



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Matheus de Rezende Corrêa Münch Pires  
118165899

**Clubes-empresa: análise dos efeitos da adoção para uma melhor  
administração dos clubes de futebol no Brasil**

Orientador: Prof. Jorge Lacerda Werneck

RIO DE JANEIRO  
JANEIRO 2023

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 – A relação entre receitas e dívidas do Bragantino em 2020.....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 2 – O perfil do endividamento do Bragantino por vencimento em 2020.....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 3 – A relação entre receitas e dívidas do Bragantino em 2021.....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 4 – O perfil do endividamento do Bragantino por vencimento em 2021.....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 5 – O perfil do endividamento do Bragantino por tipo em 2021.....</b>	<b>23</b>

## **RESUMO**

Apesar do futebol brasileiro ser um dos maiores mercados no mundo, é um dos que menos gera receita no esporte. Isso porque, no Brasil, os clubes são, em sua grande maioria, associações sem fins lucrativos caracterizados por má gestão e escândalos de corrupção. Desse modo, o objetivo desse trabalho é analisar os efeitos da adoção de clubes-empresa em relação à administração dos clubes brasileiros. Para isso, coletou-se dados para realizar estudos de casos do Red Bull Bragantino e Cruzeiro Esporte Clube. Ambos os clubes passaram por mudanças estratégicas nos últimos anos, como a parceria com a empresa austríaca e a venda da Cruzeiro SAF. Como resultado, foi encontrado que as reformas adotadas pelas novas gestões desses clubes trouxeram diversas melhorias em termos de gerenciamento administrativo, financeiro e estratégico, que implicaram em melhorias também dentro de campo.

**Palavras-chave:** Futebol, Gestão, Clube-empresa, Investimento.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 O Problema de Pesquisa.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2 Objetivo.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Justificativa.....</b>	<b>6</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Captação de Investimentos.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2 Gestão e Conscientização.....</b>	<b>11</b>
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>14</b>
<b>3.1 Tipo de Pesquisa.....</b>	<b>14</b>
<b>3.2 Objeto de Pesquisa.....</b>	<b>15</b>
<b>3.3 Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados.....</b>	<b>16</b>
<b>3.4 Limitações do Método.....</b>	<b>17</b>
<b>4. ESTUDO DE CASO DO RED BULL BRAGANTINO.....</b>	<b>17</b>
<b>5. ESTUDO DE CASO DO CRUZEIRO ESPORTE CLUBE.....</b>	<b>23</b>
<b>6. CONCLUSÃO.....</b>	<b>28</b>
<b>7. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>31</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1. O Problema de Pesquisa**

Há anos, o futebol brasileiro sofre com duras críticas em relação a falta de gestão nos clubes. Com a pandemia do covid-19, esse problema se intensificou, pois a falta de público nos estádios fez com que a renda de cada clube diminuísse.

A pedido da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), empresa de consultoria Ernst & Young demonstrou em seu levantamento de dados que 92% dos clubes das cinco principais ligas europeias (Alemanha, Espanha, França, Inglaterra e Itália) funcionam como empresas. Entretanto, no Brasil o número é exatamente o inverso: apenas 8% dos clubes da Série A funcionam como empresas. Se considerarmos a Série B também, o número fica ainda pior: 4% dos clubes funcionam como empresas (CBF, 2019).

Em agosto de 2021, oriunda do Projeto de Lei (PL) 5.516/2019, do senador Rodrigo Pacheco (PSD-MG), presidente do Senado, foi sancionada a Lei 14.193/2021 que autoriza os clubes a se organizarem sob a forma de Sociedades Anônimas do Futebol (SAF), o primeiro passo do Brasil para se aproximar das variantes de clube-empresa mundo afora (OLIVEIRA, 2022).

Assim, à partir dessa lei, os clubes de futebol brasileiros passaram a poder receber recursos financeiros de pessoas físicas, jurídicas e fundos de investimento. Entretanto, a grande maioria dos clubes ainda são considerados associações sem fins lucrativos. Em sua maioria, a gestão é feita por presidentes eleitos em um clube de associados. Com isso, quais serão os benefícios da adoção de um clube-empresa pelos clubes brasileiros? (OLIVEIRA, 2022).

### **1.2. Objetivo**

Identificar os benefícios que a adoção de um clube-empresa pode trazer para a administração de um clube de futebol no Brasil, levando em consideração exemplos de casos já existentes no futebol nacional.

### 1.3. Justificativa

Um estudo inédito da empresa de marketing esportivo Sports Value (Sports Value, 2021), que foi feito com o objetivo de avaliar o potencial mercadológico do futebol brasileiro, identificou que, apesar do Brasil ser um dos maiores mercados do mundo no futebol, é um dos países que menos gera receita no esporte. Em 2020, os principais clubes do Brasil arrecadaram mais de R\$ 4.5 bilhões. Em um primeiro momento, pode até parecer um valor considerável, mas é algo irrisório perto do que o esporte movimenta no mundo todo. Conforme estudo desta empresa, as receitas relacionadas ao futebol são superiores a US\$ 300 bilhões. O levantamento mostra que existiam, em 2020, cerca de 160 milhões de torcedores brasileiros. Um potencial público consumidor que poderia alavancar as receitas dos clubes, mas o que se vê é uma dependência financeira em relação aos direitos de TV e vendas de jogadores que representam 65% das rendas dos times (SOUZA, 2021).

Ao mesmo tempo, as categorias de base dos clubes brasileiros deixaram de ter a formação e o desenvolvimento de jogadores juvenis como objetivo principal, tornando-se um fator crítico para o planejamento financeiro das equipes. Com o passar dos anos, a quantidade de jogadores jovens que foram vendidos dos clubes brasileiros aumenta cada vez mais. As principais promessas brasileiras se transferem para o exterior (em grande maioria, a Europa) sem terem se firmado ou conquistado títulos com o seu clube formador. (LANCE, 2019)

Como a situação financeira da maioria dos clubes brasileiros não é positiva, a venda de jovens jogadores logo assim que se projetam para o futebol é vista com bons olhos. Dessa forma, o Brasil se tornou um país exportador de jogadores, contribuindo para o aumento da desigualdade do nível técnico quando comparado com o continente europeu. (LANCE, 2019)

Com o passar dos anos, o futebol no] Brasil vem sofrendo com as suas más gestões. O que antes era um motivo para que o país fosse reconhecido mundialmente, hoje já é visto com uma certa indiferença.

Há cerca de cinquenta anos atrás, o futebol brasileiro era considerado senão o melhor, um dos melhores do mundo. Entretanto, há mais ou menos vinte anos, o mercado começou a mudar: os clubes europeus, em sua maioria, adotaram o método

de clube-empresa, enquanto os brasileiros estagnaram e continuaram funcionando como uma entidade sem fins lucrativos. O resultado foi: nas últimas quatorze finais de Mundial de Clubes, apenas um clube brasileiro foi campeão e nas últimas quatro Copas do Mundo (quinze anos), apenas seleções europeias foram campeãs.

Mas o que a adoção de clubes-empresa poderia mudar de fato? Mais investidores poderiam ser atraídos a investir no futebol brasileiro. Um investidor não é atraído a investir em um mercado aonde o principal resultado é dentro de campo e não nas finanças.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A maioria dos clubes de futebol é constituída sob a forma de associação civil sem fins lucrativos, em que os associados se unem em prol de objetivos e ideais em comum. A fundação do Clube de Regatas do Flamengo, por exemplo, se deu no ano de 1895, quando um grupo de jovens, após ter seu barco furtado, se associou para fundar um clube de remo – à época, o esporte mais popular do país –, adquirindo uma nova embarcação para disputar a modalidade com clubes de outros bairros. (FERRAZ; SERRA, 2021)

Desde então, muita coisa mudou. O futebol evoluiu de tal forma que, se fosse um país, a indústria global do futebol seria a 17ª maior economia do mundo, de acordo com Marian Otamendi, diretora do *World Football Summit*. Esse fato a colocaria à frente de países como Holanda, Arábia Saudita, Turquia e Suíça, por exemplo. (OTAMENDI, 2018)

Tamanha é a importância do esporte em uma sociedade que, no Brasil, a exemplo de outros países, o direito ao esporte, o fomento do Poder Público à prática desportiva e à autonomia das entidades desportivas quanto à sua organização e funcionamento são previstos e garantidos constitucionalmente. (VARGAS, 1995)

Prevista na Carta Magna de 1988, conhecida como “Constituição Cidadã” por ter sido escrita durante o processo de redemocratização do Brasil após o fim da Ditadura Militar, o que visava evitar justamente a intervenção estatal no esporte com finalidade política, o que, de fato ocorreu nos regimes autoritários que marcaram a

história do Brasil. Segundo Fachada, o governo de Getúlio Vargas, iniciado em 1937, utilizou do esporte como ferramenta política para propagar os ideais varguistas. É perceptível que o futebol foi utilizado através de dois grandes prismas: de um lado, a higienização, o controle social das massas e a criação de uma identidade nacional; de outro, o fortalecimento da imagem do Estado, atrelando o seu líder às vitórias desportivas. (FACHADA, 2017)

Porém, ainda que a Carta Magna de 1988 tenha garantido a autonomia das entidades desportivas, as intervenções político-estatais seguem influenciando o esporte brasileiro até os dias atuais. O modelo hierárquico do esporte brasileiro, por exemplo, em que os clubes são filiados às federações estaduais, que, por sua vez, são filiadas à confederação nacional, foi implementado pelo Decreto-Lei nº 3.199/41, promulgado sob a vigência do Estado Novo. O referido Decreto, dentre outras previsões intervencionistas e autoritárias, proibia a prática do futebol por mulheres e determinava que a contratação de técnicos estrangeiros deveria ser previamente autorizada pelo Conselho Nacional de Desportos. Tais questões são inconcebíveis para os dias atuais, regendo o caráter associativo do futebol nacional. (BRASIL, 2018; BRASIL, 1941)

Fato é que, mesmo legislando sobre o esporte, o Brasil nunca regulou efetivamente a indústria do futebol profissional de maneira empresarial. A implementação do chamado clube empresa vem sendo discutida há décadas e foi tentada com a edição da Lei 8.672/93 e da Lei 9.615/98, conhecidas, respectivamente, como “Lei Zico” e “Lei Pelé”, à época ministros do esporte quando, cada um. Enquanto a Lei Zico facultou às agremiações esportivas que se transformassem em empresa, a Lei Pelé, que revogou a Lei Zico e segue vigendo até os dias de hoje, previa a obrigatoriedade de que os clubes brasileiros passassem a se organizar sob a forma de sociedades empresárias no prazo de dois anos, que posteriormente foi dilatado para três anos, com a alteração da Lei 9.940/99. (BRASIL, 1993; BRASIL, 1998; BRASIL, 1999)

Porém, logo no ano de 2000, a Lei Pelé foi alterada pela Lei 9.981/00, que revogou o dispositivo que obrigava que os clubes se organizassem como sociedades empresárias, fazendo com que a transformação voltasse a ser facultativa, como já acontecia na Lei Zico. (BRASIL, 2000)



Assim, visando fugir da alta carga tributária incidente sobre uma sociedade empresária e por questões políticas, os clubes seguiram exercendo suas atividades sob o formato de associação civil sem fins lucrativos, gerando um ambiente propício ao amadorismo, à falta de transparência e a não adoção de boas práticas de gestão corporativa, o que, como já exposto, pode ser considerado como uma das causas da grave crise enfrentada pelo futebol brasileiro. Da mesma forma, embora a grande maioria dos clubes de futebol no Brasil sejam organizados como associações civis sem fins lucrativos, o fato é que muitos clubes exercem atividades econômicas, com movimentação financeira anual na casa das centenas de milhões de reais. (NETO, 2019).

No livro “O Direito do Desporto e na Prática Profissional em Educação Física”, a importância social do esporte é destacada pela ligação entre o esporte e fatores econômicos, como o mercado de consumo e publicidade. (VARGAS, 2017)

Mesmo abaixo do seu potencial, a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) publicou em dezembro de 2019 um relatório sobre o impacto do futebol brasileiro na economia. É identificado que o futebol movimentou 52,9 bilhões de reais em 2018, sendo responsável por 0,72% do Produto Interno Bruto brasileiro. No mesmo sentido, Pedro Trengrouse, afirma que o futebol brasileiro gera cerca de 370 mil empregos, mas poderia gerar mais de 2 milhões, se fosse melhor organizado e estruturado. Mais de 70% da contribuição do futebol brasileiro em relação ao PIB do país se referem à participação dos clubes. (CBF, 2019)

Além dos pontos jurídicos já citados, a gestão amadora faz com que os clubes não considerem o futebol brasileiro em si como um produto a ser desenvolvido e explorado, ainda que isso impacte negativamente no potencial das receitas a médio e longo prazo. Os clubes no Brasil, através de seus dirigentes, atuam de forma isolada, sem qualquer representatividade para negociar os direitos de transmissão das competições. Em contraponto, na Europa são adotadas medidas para assegurar maior equilíbrio e competitividade para as ligas nacionais, como a Premier League, na Inglaterra. (DE AZEVEDO, 1999)

Com a adoção do método clube-empresa, duas mudanças passariam a ser implementadas no primeiro momento em um clube de futebol: a forma de captação de investimentos e a gestão e conscientização dos ativos. Para qualquer empresa ou

ideia sair do papel é necessário que haja investimentos. Em um clube de futebol não é diferente. Com o método de clube-empresa, há uma maior atenção para a captação de investidores. O método de gestão é outra falha encontrada dentro dos clubes de futebol no Brasil. Muitos clubes de tradição se encontraram com imensas dívidas pela falta de uma boa gestão e conscientização nos últimos anos, como é o exemplo do Cruzeiro Esporte Clube e do Botafogo de Futebol e Regatas (REIS, 2021).

Perruci (2017, p. 41-42) explica que

importante observar que o viés econômico da associação deve ser entendido de maneira restrita. Significa dizer que a caracterização da atividade econômica deve ser compreendida como sinônima do *animus lucrandi* e sua partilha posterior entre os integrantes da pessoa jurídica. Significa dizer que a simples verificação de resultado positivo – lucro – não é suficiente para descaracterizar o ente como associação. Nesta hipótese pelo fato de não se admitir na associação comunhão de direitos e obrigações recíprocas entre seus integrantes, não se poderá falar de economicidade da pessoa jurídica. A economicidade da atividade do ente jurídico informa a necessidade de ser produtora de riquezas e, por isto de bens, ou ainda de serviços patrimonialmente avaliáveis. Essas atividades podem ser exercidas como meio ou como finalidade. Na primeira hipótese ter-se-á a reversão integral do resultado obtido em benefício da própria entidade, como ocorre no seio das associações. É o caso, por exemplo, de 15 entidade de prática desportiva que vende a seus membros uniformes e outros produtos do clube, sem dividir o resultado com seus sócios, mas vertendo-o para a própria entidade, visto que possuem como principal motivação e objetivo o exercício e promoção de atividades esportivas.

De acordo com Rodrigo Pacheco, membro do partido PSD, pelo estado de MG, presidente do Senado Federal, “a transformação do regime de tutela do futebol para a Sociedade Anônima de Futebol (SAF) vai possibilitar a recuperação da atividade futebolística, aproximando-a dos exemplos bem-sucedidos que se verificam em países como Alemanha, Portugal e Espanha” (OLIVEIRA, 2022).

## **2.1. Captação de Investimentos**

O principal objetivo do “clube-empresa” é a formação de atletas profissionais para se obter receitas por meio da negociação dos direitos esportivos dos jogadores, além de permitir a exploração econômica de ativos, incluindo de estádios a centros de treinamento. (OLIVEIRA, 2022).

De fato, os investidores estão interessados majoritariamente nos retornos financeiros. O movimento de transformar um clube em uma SAF (Sociedade Anônima de Futebol) é uma forma de captar mais investidores para a sua organização. Desde

o comprador de fato do clube até as empresas que tem a intenção de patrociná-lo. (OLIVEIRA, 2022).

É claro que uma empresa irá preferir investir em um clube em que o foco principal são as finanças do que em um clube em que o objetivo é o esportivo. Um investidor não tem o objetivo de alocar os seus recursos em um local onde não haja segurança nem liquidez. Assim, o movimento de clubes-empresa é uma oportunidade para equipes que buscam investimentos internos para que possam competir de igual para igual com os clubes que já possuem uma boa capacidade financeira. (OLIVEIRA, 2022).

É possível destacar a possibilidade dos clubes captarem recursos no mercado de capitais por meio da emissão de debêntures. Diante da dificuldade de gerar novas receitas e lidar com um enorme endividamento, esse mecanismo se mostra uma excelente oportunidade para a sobrevivência dos clubes.

Segundo Oliveira (2022), o modelo português, batizado de Sociedade Anônima Desportiva (SAD), é bem-sucedido em termos de arrecadação de recursos e transparência da gestão, aspecto crucial no que se refere ao comportamento de empresas futebolísticas de capital aberto, ou seja, que têm ações negociadas nas bolsas de valores.

O primeiro clube a anunciar sua possível conversão em SAF foi o Cruzeiro, no dia 18 de dezembro de 2021. O ex-jogador do time mineiro e da Seleção Brasileira Ronaldo Nazário estaria disposto a destinar também algo em torno de R\$ 400 milhões ao clube, com a garantia de 90% do controle sobre a nova entidade. Ele firmou um contrato de intenção de compra vinculada à possibilidade real de saneamento das finanças do clube (OLIVEIRA, 2022).

## **2.2. Gestão e Conscientização**

De acordo com PEREIRA (2000) o modelo de gestão de uma empresa compreende um conjunto de crenças, valores e princípios que determine a forma como a empresa é administrada. Inclui crenças e valores sobre o processo de planejamento e controle, grau de autonomia dos gestores, critérios de avaliação de desempenho e princípios que determinam a postura gerencial. Sob forte influência dos proprietários e principais executivos das empresas, o modelo de gestão influencia

fortemente a forma como os gestores decidem na empresa. Sua importância se revela por influenciar todos os subsistemas da empresa, condicionando a interação da empresa com demais sistemas que compõem o seu ambiente externo”.

A análise estatística realizada por SZYMANSKI & KUYPERS (1999), apresenta a existência de dois fatores que ilustram funcionamento do negócio, onde o primeiro demonstra a relação diretamente proporcional entre gastos com salários e sucesso no campeonato, já o segundo, comprova que existe uma relação diretamente proporcional entre sucesso nos campeonatos e as receitas. Assim, conclui-se que, quanto maiores os gastos de um clube com salários, maior será a probabilidade deste clube alcançar melhores desempenhos em campo.

LEOCINI & SILVA afirmam que, “o mercado de jogadores é bastante eficiente, isto é, que os melhores salários são geralmente pagos aos melhores jogadores e quanto melhor seu desempenho em campo maior deverá ser sua geração de receitas”. (LEONCINI; SILVA, 2005)

A gestão estratégica do clube de futebol procura gerir de forma eficaz os recursos, para obter a maximização das receitas e o controle de custos simultaneamente à obtenção de títulos. Segundo SZYMANSKI & KUYPERS (1999), apesar da gestão estratégica contemplar objetivos aparentemente conflitantes, como a obtenção de títulos e o controle de custos, esta definição está baseada no relacionamento que é fundamental dentro da estrutura do negócio para os clubes.

LEOCINI & SILVA (2000) também destacam que independentemente do modelo de gestão aplicado a um clube de futebol, este deve abranger definições, princípios e funções que atendam um modelo de gestão a partir de questões que abordem os objetivos estratégicos do clube e os fatores de sucesso.

Na segunda metade do século XX, o Manchester United tornou-se um dos grandes nomes do futebol quando o assunto é modelo de gestão estratégica eficaz. Naquele momento, o clube focava na contenção dos custos e na redução de gastos com salários e transferências de jogadores. (PEREIRA; MÁRCIA; DA SILVA, [s.d.])

Apesar do lucro gerado com o sucesso das medidas adotadas, o desempenho em campo trouxe a insatisfação de torcedores e patrocinadores. Em seguida, com o lançamento de ações no mercado financeiro, o desempenho em campo finalmente pode ser notado, o que torna o Manchester United um modelo de gestão estratégica

eficaz. Em termos de objetivos estratégicos, o lucro do clube começa a ser percebido como algo fundamental, e a principal missão do clube seria a exploração da marca do clube. (PEREIRA; MÁRCIA; DA SILVA, [s.d.]

O desempenho de um clube em campo, é significativamente dependente do gasto com salários. Por sua vez, a geração de receitas, neste mercado, está ligada ao torcedor, que é influenciado pelo desempenho em campo. É sob esta lógica econômica do negócio que o Manchester concebe seu modelo de gestão estratégica. (PEREIRA; MÁRCIA; DA SILVA, [s.d.]

Os princípios de gestão usados pelo Manchester United abordam três aspectos: o controle salarial e de transferência dos jogadores, a maximização de receitas (fruto do desempenho em campo) e a exploração de seu estádio, construído para gerar receita durante todo o ano sob diversas formas. Estes três pilares do modelo de gestão do clube inglês traduzem a estratégia global e procura equidade entre os interesses de todos no ambiente operacional do clube (sócios, acionistas, torcedores, governo, imprensa, patrocinadores e jogadores). (LEOCINI & SILVA, 2000).

Em contraponto ao modelo de gestão analisado acima, durante décadas nos deparamos com gestões ultrapassadas que faltaram com transparência, acumularam dívidas impagáveis e ainda protagonizaram escândalos de corrupção no futebol brasileiro. Perruci (2017, p. 75) menciona que

o ponto de partida para a elaboração da SAD espanhola era a necessidade de criação de regras capazes de responsabilizar os administradores dos clubes de futebol, bem como o saneamento econômico-financeiro dos clubes de futebol profissional.

O modelo de associação sem fins lucrativos, no qual a maioria dos clubes brasileiros funcionam hoje, é um convite para que esse problema se perdue. Geralmente, uma chapa é eleita por um grupo de sócios e assumem cargos administrativos não remunerados. A consequência desse sistema é o surgimento de gestores mais preocupados com os resultados dentro de campo do que fora dele.

Assim, a SAF pode corrigir problemas de gestões anteriores, com saltos na gestão e na conscientização dos ativos e patrimônios de um clube de futebol do mesmo modo como se acontece com uma empresa privada. Oliveira (2022) relata que

porque hoje o clube social não tem dono. É como o setor público. Então acho que o interesse hoje do investidor é em controlar a operação, como é o caso do Ronaldo, no Cruzeiro. Então, [a questão] é trazer controle privado para a administração do futebol. O Flamengo, o Athletico Paranaense, o Ceará hoje são bons exemplos de boa administração sem necessariamente terem virado empresa. Mas é óbvio que os mecanismos, as ferramentas de que a lei dispõe [têm] um impacto direto no financiamento dos clubes, que hoje é o maior problema. Todo o dinheiro que entra nos clubes já está todo consumido por [compromissos de] anos anteriores. E aí eles usam empréstimos para cobrir esse rombo ou fecham [os balanços] com pesadas perdas e têm dívidas enormes. Essa é a grande realidade. Então, na nossa visão, o que essa lei pode trazer é uma melhora da gestão usando as ferramentas de que o mercado financeiro dispõe. Essa lei é moderna, mas ela não é a solução [em si].

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. Tipo de Pesquisa**

O estudo de caso é uma metodologia aplicada para avaliar ou descrever situações dinâmicas em que o elemento humano está presente. Busca-se apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto, mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado.

Trata-se de uma metodologia válida, conforme podemos ver em Yin (2001, p. 24), nas situações em que as questões a serem respondidas são do tipo “como?” ou “por que?”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e em situações nas quais o foco se encontra em fenômenos complexos e contemporâneos, inseridos no contexto da vida real.

O método Survey, que é o utilizado nesta pesquisa, é adequado para responder perguntas do tipo “como?”, algo presente de forma indireta, além de ter como fim coletar dados para observar as características e opiniões. Para analisar os efeitos dos clubes que se tornaram SAF ao redor do mundo, serão mensuradas questões como investimentos, gestões e outros fatores administrativos e financeiros relacionados à um clube de futebol.

O Estudo de Caso será utilizado, pois se terá a chance de observar um fenômeno que anteriormente era inacessível à realidade brasileira.

### 3.2. Objeto de Pesquisa

O objeto de pesquisa será focado na análise da pesquisa no Estudo de Caso. Os casos estudados serão os do grupo Red Bull e Cruzeiro Esporte Clube.

Em 2019, a marca de energético Red Bull, mundialmente conhecida, fundiu seu pequeno time de mesmo nome, com o tradicional Bragantino, surgindo o Red Bull Bragantino, que seria gerido pela marca de energéticos (CHAVES, 2019).

Em poucos anos de investimentos, a transformação do clube já se mostrou ser bem vantajosa para ambas as partes. Em 2019, foi adquirido pela empresa Red Bull e no mesmo ano foi campeão do Campeonato Brasileiro Série B após duas rodadas. Em 2020, obteve pela primeira vez na história o acesso para uma competição continental. Em 2021, foi vice-campeão da Copa Sul-Americana.

Com isso, vale ressaltar que a Red Bull possui uma história recente como futebol, iniciada em 2005, porém muito bem-sucedida. A marca administra times distribuídos em diferentes países, sendo eles Áustria, Alemanha, Estados Unidos e Brasil, todos com bom aproveitamento em competições nacionais. Vale destacar o Red Bull Leipzig, localizado na Alemanha e que já está na disputa para ser um dos melhores times do mundo (CHAVES, 2019).

Cobos (2021) descreve que

de acordo com os balanços divulgados pelos clubes que disputaram a primeira divisão do Brasileiro na temporada 2020, em dados compilados pelo consultor Amir Somoggi, o clube do interior paulista gastou R\$ 112,1 milhões com seu futebol. Isso é mais que os R\$ 99,4 milhões investidos pelo Vasco e bem próximo dos R\$ 121,4 milhões do Botafogo. O investimento do time, que é propriedade da empresa de energéticos, deu um salto absurdo na volta à elite do Brasileiro. Em 2019, o Red Bull Bragantino havia gasto só R\$ 29,4 milhões com seu futebol. Mesmo gastando alto, o clube relatou um superávit de R\$ 13,4 milhões, o quarto melhor resultado financeiro da Série A.

Já o Cruzeiro, viveu uma temporada no ano de 2022 que pode ser considerada a de melhor desempenho dentre as três vezes que jogou o Campeonato Brasileiro Série B. Após conquistar o acesso antecipado com sete rodadas de antecedência, alcançou também o recorde do título mais rápido do campeonato, na 32ª rodada do Brasileirão - Série B de 2022. A campanha histórica, ainda detém ao clube as marcas de melhor mandante, melhor visitante, maior artilharia, melhor defesa e menos gols sofridos (ALMEIDA, 2022).

Muito do mérito do título do Campeonato Brasileiro Série B do Cruzeiro se deve pelo fato de, no fim do ano passado (2021), o clube ter virado Sociedade Anônima do Futebol, adquirida por Ronaldo Fenômeno. Com isso, o clube passou a ser tratado mais como uma empresa e houve a chegada de uma gestão mais profissional. Uma questão relacionada ao investimento foi o salário dos funcionários em dia, principalmente dos jogadores, o que era um problema na gestão anterior (MORAES, 2022).

Entretanto, os exemplos de outros clubes, sejam estrangeiros ou nacionais que aderiram ao projeto de clube-empresa, também servirão de modelo para o estudo de caso.

### **3.3. Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados**

Haverá dois tipos de pesquisa:

Pesquisa bibliográfica - fundamentada em fontes bibliográficas; ou seja, os dados são obtidos a partir de fontes escritas, portanto, de uma modalidade específica de documentos, que são obras escritas, impressas em editoras, comercializadas em livrarias e classificadas em bibliotecas.

Pesquisa eletrônica - constituída por informações extraídas de endereços eletrônicos, disponibilizados em sites, a partir de livros, folhetos, manuais, guias, artigos de revistas, artigos de jornais, entre outros.

No procedimento de coleta e análise de dados será possível reunir informações e identificar quais são os efeitos e consequências da alteração do modelo de um clube de futebol brasileiro a partir do momento em que se torna uma Sociedade Anônima de Futebol. Com isso, os exemplos práticos do Cruzeiro e do grupo Red Bull que já atuam em um modelo empresarial no Brasil e ao redor do mundo serão determinantes na análise das consequências do modelo.

A análise de dados será feita levando em conta tanto fatores administrativos e financeiros quanto as questões do âmbito esportivo. Assim, serão analisados os aspectos e valores gerenciais, comparando as demonstrações de resultados do clube antes e após se tornar um clube-empresa. Em relação às questões esportivas, será comparado os resultados do clube antes e após, como: aproveitamento de vitórias, classificações para campeonatos e títulos.



### **3.4. Limitações do Método**

Há algumas limitações no Estudo de Caso presente:

Como há mais de 135 Sociedades Anônimas de Futebol no Brasil, sendo muitos clubes pequenos e municipais, não será possível identificar questões únicas e individuais de cada clube-empresa presente no Brasil.

Outra questão é o fato de ainda haver poucos clubes que atuam nesta modalidade que estão na elite do futebol brasileiro. Em 2022, apenas o Botafogo de Futebol e Regatas, Cuiabá Esporte Clube e o Red Bull Bragantino foram as SAF que participaram da primeira divisão do Campeonato Brasileiro, deixando um pouco complicada a análise geral de um clube-empresa no Brasil. Da mesma forma, o Botafogo e Cruzeiro Esporte Clube, foram os primeiros clubes brasileiros considerados “grandes” pelos especialistas a se tornaram SAF. Ambos disputaram em 2021 a segunda divisão do campeonato nacional. Em 2022, o Botafogo disputou a primeira divisão.

Além disso, esse ainda é um modelo de gestão muito recente no Brasil. No longo prazo, não é possível garantir se será tão bem-sucedido como quando comparado com experiências em outros países.

## **4. ESTUDO DE CASO DO RED BULL BRAGANTINO**

O Bragantino nasceu em 1928 como uma cisão de outra equipe de Bragança Paulista, uma cidade no interior de São Paulo, o Bragança Futebol Clube. O clube nunca chegou a se profissionalizar e depois viria a desaparecer em 1948. (COMUNICAÇÃO, [s.d.]

Como único representante da cidade, em 1949, o Bragantino estreou no futebol profissional, quando disputou a Segunda Divisão do Campeonato Paulista (atualmente Série A2). Após um breve período de instabilidade, o time firmou-se na divisão em 1956, disputando-a por 10 temporadas seguidas. Somente em 1965, o time conquistou o título da Primeira Divisão (equivalente a atual Série A2, a principal chamava-se Especial) e a entrada à elite do futebol paulista. (COMUNICAÇÃO, [s.d.]

Apesar da ascensão da década anterior, o clube passou por uma fase complicada nos anos 70. Após ter experimentado os gramados da primeira divisão, disputou a Terceira Divisão (quinto nível do futebol da época, sem equivalência atual) nos anos de 1978 e 1979. (COMUNICAÇÃO, [s.d.]

No entanto, em 1980, o time recebeu um convite para disputar a Segunda Divisão e voltou a manter estabilidade no campeonato, disputando-o por nove temporadas seguidas. Em 1988, o título da Divisão Especial garantiu para o clube de Bragança Paulista sua popularidade. O time chegou à elite e tornou-se protagonista na temporada 1990, quando conquistou o título na “final caipira”, contra o Novorizontino. O Bragantino foi a segunda das três equipes do interior do estado a conquistar o título na elite do Paulistão. As outras duas foram a Inter de Limeira, em 1986, e o Ituano, em 2002. No ano seguinte, o time ainda chegaria à final do Campeonato Brasileiro, perdendo a decisão para o São Paulo. (COMUNICAÇÃO, [s.d.]

Apesar do momento de glória, o clube sofreu um golpe duro ao ser rebaixado no Campeonato Paulista em 1995. A partir de então foram dez anos de dificuldades. Aumentando a crise, o time também foi rebaixado no Brasileirão, em 1997. (COMUNICAÇÃO, [s.d.]

Sem campanhas expressivas, o time de Bragança Paulista permaneceu na Série B entre os anos de 1998 até 2001. No ano seguinte, em 2002, o clube apresentou uma campanha irregular no Campeonato Paulista da Segunda Divisão. No mesmo ano, foi rebaixada para a Série C do Campeonato Brasileiro. (COMUNICAÇÃO, [s.d.]

Em 2007 veio o título da Série C do Campeonato Brasileiro e o consequente acesso para a Série B. Em 2014, a equipe ficou próxima de ser rebaixada para a Série C do Campeonato Brasileiro, tendo apenas três pontos da zona de rebaixamento. Em 2015, o Bragantino teve a segunda pior campanha do Campeonato Paulista, sendo rebaixada para a Série A2 do estadual. (COMUNICAÇÃO, [s.d.]

A história do clube começa a mudar com a chegada do Red Bull Brasil. Atualmente utilizado com o time “b” da empresa, a instituição foi fundada no dia 19 de novembro de 2007, e é mantida pela companhia multinacional austríaca de bebidas energéticas Red Bull. Em março de 2019, o Red Bull Brasil, representado pelo CEO Thiago Scuro, junto com o Bragantino, representado pelo presidente Marquinhos Chedid,

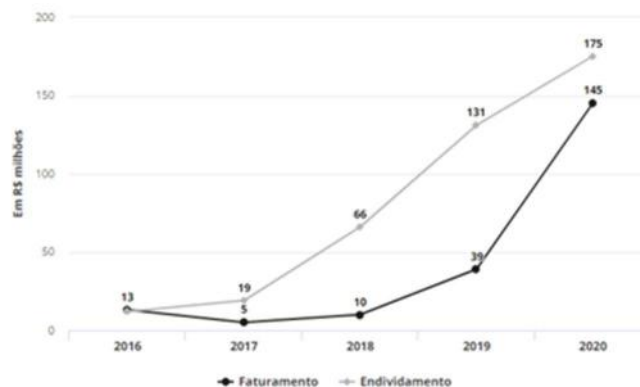
anunciaram uma parceria a favor da gestão do clube paulista. O departamento de futebol do Bragantino foi integralmente assumido pela empresa que passou a tomar as decisões sobre o tema, assumindo também os custos da equipe. Em 2020, o clube passou a se chamar definitivamente Red Bull Bragantino, sofrendo algumas modificações, principalmente no escudo. (DA SILVA, 2015)

Então, o ano de 2019 foi o mais agitado do Bragantino neste século. A equipe, que viveu altos e baixos dentro e fora do campo, passou de quase rebaixada à Série A2 do Campeonato Paulista para campeã do Campeonato Brasileiro Série B com folgas e conquistou o acesso antecipado à elite do futebol brasileiro. Além disso, no mesmo ano, o clube começou o projeto de reforma do estádio Nabi Abi Chedid para se tornar uma arena. (REDAÇÃO GE, 2020)

Em 2020, o clube conseguiu se firmar no Campeonato Brasileiro – Série A, terminando na décima colocação e conquistando o acesso para a disputa da Copa Sul-Americana no ano de 2021, possibilitando o retorno à uma competição internacional depois de 25 anos. Além disso, o clube também movimentou o mercado com contratações milionárias, com destaque para a compra de Artur, atleta até então do Palmeiras, que custou R\$ 25 milhões. (REDAÇÃO GE, 2021)

Além do desempenho esportivo, o que também chamou a atenção na equipe foram os resultados fora do campo. A comparação entre faturamento e endividamento, demonstrada na figura 1, aponta para um clube em crescimento. (CAPELO, 2021)

**Figura 1: A relação entre receitas e dívidas do Bragantino em 2020**



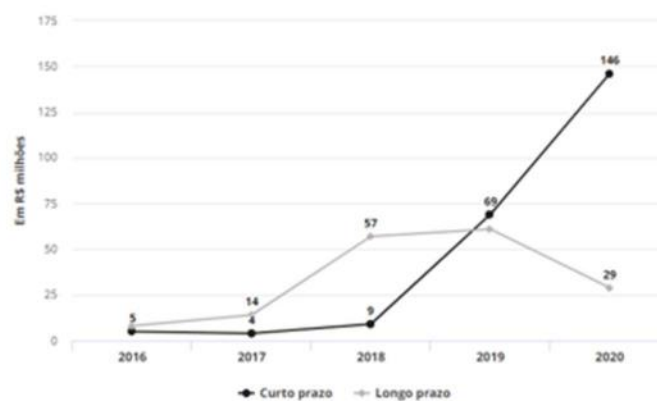
Fonte: CAPELO, 2021

Além da subida para a primeira divisão nacional, responsável pelo crescimento da receita do clube através dos direitos de transmissão, o patrocínio da Red Bull e da Nike, fornecedora dos materiais esportivos, também foram cruciais para a injeção de recursos no clube. Apesar de tal crescimento, as bilheterias, registraram um faturamento próximo de zero, uma vez que a pandemia do coronavírus fechou estádios mundo afora. (CAPELO, 2021)

Apesar do clube ter ocultado os detalhes sobre as receitas e ter apresentado todo o seu balanço de 2020 como receita líquida, é possível afirmar que a receita líquida foi de R\$ 145 milhões. Para a correta comparação entre clubes ainda seria necessário desconsiderar deduções, ou seja, usar a receita bruta. No entanto, para referência, os números do Bragantino ultrapassaram os do Bahia, um clube tradicional brasileiro que também disputava o Campeonato Brasileiro – Série B em 2020. (CAPELO, 2021)

A evolução do endividamento do Bragantino mostra, na figura 2, que, em 2020, o valor disparou. No total, existem R\$ 143 milhões a pagar para a nova proprietária, a Red Bull. Mas não parece haver motivo para preocupação, visto que a credora é também proprietária. De qualquer maneira, esta dívida oferece uma noção de quanto dinheiro a empresa de energéticos aportou no clube brasileiro. (CAPELO, 2021)

**Figura 2: O perfil do endividamento do Bragantino por vencimento em 2020**



Fonte: CAPELO, 2021

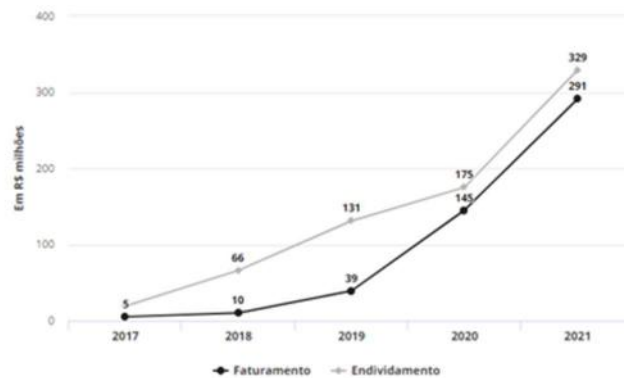
O ano de 2021 foi um ótimo ano para o clube em campo, após retornar a disputar uma competição internacional depois de 25 anos, o Red Bull Bragantino chegou em sua primeira decisão de um torneio internacional e foi vice-campeão da Copa Sul-

Americana. No Campeonato Brasileiro, o Bragantino conseguiu superar a campanha do ano anterior e terminou na sexta colocação, se classificando pela primeira vez na história para a Copa Libertadores. (CAPELO, 2021)

A arrecadação do Bragantino, que antes da gestão Red Bull era aproximadamente R\$ 10 milhões no ano, chegou a quase R\$ 300 milhões em 2021 (figura 3). Nas dívidas, o clube se encontra em uma situação incomum no cenário brasileiro. Não são obrigações fiscais ou trabalhista que preocupam o clube, os principais credores continuam sendo as outras entidades esportivas e a própria empresa de energéticos. (CAPELO, 2021)

Em relação às receitas, a premiação da Copa Sul-Americana, cujo valor é pago em dólares, responde por parte do crescimento das receitas com transmissão. Além disso, como as competições de 2020 foram encerradas apenas em 2021, por causa da pandemia, porção relevante dos direitos de transmissão delas foi postergado de um balanço para o outro. (CAPELO, 2021)

**Figura 3: A relação entre receitas e dívidas do Bragantino em 2021**

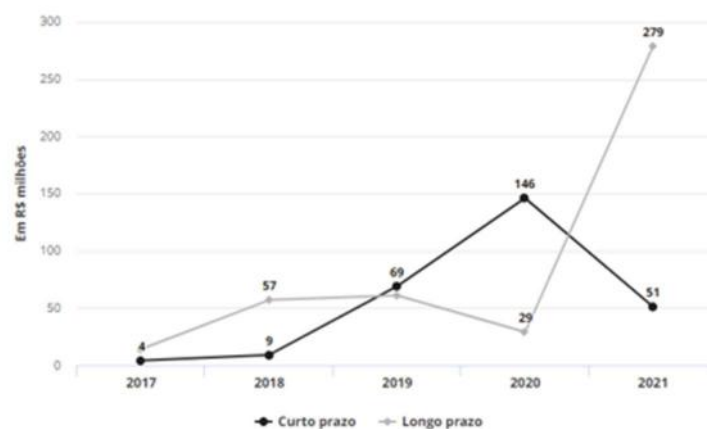


Fonte: CAPELO, 2021

Os patrocínios são fatores essenciais para a receita de uma organização esportiva. O Red Bull Bragantino dividia a camisa apenas com a Netbet e a Nike, até então, fornecedora de materiais esportivos. No entanto, o clube anunciou em abril de 2022, a nova parceria com a New Balance. Pela primeira vez, um clube brasileiro de futebol terá contrato com a marca americana, que venderá os produtos em suas lojas. (Redação Máquina do Esporte, 2022)

Sobre as dívidas, os fatores responsáveis pelo endividamento são os mesmos de 2020: grandes contratações e empréstimos da própria Red Bull, responsáveis pela injeção de capital, contabilizados como uma obrigação de longo prazo. O gráfico abaixo separa os compromissos de acordo com seu vencimento (figura 4). Pode ser concluído que o clube se encontra em uma situação confortável, uma vez que apenas 15% da dívida deve ser paga no curto prazo. (CAPELO, 2021)

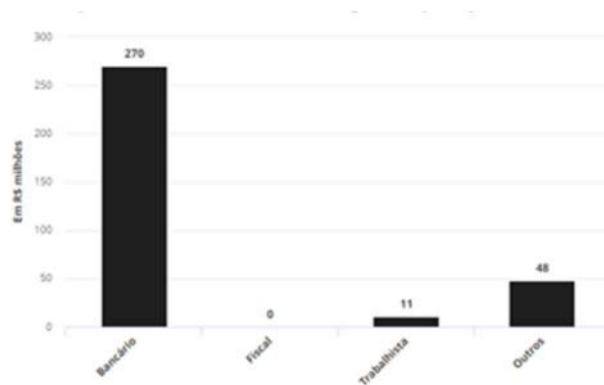
**Figura 4: O perfil do endividamento do Bragantino por vencimento em 2021**



Fonte: CAPELO, 2021

Por fim, nota-se que o ciclo de investimentos em atletas tem sido executado com pagamentos adiantados. O Bragantino registrou apenas R\$ 30 milhões entre dívidas por "atletas contratados"; na figura abaixo, contidos em "outros", junto de fornecedores e agentes. Ou seja, o clube compra jogadores com dinheiro vindo da proprietária, que é registrado como um empréstimo, e paga logo os compromissos, de maneira a evitar um endividamento alto com as parcelas dessas aquisições. Essa manobra reduz o risco para as contas do Bragantino, uma vez que é preferível dever para a própria Red Bull do que para outros times. (CAPELO, 2021)

**Figura 5: O perfil do endividamento do Bragantino por tipo em 2021**



Fonte: CAPELO, 2021

## 5. ESTUDO DE CASO DO CRUZEIRO ESPORTE CLUBE

O Cruzeiro Esporte Clube, fundado em 1921, é uma associação poliesportiva brasileira, sediada na capital do estado de Minas Gerais. O clube nem sempre teve esse nome, com apoio da comunidade italiana mineira, a fundação foi criada com o nome de Societá Sportiva Palestra Itália, sendo que, as cores do uniforme dos jogadores eram as cores da bandeira italiana. No início de 1942, o governo brasileiro proibiu qualquer nome ou referência ao nome de países inimigos na Segunda Guerra Mundial. Dessa forma, o antigo Sociedade Esportiva Palestra Itália passou a se chamar Palestra Mineiro. Apenas em 7 de outubro de 1942, o nome definitivo foi adotado: Cruzeiro Esporte Clube, em homenagem à constelação Cruzeiro do Sul. Além disso, as cores representativas do clube também foram modificadas para azul e branco. (ASTONI, 2012)

Atualmente, o clube mineiro tem em média 8,5 milhões de torcedores espalhados por todo o país, o que corresponde a mais de 4% da população nacional. É um dos clubes mais populares do Brasil, tendo hoje a sexta maior torcida do país e a maior torcida do estado de Minas Gerais. (ARENA MARCAS E PATENTES, 2022)

Reconhecido como um dos maiores clubes do futebol brasileiro e internacional, o Cruzeiro foi duas vezes vice-campeão da Copa Intercontinental de clubes e tem no seu currículo continental dois títulos da Copa Libertadores da América, dois da Supercopa da Libertadores, um da Recopa Sul-Americana, um da Copa de Ouro e um

da Copa Master da Supercopa. No âmbito nacional, o time celeste detém quatro conquistas no Campeonato Brasileiro e seis da Copa do Brasil, sendo o único bicampeão seguido da competição. (QUEIROZ, 2021)

Além disso, em escala estadual, venceu trinta e seis vezes o Campeonato Mineiro e venceu as Copas Sul-Minas e Centro-Oeste em âmbito regional. Foi a primeira e única equipe brasileira a conquistar a tríplice coroa nacional, ou seja, ganhou o campeonato estadual, a Copa do Brasil e o Campeonato Brasileiro na temporada de 2003. A IFFHS (Federação Internacional de História e Estatísticas do Futebol) elegeu o Cruzeiro como o melhor clube brasileiro do século XX. (QUEIROZ, 2021)

O time de futebol mineiro conquistou de 2013 a 2019: 2 campeonatos brasileiros, 2 copas do Brasil e 4 campeonatos estaduais. Contudo, para isso foi preciso um investimento pesado em jogadores de alto nível que com o tempo se mostraram impagáveis. O clube começou o ano de 2019 com o título do Campeonato Mineiro e uma boa campanha na fase de grupos da Copa Libertadores, mas não conseguiu manter o momento. (QUEIROZ, 2021)

Além da conquista do campeonato estadual de maneira invicta, o time não havia perdido na temporada e acumulou 21 jogos de invencibilidade na temporada com 11 vitórias seguidas nessa sequência. O time era, até então, o primeiro colocado geral da fase de grupo da Copa Libertadores quando perdeu para o Emelec, time equatoriano, o que fez com que caísse para segunda colocação na classificação geral. O Cruzeiro foi eliminado nas Oitavas de Final da Copa Libertadores, após 8 derrotas, mas se classificou para a semifinal da Copa do Brasil. (QUEIROZ, 2021)

O clube passava por uma fase conturbada. Após as derrotas no Campeonato Brasileiro de 2019 que levaram o clube à zona de rebaixamento, Mano Menezes, o técnico da equipe até então, foi demitido após apenas uma vitória em 18 jogos. O clube o substituiu com o Rogério Ceni. O novo técnico comandou o clube por apenas oito partidas, após vencer apenas o primeiro jogo sob seu comando, e sem conseguir sair da zona de rebaixamento até ser afastado do cargo. (QUEIROZ, 2021)

Em maio de 2019, o programa Fantástico, da TV Globo, exibiu as denúncias contra a administração de Wágner Pires de Sá e Itair Machado, presidente e dirigente do clube. O clube foi afetado dentro de campo com as denúncias de desvios de patrimônio, de conduta e de salários atrasados. Assim, a situação financeira do clube



se tornava pública. A briga política entre Zezé Perrella, presidente do conselho, e Wágner Pires de Sá, esquentava com assembleias que visavam afastar a diretoria. Em outubro, sob grande pressão, Itair Machado foi demitido e Zezé Perrella entrou no seu lugar deixando a presidência do conselho. O novo diretor deu entrevistas que expuseram que o clube não possuía recursos. Os salários de jogadores, comissão técnica e funcionários estavam há meses atrasados. (CAPELO; MOREIRA, 2019)

A fim de evitar o rebaixamento, que seria o primeiro da história do clube, um novo técnico foi contratado. Apesar dos esforços, a crise parecia não ter solução e com três derrotas seguidas, o Cruzeiro sofreu o primeiro rebaixamento da sua história. Depois de uma derrota contra o Palmeiras, em jogo que teve que ser encerrado por falta de segurança, devido à violência e revolta da torcida cruzeirense, o clube deixou o grupo dos que jamais haviam sido rebaixados. (PLACAR, 2021)

O resto de ano foi uma guerra institucional alimentada pela revolta com o rebaixamento do clube. Com muito custo e pressão o presidente, Wágner Pires de Sá, renunciou e um Conselho Gestor foi formado, com empresários cruzeirenses, para tentar reestruturar o clube faltando apenas um ano para o seu Centenário. (CAPELO; MOREIRA, 2019)

Mesmo sob nova gestão, os problemas fora de campo continuavam. A grande maioria dos jogadores do ano anterior saíram e/ou entraram na justiça por causa dos atrasos salariais. E, para somar ao momento de crise de clube, todos os jogos e treinamentos foram interrompidos com o início da pandemia do covid-19. (PARRELA, 2021; REDAÇÃO SUPERESPORTES, 2020)

O clube trocou de técnico quatro vezes durante a temporada e terminou em décimo primeiro na Série B do Campeonato Brasileiro, não conseguindo o acesso para a primeira divisão do campeonato nacional. Diferentemente dos outros grandes que subiram no primeiro ano na segunda divisão, o Cruzeiro acumulou mais uma temporada fora da elite do futebol brasileiro. Isso causou um impacto ainda maior no clube mineiro, que perdeu milhões em receitas de cotas de televisão. (REDAÇÃO GE, 2021b)

A receita do clube em 2019 foi de R\$ 303 milhões. Em seu primeiro ano após a queda para a Série B, o valor foi de R\$ 120 milhões. Enquanto isso, segundo estudo

realizado pelo Itaú BBA, a dívida total do clube em 2021 era de R\$ 662 milhões. Segundo especialistas, o rebaixamento à segunda divisão nacional tem como consequência uma perda de até 60% nas receitas. No caso do Cruzeiro, o faturamento com os direitos de TV, por exemplo, sofreu com uma queda de aproximadamente R\$ 70 milhões, uma redução de 64%. (REDAÇÃO SUPERESPORTES, 2021)

Assim como 2020, o Cruzeiro iniciou 2021 com os mesmos problemas: salários atrasados, receita prejudicada por falta de público nos jogos e por estar na Série B do campeonato nacional. Ao todo, o clube trocou de treinador três vezes durante a temporada de 2020. E repetiu a pior sequência que teve em 2019, quando ficou 9 jogos sem vencer e mais uma vez não conseguiu voltar para a série A, terminando o campeonato na décima quarta colocação. (MARTINS, 2021)

Em resumo, durante 2020 e 2021, o clube expressava dentro de campo o estado decadente que também existia fora dele. As dívidas, que se acumulavam, só contribuíam para o crescimento da crise dentro da instituição, e com isso, a equipe passou a maior parte das duas temporadas da segunda divisão brigando contra o rebaixamento para a série C. Assim, o clube passou três anos consecutivos longe da elite do futebol nacional. Como consequência da situação financeira do clube, o então presidente, Sérgio Rodrigues admitiu que salários atrasados em todos os setores do clube, como funcionários, jogadores da base, jogadoras do feminino e profissionais eram problemas duradouros. (REDAÇÃO ITATIAIA, 2021)

As chances de disputar a Série A do Campeonato Brasileiro em 2022 era próximas de zero. A solução encontrada foi o Cruzeiro SAF, com a possibilidade de vender 49% para um possível comprador. No entanto, a XP Investimentos, responsável por captar possíveis investidores, sinalizou que o percentual de 49% era desinteressante para investimento. Assim, em dezembro de 2021, foi marcada uma assembleia geral para alterar o percentual para 90%, e no dia seguinte à aprovação, foi anunciado a compra da Cruzeiro SAF pelo ex-jogador Ronaldo por R\$ 400 milhões. A notícia repercutiu mundialmente no mundo do futebol, principalmente pelo nome do comprado, que já é dono do Real Valladolid da Espanha. (KAHIL, 2021)

O Cruzeiro iniciou 2022 com novas perspectivas e a equipe de Ronaldo fez, rapidamente, mudanças em diversos setores. Uma das primeiras iniciativas foi o pagamento de três dívidas no valor de R\$ 23 milhões. As dívidas impediam o clube

mineiro de registrar novos jogadores. As contratações e anúncios aconteciam, mas sem o registro, nenhum deles poderia atuar. Com a quitação das dívidas, os jogadores foram finalmente registrados e puderam iniciar a temporada. Além disso, por exigência do próprio Ronaldo, o técnico Vanderlei Luxemburgo saiu no fim de 2021 para a entrada, do até então desconhecido e jovem Paulo Pezzolano. (MORAES, 2022)

Na esfera administrativa, diminuir os gastos foi fundamental para que a SAF desse certo. Em 2021, os gastos com a folha de pagamentos eram de aproximadamente de R\$ 4 milhões. Com o corte de despesas, característicos da nova gestão, a folha salarial foi reduzida para, aproximadamente R\$ 1,5 milhão. A implementação de um teto salarial para novas contratações também impediu que o clube aumentasse seu endividamento, que girava em torno de R\$ 1 bilhão. (MEIRELES, 2022)

Em sua chegada, Ronaldo se deparou com a presença de dez mil sócios-torcedores. O clube reformulou o programa para atender as diferentes classes sociais e o novo dono convocou a torcida para apoiar o clube e fazer parte dessa reconstrução. Atualmente o clube conta com mais de sessenta e nove mil sócios. Conhecido mundialmente, Ronaldo Fenômeno é a 'vitrine' do Cruzeiro e sua presença levou popularidade ao clube mineiro. (MEIRELES, 2022)

Recentemente Cruzeiro e Cimed, uma das maiores indústrias farmacêuticas do Brasil, anunciaram uma parceria até 2026. A expectativa é que mais marcas se associem ao clube para a próxima temporada. (MEIRELES, 2022)

Outra medida da nova gestão para conseguir pagar as dívidas, foi o plano de pagamento aos credores. O processo foi incluído dentro do plano de recuperação judicial. Com isso, o clube poderá quitar seus débitos a longo prazo. O enorme rombo financeiro de administrações passadas ainda é um fantasma presente na gestão do Cruzeiro. Segundo o Relatório XP/Convocados sobre o balanço financeiro dos principais clubes brasileiros, o Cruzeiro fechou 2021 com dívidas totais de R\$ 723 milhões, o que representou um aumento de 9,2% em relação a 2020. (MEIRELES, 2022)

Em campo, inédito desde 2019, o clube chegou a final do Campeonato Mineiro em 2022. Apesar de perder a partida final para o Atlético-MG, a torcida fez grande festa, demonstrando apoio ao grande objetivo da temporada que era voltar a disputar a Série

A do Campeonato Brasileiro do ano seguinte. O início da Série B foi marcado pela sequência de dez vitórias nas doze primeiras rodadas, sendo nove vitórias seguidas, além de bater o recorde de pontos da Série B desde 2006 nas onze primeiras rodadas do campeonato. Os resultados acompanhavam grande apoio da torcida que enchia o estádio do Mineirão. O público pagante chegava, em algumas partidas, a mais de cinquenta e três mil pessoas.

Os resultados dentro e fora de campo fizeram com que o clube conquistasse o acesso antecipado, alcançando também o recorde do título mais rápido do campeonato, na 32ª rodada da Série B de 2022. O título foi muito festejado pelo clube e pela torcida, tendo em vista a situação do clube que na temporada anterior brigava para não cair para a série C do campeonato nacional. A campanha histórica, ainda levou ao clube as marcas de melhor mandante, melhor visitante, maior artilharia, melhor defesa e menos gols sofridos. (ALMEIDA, 2022)

Segundo Gabriel Lima, CEO do Cruzeiro e trazido por Ronaldo ao Cruzeiro após comandar o Real Valladolid, da Espanha, “A SAF ajuda porque é um modelo de governança que exige responsabilidade dos administradores. Se eu cometo um erro grave ou má-fé, é o meu CPF que está lá assinando por todos os atos daquela sociedade”. (LEISTER FILHO, 2022)

## **6. CONCLUSÃO**

É notório que a adoção de clubes-empresa traz inúmeros benefícios para as equipes de futebol no Brasil, como a captação de investimentos e a melhoria na gestão administrativa e financeira. Os investimentos são feitos desde aportes financeiros até patrocínios esportivos. Já a gestão administrativa e financeiro propõe uma tratativa mais profissional que antes eram extremamente amadoras.

De fato, os clubes europeus deram início a esse modelo de gestão que tardiamente vem chegando ao Brasil. O Manchester United, um dos pioneiros desse método, adotou o clube-empresa ainda em meados do século passado, por exemplo. Entretanto, os casos estudados do Red Bull Bragantino e do Cruzeiro Esporte Clube, que já são considerados referência no Brasil, viraram realidade no país apenas nos últimos 5 anos.

Como foi estudado, os clubes brasileiros, em sua maioria, protagonizam escândalos, como atrasos de salários e corrupção nas gestões esportivas. Dessa forma, o clube-empresa se apresenta como um modelo que traz transparência e profissionalismo à gestão, além de proporcionar um potencial de investimento aos clubes.

No caso do Red Bull Bragantino, o clube era inexpressivo dentro e fora de campo. Não eram apresentados resultados nas competições e não haviam perspectivas para melhoras no médio e longo prazo. Desse modo, a história do clube muda com a chegada da empresa Red Bull, que injetou capital financeiro e rapidamente mudou o patamar da equipe. Com o novo cenário, patrocinadores viram uma oportunidade para investimento e rapidamente o Bragantino conseguiu captar os recursos necessários. Além disso, com a gestão nas mãos do grupo Red Bull, foi possível observar melhorias na gestão administrativa e financeira do clube.

Em relação ao Cruzeiro Esporte Clube, o passado já é um pouco diferente. Por se tratar de um dos maiores clubes nacionais de todos os tempos, o Cruzeiro sempre foi um clube expressivo no cenário que está inserido. Entretanto, em 2019, diversos escândalos na gestão do clube vieram à tona, como o aumento do endividamento e atraso de salários. Como se não bastasse, o clube sofreu o primeiro rebaixamento de sua história, piorando, assim, as contas do clube.

Após dois anos na segunda divisão brasileira e sem conseguir a recuperação financeira e esportiva do passado, a solução encontrada foi a adoção do Cruzeiro SAF que possibilitou a venda de 90% do clube para o ex-jogador Ronaldo em dezembro de 2021. Após a sua chegada, algumas medidas foram adotadas: como o pagamento de dívidas e corte de gastos. Com essas mudanças, a imagem pública do clube melhorou e foi possível a captação de patrocínio da Cimed, uma das maiores indústrias farmacêuticas do Brasil, até o ano de 2026. Com isso, logo no primeiro ano nessa nova gestão, o clube conseguiu retornar a elite do futebol brasileiro após 3 anos.

Logo, podemos concluir que após os casos de sucesso do modelo de clubes-empresa e SAF no Brasil outros clubes estão procurando entrar nesse método de gestão a todo momento. Mais recentemente, o Bahia Esporte Clube aprovou a venda de 90% da SAF ao Grupo City, empresa com objetivo de criar, supervisionar e

administrar uma rede de clubes e diversas áreas dentro do futebol, que atua sob tutela do Manchester City, da Inglaterra. Na proposta, o grupo se comprometeu a aportar R\$ 1 bilhão nos próximos 15 anos distribuídos em compra de jogadores, pagamento de dívidas e melhorias na infraestrutura, categorias de base e capital de giro, por exemplo (REDAÇÃO GE, 2022).

## 7. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, G. Cruzeiro campeão Brasileiro - série B de 2022. **O Maior de Minas**, 04 out. 2022. Disponível em: <https://www.omaiordeminas.com/2022/10/cruzeiro-campeao-brasileiro-serie-b.html>. Acesso em: 25 ago. 2022.

ARENA MARCAS E PATENTES. História do Cruzeiro Esporte Clube. **Arena Marcas e Patentes**. Disponível em: <https://registrodemarca.arenamarcas.com.br/historia-do-cruzeiro-esporte-clube-2/>. Acesso em: 15 nov. 2022.

ASTONI, M. Ex-Palestra Itália, Cruzeiro festeja os 70 anos da nova identidade. **ge.globo**, 07 out. 2022. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/cruzeiro/noticia/2012/10/ex-palestra-italia-cruzeiro-festeja-os-70-anos-da-nova-identidade.html>. Acesso em: 09 nov. 2022.

BRASIL. Decreto-Lei nº 3.199 de 14 de abril de 1941. Estabelece as bases de organização dos desportos em todo o país. Presidência da República.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República.

BRASIL. Lei nº 8.672, de 6 de julho de 1993. Institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8672.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8672.htm). Acesso em: 28 ago. 2022.

BRASIL. Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre esporte e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9615consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9615consol.htm). Acesso em: 11 set. 2022.

BRASIL. Lei nº 9.981, de 14 de julho de 2000. Altera dispositivos da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, e dá outras providências. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2000/lei-9981-14-julho-2000-369220-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 03 nov. 2022

CAPELO, R.; MOREIRA, G. Polícia investiga diretoria do Cruzeiro por indícios de pagamentos suspeitos, falsidade ideológica e lavagem de dinheiro. **ge.globo**, 26 mai. 2019. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/cruzeiro/noticia/policia-investiga-cruzeiro-por-indicios-de-pagamentos-suspeitos-falsidade-ideologica-e-lavagem-de-dinheiro.ghtml>. Acesso em: 25 nov. 2022.

CAPELO, R. As finanças do Red Bull Bragantino em 2020: em rápido crescimento, mas obscuro sobre passado, um clube dividido entre novo e velho. **ge.globo**, 08 jul. 2021. Disponível em: <https://ge.globo.com/blogs/blog-do-rodrico-capelo/post/2021/07/08/as-financas-do-red-bull-bragantino-em-2020-em-rapido-crescimento-mas-obscuro-sobre-passado-um-clube-dividido-entre-novo-e-velho.ghtml>. Acesso em: 13 nov. 2022.

CBF. CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. CBF lança relatório sobre o Impacto do Futebol Brasileiro na Economia. **RV Soccer**, 13 abr. 2021. Disponível em: <https://rvsoccer.com.br/cbf/cbf-lanca-relatorio-sobre-o-impacto-do-futebol-brasileiro-na-economia/>. Acesso em: 15 out. 2022.

CHAVES, L. Modelos de clube-empresa têm realidades diferentes no futebol. **Agência Brasil**, São Paulo, 18 set. 2019. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/esportes/noticia/2019-09/modelos-de-clube-empresa-tem-realidades-diferentes-no-futebol>. Acesso em: 05 mar. 2022.

COBOS, P. Red Bull Bragantino já gasta mais que time grande, mas receitas detalhadas seguem um segredo. **ESPN**, 04 mai. 2021. Disponível em: [https://www.espn.com.br/blogs/paulocobos/786769\\_red-bull-bragantino-ja-gasta-mais-que-time-grande-mas-receitas-detalhadas-seguem-um-segredo](https://www.espn.com.br/blogs/paulocobos/786769_red-bull-bragantino-ja-gasta-mais-que-time-grande-mas-receitas-detalhadas-seguem-um-segredo). Acesso em: 17 fev. 2022.

COMUNICAÇÃO, D. **Federação Paulista de Futebol**. Disponível em: <http://2016.futebolpaulista.com.br/clube/6/Bragantino/Hist%C3%B3ria>. Acesso em: 27 out. 2022.



DA SILVA, S. História do Bragantino. **Campeões do Futebol**, 16 dez. 2015. Disponível em: [https://www.campeoesdofutebol.com.br/bragantino\\_historia.html](https://www.campeoesdofutebol.com.br/bragantino_historia.html). Acesso em: 01 out. 2022.

DE AZEVEDO, A. A. **DOS VELHOS AOS NOVOS “CARTOLAS”**: Uma Interpretação do Poder e das Suas Resistências nos Clubes, Face ao Impacto das Relações Futebol-Empresa. Tese apresentada ao Departamento de Sociologia da Universidade de Brasília como parte dos requisitos para a obtenção do título de Doutor em Sociologia—UNB: [s.n.]. 1999. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/237123842.pdf>. Acesso em: 07 set. 2022.

FERRAZ, D.; SERRA, R. A estruturação jurídica dos clubes de futebol: iniciativas legislativas e sobreposição das práticas de gestão às formas de organização. **Brazilian Journal of Development**, 8 fev. 2021.

FRANZINI, F. Fabio Franzini. Futebol, identidade e cidadania no Brasil dos anos 30. **EFDEPORTES.COM**. Disponível em: <https://efdeportes.com/efd10/anos30.htm>. Acesso em: 16 nov. 2022.

FACHADA, R. T. **Direito Desportivo: uma disciplina autônoma**. Rio de Janeiro: Ed. Autografia. 2017.

FERRAZ, D.; SERRA, R. A estruturação jurídica dos clubes de futebol: iniciativas legislativas e sobreposição das práticas de gestão às formas de organização. **Brazilian Journal of Development**, 8 fev. 2021.

KAHIL, G. XP assessora compra do Cruzeiro por Ronaldo em negócio de R\$ 400 milhões. **Money Times**, 18 dez. 2021. Disponível em: <https://www.moneytimes.com.br/xp-assessora-compra-do-cruzeiro-por-ronaldo-em-negocio-de-r-400-milhoes/>. Acesso em: 4 out. 2022.

LANCE! Brasil repatriou mais do que vendeu, mas jovens jogadores saem mais cedo. **LANCE!**, 26 set. 2019. Disponível em: <https://www.lance.com.br/futebol-nacional/brasil-repatriou-mais-que-vendeu-mas-jovens-saem-cada-vez-mais-cedo.html>. Acesso em: 4 jan. 2023.

LEISTER FILHO, A. Especial SAF: Pioneiro no Brasil, Cruzeiro não tem prazo para recuperação financeira plena - Futebol. **Máquina do Esporte**, 09 ago. 2022. Disponível em: <https://maquinadoesporte.com.br/futebol/especial-saf-pioneiro-no-brasil-cruzeiro-nao-tem-prazo-para-recuperacao-financieira-plena/>. Acesso em: 02 nov. 2022.

MARTINS, V. Campanha do Cruzeiro na Série B é pior em 2021 mesmo sem perda de pontos. **UOL**, 28 nov. 2021. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2021/11/28/cruzeiro-de-2021-fez-uma-serie-b-pior-mesmo-sem-perder-pontos-por-punicao.htm>. Acesso em: 4 nov. 2022.

MEIRELES, R. Veja cinco mudanças que ocorreram no Cruzeiro após a chegada de Ronaldo. **O TEMPO**, 24 out. 2022. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/sports/cruzeiro/veja-cinco-mudancas-que-ocorreram-no-cruzeiro-apos-a-chegada-de-ronaldo-1.2755108>. Acesso em: 25 nov. 2022.

MORAES, G. Veja 10 mudanças no Cruzeiro que transformaram o time na temporada de 2022. **O TEMPO**, 27 mai. 2022. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/sports/cruzeiro/veja-10-mudancas-no-cruzeiro-que-transformaram-o-time-na-temporada-de-2022-1.2674958>. Acesso em: 23 ago. 2022.

NETO, C. A. Carf reconhece isenção tributária de IRPJ, CSLL, PIS e Cofins para clubes de futebol. **Consultor Jurídico**, 5 jun. 2019. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2019-jun-05/direto-carf-carf-reconhece-isencao-tributaria-clubes-futebol>. Acesso em: 18 out. 2022

OLIVEIRA, N. Novo modelo de clubes de futebol, SAF começa a se tornar realidade. **Agência Senado**, 22 jan. 2022. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/infomaterias/2022/01/novo-modelo-de-clubes-de-futebol-saf-comeca-a-se-tornar-realidade>. Acesso em: 26 jan. 2022.

OTAMENDI, M. "Football could be the 17th largest global economy". **Diario AS**, 17 jun. 2018. Disponível em:

[https://en.as.com/en/2018/06/17/soccer/1529259985\\_901247.html](https://en.as.com/en/2018/06/17/soccer/1529259985_901247.html). Acesso em: 2 ago. 2022.

PARRELA, L. Meia Maurício entra com ação contra Cruzeiro, pedindo pouco mais de R\$ 1 milhão na Justiça. **ge.globo**, 21 set. 2021. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/cruzeiro/noticia/meia-mauricio-entra-com-acao-contra-cruzeiro-pedindo-pouco-mais-de-r-1-milhao-na-justica.ghtml>. Acesso em: 4 out. 2022.

PEREIRA, A. C., **Uma Contribuição ao Modelo de Mensuração**. Tese (doutoramento) apresentada a FEA/USP. 2000.

PEREIRA, M.; MÁRCIA, L.; DA SILVA, T. **A gestão estratégica de clubes de futebol vista através do caso Manchester United**. [s.l: s.n.]. Disponível em: [https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2000\\_e0066.pdf](https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2000_e0066.pdf). Acesso em: 22 set. 2022.

PERRUCCI, F. F. **Clube-empresa: modelo brasileiro para transformação dos clubes de futebol em sociedades empresárias**. Belo Horizonte: Editora D'Plácido, 2017. p. 41-75

PLACAR. Cruzeiro é rebaixado à Série B do Brasileiro pela primeira vez na história. **Placar**, 27 set. 2021. Disponível em: <https://placar.abril.com.br/esporte/cruzeiro-e-rebaixado-a-serie-b-do-brasileiro-pela-primeira-vez-na-historia/>. Acesso em: 02 nov. 2022.

QUEIROZ, L. **Centenário de um gigante: 100 anos de Cruzeiro Esporte Clube2**. Relatório Técnico do Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Jornalismo do Centro de Comunicação e Expressão da Universidade Federal de Santa Catarina— [s.l: s.n.].

REDAÇÃO GE. Cruzeiro repete o Flu, não sobe e será o 1o “grande” a jogar duas edições seguidas da Série B. **ge.globo**, 17 jan. 2021. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/cruzeiro/noticia/cruzeiro-repete-o-flu-nao-sobe-e-sera-o-1o-grande-a-jogar-duas-edicoes-seguidas-da-serie-b.ghtml>. Acesso em: 4 nov. 2022.

REDAÇÃO GE. Retrospectiva 2019: Bragantino vai do quase rebaixamento no Paulista ao acesso à elite nacional. **ge.globo**, 01 jan. 2020. Disponível em: <https://ge.globo.com/sp/vale-do-paraiba-regiao/noticia/retrospectiva-2019-bragantino-vai-do-quase-rebaixamento-no-paulista-ao-acesso-a-elite-nacional.ghtml>. Acesso em: 22 set. 2022.

REDAÇÃO GE. Sócios do Bahia aprovam a venda de 90% da SAF ao Grupo City. **ge.globo**, 03. dez. 2022. Disponível em: <https://ge.globo.com/ba/futebol/times/bahia/noticia/2022/12/03/socios-do-bahia-aprovam-a-venda-de-90percent-da-saf-ao-grupo-city.ghtml>. Acesso em: 04 dez. 2022.

REDAÇÃO ITATIAIA. Sérgio Rodrigues admite salários atrasados, mas diz que não quis fazer populismo e precisou honrar dívidas passadas. **Itatiaia**, 01 jun. 2021. Disponível em: <https://www.itatiaia.com.br/noticia/sergio-rodrigues-salarios-estariam-em-dia-se-nao-tivesse-quitado-atrasados-quando-assumi-cruzeiro>. Acesso em: 4 out. 2022.

REDAÇÃO MÁQUINA DO ESPORTE. New Balance substituirá Nike como patrocinadora do Red Bull Bragantino. **Máquina do Esporte**, 08 abr. 2022. <https://maquinadoesporte.com.br/futebol/new-balance-sera-fornecedora-de-material-esportivo-ao-red-bull-bragantino/>. Acesso em: 06 set. 2022.

REDAÇÃO SUPERESPORTES. Com atividades paralisadas por conta do coronavírus, jogadores de Atlético e Cruzeiro treinam em casa. **Superesportes**, 22 mar. 2020. Disponível em: [https://www.mg.superesportes.com.br/app/noticias/futebol/interior/2020/03/22/noticia\\_interior,3841752/por-coronavirus-jogadores-de-atletico-e-cruzeiro-treinam-em-casa.shtml](https://www.mg.superesportes.com.br/app/noticias/futebol/interior/2020/03/22/noticia_interior,3841752/por-coronavirus-jogadores-de-atletico-e-cruzeiro-treinam-em-casa.shtml). Acesso em: 4 set. 2022.

REDAÇÃO SUPERESPORTES. Economista do Itaú BBA analisa cenário do Cruzeiro: “Caminho muito longo”. **Superesportes**, 16 jun. 2021. Disponível em: [https://www.mg.superesportes.com.br/app/noticias/futebol/cruzeiro/2021/06/16/noticia\\_a\\_cruzeiro,3920698/economista-do-itaubba-analisa-cenario-do-cruzeiro-caminho-muito-longo.shtml](https://www.mg.superesportes.com.br/app/noticias/futebol/cruzeiro/2021/06/16/noticia_a_cruzeiro,3920698/economista-do-itaubba-analisa-cenario-do-cruzeiro-caminho-muito-longo.shtml). Acesso em: 4 out. 2022.

REIS, V. Modelo Clube-Empresa: O que é e o que muda a partir de agora para o futebol brasileiro. **BPMONEY**, 19 jul. 2021. Disponível em: <https://www.bpmoney.com.br/colunas/direto-ao-ponto/modelo-clube-empresa-o-que-e-e-o-que-muda-a-partir-de-agora-para-o-futebol-brasileiro>. Acesso em: 21 set. 2022.

SOUZA, F. Futebol mundial movimenta mais de US\$ 300 bilhões, mas Brasil representa menos de 2% desse total. **Torcedores.com**, 01 out. 2021. Disponível em: <https://www.torcedores.com/noticias/2021/10/futebol-brasileiro-receitas-mundo>. Acesso em: 14 jan. 2022.

SPORTS VALUE. Baixas receitas de marketing dos clubes do Brasil X Ligas do futebol mundial em 2021. **SPORTS VALUE**. Disponível em: <http://www.sportsvalue.com.br/wp-content/uploads/2022/09/Marketing-dos-clubes-brasileiros-Sports-Value-set-2022-1.pdf>. Acesso em: 23 out. 2022.

SZYMANSKI, S. & KUYPERS, T. **Winners and Losers – The Business Strategy of Football**. Inglaterra, Penguin Group, 1999.

VARGAS, A. L. S. **Desporto: Fenômeno Social**. Rio de Janeiro: Sprint, 1995.

VARGAS, A. **DIREITO E LEGISLAÇÃO DESPORTIVA: UMA ABORDAGEM NO UNIVERSO DOS PROFISSIONAIS DE EDUCAÇÃO FÍSICA**. [s.l.] CONFEEF, 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 24 p.