

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA-UFU  
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACIC  
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**JOÃO VICTOR SANTOS ALVES**

**COMPARATIVO DE GERENCIAMENTO FINANCEIRO SAF E ASSOCIAÇÃO DO  
CLUBE ESPORTIVO CRUZEIRO**

**UBERLÂNDIA  
OUTUBRO 2023**

**JOÃO VITOR SANTOS ALVES**

**COMPARATIVO DE GERENCIAMENTO FINANCEIRO SAF E ASSOCIAÇÃO DO  
CLUBE ESPORTIVO CRUZEIRO**

Artigo Acadêmico apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Orientador: Prof. Edilberto Batista Mendes  
Neto**

**UBERLÂNDIA  
OUTUBRO 2023**

**JOÃO VITOR SANTOS ALVES****Comparativo de gerenciamento financeiro SAF e associação do clube esportivo Cruzeiro**

Artigo Acadêmico apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Banca de Avaliação:**

---

**Prof.**

---

**Prof.**

---

**Prof.**

**Uberlândia (MG), de 16 Outubro de 2023.**

## RESUMO

O presente artigo tem como objetivo comparar os modelos de gestão das associações, modelo ao qual com os clubes em sua maioria eram constituídos, com os que aderiram a Lei nº14.193/21 da Sociedade Anônima do Futebol (SAF), para isso foi utilizado o Cruzeiro Esporte Clube, o qual aderiu a nova forma societária introduzida por essa lei, para fins de comparação foram utilizados os últimos 5 anos calendários de 2018 até 2022, e comparando os resultados contábeis e financeiros. Nessas análises foi possível verificar uma melhora nas receitas, redução nas despesas e no endividamento do clube, apesar das informações analisadas são necessários demais estudos para avaliar esses indicadores nos próximos anos continuaram em queda.

**Palavras-chave:** Entidade Desportiva Profissional. Gestão nos Clubes de Futebol. Cruzeiro Esporte Clube. SAF.

## **ABSTRACT**

*This article aims to compare the management models of associations, a model to which the majority of clubs were constituted, with those that adhered to Law No. 14,193/21 of the Sociedade Anônima do Futebol (SAF), for this purpose it was used Cruzeiro Esporte Clube, which adhered to the new corporate form introduced by this law, used the last 5 calendar years from 2018 to 2022 for comparison purposes, and compared the accounting and financial results. In these analyses, it was possible to verify an improvement in revenues, a reduction in expenses and the club's debt, despite the information analyzed, further studies are needed to evaluate these indicators in the coming years, they continued to decline.*

*Keywords: Professional Sports Entity. Management in Football Clubs. Cruzeiro Esporte Clube. SAF.*

## 1. INTRODUÇÃO

O Futebol é enraizado na cultura brasileira, sendo o esporte mais tradicional do Brasil, ele é praticado por atletas amadores e profissionais em todas as faixas etárias, o mesmo movimenta as mídias em geral, pelo fato do grande número de torcedores, gerando discussões e entretenimento no dia a dia (REZENDE; CUSTÓDIO, 2012).

Vicente e Alberto (2006) ressaltam que um dos mercados ao qual se tem movimentação de grandes quantidades de dinheiro no Brasil e no mundo é o futebol, mas mesmo sendo uma área com grande volume, ainda é pouco explorada, pois em sua maioria os clubes têm sido dirigidos por pessoas que não tem qualificações necessárias para tal.

Os clubes de futebol brasileiros são constituídos em sua maioria por entidades sociais sem fins lucrativos, Marques (2005) resalta que este tipo de organização caracteriza entre outros fatores pelo fato de eventuais lucros não serem distribuídos sendo reinvestidos na própria entidade, possuem administração política que se altera constantemente, o que compromete o desempenho das gestões dos clubes.

Os campeonatos e os clubes atraem patrocinadores e investidores, mas com a administração atual do cenário brasileiro eles preferem não ter o nome de suas marcas ligadas a escândalos de corrupção e má administração, mas, se engana quem pensa que esse cenário não tem melhorado com avanço de leis e decretos (VICENTE; ALBERTO, 2006).

Para Vicente e Alberto (2006) algumas dessas normas é a Lei Pelé - Lei 9.615/98, criada para dar maior transparência e profissionalismo ao esporte nacional instituindo o fim da lei do passe – Lei 6.354/76, que atrelava o passe dos atletas ao clube ao qual ele estava.

Ressalta ainda Vicente e Alberto (2006) que com a criação desta lei, a rentabilidade dos clubes diminuiu, pois, um dos principais produtos do esporte, o jogador não estava mais com seu passe preso ao clube que em sua maioria ficaram atolados em dívidas.

Pensando em aliviar a situação dos clubes foi publicada a Lei 14.193/21 a Lei da Sociedade anônima do futebol (SAF), que segundo Delboni (2023) é uma alternativa para os clubes antes constituídos por associações que poderiam optar pela sociedade anônima. Com isso haveria não somente uma nova opção de natureza jurídica, mas um gama de possibilidades de regras de governança, remuneração e diversificação das operações.

Então, este trabalho tem como problemática responder a seguinte questão: Qual o modelo de gerenciamento se torna mais viável para clubes esportivos?

Portanto, o objetivo geral deste trabalho é avaliar qual modelo de gerenciamento é o mais viável para clubes esportivos. Como objetivos específicos, a pesquisa aborda a

comparação das formas de divulgação de demonstrações contábeis, bem como uma avaliar a constituição das demais entidades que optaram por alteração na forma de organização social.

Justifica-se pela busca da reflexão sobre as principais ideias em relação a gestão e gerenciamento financeiro das entidades esportivas, com foco na administração dos clubes, visando maior profissionalismo para administrar melhor os recursos patrimoniais, voltada para a lucratividade do clube.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Clubes Desportivos – Terceiro Setor**

A maioria dos clubes são constituídos sob a forma de associação, presente nos termos do art. 53 do código civil brasileiro, conforme Carlezzo (2003) associações são uniões de pessoas físicas que se juntam para fins não lucrativos. Podemos dizer que as associações são entidades onde caso haja lucro, ele é totalmente reinvestido na mesma associação, podendo assim fazer com que seus associados usufruam de todos os benefícios.

Desde 1933, quando começou de fato o profissionalismo no futebol brasileiro, os clubes são constituídos como associações sem fins lucrativos, pelo menos do ponto de vista formal, o que levou à fragmentação da gestão, visto que há conselhos e assembleias a serem consultados nas tomadas de decisão segundo Oliveira (2022), que ainda acrescenta que, o conflito entre o caráter associativo, implica no desprendimento, e a provocação da competição, principalmente por dinheiro, no mundo da bola coloca em pauta dilema, amor à camisa ou realismo econômico.

Segundo o Crc-Rs (2018) os passos para constituição de uma associação são i) assembleia geral de criação da organização; ii) aprovação dos estatutos; iii) eleição/posse dos membros da diretoria; iv) lavratura das atas das reuniões; e v) registro dos atos constitutivos. A administração da associação deve possuir pelo menos três órgãos: a assembleia geral (órgão deliberativo sobre as decisões mais importantes para o destino institucional da entidade); a diretoria executiva (responsável pela gestão) e o conselho fiscal.

Segundo a ITG 2002 – As entidades sem finalidade de lucros devem apresentar as seguintes demonstrações contábeis: o balanço patrimonial, a demonstração do resultado do período, a demonstração das mutações do patrimônio líquido, a demonstração dos fluxos de caixa e as notas explicativas.

Silva e Carvalho (2009) destacam que os clubes considerados sem fins lucrativos e antes da Lei Pelé, não tinham a necessidade de prestar contas à sociedade. A partir da criação da Lei,

os gestores repensaram suas políticas gerenciais, tornando a manutenção financeira a principal preocupação da entidade.

Rezende e Custodio (2012) afirmam que perante a Lei nº 10.672/2003 houve obrigatoriedade dos clubes brasileiros a publicarem suas demonstrações contábeis, após serem auditadas. Todavia apesar desta obrigatoriedade, as demonstrações não eram apresentadas de maneira padronizada entre si, muito por conta da falta de regulamentação para elaboração delas.

## **2.2 Dificuldades na Gestão de Clubes Desportivos**

Os clubes que são formados por associações não podem captar sócios de capital, sendo assim não podem ter sócios que venham a adquirir participações societárias, para que a organização obtenha a captação de recursos e não fique prejudicada. (CARLEZZO,2003)

Marques (2005) destaca que nas associações a principal característica, é o fato de possíveis lucros não serem distribuídos aos sócios, e sim, reinvestidos na atividade final do clube. Entretanto, isso está diretamente ligado à corrupção e declínio econômico dos clubes brasileiros, distorcendo o conceito de associações sem fins lucrativos.

Silvestre (2013) aponta que mesmo que o futebol brasileiro seja o maior vencedor de títulos mundiais e ocasionando um fanatismo na população, eles não se protegem para manter os seus principais ativos, que são jogadores, pois eles sempre são vendidos em prol de sanar dívidas.

Vicente e Alberto (2006) ponderam que os clubes brasileiros não investem na categoria de base pois seriam longos anos de investimentos sem sequer nenhum retorno econômico, e desse investimento provavelmente poucos jogadores se profissionalizaram no final do processo, isso por que a necessidade de capital, faz com que os clubes priorizem o curto prazo, processo esse que é o inverso do que deveria acontecer, dessa forma os clubes revelam poucos jogadores e os mesmos são logo vendidos.

Lemos (2021) concluiu que há grande variação nas demonstrações contábeis dos clubes, com alguns apresentando superávit e outros déficit, mesmo todos tendo a mesma configuração jurídica e isso está diretamente ligado com a forma que é feita a gestão financeira.

Vicente e Alberto (2006) destacam que no Brasil a extinção do passe ocorreu de forma diferente da Europa, pois os países do continente Europeu já possuíam uma gestão financeira profissional e diversificação de receitas, como bilheteria, mídia principal e consolidação da marca.

Percebe-se que a gestão dos clubes constituídos desta forma, tem em sua maioria uma gestão amadora. Para Soares (2007, p. 27), “poucos são os clubes que dão atenção à administração profissional e a ocupação de cargos, geralmente, é política ou influenciada pela amizade junto à diretoria”. Nakamura (2015, p. 41) reforça: “em que pese a relevância econômica e social do futebol no Brasil, as evidências indicam que seus clubes de futebol ainda são administrados de maneira pouco profissional” .

As práticas de governanças possuem uma maior abrangência para buscar estabelecer respeito e transparência além de designar uma relação afetiva com ela. Portanto, mesmo que os clubes mantenham sua estrutura de associação, ainda sim lhe é permitido e aconselhável que adotem preceitos de Governança Corporativa, ainda quem nem todas as práticas sejam aplicáveis a tal situação (CARLEZZO,2003).

Para Marques e Costa (2016), uma gestão com maior profissionalismo e transparência tem sido uma peça fundamental para os grupos de interesses, considerando que a gestão profissional independente é uma forma de configuração adotada pelos clubes. Para eles a governança pode ser um atalho para maior profissionalização, e de um equilíbrio na tomada de decisão das organizações, um dos objetivos é o alinhamento das influências das diferentes partes interessadas, fazendo o melhor para o clube, e sua manutenção no longo prazo.

O aumento da transparência na divulgação de informações ocorre para que os clubes demonstrem aos seus investidores e torcedores o que tem sido feito pelos dirigentes (ISHIWAKA; BEZERRA JÚNIOR; ISHIKURA, 2002). Com isso, Silva e Carvalho (2009) afirmam que a melhor maneira de avaliação do desempenho da gestão dos clubes é por meio da análise das demonstrações.

A partir desses processos, Dantas et al. (2005) estabelecem que é possível alcançar conhecimento sobre a situação financeira e patrimonial da entidade, assim como da sua gestão. No contexto brasileiro sobre os clubes, Nazi e Amboni (2018) afirmam que o gerenciamento profissional é de suma importância, para isso é necessária a contratação de indivíduos capacitados, com visão ampla para resolver conflitos e liberdade para implantação de medidas necessárias, a fim de promover uma administração de qualidade.

Para Iudícibus (2009), a evidenciação elaborada através da divulgação de informações, sendo elas quantitativas e qualitativas, com a finalidade de facilitar a tomada de decisão e possibilitar maior transparência acerca da gestão, esse se utiliza de diversos instrumentos com: Demonstrativos Contábeis, Relatório de Administração, Relatório de Auditoria entre outros.

Com isso Custódio e Rezende (2009) também consideram que a qualidade da informação contábil é uma parte necessária, para que os clubes de futebol promovessem uma

gestão profissionalizada, mas sinalizam que os clubes não estão mantendo uma formalização para as informações, o que prejudica o processo de comparação das informações entre essas entidades.

Rezende e Custódio (2012) completam que nos últimos anos, os clubes de futebol do Brasil vêm aumentando sua preocupação com essas informações, em decorrência da maior fiscalização de órgãos reguladores no que se diz respeito às entidades desportivas. Os autores destacam também, que a evidenciação dos clubes permite o conhecimento sobre a situação patrimonial.

Evaldt et al (2015) então, evidenciam que houve um aumento considerável no direito televisivo, e nos custos operacionais como salários e direitos de jogadores, sendo que esses são 78% da receita dos clubes e traçam um comparativo com outras ligas, demonstrando que o custo elevado em salários não é uma das causas do fracasso econômico.

Com isso concluímos que regulação contábil é importante nas organizações, para que se obtenha procedimentos de normas onde os clubes devem se pautar para preparar suas demonstrações financeiras (COELHO; NIYAMA; RODRIGUES, 2011). Quer dizer, que para que essas organizações efetivamente evidenciem suas informações com o intuito de atender as necessidades dos usuários é necessário que haja cada vez mais regulação da parte do governo (DANTAS et al., 2005)

Andrade (2009) reitera que é necessário que houvesse legislação atualizada para o setor desportivo, e uma melhor evidenciação de demonstrações financeiras dos clubes em geral, para que ter uma maior padronização e reconhecimento de receitas, feitos de forma correta, com a transparência dos valores relativos ao recebimento dos jogadores.

Rezende, Dalmácio e Salgado (2010), informam que o Estado já tem realizado ações para condicionar maior profissionalização do processo de gestão e diminuir a corrupção do setor. A criação de uma norma específica aos clubes brasileiros permitiu um critério padronizado de registros contábeis, de avaliação de atletas e com os gastos com contratação e amortização contratual (SILVA; TEIXEIRA; NIYAMA, 2009)

A Resolução do CFC nº 1.005/2004 foi revogada pela Resolução do CFC nº 1.429, que entrou em vigor em 2013 destaca-se por apresentar procedimentos que podem ser adotados pelas entidades desportivas, tanto no processo de avaliação como de registros específicos sempre norteados por critérios contábeis.

Houve uma grande alteração entre as resoluções do CFC nº 1.005/2004 e a Resolução CFC nº 1.429/2013, pois houve uma diferença da contabilização dos jogadores que passaram a ser registrados no ativo intangível sendo que anteriormente faziam parte do ativo imobilizado.

Além disso a resolução destaca como importantes alguns registros a serem feitos, conforme o que mostra o registro de competência: direitos de transmissão e de imagem, patrocínio, publicidade, luvas, dentre outras, sempre que forem recebidas antecipadamente precisam ser anotadas e registradas no passivo circulante ou dependendo do prazo de realização de receita no passivo não circulante.

Com advento dessa normalização, considera-se um aprimoramento da evidenciação contábil, com o intuito de ter maior transparência nas informações, possibilitando maior compatibilidade e profissionalização do processo de gestão, alterando o cenário anterior (ZAIA; FREY, 2014).

Portanto, segundo Coelho e Lins (2010) a contabilidade desses clubes serve basicamente como objetivo fornecer aos usuários informações econômicas e financeiras, sobre os resultados obtidos pelas organizações, com a finalidade de ajudar na tomada de decisões. Sua finalidade é fornecer informações que promovam conhecimento da situação financeira e patrimonial das organizações, ajudando na interpretação das partes interessadas. (YAMAMOTO; SALOTTI, 2006).

Mesmo com todas essas questões extracampo, o futebol movimenta valores consideráveis, segundo a CBF (2021) em seu relatório “Impacto do Futebol Brasileiro 10 na Economia”, com mais de 7 mil clubes registrados, o futebol no Brasil movimenta aproximadamente 53 bilhões de reais.

### **2.3 Nova Legislação – SAF**

O projeto de Lei é de autoria do ex- Deputado Otávio Leite (PSDB/RJ), que visa a criação da Sociedade Anônima do Futebol (SAF) e estabelece nos procedimentos de governança e de natureza tributária para modernização do futebol.

Segundo o artigo 2º da Lei nº 14.193/21, a sociedade anônima do Futebol pode ser constituída:

- I - pela transformação do clube ou pessoa jurídica original em Sociedade Anônima do Futebol;
- II - pela cisão do departamento de futebol do clube ou pessoa jurídica original e transferência do seu patrimônio relacionado à atividade futebol;
- III - pela iniciativa de pessoa natural ou jurídica ou de fundo de investimento.

Souza et al (2022) afirma que a Sociedade Anônima explica sobre um modelo societário que possui fins lucrativos, com capital social dividido em ações e seus sócios são chamados de acionistas tendo a responsabilidade limitada ao preço das ações adquiridas ou subscritas,

A lei, tem como finalidade tratar o amadorismo e estabelecer divisões internas, ordena que o conselho fiscal e de administração sejam obrigatórios, sendo algumas pessoas impedidas nos termos do artigo 5º de integrar esses conselhos. Isto, pois nas associações tal divisão é opcional e muitas vezes são praticadas por pessoas que não possuem a devida instrução para essa atividade (SOUZA, *et al* 2022).

Chimello et al (2022) traz um contraponto ao modelo de associações, pois a SAF propõe uma gestão mais estável, focada no lucro, fazendo que os projetos a longo prazo sejam continuados diferente das associações que pela alternância de gestão há uma dificuldade de começar ou continuar esses projetos.

Uma das vantagens do modelo sabe é que ele prevê, como regra, que as sociedades anônimas do futebol não respondem pelas obrigações do clube original que sejam anteriores ou posteriores à data de sua constituição, exceto quanto às obrigações diretamente vinculadas às atividades de futebol e que lhe foram transferidas, conforme 33º da Lei nº 14.193/21:

Art. 33. O clube ou pessoa jurídica original com passivos tributários anteriores à constituição da Sociedade Anônima do Futebol não incluídos em programas de refinanciamento do governo federal poderão apresentar proposta de transação nos termos da Lei nº 13.988, de 14 de abril de 2020.

A essa lei aprovada segue a direção dos principais anseios dos profissionais do ramo já mencionados acima, sendo eles, profissionalização da gestão, governança, transparência e meios de financiamento.

Delboni (2023) reitera que as dívidas dos clubes não desaparecem com a constituição da SAF, possibilitando que as associações consigam uma regeneração econômica, salienta sobre o Regime Centralizado de Execuções (RCE), determinando a centralização de todas as execuções de dívidas com o intuito de dar maior velocidade aos processos, sendo que essas associações terão o direito de requerer a recuperação judicial.

Como outra novidade em referência ao sistema associativo, a SAF traz a modalidade do regime de Tributação Específica do Futebol (TEF), presente no artigo 31º da Lei nº 14.193/21

§ 1º O regime referido no caput deste artigo implica o recolhimento mensal, mediante documento único de arrecadação, dos seguintes impostos e contribuições, a serem apurados seguindo o regime de caixa:

- I - Imposto sobre a Renda das Pessoas Jurídicas (IRPJ);
- II - Contribuição para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público (Contribuição para o PIS/Pasep);
- III - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL);
- IV - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins); e
- V - Contribuições previstas nos incisos I, II e III do caput e no § 6º do art. 22 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991.

§ 2º O recolhimento na forma deste artigo não exclui a incidência dos seguintes impostos ou contribuições, devidos na qualidade de contribuinte ou responsável, em relação aos quais será observada a legislação aplicável às demais pessoas jurídicas:

I - Imposto sobre Operações de Crédito, Câmbio e Seguro, ou Relativas a Títulos ou Valores Mobiliários (IOF);

II - Imposto de Renda relativo aos rendimentos ou ganhos líquidos auferidos em aplicações de renda fixa ou variável;

III - Imposto de Renda relativo aos ganhos de capital auferidos na alienação de bens do ativo imobilizado;

IV - Contribuição para o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS);

V - Imposto de Renda relativo aos pagamentos ou créditos efetuados pela pessoa jurídica a pessoas físicas; e

VI - Demais contribuições instituídas pela União, inclusive as contribuições compulsórias dos empregadores sobre a folha de salários, destinadas às entidades privadas de serviço social e de formação profissional vinculadas ao sistema sindical, de que trata o art. 240 da Constituição Federal, e demais entidades de serviço social autônomo.

§ 3º O pagamento mensal unificado deverá ser feito até o vigésimo dia do mês subsequente àquele em que houver sido recebida a receita

Conforme a Lei nº 14.193/21 nos primeiros 5 anos do clube como SAF o mesmo terá o direito de pagar 5% sobre a receita bruta, não incidindo sobre as transferências de atletas, após esse período o clube passa a pagar 4% da receita bruta, porém, passará a contabilizar a receita venda de direitos econômicos dos jogadores.

Com a criação da SAF os clubes têm diversas formas de autofinanciamento como “debêntures-fut” (art.26 da Lei nº 14.193/21), capitalização pela Lei de Incentivo ao Esporte (Lei nº11.438/06), lançamento de IPO (Oferta Pública Inicial) em bolsa de valores e participação em fundos de investimentos As dívidas trabalhistas e cíveis já existentes do clube, para a SAF traz a hipótese de pagamento num prazo de 6 anos, podendo ser prorrogado por mais 4 anos, com a finalidade do clube se estabilizar e pagar as dívidas (CHIMELLO *et al* 2022).

Para Dimitri (2020) o Clube falido e sem força esportiva poderá se valer para mudar sua realidade a partir da SAF, o estabelecimento de normas de governança, controle e transparência, a instituição de meios de financiamento da atividade futebolística, a previsão de um sistema tributário transitório, e um programa de responsabilidade social, representam especial nova base reestruturada.

Rezende e Custodio (2012) demonstram que, a transformação dos clubes em empresas, não traz a solução para os problemas dessas entidades, entretanto, a constituição com empresa gera uma maior fiscalização nos mesmos, uma maior profissionalização pois correlaciona o resultado esportivo com o lucro.

Segundo Sobral (2022) a viabilização da constituição das SAFs abre portas para um novo horizonte empresarial no ambiente futebolístico brasileiro, que pode fornecer mais

segurança, estabilidade, previsibilidade e transparência, permitindo que investidores insiram recursos no futebol brasileiro.

### **3. METODOLOGIA**

Esta pesquisa possui caráter descritivo, por meio do qual vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno. As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial, segundo Gil (2002) a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis, que aqui foi o ano de constituição do clube de futebol Cruzeiro como Sociedade Anônima do futebol e seu último ano como associações.

Foram apresentadas particularidades de uma pesquisa explicativa ao fazer uma ligação entre todas as características e estudos observados como também todo referencial teórico adotado e têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 1996).

Para atingir os objetivos desta pesquisa, anteriormente apresentados, utilizou-se como fonte de dados pesquisas bibliográficas, artigos e estudos voltados à análise das mensurações das informações divulgadas pelo Cruzeiro, além de mostrar métodos para entender sobre as principais diferenças de legislação e como os clubes se adaptaram a essas novas formas.

O clube Cruzeiro de futebol foi escolhido, pois foi um dos únicos que mudaram para SAF no início do ano de 2022, e possui mais informações sobre esse processo e financeiras colaborando com a análise. Os dados foram coletados e organizados em tabelas e gráficos para análise comparativa. Analisou-se os resultados apresentados através da Demonstração de resultado (DRE), notas explicativas e balanço patrimonial do clube disponível em seu site durante o período de 2018 a 2022.

### **4. RESULTADOS E ANÁLISE**

Conforme visto em canais esportivos e entrevistas registradas, como por exemplo globo esporte (2023), durante os anos de 2022 e 2023 diversos clubes brasileiros como, Vasco, Bahia, Botafogo, Cuiabá, Cruzeiro e Coritiba exemplos de clubes da primeira divisão do campeonato brasileiro, aderiram ou estão em processo final para adesão da SAF.

Quadro 1: Adesão a SAF dos Clubes Brasileiros.

Clube	% Vendida	Valor	Data da Compra	Informação
Bahia	90%	1 Bilhão	05/2023	Investimento ao longo de 15 anos.
Botafogo	90%	350 Milhões	03/2022	Investimento ao longo até 2025.
Cruzeiro	90%	350 Milhões	04/2022	Investimento ao longo até 2026.
Coritiba	90%	1,1 Bilhão	06/2023	Investimento ao longo até 2033.
Cuiabá	100%		12/2021	O Clube já era dirigido pela família Dresch, somente atualizou a nova Lei.
Vasco	70%	700 Milhões	11/2022	Investimento ao longo até 2026.

**Fonte:** Organizado pelo autor com base nos dados da pesquisa

A tabela adesão a SAF dos clubes brasileiros, demonstra que a maioria deles foram adquiridos por terceiros com a intenção deles realizarem investimentos e auxiliarem os antigos modelos de administração a sanar as dívidas. O Cuiabá vai na contramão desses clubes, pois ele já era gerido pela família Dresch, dona da indústria de borracha Drebo e precisou somente fazer adequação à nova legislação.

Alguns desses clubes que aderiram a SAF, foram comprados por investidores que já possuem diversos clubes pelo mundo, entre eles estão Botafogo, Bahia, Vasco e Cruzeiro. No Botafogo o empresário norte-americano John Textor, com fortuna avaliada em R\$1,3 bilhão de reais, já é dono de parte do Crystal Palace clube inglês e do Lyon clube francês que estão na primeira divisão de seus respectivos campeonatos nacionais (OLIVEIRA, 2022).

A constituição do Cruzeiro Esporte Clube - Sociedade Anônima do Futebol SA.(SAF) se deu pela cisão e transferências de todas as atividades relacionadas ao futebol do Cruzeiro Esporte Clube, associação civil, sem fins econômicos, sendo concluído esse processo ao final da temporada 2021 conforme pode ser visto na ata de assembleia geral de constituição de Cruzeiro esporte clube - sociedade anônima do futebol.

Conforme o Art. 229 da lei nº 6.404/ 76.

Art. 229. A cisão é a operação pela qual a companhia transfere parcelas do seu patrimônio para uma ou mais sociedades, constituídas para esse fim ou já existentes, extinguindo-se a companhia cindida, se houver versão de todo o seu patrimônio, ou dividindo-se o seu capital, se parcial a versão.

Dimitri (2020) afirma essa cisão é uma oportunidade dos clubes de futebol se reerguer, a implantação desse novo sistema será capaz de mudar o cenário econômico do futebol, haja vista que a reorganização societária foi bem pensada e integrada, com regras de governança claras, seguras e sofisticadas, cumuladas com regimes de transição fiscal e de responsabilidade social.

Segundo a Assembleia Geral no dia 17 de dezembro de 2021, o conselho deliberativo do Cruzeiro, aprovou alteração no Estatuto da instituição para autorizar a venda de até 90% das ações do Cruzeiro – SAF. Logo após essa aprovação, Ronaldo Nazário de Lima, por meio da sua empresa Tara Sports, assinou contrato de intenção de compra dessas ações.

A partir de sua constituição o Cruzeiro associação era responsável por 100% do capital votante da empresa, posteriormente, no dia 7 de abril de 2022, a venda foi finalizada e Tara Sports assumiu contratualmente o compromisso de investir até R\$350.000 na Companhia, pela aquisição de 90% do seu capital votante os outro 10% ficaram com Cruzeiro Associação.

Também foi aprovada pelo conselho em abril de 2022, conforme notas explicativas, a inclusão das Tocas da Raposa 1 e 2 na SAF, junto de uma recuperação judicial (ou extrajudicial) para o pagamento das dívidas cíveis e trabalhistas da associação. Assim, a associação fará as propostas de pagamento e a SAF cederá parte das suas receitas para quitar essas dívidas. Ronaldo concluiu a compra dos 90% das ações do Cruzeiro - SAF como acordado no dia 14 de abril de 2022.

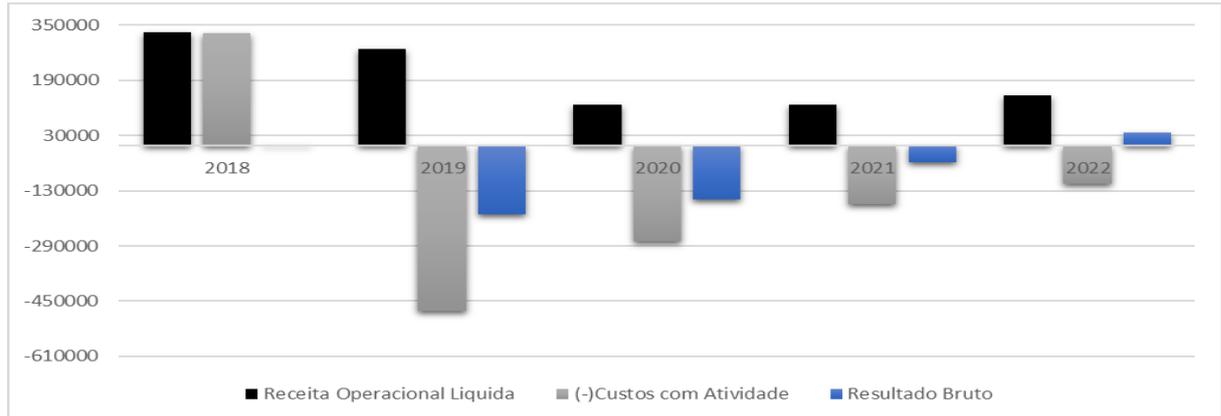
Esse acordo entre a Tara Sports e o Cruzeiro associação prevê condições para a ajuda financeira do Cruzeiro SAF ao Cruzeiro associação, de modo que lhe sejam cedidos recursos necessários a fim de cumprir com as obrigações assumidas no pedido de recuperação judicial (PRJ- Associação). A Associação Cruzeiro estima que a SAF precise repassar o valor de R\$ 511 milhões ao longo dos próximos 18 anos de acordo com a relação dos credores composta pelos administradores judiciais, valor esse que pode sofrer variação até votação da PRJ- associação que é realizada em assembleia geral dos credores.

A administração do clube conforme estatuto é feita pelo conselho de administração em conjunto com a diretoria. Após a compra foi anunciada a nova diretoria do Cruzeiro ficando a governança da seguinte forma: diretores de comunicação, financeiro, de futebol, comercial *e-marketing*, diretor de operações e diretor executivo o qual é responsável pelos outros 5 diretores e secretário geral, com finalidade de reforçar a gestão do clube, com a intenção de reestruturar sua administração e a parte esportiva.

Essa diretoria elencada pela SAF do Cruzeiro foi escolhida conforme o currículo e formação de cada um dos diretores, conforme destaca Marques e Costa (2016), uma gestão com

maior nível profissional é peça fundamental para o clube, como observado no Gráfico 01, resultado bruto do Cruzeiro dos últimos 4 anos antes da alteração para SAF só não foi negativo no ano de 2018, pois o clube recebeu valores como, premiação pelo título da Copa do Brasil e ainda está na primeira divisão. Contudo com a nova gestão houve uma alteração substancial nesse resultado, isso levando em conta que a SAF passou a atuar a partir do mês 02/2023.

Gráfico 1: Resultado bruto do Cruzeiro

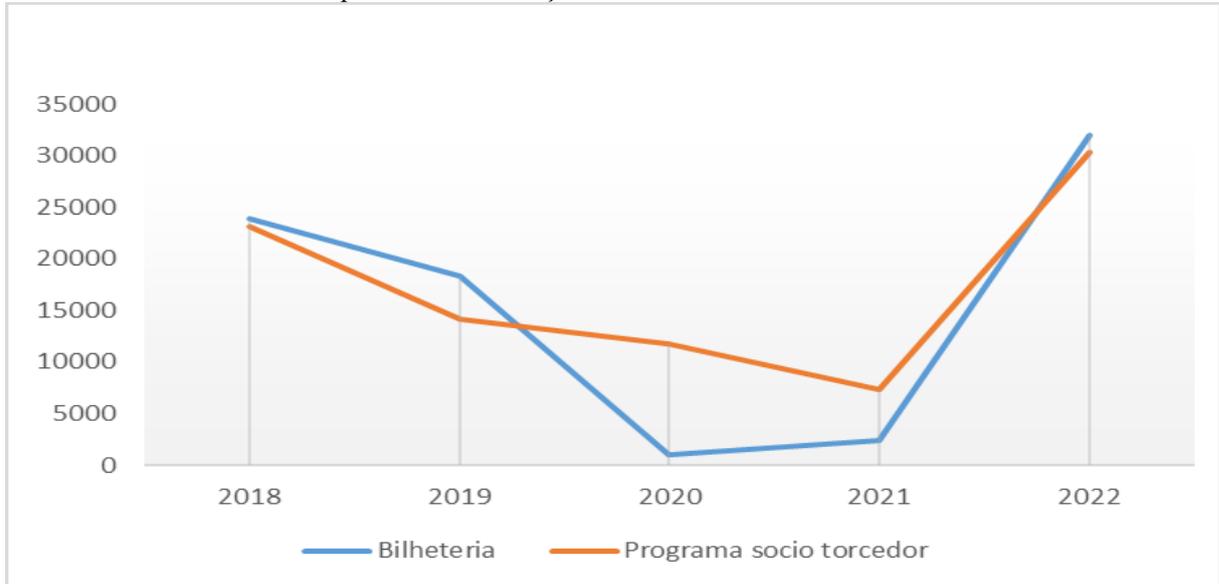


Fonte: Organizado pelo autor com base nos dados da pesquisa, a partir de dados coletado de Cruzeiro (2023)

Como verificado no Gráfico 1, Resultado bruto do Cruzeiro, essa alteração no resultado se deve à gestão profissional, que além de efetuar uma redução dos custos das atividades desportivas também promove ações que façam que o torcedor volte a ir ao estádio e consumir produtos do clube. Conforme exposto no Gráfico 2, receitas com maior percentual de variação com atividades relacionadas ao torcedor do Cruzeiro, como as de bilheteria e com programa sócio torcedor, do ano de 2021 para o de 2022 aumentou em mais de 6 vezes, pode ter contribuído com esse aumento além da SAF o fato de ser o primeiro ano liberado ao público pós pandemia.

Mas se a comparar com os anos antes da pandemia, mesmo assim o clube conseguiu arrecadar mais no ano 2022 em receitas relacionadas ao torcedor do que nos anos antecedentes à pandemia, sendo que nos anos de 2018 e 2019 o clube ainda estava na primeira divisão do campeonato brasileiro e em 2018 foi campeão da Copa do Brasil. Esse aumento corrobora com o pensamento de Vicente e Alberto (2006) que destacam que o clube deve diversificar suas receitas, para assim conseguir disseminar sua marca.

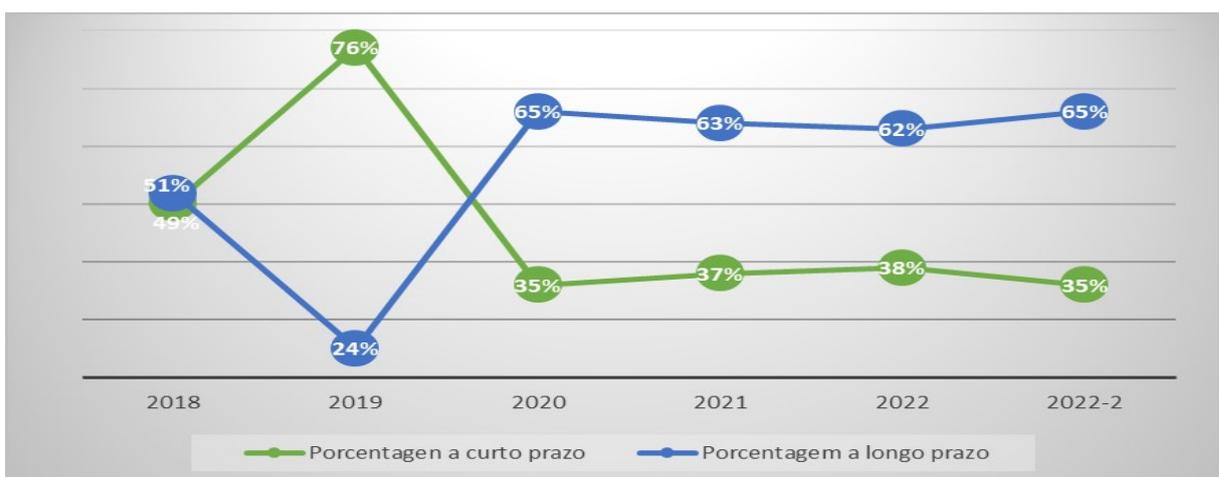
Gráfico 2: Receitas com maior percentual de variação com atividades relacionadas ao torcedor do Cruzeiro.



Fonte: Organizado pelo autor com base nos dados da pesquisa, a partir de dados coletado de Cruzeiro (2023)

Contudo para a análise da real situação financeira do clube não é somente o seu resultado bruto com operações de futebol que deve ser levado em consideração, mas também o percentual de endividamento do clube como pode ser visto no Gráfico 3, percentual do endividamento do clube Cruzeiro curto e longo prazo, mostrando que o clube tem a maior parte das suas dívidas com vencimento no longo prazo.

Gráfico 3: Percentual do endividamento do clube Cruzeiro curto e longo prazo

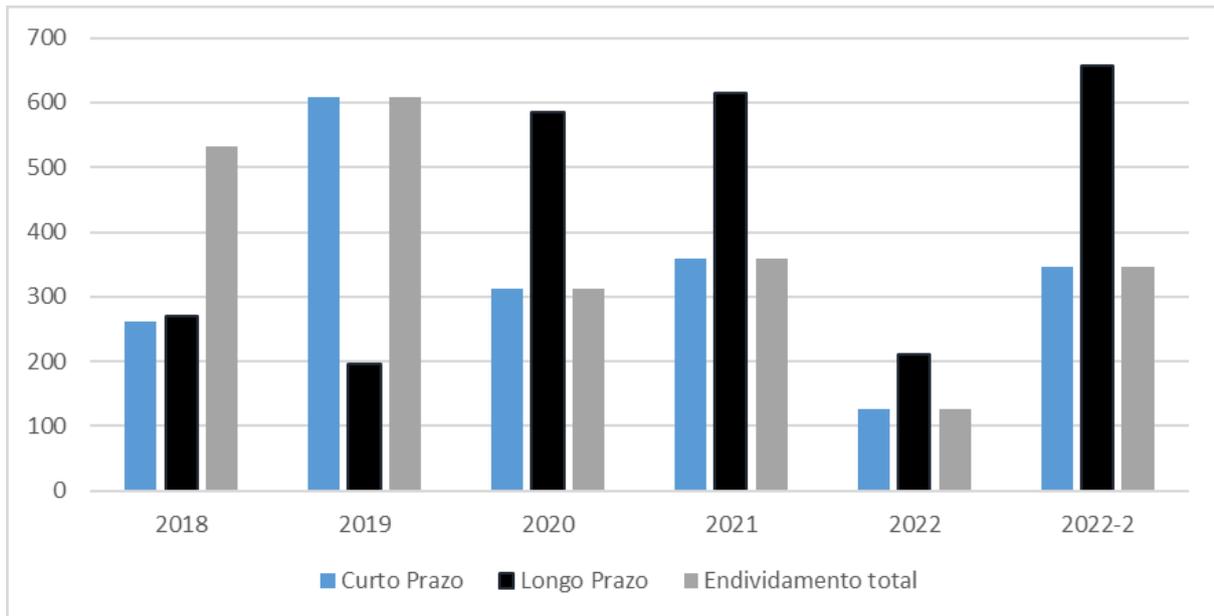


Fonte: Organizado pelo autor com base nos dados da pesquisa, a partir de dados coletado de Cruzeiro (2023)

O Gráfico 4 Endividamento do clube Cruzeiro curto e longo prazo tem uma grande redução em comparação com os anos anteriores, isso muito por conta da SAF do Cruzeiro ser

uma nova empresa que não incorporou os passivos do Cruzeiro, para melhor avaliação foi segregado o endividamento da SAF na planilha como 2022 e da Associação 2022-2, pois para os valores de endividamento da associação, foi protocolado um pedido de recuperação judicial (PRJ- Associação) e apresentando um plano para mesma.

Gráfico 4: Endividamento do clube Cruzeiro curto e longo prazo (em milhares)



Fonte: Organizado pelo autor com base nos dados da pesquisa, a partir de dados coletado de Cruzeiro (2023)

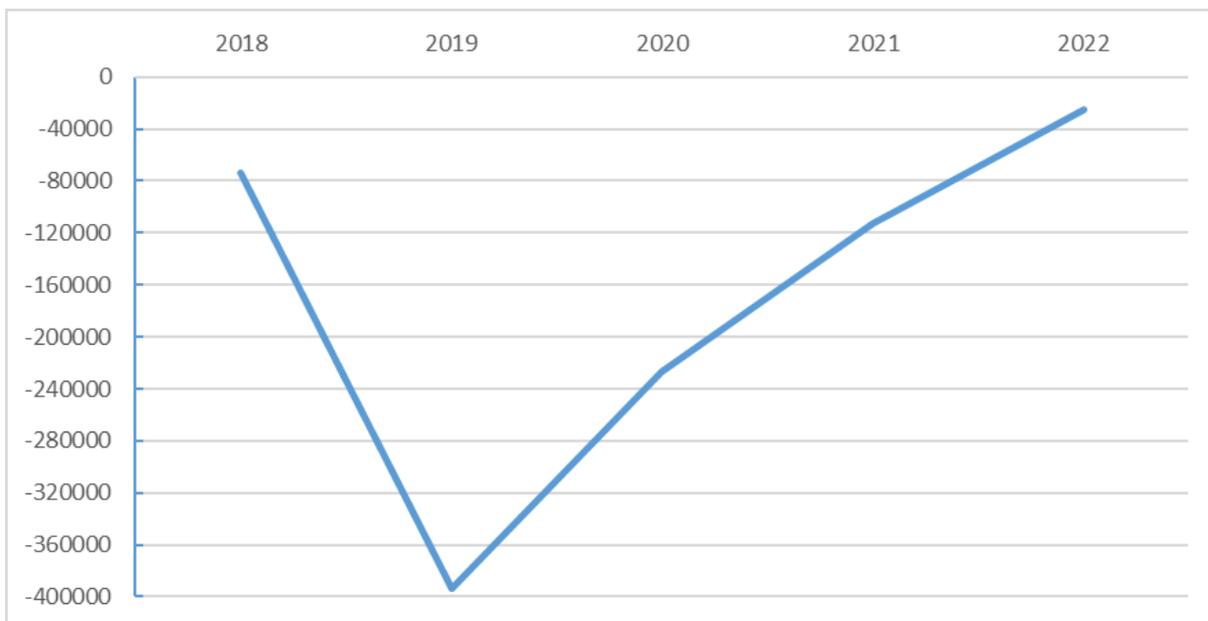
A nota explicativa 2.8 traz o entendimento da administração do Cruzeiro SAF, sobre o acordo de Investimento e da Lei da SAF, que a companhia não possui uma obrigação presente, mas sim futura, de auxiliar financeiramente ao Cruzeiro Associação de acordo com os prazos de pagamento previstos no plano de recuperação judicial do Cruzeiro Associação.

Como resultado, a Administração concluiu que a obrigação de pagar o auxílio financeiro ao Cruzeiro Associação será reconhecida progressivamente de acordo com os prazos de pagamento previstos no PRJ do Cruzeiro Associação.

Nesse ano, o Cruzeiro repassou R\$92 milhões para ajuda financeira ao Cruzeiro Associação, incluindo pagamento de R\$7,9 milhões em impostos devidos em atraso de responsabilidade do Cruzeiro Associação, em relação a negociação da aquisição das Tocas da Raposa I e II, o negócio foi sacramentado no valor de R\$216 milhões e parcelado para pagamento em 12 anos, daí vem o valor que o Cruzeiro SAF possui na Gráfico 4, Endividamento do clube Cruzeiro curto e longo prazo, sendo sua dívida de longo prazo a compra das tocas

Conforme analisando no Gráfico 5 Resultado líquido do Cruzeiro, ainda que no ano de 2022 o resultado tenha sido prejuízo, se compararmos com o ano de 2021 a uma redução de 78%, isso por conta da redução de custos e aumento de receitas que o clube teve sobre a nova gestão.

Gráfico 5: Resultado líquido do Cruzeiro (em milhares)



Fonte: Organizado pelo autor com base nos dados da pesquisa, a partir de dados coletado de Cruzeiro (2023)

De acordo com as demonstrações apresentadas, o clube Cruzeiro SAF, demonstrou uma evolução satisfatória em seu resultado em comparação com os anos anteriores, mesmo levando em consideração que a legislação para as sociedades anônimas do futebol foi recém implementada no Brasil.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Lei 14.193/2021 veio para promover uma gestão mais competente e profissional por parte dos dirigentes, pois quando um clube tem um dono, o mesmo terá interesse na obtenção de lucro com tal atividade, tornando a gestão mais comprometida a fim de aliviar as contas e buscar fontes de receita, coisa que não verificamos na gestão das associações, onde muitas delas são geridas pensando somente no mandato de seu presidente, que na maioria das vezes não se importa como deixa o clube para próxima gestão, o que gera uma bola de neve em dívidas.

Convergente com isso, a partir do momento que o clube tem um dono, ele responde pelo capital que possui do mesmo, por isso também tem a preocupações com débitos trabalhistas e cíveis.

O presente estudo teve por objetivo a análise dos modelos de gestão do clube de futebol Cruzeiro, através de suas demonstrações contábeis e avaliação das constituições dos clubes que aderiram pela SAF.

Como verificou-se no Cruzeiro a opção pela SAF, não é uma forma de se livrar das dívidas existentes da associação e ficar somente com os ativos do clube, mas sim, é a maneira encontrada de realizar as vendas dos ativos do clube e participação na SAF para um terceiro investidor, a fim da associação conseguir obter recursos para pagar seus credores ao longo dos anos.

O Cruzeiro foi escolhido para a análise, pois no curto período em que os novos donos estiveram no comando, já é possível identificar diversas mudanças, não só ocorridas dentro da parte esportiva do clube mas em sua administração e diretoria que passou a ter profissionais capacitados e com conhecimento de suas áreas de atuação, o que fez com que o clube após 2 anos na segunda divisão do campeonato nacional com a antiga gestão em apenas um ano sobre o novo comando, conseguiu ser campeão da segunda divisão e voltou à elite do futebol.

Dessa forma é possível concluir que essa nova configuração de constituição dos clubes alinhado com planejamento eficiente e criterioso, fomenta novos investimentos no setor como um todo o que o torna cada vez mais atrativo e valioso, desenvolvendo o futebol brasileiro a fim de conseguir competir com os outros clubes do mundo.

Essa pesquisa foi realizada sobre um tema novo no Brasil, pois a publicação da Lei 14.193/2021 foi realizada no segundo semestre de 2021. Como não existem muitos outros estudos sobre esta nova modalidade de clubes no Brasil, fica a sugestão para futuros estudos realizarem uma análise mais aprofundada nos resultados e finanças dos clubes que aderirem a lei das SAF como o Cruzeiro, pois terão mais dados e um período maior para analisar como SAF.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 9.615/98, de 24 de março de 1998. **Lei Pelé**, Brasília, DF, 24 mar. 1998. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19615consol.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19615consol.htm). Acesso em: 15 mar. 2023.

BRASIL. Lei nº 14.193/21, de 06 de agosto de 2021. Lei da Sociedade Anônima do Futebol. Brasília, DF: Presidente da República. 2021. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/114193.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114193.htm). Acessado em: 16 mar. 2023

CARLEZZO, Eduardo. Governança corporativa em clubes de futebol. **Revista Brasileira de Direito Desportivo**, v. 4, p. 149, 2003.

CHIMELLO, Rodrigo Figueira. O cenário de futebol Brasileiro com a chegada da nova lei das Sociedades Anônimas de Futebol. 2022. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/27977>. Acesso em 29/08/2023.

CIVIL, Código. Código civil. **Código Civil**, 2005.

COELHO, C. M. P.; NIYAMA, J. K.; RODRIGUES, J. M. Análise da qualidade da informação contábil frente a implementação dos IFRS: uma pesquisa baseada nos periódicos internacionais (1999 a 2010). **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 6, n. 2, p. 7-20, jul./dez. 2011.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. **Relatório impacto do futebol brasileiro**. Disponível em: [https://conteudo.cbf.com.br/cdn/201912/20191213172843\\_346.pdf](https://conteudo.cbf.com.br/cdn/201912/20191213172843_346.pdf). Acesso em: 01/03/2023.

CRUZEIRO, Demonstrações contábeis 2022, Disponível em: <https://clubesdocruzeiro.com.br/balanco-patrimonial/>. Acesso em: 17/09/2023.

DANTAS, José Alves et al. A dualidade entre os benefícios do disclosure e a relutância das organizações em aumentar o grau de evidenciação. **Revista Economia & Gestão**, v. 5, n. 11, p. 56-76, 2005.

DE CONTABILIDADE, CFC Conselho Federal. ITG 2002 (R1): Entidades sem Finalidade de Lucros. **Brasília: Diário Oficial da União**, v. 2, 2015.

DELBONI, Guilherme Budrin Birolli. Cruzeiro Esporte Clube SAF: uma análise das disposições da lei nº 14.193/21 (lei da SAF). 2023.

DO SUL, Rio Grande. Terceiro Setor Guia de orientação para o profissional da Contabilidade. 2018.

DIMITRI, Alexandre. A Reorganização Societária De Clube Para SAF Ou ‘Clube-Empresa’ (the Reorganization of Football Club to SAF or ‘Club-Company’). **Available at SSRN 3664254**, 2020.

EVALDT, Matheus et al. Eficiência nos custos dos clubes brasileiros de futebol: explicação para seu desempenho ou somente desperdício?. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2015.

GE-GLOBO ESPORTE. Brasileirão chega a seis times com SAFs negociadas. Redação do ge — Curitiba, 23/06/2023. Disponível em: <https://ge.globo.com/pr/futebol/brasileirao-serie-a/noticia/2023/06/23/brasileirao-chega-a-seis-times-com-safs-negociadas-veja-os-valores-e-os-detalhes.ghtml>. Acesso 04/09/2023

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos. Como classificar as pesquisas. **Como elaborar projetos de pesquisa**, v. 4, n. 1, p. 44-45, 2002. Disponível em [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo\\_C1\\_como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa\\_-\\_antonio\\_carlos\\_gil.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf). Acesso 29/08/2023

ITAÚ BBA. **Análise Econômico-Financeira dos Clubes de Futebol Brasileiros** | 2017. Dados Financeiros de 2016. Set. 2017. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/cassiozipa/anlise-dos-clubes-brasileiros-2016-ita-bba.pdf> Acesso em: 26 ago. 2023.

ISHIKAWA, Marcio Toshikazu; JÚNIOR, Vicente da Fonseca Bezerra; ISHIKURA, Edison Ryu. Transparência das Informações Contábeis Nos Clubes de Futebol. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2002.

IUDICIBUS, S. de. **Teoria da contabilidade**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1982.

LEMOS, Brenno Agassi. Desempenho dentro de campo versus fora de campo: relação dos aspectos financeiros e esportivos dos clubes de futebol brasileiros. 2021.

MARQUES, Daniel Siqueira Pitta. **Administração de clubes de futebol profissional e governança corporativa: um estudo de casos múltiplos com clubes do estado de São Paulo**. 2005. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

MICHELS NAZI, Régis; AMBONI, Nério. Governança e Futebol: Um Estudo em Clubes de Caxias do Sul. **Revista PODIUM Esporte, Lazer e Turismo**, v. 2, pág. 240-259, 2018.

NAKAMURA, Wilson Toshiro. Reflexões sobre a gestão de clubes de futebol no Brasil. **Journal of Financial Innovation**, v. 1, n. 1, p. 40-52, 2015.

OLIVEIRA, N. Novo modelo de clubes de futebol, SAF começa a se tornar realidade. **Agência Senado**, v. 22, 2022.

REZENDE, A. J.; CUSTÓDIO, R. S. Uma análise da evidenciação dos direitos federativos nas demonstrações contábeis dos clubes de futebol brasileiros. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade, Brasília**, v. 6, n. 3, p. 229-245, jul./set. 2012.

SILVA, J. A. F.; CARVALHO, F. A. A. Evidenciação e desempenho em organizações desportivas: um estudo empírico sobre clubes de futebol. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 3, n. 6, p. 96-116, maio/ago. 2009. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34743>. Acesso em: 21 mar. 2023.

SILVA, César Augusto Tibúrcio; TEIXEIRA, Hígor Medeiros; NIYAMA, Jorge Katsumi. Evidenciação contábil em entidades desportivas: uma análise dos clubes de futebol brasileiros. In: **Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**. 2009.

SOUZA, Gabrieli Muller de et al. SAF COMO NOVO MODELO DE GESTÃO DO FUTEBOL. 2022.

REZENDE, A. J.; DALMÁCIO, F. Z.; SALGADO, A. L. Nível de Disclosure das Atividades Operacionais, Econômicas e Financeiras dos Clubes Brasileiros. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 13, n. 2, p. 36-50, mai/ago, 2010.

SILVESTRE, A. D. Auditoria independente: **um estudo sobre o conteúdo dos relatórios das demonstrações contábeis dos clubes de futebol brasileiros**. Trabalho de conclusão de curso (Graduação) – Faculdade de Ciências Contábeis, Universidade de Caxias do Sul Caxias do Sul, 2013.

SOBRAL, Lucca Bertolucci. Sociedades anônimas do futebol—histórico de criação da do clube empresa no Brasil e a lei 14.193/2021. 2022.

SOARES, Mário Luiz. **A miopia do marketing esportivo dos clubes de futebol no Brasil: proposta de um modelo de gestão de marketing esportivo para os clubes brasileiros.** 2007. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

VICENTE, C.; ALBERTO, L. Gestão de clubes de futebol brasileiros: fontes alternativas de receita. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v.1, n.3, p.195-209, 2006.

YAMAMOTO, Marina Mitiyo; SALOTTI, Bruno Meirelles. Informação contábil: estudos sobre a sua divulgação no mercado de capitais. 2006.

ZAIA, R.; FREY, I. A. Demonstrações Contábeis dos Clubes de Futebol do Campeonato Catarinense de 2012: verificação da adequação à legislação vigente. In: Congresso UFSC de controladoria e finanças, 5, 2014, Santa Catarina. **Anais...** Santa Catarina: UFSC, 2014.