



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

MANUELA SILVA ARAGÃO CASTELO BRANCO

**A AQUISIÇÃO DO ESPORTE CLUBE BAHIA PELO CITY FOOTBALL GROUP:
RECONFIGURAÇÕES INSTITUCIONAIS, ORGANIZACIONAIS E
IDENTITÁRIAS DA SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL**

**São Cristóvão/SE
JULHO, 2026**

MANUELA SILVA ARAGÃO CASTELO BRANCO

**A AQUISIÇÃO DO ESPORTE CLUBE BAHIA PELO CITY FOOTBALL GROUP:
RECONFIGURAÇÕES INSTITUCIONAIS, ORGANIZACIONAIS E
IDENTITÁRIAS DA SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL**

Trabalho de Conclusão de Curso II apresentado
ao Departamento de Relações Internacionais
como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Relações Internacionais.

Orientador: Prof. Dr. Edson Tomaz de Aquino.

São Cristóvão/SE

JULHO, 2026

FOLHA DE APROVAÇÃO

LISTA DE ABREVIATURAS

CFG — City Football Group

DMR — Demonstrativo Mensal de Resultado

ECB — Esporte Clube Bahia

MCO — Multi-club Ownership

SAF — Sociedade Anônima do Futebol

RESUMO

O futebol contemporâneo consolidou-se como um importante fenômeno econômico, político e social, inserido nas dinâmicas da globalização e marcado pela crescente atuação de conglomerados internacionais na gestão de clubes esportivos. Nesse contexto, esta pesquisa tem como objetivo analisar de que forma a aquisição da Sociedade Anônima do Futebol do Esporte Clube Bahia pelo City Football Group reconfigurou sua estrutura institucional, organizacional e identitária. A relevância do estudo reside na compreensão dos impactos decorrentes da inserção de um clube brasileiro tradicional em uma rede transnacional de governança esportiva, contribuindo para o debate acerca da profissionalização da gestão, da preservação da identidade institucional e da atuação de atores privados internacionais no futebol brasileiro. Para alcançar o objetivo proposto, adotou-se uma abordagem qualitativa, fundamentada em um estudo de caso do Esporte Clube Bahia. Os procedimentos metodológicos compreenderam pesquisa bibliográfica, análise documental de estatutos sociais, demonstrações financeiras, relatórios anuais e demais documentos institucionais, além da realização de entrevistas semiestruturadas com a jornalista e escritora Clara Albuquerque e com o jornalista João Gabriel Leiro. Os resultados evidenciam que a implementação da Sociedade Anônima do Futebol promoveu profundas transformações na governança, na estrutura financeira, nos processos administrativos e na organização do clube, ampliando sua capacidade de investimento e fortalecendo sua estabilidade institucional. Ao mesmo tempo, verificou-se que a preservação da identidade histórica do Esporte Clube Bahia foi incorporada ao projeto de gestão, demonstrando que a modernização organizacional e a integração a uma estrutura empresarial global não implicaram, no período analisado, a descaracterização dos elementos simbólicos e culturais que constituem o clube. Conclui-se que a experiência do Esporte Clube Bahia evidencia a complexidade das relações entre governança esportiva, globalização e identidade institucional, contribuindo para a compreensão das transformações recentes do futebol brasileiro.

Palavras-chave: Esporte Clube Bahia; Sociedade Anônima do Futebol; *City Football Group*; futebol brasileiro.

ABSTRACT

Contemporary football has become an important economic, political, and social phenomenon, embedded in the dynamics of globalization and characterized by the growing involvement of international conglomerates in the management of sports clubs. In this context, this study aims to analyze how the acquisition of Esporte Clube Bahia's Football Corporation by the City Football Group reconfigured its institutional, organizational, and identity structures. The relevance of this research lies in understanding the impacts resulting from the integration of a traditional Brazilian football club into a transnational sports governance network, contributing to the debate on the professionalization of club management, the preservation of institutional identity, and the role of international private actors in Brazilian football. To achieve this objective, a qualitative approach was adopted, based on a case study of Esporte Clube Bahia. The methodological procedures included a literature review, documentary analysis of the club's bylaws, financial statements, annual reports, and other institutional documents, as well as semi-structured interviews with journalist and author Clara Albuquerque and journalist João Gabriel Leiro. The findings indicate that the implementation of the Football Corporation model promoted significant changes in governance, financial structure, administrative processes, and the club's overall organization, expanding its investment capacity and strengthening its institutional stability. At the same time, the preservation of Esporte Clube Bahia's historical identity was incorporated into the management project, demonstrating that organizational modernization and integration into a global corporate structure did not result, during the period analyzed, in the loss of the symbolic and cultural elements that define the club. It is concluded that the experience of Esporte Clube Bahia highlights the complexity of the relationship between sports governance, globalization, and institutional identity, contributing to a broader understanding of the recent transformations in Brazilian football.

Keywords: Esporte Clube Bahia; Football Corporation; City Football Group; Brazilian football.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 FUTEBOL, CAPITALISMO E A TRANSFORMAÇÃO DO ESPORTE EM NEGÓCIO.....	10
2.1 A transformação do esporte: do lazer ao produto.....	10
2.2 Capitalismo, neoliberalismo e mercantilização do futebol.....	12
2.3 Globalização, mídia e financeirização do futebol.....	14
2.4 Resistência, identidade e pertencimento no futebol.....	16
3 INTERNACIONALIZAÇÃO DO FUTEBOL E O AVANÇO DAS SAFS NO BRASIL.....	17
3.1 A internacionalização do futebol e a consolidação de uma estrutura transnacional do esporte 17	
3.2 A Sociedade Anônima do Futebol (SAF) e a reestruturação institucional do futebol brasileiro..	20
3.3 Multi-club ownership e a expansão dos conglomerados internacionais no futebol.....	22
4 O CASO DO ESPORTE CLUBE BAHIA.....	24
4.1 A transformação do Esporte Clube Bahia em SAF.....	24
4.2 As mudanças estruturais, financeiras, administrativas e sociais do Bahia após a implementação da SAF.....	27
4.2.1 Transformações financeiras e reestruturação patrimonial.....	28
4.2.2 Transformações administrativas e profissionalização da gestão.....	30
4.2.3 Investimentos estruturais, tecnologia e desenvolvimento esportivo.....	31
4.2.4 Preservação da identidade social, cultural e política do clube.....	32
4.3 Percepções sobre a implementação da SAF: identidade, cultura organizacional e relação entre clube e torcida.....	34
4.3.1 A construção de uma nova percepção de estabilidade institucional.....	35
4.3.2 A identidade do Bahia entre a internacionalização e a preservação do pertencimento... 38	
4.3.3 A racionalidade empresarial e a adaptação do City Football Group ao futebol brasileiro..	40
4.3.4 A reconfiguração das expectativas da torcida diante do novo projeto esportivo.....	43
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
REFERÊNCIAS.....	50

1 INTRODUÇÃO

O futebol contemporâneo passou por profundas transformações estruturais ao longo do século XX e início do século XXI, deixando de ser compreendido apenas como uma prática esportiva vinculada ao lazer e ao pertencimento coletivo para consolidar-se como um dos principais setores da indústria global do entretenimento (Marques; Gutierrez; Almeida, 2008). Inserido nas dinâmicas do capitalismo contemporâneo, o esporte passou a operar segundo lógicas empresariais e mercadológicas, tornando-se espaço estratégico para circulação de capitais, exploração comercial e expansão de mercados consumidores em escala internacional (Dardot; Laval, 2016). Nesse contexto, o futebol ultrapassa sua dimensão estritamente esportiva e passa a funcionar também como produto ativo financeiro e fenômeno articulado à globalização e às transformações do capitalismo contemporâneo (Carvalho, 2021).

A partir disso, o futebol consolidou-se como uma indústria transnacional altamente lucrativa, envolvendo direitos de transmissão bilionários, patrocínios internacionais, circulação global de jogadores e presença crescente de investidores privados e conglomerados empresariais na administração dos clubes (Santos; Ferreira; Pisani, 2022). Consequentemente, o esporte deixa de operar apenas dentro de limites nacionais e passa a integrar redes internacionais articuladas pela lógica do capital transnacional e da financeirização do entretenimento esportivo.

Se no contexto europeu a internacionalização se consolidou por meio da transformação dos clubes em empresas, da centralização de direitos de transmissão e da entrada de capital globalizado, no Brasil esse processo encontrou resistência em estruturas associativas tradicionais, fragilizadas por má gestão, endividamento e falta de transparência (Nakamura; Cerqueira, 2021). Ainda que o país tenha papel central como exportador de talentos e mantenha alto capital simbólico no futebol mundial, seus clubes têm encontrado dificuldades para se posicionar de maneira competitiva no cenário internacional.

Como resposta institucional a esse impasse histórico e com o intuito de abrir caminhos para a profissionalização da gestão e a atração de novos modos de investimento, a Lei nº14.193, que instituiu o modelo de Sociedade Anônima do Futebol (SAF), foi promulgada em 2021 (Brasil, 2021). Esse novo formato permite que os clubes deixem de ser somente uma associação esportiva e se tornem uma empresa, com regras mais rígidas e claras, maior transparência financeira e com a possibilidade de receber investimentos internacionais. Desde então, diversos clubes brasileiros passaram a adotar a estrutura de SAF, com destaque para o Vasco da Gama, o Botafogo e, em 2023, o Esporte Clube Bahia (ECB). A aquisição de 90%

da SAF do clube baiano pelo *City Football Group* (CFG) — conglomerado que administra 12 clubes em diversas partes do mundo, como o Manchester City (Inglaterra), o Melbourne City (Austrália) e o New York City (Estados Unidos) — tornou-se um caso emblemático desse novo ciclo (City Football Group, 2026b).

Diante desse cenário, este trabalho objetiva responder o seguinte questionamento: de que forma a aquisição da Sociedade Anônima do Futebol do Esporte Clube Bahia pelo *City Football Group* reconfigurou sua estrutura institucional, organizacional e identitária? Para responder a essa problemática, a pesquisa desenvolve-se em três eixos principais: (i) o exame da transformação histórica do futebol em produto econômico global, abordando a relação entre capitalismo, mercantilização do esporte e mídia, (ii) a discussão sobre o processo de internacionalização do futebol e a consolidação de estruturas transnacionais no esporte, examinando o avanço das SAFs no Brasil e a expansão do modelo de multi-club ownership no cenário global e (iii) a análise do caso do Esporte Clube Bahia, observando o contexto de transformação do clube em SAF, sua integração ao *City Football Group* e os impactos decorrentes desse processo, articulando a análise de documentos oficiais com entrevistas semiestruturadas realizadas com a jornalista e escritora Clara Albuquerque e com o jornalista João Gabriel Leiro, cujos depoimentos constituem fontes primárias para o entendimento das transformações observadas no clube.

A escolha deste tema justifica-se pela contribuição que oferece à compreensão dos novos caminhos trilhados pelo futebol brasileiro, especialmente no que diz respeito à modernização de seus clubes, entendendo o esporte como um tema relevante nas dinâmicas de poder e na circulação de capitais. Deste modo, a experiência do Esporte Clube Bahia serve como exemplo concreto de como fatores legais, econômicos e institucionais podem convergir para redefinir o papel de um clube local em uma estrutura internacionalizada de governança esportiva.

Além disso, a análise do caso do ECB — um clube do Nordeste, tradicional, mas fora do eixo Rio-São Paulo — permite descentralizar o debate sobre modernização e internacionalização do futebol brasileiro. Frequentemente, as análises desse tipo de fenômeno concentram-se em clubes do Sudeste ou em grandes marcas globais. Assim, ao analisar a experiência do clube baiano, este trabalho busca compreender como a inserção de um clube historicamente marcado por forte identidade regional em uma estrutura transnacional de governança esportiva produziu transformações que extrapolam a dimensão financeira, alcançando aspectos institucionais, organizacionais e identitários. Dessa maneira, pretende-se contribuir para o debate acerca dos impactos da atuação de conglomerados internacionais no

futebol brasileiro, evidenciando os desafios e as possibilidades decorrentes da convergência entre racionalidade empresarial, profissionalização da gestão e preservação da identidade dos clubes.

2 FUTEBOL, CAPITALISMO E A TRANSFORMAÇÃO DO ESPORTE EM NEGÓCIO

2.1 A transformação do esporte: do lazer ao produto

Antes de consolidar-se como uma das maiores indústrias do entretenimento global, o futebol constituiu-se historicamente como uma prática social vinculada ao lazer, ao pertencimento coletivo e à construção de identidades culturais. Em sua origem, o esporte estava associado a uma lógica substantiva baseada em valores sociais, vínculos afetivos e práticas de sociabilidade que ultrapassaram interesses econômicos imediatos. Nesse sentido, o futebol funcionava como espaço de convivência comunitária, manifestação cultural popular e forma de ocupação do tempo livre, sendo marcado por forte dimensão simbólica e identitária (Gonçalves; Carvalho, 2006).

No caso brasileiro, o futebol adquiriu papel ainda mais significativo na formação social e cultural do país. Ao longo do século XX, o esporte tornou-se elemento central da cultura popular, articulando pertencimentos regionais, rivalidades locais e sentimentos coletivos. Assim, além de representar instituições esportivas, os clubes passaram a simbolizar espaços de sociabilidade e identificação social. A relação entre torcida e clube era construída sobretudo a partir de vínculos emocionais e tradições históricas. (Gonçalves; Carvalho, 2006).

Nesse sentido, essa dimensão cultural do futebol também pode ser compreendida a partir da relação entre esporte, identidade nacional e modernidade. Segundo Santos e Dias (2010), o futebol brasileiro consolidou-se para além de uma prática esportiva, surgia como importante mecanismo de representação simbólica da identidade nacional. O esporte passou a integrar discursos sobre brasilidade e pertencimento social, tornando-se elemento relevante na construção do imaginário nacional ao longo do século XX (Dias; Santos, 2010). Nesse contexto, o futebol extrapola a dimensão competitiva e assume função tanto social quanto cultural e política na sociedade brasileira.

A configuração inicial do futebol relaciona-se ao chamado “esporte moderno”, surgido no século XIX a partir da racionalização de jogos populares. Segundo Marques, Gutierrez e Almeida (2008), o processo de institucionalização do esporte moderno buscava disciplinar

práticas anteriormente marcadas pela violência e pela informalidade, estabelecendo regras, normas e estruturas organizacionais mais rígidas. O esporte moderno assumia, portanto, função pedagógica e moralizante, especialmente, em ambientes escolares e instituições sociais voltadas à formação disciplinar dos indivíduos.

Nesse momento histórico, o futebol ainda era predominantemente orientado por valores relacionados ao amadorismo e ao lazer. A prática esportiva possuía forte dimensão social e cultural, funcionando como espaço de integração comunitária e convivência social. O objetivo central do esporte não estava diretamente relacionado à geração de lucro ou à expansão econômica, mas sim à experiência coletiva proporcionada pela prática esportiva (Marques; Gutierrez; Almeida, 2008).

Entretanto, tal lógica começou a sofrer profundas transformações ao longo do século XX. O avanço do capitalismo industrial, posteriormente associado à globalização e ao fortalecimento da indústria cultural, modificou significativamente a estrutura do esporte contemporâneo (Marques; Gutierrez; Almeida, 2008). Assim, o que antes era predominantemente associado ao lazer comunitário passou gradativamente a integrar dinâmicas econômicas orientadas pela mercantilização, pela competitividade e pela busca constante por rentabilidade.

Ainda sobre essa perspectiva, os autores Marques, Gutierrez e Almeida (2008), ressaltam que o esporte contemporâneo surge justamente desse processo de transformação promovido pela comercialização crescente da cultura e do lazer no período posterior à Guerra Fria. Embora o esporte contemporâneo mantenha elementos estruturais herdados do esporte moderno, seus símbolos, objetivos e formas de organização passam a ser influenciados pelas dinâmicas do mercado global. Sob essa perspectiva, o esporte deixa de ser compreendido apenas como prática social e passa também a funcionar como produto econômico integrado à indústria do entretenimento. Nesse sentido, tal mudança altera significativamente os sentidos sociais do futebol. O esporte passa a ser organizado segundo critérios empresariais, midiáticos e mercadológicos. A experiência esportiva deixa de girar exclusivamente em torno da prática coletiva e passa a ser estruturada também pela lógica do espetáculo e do consumo (Marques; Gutierrez; Almeida, 2008).

2.2 Capitalismo, neoliberalismo e mercantilização do futebol

A análise da transformação do futebol em indústria global deve ser entendida dentro das dinâmicas do capitalismo contemporâneo e da expansão da lógica mercantil sobre

diferentes esferas da vida social. O avanço do capitalismo tardio, conceito central da obra de Fredric Jameson (2006), caracteriza-se pela intensificação da globalização econômica, pela centralidade do consumo e pela crescente fusão entre cultura e economia. O capitalismo contemporâneo, nesse sentido, amplia significativamente sua capacidade de incorporar práticas culturais e formas de lazer às dinâmicas de acumulação financeiras (Danta; Léo, 2023).

Nesse contexto, a cultura deixa de ocupar apenas dimensão simbólica e passa a desempenhar função estratégica dentro da lógica capitalista. Segundo Gonçalves e Carvalho (2006), a sociedade contemporânea é marcada pela predominância das imagens, do consumo e da mercantilização das experiências culturais. Dessa forma, a produção cultural integra-se diretamente ao sistema econômico, transformando práticas sociais e formas de lazer em mercadorias destinadas ao consumo de massa.

Como consequência, o esporte insere-se diretamente nesse processo. A prática esportiva, antes predominantemente vinculada ao lazer e à convivência comunitária, passa gradativamente a operar segundo a lógica do mercado global. Com isso, o futebol contemporâneo deixa de ser apenas um jogo para transformar-se em espetáculo midiático e um ativo econômico internacional. Assim, a expansão do capitalismo contemporâneo intensificou a comercialização da cultura e do entretenimento, convertendo práticas sociais em importantes setores econômicos. Nesse cenário, o lazer passa a funcionar como espaço de treinamento para as dinâmicas do consumo, enquanto o esporte torna-se uma das expressões mais evidentes da mercantilização da cultura contemporânea (Gonçalves; Carvalho, 2006).

Com isso, ao analisar esse processo, é preciso compreendê-lo a partir da consolidação do neoliberalismo enquanto racionalidade política e econômica predominante nas últimas décadas. Segundo Carvalho (2021), o neoliberalismo não se limita à defesa do livre mercado, constituindo-se também de uma racionalidade que reorganiza profundamente as formas de vida social, generalizando a concorrência e a lógica empresarial como princípios organizadores da sociedade contemporânea.

Conforme discutem Dardot e Laval (2016), o neoliberalismo produz sujeitos orientados pelo empreendedorismo permanente e pela necessidade constante de autogerenciamento. Nesse sentido, para os autores, o neoliberalismo é caracterizado como a razão da existência do capitalismo contemporâneo. Tal lógica ultrapassa o campo econômico e passa a influenciar também práticas culturais, esportivas e identitárias. O futebol contemporâneo insere-se diretamente nesse cenário, sendo reorganizado segundo critérios empresariais, financeiros e mercadológicos (Carvalho, 2021).

Outra perspectiva é trazida pelo autor Harvey (1996) que relaciona essas transformações à necessidade permanente de aceleração do “giro do capital”. Para o autor, o capitalismo contemporâneo busca reduzir o tempo entre produção e lucro, priorizando setores capazes de gerar retorno financeiro rápido. Nesse sentido, experiências de entretenimento tornam-se particularmente atrativas para o mercado. O esporte contemporâneo, especialmente o futebol, adapta-se perfeitamente a essa lógica, transformando-se em importante espaço de circulação econômica (Dantas; Léo, 2023).

Sendo assim, a partir da crescente integração entre esporte, mídia e mercado, o futebol passa a ser transformado em uma poderosa *commodity* cultural (Santos, 2016). Competições esportivas passam a movimentar contratos bilionários envolvendo direitos de transmissão, publicidade e patrocínios, e, como consequência, o futebol deixa, progressivamente, de operar apenas sob racionalidade esportiva e cultural e passa a ser estruturado pelas exigências econômicas do mercado global (Dantas; Léo, 2023). Clubes passam a atuar em escala global, buscando consumidores internacionais, expansão de mercado e fortalecimento de marca. Assim, o futebol transforma-se em produto globalizado, inserido nas dinâmicas do capitalismo transnacional, funcionando simultaneamente como prática cultural e setor estratégico da acumulação capitalista global (Carvalho, 2021).

2.3 Globalização, mídia e financeirização do futebol

A intensificação da globalização e o fortalecimento da indústria cultural modificaram profundamente a estrutura econômica e simbólica do futebol contemporâneo. O esporte deixa progressivamente de ser compreendido apenas como prática esportiva e passa a operar como espetáculo midiático global articulado às dinâmicas do consumo e do entretenimento de massa (Almeida; Gutierrez; Marques, 2008). Nesse contexto, mídia, publicidade e mercado tornam-se elementos centrais na reorganização do futebol contemporâneo (Haag, 2013).

Segundo Proni (2000), o esporte contemporâneo passa a ser estruturado prioritariamente como um evento de consumo de massa. A lógica esportiva torna-se profundamente influenciada pelos interesses da indústria midiática e publicitária, que reorganiza horários, formatos de competição e calendários esportivos visando maximizar audiência e rentabilidade econômica (Haag, 2013). O futebol transforma-se, assim, em um produto altamente dependente da circulação de imagens, do consumo televisivo e da exploração comercial do espetáculo esportivo.

Ainda sobre essa perspectiva, Carvalho (2021) argumenta que a televisão comercial e o jornalismo esportivo desempenham papel central nesse processo. Sendo assim, a mídia não produz formas específicas de interpretação da realidade esportiva, para além de uma simples transmissão. Nesse sentido, o futebol passa a ser constantemente reorganizado segundo interesses de audiência e consumo, afastando-se gradativamente de debates sociais, políticos e culturais mais amplos, enfatizando rivalidades, emoções imediatas e performances individuais. (Dantas; Léo, 2023)

Segundo Carvalho (2021), a chamada “animalização do torcer” promove formas de identificação baseadas no antagonismo absoluto entre torcidas, frequentemente esvaziando reflexões sobre as estruturas econômicas e sociais que atravessam o esporte contemporâneo. Além disso, o jornalismo esportivo reproduz fortemente valores associados à racionalidade neoliberal. O sucesso esportivo é frequentemente apresentado como resultado exclusivo do mérito individual e da capacidade de superação pessoal. Tal narrativa reforça a lógica do atleta enquanto empreendedor de si mesmo, ocultando desigualdades estruturais e relações econômicas que atravessam o futebol profissional (Carvalho 2021). A própria linguagem utilizada pela mídia evidencia a crescente financeirização do esporte. O autor Carvalho (2021) observa que termos como “ativo”, “mercadoria”, “investimento” e “joia” tornaram-se recorrentes no discurso esportivo contemporâneo. Os jogadores passam a ser tratados prioritariamente como ativos financeiros inseridos em dinâmicas globais de valorização econômica (Carvalho, 2021).

Os autores Gonçalves e Carvalho (2006), observam que categorias tradicionalmente vinculadas ao universo empresarial — como produtividade, eficiência, gestão estratégica e rentabilidade — passam gradativamente a orientar a administração esportiva. Nesse sentido, os clubes deixam de atuar exclusivamente como associações esportivas e passam a incorporar modelos empresariais voltados ao fortalecimento de marca, expansão mercadológica e maximização de receitas. A existência desse processo altera os papéis sociais existentes no futebol. Os torcedores passam a ocupar posição de consumidores inseridos em estratégias de mercado. Programas de fidelização, produtos licenciados, experiências premium e segmentação comercial tornam-se elementos centrais da administração esportiva contemporânea (Gonçalves; Carvalho 2006).

Nesse contexto, desenvolve-se o chamado “*sportbusiness*”. Haag (2013) analisa que o esporte contemporâneo passa a operar como setor econômico altamente lucrativo, articulando diferentes cadeias produtivas ligadas à mídia, publicidade, turismo, vestuário, alimentação e tecnologia. Nessa perspectiva, o futebol é transformado em importante espaço de circulação

econômica dentro do capitalismo global contemporâneo (Haag, 2013). Entretanto, embora frequentemente associada à modernização e profissionalização do esporte, essa lógica também produz importantes contradições que precisam ser ressaltadas. A crescente mercantilização do futebol tende a reduzir sua dimensão social e coletiva, subordinando a experiência esportiva às exigências de lucratividade. O esporte passa a ser valorizado prioritariamente enquanto mercadoria, evidenciando a profunda inserção do futebol nas dinâmicas do capitalismo contemporâneo (Santos, 2016).

2.4 Resistência, identidade e pertencimento no futebol

Apesar do avanço da mercantilização e da crescente influência da lógica empresarial sobre o futebol, tal processo não ocorre de maneira homogênea. Na verdade, o futebol contemporâneo permanece marcado por tensões permanentes entre racionalidade econômica e pertencimento cultural, revelando disputas constantes em torno dos significados sociais do esporte.

Segundo Santos (2016), o futebol brasileiro é atravessado por uma “ética dual”, na qual elementos do modelo tradicional associados à paixão, pertencimento, memória coletiva e vínculos comunitários coexistem com práticas modernas relacionadas ao profissionalismo, à racionalidade empresarial e à busca constante por lucro. Nesse sentido, essa coexistência produz conflitos permanentes entre torcedores, dirigentes e instituições esportivas, evidenciando que o futebol não pode ser reduzido apenas à dimensão mercadológica.

Nesse contexto, surgem formas de resistência fundamentadas na defesa do futebol enquanto patrimônio cultural coletivo. A partir da noção de “economia moral da multidão”, aplicada ao futebol por Santos (2016), diversos grupos de torcedores reivindicam o direito de interferir nas transformações promovidas pela lógica mercantil no esporte contemporâneo. Como justificativa, tais movimentos defendem que os clubes não podem ser compreendidos exclusivamente como empresas ou ativos financeiros, pois carregam significados históricos, afetivos e culturais construídos coletivamente ao longo de décadas. A partir disso, o valor simbólico do clube ultrapassa sua dimensão econômica, envolvendo memória, identidade regional, pertencimento social e experiências coletivas profundamente enraizadas nas comunidades.

Movimentos como o Tricolor de Coração, ligado ao Fluminense Football Club e a Resistência Azul Popular, vinculada ao Cruzeiro Esporte Clube, representam exemplos concretos dessas mobilizações contemporâneas contra a elitização e a mercantilização

excessiva do futebol brasileiro. Em sua maioria, os grupos contestam medidas associadas à lógica empresarial, especialmente aquelas que dificultam o acesso popular ao futebol ou enfraquecem a participação da torcida nas decisões institucionais (Santos, 2016).

Além disso, Carvalho (2021) destaca que as próprias torcidas organizadas vivem contradições dentro do contexto neoliberal contemporâneo. Embora muitas tenham surgido historicamente associadas à mobilização coletiva e à identidade popular, parte delas atualmente reproduz dinâmicas de fragmentação social e antagonismo extremo, refletindo características de uma sociedade marcada pelo individualismo competitivo.

Ainda assim, a permanência dessas formas de resistência demonstram que o futebol continua sendo espaço de disputa simbólica, cultural e política. Mesmo diante da crescente empresarialização do esporte, persistem formas de pertencimento coletivo que resistem à completa submissão do futebol à lógica mercantil. Dessa maneira, o futebol contemporâneo encontra-se inserido em um cenário de disputa permanente entre racionalidade econômica e preservação de sua dimensão simbólica, afetiva e comunitária. Sendo assim, o avanço da lógica capitalista sobre o esporte cria novas tensões que redefinem continuamente os significados sociais do esporte na contemporaneidade.

3 INTERNACIONALIZAÇÃO DO FUTEBOL E O AVANÇO DAS SAFS NO BRASIL

3.1 A internacionalização do futebol e a consolidação de uma estrutura transnacional do esporte

A internacionalização do futebol constitui um processo histórico diretamente relacionado às transformações econômicas, tecnológicas e institucionais que organizam o esporte ao longo do século XX e início do século XXI (Barrinha; Nunes, 2004). Embora o capítulo anterior tenha discutido a mercantilização do futebol e sua inserção nas dinâmicas do capitalismo contemporâneo, torna-se necessário compreender, neste momento, como tais mudanças possibilitaram a formação de uma estrutura transnacional do futebol, marcada pela circulação global de capitais, atletas, investidores, marcas e modelos de gestão esportiva. Nesse sentido, o futebol contemporâneo deixa de operar prioritariamente dentro de limites nacionais e passa a integrar um mercado global altamente conectado, no qual clubes, federações, empresas de mídia, patrocinadores e conglomerados esportivos atuam em escala internacional (Santos; Ferreira; Pisani, 2022).

Segundo Barrinha e Nunes (2004), o processo de internacionalização do futebol ocorreu em diferentes fases históricas. Inicialmente, o esporte foi difundido internacionalmente a partir da expansão britânica, sendo levado para diversos países por comerciantes, industriais e trabalhadores ingleses durante o século XIX. Posterior a isso, a institucionalização das competições internacionais e a criação da FIFA, em 1904, ampliaram significativamente a dimensão internacional do futebol, consolidando torneios, seleções nacionais e mecanismos globais de governança esportiva. Entretanto, é sobretudo a partir da expansão da indústria televisiva e do avanço das tecnologias de comunicação, durante a segunda metade do século XX, que o futebol atinge efetivamente o status de espetáculo globalizado. As transmissões internacionais permitiram que partidas, competições e jogadores passassem a circular simultaneamente em diferentes partes do mundo, ampliando drasticamente o alcance econômico e simbólico do esporte (Barrinha; Nunes, 2004).

Nesse contexto, o futebol passa a integrar uma lógica transnacional de circulação econômica e midiática. As fronteiras nacionais tornam-se mais flexíveis para o mercado esportivo, permitindo intensa movimentação internacional de jogadores, investidores, direitos de transmissão, contratos publicitários, patrocínios e estratégias comerciais. Conforme destacam Abreu (2023) e Nakamura e Cerqueira (2021), os clubes contemporâneos deixam gradativamente de funcionar apenas como instituições esportivas locais e passam a atuar como organizações inseridas em redes globais de negócios. Junto a isso, a expansão dos campeonatos europeus, o fortalecimento das plataformas digitais e o crescimento do consumo internacional de futebol permitem que grandes clubes ampliem sua presença global, conquistando consumidores em mercados distantes de seus territórios de origem (Niedermeyer; Portela, 2024).

Dessa maneira, tal transformação é intensificada a partir da década de 1980, período marcado pela expansão da globalização econômica e pelo avanço do neoliberalismo enquanto racionalidade dominante do capitalismo contemporâneo (Dardot; Laval, 2016). Conforme discutem Dardot e Laval (2016) e Harvey (1996), o capitalismo contemporâneo passa a reorganizar diferentes esferas da vida social segundo a lógica empresarial e financeira. Nessa perspectiva, o futebol passa a incorporar práticas típicas das grandes corporações multinacionais, incluindo internacionalização de marca, exploração comercial da imagem institucional, expansão de mercados consumidores, fortalecimento de receitas de mídia e profissionalização administrativa. Segundo Niedermeyer e Portela (2024), clubes como Manchester United, Barcelona e Milan representam exemplos emblemáticos desse processo,

tendo consolidado modelos globais de negócios fortemente articulados à indústria do entretenimento, à publicidade e ao consumo internacional.

A partir disso, a internacionalização do futebol também passa a reorganizar profundamente as dinâmicas competitivas do esporte em escala global. A crescente concentração de recursos financeiros em determinados mercados, especialmente nas principais ligas europeias, intensifica desigualdades econômicas entre clubes e países (Barrinha; Nunes, 2004). Nesse sentido, Barrinha e Nunes (2004) argumentam que essa lógica gera impactos significativos sobre o futebol de países emergentes, sobretudo na América Latina, África e Ásia, que passam a ocupar uma posição subordinada dentro da cadeia global do futebol contemporâneo. Clubes de países economicamente em desenvolvimento tornam-se dependentes da exportação precoce de jogadores e da venda de talentos para centros financeiramente mais fortes, aprofundando relações desiguais entre mercados centrais e emergentes do futebol mundial (Abreu, 2023).

Além disso, a internacionalização transforma os próprios significados sociais e culturais do futebol. Conforme discutem Gonçalves e Carvalho (2006), o avanço da mercantilização e da lógica do consumo altera as relações entre torcedores, clubes e mercado. O torcedor contemporâneo passa a consumir clubes, atletas e competições globalmente, estabelecendo vínculos afetivos com instituições localizadas em outros países. O avanço das plataformas digitais e dos serviços de streaming fortalece essa dinâmica, permitindo que clubes operem internacionalmente como marcas globais voltadas à conquista permanente de novos consumidores (Haag, 2013). Dessa forma, o futebol contemporâneo passa a funcionar simultaneamente como prática esportiva, produto midiático, ativo financeiro e instrumento estratégico da economia global do entretenimento (Proni, 2000).

Segundo Santos, Ferreira e Pisani (2022), o futebol deixa definitivamente de ser apenas uma prática esportiva para transformar-se em uma indústria global articulada às dinâmicas do capitalismo financeiro contemporâneo. A circulação internacional de investimentos esportivos passa a envolver fundos financeiros, conglomerados empresariais, empresas transnacionais e grupos especializados em entretenimento e gestão esportiva. O esporte torna-se espaço privilegiado para circulação de capital internacional, reorganizando as estruturas tradicionais do futebol e ampliando a presença de investidores privados na administração dos clubes (Nakamura; Cerqueira, 2021).

No caso brasileiro, o cenário torna-se particularmente relevante diante das recentes transformações institucionais promovidas pela criação da Sociedade Anônima do Futebol. A abertura do futebol nacional para investidores privados e grupos estrangeiros intensifica a

integração dos clubes brasileiros às dinâmicas globais de circulação de capital e gestão empresarial (Niedermeyer; Portela, 2024). Desse modo, compreender a internacionalização do futebol significa entender uma expansão geográfica do esporte, que moldou a consolidação de uma estrutura transnacional marcada pela reorganização do futebol enquanto setor estratégico da economia global contemporânea (Santos; Ferreira; Pisani, 2022).

3.2 A Sociedade Anônima do Futebol (SAF) e a reestruturação institucional do futebol brasileiro

A criação da Sociedade Anônima do Futebol, regulamentada pela Lei nº 14.193/2021, representa uma das mais profundas transformações institucionais da história recente do futebol brasileiro (Niedermeyer; Portela, 2024). A nova legislação surge em um contexto marcado pela crise financeira de diversos clubes nacionais, pelo crescimento das exigências de profissionalização administrativa e pela necessidade de adaptação do futebol brasileiro às dinâmicas globais do mercado esportivo contemporâneo. Mais do que uma simples alteração jurídica, a SAF simboliza a consolidação de uma nova racionalidade institucional no futebol brasileiro, baseada na crescente integração entre esporte e capital financeiro (Nakamura; Cerqueira, 2021).

Historicamente, a maior parte dos clubes brasileiros estruturou-se juridicamente sob o modelo associativo, caracterizado pela ausência de finalidade lucrativa e pela administração conduzida por dirigentes eleitos internamente. Embora esse modelo tenha desempenhado papel fundamental na consolidação histórica e cultural do futebol brasileiro, diversos autores apontam que ele também favorece práticas administrativas marcadas por amadorismo, instabilidade política, ausência de planejamento de longo prazo e elevado endividamento. Segundo Nakamura e Cerqueira (2021), muitos clubes brasileiros passaram décadas acumulando déficits financeiros, dívidas fiscais e passivos trabalhistas, tornando-se progressivamente incapazes de competir economicamente com os principais centros do futebol mundial.

Nesse contexto, a SAF é apresentada como mecanismo de reestruturação econômica e modernização institucional do futebol nacional. A legislação permite que clubes sejam reorganizados juridicamente como empresas, possibilitando captação de investimentos privados, renegociação de dívidas, emissão de ações e adoção de modelos mais profissionalizados de administração esportiva. Segundo Niedermeyer e Portela (2024), a nova estrutura introduz no futebol brasileiro elementos típicos da governança corporativa

contemporânea, como conselhos administrativos e fiscais, exigências de transparência financeira, prestação de contas, responsabilidade fiscal e mecanismos de controle gerencial.

A implementação da SAF também altera profundamente as relações de poder existentes dentro dos clubes. Assim, o modelo associativo tradicional, marcado pela participação política de sócios e conselheiros, passa gradativamente a coexistir — ou ser substituído — por estruturas mais centralizadas de gestão empresarial. Conforme discutem Gonçalves e Carvalho (2006), o avanço da lógica mercantil no futebol transforma clubes em organizações cada vez mais orientadas por critérios empresariais e financeiros. Investidores privados passam a exercer influência significativa sobre decisões relacionadas à administração, planejamento esportivo, infraestrutura, contratações e exploração comercial da marca institucional. Dessa forma, o clube deixa de operar apenas como associação esportiva vinculada ao pertencimento coletivo e passa a funcionar também como ativo econômico inserido nas dinâmicas globais de circulação de capital (Santos, 2016).

Além disso, a SAF facilita significativamente a entrada de investidores estrangeiros e conglomerados internacionais no futebol brasileiro. A possibilidade de aquisição parcial ou integral das sociedades anônimas transforma os clubes em ativos economicamente negociáveis dentro do mercado esportivo global. Tal abertura intensifica a integração do futebol brasileiro às dinâmicas internacionais de investimento, financeirização e internacionalização do esporte contemporâneo (Abreu, 2023). O futebol nacional, então, deixa de ser compreendido como um espaço de competição esportiva, tornando-se um setor estratégico para a expansão de negócios internacionais voltados à indústria do entretenimento (Santos; Ferreira; Pisani, 2022).

A rápida adesão de diversos clubes ao modelo SAF evidencia a força desse processo de reorganização institucional. Clubes como Botafogo, Vasco da Gama, Cruzeiro e Bahia tornaram-se exemplos centrais desse novo momento do futebol brasileiro. Em muitos casos, a transformação em SAF foi apresentada como alternativa para enfrentamento de crises financeiras históricas, recuperação da competitividade esportiva e atração de investimentos internacionais. Segundo Boeing et al. (2022), o Botafogo, após a implementação da SAF, apresentou melhora significativa em sua situação financeira e ampliou investimentos em infraestrutura, elenco e profissionalização administrativa. De maneira semelhante, o Vasco da Gama buscou na SAF uma estratégia de reorganização financeira após décadas de instabilidade econômica e administrativa, conforme discutido por Souza (2024).

Entretanto, apesar das expectativas relacionadas à modernização e recuperação econômica, a implementação das SAFs também desperta importantes debates e preocupações.

Persistem questionamentos sobre os limites da empresarialização do futebol, os riscos de dependência financeira em relação aos investidores, a perda de autonomia institucional e os possíveis impactos culturais decorrentes da transformação dos clubes em empresas. Diversos setores do futebol brasileiro demonstram preocupação com a possibilidade de descaracterização identitária dos clubes e com a redução da participação popular nas decisões institucionais (Santos, 2016).

Assim, a SAF deve ser compreendida como expressão de um processo mais amplo de reestruturação do futebol brasileiro, ou seja, além de uma inovação jurídica. Nesse sentido, a legislação representa a institucionalização definitiva da lógica corporativa no futebol nacional, aprofundando sua integração às dinâmicas contemporâneas do capitalismo esportivo internacional e criando as condições necessárias para o avanço de conglomerados internacionais e modelos transnacionais de gestão esportiva (Dardot; Laval, 2016).

3.3 *Multi-club ownership* e a expansão dos conglomerados internacionais no futebol

A intensificação da internacionalização e da financeirização do futebol contemporâneo possibilitou o surgimento de novos modelos globais de organização esportiva, entre os quais se destaca o sistema conhecido como *multi-club ownership* (MCO). Tal modelo consiste na aquisição ou controle simultâneo de múltiplos clubes localizados em diferentes países por um mesmo grupo empresarial, fundo de investimento ou conglomerado esportivo internacional (Santos; Ferreira; Pisani, 2021). Nas últimas décadas, o *multi-club ownership* consolidou-se como uma das principais expressões da reorganização transnacional do futebol, alterando as formas tradicionais de gestão, propriedade e funcionamento dos clubes.

Segundo Santos, Ferreira e Pisani (2021), o avanço do MCO está diretamente relacionado à expansão das dinâmicas globais do capitalismo financeiro sobre o esporte. O futebol contemporâneo passa a ser organizado segundo estratégias empresariais internacionais que buscam maximizar receitas, ampliar circulação de atletas, fortalecer marcas globais e integrar diferentes mercados esportivos dentro de uma mesma estrutura corporativa. Os clubes deixam progressivamente de operar como instituições isoladas e passam a integrar redes globais coordenadas por interesses econômicos e mercadológicos comuns (Moya López; Oliveira, 2022).

Dentro desse modelo, os conglomerados esportivos atuam de maneira estratégica em diferentes mercados nacionais. A existência de clubes em múltiplos países permite compartilhamento de metodologias administrativas, circulação facilitada de jogadores,

integração entre departamentos técnicos, expansão internacional de marcas e otimização de investimentos financeiros. Além disso, o sistema possibilita que atletas sejam desenvolvidos em clubes de países em desenvolvimento da rede antes de serem transferidos para equipes centrais economicamente mais fortes, gerando valorização financeira dentro do próprio conglomerado (Santos; Ferreira; Pisani, 2021).

Casos como o grupo *Red Bull* e o *City Football Group* representam exemplos centrais desse modelo no futebol contemporâneo. O grupo *Red Bull* consolidou uma rede internacional articulada sob identidade empresarial padronizada, envolvendo clubes em países como Áustria, Alemanha, Estados Unidos e Brasil. A lógica do conglomerado envolve integração institucional, fortalecimento global da marca e centralização estratégica da gestão esportiva (Abreu, 2023). O clube deixa de representar apenas uma instituição local e passa a funcionar como parte de uma estrutura internacional mais ampla, vinculada diretamente aos interesses comerciais do grupo empresarial controlador.

Entretanto, o exemplo mais avançado e complexo de MCO no futebol contemporâneo é o *City Football Group*. Segundo Moya López e Oliveira (2022), o CFG consolidou-se como um dos maiores conglomerados esportivos globais da atualidade, articulando esporte, finanças e gestão empresarial em escala transnacional. A estratégia do grupo baseia-se na aquisição de clubes localizados em mercados considerados estratégicos ao redor do mundo. Após a aquisição, os clubes passam por processos de reorganização administrativa, profissionalização estrutural e integração metodológica, formando uma rede internacional articulada tanto esportiva quanto economicamente.

O Manchester City ocupa posição central dentro dessa estrutura global. O sucesso esportivo e econômico alcançado pelo clube inglês após a entrada dos investimentos internacionais fortaleceu significativamente o modelo de expansão do CFG. A partir disso, o conglomerado ampliou sua presença internacional por meio da aquisição de clubes em diferentes continentes, criando uma rede integrada de circulação de atletas, compartilhamento de conhecimento técnico, valorização de ativos esportivos e fortalecimento global da marca “City” (Jackson, 2022). Dentro dessa lógica, os clubes pertencentes ao conglomerado passam a desempenhar funções específicas dentro da estrutura global do grupo. Alguns funcionam como centros de formação e desenvolvimento de jovens atletas; outros operam como plataformas estratégicas de entrada em determinados mercados consumidores; enquanto determinadas equipes assumem papel relevante na circulação internacional de jogadores e receitas. O futebol passa então a operar segundo uma lógica de rede empresarial

transnacional, na qual os clubes tornam-se peças articuladas dentro de um projeto econômico global mais amplo (Moya López; Oliveira, 2022).

A expansão dos conglomerados internacionais altera profundamente as relações históricas entre clube, território e identidade local. Tradicionalmente vinculados a comunidades específicas, muitos clubes passam a integrar estruturas corporativas globais orientadas prioritariamente por interesses econômicos transnacionais. Isso gera debates importantes sobre autonomia institucional, preservação identitária, participação da torcida e limites da atuação empresarial sobre instituições historicamente associadas ao pertencimento popular (Santos, 2016).

No Brasil, a consolidação das SAFs facilitou significativamente a entrada desses conglomerados internacionais no futebol nacional. A aquisição do Botafogo por John Textor, a experiência da 777 Partners no Vasco da Gama e a incorporação do Bahia ao *City Football Group* demonstram como o futebol brasileiro passou a integrar de maneira mais intensa as dinâmicas globais do *multi-club ownership* (Niedermeyer; Portela, 2024). A presença desses grupos amplia expectativas relacionadas à modernização administrativa, aumento da capacidade de investimento, fortalecimento da competitividade esportiva e inserção internacional dos clubes brasileiros.

Entretanto, o avanço desse modelo também desperta preocupações relacionadas à dependência financeira, centralização decisória e possível descaracterização dos vínculos históricos entre clube e comunidade. Conforme discutem Santos (2016) e Gonçalves e Carvalho (2006), o avanço da mercantilização do futebol frequentemente entra em tensão com dimensões culturais, afetivas e identitárias historicamente associadas aos clubes. A transformação dos clubes em ativos pertencentes a conglomerados internacionais intensifica discussões sobre os limites da empresarialização do futebol e sobre os impactos culturais e institucionais decorrentes da internacionalização do esporte contemporâneo.

Nesse sentido, o MCO representa uma das expressões mais avançadas da financeirização e da internacionalização do futebol contemporâneo. O esporte passa a operar cada vez mais segundo estruturas corporativas globais, nas quais clubes deixam de funcionar apenas como instituições locais e passam a integrar redes internacionais articuladas pela lógica do capital transnacional, da circulação global de investimentos e da expansão permanente dos mercados esportivos contemporâneos (Santos; Ferreira; Pisani, 2021).

4 O CASO DO ESPORTE CLUBE BAHIA

4.1 A transformação do Esporte Clube Bahia em SAF

A transformação do Esporte Clube Bahia em SAF representa um dos processos mais significativos da recente reestruturação institucional do futebol brasileiro. A venda de 90% da SAF do clube ao *City Football Group*, aprovada pelos sócios em 2022 e oficializada em 2023, inseriu o Bahia em uma das maiores redes transnacionais de gestão esportiva do futebol contemporâneo, consolidando um movimento diretamente relacionado à internacionalização, à financeirização e à mercantilização do esporte (ECB, 2023f). Tal mudança, representa mais do que uma alteração no modelo administrativo, pois a incorporação da SAF ao Bahia simboliza a integração de um clube historicamente vinculado ao pertencimento popular e à identidade regional às dinâmicas globais do capitalismo esportivo contemporâneo (Nakamura; Cerqueira, 2021).

Fundado em 1º de janeiro de 1931, o Esporte Clube Bahia consolidou-se historicamente como uma das instituições esportivas mais relevantes do futebol brasileiro, especialmente no contexto nordestino (ECB, 2023e). O clube conquistou títulos de grande importância nacional, como o Campeonato Brasileiro de 1959, reconhecido pela Confederação Brasileira de Futebol como a primeira edição da competição nacional, e o Campeonato Brasileiro de 1988, além de diversos títulos estaduais ao longo de sua trajetória (ECB, 2023h). Nesse sentido, o Bahia tornou-se símbolo importante da consolidação do futebol nordestino em âmbito nacional, representando historicamente uma das principais forças esportivas fora do eixo Rio-São Paulo (Goes, 2025).

Além de sua relevância esportiva, o Bahia construiu forte relação simbólica com a cidade de Salvador e com a identidade cultural nordestina. Assim, o clube consolidou, ao longo das décadas, uma imagem fortemente associada à ideia de “clube do povo”, vinculando futebol, pertencimento popular e representação regional em sua trajetória institucional (ECB, 2023c). Conforme discutem Gonçalves e Carvalho (2006), os clubes de futebol frequentemente ultrapassam a dimensão estritamente esportiva e assumem papel de representação social, cultural e identitária dentro das comunidades às quais estão vinculados.

Essa relação identitária também foi fortalecida nos últimos anos pela adoção de posicionamentos políticos e sociais que ampliaram a identificação entre torcida e clube. O Bahia tornou-se nacionalmente reconhecido por campanhas institucionais relacionadas ao combate ao racismo, à inclusão social, à defesa da democracia e ao enfrentamento de diferentes formas de discriminação (ECB, 2023d; Observatório Racial do Futebol, 2021). Entre essas iniciativas, destacam-se ações afirmativas promovidas pelo clube, como o projeto

"Bahia na Comunidade" (AGEMT, 2020). Além disso, o programa "Bora Bahêa Meu Bairro" ampliou a atuação social do clube em diferentes regiões de Salvador, reforçando sua dimensão popular e comunitária (ECB, 2023a). Sob essa perspectiva, a relação entre torcida e clube ultrapassa resultados esportivos, envolvendo valores simbólicos e políticos profundamente enraizados na experiência coletiva do torcedor tricolor.

Entretanto, apesar de sua relevância histórica e simbólica, o Bahia passou a enfrentar importantes dificuldades financeiras e estruturais ao longo das últimas décadas. Assim como diversos clubes brasileiros organizados sob o modelo associativo tradicional, o clube acumulou limitações administrativas e obstáculos relacionados à profissionalização da gestão esportiva (Niedermeyer; Portela, 2024). Nesse sentido, Rodrigo Capelo (2022) apontava que, mesmo diante de uma gestão considerada relativamente organizada financeiramente em comparação a outros clubes brasileiros, erros esportivos, rebaixamentos e limitações estruturais produziam impactos econômicos significativos sobre o clube, reduzindo receitas e comprometendo sua competitividade esportiva.

Nesse contexto, a desigualdade estrutural do futebol brasileiro torna-se elemento fundamental para compreender a transformação do Bahia em SAF. Historicamente, o futebol nacional foi organizado a partir de forte concentração econômica e midiática no eixo Rio-São Paulo, cenário que impactou as possibilidades de desenvolvimento dos clubes nordestinos (Goes, 2025). A concentração das receitas televisivas aprofundou desequilíbrios competitivos, dificultando a consolidação financeira de clubes fora dos principais centros econômicos do país. Segundo Goes (2025), os clubes da região frequentemente enfrentam menores receitas e limitações estruturais, ao mesmo tempo em que desenvolvem forte relação simbólica com a resistência frente à hegemonia do Sudeste. Portanto, a transformação em SAF também pode ser interpretada como uma resposta às dificuldades históricas para ampliar a competitividade do clube dentro das dinâmicas globais.

Além disso, o crescimento da financeirização do futebol contemporâneo ampliou as exigências econômicas relacionadas à competitividade esportiva. Segundo Carvalho (2021), o futebol passou a operar cada vez mais segundo lógicas empresariais, exigindo elevados investimentos em estrutura e profissionalização administrativas e do elenco. Nesse cenário, a percepção de que o modelo associativo tradicional não era mais suficiente para garantir estabilidade ganhou força dentro do Bahia.

A criação da SAF surge justamente nesse contexto de necessidade de modernização e atração de capital. Regulamentada pela Lei nº 14.193/2021, a SAF foi instituída como mecanismo para promover a profissionalização da gestão e a recuperação econômica dos

clubes brasileiros (Brasil, 2021). No caso do Bahia, o processo se intensificou em 2022, quando o clube iniciou negociações oficiais com o *City Football Group* (ECB, 2023g). A proposta apresentada pelo CFG previa a aquisição de 90% da SAF do Bahia, além de investimentos significativos em infraestrutura e futebol profissional nos anos seguintes (ESPN BRASIL, 2022). A votação foi submetida aos sócios em assembleia geral e aprovada por ampla maioria, com 98,6% dos votos, demonstrando forte apoio ao projeto de transformação (GE, 2022). O discurso predominante associava a SAF à modernização administrativa, ao fortalecimento esportivo e à recuperação da competitividade do Bahia no cenário nacional.

Entretanto, embora amplamente aprovada, a transformação em SAF também gerou debates e tensões importantes dentro da própria torcida. Parte dos torcedores demonstrava preocupação com possíveis impactos da SAF sobre a identidade histórica do clube e sua autonomia institucional. Conforme discutem Gonçalves e Carvalho (2006), o avanço da lógica mercantil frequentemente produz conflitos entre racionalidade econômica e pertencimento coletivo. No caso do Bahia, surgiram questionamentos sobre os limites da influência de um conglomerado internacional sobre uma instituição vinculada à cultura popular baiana. Consequentemente, a entrada do CFG aprofunda a inserção do Bahia nas dinâmicas transnacionais, sendo o 13º clube a integrar o grupo que compartilha metodologias administrativas e expansão global de mercado (ECB, 2023g). Dessa forma, a incorporação fortalece a presença do conglomerado na América do Sul e integra o clube ao capitalismo esportivo global.

A partir disso, a transformação do Bahia em SAF representa a integração definitiva do clube à internacionalização do futebol. Ao mesmo tempo em que o modelo busca recuperação financeira e competitividade, ele intensifica debates sobre a preservação da identidade cultural e os limites da mercantilização do patrimônio popular. Nesse sentido, a experiência do Bahia evidencia as contradições do futebol contemporâneo, de um lado a busca por competitividade global versus a preservação dos vínculos afetivos entre clube e torcida.

4.2 As mudanças estruturais, financeiras, administrativas e sociais do Bahia após a implementação da SAF

A implementação da SAF no Esporte Clube Bahia produziu transformações profundas na estrutura institucional do clube, promovendo alterações que ultrapassaram a dimensão esportiva e alcançaram os campos financeiro, administrativo, patrimonial, tecnológico e social. Nesse sentido, a aquisição de 90% da SAF pelo *City Football Group*, oficializada em

2023, inseriu o Bahia em uma lógica internacionalizada de gestão esportiva, baseada em capitalização financeira, profissionalização administrativa e integração global de recursos. Contudo, diferentemente de outras experiências recentes de empresarialização do futebol brasileiro, a transição do Bahia para a SAF foi construída sob forte preocupação institucional relacionada à preservação da identidade histórica do clube, à manutenção de mecanismos de participação popular e à proteção de seu patrimônio simbólico. Dessa forma, compreender os impactos da SAF exige analisar simultaneamente os avanços econômicos e estruturais proporcionados pela nova gestão e as salvaguardas jurídicas e sociais implementadas para preservar os vínculos históricos entre clube, torcida e identidade popular.

4.2.1 Transformações financeiras e reestruturação patrimonial

No plano econômico-financeiro, a SAF representou uma ruptura significativa em relação ao modelo associativo anteriormente adotado pelo Bahia. Durante o triênio final da gestão da associação (2020–2022), o clube apresentava elevada instabilidade financeira, forte dependência das receitas vinculadas ao desempenho esportivo e dificuldades estruturais para ampliar investimentos de longo prazo. Conforme demonstram os Demonstrativos Mensais de Resultado (DMR) divulgados pelo clube, em 2020 o Bahia registrou receita bruta aproximada de R\$130,6 milhões e encerrou o exercício com déficit de R\$50,6 milhões (ECB, 2021b). Em 2021, houve crescimento pontual do faturamento para aproximadamente R\$208,6 milhões, impulsionado principalmente pela permanência na Série A do Campeonato Brasileiro e pelas receitas televisivas (ECB, 2022c). Entretanto, em 2022, o impacto econômico do rebaixamento esportivo produziu queda brusca das receitas, reduzidas para aproximadamente R\$108,3 milhões, ao mesmo tempo em que o déficit operacional alcançou cerca de R\$77,7 milhões (ECB, 2023d; ECB, 2023b). Esses números evidenciam a fragilidade estrutural do modelo associativo, excessivamente dependente das oscilações esportivas e incapaz de sustentar um planejamento financeiro de longo prazo.

Além da instabilidade operacional, os balanços patrimoniais do clube demonstravam progressivo agravamento do cenário de insolvência institucional. Em 2020, o patrimônio líquido negativo do Bahia alcançava aproximadamente R\$183,5 milhões (ECB, 2021a). Em 2021, mesmo diante de pequena melhora conjuntural, o passivo a descoberto ainda permanecia em torno de R\$155,7 milhões (ECB, 2022a). Já em 2022, o patrimônio líquido negativo atingiu aproximadamente R\$233,5 milhões, consolidando um cenário de forte deterioração financeira no encerramento da gestão associativa (ECB, 2023c). Paralelamente, o

clube acumulava crescimento contínuo das contingências trabalhistas e judiciais, que passaram de aproximadamente R\$37,7 milhões em 2020 para cerca de R\$55,4 milhões em 2022 (ECB, 2021a; ECB, 2023c). Tal cenário evidenciava não apenas dificuldades econômicas momentâneas, mas limitações estruturais relacionadas à própria capacidade de financiamento e sustentabilidade do modelo associativo tradicional.

A implementação da SAF alterou profundamente essa dinâmica financeira. A entrada do *City Football Group* proporcionou forte capitalização da estrutura do clube, reorganização patrimonial e crescimento contínuo das receitas operacionais. Conforme o Relatório Anual da Sociedade de 2023, mesmo considerando apenas o período entre maio e dezembro daquele ano, a nova estrutura empresarial registrou aproximadamente R\$158 milhões de receita líquida (ECB S.A.F., 2024b). Em 2024, primeiro exercício completo sob gestão da SAF, a receita líquida alcançou cerca de R\$273 milhões (ECB S.A.F., 2025). Já em 2025, o clube atingiu faturamento líquido recorde de aproximadamente R\$367,6 milhões, consolidando crescimento financeiro contínuo e ampliando significativamente sua capacidade econômica (ECB S.A.F., 2026). A evolução dos indicadores demonstra que a SAF permitiu ao Bahia reduzir a volatilidade financeira que caracterizava o modelo anterior e estruturar novas fontes permanentes de receita.

A composição dessas receitas também sofreu importante transformação estrutural. Enquanto o modelo associativo apresentava forte dependência das cotas televisivas e dos resultados esportivos imediatos, a SAF ampliou significativamente as receitas relacionadas a *matchday*¹, programas de sócio-torcedor, ações comerciais, *marketing* e patrocínios. Segundo os relatórios anuais da SAF, as receitas combinadas dessas áreas passaram de aproximadamente R\$ 84 milhões em 2023 para cerca de R\$147 milhões em 2024, alcançando aproximadamente R\$202,4 milhões em 2025 (ECB S.A.F., 2025; ECB S.A.F., 2026). Além disso, o clube ampliou significativamente sua inserção comercial, chegando a contar com 23 marcas patrocinadoras ativas em 2025. Essa diversificação permitiu reduzir a dependência estrutural das cotas de televisão e fortaleceu a autonomia econômica da instituição.

Outro aspecto central da nova lógica financeira implementada pela SAF foi a valorização das transferências de jogadores como mecanismo estratégico de geração de receitas. A venda e valorização de atletas passaram a integrar o modelo econômico do clube dentro da estrutura global do *City Football Group*. Enquanto em 2023 o Bahia arrecadou

¹ O termo inglês *matchday* refere-se a toda a experiência que envolve o evento, como a operação do estádio, venda de ingressos, experiências de hospitalidade, consumo de alimentos, bebidas e produtos licenciados pelos torcedores (Borges, 2022).

aproximadamente R\$ 6 milhões com negociações de atletas, esse valor aumentou para cerca de R\$36 milhões em 2024 e alcançou aproximadamente R\$168,9 milhões em 2025 (ECB S.A.F., 2025; ECB S.A.F., 2026). A integração internacional proporcionada pelo CFG ampliou significativamente o acesso do clube ao mercado global de circulação de jogadores, fortalecendo os mecanismos de captação, desenvolvimento e valorização esportiva de ativos.

No campo patrimonial, a SAF também promoveu ampla reorganização das dívidas herdadas da associação. Conforme o Relatório Anual da Sociedade de 2023, aproximadamente R\$117,9 milhões em passivos tributários e fiscais foram quitados nos primeiros meses da nova administração, incluindo cerca de R\$17,16 milhões relacionados ao FGTS (ECB S.A.F., 2024b). Em 2025, o CFG converteu aproximadamente R\$ 906,7 milhões em operações *intercompany* em Adiantamento para Futuro Aumento de Capital (AFAC), permitindo que o Bahia encerrasse o exercício com patrimônio líquido positivo de aproximadamente R\$ 656,2 milhões (ECB S.A.F., 2026). Paralelamente, às contingências judiciais e trabalhistas foram reduzidas para cerca de R\$27 milhões, demonstrando significativa recuperação da estrutura financeira da instituição.

4.2.2 Transformações administrativas e profissionalização da gestão

As mudanças promovidas pela SAF não se restringiram à dimensão financeira. A implementação do novo modelo societário também produziu profunda reformulação administrativa e organizacional dentro do clube. O antigo modelo político-associativo foi substituído por uma estrutura executiva profissionalizada, baseada em departamentos especializados e gestão corporativa permanente. O Bahia passou a operar sob liderança de um CEO corporativo, acompanhado por diretorias específicas para áreas como finanças, *marketing*, tecnologia, comunicação, recursos humanos, saúde, performance e futebol. Segundo os relatórios anuais da SAF, essa reorganização aproximou o clube de modelos de governança corporativa utilizados por grandes organizações esportivas internacionais (ECB S.A.F., 2025; ECB S.A.F., 2026).

A profissionalização administrativa também introduziu mecanismos inéditos de compliance² e governança no contexto do futebol brasileiro. Entre as principais iniciativas destaca-se a criação do Departamento de *Safeguarding*, responsável pela proteção de crianças, adolescentes e pessoas vulneráveis vinculadas ao ambiente institucional do clube. Conforme o

² Refere-se ao conjunto de práticas e procedimentos que garante a conformidade de uma organização com leis, regulamentos e padrões éticos (Editora Fórum, 2024).

Relatório Anual da Sociedade de 2024, o Bahia tornou-se o primeiro clube brasileiro a implementar política estruturada de salvaguarda alinhada aos padrões internacionais da UEFA, incluindo comitê específico de denúncias e capacitação obrigatória dos funcionários (ECB S.A.F., 2025). Paralelamente, foram implementadas novas estruturas jurídicas voltadas especificamente para contratos esportivos, proteção de direitos econômicos e gerenciamento de registros internacionais de atletas.

A modernização administrativa também atingiu diretamente os processos internos de gestão e tecnologia. O clube passou a operar por meio de sistemas corporativos integrados globalmente, automatizando procedimentos internos e padronizando fluxos administrativos. Conforme o Relatório Anual da Sociedade de 2025, a integração tecnológica reduziu o tempo médio de fechamento contábil mensal de cinco para três dias úteis (ECB S.A.F., 2026). Além disso, a SAF implementou políticas corporativas voltadas para recrutamento, integridade institucional, diversidade e prevenção de conflitos éticos, aproximando a gestão do Bahia das práticas organizacionais utilizadas por grandes conglomerados esportivos internacionais.

4.2.3 Investimentos estruturais, tecnologia e desenvolvimento esportivo

A nova estrutura empresarial também ampliou significativamente os investimentos em infraestrutura, tecnologia esportiva e desenvolvimento de atletas. O principal projeto anunciado foi a criação do City Football Academy Bahia, complexo esportivo planejado para o município de Camaçari, com previsão de investimento aproximado de R\$300 milhões. Segundo o Relatório Anual da Sociedade de 2025, o empreendimento contará com dez campos em padrão internacional, miniestádio, hotel e centro administrativo integrado (ECB S.A.F., 2026). Paralelamente, o Centro de Treinamento Evaristo de Macedo, utilizado atualmente, passou por amplo processo de modernização, incluindo novas áreas de nutrição, psicologia esportiva, neurociência e reestruturação dos espaços destinados às categorias de base.

O departamento de *scouting*³ e inteligência esportiva também foi ampliado. A SAF integrou o Bahia à plataforma global de dados do *City Football Group*, denominada *City Hub*, permitindo acesso internacionalizado a relatórios de desempenho, monitoramento de atletas e análises de mercado (ECB S.A.F., 2026). O clube ampliou significativamente sua equipe de

³ Termo em inglês que refere-se ao processo profissional de observação, prospecção e análise de atletas e equipes, combinando dados táticos, estatísticas avançadas, características físicas e avaliações comportamentais para orientar a tomada de decisões na contratação de jogadores e no planejamento de elencos (Runa, 2024).

observação técnica, incorporando scouts, analistas de desempenho e vídeo analistas especializados em mercados sul-americanos e internacionais. Paralelamente, o departamento médico passou a utilizar plataformas digitais avançadas de monitoramento físico, prevenção de lesões e controle de carga de treinamento, integrando medicina, fisioterapia e preparação física em protocolos multidisciplinares.

As categorias de base também passaram por ampla reformulação metodológica. O projeto “Pivetes de Aço” ampliou o número de profissionais envolvidos na formação esportiva e incorporou ferramentas analíticas, programas pedagógicos e experiências internacionais de intercâmbio. O futebol feminino igualmente recebeu investimentos inéditos em estrutura e profissionalização, permitindo a consolidação das “Mulheres de Aço” como uma das principais equipes femininas do Nordeste brasileiro (ECB S.A.F., 2024b; 2025).

4.2.4 Preservação da identidade social, cultural e política do clube

Apesar da ampla modernização financeira e administrativa promovida pela SAF, o processo de transformação do Bahia também foi marcado por forte preocupação institucional relacionada à preservação de sua identidade histórica, popular e regional. Diferentemente de outras experiências recentes de empresariação do futebol brasileiro, a implementação da SAF no Bahia foi estruturada mediante mecanismos jurídicos destinados a proteger os elementos simbólicos, culturais e políticos historicamente associados ao clube. A análise conjunta do Estatuto Social da Associação, do Estatuto Social da Bahia SAF e do Parecer Técnico da Comissão Provisória sobre Proposta de Investidor demonstra que o processo de transição buscou equilibrar a inserção do clube nas dinâmicas globais do capitalismo esportivo com a manutenção de seus vínculos históricos junto à torcida e à cultura popular baiana (ECB, 2022b; ECB, 2025; ECB S.A.F., 2024a).

A principal preocupação social da transição esteve relacionada à preservação dos símbolos históricos e identitários do clube. Conforme o Artigo 25, Parágrafo Segundo do Estatuto Social da Bahia SAF, determinadas decisões estratégicas somente podem ser aprovadas mediante voto favorável obrigatório da Associação, independentemente do percentual acionário que ela detenha no futuro. Entre essas matérias estão alterações relacionadas ao nome do clube, escudo, cores, hino, marca, apelido e mudança da sede para outro município (ECB S.A.F., 2024a). Essas garantias também são reforçadas pelo Estatuto Social da Associação, que estabelece quórum qualificado de três quartos dos sócios presentes em Assembleia Geral para qualquer modificação das insígnias históricas do clube (ECB,

2025). Além disso, o Parecer Técnico da Comissão Provisória estabeleceu compromisso contratual relacionado à manutenção dos uniformes tradicionais do Bahia, determinando que os modelos históricos branco e tricolor sejam utilizados em pelo menos 70% das partidas disputadas pela SAF (ECB, 2022b).

A preservação do caráter popular do clube também foi incorporada ao acordo firmado com o *City Football Group*. Conforme o Parecer Técnico da Comissão Provisória, o investidor assumiu o compromisso de manter e financiar programas sociais historicamente vinculados à identidade institucional do Bahia por pelo menos cinco anos consecutivos (ECB, 2022b). Entre esses projetos destaca-se o programa “Dignidade ao Ídolo”, voltado ao suporte financeiro e médico de ex-atletas em situação de vulnerabilidade social. Outro exemplo é o programa “Bermuda e Camiseta”, responsável pela inclusão social e democratização interna do clube, cuja manutenção mínima de 1.600 beneficiários foi incorporada como obrigação institucional da nova estrutura societária.

O programa “Camisa Popular” também foi formalmente incorporado às obrigações sociais da SAF. Segundo o parecer técnico, a nova gestão assumiu o compromisso de comercializar anualmente pelo menos 15 mil camisas oficiais com valor reduzido, equivalente a no máximo 50% do preço praticado nos modelos tradicionais, permitindo o acesso da população de baixa renda aos produtos oficiais do clube (ECB, 2022b). Dessa forma, a preservação da dimensão popular do Bahia foi institucionalizada como parte integrante do próprio processo de empresarialização.

Além disso, os mecanismos de participação política dos sócios também foram preservados durante a transição para a SAF. O Estatuto Social da Associação transformou em cláusula pétrea o sistema de eleições diretas e proporcionais para Diretoria Executiva e Conselho Deliberativo, exigindo quórum qualificado de três quartos dos sócios para qualquer tentativa de alteração desse modelo (ECB, 2025). Paralelamente, a associação permaneceu com participação acionária de 10% da SAF, garantindo presença permanente em mecanismos de fiscalização e governança da companhia.

Segundo o Parecer Técnico da Comissão Provisória, a Associação mantém direito de indicar representantes para o Conselho de Administração e para o Conselho Fiscal da SAF, preservando mecanismos institucionais de controle social sobre a gestão corporativa (ECB, 2022b). Além disso, o Estatuto Social do Bahia SAF determina que membros do Conselho Deliberativo da Associação sejam formalmente convidados a participar das Assembleias Gerais Ordinárias da companhia, ocasião em que os diretores devem apresentar relatórios anuais e prestar esclarecimentos sobre os planos econômicos e esportivos da instituição (ECB

S.A.F., 2024a). Tais mecanismos demonstram que, embora o Bahia tenha sido incorporado a uma estrutura transnacional de gestão esportiva, o processo de transformação buscou preservar instrumentos de transparência pública, fiscalização institucional e participação social.

Por fim, o patrimônio histórico e imaterial do clube também permaneceu juridicamente protegido. Conforme o Estatuto Social da Associação, o escudo, o hino e os troféus históricos do Bahia são considerados bens inalienáveis da instituição (ECB, 2025). O Parecer Técnico da Comissão Provisória estabelece ainda que os troféus históricos permanecerão sob regime de comodato e supervisão institucional do Museu do Bahia, localizado na Arena Fonte Nova, sendo proibida sua alienação sem autorização expressa da Associação (ECB, 2022b). Dessa forma, a transformação do Bahia em SAF buscou combinar modernização econômica e inserção internacional com mecanismos de proteção da memória, identidade e pertencimento popular historicamente associados ao clube.

Assim, a análise das transformações promovidas pela SAF demonstra que o caso do Bahia ultrapassa a simples adoção de um novo modelo jurídico-administrativo. A incorporação ao *City Football Group* promoveu ampla reestruturação financeira, tecnológica e organizacional, ao mesmo tempo em que exigiu a construção de mecanismos institucionais destinados à preservação da identidade cultural e política do clube. Nesse sentido, o Bahia SAF evidencia uma das principais contradições do futebol contemporâneo: a tentativa de conciliar competitividade global, financeirização e modernização corporativa com a manutenção dos vínculos históricos, afetivos e simbólicos que conectam o clube à sua torcida e à cultura popular nordestina.

4.3 Percepções sobre a implementação da SAF: identidade, cultura organizacional e relação entre clube e torcida

Para compreender como a transformação do Esporte Clube Bahia em Sociedade Anônima do Futebol foi percebida para além dos indicadores financeiros e administrativos apresentados nas seções anteriores, este estudo utilizou entrevistas semiestruturadas com dois agentes diretamente vinculados ao cotidiano do clube, porém inseridos em contextos profissionais distintos. A opção metodológica buscou confrontar diferentes olhares sobre a implementação da SAF, permitindo analisar simultaneamente aspectos relacionados à gestão, à identidade institucional e às percepções da torcida.

A primeira entrevistada foi Clara Albuquerque, jornalista, escritora e correspondente internacional da TNT Sports na França, onde acompanha diariamente o futebol europeu, com destaque para a cobertura do principal clube francês, o Paris Saint-Germain. Apesar de residir no exterior, Clara é baiana e torcedora do Esporte Clube Bahia, mantendo acompanhamento permanente do clube e de sua transformação em SAF. Sua trajetória profissional, aliada ao contato cotidiano com modelos de gestão consolidados no futebol europeu, especialmente aqueles vinculados a grandes conglomerados esportivos, oferece uma perspectiva privilegiada para analisar as mudanças promovidas pelo City Football Group e compará-las com experiências internacionais.

O segundo entrevistado foi João Gabriel Leiro, jornalista esportivo especializado na cobertura diária do Esporte Clube Bahia. É criador e âncora do Info Bahêa⁴, principal apresentador do “Voz da Torcida” do Bahia no *ge.globo*⁵, além de comentarista da Bahia FM 88,7⁶, acompanhando cotidianamente a rotina institucional, esportiva e administrativa do clube. Sua atuação como setorista permite observar de forma contínua as transformações ocorridas após a implementação da SAF, bem como a forma como essas mudanças são percebidas por dirigentes, atletas, profissionais do clube e, principalmente, pela torcida.

A partir dessas duas perspectivas, buscou-se compreender como a implementação da SAF ultrapassa a dimensão econômica e administrativa, produzindo transformações também na cultura organizacional do clube, na relação entre instituição e torcida e na própria construção da identidade do Bahia em um contexto de internacionalização do futebol.

4.3.1 A construção de uma nova percepção de estabilidade institucional

A implementação da Sociedade Anônima do Futebol promoveu alterações que ultrapassam os indicadores econômicos e administrativos apresentados nas seções anteriores. Embora a reorganização financeira, a profissionalização da gestão e a modernização da estrutura institucional possam ser verificadas por meio da documentação oficial do clube, as entrevistas realizadas evidenciam que essas transformações também repercutiram na maneira como diferentes agentes passaram a perceber o Bahia enquanto organização esportiva. Nesse sentido, um dos elementos que emerge de forma mais consistente nos depoimentos é a

⁴ Canal de comunicação independente focado exclusivamente em notícias, análises e opiniões sobre o Esporte Clube Bahia (Leiro, 2025).

⁵ Quadro de vídeos e comentários publicados no portal *ge.globo* onde influenciadores e torcedores do Esporte Clube Bahia analisam o desempenho do time após as partidas (*ge.globo*, s.d.).

⁶ Popular emissora de rádio brasileira sediada em Salvador/BA, pertencente ao conglomerado da Rede Bahia, operando na frequência 88.7 MHz (IBahia, s.d.).

construção de uma nova percepção de estabilidade institucional, entendida não apenas como equilíbrio financeiro, mas como a consolidação de um projeto organizacional capaz de reduzir as incertezas historicamente presentes na trajetória recente do clube.

Sob a perspectiva institucional, João Gabriel Leiro identifica que a principal mudança promovida pela implementação da SAF foi a profissionalização da gestão. Segundo o jornalista, o Bahia passou a operar mediante processos administrativos mais estruturados, planejamento de médio e longo prazo e uma dinâmica decisória menos dependente de circunstâncias imediatas. Além disso, destaca a modernização do departamento de futebol, marcada pela incorporação de ferramentas de análise de desempenho, inteligência de mercado, tecnologia e qualificação dos profissionais, fatores que contribuíram para consolidar uma imagem institucional mais sólida e organizada perante o mercado esportivo.

Na minha percepção, a principal mudança foi a profissionalização da gestão. O Bahia passou a ter processos mais bem definidos, planejamento de médio e longo prazo e uma estrutura de tomada de decisões muito mais organizada. Também percebo um investimento significativo na modernização do departamento de futebol, com maior utilização de análise de desempenho, tecnologia, inteligência de mercado e qualificação dos profissionais. Institucionalmente, o clube transmite uma imagem de maior estabilidade e organização, deixando de depender tanto de decisões emergenciais que marcaram muitos anos da associação. (Leiro, entrevista concedida à autora, 2026).

A percepção apresentada por Leiro converge com a análise documental desenvolvida no subcapítulo anterior. Conforme demonstrado a partir dos relatórios anuais do Esporte Clube Bahia S.A.F. (2024b; 2025), a implementação do novo modelo societário esteve acompanhada da criação de uma estrutura executiva profissionalizada, da adoção de mecanismos corporativos de governança, da reorganização financeira da instituição e da definição de planejamentos estratégicos plurianuais. Dessa forma, a estabilidade percebida pelo entrevistado não decorre exclusivamente da presença do City Football Group como investidor, mas da institucionalização de práticas de gestão compatíveis com organizações empresariais de grande porte.

Sob outra perspectiva, Clara Albuquerque (2026) evidencia que essa transformação repercute diretamente sobre a relação subjetiva estabelecida entre torcida e clube. Diferentemente da análise predominantemente organizacional apresentada por Leiro (2026), sua percepção concentra-se nos efeitos emocionais produzidos pela nova configuração institucional do Bahia. Segundo a jornalista, a SAF reduziu significativamente sentimentos de insegurança que historicamente acompanham a experiência do torcedor diante das recorrentes crises políticas, financeiras e esportivas enfrentadas pelo clube durante o período associativo.

Eu não tenho mais esses medos. Então, eu tenho uma relação hoje que eu tento alimentar, que é algo que eu faço da minha vida. No sentido de alimentar paz e alimentar uma relação saudável com algo tão importante da minha vida. (Albuquerque, entrevista concedida à autora, 2026).

A fala da entrevistada revela que a estabilidade institucional produz efeitos que transcendem a esfera administrativa, alcançando dimensões simbólicas da experiência torcedora. Durante décadas, o cotidiano do Bahia foi marcado pela alternância entre crises financeiras, disputas políticas internas e oscilações esportivas, circunstâncias que frequentemente alimentavam sentimentos de insegurança quanto ao futuro da instituição. A implementação da SAF altera esse horizonte de expectativas ao produzir a percepção de continuidade, planejamento e capacidade de sustentação do projeto esportivo, reduzindo a sensação permanente de vulnerabilidade anteriormente experimentada pela torcida.

Embora Clara reconheça que a paixão característica do futebol permanece inalterada, ela diferencia claramente a permanência do vínculo afetivo em relação à diminuição da ansiedade provocada pela instabilidade institucional. Para a entrevistada, a intensidade emocional do torcedor não desaparece com a profissionalização da gestão, porém, deixa de estar associada ao receio constante de desorganização administrativa ou de colapso financeiro do clube.

Essa convergência entre os depoimentos evidencia um aspecto relevante do processo de transformação organizacional promovido pela SAF. Enquanto Leiro (2026) observa os efeitos concretos da profissionalização na estrutura administrativa do clube, Albuquerque (2026) evidencia como essas mudanças passaram a ser percebidas pela própria torcida, produzindo uma nova relação de confiança com a instituição. Sob perspectivas distintas, ambos identificam que a estabilidade tornou-se um dos principais elementos associados à nova fase vivenciada pelo Bahia.

Tal interpretação encontra respaldo nas discussões desenvolvidas por Carvalho (2021), segundo as quais a crescente empresarialização do futebol contemporâneo busca substituir modelos de gestão marcados pelo personalismo e pela improvisação por estruturas organizacionais baseadas em planejamento estratégico, governança e profissionalização administrativa. Entretanto, no caso do Bahia, as entrevistas sugerem que esse processo não se restringe ao plano gerencial. A estabilidade passa a constituir também um ativo simbólico da organização, influenciando a forma como diferentes públicos percebem o presente e projetam o futuro do clube.

Assim, a implementação da SAF parece ter produzido uma mudança importante na percepção institucional do ECB. Mais do que representar um novo modelo jurídico ou uma nova estrutura financeira, a profissionalização da gestão contribuiu para a construção de um ambiente de maior previsibilidade organizacional, no qual a confiança substitui, ao menos parcialmente, a incerteza que caracteriza parte importante da trajetória recente do clube. As entrevistas demonstram, portanto, que a estabilidade institucional figura como uma das transformações mais perceptíveis decorrentes da implementação da SAF, constituindo um elemento central na reconfiguração das relações entre clube, gestão e torcida.

4.3.2 A identidade do Bahia entre a internacionalização e a preservação do pertencimento

Um dos principais debates que acompanharam a transformação do Esporte Clube Bahia em Sociedade Anônima do Futebol dizia respeito aos possíveis impactos da internacionalização sobre a identidade histórica do clube. A incorporação ao City Football Group despertou receios de que a adoção de um modelo de gestão transnacional pudesse descaracterizar elementos que, ao longo de décadas, consolidaram o Bahia como um dos principais símbolos da cultura baiana, da identidade nordestina e do chamado “clube do povo”. As entrevistas realizadas nesta pesquisa, entretanto, indicam uma percepção distinta daquela inicialmente imaginada. Em vez de identificar um enfraquecimento da identidade institucional, ambos os entrevistados entendem que o *City Football Group* reconheceu esse patrimônio simbólico como um dos principais ativos do clube e buscou preservá-lo ao longo dos primeiros anos da SAF.

Na percepção de Clara Albuquerque (2026), um dos aspectos mais significativos da implementação da SAF foi justamente a continuidade das campanhas institucionais historicamente desenvolvidas pelo Bahia. Antes da concretização da parceria com o CFG, parte da torcida demonstrava preocupação com a possibilidade de que um conglomerado internacional substituisse a comunicação construída pelo clube por campanhas mais neutras ou alinhadas exclusivamente a interesses mercadológicos. No entanto, a entrevistada afirma que ocorreu exatamente o contrário. Segundo a jornalista, o grupo compreendeu que as pautas relacionadas à diversidade, à inclusão, ao pertencimento regional e à conexão com a torcida constituem parte essencial da identidade do Bahia e, por isso, passaram a receber ainda mais investimento em produção e comunicação.

Eu tenho ficado bastante satisfeita que o grupo não tem tirado nada dos posicionamentos do clube, sabe? Em relação às campanhas de diversidade, de inclusão, de identidade com a Bahia, com a sua torcida. Ao contrário, toda vez que eu vejo as campanhas, eu acho que elas já tinham toda a identidade que é o Bahia, mas elas agora ganharam um primor até de produção que eu tenho gostado muito. (Albuquerque, entrevista concedida à autora, 2026).

A fala demonstra que, para a entrevistada, a principal mudança promovida pela SAF não ocorreu no conteúdo das campanhas institucionais, mas na capacidade técnica e financeira de potencializá-las. O investimento realizado pelo grupo internacional teria ampliado a qualidade estética, o alcance e o impacto dessas ações sem modificar os valores que caracterizam o posicionamento institucional do clube. Assim, a profissionalização da comunicação aparece como um mecanismo de fortalecimento da identidade do Bahia, e não como um fator de descaracterização.

Dessa maneira, tal percepção dialoga com as garantias jurídicas estabelecidas durante o processo de constituição da SAF. Conforme discutido no item 4.2, o Estatuto Social da Bahia SAF e o Parecer Técnico elaborado durante as negociações estabeleceram mecanismos específicos para proteger elementos considerados fundamentais da identidade tricolor, como escudo, cores, hino, sede, símbolos históricos e programas sociais desenvolvidos pela Associação (ECB, 2022b; ECB S.A.F., 2024a). A preservação desses elementos demonstra que a preocupação com a identidade institucional esteve presente desde a estruturação do negócio, ultrapassando o campo discursivo e sendo incorporada às próprias regras de governança da nova organização.

A percepção de Leiro (2026) converge com essa interpretação. Embora analise a questão sob uma perspectiva mais voltada ao funcionamento cotidiano do clube, o jornalista também entende que o City Football Group compreendeu a identidade construída pelo Bahia como um patrimônio estratégico da instituição.

Até então, o grupo procurou preservar símbolos importantes do clube, manteve o escudo, as cores, a história e demonstrou respeito pela cultura construída pelo Bahia. Também vejo preocupação em valorizar campanhas institucionais ligadas à identidade do clube e à sua conexão com a Bahia. Claro que ainda existem discussões e críticas sobre algumas decisões, mas, até aqui, não percebo uma tentativa de descaracterizar o Bahia. Pelo contrário, entendo que o CFG percebeu que essa identidade é um dos maiores ativos da instituição. (Leiro, entrevista concedida à autora, 2026).

A observação do jornalista complementa a análise apresentada por Clara (2026) ao evidenciar que a preservação da identidade não decorre apenas da manutenção de campanhas institucionais ou de posicionamentos públicos, mas também do reconhecimento, por parte do

investidor, de que a história, a cultura e o vínculo popular construídos pelo Bahia constituem diferenciais competitivos da própria marca. Sob essa perspectiva, identidade e estratégia empresarial deixam de ser elementos opostos e passam a operar de forma complementar, na medida em que o fortalecimento da imagem institucional do clube também contribui para ampliar seu valor dentro da rede internacional do CFG.

Tal convergência entre os entrevistados permite estabelecer uma reflexão importante à luz da literatura sobre internacionalização do futebol. Parte dos estudos sobre conglomerados esportivos aponta que a expansão de grupos multinacionais tende a promover processos de padronização administrativa e mercadológica capazes de reduzir especificidades culturais dos clubes incorporados (Carvalho, 2021). No caso do Bahia, contudo, as entrevistas sugerem que ocorreu um movimento distinto. A identidade regional, historicamente construída pelo clube, não foi tratada como um obstáculo ao projeto empresarial, mas como um ativo estratégico capaz de diferenciar o Bahia dentro da própria rede global do *City Football Group*.

Dessa forma, a análise das entrevistas evidencia que a implementação da SAF não foi percebida como um processo de substituição da identidade institucional por uma lógica estritamente empresarial. Ao contrário, os dois jornalistas compreendem que a preservação da cultura, dos símbolos e do pertencimento popular tornou-se parte integrante da estratégia de consolidação do novo modelo de gestão. Nesse sentido, o caso do Bahia demonstra que a internacionalização do futebol não conduz, necessariamente, à descaracterização das identidades locais, podendo, em determinadas circunstâncias, incorporar essas características como elementos centrais para a valorização institucional e mercadológica do clube.

4.3.3 A racionalidade empresarial e a adaptação do *City Football Group* ao futebol brasileiro

Além da preservação da identidade institucional, outro aspecto recorrente nas entrevistas refere-se às mudanças promovidas na cultura organizacional do clube após a implementação da SAF. Se, por um lado, a profissionalização da gestão foi amplamente reconhecida como um dos principais avanços do novo modelo, por outro, ambos os entrevistados identificam que a adoção de uma lógica empresarial típica do futebol europeu trouxe novos desafios para a relação entre o clube e sua torcida. Assim, a análise das entrevistas demonstra que a transformação promovida pelo *City Football Group* extrapolou questões financeiras e estruturais, alcançando também a forma como o Bahia passou a tomar decisões, comunicar-se institucionalmente e se relacionar com seus diferentes públicos.

Na avaliação de Clara Albuquerque (2026), a principal característica da gestão implementada pelo CFG reside na adoção de uma racionalidade empresarial baseada em planejamento, estabilidade e menor influência das oscilações emocionais que tradicionalmente marcam o futebol brasileiro. Segundo a entrevistada, a experiência acumulada pelo grupo na administração de clubes em diferentes países faz com que as decisões sejam conduzidas de maneira mais técnica e menos suscetível às pressões imediatas da opinião pública.

Segundo Clara (2026), essa característica diferencia a gestão atual da realidade historicamente observada em diversos clubes brasileiros, onde dirigentes costumam responder de maneira imediata às cobranças da torcida e às pressões decorrentes de resultados esportivos negativos. No modelo implementado pelo *City Football Group*, as decisões tendem a seguir planejamentos previamente estabelecidos, preservando uma lógica de continuidade mesmo diante de momentos de instabilidade esportiva. Essa percepção aparece de maneira explícita em seu depoimento:

Eu acho que o Grupo City consegue tomar decisões muito menos emocionadas. O futebol brasileiro é muito emocional. A gente vê dirigente sendo pressionado o tempo inteiro pela torcida, pela imprensa, pelas redes sociais. O Grupo City trabalha de uma forma muito mais racional. Eles têm um projeto, seguem esse projeto e não mudam completamente a direção a cada derrota. (Albuquerque, entrevista concedida à autora, 2026).

A fala evidencia uma diferença importante entre dois modelos de gestão. Enquanto o modelo associativo brasileiro frequentemente esteve condicionado aos ciclos políticos internos e às pressões conjunturais, o modelo corporativo introduzido pela SAF privilegia decisões fundamentadas em planejamento estratégico, indicadores de desempenho e objetivos de longo prazo. Tal mudança dialoga com as transformações observadas no capítulo anterior, quando se verificou a adoção de mecanismos de governança corporativa, planejamento plurianual, profissionalização dos departamentos e utilização de indicadores de performance como instrumentos centrais da administração do clube (ECB S.A.F., 2025; ECB S.A.F., 2026).

Entretanto, Albuquerque (2026) também observa que essa racionalidade empresarial produz efeitos sobre a comunicação institucional do clube. Na percepção da correspondente, organizações esportivas europeias costumam manter uma relação mais distante entre dirigentes e torcedores, atribuindo aos treinadores e aos departamentos de comunicação a função de representar institucionalmente o clube perante a opinião pública. Segundo ela, esse

modelo, embora eficiente em diversos contextos internacionais, encontrou dificuldades iniciais de adaptação à cultura do futebol brasileiro, marcada por uma expectativa muito maior de proximidade entre dirigentes e torcida. Ao comentar essa questão, a entrevistada afirma:

O grupo está ainda acolhendo algumas informações para aprender. Acho que eles começaram a perceber que o torcedor brasileiro gosta de escutar mais o clube. Não adianta apenas o treinador ser o porta-voz. Na Europa é muito assim. Você sabe quem é o diretor, mas nunca vê ele falando. Aqui o torcedor quer ver, quer ouvir, quer entender quem está tomando as decisões. (Albuquerque, entrevista concedida à autora, 2026).

A observação evidencia que a internacionalização da gestão não implica apenas a transferência de métodos administrativos, mas também exige um processo de adaptação cultural. O modelo europeu de governança, caracterizado por maior discrição dos executivos e por estruturas organizacionais mais horizontalizadas, precisa dialogar com uma realidade em que a presença pública dos dirigentes constitui importante elemento de legitimidade perante a torcida.

Essa interpretação é reforçada pelas observações de Leiro (2026). Ao analisar as mudanças ocorridas desde a implementação da SAF, o jornalista reconhece avanços significativos na comunicação institucional do clube, destacando o elevado nível de profissionalização alcançado pela produção de conteúdo e pela presença digital do Bahia. Segundo ele, “a comunicação institucional ficou mais profissional e estratégica. O clube produz conteúdos de alta qualidade, comunica melhor suas ações e mantém uma presença digital muito forte.” (Leiro, 2026).

Essa percepção confirma transformações já observadas na própria atuação institucional do Bahia após a implementação da SAF. Conforme apresentado anteriormente, o fortalecimento do departamento de comunicação permitiu ampliar a produção de conteúdo audiovisual, consolidar uma identidade visual padronizada e fortalecer a presença do clube nas plataformas digitais, aspectos que contribuíram para ampliar o alcance da marca Bahia no cenário nacional.

Todavia, o jornalista também identifica um efeito semelhante ao apontado por Clara (2026). Para ele, embora a comunicação tenha se tornado mais eficiente sob o ponto de vista institucional, parte da torcida percebe um aumento da distância entre aqueles que administram o clube e o público que acompanha cotidianamente suas atividades. Nesse sentido, afirma que “ao mesmo tempo em que houve ganhos em organização e transparência

em vários aspectos, existe uma percepção de que a distância entre dirigentes e torcida aumentou.” (Leiro, 2026).

Desse modo, tal observação demonstra que a profissionalização administrativa produz efeitos ambíguos. Enquanto fortalece a governança e reduz práticas associadas ao amadorismo administrativo, também altera formas estabelecidas de interação entre dirigentes e torcedores. O dirigente deixa de ocupar a posição de figura pública permanentemente exposta às demandas imediatas da torcida e passa a atuar dentro de uma estrutura corporativa em que processos institucionais se sobrepõem às relações personalizadas que tradicionalmente caracterizam o futebol brasileiro.

Portanto, as entrevistas revelam que essa mudança não é interpretada necessariamente como um aspecto negativo, mas como um processo de adaptação ainda em construção. Assim, ambos os jornalistas reconhecem que o CFG vem incorporando gradualmente características próprias do contexto brasileiro, especialmente no que se refere à necessidade de ampliar o diálogo institucional com a torcida. A capacidade de adaptação parece representar um dos fatores centrais para a consolidação do projeto esportivo no longo prazo, demonstrando que a importação de modelos internacionais de gestão exige, simultaneamente, respeito às especificidades culturais do ambiente em que são implementados.

4.3.4 A reconfiguração das expectativas da torcida diante do novo projeto esportivo

Além das mudanças relacionadas à identidade institucional e à cultura organizacional do clube, as entrevistas evidenciam que a implementação da SAF também alterou as expectativas construídas em torno do desempenho esportivo do Bahia. A entrada do *City Football Group* não modificou apenas a estrutura administrativa da instituição transformando a maneira como torcedores, imprensa, jogadores e o próprio mercado passaram a perceber o clube. Se anteriormente o Bahia era visto como uma equipe sujeita às limitações financeiras comuns aos clubes nordestinos, após a constituição da SAF consolidou-se uma nova imagem institucional, associada à capacidade de investimento, ao planejamento de longo prazo e à competitividade em âmbito nacional.

Na percepção de Leiro (2026), uma das primeiras consequências dessa transformação foi a alteração da forma como a torcida passou a consumir e acompanhar o cotidiano do clube. Segundo o jornalista, a chegada do grupo internacional ampliou o interesse dos torcedores pelas decisões administrativas, pelas negociações envolvendo atletas e pelo desenvolvimento do projeto esportivo conduzido pela nova gestão. O acompanhamento

cotidiano do Bahia passou a extrapolar os resultados obtidos em campo, incorporando discussões relacionadas à estratégia institucional, ao mercado de transferências e às perspectivas futuras do clube. Nesse sentido, o entrevistado afirma que:

Acho que a torcida passou a acompanhar o clube de forma ainda mais intensa. As redes sociais ganharam muito movimento, principalmente em torno de especulações de mercado, contratações e debates sobre o projeto esportivo do City Football Group. No estádio, também percebo um aumento do engajamento e da expectativa, com maior presença do torcedor em jogos importantes. (Leiro, entrevista concedida à autora, 2026).

A percepção do jornalista evidencia que a implementação da SAF provocou mudanças também na forma de consumo do futebol por parte da torcida. O interesse deixa de concentrar-se apenas nas partidas e nos resultados imediatos e passa a envolver uma atenção permanente ao planejamento estratégico do clube, o que aproxima o comportamento do torcedor daquele observado em grandes clubes inseridos em mercados internacionais. A ampliação da produção de conteúdo institucional e o fortalecimento da comunicação digital contribuíram para tornar o acompanhamento do Bahia uma experiência contínua, que extrapola o calendário esportivo.

Entretanto, o aumento do interesse também foi acompanhado por uma elevação proporcional do nível de cobrança. De acordo com Leiro (2026), a presença do *City Football Group* criou entre os torcedores a percepção de que o clube dispõe de recursos superiores aos do período associativo, fazendo com que derrotas, eliminações ou contratações consideradas insuficientes passem a ser avaliadas sob novos parâmetros. Em outras palavras, o investimento financeiro elevou as expectativas em relação aos resultados esportivos. Desse modo, a cobrança em momentos de derrotas ou de contratações abaixo do esperado pela torcida cresce já que, segundo o entrevistado, o torcedor associa o CFG a um grande poder de investimento (Leiro, 2026).

Tal mudança revela uma consequência importante da profissionalização do clube. Se, por um lado, a entrada do CFG ampliou significativamente a capacidade financeira do Bahia, por outro elevou também o nível de exigência da própria torcida. A lógica empresarial que fundamenta o projeto esportivo passa a produzir expectativas proporcionais aos investimentos realizados, tornando a cobrança por desempenho um fenômeno inevitável dentro do novo contexto institucional.

Apesar disso, o jornalista observa que parte da torcida também demonstra compreender que os objetivos estabelecidos pelo grupo internacional não se restringem aos

resultados imediatos. Segundo ele, consolidou-se entre muitos torcedores a percepção de que a construção de um clube competitivo depende de um processo gradual de desenvolvimento institucional, no qual investimentos em infraestrutura, categorias de base, governança e qualificação profissional tendem a produzir resultados de forma progressiva. Nesse sentido, afirma que:

Ao mesmo tempo, percebo que parte da torcida também compreendeu a ideia de um projeto de longo prazo e tenta analisar algumas decisões com mais paciência. Existe um equilíbrio entre a cobrança imediata por resultados e o entendimento de que mudanças estruturais levam tempo para produzir efeitos consistentes. (Leiro, entrevista concedida à autora, 2026).

Com isso, essa compreensão dialoga com as transformações apresentadas no item 4.2 deste trabalho. Conforme demonstrado anteriormente, a implementação da SAF foi acompanhada pela adoção de um planejamento plurianual, pela modernização dos departamentos administrativos, pela ampliação dos investimentos em infraestrutura e pela criação de mecanismos de governança voltados à sustentabilidade financeira (ECB S.A.F., 2025; ECB S.A.F., 2026). Dessa maneira, as entrevistas sugerem que parte significativa da torcida passou a incorporar essa lógica de planejamento em sua própria avaliação do desempenho esportivo, relativizando, em determinados momentos, a centralidade dos resultados de curto prazo.

Outro aspecto destacado pelo entrevistado refere-se à mudança na percepção nacional sobre o Bahia. Segundo Leiro (2026), a constituição da SAF alterou a posição ocupada pelo clube no mercado brasileiro de futebol. A nova capacidade financeira ampliou o interesse da imprensa especializada, fortaleceu a posição do Bahia em negociações envolvendo atletas e elevou o reconhecimento do clube como um projeto esportivo competitivo em âmbito nacional. Ao comentar essa transformação, afirma que:

Hoje o Bahia passou a ser visto como um clube muito mais competitivo. A imprensa nacional acompanha o clube com mais frequência, o mercado entende que o Bahia consegue disputar contratações importantes e muitos jogadores passaram a enxergar o clube como uma oportunidade esportiva interessante. O respeito nacional aumentou bastante porque o Bahia deixou de ser visto apenas como um clube tradicional do Nordeste e passou a ser tratado como um projeto relevante dentro do futebol brasileiro. (Leiro, entrevista concedida à autora, 2026).

Essa mudança de percepção ultrapassa o campo esportivo e revela um reposicionamento institucional do Bahia no cenário nacional. Historicamente associado às dificuldades enfrentadas pelos clubes nordestinos diante da concentração econômica do

futebol brasileiro, o ECB passa a ocupar uma posição distinta dentro do mercado, sendo reconhecido como uma organização capaz de competir por atletas, investimentos e visibilidade em condições mais próximas às dos principais clubes do país.

Sob essa perspectiva, observa-se que a implementação da SAF não transformou apenas a estrutura interna do clube, mas também redefiniu sua posição simbólica dentro do futebol brasileiro. A ampliação da capacidade financeira e a profissionalização da gestão produziram novas expectativas tanto entre os torcedores quanto entre os diferentes agentes que compõem o ambiente esportivo. Se anteriormente o desafio consistia em assegurar a sobrevivência financeira e esportiva do clube baiano, o novo contexto passa a ser marcado pela busca de consolidação como protagonista nacional. Sendo assim, essa mudança evidencia que a implementação da SAF alterou o horizonte de expectativas construído em torno da instituição, fazendo com que a estabilidade anteriormente desejada desse lugar à ambição por desempenho competitivo sustentável.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar de que forma a aquisição da Sociedade Anônima do Futebol do Esporte Clube Bahia pelo *City Football Group* reconfigurou sua estrutura institucional e identitária. Partindo da compreensão de que o futebol contemporâneo extrapola sua dimensão estritamente esportiva para constituir-se como um fenômeno econômico, político e social inserido nas dinâmicas da globalização, buscou-se compreender como a entrada de um conglomerado transnacional em um clube brasileiro tradicional produziu transformações que ultrapassam a esfera financeira.

A revisão bibliográfica desenvolvida ao longo dos capítulos iniciais permitiu demonstrar que a mercantilização do futebol é resultado de um processo histórico associado à expansão do capitalismo contemporâneo e à crescente internacionalização das atividades esportivas (Dardot; Laval, 2016; Carvalho, 2021; Santos; Ferreira; Pisani, 2022). A transformação dos clubes em organizações empresariais, a valorização dos direitos de transmissão, a intensificação da circulação internacional de capitais e a consolidação de redes globais de clubes evidenciam que o futebol passou a integrar um mercado altamente competitivo, no qual investidores privados e grupos multinacionais desempenham papel cada vez mais relevante (Santos; Ferreira; Pisani, 2022). Nesse cenário, a promulgação da Lei nº 14.193/2021 representou um marco para o futebol brasileiro ao criar um ambiente jurídico

favorável à profissionalização da gestão e à captação de investimentos externos por meio das Sociedades Anônimas do Futebol (Brasil, 2021).

Sob essa perspectiva, o caso do Esporte Clube Bahia mostrou-se particularmente relevante por representar uma experiência singular de inserção de um clube associado à identidade popular e regional em uma estrutura global de governança esportiva. A aquisição de 90% da SAF pelo *City Football Group* não significou apenas uma mudança societária, inaugurando um novo modelo de gestão baseado em planejamento estratégico, profissionalização administrativa, racionalização dos processos decisórios e integração a uma rede internacional de compartilhamento de conhecimento, tecnologia e recursos (ECB S.A.F., 2024b; 2025; 2026).

A análise documental realizada a partir dos balanços patrimoniais, demonstrações financeiras, relatórios anuais da SAF, estatutos sociais e demais documentos institucionais permitiu identificar mudanças profundas na estrutura organizacional do clube (ECB, 2021b; 2022b; 2023d; ECB S.A.F., 2024b; 2025; 2026). No âmbito financeiro, verificou-se uma ruptura em relação ao período associativo, já que a reorganização das contas, a liquidação de passivos históricos, a capitalização promovida pelo acionista controlador e a diversificação das fontes de receita contribuíram para reduzir o cenário de instabilidade financeira que caracterizou os últimos anos da associação (ECB, 2021b; 2022b; 2023d; ECB S.A.F., 2024b; 2025). Paralelamente, observou-se a ampliação da capacidade de investimento, a profissionalização da gestão financeira e a construção de uma estrutura patrimonial muito mais sólida, fatores que possibilitaram o desenvolvimento de projetos esportivos de médio e longo prazo (ECB S.A.F., 2024b; 2025).

Da mesma forma, a pesquisa evidenciou profundas transformações administrativas e estruturais. A implementação de mecanismos de governança corporativa, políticas de compliance, planejamento estratégico multianual, modernização tecnológica e integração aos sistemas utilizados pelo *City Football Group* modificou a forma de funcionamento do clube (ECB S.A.F., 2024b; 2025; 2026). Desse modo, a adoção de ferramentas voltadas para inteligência de mercado, análise de desempenho, medicina esportiva, gestão de pessoas e desenvolvimento das categorias de base demonstra que a profissionalização alcançou praticamente todos os departamentos da organização, aproximando o Bahia de padrões internacionais de gestão esportiva (ECB S.A.F., 2024b; 2025).

Entretanto, um dos principais resultados desta pesquisa reside na constatação de que as transformações promovidas pela implementação da SAF não implicaram, ao menos até o momento analisado, a descaracterização da identidade histórica do Esporte Clube Bahia. A

análise dos estatutos sociais, do parecer elaborado pela Comissão Provisória da SAF e dos documentos institucionais evidenciou que a preservação dos símbolos, da história, da cultura organizacional e da relação com a comunidade foi incorporada ao próprio desenho jurídico da operação (ECB, 2025; ECB S.A.F., 2024a; ECB, 2022b). A manutenção do escudo, das cores, do hino, da sede no município de Salvador e de programas sociais historicamente vinculados ao clube demonstra que o processo de empresarialização foi acompanhado pela criação de mecanismos destinados a proteger o patrimônio imaterial da instituição (ECB, 2025; ECB, 2022b).

Essa percepção foi enriquecida pelas entrevistas semiestruturadas realizadas com a jornalista e escritora Clara Albuquerque e com o jornalista João Gabriel Leiro. A utilização da história oral como fonte de pesquisa possibilitou compreender dimensões subjetivas que dificilmente seriam captadas apenas por meio da documentação institucional. As entrevistas evidenciaram que a implementação da SAF alterou a percepção da torcida sobre o futuro do clube, reduzindo o sentimento histórico de instabilidade financeira e administrativa e fortalecendo a confiança na existência de um projeto esportivo sustentável (Albuquerque, 2026; Leiro, 2026).

Ao mesmo tempo, os depoimentos revelaram que a profissionalização da gestão produziu novos desafios na relação entre clube e torcida. A adoção de uma lógica corporativa mais racional, característica do modelo europeu de administração esportiva, trouxe ganhos em planejamento, organização e estabilidade, mas provocou um certo distanciamento entre os dirigentes e a comunidade de torcedores. Assim, tanto Clara Albuquerque quanto João Gabriel Leiro identificaram que o *City Football Group* precisou adaptar parte de sua cultura organizacional às especificidades do futebol brasileiro, especialmente no que se refere à comunicação institucional e à necessidade de maior proximidade com a torcida (Albuquerque, 2026; Leiro, 2026).

Outro aspecto relevante identificado pelas entrevistas diz respeito à preservação da identidade institucional do Bahia. Ambos os entrevistados convergem ao afirmar que o CFG demonstrou compreender que a identidade construída historicamente pelo clube constitui um de seus principais ativos (Albuquerque, 2026; Leiro, 2026). Nesse sentido, campanhas institucionais, ações de diversidade, valorização da cultura baiana e manutenção do posicionamento social do clube passaram a receber investimentos ainda maiores, indicando que a identidade deixou de ser percebida como obstáculo à lógica empresarial para tornar-se elemento estratégico de diferenciação da marca Bahia no cenário esportivo nacional (Albuquerque, 2026; Leiro, 2026).

Sob a perspectiva das Relações Internacionais, os resultados desta pesquisa evidenciam que o futebol contemporâneo constitui um espaço privilegiado para a atuação de atores transnacionais capazes de influenciar instituições tradicionalmente vinculadas às dinâmicas locais. O *City Football Group* representa um exemplo emblemático desse fenômeno ao estruturar uma rede global de clubes interligados por fluxos de capital, circulação de conhecimento, compartilhamento tecnológico e padronização de práticas administrativas (City Football Group, 2026a). Assim, o caso do ECB demonstra como organizações privadas transnacionais passaram a exercer influência sobre instituições esportivas nacionais, produzindo efeitos que ultrapassam a dimensão econômica e alcançam aspectos políticos, culturais e sociais.

Nesse contexto, o estudo também contribui para ampliar o debate sobre a internacionalização do futebol brasileiro ao analisar um clube situado fora do eixo Rio–São Paulo. Ao privilegiar o caso de uma instituição nordestina marcada por forte identidade regional, esta pesquisa evidencia que os impactos da globalização esportiva não ocorrem de forma homogênea, sendo condicionados pelas especificidades de cada organização. A experiência do Bahia demonstra que processos de internacionalização podem coexistir com estratégias voltadas à preservação do patrimônio simbólico, desde que existam mecanismos institucionais capazes de equilibrar interesses econômicos e compromissos identitários (ECB, 2025; ECB S.A.F., 2024a).

Embora os resultados obtidos permitam compreender importantes aspectos da implementação da SAF no Esporte Clube Bahia, algumas limitações precisam ser reconhecidas. Trata-se de um estudo de caso único, concentrado em um processo ainda recente e em constante desenvolvimento. Assim, diversos impactos decorrentes da aquisição pelo CFG somente poderão ser plenamente avaliados ao longo dos próximos anos, especialmente aqueles relacionados ao desempenho esportivo, à sustentabilidade financeira de longo prazo e à consolidação das mudanças organizacionais implementadas.

Diante disso, pesquisas futuras poderão aprofundar a análise comparativa entre diferentes modelos de SAF existentes no Brasil, investigando semelhanças e diferenças entre clubes controlados por conglomerados internacionais, investidores individuais e fundos de investimento. Junto a isso, mostra-se relevante acompanhar a evolução do próprio Esporte Clube Bahia, verificando como a continuidade do projeto desenvolvido pelo *City Football Group* influenciará a sustentabilidade institucional e a preservação da identidade do clube em um horizonte temporal mais amplo.

Por fim, conclui-se que a aquisição da Sociedade Anônima do Futebol do Esporte Clube Bahia pelo *City Football Group* representa um dos exemplos mais expressivos das transformações vivenciadas pelo futebol brasileiro no século XXI. Mais do que uma mudança na forma jurídica de administração, a implementação da SAF inaugurou um novo paradigma de governança esportiva, marcado pela integração entre racionalidade empresarial, profissionalização da gestão e inserção em redes transnacionais de organização do futebol. Ao mesmo tempo, o estudo demonstrou que a modernização institucional não implicou, necessariamente, a perda da identidade histórica do clube. Ao contrário, as evidências analisadas indicam que a preservação do patrimônio simbólico do Bahia foi incorporada ao próprio projeto de gestão, demonstrando que competitividade internacional e pertencimento local não constituem dimensões incompatíveis, podendo coexistir quando sustentadas por mecanismos institucionais de proteção e por uma estratégia organizacional capaz de reconhecer a identidade como um dos principais ativos de uma instituição esportiva.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Jonas. **Do Modelo Institucional às Sociedades Anônimas: um Mapa do Futebol-Business**. Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais, [S. l.], v. 24, n. 1, p. 104–114, 2023. DOI: 10.17921/2448-2129.2023v24n1p104-114. Disponível em: <https://revistajuridicas.pgsscogna.com.br/juridicas/article/view/10530>. Acesso em: 12 ago. 2025.
- AGENT. **EC Bahia cria ação afirmativa para combate ao preconceito**. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://agent.pucsp.br/noticias/ec-bahia-cria-acao-afirmativa-para-combate-ao-preconceito>. Acesso em: 10 jun. 2026.
- ALBUQUERQUE, Clara. Entrevista semiestruturada concedida à autora para a pesquisa “**A AQUISIÇÃO DO ESPORTE CLUBE BAHIA PELO CITY FOOTBALL GROUP: RECONFIGURAÇÕES INSTITUCIONAIS, ORGANIZACIONAIS E IDENTITÁRIAS DA SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL**”. França, 2026.
- BARRINHA, André; NUNES, Ivan. **O futebol e a globalização**. Relações Internacionais (Lisboa), n. 2, p. 51–62, jun. 2004. Instituto Português de Relações Internacionais (IPRI). Disponível em: <https://hdl.handle.net/10316/42933>. Acesso em: 29 jul. 2025.
- BOEING, Cristian Klassen et al. **A profissionalização da gestão dos clubes de futebol no Brasil: os casos de Athletico Paranaense, Coritiba e Botafogo**. Memorial TCC Caderno da Graduação, Curitiba, v. 8, n. 1, 2022. Disponível em: <https://cadernotcc.fae.emnuvens.com.br/cadernotcc/article/view/357>. Acesso em: 15 ago. 2025.
- BORGES, Kleber. **Por que o “match day” é tão importante para os clubes?** Máquina do Esporte, São Paulo, 13 jul. 2022. Disponível em: <https://maquinadoesporte.com.br/analise/por-que-o-match-day-e-tao-importante-para-os-clubes/>. Acesso em: 20 jun. 2026.
- BRASIL. **Lei nº 14.193, de 6 de agosto de 2021**. Institui a Sociedade Anônima do Futebol (SAF); altera a Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, e o Código Civil; dispõe sobre constituição, governança, meios de financiamento e tratamento de passivos. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114193.htm. Acesso em: 29 jul. 2025.
- CAPELO, Rodrigo. **As finanças do Bahia em 2021: erros no futebol custam caro a gestão que, embora ajuizada, fica marcada pela ineficiência**. Globo Esporte, 22 jun. 2022. Disponível em: <https://ge.globo.com/negocios-do-esporte/noticia/2022/06/22/as-financas-do-bahia-em-2021-e-erros-no-futebol-custam-carro-a-gestao-que-embora-ajuizada-fica-marcada-pela-ineficiencia.gh.html>. Acesso em: 10 jun. 2026.
- CARVALHO, C. A. P.; GONÇALVES, S. A.; ALCÂNTARA, B. C. S. **A mercantilização do futebol brasileiro: uma análise sob a perspectiva da desinstitucionalização**. [S. l.], 2004.

CARVALHO, Renan Augusto. **O futebol na sociedade capitalista contemporânea**. 2021. 80 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Sociais) – Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista (Unesp), Araraquara, 2021.

CITY FOOTBALL GROUP. **About City Football Group**. Manchester, 2026a. Disponível em: <https://www.cityfootballgroup.com/company>. Acesso em: 03 maio. 2026.

CITY FOOTBALL GROUP. **Our clubs worldwide**. Manchester, 2026b. Disponível em: <https://www.cityfootballgroup.com/clubs>. Acesso em: 03 maio. 2026.

DANTAS, J.; LÉO, J. **Futebol-empresa: o capitalismo chegou, afinal, no futebol brasileiro**. [S. l.], 2023.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal**. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2016.

EDITORA FÓRUM. **Entenda o que é compliance e descubra os principais benefícios para as empresas**. Belo Horizonte, 2024. Disponível em: <https://editoraforum.com.br/noticias/entenda-o-que-e-compliance-e-descubra-os-principais-beneficios-para-as-empresas/>. Acesso em: 20 jun. 2026.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Bahia na Comunidade**. Salvador: ECB, 2023a. Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/bahia-na-comunidade/>. Acesso em: 10 jun. 2026.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Balanco Patrimonial do Exercício de 2022**. Salvador: ECB, 2023b. Disponível em: <https://ecbahiaassociacao.com.br/wp-content/uploads/2023/08/1-Balanco-Dezembro-2022-sig-n.pdf>

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Balanco Patrimonial e Relatório de Auditoria Independente do Exercício de 2020**. Salvador: ECB, 2021a. Disponível em: https://ecbahiaassociacao.com.br/wp-content/uploads/2023/08/1-Balanco-Consolidado-Dezembro-2020-v20042021_af-1.pdf

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Balanco Patrimonial e Relatório de Auditoria Independente do Exercício de 2021**. Salvador: ECB, 2022a. Disponível em: https://ecbahiaassociacao.com.br/wp-content/uploads/2023/08/1-Balanco-Dezembro-2021-v16032022_sign.pdf

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Comissão Provisória do Conselho Deliberativo. Parecer Técnico sobre a Proposta de Investimento do City Football Group para a constituição da SAF**. Salvador: ECB, 2022b. Disponível em: <https://ecbahiaassociacao.com.br/wp-content/uploads/2023/11/Comissao-da-SAF-Parecer-Completo.pdf>

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Democracia Tricolor**. Salvador: ECB, 2023c. Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/democracia-tricolor/>. Acesso em: 10 jun. 2026.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Demonstrativo Mensal de Resultado (DMR) / Demonstrações Financeiras do Exercício de 2020**. Salvador: ECB, 2021b. Disponível em:

https://ecbahiaassociacao.com.br/wp-content/uploads/2023/08/2-DMR-Dezembro-2020-v20042021_af-1.pdf

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Demonstrativo Mensal de Resultado (DMR) / Demonstrações Financeiras do Exercício de 2021**. Salvador: ECB, 2022c. Disponível em:

https://ecbahiaassociacao.com.br/wp-content/uploads/2023/08/2-DMR-Dezembro-2021-v16032022_sign.pdf

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Demonstrativo Mensal de Resultado (DMR) – Exercício de 2022**. Salvador: ECB, 2023d. Disponível em:

<https://ecbahiaassociacao.com.br/wp-content/uploads/2023/08/2-DMR-Outubro-2022-v01122022-Sign2.pdf>

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Estatuto Social da Associação Esporte Clube Bahia (Reforma Estatutária)**. Salvador: ECB, 2025. Disponível em:

https://ecbahiaassociacao.com.br/wp-content/uploads/2026/03/Estatuto-26_04_2025.pdf

ESPORTE CLUBE BAHIA. **História do clube**. Salvador: ECB, 2023e. Disponível em:

<https://www.esportecлубebahia.com.br/o-comeco/>. Acesso em: 10 jun. 2026.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Parceria CFG**. Salvador: ECB, 2023f. Disponível em:

<https://esportecлубebahia.com.br/demonstracao-financeira/parceria-cfg/>. Acesso em: 10 jun. 2026.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **SAF**. Salvador: ECB, 2023g. Disponível em:

<https://www.esportecлубebahia.com.br/saf/>. Acesso em: 10 jun. 2026.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Títulos**. Salvador: ECB, 2023h. Disponível em:

<https://www.esportecлубebahia.com.br/titulos/>. Acesso em: 10 jun. 2026.

ESPORTE CLUBE BAHIA S.A.F. **Estatuto Social**. Salvador: Bahia SAF, 2024a. Disponível em:

<https://esportecлубebahia.com.br/wp-content/uploads/2024/09/Bahia-SAF-Estatuto-Social.pdf>

ESPORTE CLUBE BAHIA S.A.F. **Relatório Anual da Sociedade 2023: Relatório da**

Administração e Demonstrações Financeiras. Salvador: Bahia SAF, 2024b. Disponível em:

<https://esportecлубebahia.com.br/wp-content/uploads/2024/09/Esporte-Clube-Bahia-SAF-Relatorio-Anual-da-Sociedade-2023.pdf>

ESPORTE CLUBE BAHIA S.A.F. **Relatório Anual da Sociedade 2024: Relatório da**

Administração, Governança Corporativa e Demonstrações Financeiras. Salvador: Bahia SAF, 2025. Disponível em:

<https://esportecлубebahia.com.br/wp-content/uploads/2025/05/Bahia-SAF-Relatorio-Anual-da-Sociedade-2024.pdf>

ESPORTE CLUBE BAHIA S.A.F. **Relatório Anual da Sociedade 2025: Relatório da**

Administração e Demonstrações Financeiras Integradas. Salvador: Bahia SAF, 2026.

Disponível em:

<https://esportecлубebahia.com.br/wp-content/uploads/2026/04/Bahia-SAF-Relatorio-Anual-da-Sociedade-2025.pdf>

ESPN BRASIL. **Bahia abre proposta de R\$ 1 bilhão do Grupo City; veja como o dinheiro seria usado.** 2022. Disponível em:

https://www.espn.com.br/futebol/serie-b/artigo/_/id/10978206/bahia-abre-proposta-1-bilhao-manchester-city-comprar-clube-como-dinheiro-seria-usado. Acesso em: 10 jun. 2026.

GE. **Sócios do Bahia aprovam venda de 90% da SAF ao Grupo City.** Globo Esporte, 3 dez. 2022. Disponível em:

<https://ge.globo.com/ba/futebol/times/bahia/noticia/2022/12/03/socios-do-bahia-aprovam-a-venta-de-90percent-da-saf-ao-grupo-city.ghtml>. Acesso em: 10 jun. 2026.

GE.GLOBO. **Voz da Torcida: Bahia.** Rio de Janeiro, [s. d.]. Disponível em:

<https://ge.globo.com/ba/futebol/times/bahia/playlist/voz-da-torcida-bahia.ghtml>. Acesso em: 26 jun. 2026.

GOES, Sara. **Futebol: o Nordeste reivindica seu protagonismo.** Outras Palavras, 2025. Disponível em:

<https://outraspalavras.net/outrasmidias/futebol-o-nordeste-reivindica-seu-protagonismo/>. Acesso em: 10 jun. 2026.

GONÇALVES, Julio Cesar de Santana; CARVALHO, Cristina Amélia. **A mercantilização do futebol brasileiro: instrumentos, avanços e resistências.** Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, jun. 2006. Disponível em: Cadernos [EBAPE.BR](https://www.ebapecadernos.org/).

HAAG, Fernanda Ribeiro. **Futebol e o giro neoliberal: apontamentos e o caso brasileiro.** PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 57-80, jan./jun. 2013.

HARVEY, David Harvey. **Condição pós-moderna.** 6. ed. São Paulo: Loyola, 1996.

IBAHIA. **Quem somos.** Salvador, [s. d.]. Disponível em:

<https://www.ibahia.com/mundobahiafm/quem-somos>. Acesso em: 2 jul. 2026.

JACKSON, R. **Assessing Sports Diplomacy as a Soft Power Tool: The Case of Abu Dhabi's City Football Group.** LSE Journal of Geography and Environment, p. 208-234, 2022.

JAMESON, Fredric Jameson. **Pós-modernismo: a lógica cultural do capitalismo tardio.** São Paulo: Ática, 2006.

LEIRO, João Gabriel. Entrevista semiestruturada concedida à autora para a pesquisa “**A AQUISIÇÃO DO ESPORTE CLUBE BAHIA PELO CITY FOOTBALL GROUP: RECONFIGURAÇÕES INSTITUCIONAIS, ORGANIZACIONAIS E IDENTITÁRIAS DA SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL**”. Salvador, 2026.

LEIRO, João Gabriel. **Info Bahêa [canal].** YouTube, 2 jun. 2025. Disponível em:

<https://www.youtube.com/@infobaheaoicial>. Acesso em: 27 jun. 2026.

MARQUES, Renato Francisco Rodrigues; GUTIERREZ, Gustavo Luis; ALMEIDA, Marco Antonio Bettine de. **A transição do esporte moderno para o esporte contemporâneo:**

tendência de mercantilização a partir do final da Guerra Fria. Movimento, Porto Alegre, v. 14, n. 3, p. 183-206, set./dez. 2008. ISSN 1982-8918.

MOYA LÓPEZ, D.; OLIVEIRA, J. S. de. **El deporte como industria cultural en auge. Poder y concentración. El caso de City Football Group.** ZER. Revista de Estudios de Comunicación, Bilbao, Spain, v. 27, n. 53, p. 213–233, 2022. DOI: 10.1387/zer.23810. Disponível em: <https://ojs.ehu.eus/index.php/Zer/article/view/23810>. Acesso em: 13 ago. 2025.

NAKAMURA, W. T.; CERQUEIRA, S. de A. **The New Era of Brazilian Football and Clubs Managed as a Business.** Revista de Administração Contemporânea, v. 25, n. 4, p. e-210055, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021210055.en>.

NIEDERMEYER, M. H.; PORTELA, M. B. **Sociedade Anônima de Futebol (SAF): a evolução do novo modelo de gestão dos clubes brasileiros.** Revista Contemporânea, [S. l.], v. 4, n. 5, p. e4510, 2024. DOI: 10.56083/RCV4N5-218. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/4510>. Acesso em: 12 ago. 2025.

PRONI, Marcelo. **A metamorfose do futebol.** Campinas: UNICAMP, 2000.

RUNA, Diogo. **O que é o scouting?** Ciência da Bola, 12 fev. 2024. Disponível em: <https://www.cienciadabola.com.br/scouting/>. Acesso em: 21 jun. 2026.

SANTOS, Irlan Simões. **Mercantilização do futebol e movimentos de resistência dos torcedores: histórico, abordagens e experiências brasileiras.** Esporte e Sociedade, ano 11, n. 27, mar. 2016.

SANTOS, Irlan Simões; FERREIRA, Jonathan; PISANI, João Ricardo. **Futebol, negócio e globalização: clubes brasileiros na nova era do multi-club ownership.** Revista do Departamento de Geografia, São Paulo, Brasil, v. 42, p. e203847, 2022. DOI: 10.11606/eISSN.2236-2878.rdg.2022.203847. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rdg/article/view/203847>. Acesso em: 12 ago. 2025.

SANTOS, Marcelo Silva dos; DIAS, Graziany Penna. **Futebol, capitalismo e pós-modernidade: de consumo da arte a arte do consumo.** Filosofia e Educação (Online), [S. l.], v. 2, n. 2, p. 281-296, out. 2010/mar. 2011. ISSN 1984-9605.

SOUZA, Felipe Santos Guedes de. **Lei das Sociedades Anônimas de Futebol no Brasil: o impacto do modelo SAF nas finanças do Clube de Regatas Vasco da Gama.** 2024. 43 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Departamento de Finanças e Contabilidade, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/32326>. Acesso em: 13 ago. 2025.