso, será múltiplo, já que se destina à apreensão do fenômeno a partir da consideração de compartilhamentos contextuais e de especificidades organizacionais dos clubes de futebol Cruzeiro, Botafogo e Vasco.

Nossa abordagem é de cunho qualitativo pois possui como foco a qualidade da visibilidade ou invisibilidade das categorias e subcategorias, e o que os atributos textuais geram como orientação (KRIPPENDORFF, 1990 apud DUARTE, 2006), neste caso, a orientação de opinião sobre o modelo SAF de acordo com objetivos estratégicos da organização durante o recorte temporal.

A primeira técnica utilizada foi a pesquisa bibliográfica, a partir da qual elaboramos os capítulos 2, 3 e 4. Ela é tida como o

o planejamento global inicial de qualquer trabalho de pesquisa que vai desde a identificação, localização e obtenção da bibliografia pertinente sobre o assunto, até a apresentação de um texto sistematizado, onde é apresentada toda a literatura que o aluno examinou, de forma a evidenciar o entendimento do pensamento dos autores, acrescido de suas próprias

idéias e opiniões (STUMPF, 2006, p. 51).

Nossa finalidade com essa técnica foi de contextualizar conceitos-chaves sobre o problema de pesquisa e sobre nossos objetivos. Além disso, ela subsidiou o objetivo específico (a) de *contextualizar a Sociedade Anônima do Futebol e sua ligação com o histórico do futebol no Brasil*.

Já os objetivos específicos (b) *identificar a (in)visibilidade de diferentes públicos e argumentos na comunicação institucional dos clubes de futebol frente à implementação de suas SAFs* e (c) *compreender como a modificação da natureza e da finalidade organizacionais nos clubes de futebol é acionada na estratégia de comunicação dessas organizações* definiram as opções pelas técnicas de pesquisa documental (para a coleta de dados sobre os casos em estudo) e análise de conteúdo (para a interpretação e geração de inferências sobre os casos).

Uma das maiores diferenças entre a pesquisa bibliográfica e a documental está na natureza de suas fontes: na pesquisa bibliográfica os materiais já receberam tratamento analítico, enquanto na pesquisa documental não. A pesquisa documental, nesse sentido, "compreende a identificação, a verificação e a apreciação de documentos para determinado fim." (MOREIRA, 2006, p. 271). Na seleção de documentos representativos da comunicação institucional dos clubes, priorizamos a mídia proprietária (ao contrário das mídias sociais), de forma que nossos ambientes de busca de materiais foram os sites dos três clubes de futebol (www.cruzeiro.com.br, www.clubesdaocruzeiro.com.br, www.botafogo.com.br e www.vasco.com.br).

Neste momento da pesquisa exploramos os sites dos clubes em busca de materiais sobre a SAF, como campanhas, posicionamento (definições), relatórios e notícias. Optamos pelas notícias institucionais veiculadas pelos próprios clubes sobre a SAF por cumprirem as regras de constituição de *corpus* da análise de conteúdo, sendo elas as regras de: homogeneidade (foram consideradas notícias publicadas pelos três clubes), pertinência (que tratassem do processo de constituição da SAF), representatividade (demonstram as escolhas estratégicas das organizações do que tornar público, de como se posicionar) e exaustividade (foram coletadas todas as notícias dos sites no período de 1 de julho de 2021 a 15 de setembro de 2022) (FONSECA JÚNIOR, 2006; BARDIN, 1977).

A análise de conteúdo é

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção [...] destas mensagens. (BARDIN, 1977, p. 42)

Esta técnica é resultado de três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e interpretação (SILVA; FOSSÁ, 2015; BARDIN, 1977). Na primeira fase realiza-se a seleção e reunião dos materiais a fim de tratar as informações coletadas. Na segunda fase, o material é explorado, momento em que ocorre a "construção das operações de codificação, considerando-se os recortes dos textos em unidades de registros, a definição de regras de contagem e a classificação e agregação das informações em categorias simbólicas ou temáticas" (SILVA; FOSSÁ, 2015, p. 4). Por fim, na terceira fase os materiais são analisados com a utilização da inferência e da interpretação.

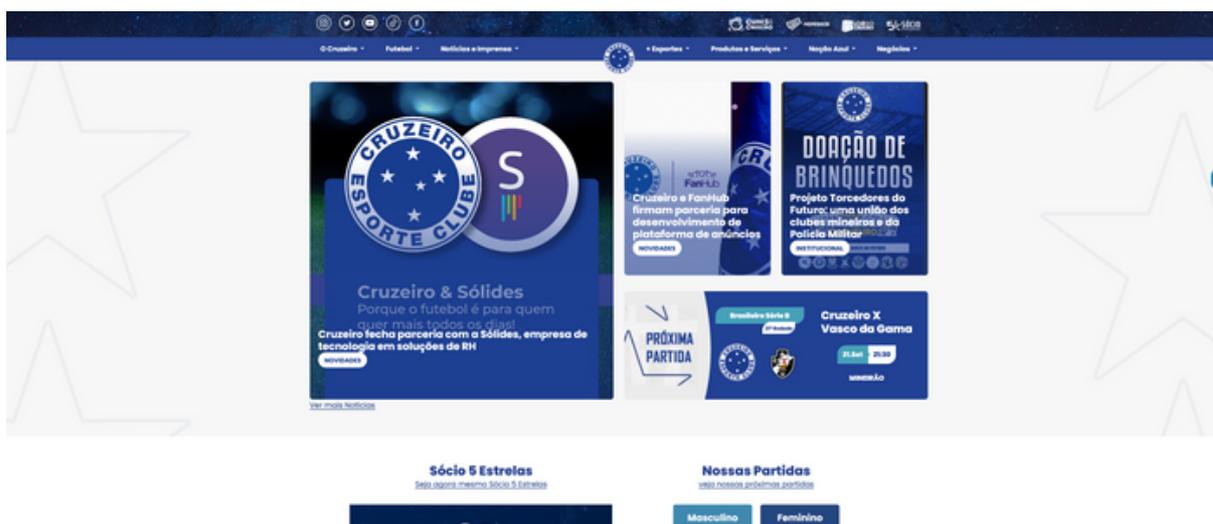
5.1 CORPUS DE PESQUISA

Inicialmente, navegamos nos sites institucionais do Cruzeiro, do Botafogo e do Vasco para encontrarmos materiais que nos levassem à verificação de nosso problema de pesquisa. Analisamos as páginas iniciais e menus, e constatamos que o material mais apropriado para desenvolvermos a análise de conteúdo seriam as notícias. Isto porque os sites possuem um *layout* que abriga majoritariamente materiais promocionais, focados na venda de ingressos e de produtos, e há carência de materiais institucionais – em especial materiais que tratassem da SAF, visto ser modelo recentemente adotado.

Selecionamos matérias que estavam tagueadas pelos clubes (quando havia a opção no site) com as palavras-chaves "SAF" ou "Sociedade Anônima do Futebol" ou que possuíam tais expressões em seu título, subtítulo ou conteúdo. Excluímos notícias que citavam o termo, mas que não se referiam ao modelo e sim ao nome do time, como ocorre em notícias sobre jogos de futebol - em anúncios de venda de ingressos, perfis de jogadores e expectativas para os próximos jogos, por exemplo. Foram filtradas 62 (sessenta e duas) notícias que atendiam aos critérios, sendo elas 20 (vinte) notícias do Cruzeiro, 14 (catorze) notícias do Botafogo e 28 (vinte e oito) notícias do Vasco. Em termos de período, nosso recorte foi de notícias postadas entre 1 de julho de 2021, um mês antes da promulgação da Lei da SAF, e 15 de setembro de 2022.

Iniciamos a exploração dos sites institucionais pelo Cruzeiro. Desde 7 de abril de 2022, o Cruzeiro conta com dois sites: um para a SAF, específico para o futebol (cruzeiro.com.br), e outro para o clube (clubesdocruzeiro.com.br), com foco nas sedes e outros esportes. O *layout* de ambos é bastante parecido, sendo difícil, à primeira vista, distinguir um do outro (como mostram as figuras a seguir).

Figura 3 — Homepage do site cruzeiro.com.br



Fonte: cruzeiro.com.br (2022).

Figura 4 — Homepage do site clubesdocruzeiro.com.br



Fonte: clubesdocruzeiro.com.br (2022).

Logo na homepage do site da SAF Cruzeiro, podemos observar um botão cuja identificação é "O Cruzeiro". Nele o primeiro título que aparece é "Cruzeiro - SAF", com informações jurídicas sobre a constituição da mesma, em especial uma página de "O que é SAF" e a "Ata de Constituição SAF".

Figura 5 — Botão de menu "O Cruzeiro"



Fonte: cruzeiro.com.br (2022).

Nesta página (reproduzida a seguir), é explicado a quem navega no site o que é SAF, qual seu propósito, seu modelo jurídico e obrigações. Abaixo, é explicitado o caminho legal para a venda de 90% das ações da SAF Cruzeiro para a Tara Sports, empresa de Ronaldo Nazário de Lima. Identificamos que o texto sobre as negociações com a empresa Tara Sports não fora atualizado desde abril de 2022.

Figura 6 — Título "O que é SAF"

O que é SAF

A Sociedade Anônima do Futebol (SAF) é um novo tipo societário, criado pela Lei nº 14.193/21, que fez nascer uma nova política do futebol brasileiro, com o estabelecimento de normas de governança, controle e transparência, instituição de meios de financiamento da atividade futebolística e previsão de um sistema tributário próprio, permitindo-se, assim, não somente a mercantilização, a circulação de riquezas e o desenvolvimento social, mas também, o resgate dos valores dos clubes.

De forma reduzida, a SAF é uma empresa específica criada para gerenciar o Futebol dos clubes e receber vantagens tributárias e de mercado. Um exemplo, é a possibilidade de a SAF pagar apenas 5% de impostos sobre a receita nas cinco primeiras temporadas, passando 4% na sequência.

Para os clubes que eram associação e transformaram suas operações de Futebol em SAF, existe a obrigação de pagar os credores em até 10 anos. Entretanto, existe a obrigação de quitar 60% das suas dívidas cíveis e trabalhistas nos primeiros seis anos. É possível se renovar por mais quatro anos para finalizar os pagamentos e há vantagens para a negociação das dívidas. Para isso, a lei determina que essa SAF repasse à associação 20% da receita que obtiver e 50% do lucro. Essa receita será encaminhada para que a associação faça o pagamento dos credores.

A lei da SAF exige que a associação mantenha pelo menos 10% das ações que haja preservação do seu patrimônio imaterial, como identidade, escudo, hino, mascote, bandeira e história.

Cruzeiro Esporte Clube - Sociedade Anônima do Futebol

O Conselho Deliberativo do Cruzeiro, em Assembleia Geral no dia 17 de dezembro de 2021, aprovou alteração no Estatuto da instituição para autorizar a venda de até 90% das ações do Cruzeiro - SAF.

Em 18 de Dezembro de 2021, Ronaldo Nazário de Lima, por meio da sua empresa Tara Sports, assinou contrato de intenção de compra de 90% SAF do Cruzeiro.

Também foi aprovada pelo Conselho em 4 de abril de 2022 a inclusão das Tocas da Raposa 1 e 2 na SAF, além do início de uma recuperação judicial (ou extrajudicial) para o pagamento das dívidas cíveis e trabalhistas da associação. Assim, a associação fará as propostas de pagamento e a SAF cederá parte das suas receitas para quitar essas dívidas.

Ronaldo tem até o dia 17 de abril para concluir a compra dos 90% das ações do Cruzeiro - SAF como acordado.

Fonte: <https://cruzeiro.com.br/paginas/o-que-e-saf> (2022).

Ao que se refere às notícias, buscamos-las a partir do botão de "Notícias e Imprensa" no menu da homepage do Cruzeiro SAF, e no botão "Notícias" no site dos Clubes do Cruzeiro. Enquanto que o botão de notícias no site Clubes do Cruzeiro vai direto para as notícias, no do Cruzeiro SAF nos são apresentadas algumas opções de direcionamento, que são: editorias, área de imprensa e mídias (conforme reprodução a seguir).

Figura 7 — Homepage do site cruzeiro.com.br - Notícias e Imprensa

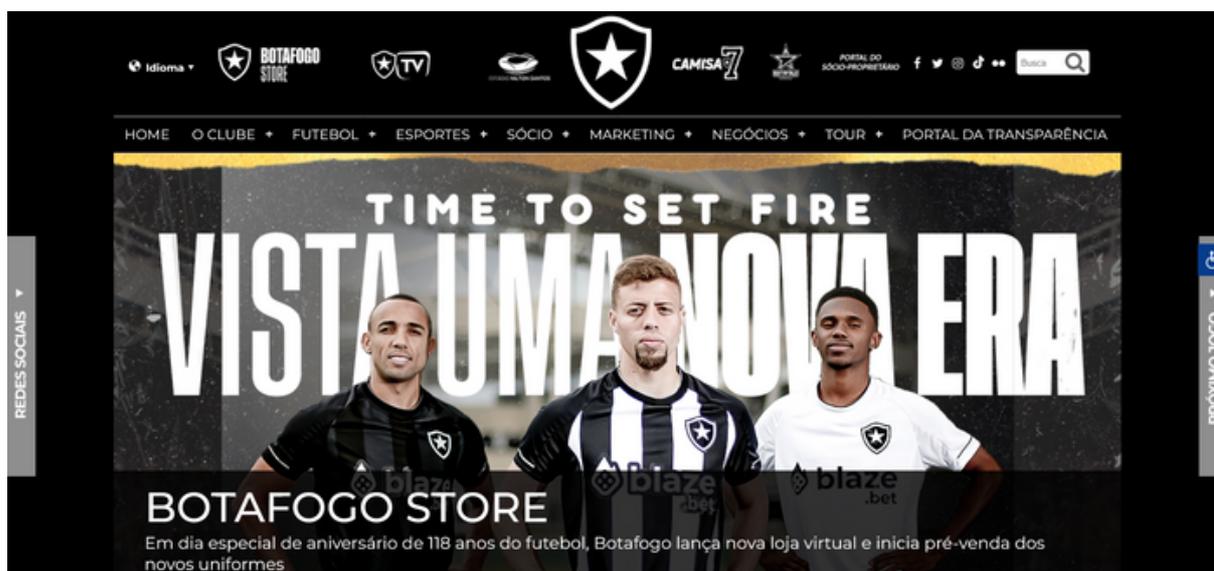


Fonte: cruzeiro.com.br (2022).

Como nenhum dos dois sites possuem um buscador de palavras-chaves, procuramos as notícias na editoria "Institucional". Depois, também revisitamos ambos os sites, e revisamos todas as notícias postadas desde julho de 2021, um mês antes da aprovação da Lei da SAF, a fim de certificar o *corpus*, visto que o site original passou por um processo de separação em dois, o que acarretou em diferenças nos tagueamentos. A partir disso, selecionamos 20 notícias de acordo com a filtragem definida.

Na homepage e botões de menu do site do Botafogo não foram encontradas menções à SAF (reprodução a seguir). Entretanto, ao contrário dos sites do Cruzeiro, o site do Botafogo possui um buscador de palavras-chaves. Então, o utilizamos para buscar notícias com os termos SAF e Sociedade Anônima do Futebol.

Figura 8 — Homepage do site do Botafogo

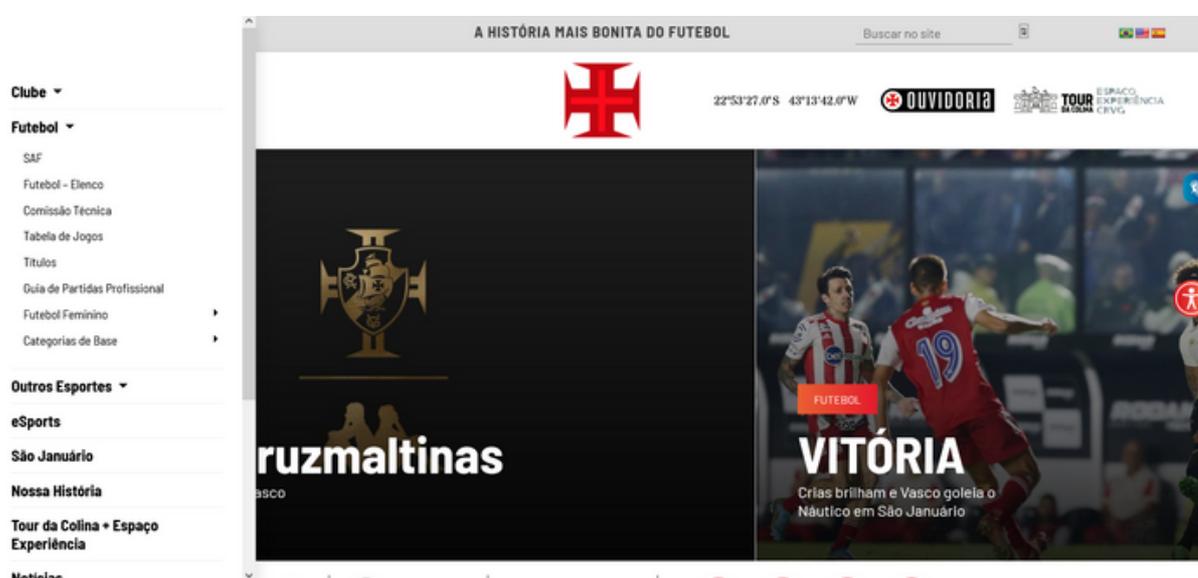


Fonte: www.botafogo.com.br (2022).

Foram mapeadas 14 notícias com essas palavras-chaves, seguindo o filtro já mencionado anteriormente. Nesse grupo, há duas notícias replicadas, (identificadas no quadro do corpus com os códigos B12 e B13) sendo uma em inglês e outra em português, porém entendemos que é importante citar as duas, visto que no momento que o clube escreve uma notícia institucional em outra língua, interpretamos que ele está se aproximando, ou buscando se aproximar, de outro mercado consumidor, seja de investidores ou torcedores.

Por fim, exploramos o site do Vasco. No menu lateral da *homepage* do Vasco, no botão "futebol", há o título de "SAF" (reprodução a seguir). Quando se clica nele, somos direcionados a notícias sobre a SAF.

Figura 9 — Homepage do site do Vasco



Fonte: vasco.com.br (2022).

O site do Vasco, assim como o do Botafogo, possui buscador de palavras-chave. Assim, também procuramos pelos termos SAF e Sociedade Anônima do Futebol no buscador. Como no site do Vasco as tags são utilizadas com constância e de forma sistemática, clicamos da tag "SAF" e filtramos as notícias a partir do tagueamento feito pelo clube, que é o mesmo que aparece a partir do título "SAF" no botão "Futebol". Foram encontradas, nesse mapeamento, 28 (vinte e oito) notícias relacionadas à SAF.

Para fins de organização, definimos códigos para as notícias de cada site. Elas seguem o padrão de ter a primeira letra do nome do clube acrescida do número da notícia conforme ordem cronológica, tal como demonstrado no Quadro 3 a seguir.

Quadro 3 — Códigos

Código	Significado
C+nº	Notícias advindas do site do Cruzeiro SAF
CC+nº	Notícias advindas do site do Cruzeiro Clube
B+nº	Notícias advindas do site do Botafogo
V+nº	Notícias advindas do site do Vasco

Fonte: O autor (2023).

Com esses códigos organizamos nosso *corpus* de pesquisa com 62 notícias, conforme Quadro 4 a seguir.

Quadro 4 — Corpus (continua)

Nº / Código	Título	Descrição	Data	Link
C1	Grandes empresários cruzeirenses ressaltam importância da aprovação do clube-empresa pelo Conselho Deliberativo	Sem descrição	03-08-2021	https://cruzeiro.com.br/noticias/grandes-empresarios-cruzeirenses-ressaltam-importancia-da-aprovacao-do-clube-empresa-pelo-conselho-deliberativo
C2	Conselho Deliberativo aprova constituição da Sociedade Anônima do Futebol para o Cruzeiro	Sem descrição	04-08-2021	https://cruzeiro.com.br/noticias/conselho-deliberativo-aprova-constituicao-da-sociedade-anonima-do-futebol-para-o-cruzeiro
C3	Cruzeiro suspende execuções na Justiça. Importantes vitórias jurídicas tem protagonismo dos escritórios "Chalfun" e "Ferreira e Chagas"	Sem descrição	03-11-2021	https://cruzeiro.com.br/noticias/cruzeiro-suspende-execucoes-na-justica-importantes-vitorias-juridicas-tem-protagonismo-dos-escritorios-chalfun-e-ferreira-e-chagas
C4	Com 95,8% de aprovação, Clube confirma	Sem descrição	18-12-2021	

Quadro 4 — Corpus (continuação)

Nº / Código	Título	Descrição	Data	Link
	alteração no Estatuto Social em tema que se refere à Sociedade Empresária de Prática Desportiva Profissional			https://cruzeiro.com.br/noticias/com-958-de-aprovacao-clube-confirma-alteracao-no-estatuto-social-em-tema-que-se-refere-a-sociedade-empresaria-de-pratica-desportiva-profissional
C5	Cruzeiro Esporte Clube anuncia acordo com Ronaldo Fenômeno	Sem descrição	19-12-2021	https://cruzeiro.com.br/noticias/cruzeiro-esporte-clube-anuncia-acordo-com-ronaldo-fenomeno
C6	Conheça os próximos passos da fase de transição no Cruzeiro	Comitê formado após acordo firmado entre Ronaldo e Cruzeiro vai tratar da auditoria e ações necessárias para diagnóstico inicial e planejamento estratégico	23-12-2021	https://cruzeiro.com.br/noticias/conheca-os-proximos-passos-da-fase-de-transicao-no-cruzeiro
C7	Comunicado Oficial	Sem descrição	06-01-2022	https://cruzeiro.com.br/noticias/comunicado-oficial
C8	Cruzeiro inicia, nesta segunda, venda de ingressos para o primeiro jogo do ano, que tem presença de Ronaldo confirmada	Sem descrição	23-01-2022	https://cruzeiro.com.br/noticias/cruzeiro-inicia-nesta-segunda-venda-de-ingressos-para-o-primeiro-jogo-do-ano-que-tem-presenca-de-ronaldo-confirmada
C9	Ronaldo Nazário, sócio majoritário da SAF Cruzeiro, é homenageado pela Caldense	Diretor de futebol do Cruzeiro, Pedro Martins recebeu o presente entregue pelo marketing do clube de Poços de Caldas	06-02-2022	https://cruzeiro.com.br/noticias/ronaldo-nazario-socio-majoritario-da-saf-cruzeiro-e-homenageado-pela-caldense
C10	Conselho deliberativo do Cruzeiro divulga edital da votação sobre a SAF, marcada para o dia 4 de abril	Sem descrição	22-03-2022	https://cruzeiro.com.br/noticias/conselho-deliberativo-do-cruzeiro-divulga-edital-da-votacao-sobre-a-saf-marcada-para-o-dia-4-de-abril
C11	Conselho aprova condições sugeridas por			

Quadro 4 — Corpus (continuação)

Nº / Código	Título	Descrição	Data	Link
	Ronaldo para aquisição de 90% do Cruzeiro-SAF	Sem descrição	05-04-2022	https://cruzeiro.com.br/noticias/conselho-aprova-condicoes-sugeridas-por-ronaldo-para-aquisicao-de-90-do-cruzeiro-saf
C12	Cruzeiro lança novos sites separados para Futebol e para Clubes de Lazer	Sem descrição	07-04-2022	https://cruzeiro.com.br/noticias/cruzeiro-lanca-sites-separados-para-futebol-e-para-clubes-de-lazer
C13	Cruzeiro SAF anuncia diretoria executiva	Sem descrição	13-04-2022	https://cruzeiro.com.br/noticias/cruzeiro-saf-anuncia-diretoria-executiva
C14	Ronaldo Nazário assina contrato de compra do Cruzeiro SAF	Sem descrição	14-04-2022	https://cruzeiro.com.br/noticias/ronaldo-nazario-assina-contrato-de-compra-do-cruzeiro-saf
C15	Cruzeiro e Gerdau anunciam parceria exclusiva para equipe feminina de futebol	Sem descrição	21-04-2022	https://cruzeiro.com.br/noticias/cruzeiro-e-gerdau-anunciam-parceria-exclusiva-para-equipe-feminina-de-futebol
C16	Cruzeiro lança livro oficial sobre sua história centenária	Sem descrição	27-06-2022	https://cruzeiro.com.br/noticias/cruzeiro-lanca-livro-oficial-sobre-sua-historia-centenaria
CC1	Cruzeiro Associação protocola pedido de Recuperação Judicial	Sem descrição	12-07-2022	https://clubesdocruzeiro.com.br/noticias/cruzeiro-associacao-protocola-pedido-de-recuperacao-judicial
C17	Cruzeiro firma parceria com a GIROAgro, uma das maiores empresas de agronegócios do Brasil	Sem descrição	08-09-2022	https://cruzeiro.com.br/noticias/cruzeiro-firma-parceria-com-a-giroagro-uma-das-maiores-empresas-de-agronegocios-do-brasil
CC2	Cruzeiro Associação apresenta Plano de Recuperação Judicial	Sem descrição	14-09-2022	https://clubesdocruzeiro.com.br/noticias/cruzeiro-associacao-apresenta-plano-de-recuperacao-judicial
C18	Cruzeiro realiza workshop visando melhor	Sem descrição	15-09-2022	https://cruzeiro.com.br/noticias/cruzeiro-realiza-workshop-visando-melhor-comunicacao-interna-entre-os-setores

Quadro 4 — Corpus (continuação)

Nº / Código	Título	Descrição	Data	Link
	comunicação interna entre os setores			
B1	Posicionamento	Botafogo considera um marco importante no futebol brasileiro a aprovação do projeto de clube-empresa (SAF) no Congresso	15-07-2021	https://www.botafogo.com.br/ler-noticia.php?cod=6435
B2	Nota Oficial	Botafogo se posiciona sobre oferta recebida pela Eagle Holding para constituição de uma nova estrutura societária através da SAF	24-12-2021	https://www.botafogo.com.br/ler-noticia.php?cod=6719
B3	Comunicado	Advogado André Chame é definido o porta-voz nos veículos de comunicação sobre as negociações da SAF envolvendo Botafogo e Eagle Holdings	28-12-2021	https://www.botafogo.com.br/ler-noticia.php?cod=6724
B4	Fala, Chame!	Advogado e porta-voz das negociações entre Botafogo e Eagle Holdings para a criação de uma nova estrutura societária através da SAF, André Chame explica o andamento do processo e tira dúvidas gerais. Confira!	31-12-2021	https://www.botafogo.com.br/ler-noticia.php?cod=6730
B5	Assembleia Geral Extraordinária	Clube divulga Edital de Convocação em que sócios irão votar sobre a operação envolvendo a SAF no dia 14 de janeiro	04-01-2022	https://www.botafogo.com.br/ler-noticia.php?cod=6736
B6	Nota Oficial - Transparência	Botafogo abre canal de dúvidas a conselheiros para esclarecimentos sobre a negociação da SAF com John Textor/Eagle Holdings	10-01-2022	https://www.botafogo.com.br/ler-noticia.php?cod=6749
B7	Assembleia Geral	Mesa do Conselho Deliberativo disponibiliza detalhes aos sócios sobre a dinâmica da votação no dia 14 de janeiro	10-01-2022	https://www.botafogo.com.br/ler-noticia.php?cod=6750
B8	Carta Aberta	Grupo de Trabalho do projeto Botafogo SAF, liderado por André Chame, Laercio Paiva e Francisco	12-01-2022	https://www.botafogo.com.br/ler-noticia.php?cod=6753

Quadro 4 — Corpus (continuação)

Nº / Código	Título	Descrição	Data	Link
		Müssnich, envia mensagem aos torcedores alvinegros		
B9	Serviço: Reunião do Conselho e Assembleia Geral	Botafogo reitera importância de voto e da participação de conselheiros e sócios nas deliberações sobre o acordo vinculante	12-01-2022	https://www.botafogo.com.br/ler-noticia.php?cod=6755
B10	Mais um passo	Conselho Deliberativo aprova acordo vinculante com John Textor/Eagle Holdings; confira a Ata da Reunião	14-01-2022	https://www.botafogo.com.br/ler-noticia.php?cod=6758
B11	Fala, Chame!	Após aprovação da Assembleia Geral, advogado e porta-voz do Botafogo SAF atualiza sobre o andamento do processo de transformação do Clube	17-01-2022	https://www.botafogo.com.br/ler-noticia.php?cod=6765
B12	New era	Shareholder John Textor and President Durcesio Mello sign agreement on the transfer of Botafogo SAF's control	03-03-2022	https://www.botafogo.com.br/ler-noticia.php?cod=6818
B13	Nova era	Acionista John Textor e Presidente Durcesio Mello assinam contrato visando a transferência do controle da Botafogo SAF	03-03-2022	https://www.botafogo.com.br/ler-noticia.php?cod=6819
B14	Não ao preconceito	Diretor Geral da SAF, Thairo Arruda representa Botafogo no seminário de Combate ao Racismo e à Violência no Futebol da CBF	24-08-2022	https://www.botafogo.com.br/ler-noticia.php?cod=7133
V1	Vasco dá início à contratação de estudos para o projeto da SAF	Conselho de Beneméritos e Conselho Deliberativo ratificaram a competência da Diretoria Administrativa para contratar estudos para detalhamento do projeto de constituição da Sociedade Anônima do Futebol (SAF)	21-12-2021	https://vasco.com.br/vasco-da-inicio-a-contratacao-de-estudos-para-o-projeto-da-saf/
V2	Salgado entrega respostas sobre a SAF para Conselhos Deliberativo e de Beneméritos	Sem descrição	31-01-2022	https://vasco.com.br/salgado-entrega-respostas-sobre-a-saf-para-conselhos-deliberativo-e-de-benemeritos/

Quadro 4 — Corpus (continuação)

Nº / Código	Título	Descrição	Data	Link
V3	Vasco e 777 Partners assinam memorando de entendimento para a Vasco SAF	Sem descrição	21-02-2022	https://vasco.com.br/vasco-saf/
V4	Conselho Deliberativo se reúne para definir ritos para SAF	Sem descrição	04-03-2022	https://vasco.com.br/conselho-deliberativo-se-reune-para-definir-ritos-para-saf/
V5	Conselho do Vasco vota hoje mudança no Estatuto para SAF	Sem descrição	24-03-2022	https://vasco.com.br/conselho-do-vasco-vota-hoje-mudanca-no-estatuto-para-saf/
V6	Presidente do Conselho Deliberativo nomeia comissão para estudar proposta da SAF	Primeira reunião entre os membros da Comissão Especial e a 777 Partners será nesta sexta-feira	25-05-2022	https://vasco.com.br/presidente-do-conselho-deliberativo-nomeia-comissao-para-estudar-proposta-da-saf/
V7	Vasco e 777 Partners fecham pilares do acordo para a SAF	Poderes do Clube e Comissão da SAF se reúnem com executivos da 777 em São Januário	27-05-2022	https://vasco.com.br/vasco-e-777-partners-fecham-pilares-do-acordo-para-a-saf/
V8	Presidente convoca Conselho para apresentar proposta da SAF	Sem descrição	01-07-2022	https://vasco.com.br/presidente-convoca-conselho-para-analisar-proposta-da-saf/
V9	Acordo da SAF é apresentado para Poderes e Comissão de Beneméritos	Sem descrição	01-07-2022	https://vasco.com.br/acordo-da-saf-e-apresentado-para-poderes-e-comissao-de-benemeritos/
V10	Diretoria Administrativa concede entrevista coletiva sobre a SAF	Sem descrição	08-07-2022	https://vasco.com.br/diretoria-administrativa-concede-entrevista-coletiva-sobre-a-saf/
V11	Vasco realiza audiência pública sobre SAF nesta quarta-feira	Sócios estatutários e sócios torcedores poderão se inscrever para participar através da plataforma Sócio Gigante	11-07-2022	https://vasco.com.br/vasco-realiza-audiencia-publica-sobre-saf-nesta-quarta-feira/

Quadro 4 — Corpus (continuação)

Nº / Código	Título	Descrição	Data	Link
V12	Vasco realiza hoje Audiência Pública sobre a SAF	Sócios estatutários e sócios torcedores farão perguntas para membros da Diretoria Administrativa	13-07-2022	https://vasco.com.br/vasco-realiza-hoje-audiencia-publica-sobre-a-saf/
V13	FAQ da SAF	As principais dúvidas do torcedor em documento único com as dúvidas recebidas através do e-mail: duvidas.saf@vasco.com.br	13-07-2022	https://vasco.com.br/faq-da-saf/
V14	Vasco e 777 Partners iniciam encontros de planejamento no Rio	Sem descrição	19-07-2022	https://vasco.com.br/vasco-e-777-partners-iniciam-encontros-de-planejamento-no-rio/
V15	777 Partners visita o CT Moacyr Barbosa para reunião com o futebol	https://vasco.com.br/777-partners-visita-o-ct-moacyr-barbosa-para-reuniao-com-o-futebol/	21-07-2022	https://vasco.com.br/777-partners-visita-o-ct-moacyr-barbosa-para-reuniao-com-o-futebol/
V16	Vasco e 777 Partners fazem visita ao presidente da CBF	Sem descrição	21-07-2022	https://vasco.com.br/vasco-e-777-partners-fazem-visita-ao-presidente-da-cbf/
V17	Vasco divulga pareceres sobre a SAF	Sem descrição	23-07-2022	https://vasco.com.br/vasco-divulga-pareceres-sobre-a-saf/
V18	Programa na VascoTV esclarece sobre pareceres da SAF enviados ao Conselho	Sem descrição	24-07-2022	https://vasco.com.br/programa-na-vascotv-esclarece-sobre-pareceres-da-saf-enviados-ao-conselho/
V19	Presidente do Conselho Deliberativo convoca sessão sobre a SAF	Sem descrição	25-07-2022	https://vasco.com.br/presidente-do-conselho-convoca-sessao-saf/
V20	Programa de Comunicação e Transparência da SAF já realizou dezenas de atividades	Sem descrição	26-07-2022	https://vasco.com.br/programa-de-comunicacao-e-transparencia-da-saf-ja-realizou-dezenas-de-atividades/
V21	Sócios votam sim e Vasco SAF é aprovada	Torcedores comparecem em peso ao Calabouço para comemorar a aprovação da	07-08-2022	https://vasco.com.br/socios-votam-sim-e-vasco-saf-e-aprovada-com-3898-votos/

Quadro 4 — Corpus (conclusão)

Nº / Código	Título	Descrição	Data	Link
	com 3898 votos	Vasco SAF		
V22	Carta aos Vascaínos e Vascaínas	Sem descrição	08-08-2022	https://vasco.com.br/carta-aos-vascainos-e-vascainas/
V23	Comunicado de Josh Wander, da 777 Partners	Sem descrição	08-08-2022	https://vasco.com.br/comunicado-de-josh-wander-da-777-partners/
V24	Vasco informa a programação da comemoração dos seus 124 anos de fundação	Sem descrição	17-08-2022	https://vasco.com.br/vasco-informa-a-programacao-da-comemoracao-dos-seus-124-anos-de-fundacao/
V25	Vasco festeja seus 124 anos com Sessão Solene do Conselho Deliberativo	Foram homenageados jovens atletas de esportes olímpicos e paralímpicos, com destaques e títulos internacionais, e sócios remidos	22-08-2022	https://vasco.com.br/vasco-festeja-seus-124-anos-com-sessao-solene-do-conselho-deliberativo/
V26	777 Partners visita CT e planeja sua expansão	Sem descrição	01-09-2022	https://vasco.com.br/777-partners-visita-ct-e-planeja-sua-expansao/
V27	Vasco visita Governador para apresentar investimentos no Rio	Sem descrição	01-09-2022	https://vasco.com.br/vasco-visita-governador-para-apresentar-investimentos-no-rio/
V28	Vasco e 777 Partners concluem operação da SAF	Venda de 70% das ações da Vasco da Gama SAF foi realizada em conjunto com assinatura dos contratos e a transferência dos recursos	02-09-2022	https://vasco.com.br/vasco-e-777-partners-concluem-operacao-da-saf/

Fonte: A autora (2022).

5.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Após a seleção e a reunião das notícias institucionais que constituíram o *corpus*, passamos à segunda etapa de tratamento das informações coletadas. A exploração do conteúdo se deu a partir de dois grupos de categorias, geradas em consideração à teoria acionada nos capítulos precedentes: públicos e argumentos. A análise se limitou ao conteúdo textual das notícias, de forma que imagens e vídeos não foram categorizados.

O primeiro grupo de categorias analíticas identificou os públicos referidos nas

notícias, de forma a elencar os atores individuais e coletivos mais recorrentemente considerados pelos clubes, dando a ver a seleção estratégica dos públicos diante dos quais e com os quais Cruzeiro, Vasco e Botafogo buscam legitimar-se como SAFs.

Assim, para as subcategorias de públicos, mapeamos os principais públicos de interesse (cinco, no total) na transição das associações para SAF conforme exposto no Quadro 5 a seguir.

Quadro 5 — Categoria de Análise Públicos

Categoria	Subcategoria	Detalhamento
Públicos	Dirigentes	Indivíduos responsáveis pela gestão dos clubes, como presidentes, CEOs e conselheiros. Por vezes referidos quanto a sua agremiação, como conselho ou assembleia. São eleitos ou indicados para seus cargos.
Públicos	Compradores da SAF	São as empresas e indivíduos responsáveis pelas compras das SAFs.
Públicos	Torcida	Grupo representado pelos termos "torcida" e "sócios". A ação de torcer está associada a apoiar determinada equipe, estimulando os melhores resultados. O sócio ou sócio-torcedor é alguém que além de torcer, gera renda recorrente ao clube e, em troca, recebe vantagens, como descontos e acesso antecipado a ingressos.
Públicos	Governo	Referência ao Estado, aos poderes executivo e legislativo, assim como a seus representantes.
Públicos	Outros	Patrocinadores, consultorias e assessorias especializadas, escritórios de advocacia e representantes do mercado financeiro.

Fonte: A autora (2023).

O segundo grupo de categorias analíticas considerou os argumentos acionados pelos clubes ao noticiarem sua alteração organizacional para o modelo SAF. Para as subcategorias de argumentos (sete, no total) tivemos como base as críticas sobre a Sociedade Anônima do Futebol apresentadas por Santos Simões (2020), a partir das quais delimitamos nossa própria proposta de argumentos de sustentação da narrativa da SAF (exposta no Quadro 6 a seguir).

Quadro 6 — Categoria de Análise Argumentos

Categoria	Subcategoria	Detalhamento
Argumentos	Eficiência Corporativa	Premissa que com o modelo SAF (de ordem privada) a gestão seria conduzida com mais responsabilidade e profissionalismo.
Argumentos	Atração de Investimentos	Reiteração da SAF como uma possibilidade do clube se afastar das dívidas e se tornar forte financeiramente.
Argumentos	Independência da Política	Ideia de que a política ("politicagem") prejudica o clube, o que não ocorreria no modelo SAF.
Argumentos	Transparência e Governança	Premissa de que há mais esforços para transparência e governança em organizações privadas. Ainda, sustentação do argumento ao longo do processo de transição de associação para SAF, momento em que as áreas são acionadas.
Argumentos	Ganho de Competitividade	Argumento de que com eficiência corporativa e investidores, os clubes terão mais chances de formar equipes competitivas e conquistar campeonatos importantes, ou seja, que o clube terá melhores resultados esportivos.
Argumentos	Relação com clubes do exterior	Utilização dos clubes do exterior como referência e exemplo de sucesso do modelo privado.
Argumentos	Solução urgente e fundamental	Visão de que o modelo SAF precisa ser implementado urgentemente e que ele é a solução ideal para os clubes de futebol.

Fonte: A autora (2023).

O trabalho de codificação de todo o corpus conforme as duas categorias e suas 12 subcategorias está registrado e sintetizado em tabela¹⁹. Tanto para o grupo analítico de públicos como para argumentos, as categorias não são excludentes entre si, de forma que uma mesma notícia possa ser classificada em mais de uma subcategoria. A organização categorial permite passar à terceira fase da análise de conteúdo, em que os materiais são analisados e interpretados, permitindo a geração de inferências sobre os casos em estudo – o que se apresenta no próximo capítulo.

¹⁹ Ela pode ser acessada pelo seguinte link: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1j2DgJq3-dWPJ9ofjNhbqUBz8we0o0jQkmowNhVfxesM/edit?usp=sharing>.

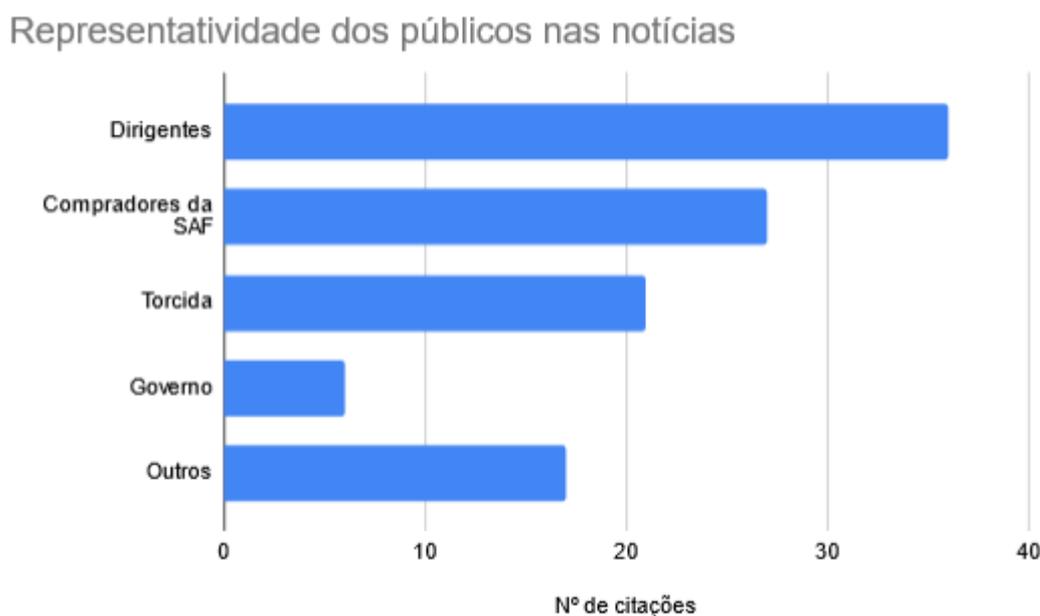
6 ESTUDO DE CASO: A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA DE CRUZEIRO, BOTAFOGO E VASCO PARA A SUA TRANSFORMAÇÃO EM SAF

Neste capítulo apresentamos os resultados e a discussão da análise de conteúdo que considerou 62 notícias publicadas por Cruzeiro, Botafogo e Vasco no período de 1 de julho de 2021 a 15 de setembro de 2022 sobre o processo de sua constituição como Sociedades Anônimas do Futebol.

6.1 ANÁLISE DA CATEGORIA PÚBLICOS: PROTAGONISTAS E COADJUVANTES NA TRANSIÇÃO PARA SAF

Primeiramente, analisamos a presença de cada público nas notícias, a fim de conferir o nível de visibilidade de cada um deles. Esta foi a ordem crescente verificada para a citação de cada público: dirigentes (36), compradores (27), torcida (21), outros (17), governo (6) (conforme figura a seguir). Nossas indagações se voltaram aos contextos em que os públicos apareciam e qual era o poder deles na comunicação.

Figura 10 — Representatividade dos públicos nas notícias



Fonte: A autora (2023).

O público de *dirigentes* foi o que mais apareceu. Inferimos a partir da análise que isso se deu por conta da responsabilidade de organizar a transição, pelo papel político de marcar presença e pelo desejo de ser reconhecido por participar de tal

momento do futebol brasileiro. Além de ter sido o público que mais apareceu nas matérias, foi o que teve maior diversidade de atuação nos enunciados. Mapeamos citações diretas, citações indiretas, citações de outros indivíduos sobre dirigentes e citações sobre as agremiações de dirigentes, conforme exemplos a seguir:

“O presidente Sérgio Santos Rodrigues e sua equipe têm tratado este assunto com muita responsabilidade e transparência, pensando no bem do Cruzeiro.” (Alvimar Perrela, C1, grifo nosso)

O **Presidente do Cruzeiro Esporte Clube, Sérgio Santos Rodrigues**, também comemora a definição. “Desde que fui eleito, sempre deixei muito claro que **minha missão era estruturar o clube para a SAF**. Trabalhei muito por isso e conseguimos. Estamos muito felizes de **entregar o Cruzeiro ao Ronaldo e sua competente equipe, que são a certeza de que nosso futebol retomará sua trajetória de sucesso**. Estaremos presentes, dentro ou fora do estádio, sempre à disposição para contribuir no que for necessário. O Cruzeiro é de todos e é um só.”(C14, grifo nosso)

Através do **Presidente Durcesio Mello e do CEO Jorge Braga**, o Clube **participou ativamente das discussões e colaborou na elaboração do projeto**, que prevê novas práticas de governança, transparência, controle, um sistema tributário especial e institui meios de financiamento da atividade do futebol. E aumenta a responsabilidade dos tomadores de decisão. (B1, grifo nosso)

O **Presidente Durcesio Mello**, por sua vez, destacou a importância para a instituição da transformação em SAF e celebrou a assinatura do contrato. “Hoje é mais um dia histórico. O Botafogo, de tradições e glórias, agora vai também mirar o futuro com a certeza de que voltará a ser protagonista. **A nossa gestão** tem orgulho de ter encontrado um grande parceiro [...]”. (B12, grifo nosso)

“É com orgulho que anunciamos o maior acordo da história dos clubes brasileiros. Trabalhamos incansavelmente nos últimos meses para encontrar um parceiro de longo prazo, com capacidade financeira e operacional, que compartilhasse nossa ambição de recolocar o Vasco no seu lugar de Gigante do futebol, no Brasil e na América do Sul. Será o marco zero de um novo futuro, vencedor, sustentável e sem dívidas, tudo o que almeja nossa imensa torcida”, afirma **Jorge Salgado, presidente do Vasco da Gama**. (V3, grifo nosso)

Ao que se refere ao público de *compradores das SAFs*, quatro aspectos chamam atenção: a construção de imagem pessoal dos líderes das empresas, a tentativa de aproximação com as torcidas, as declarações sobre os empreendimentos das empresas em outros países e o uso do termo “investidor”.

Os três líderes das empresas compradoras – Ronaldo (Tara Sports), John Textor (Eagle Football Holdings) e Josh Wander (777 Partners) – apareceram com frequência no corpus, por vezes referenciados, por vezes com voz ativa - sempre bem qualificados. Essa qualificação faz parte de um dos pilares da retórica de Aristóteles, o *ethos*, no qual se faz referência à figura de quem argumenta (BARBOSA, 2011). Suas falas tratam sobre a identificação e proximidade com a torcida, e ainda sobre o compromisso de elevar os resultados esportivos do clube. Os excertos a seguir demonstram a orientação de construção de imagem pessoal positiva dos compradores:

A partida terá a **presença de Ronaldo no estádio**. No primeiro jogo do Cruzeiro sob gestão SAF, Ronaldo garantiu que comparecerá para seu primeiro contato direto com a torcida nessa nova sua função. (C8, grifo nosso)

Na oportunidade, **o jovem Ronaldo, com apenas 16 anos, fazia o primeiro jogo da carreira, vestindo as cores do Cruzeiro pelo tradicional Campeonato Mineiro.**[...] Mesmo em outro continente, Ronaldo fez questão de agradecer a homenagem realizada pela equipe adversária. “Que homenagem linda, que lembrança especial. E vinda de um adversário... isso é futebol! Muito obrigado, Caldense”, postou o Fenômeno em seu Instagram. (C9, grifo nosso)

Ronaldo agradeceu a confiança de todos e reforçou a importância deste desafio. “Arregaçaremos nossas mangas e **trabalharemos para voltar à elite do futebol brasileiro e sul-americano. Quero fazer um chamamento especial de união a todos os conselheiros. Temos que virar a página e dar-nos as mãos, seguindo em diante.** Temos muito trabalho pela frente e eu tenho muito entusiasmo e muita confiança para voltarmos a ser o que éramos antes. **Só existe um Cruzeiro!**”, finalizou. (C11, grifo nosso)

Para **Ronaldo**, a assinatura dará segurança para que novos processos sejam efetivamente implantados no clube. “[...] **Me sinto honrado por poder liderar o processo de reconstrução do clube**” garantiu. “A torcida, mercado e demais stakeholders podem ter certeza que não descansaremos até implementar amplamente um modelo de gestão eficiente, ético e que traga sucesso desportivo”, conclui. (C14, grifo nosso)

“Ter a nossa marca em uma das principais camisas esportivas do mundo é uma grande satisfação para todos nós da GIROAgro. O Cruzeiro passa por **uma nova era com a chegada da SAF, capitaneada por um ídolo mundial que é o Ronaldo**, e está pavimentando seu caminho de volta para a Série A com muita competência e profissionalismo. (C17, grifo nosso)

Quais as impressões iniciais de John Textor e sua equipe após a revelação das negociações? CHAME: Tivemos um primeiro contato por vídeo com o **John Textor**. Ouvimos um breve **resumo de sua história de sucesso** nas mais diversas atividades empresariais que participou, especialmente nos setores de tecnologia, cinema, e mais recentemente, no futebol. **É um amante do esporte e o considera o um grande catalisador social. Ele se mostrou bastante impressionado com a paixão da nossa torcida** [...] e demonstrou interesse em retribuir todo este carinho utilizando as melhores práticas no desempenho das atividades da Botafogo SAF. (B4, grifo nosso)

Nós sabemos que alguns ainda têm dúvidas e estão se questionando sobre o futuro do clube. **Prometo que provaremos com nossas ações que vocês tomaram a decisão certa ao confiar em nós.** Estamos empenhados em passar por este período de transição de forma clara, pacífica e respeitosa. (V23, grifo nosso)

Além da construção de imagem pessoal, os compradores das SAFs também buscam se aproximar e se igualar à torcida, induzindo uma percepção de igualdade de poder e de interesses, conforme pode ser observado nos trechos a seguir.

“Agora a bola está comigo e farei a minha parte”, disse **Ronaldo** sob aplausos [...]. “Vamos para cima dos nossos objetivos. **Vamos** voltar à elite do futebol brasileiro e **seremos** gigantes novamente. **Vocês têm o meu compromisso**”, completou o empresário. (C11, grifo nosso)

“Estou muito grato por essa oportunidade, honrado pela confiança que depositaram em mim e **cada vez mais apaixonado pela torcida do Botafogo. Estou muito orgulhoso de fazer parte dessa família: sou mais um escolhido.** Vim para construir um time campeão e farei o meu

melhor para isso. Vamos trabalhar todos os dias para levar o Botafogo de volta ao seu lugar na história", destacou **John Textor**. (B13, grifo nosso)
 "Estamos muito animados e orgulhosos por ter a oportunidade de nos unir ao incrível time do Vasco da Gama", disse **Josh Wander, fundador e Sócio-administrador da 777 Partners**. "Nós temos um imenso respeito pela rica história de sucesso do Vasco e seu papel pioneiro no apoio à inclusão social no esporte brasileiro. Estamos ansiosos para investir em uma cidade com uma das melhores concentrações de talentos no mundo, em **um país que vive e respira futebol, assim como nós**. (V3, grifo nosso)

As empresas compradoras quando citadas são acompanhadas de informações sobre seus outros empreendimentos ao redor do mundo, como demonstram os trechos selecionados a seguir. Tal tática de reiteração confere mais legitimidade e permite a associação da imagem delas com conceitos de experiência e sucesso na gestão de clubes de futebol e demais organizações.

Dentre os **diversos investimentos nos ramos de esportes, entretenimento e mídia**, a 777 Partners recentemente adquiriu a **propriedade total do Genoa C.F.C.**, clube de futebol mais antigo da Itália, e também **possui uma parcela considerável do Sevilla FC, um dos clubes de futebol mais prestigiados e bem sucedidos da Espanha**. (V3, grifo nosso)

Seguindo em frente, a equipe da **777 Partners, especialista em futebol e negócios com empresas em todo o mundo**, trabalhará diariamente para ajudar o Vasco a voltar ao seu verdadeiro patamar. [...] Como vocês sabem, **temos vários clubes ao redor do mundo**. O que cada um deles compartilha é exatamente o que nos atraiu no Vasco - história rica, tradição e uma torcida apaixonada. (V23, grifo nosso)

Ainda, somos constantemente apresentados aos compradores como investidores. Teoricamente, um sócio é um dos vários possíveis investidores. Mas, ao mesmo tempo, esses indivíduos são sócios-majoritários, com o maior poder de decisão possível dentro da organização – são os *donos* da maior parte da, agora, empresa, e são responsáveis pela palavra final. Entendemos que a sutileza de utilizar o termo investidor é uma maneira de amenizar o fato de que juridicamente o clube não mais pertence a seus torcedores, que esses perderam seu poder. A comunicação foge dessa ideia, abordando a perspectiva de que esse processo que o clube passa dará retorno (qual retorno se torna dúbio ao longo da transição) e que os investidores estão salvando o clube a partir de seus espíritos empreendedores. Esses sentidos podem ser percebidos nos excertos a seguir.

O que é uma SAF? "Acredito que alguns de vocês já saibam do que estamos tratando, mas a SAF é uma figura jurídica criada pela lei 14.193 de 2021. Esta lei, que podemos tratar como o marco legal do clube-empresa no Brasil, **permite a chegada de investidores nacionais e estrangeiros que tenham interesse de empreender na prática da atividade esportiva de futebol no Brasil**." (B4)

Neste dia 2 de setembro de 2022, o Club de Regatas Vasco da Gama e a

777 Partners finalizaram a transição da Vasco da Gama SAF, com a assinatura do contrato final da venda de 70% das ações da companhia para a 777 Partners, e a transferência da primeira parcela dos recursos. [...] De acordo a transação, a **777 Partners investirá R\$700 milhões na Vasco da Gama SAF, que assumirá até R\$ 700 milhões em dívidas do CRVG.** (V28)

Em relação a subcategoria do público *torcida*, a comunicação dos clubes segue o padrão de mencionar e glorificar a receptividade da torcida com o modelo SAF e com seus compradores como se fosse uma opinião homogênea, ignorando por completo os indivíduos que são contra o modelo.

Não há falas de torcedores – o que há de mais próximo de postura ativa de torcedores são as notícias de FAQ, na qual os clubes possibilitaram que torcedores enviassem dúvidas (entretanto os torcedores ficaram no anonimato), tal como se depreende dos excertos a seguir.

O Club de Regatas Vasco da Gama conclama seus sócios e torcedores a abraçarem o novo momento pelo qual passará a grande paixão de todos nós. Em campo, com a volta a competitividade de alto nível; no clube social, com a preservação de nossa história, nossos valores e nossas tradições, e em busca de novas glórias em terra e mar. Iniciando essa nova etapa em sua mais que centenária história, **o Vasco da Gama parte para ser mais uma vez pioneiro e para construir novas conquistas para o nosso futuro.** (V22, grifo nosso)

Já estão planejadas outras ondas de desenvolvimento, que tornarão os sites mais completo e integrado a um amplo ambiente digital com outras ferramentas **visando interatividade, serviços e negócios para os torcedores.** (C12, grifo nosso)

O **torcedor alvinegro**, que por anos esteve ao nosso lado mesmo em períodos de grandes dificuldades, **está de parabéns pelo apoio incondicional e por acreditar no profissionalismo da gestão**", destacou o Durcesio. (B2, grifo nosso)

"O **sócio do Vasco**, desde o primeiro momento, **demonstrou sua maturidade em entender o negócio que estamos fazendo e decidiu colocar o clube no futuro**, que é o que vai representar a SAF para o futebol brasileiro em pouco tempo. Voltaremos a brigar por títulos e seremos um clube cada vez mais forte, seja na SAF, seja na parte da associação", disse o presidente Jorge Salgado (V21, grifo nosso)

Se antes os torcedores determinavam a existência de um clube de futebol, o que os tornava um público essencial, a partir da SAF eles apenas contribuem para a divulgação e promoção de uma empresa de entretenimento baseada no produto futebol, o que os torna um público não-essencial (FRANÇA, 2009), o que pode explicar a maneira como aparecem nas notícias.

Nas comunicações também somos apresentados à sobreposição entre torcida (indivíduos que estimulam o time de futebol), sócios (torcedores que além de estimularem o time geram receita recorrente à organização) e consumidores (que não necessariamente possuem interesse na paixão ao time, mas sim na experiência e entretenimento gerados a partir do futebol), algo que já existia como tendência nos

grandes clubes, mas que com a SAF se torna um tensionamento formal de balanceamento de expectativas e priorização de cada interesse. Entretanto, verifica-se a opção estratégica dos três times de não separar tais grupos, sem demarcar as diferenças entre essas experiências.

Algo marcante durante a análise foi a presença e qualificação de diferentes públicos que reunimos na subcategoria *outros*. Entre eles, por mais que a publicização de parceiros de negócios seja importante do ponto de vista da transparência, em muitos casos a atenção dada a estes atores nos pareceu exagerada, e nos gerou indagações sobre a relação e acordos efetuados entre tal público, dirigentes e compradores da SAF. Os exemplos a seguir mostram a visibilidade dada a esse grupo.

Um dos maiores empresários do país no ramo da construção civil, Régis Campos, **dono da Emccamp**, fez um apelo aos conselheiros do Cruzeiro para que seja aprovada a constituição da SAF para o Clube. (C1, grifo nosso)

Graças ao **excelente trabalho realizado pelos escritórios "Chalfun" e "Ferreira e Chagas"**, o **Cruzeiro conquistou importantes vitórias judiciais nos últimos dias**. [...] Flávio Boson, Superintendente Jurídico do Cruzeiro, fez questão de elogiar o papel desempenhado pelos escritórios "Chalfun" e "Ferreira e Chagas". "É muito importante para o Clube ter essa **parceria com profissionais tão capacitados, que nos ajudam a conquistar importantes vitórias no âmbito jurídico**". (C3, grifo nosso)

O processo de transição também incluirá o escritório de advocacia **BMA – Barbosa, Müssnich & Aragão**, responsável por conduzir a auditoria jurídica, a **XP Investimentos**, responsável pelo suporte na reestruturação financeira, a **Alvarez & Marsal**, que dará suporte a todos os aspectos da transição e a **Rioscom** que atuará, junto à comunicação do Cruzeiro, no relacionamento com a imprensa. (C6, grifo nosso)

Sou André Chame, advogado, alvinegro como vocês, com 25 anos de experiência em reestruturação de empresas. Venho trabalhando há três anos, em conjunto com outros grandes Botafoguenses, na formatação do projeto de SA do Botafogo. [...] A etapa seguinte foi a **contratação da XP como consultora exclusiva para a busca de investidores** para o projeto. (B4, grifo nosso)

O Vasco da Gama foi representado na operação pela **KPMG e BMA Advogados** e a 777 Partners pelo **Campos Mello Advogados**. (V28)

A subcategoria de público *Governo* foi a menos acionada. Sua presença se deu a partir da participação dos clubes na elaboração da lei e na presença de políticos durante reuniões, conforme demonstram os exemplos a seguir. Não foram identificados enaltecimentos ao Estado ou aos Poderes.

O Botafogo considera um **marco importante no futebol brasileiro** a aprovação, na última quarta-feira (14/7), do Projeto de Lei 5516/19, de **autoria do Presidente do Senado Rodrigo Pacheco e relatado pelo senador Carlos Portinho**. (B1, grifo nosso)

[...] visitaram esta tarde o **governador Cláudio Castro** para falar de investimentos no Rio de Janeiro e do Maracanã. Participaram da visita o **ex-prefeito de Duque de Caxias, Washington Reis**, e o **deputado Chiquinho**

da Mangureira. (V28, grifo nosso)

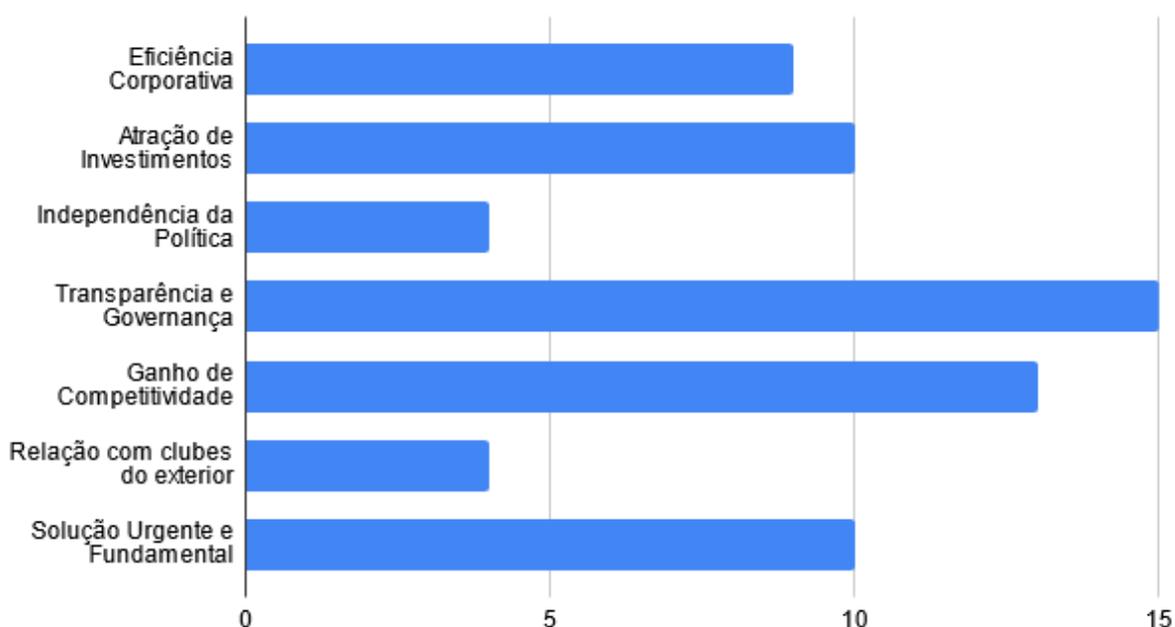
Importante ressaltar que o único público que não é representado por indivíduos em momento algum é o público *torcida*, isto é, na comunicação estratégica dos três clubes, não há visibilidade para representantes da torcida que receberam espaço para expressar suas opiniões sobre a SAF ou que tiveram acesso aos outros públicos.

6.2 ANÁLISE DA CATEGORIA ARGUMENTOS: COMO A SAF É DEFENDIDA

A análise de conteúdo revelou a seguinte ordem de prevalência entre os argumentos de defesa da transformação dos clubes em SAFs: eficiência corporativa (9), atração de investimentos (10), liberdade de política (4), transparência e governança (15), ganho de competitividade (13), relação com clubes do exterior (4), solução urgente e fundamental (10), conforme Figura 11 a seguir.

Figura 11 — Referências aos argumentos nas notícias

Referências aos argumentos nas notícias



Fonte: A autora (2023).

A subcategoria *transparência e governança* foi a que apareceu mais nas notícias dos clubes, o que é compreensível por conta dos movimentos jurídicos e contábeis do processo, visto que é necessário criar legitimidade do novo modelo desde sua implementação.

Neste sentido, nos textos dos três clubes o leitor é constantemente lembrado que a transição para SAF está feita da forma mais transparente possível. Quando preciso citar os termos de confidencialidade dos contratos, o discurso é que as escolhas são feitas considerando os interesses de *todos* os públicos. Na prática, atende aos interesses dos compradores, que não querem suas estratégias divulgadas. Isto é comum em relação a documentos dessa natureza, mas é preciso que citemos a incoerência em apontar total transparência quando as decisões mais importantes para a organização são feitas de forma secreta. Os excertos a seguir evidenciam essa interpretação:

A partir de então, algumas ações deram início à nova fase, que será **conduzida com total transparência**, tanto para a torcida, quanto para o mercado. (C15, grifo nosso)

Cabe ressaltar que nesta fase das negociações a prioridade máxima dos executivos é **conduzir o processo de forma que melhor atenda os interesses de todos**, sendo necessário **respeitar as cláusulas de confidencialidade existentes em contrato**. (B3, grifo nosso)

O Botafogo vive um momento importante em sua história e **quer abordar com transparência o andamento do processo** da transformação em SAF [...] **mas dentro dos limites de respeito às cláusulas de confidencialidade existentes**; Desta forma, **a fim de evitar qualquer notícia que não corresponda à realidade**, o BFR, a XP e a equipe do John decidiram que a comunicação com a imprensa e com a nossa gloriosa torcida será feita por apenas uma pessoa.

O Vasco da Gama segue firme no processo de avaliação e deliberação com relação a Vasco SAF. Queremos **garantir o máximo de transparência para que os Poderes do Clube possam deliberar** [...]. (V9, grifo nosso)

O argumento da *eficiência corporativa* é citado como resultado direto da SAF, algo que naturalmente irá ocorrer depois da venda do clube. Isto porque a lei "vislumbra o reequilíbrio financeiro e operacional" (C5), e as gestões da SAF seguem as "premissas de uma gestão moderna, eficiente e transparente [...]" (C18). Nos textos chegamos a ser expostos a termos como "absoluta certeza" para qualificar o futuro da gestão dos clubes, conforme trecho a seguir.

E a imensa torcida vascaína terá **absoluta certeza que o futebol do Vasco será gerido de forma profissional, com governança e responsabilidade**, rompendo em definitivo com as práticas nocivas que tanto prejudicaram nosso clube. (V21, grifo nosso)

Concomitantemente, a lei possibilita um "novo respiro financeiro" (C1), e "o produto futebol se torna mais atrativo a investidores e permite que o ecossistema esportivo tenha um salto de qualidade" (B1), conforme visto pela lente da subcategoria de argumentos da *atração de investimentos*.

Seguindo a mesma lógica, o modelo de SAF também resolveria a tensão entre dívidas e novos investimentos no esporte. Não é explicado como as novas administrações irão fazer isso ou qual a estratégia financeira delimitada para os

primeiros anos de SAF. O discurso se atém à esperança de que a SAF irá investir em times competitivos e retomar o protagonismo dos clubes.

“Tenho certeza que iremos resolver todas as pendências e vamos ter um time competitivo. O time já é competitivo, foi demonstrado isso no Campeonato Mineiro. Vamos ver se conseguiremos uma ou duas peças importantes para **qualificar ainda mais esse elenco.** Se puder melhorar, melhor ainda”, encerrou Ronaldo. (C11, grifo nosso)

Hoje é mais um dia histórico. O Botafogo, de tradições e glórias, agora vai também mirar o futuro com a certeza de que **voltará a ser protagonista.** (Durcesio Melo, B12, grifo nosso)

O domingo, 7 de agosto de 2022, fica marcado como mais um momento de virada do nosso clube. A aprovação da SAF por ampla maioria de nosso quadro social e o início da atuação da 777 Partners na gestão do nosso futebol **representam um momento de superação de duas décadas de resultados esportivos frustrantes,** e apontam para a construção de um Vasco da Gama capaz de sonhar com um futuro moderno e vitorioso.[...] O Vasco e seus torcedores encontram, a partir de hoje, mais motivos para **sonhar com vitórias que honrem nosso passado, com investimentos no futebol capazes de reconduzir o clube a uma posição de competitividade em alto nível, no Brasil e na América do Sul.** (V22, grifo nosso)

Os argumentos de *eficiência corporativa, atração de investimentos, transparência e governança,* e *ganho de competitividade* frequentemente aparecem como composto, até mesmo no mesmo parágrafo, como destacado a seguir.

A Lei da SAF se apresenta como oportunidade para que, a um só tempo, os clubes brasileiros possam reorganizar as suas dívidas, conseguir investimentos necessários para fortalecer o futebol, maximizar receitas e profissionalizar as suas gestões. (V13)

A fim de construir uma boa imagem sobre o modelo de SAF, os enunciadores recorrem a referências sobre outras organizações da área esportiva, que sintetizamos na subcategoria do argumento *relação com clubes do exterior.* Por razão de não possuírem um modelo de negócio bem definido (vide capítulos 1 e 2), limitam-se a tentar imitar outras organizações com (aparente) sucesso, empregando o isomorfismo mimético. São citados, por exemplo, a quantidade de clubes estrangeiros com grandes receitas que possuem modelo privado ou específico para o futebol. Entretanto, há invisibilidade sobre as dívidas que são maiores ainda. Isto é, a falta de visibilidade sobre o cenário total dos clubes estrangeiros leva o leitor a uma conclusão errônea de que tais clubes são saudáveis financeiramente – o que não é verdade – e de que por consequência clubes no modelo SAF também seriam. Além disso, com o mesmo modelo dos grandes clubes, esses não teriam como "roubar" os talentos do futebol brasileiro. Os trechos a seguir exploram exemplos nesse sentido.

Na minha avaliação, esse projeto de lei chegou até tardiamente ao Brasil. Já na época em que conquistamos a Tríplice Coroa, em 2003, **eu sentia uma pontinha de inveja de clubes europeus** como o Benfica, que já operavam em sistema de Sociedade Anônima Desportiva. [...] destacou Alvimar. (C1, grifo nosso)

Segundo a nova legislação, os clubes brasileiros podem virar empresas dedicadas à prática do futebol, e assim alavancar a capacidade de captação de recursos, **como nos maiores mercados de futebol no mundo**. (C5, grifo nosso)

Grandes mercados possuem essa modalidade estruturada, como **Espanha, Portugal e Alemanha**, entre tantos outros. O Brasil era um dos poucos sem uma legislação específica. (B1, grifo nosso)

Os níveis salariais dos atletas em mercados mais desenvolvidos têm, ao longo dos anos, atraído as principais promessas do futebol brasileiro ainda muito jovens, com ofertas de super salários.[...] Por isso, a criação de uma SAF possibilita ao futebol vascaíno **se adaptar à atual realidade do mercado mundial (dos 30 clubes mais ricos do mundo, apenas dois não são clubes-empresa)**. (V13)

Algo que também chama a atenção na comunicação sobre SAF é a atitude em relação à questão política dos clubes, evidenciada no argumento *liberdade da política*. Como já mencionado no capítulo 2, existe um argumento forte no Brasil de que um dos maiores problemas do futebol é seu ambiente político. Entretanto, esse argumento permanece no discurso até mesmo dos próprios dirigentes políticos dos clubes - que seria o grupo criticado por “fazer política”. Ainda, o mesmo público é exaltado por sua aprovação sobre a SAF: se são conhecidos por não tomarem boas decisões, seria contraditório pensar que a SAF é uma boa decisão. Aqui, podemos observar como a cultura organizacional funciona como trama na qual interesses e entendimentos podem ser modificados e ajustados de acordo com objetivos de negócio e individuais (SCROFERNEKER, 2010) A interpretação é de que os problemas advindos do desequilíbrio das relações de poder e dos conflitos de interesse não estariam presentes em um modelo privado de gestão, e de que os investidores (compradores) possuem mais preocupação com o clube (enquanto instituição) do que com seus interesses pessoais, ao contrário dos dirigentes eleitos. Os excertos a seguir evidenciam esses aspectos do argumento Liberdade da Política.

"[...] Nestes muitos anos de ligação com o Clube, fico até triste quando vejo alguns **conselheiros tentando atrapalhar e botando a instituição em segundo plano, pensando apenas em seus interesses pessoais**. Espero que os bons conselheiros, que são ampla maioria, entendam a importância deste projeto e aprovem a SAF", complementou. (C1, grifo nosso)

Ainda foi feita uma apresentação do modelo final à **representantes do Conselho**, com as mais diversas especialidades que, novamente **de forma unânime, comemoraram o desenho definitivo do negócio**. (C13)

Sempre entendi que este projeto, para ter sucesso, **não deveria pertencer a qualquer corrente política do Clube**. É, acima de tudo, um projeto do Botafogo para a sua torcida. E é, sem dúvida, um dos passos mais importantes da história do clube. (B4, grifo nosso)

Não nos cabe aqui fazer qualquer juízo de valor sobre a Proposta apresentada, já que não pertencemos aos Conselhos do Clube. **Um projeto desta importância não deve pertencer a nenhuma corrente política**, e assim nos posicionamos desde o início. (B8, grifo nosso)

O mercado nacional, por sua vez, tem tido dificuldades na profissionalização de suas relações, **notadamente pelo ambiente político** que cerca a administração do negócio do futebol. (V13, grifo nosso)

Por fim, salientamos a repetição do argumento do modelo SAF como *urgente e fundamental* para os clubes e o futebol brasileiro. Tal argumento demonstra que não há confiança em organizações baseadas em debate, eleição de representantes e mudanças periódicas de lideranças que marcam o modelo associativista dos antigos clubes. Conduz o leitor a acreditar que a SAF é a única forma de seu clube do coração sobreviver, e que apenas organizações privadas possuem gestões responsáveis e éticas. Esse é o argumento central acionado na aprovação rápida do projeto pelo Governo Federal e pelos conselhos dos clubes. Na comunicação dos clubes, foi mencionado por atores que possuem grande influência com as torcidas. A seguir, os trechos exemplificam a recorrência desse argumento da urgência fundamental:

[...] Régis Campos, dono da Emccamp, fez um apelo aos conselheiros do Cruzeiro para que seja aprovada a constituição da SAF para o Clube. “Gostaria de dizer aos conselheiros do Cruzeiro sobre a importância da aprovação deste projeto. Infelizmente, gestões passadas quebraram nosso time. Nós precisamos nos reerguer e **o clube-empresa é a única solução. Essa vai ser nossa salvação.** É muito importante essa aprovação para que possamos buscar dinheiro e sustentar o Cruzeiro. Tivemos dois anos muito ruins, sem presença de público e de outras receitas. **É de suma importância que o Conselho aprove o clube-empresa, dentro dessa urgência. Sem essa aprovação, teremos um cenário inviável**”, afirmou o empresário. (C1, grifo nosso)

Quem reforça o pedido de Régis é o ex-presidente celeste, Alvimar Perrella (2003-2008). Com diversos títulos e muitos anos de serviços prestados ao Cruzeiro, Alvimar acredita que a transformação em clube-empresa é a **única saída** para que o Clube retome seu caminho de glórias e sustentabilidade. “Eu apoio a SAF e tenho certeza de que o melhor caminho é que nosso Conselho vote pela aprovação [...] Mesmo chegando tardiamente ao nosso futebol, **creio que essa é a nossa maior e talvez única esperança para que o Cruzeiro tenha um respiro maior e se recupere mais rapidamente**”, destacou Alvimar. (C1, grifo nosso)

É um avanço na modernização e profissionalização do futebol no país: **um caminho irreversível** e alinhado com a visão de futuro do Botafogo e com a reformulação administrativa e econômico-financeira que está em curso. (B1, grifo nosso)

A constituição da SAF é um passo fundamental para que o Vasco recupere a capacidade de investir no futebol e também equilibre suas finanças em definitivo. **Nossa indústria vai passar por um processo inexorável de profissionalização com rápida transformação. Aqueles que se organizarem primeiro terão uma importante vantagem competitiva**, principalmente um Gigante do tamanho do Vasco que é um clube nacional com potencial extraordinário. Vamos trabalhar duro para apresentar o melhor projeto do mercado – declarou o presidente Jorge

Salgado. (V1, grifo nosso)

O Presidente do Conselho Deliberativo entende como **urgente o prosseguimento dos ritos de aprovação da SAF** e aguarda que a situação jurídica seja resolvida para convocar o Conselho Deliberativo e, na sequência, encaminhar o tema para a Assembleia Geral. (V17, grifo nosso)

Entendemos que os argumentos visibilizados por Cruzeiro, Botafogo e Vasco no período imediatamente posterior à sua transformação em SAF pressupõem que o novo modelo privado proposto é a única e urgente solução para que a gestão dos clubes de futebol melhore, já que ele pode aumentar em duas frentes a arrecadação (pelo comprador e pelo lucro da SAF), resultando em maiores investimentos em equipes competitivas que geram vitórias, deixando os clubes brasileiros no mesmo patamar dos clubes do exterior, e acarretando no término dos ciclos viciosos do futebol brasileiro e de problemas como sobreposição de interesses ("politicagem").

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Sociedade Anônima do Futebol surge no Brasil como uma proposta de solução de problemas estruturais do futebol brasileiro que geram um círculo vicioso de resultados esportivos insatisfatórios e dívidas astronômicas. A partir da Lei da SAF, benesses são concedidas aos clubes que adotam o modelo, que em contrapartida precisam se responsabilizar pelas dívidas anteriores. Com fundo ideológico neoliberal, é uma lei produzida tendo em vista o lucro de poucos indivíduos, e que reduz o futebol brasileiro a puro negócio - mas sem perder as vantagens que os clubes possuíam por não terem fins lucrativos e estarem conectados de forma próxima à sociedade brasileira, como a presença gratuita e recorrente em mídias de grande alcance e benefícios fiscais.

Tendo em vista o problema de pesquisa *como os clubes de futebol que estão se tornando SAFs comunicam institucionalmente essa mudança de natureza jurídica aos seus públicos?* e o objetivo principal de *analisar aspectos da comunicação institucional sobre a implementação da Sociedade Anônima do Futebol (SAF) nos clubes Cruzeiro (MG), Botafogo (RJ) e Vasco (RJ)*, podemos concluir que os clubes estão comunicando a transição de forma muito parecida, a partir de: argumentos muitas vezes falaciosos e de cunho neoliberal (como a visão de que em uma empresa privada a política e os conflitos de interesse não existem); com o protagonismo de dirigentes, compradores e parceiros de negócios, e tratamento da torcida como massa que concorda integralmente com a proposta das SAFs e que não possui espaço de fala; e base legitimadora para justificar as ações estratégicas que serão posteriormente executadas pelos novos donos dos times de futebol.

Em relação aos objetivos específicos, nos capítulos 2 e 3 cumprimos com o primeiro deles, o de *contextualizar a Sociedade Anônima do Futebol e sua ligação com o histórico do futebol no Brasil*. Apresentamos o novo modelo jurídico específico para clubes de futebol e traçamos uma linha do tempo do futebol no país. Observamos que o futebol já chega ao Brasil e é popularizado sempre acompanhado de tensionamentos entre público *versus* privado, amadorismo *versus* profissionalismo, e de atores com interesses conflituosos.

Tendo a história em vista, depreendemos que desde que chegou ao país o futebol nunca teve seu modelo de negócio bem definido, e isso ocorreu simplesmente porque não era um negócio, mas sim uma junção de pessoas com valores em comum (como imigrantes de um certo país ou pertencentes a certa classe social) que queriam socializar a partir de uma atividade lúdica. Isso desbanca o pressuposto de que os clubes como estão, de forma associativa, falham por não lucrarem: o modelo de associação sem fins lucrativos não foi pensado para gerar lucro e sim para gerar socialização. Podemos argumentar, portanto, que não são

insucessos, mas sim estão desalinhados com o novo momento do futebol, que atualmente possui redes muito mais complexas de pessoas, necessita de mais recursos e demanda novos olhares sobre como receber e gastar dinheiro sem deixar a magia do esporte de lado - mantendo o foco na saúde contábil da organização e não necessariamente no lucro, ou ainda, não necessariamente no lucro para poucas pessoas. Na comunicação dos clubes, observamos que essa visão de mundo não é considerada.

Já o objetivo específico *identificar a (in)visibilidade de diferentes públicos e argumentos na comunicação institucional dos clubes de futebol frente à implementação de suas SAFs* possui suas respostas no capítulo 6, de estudo de caso. Nele podemos observar a ausência de opiniões e atores contrários ao modelo SAF, o que nos indica que o objetivo da comunicação já tem em vista os interesses dos novos donos do clube. Da mesma forma, os dirigentes e parceiros de negócio também possuem interesse na proximidade com os novos donos, visto a qualificação feita sobre eles por parte daqueles públicos.

Sobre invisibilidade, também é necessário citar a ausência do Estado na comunicação sobre a SAF. Isso pode gerar uma percepção de que o sucesso e sustentabilidade financeira de organizações estão diretamente ligadas ao poderio privado, mesmo quando muitas das vantagens são custeadas pelo Estado brasileiro, e, em última instância, pelos próprios torcedores (sociedade). A impressão que fica é que os torcedores pagam impostos ao Estado e também taxas para torcer (como os ingressos para os jogos) ao time (agora SAF), e mesmo assim ficam sem poder algum em relação ao futebol - seguem torcendo por algo que não é mais deles.

Acerca do terceiro objetivo específico, *compreender como a modificação da natureza e da finalidade organizacionais nos clubes de futebol é acionada na estratégia de comunicação dessas organizações*, a estratégia foi a de tratar o modelo de SAF como algo indiscutivelmente positivo para o clube, utilizando principalmente os argumentos de transparência e governança, ganho de competitividade e atração de investimentos. Tendo isso em vista, entendemos que as novas SAFs investem em narrativas de transparência e aceitação da torcida até o momento em que isso possa gerar algum prejuízo para a organização. Isto, é, a transparência e a aceitação são limitadas: existem apenas se os beneficiam. Na estratégia de comunicação dos clubes lemos diversas vezes sobre transparência, mas transparência se trata também, e talvez principalmente, de disponibilizar para todas as partes interessadas informações que sejam de seu interesse, e não apenas as que são exigidas em regulamentos ou leis – algo que os clubes não fizeram. Não foram apontados os possíveis prejuízos que a transformação em SAF pode gerar, exemplos de clubes com modelos parecidos que não são bem-sucedidos ou os próximos passos estratégicos dos clubes, por exemplo.

Em relação à aceitação das opiniões da torcida, os novos torcedores serão aceitos mesmo se não concordarem com a ideia de ser uma SAF? Até que ponto os consumidores (como turistas interessados em entretenimento) não serão priorizados em decisões estratégicas em detrimento aos torcedores mais antigos e fiéis por conta do lucro? A nova tríplice entre torcedores, sócios e consumidores gera um afastamento ainda maior da torcida do clube. Assim, tem-se que, no papel, o fim dos clubes de futebol agora é o lucro. Na comunicação, é o resultado esportivo. Na prática, os torcedores estão sem voz ou poder de decisão.

Em termos de limites da pesquisa, citamos que nosso *corpus* foi desenvolvido a partir de uma única mídia, os sites institucionais, e que os clubes podem ter comunicado sobre as SAFs também nas mídias sociais, em eventos presenciais e em entrevistas para a imprensa esportiva, por exemplo. Além disso, alguns aspectos técnicos (jurídicos e contábeis) da lei ainda estão sendo revisados em jurisdição, o que pode modificar a forma de compreender a lei e seus benefícios futuramente.

Assim, para futuros estudos sobre a transição de associações para SAFs, seria interessante analisar conteúdos construídos em outras mídias, como em redes sociais, e que vão além dos textos, como fotografias e vídeos. Além disso, a visão do fenômeno a partir das lentes de outros emissores é pertinente: pode-se investigar os comentários das torcidas e da imprensa esportiva acerca das SAFs. Também é possível comparar os discursos do período de transição e do período de sustentação das SAFs, investigando a existência ou ausência de materiais como relatórios de transparência.

Por fim, finalizamos esse trabalho com a expectativa de novas produções acadêmicas que relacionem os estudos de Relações Públicas com os estudos de futebol, já que, por mais que seja uma junção pouco explorada, pode gerar novas percepções sobre a sociedade brasileira, solidificar ainda mais a profissionalização do futebol no Brasil e gerar insumos para a atuação do relações-públicas no ambiente do futebol.

REFERÊNCIAS

- AE. **Entenda caminho que o dinheiro percorre para ajudar clubes na criação da SAF**: Os três primeiros times brasileiros a mergulhar neste universo foram Cruzeiro, Botafogo e Vasco. *Correio do Povo*. 2022. Disponível em: <https://www.correiodopovo.com.br/esportes/entenda-caminho-que-o-dinheiro-percorre-para-ajudar-clubes-na-cria%C3%A7%C3%A3o-da-saf-1.806128>. Acesso em: 9 set. 2022.
- AFP. **Farmacêutica Servier é condenada, em um dos maiores escândalos de saúde na França**. *ISTOÉ Dinheiro*. 2021. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/farmacautica-servier-e-condenada-em-um-dos-maiores-escandalos-de-saude-na-franca/>. Acesso em: 18 fev. 2023.
- ALMEIDA, A. L. de C. Reputação organizacional: a importância de parâmetros para o seu gerenciamento. *Organicom*, v. 2, n. 2, p. 116-133, 2005. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138884>. Acesso em: 3 set. 2022.
- ALMEIDA, Ana Luísa de Castro; NUNES, Dário Arante. Mensagens corporativas e a construção de sentido sobre as organizações.. *Revista Organicom*, n. 7, 2007.
- ASSIS, Lilian Bambirra *et al.* O Isomorfismo entre executivos nas maiores empresas brasileiras.. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, v. 3, n. 1, p. 95-107, 2010.
- ATHLETICINTEREST. How Red Bull Makes Money. Youtube, 2020 (08:30). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=cBRNQMoITPw&list=PLnpoPrpa7RcTf4H8L6o-CN3bvITyGjjkg>. Acesso em: 24 ago. 2022.
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. *In*: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Org.); SOARES, Ana Thereza Nogueira (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**: no contexto das organizações. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008, p. 149-177.
- BALDISSERA, Rudimar. **Imagem-conceito**: anterior à comunicação, um lugar de significação. Porto Alegre, 2004 Tese (Comunicação Social) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- BALDISSERA, Rudimar. Estratégia, comunicação e Relações Públicas. *In*: SOCIEDADE BRASILEIRA DE ESTUDOS INTERDISCIPLINARES DA COMUNICAÇÃO, Campo Grande: Intercom, 2001, p. 1-11.
- BANCHETTI, Luciano Deppa. Futebol e imprensa: paixão e negócio. **Ponto-e-Vírgula: Revista de Ciências Sociais**, n. 6, 2009.
- BARBOSA, Júlio César. Princípios organizacionais: processo de construção no contexto do discurso organizacional. *In*: FARIAS, Luiz Alberto de (Org.). **Relações públicas estratégicas**: técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus, 2011, p. 61-77.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BASÍLIO, Margarida. **Formação e classes de palavras no português do Brasil**. São Paulo: Contexto, 2004.

BOTAFOGO. **História**. s.d. Disponível em: <https://www.botafogo.com.br/historia.php>. Acesso em: 18 jan. 2023.

BRASIL. Lei n. 14.193, de 05 de agosto de 2021. Institui a Sociedade Anônima do Futebol e dispõe sobre normas de constituição, governança, controle e transparência, meios de financiamento da atividade futebolística, tratamento dos passivos das entidades de práticas desportivas e regime tributário específico; e altera as Leis nºs 9.615, de 24 de março de 1998, e 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil). **Diário Oficial da União**: Seção 1, Brasília, ano 2021, p. 3. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.193-de-6-de-agosto-de-2021-336939965>. Acesso em: 1 ago. 2022.

BUENO, Wilson da Costa. A personalização dos contatos com a mídia e a construção da imagem das organizações. **Organicom**, v. 2, n. 2, 2005.

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação, iniciativa privada e interesse público. *In*: DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação pública: estado, governo, mercado, sociedade e interesse público**. São Paulo: Atlas, 2007.

CARNIELLI, Fiorenza Zandonade. **Comunicação pública e comunicação cínica na trama acontecimental das tragédias de Mariana e Brumadinho**. f. 313 Tese (Programa de Pós-Graduação em Comunicação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Porto Alegre, 2021.

CARNIELLI, Fiorenza Zandonade. Instituições e interesse público: os processos de comunicação pública como estratégia instituinte. **Organicom**, v. 14, n. 26, p. 64-75, 2017.

CBF. **CBF apresenta relatório sobre papel do futebol na economia do Brasil**: Documento produzido pela consultoria EY detalha todos os pilares que envolvem a indústria do futebol, que representa 0,72% do PIB nacional. 2019. Disponível em: <https://www.cbf.com.br/a-cbf/informes/index/cbf-apresenta-relatorio-sobre-papel-do-futebol-na-economia-do-brasil>. Acesso em: 3 jul. 2022.

CHARAUDEAU, Patrick. **A conquista da opinião pública: como o discurso manipula as escolhas políticas**. São Paulo: Contexto, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. Elsevier Editora, 2004.

COCETRONE, Gabriel. **O que é a SAF, modelo que virou sensação no futebol brasileiro?**. UOL. 2022. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/colunas/lei-em-campo/2022/02/22/o-que-e-a-saf-a-nova-paixao-dos-clubes-brasileiros.htm>. Acesso em: 15 jul. 2022.

CRUZEIRO. **Marca**. s.d. Disponível em: <https://www.cruzeiro.com.br/paginas/marca>. Acesso em: 18 jan. 2023.

D'ALMEIDA, Nicole. **Les promesses de la communication**. Presses Universitaires de France, 2001.

DA MATTA, Roberto. **Universo do futebol: esporte e sociedade brasileira**. Edições Pinakotheke, 1982.

DE ARRUDA, Marcelo Leme. **Ranking Histórico**. Ranking de Clubes Brasileiros (RCB). Disponível em: <http://www.rankingdeclubes.com.br/>. Acesso em: 9 set. 2022.

DE ARRUDA, Marcelo Leme. **Ranking Histórico**. Ranking de Clubes Brasileiros (RCB). s.d. Disponível em: <http://www.rankingdeclubes.com.br/>. Acesso em: 9 set. 2022.

DUARTE, Marcia Yukiko Matsuuchi. Estudo de Caso. *In*: DUARTE, Jorge (Org.); BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2 ed. Grupo GEN, 2006.

DUARTE, Marcia Yukiko Matsuuchi. Estudo de Caso. *In*: DUARTE, Jorge (Org.); BARROS, Antonio (Org.). **MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA EM COMUNICAÇÃO**. 2 ed. Editora Atlas, 2006. cap. 14, p. 215-234.

D'ALMEIDA, Nicole; DOS SANTOS, Larissa Conceição. Narrativa e comunicação organizacional. **Organicom**, v. 14, n. 26, p. 290-301, 2017.

ESTADÃO CONTEÚDO. **Compra do Cruzeiro por Ronaldo faz futebol brasileiro se voltar para o mundo S/A: entenda como funciona**. UmDoisEsportes. Paraná, 2021. Disponível em: <https://www.umdoisesportes.com.br/futebol/como-funciona-clube-empresa-futebol-brasileiro>. Acesso em: 6 ago. 2022.

FLEURY, F.A *et al.* Efeito das Vitórias e Derrotas na Atitude do Torcedor de Futebol: um Estudo Envolvendo Garoto-Propaganda, Envolvimento e Fanatismo. **Brazilian Business Review**, v. 13, n. 4, p. 25-50, 2016.

FONSECA JÚNIOR, Wilson Corrêa da. Análise de Conteúdo. *In*: DUARTE, Jorge (Org.); BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2 ed. Grupo GEN, 2006.

FRANÇA, Fábio. A releitura dos conceitos de público pela conceituação lógica. *In*: KUNSCH, Margarida Krohling (Org.). **Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 209-239.

GASTALDO, Édison Luis. Comunicação e esporte: explorando encruzilhadas, saltando cercas. **Comunicação, Mídia e Consumo**, São Paulo, v. 8, n. 21, p. 39-51, mar. 2011. Disponível em: <http://revistacmc.espm.br/index.php/revistacmc/article/view/209/206>. Acesso em: 25 jul. 2022.

GLOBO ESPORTE. **Asfixia financeira, vexames e clube-empresa como esperança: a retrospectiva do Botafogo em 2019**: Temporada é marcada por resultados muito ruins e constantes pedidos de empréstimos a figuras importantes; possibilidade da Botafogo S/A é o fator positivo do ano. GE. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/asfixia-financeira-vexames-e-clube-empresa-como-esperanca-a-retrospectiva-do-botafogo-em-2019.ghtml>. Acesso em: 13 set. 2022.

GONÇALVES, Elizabeth Moraes; DE MAIO, Ana Maria Dantas. Comunicação organizacional e o poder das narrativas: estratégias discursivas da Samarco. **Questões Transversais – Revista de Epistemologias da Comunicação**, v. 7, n. 13, jan-jun 2019.

HALL [1992], Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 8 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

HELAL, Ronaldo. Futebol e comunicação: a consolidação do campo acadêmico no Brasil. **Comunicação, Mídia e Consumo**, v. 8, n. 21, p. 11-37, 2011.

KFOURI, Juca. **Ganhar ou perder, mas sempre com democracia... - Veja mais em <https://www.uol.com.br/esporte/colunas/juca-kfourri/2023/01/01/ganhar-ou-perder-mas-sempre-com-democracia.htm?cmpid=copiaecola>**. UOL Esporte. 2023. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/colunas/juca-kfourri/2023/01/01/ganhar-ou-perder-mas-sempre-com-democracia.htm>. Acesso em: 21 jan. 2023.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2002.

KUNSCH, Margarida. **A comunicação como fator de humanização das organizações**. 1 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

KUNSCH, Margarida. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA NA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA. In: FÉLIX, Joana d'Arc Bicalho (Org) *et al.* **Comunicação Estratégica e Integrada: A visão de 23 renomados autores de 5 países**. Editora Rede Integrada, v. 1, f. 256, 2020. 512 p, p. 87-104.

LATTIMORE, Dan *et al.* **Relações públicas: Profissão e prática**. 3 ed. Porto Alegre: Amgh, 2012.

LEVINE, Robert M. Sport and society: the case of Brazilian futebol. **Luso-Brazilian Review**, v. 17, n. 2, p. 233-252, 1980.

LIMA, Lioman. **Quem é a família de bilionários acusada de se beneficiar da crise de drogas nos EUA**. BBC News Brasil. 2017. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-41816428>. Acesso em: 19 dez. 2022.

MACHADO, Wesley Barbosa. **O “FIFagate” e outros recentes escândalos de corrupção no futebol brasileiro e mundial e os fenômenos da “midiatização” e da “hipermercantilização” do futebol**. Ludopédio. 2020. Disponível em:

<https://ludopedio.org.br/arquibancada/o-fifagate-e-outros-recentes-escandalos-de-corrupcao-no-futebol-brasileiro-e-mundial/>. Acesso em: 18 fev. 2023.

MAGALHÃES, Anita Cristina Cardoso. Storytelling como recurso comunicacional estratégico: construindo a identidade e a imagem de uma organização. **Organicom**, v. 11, n. 20, p. 93-106, 2014.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. Difusão Editora, 2006.

MARCHIORI, Marlene; VILAÇA, Wilma. Cultura organizacional e comunicação nas organizações contemporâneas: Temas imbricados ou desarticulados. *In*: V CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS-REDES SOCIAIS, COMUNICAÇÃO, ORGANIZAÇÕES. 2011.

MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro; MAFRA, Rennan Lanna Martins. Diálogo no contexto organizacional e lugares de estratégia, argumentação e resistência. **Organicom**, v. 10, n. 19, p. 72-84, 2013. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139193>. Acesso em: 21 ago. 2022.

MATTOS, Rodrigo. **Cruzeiro tem dívida na casa de R\$ 1 bi antes da venda da SAF a Ronaldo**. UOL. 2022. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/colunas/rodrigo-mattos/2022/05/05/cruzeiro-chega-a-divida-na-casa-de-r-1-bi-antes-da-venda-da-saf-a-ronaldo.htm>. Acesso em: 1 ago. 2022.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing Esportivo**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

MOREIRA, Sonia Virgínia. Análise documental como método e como técnica. *In*: DUARTE, Jorge (Org.); BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2 ed. Grupo GEN, 2006.

MUMBY, Dennis. Comunicação organizacional em uma perspectiva crítica. **Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, n. 10/11, p. 191-207, 2009.

NEUKRANZ, Gabriel. **BRASILEIRÃO: Entenda o método de divisão das cotas de televisão da Globo entre os times**: A cota referente às transmissões de partidas do Brasileirão representa grande parte das receitas dos clubes brasileiros. *Jornal do Commercio* (UOL). 2022. Disponível em: <https://jc.ne10.uol.com.br/blogs/torcedor/2022/08/15055014-brasileirao-entenda-o-metodo-de-divisao-das-cotas-de-televisao-da-globo-entre-os-times.html>. Acesso em: 2 set. 2022.

OLIVEIRA, D.D.P.R. D. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 34 ed. Grupo GEN, 2018.

PANDOLFO, Rafael. **Obrigações da SAF e do Clube ou Pessoa Jurídica Original**

e Regime de Tributação Específica do Futebol TEF. 2022. 13 slides. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=bcOY79qb0io>. Acesso em: 16 ago. 2022.

PANDOLFO, Rafael. Obrigações da SAF e do Clube ou Pessoa Jurídica Original e Regime de Tributação Específica do Futebol TEF. *In: SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL - SAF ASPECTOS CONSTITUTIVOS, TRIBUTÁRIOS E TRABALHISTAS*, Porto Alegre: Escola Judicial do TRT4. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=bcOY79qb0io>. Acesso em: 16 ago. 2022.

PETROCILLO, Carlos. **Atlético-MG se fortalece com mecenas, e Cruzeiro agoniza na segunda divisão:** Rivais possuem dívidas altas, mas time alvinegro tem grupo de empresários e momento esportivo a seu favor. Folha de São Paulo. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/esporte/2021/09/atletico-mg-se-fortalece-com-mecenas-e-cruzeiro-agoniza-na-segunda-divisao.shtml>. Acesso em: 2 ago. 2022.

PLURI CONSULTORIA. **O CÍRCULO VICIOSO DE UM CLUBE EM CRISE.** 2019. 22 slides. Disponível em: www.pluriconsultoria.com.br/o-circulo-vicioso-de-um-clube-em-crise. Acesso em: 6 set. 2022.

PROCHNIK, Luisa. O futebol na telinha: a relação entre o esporte mais popular do Brasil e a Mídia. *In: XV CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUDESTE*, Vitória, 2010.

PRONI, Marcelo Weishaupt. **A Metamorfose do Futebol.** Campinas: Instituto de Economia da UNICAMP, 2000.

PUPPI, Christiano. Constituição da Sociedade Anônima do Futebol: modos de criação, modelos de operação, riscos e utilidades; Proteção da identidade dos clubes. *In: SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL - SAF ASPECTOS CONSTITUTIVOS, TRIBUTÁRIOS E TRABALHISTAS*. 2022, Porto Alegre: Escola Judicial do TRT4, 2022. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=bcOY79qb0io>. Acesso em: 16 ago. 2022.

R7. Greve de atletas e R\$ 900 milhões de dívidas: a crise do Cruzeiro: Desde a queda em 2019, clube vem sofrendo com processos na Justiça, atrasos salariais e não consegue voltar para a Série A. R7 ESPORTES. 2022. Disponível em: <https://esportes.r7.com/futebol/fotos/greve-de-atletas-e-r-900-milhoes-de-dividas-a-crise-do-cruzeiro-14102021#>. Acesso em: 4 ago. 2022.

REDAÇÃO DO GE. **Pesquisa mostra Flamengo e Corinthians como maiores torcidas do Brasil; veja o ranking:** São Paulo aparece à frente do Palmeiras, e Grêmio é o primeiro entre clubes fora de RJ e SP. GE (Globo Esporte). São Paulo, 2022. Disponível em: <https://ge.globo.com/sp/futebol/noticia/2022/07/19/pesquisa-mostra-flamengo-e-corinthians-como-maiores-torcidas-do-brasil-veja-o-ranking.ghtml>. Acesso em: 11 set. 2022.

REDAÇÃO SPORT BUZZ. **Relembre os oito títulos do Flamengo nos últimos dois anos!:** Com grande destaque, o Flamengo alcançou uma média de um título a cada 90 dias. Sport Buzz (UOL). 2021. Disponível em:

<https://sportbuzz.uol.com.br/noticias/futebol/relembre-os-oito-titulos-do-flamengo-nos-ultimos-dois-anos.phtml>. Acesso em: 10 set. 2022.

ROCCO JUNIOR, Ary José. **Gestão de Clubes Esportivos**. 2016. 79 slides. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/crasp/gesto-de-clubes-esportivos>. Acesso em: 23 ago. 2022.

ROCCO JUNIOR, Ary José. Gestão estratégica da comunicação nos principais clubes de futebol no Brasil: muito marketing, pouca comunicação. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)**, v. 1, n. 1, p. 64-78, 2016.

RYDLEWSKI, Carlos; MATOS, Fábio. **Caso Enron: relembre uma das maiores fraudes corporativas da história**: Em 2000, pouco antes da eclosão do escândalo que a levou à falência, faturamento da companhia americana Enron superou os US\$ 100 bilhões . Metrôpoles. 2023. Disponível em: <https://www.metropoles.com/negocios/caso-enron-relembre-uma-das-maiores-fraudes-corporativas-da-historia>. Acesso em: 18 fev. 2023.

SANTOS SIMÕES, Irlan. **Clube Empresa**: abordagens críticas globais às sociedades anônimas no futebol. Rio de Janeiro: Corner, 2020.

SANTOS SIMÕES, Irlan. Futebol-Negócio e Ativismos Torcedores: Notas para um Estudo da Política em Clubes da Europa e América do Sul. **Record**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 1-14, jan/jun 2021.

SANTOS, Anderson David Gomes dos. **A Consolidação de um Monopólio de Decisões**: A Rede Globo e a Transmissão do Campeonato Brasileiro de Futebol, f. 271. 2013 Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2013.

SAVENHAGO, Igor José Siquieri. Futebol na TV: evolução tecnológica e linguagem de espetáculo. **Verso e Reverso**, v. 25, n. 58, p. 22-31, 2011.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Comunicação e cultura organizacional: a complexidade dos diálogos '(in)visíveis'. In: MARCHIORI, Marlene (Coord.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, v. 2, 2010, p. 185-198.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas revista eletrônica**, v. 16, n. 1, 2015.

SILVA, Diego Wander Santos da. **Comunicação organizacional e as estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade nas mídias sociais**, f. 265. 2018 Tese (Comunicação e Informação – Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/180564>. Acesso em: 18 ago. 2022.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas**: função política. 3 ed. São Paulo: Summus, 1995.

SOARES, Antonio Jorge. **Futebol, raça e nacionalidade no Brasil**: releitura da história oficial. Tese (Programa de Pós-Graduação em Educação Física) - Universidade Gama Filho, Rio de Janeiro, 1998.

SOARES, Antônio Jorge. A modo de resposta. **Revista Estudos Históricos**, v. 13, n. 23, p. 167-174, 1999.

STUMPF, Ida Regina Chitto. Pesquisa Bibliográfica. *In*: DUARTE, Jorge (Org.); BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2 ed. Grupo GEN, 2006.

TÉVES, Matheus. **Os 15 clubes mais vitoriosos da história do futebol brasileiro — ranking definitivo**. Revista Bula. 2021. Disponível em: Os 15 clubes mais vencedores, de acordo com Matheus Tévez da Revista Bula, são, em ordem, São Paulo, Santos, Corinthians, Palmeiras, Flamengo, Grêmio, Cruzeiro, Internacional, Atlético Mineiro, Fluminense, Vasco, Botafogo, Bahia, Atlético e Sport. Acesso em: 3 set. 2022.

VALOR. **As maiores torcidas do Brasil em 2022; Flamengo lidera a lista**: Em 2022, o clube rubro-negro reunia 24% do total de torcedores do país, à frente do Corinthians, com 18%, e do São Paulo, com 11,5%. Econômico Valor. 2022. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2022/06/15/flamengo-lidera-ranking-de-maiores-torcidas-no-brasil-veja-lista.ghtml>. Acesso em: 10 set. 2022.

VASCONCELOS, Jackson. **O JOGO DOS CARTOLAS: Futebol e gestão**: Fluminense, a antessala da sociedade anônima do futebol (SAF). Estratégia e Consultoria, 2022. 216 p.

VOSKOBOYNIK, Daniel. **Fossil fuels and football**: How can fans of the beautiful game help tackle climate change?. The World At 1°C. 2017. Disponível em: <https://worldat1c.org/fossil-fuels-and-football-44cd6c216d3>. Acesso em: 9 set. 2022.

WEBER, Maria Helena. Comunicação organizacional, a síntese. Relações públicas, a gestão estratégica. **Organicom**, v. 6, n. 10-11, p. 70-75, 2009.

**ANEXO A —LISTA DAS 24 SAFS NO TERRITÓRIO BRASILEIRO EM 2022,
CONFORME LEVANTAMENTO DO ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA AMBIEL
ADVOGADOS**

**LISTA DAS 24 SAFS MAPEADAS PELO ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA AMBIEL
ADVOGADOS EM 2022**

SANTA CRUZ ACRE ESPORTE CLUBE S.A.F
GAMA SOCIEDADE ANÔNIMA DE FUTEBOL
CENTRO OESTE FUTEBOL CLUBE SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL
BOSTON CITY FUTEBOL CLUBE BRASIL S.A.F
A.C. ESPORTES S.A.F.
AMÉRICA FUTEBOL CLUBE SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL
CRUZEIRO ESPORTE CLUBE - SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL
ITABIRITO SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL
CUIABÁ ESPORTE CLUBE - SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL
NOVO MIXTO ESPORTE CLUBE - SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL
CENTRO SPORTIVO PARAIBANO - CSP S.A.F
FLAMENGO SPORT CLUB DE ARCOVERDE SOCIEDADE ANÔNIMA DO
FUTEBOL
MARINGÁ FUTEBOL CLUBE S.A.F.
PARANÁ CLUBE - SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL S.A.F.
CORITIBA SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL
KRAKATUA FUTEBOL - SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL
P8 FUTEBOL - SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL
S.A.F BOTAFOGO
MIGUEL PEREIRA ESPORTE CLUBE
SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL VASCO SAF
CLUBE LAGUNA SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL
CLUBE FUTEBOL COM VIDA S.A.F
FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE S.A.F HERCÍLIO LUZ FUTEBOL CLUBE S.A.F
PINDA FUTEBOL CLUBE SOCIEDADE ANÔNIMA DE FUTEBOL