

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Curso de Administração

Leonardo Oliveira Guerra

**ANÁLISE DOS EFEITOS DA NOVA LEI DA SOCIEDADE ANÔNIMA DO
FUTEBOL NA ADMINISTRAÇÃO DO CLUBE CRUZEIRO ESPORTE CLUBE- MG**

Poços de Caldas

2023

Leonardo Oliveira Guerra

**ANÁLISE DOS EFEITOS DA NOVA LEI DA SOCIEDADE ANÔNIMA DO
FUTEBOL NA ADMINSTRAÇÃO DO CLUBE CRUZEIRO ESPORTE CLUBE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Pontifícia Universidade
Católica de Minas Gerais, *campus* Poços de Caldas,
como requisito parcial para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientadora Prof^ª. Maria José Scassiotti de Souza

Área de concentração:

Poços de Caldas

2023

Leonardo Oliveira Guerra

**ANÁLISE DOS EFEITOS DA NOVA LEI DA SOCIEDADE ANÔNIMA DO
FUTEBOL NA ADMINSTRAÇÃO DO CLUBE CRUZEIRO ESPORTE CLUBE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, *campus* Poços de Caldas, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Administração Empresarial

Prof. Maria José Scassiotti de Souza (Orientador) – PUC Minas

Profa. Dra. Luciane Ghiradello – PUC Minas

Prof. Me. Valquíria Bisarro Loureiro – PUC Minas

Poços de Caldas/MG, 19 de maio de 2023.

Dedico este trabalho a primeiramente a Deus, por iluminar essa trajetória, e dar forças nos momentos de dificuldades.

Dedico a minha companheira Marília e minha irmã Débora por todo apoio durante essa jornada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu pai pelo suporte e confiança depositada, e por ser uma inspiração de caráter e personalidade, sem dúvida foi um grande incentivador na carreira acadêmica e continuará sendo na carreira profissional.

Agradeço a professora Maria José Scassioti pelo apoio perante ao tema escolhido, prestando grande auxílio na exploração desse tema.

Epígrafe

Referência completa

Formatação: Tamanho da letra: 10; espaçamento: simples; alinhamento: recuado 4 cm da margem esquerda. O itálico é opcional.

RESUMO

A lei de nº 14.193 que regulamenta a transformação de associação para sociedade anônima dos clubes de futebol auxilia na maximização de lucros e na redução dos gastos. As mudanças na gestão administrativa não passam apenas pelo investimento do capital, mas por uma nova filosofia gerencial. Diante disto, o objetivo geral do estudo foi analisar as mudanças na gestão do Cruzeiro Esporte Clube ocorridas a partir da transição para clube- empresa, conforme a lei nº 14.193/2021. Como objetivos específicos buscou apresentar as principais características da referida lei, realizar um levantamento dos times de futebol brasileiro que se tornaram SAF, descrever as alterações gerenciais e financeiras que a transição de associação para Sociedade Anônima de Futebol gerou no clube do Cruzeiro, bem como demonstrar as vantagens e desvantagens que a Lei da SAF trouxe aos clubes brasileiros. Trata-se de uma pesquisa descritiva qualitativa, tendo como instrumento de coleta de dados uma entrevista realizada ao presidente do Cruzeiro. Os resultados obtidos mostraram que as mudanças administrativas serão sempre importantes para ter a garantia e a previsibilidade do recurso. Em relação as responsabilidades administrativas que foram alteradas no cargo de presidente após a transição para Sociedade Anônima do Futebol referem-se a nomear membro do conselho fiscal ou da administração e cuidar da reputação judicial. Um dos benefícios obtidos com a lei permitiu que houvesse a injeção de recurso financeiro que evitou a alienação dos ativos. Portanto através da lei, o time Cruzeiro obteve melhores vantagens tributárias, capacidade de gerenciar o futebol dos clubes, redução de impostos, aumento da geração de receitas, injeção adicional de capital e redução nas taxas de juros.

Palavras-chave: Sociedade Anônima de Futebol; Cruzeiro Esporte Clube; Mudanças Administrativas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Time Palestra Itália	26
Figura 2 - Brasão Cruzeiro Esporte Clube.....	27
Figura 3 - Estádio Mineirão	28

LISTA DE ABREVIATURAS

SAF – Sociedade Anônima de Futebol

AS – Sociedade Anônima

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	23
1.1 Justificativa	24
1.2 Objetivos.....	25
1.2.1 Objetivo geral	25
1.2.2 Objetivos específicos	25
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA – CRUZEIRO ESPORTE CLUBE	26
2.1 Identificação formal da empresa/ Regionalização do setor ou do segmento	28
3 REVISÃO DA LITERATURA.....	31
3.1 Principais Características da Lei da SAF.....	31
3.2 Gestão de Negócios do Futebol	34
3.3 Plano de Recuperação Judicial do Cruzeiro	37
3.4 Levantamento dos Times que se tornaram SAF	40
4 METODOLOGIA	43
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	45
6 CONCLUSÃO.....	49
REFERÊNCIAS.....	51
APÊNDICE A – ENTREVISTA.....	54

1 INTRODUÇÃO

O futebol é o esporte mais popular do mundo, com amantes da prática, e também consumidores do futebol profissional espalhados por todo mundo. No Brasil a cultura do futebol está enraizada em grande da população, onde o país é conhecido mundialmente como “O País do futebol”. É o país que mais vezes venceu o maior torneio entre seleções do Mundo, tendo jogadores consolidando seus nomes no esporte para sempre. E não é novidade que o esporte é o mais praticado, e mais popular do país.

Apesar do esporte ter toda essa força no Brasil, e em toda sua história possuir grandes atletas considerados entre os melhores, as ligas e os clubes nacionais já há muito tempo não conseguem fazer do futebol atração de alto nível como em outros países. Isso se deve principalmente à forma como esses clubes são geridos no Brasil, a maioria deles apresentam dívidas exorbitantes passando da casa dos bilhões.

Há algum tempo o futebol deixou de ser visto apenas como uma paixão ou um hobby, e passou a ser tratado como negócio. Afinal, é um dos mercados onde giram cifras astronômicas, e isso tem atraído muitos investidores, que veem o futebol como algo muito rentável.

No Brasil, esse cenário é muito novo, uma vez que a lei de nº 14.193, que regulamenta a transformação dos clubes de futebol profissionais nacionais em da Sociedade Anônima do Futebol foi aprovada em agosto de 2021. Logo após a aprovação determinadas equipes optaram por realizar a transição passando de associações civis sem fins lucrativos para clube-empresa. Diante de tais mudanças, diversas dúvidas e questionamentos surgiram, especialmente porque o futebol, apesar de movimentar muito dinheiro, é uma área que envolve a paixão de muitos torcedores que não estão interessados no lucro, mas sim em um resultado final que é o seu time de coração vencendo.

Num curto recorte que se possui da administração dos times que se tornaram clube-empresa, é possível notar uma configuração bem diferente comparando aos times que são associações civis sem fins lucrativos. As mudanças não passam somente pelo investimento de capital privado, mas principalmente por uma nova filosofia gerencial, baseada nas grandes empresas de outros segmentos. Onde o foco é na redução de gastos, e maximização do lucro. Um grande exemplo disso é o Cruzeiro Esporte Clube Sociedade Anônima do Futebol. O time foi o primeiro no Brasil a realizar a transição para se tornar Sociedade Anônima do e suas ações foram compradas no ano de 2022.

A SAF em curto período tem causado grande repercussão no mundo do futebol e da gestão esportiva brasileira.

Diante deste contexto, visando destacar os diversos aspectos que influem na dinâmica do Clube, o presente estudo buscou responder o seguinte questionamento: Quais são as mudanças administrativas ocorridas no clube de futebol brasileiro Cruzeiro Esporte Clube após a aprovação e prática da SAF no time?

1.1 Justificativa

A presente temática deste estudo tem relevância para a área administrativa num contexto amplo, bem como possui um enfoque na gestão do futebol tendo como base o Cruzeiro SAF, já que esse está estabelecido como um clube-empresa. Esse modelo de gestão agora incorporado no Cruzeiro, e ao futebol apresenta vários conceitos administrativos modernos, eis que a Lei da SAF objetivou profissionalizar a gestão e de otimizar os recursos, trazendo melhorias e lucro aos acionistas.

O futebol está inserido num contexto econômico que movimenta diversos segmentos, entre eles: a moda, o marketing através dos patrocínios, à geração de empregos, dentre outros. Portanto, a análise desse novo modelo de gestão incorporado ao Cruzeiro e ao futebol, expõem um estudo não somente para gestores, como também para uma parte mais ampla da sociedade.

A SAF é um modelo novo de empresa que chegou ao Brasil, apesar das suas particularidades, na maioria dos aspectos constatamos uma gestão muito alinhada com os princípios das empresas SA, visando a maximização do lucro, e austeridade financeira. Pelo fato da lei da SAF ter tido sua aprovação recente, ainda possui pouco material relacionado a esse modelo administrativo, assim sendo um conteúdo relevante para a Universidade.

Para o autor esse estudo é relevante à medida que se associou duas temáticas fascinantes a administração de empresa com uma gestão profissional e competente visando sempre o lucro, junto ao futebol e principalmente como torcedor do Cruzeiro, clube pelo qual o autor é fanático e por isso também despertou a sua curiosidade em compreender mais sobre a gestão esportiva em um clube-empresa. Além disso, definitivamente, o futebol é um dos mercados que mais lucra no mundo, onde todo administrador tem interesse de compreendê-lo.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as mudanças na gestão do Cruzeiro Esporte Clube ocorridas a partir da transição para clube-empresa, conforme a lei nº 14.193/ 2021.

1.2.2 Objetivos específicos

- Apresentar as principais características da lei nº14.193/2021;
- Realizar um levantamento dos times de futebol brasileiro que se tornaram SAF;
- Descrever as alterações gerenciais e financeiras que a transição de associação para Sociedade Anônima de Futebol gerou no clube do Cruzeiro;
- Demonstrar as vantagens e desvantagens que a Lei da SAF trouxe aos clubes brasileiros;

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA – CRUZEIRO ESPORTE CLUBE

A colônia italiana que residia na capital mineira no início do século XX, tinha o desejo de criar uma equipe de futebol que os representassem e que os imigrantes italianos pudessem jogar como forma de lazer, já que a os ítalos eram representados predominantemente pela classe trabalhadora, que vieram ao Brasil no final do século XIX após o fim da escravidão. Os italianos chegaram ser maior parte da população belo horizontina no início do século XX e tiveram papel fundamental na construção da capital mineira através do serviço de base, pricipalmente (QUEIROZ, 2021).

Em 2 de janeiro de 1921, famílias de desportistas italianos se reuniram com o objetivo de discutir os detalhes para a formalização de um clube de futebol, nesse mesmo dia foi criado Società Sportiva Palestra Itália. O clube possuía cores e nome com referência ao país Italiano e logo foi abraçado por toda a colônia italiana de Belo Horizonte. Naquele momento já havia 2 clubes de destaque e com maior tempo de criação: América-MG e Atlético-MG. E o desafio do Palestra Itália era competir de igual com os clubes mais famosos da capital (QUEIROZ, 2021).

Figura 1 - Time Palestra Itália



Fonte: DUARTE *et al.* (2020)

Em 1923, o Palestra Itália construiu seu primeiro estádio, edificado pelos próprios jogadores e fundadores do clube, já que muitos desses eram operários da construção civil (QUEIROZ, 2021).

Somente em 1925 foi houve alteração no estatuto permitindo que atletas de outras nacionalidades pudessem atuar pelo time, o estatuto criado anteriormente só permitia que jogadores associados de origem italiana atuassem. Outra mudança foi nome do clube que recebeu um “sotaque” brasileiro, alterado para Sociedade Esportiva Palestra Itália em 1925 também (QUEIROZ, 2021).

Em 1941 o clube foi obrigado a promover mudanças devido a segunda guerra mundial e principalmente pelo fato do presidente Getúlio Vargas declarar guerra contra Itália, fazendo com que os imigrantes italianos sofressem com grande perseguição. Devido a isso, em 1942, o clube alterou suas cores e seu nome, para que não houvesse referência a Itália. O clube passou a utilizar o azul e branco recebendo novo nome: Cruzeiro Esporte Clube (QUEIROZ, 2021).

Figura 2 - Brasão Cruzeiro Esporte Clube



Fonte: CONTEÚDO (2021)

O Cruzeiro Esporte Clube ganhou cada vez mais notoriedade nacional ainda no século XX, se consolidando como um dos times mais vencedores do país e do mundo, com vitórias memoráveis como a de 1966 em cima do Santos de Pelé, aplicando uma goleada de 6 a 2 no clube paulista e se consagrando campeão da taça Brasil. Além disso, revelou alguns grandes jogadores ao futebol brasileiro como: Tostão e Dirceu Lopes, ambos campeões com a seleção

brasileira (QUEIROZ, 2021).

Figura 3 - Estádio Mineirão



Fonte: FAZZI (2023)

O clube de futebol Cruzeiro sofreu alterações estruturais após se tornar um clube-empresa. No estatuto social do clube foi descrito da seguinte maneira,

[...] A Companhia foi constituída e tem parte do seu patrimônio decorrente da cisão e transferência da atividade de futebol do Cruzeiro Esporte Clube, associação civil, sem fins econômicos, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 17.241.878/0001- 11, com sede e foro na Comarca de Belo Horizonte, Estado de Minas Gerais, na Avenida dos Andradas, nº 3.000, 10º andar, bairro Santa Efigênia. (SITE OFICIAL DO CRUZEIRO, 2021)

A Instituição publicou no site oficial do Cruzeiro sua missão, visão e valores:

Missão

Ser protagonista no cenário esportivo e impactar positivamente a trajetória das pessoas, oferecendo entretenimento de qualidade e promovendo transformação social.

Visão

Ser uma indústria de entretenimento reconhecida nacionalmente e internacionalmente pela excelência em gestão, desempenho esportivo e ações socioeducacionais.

Valores

Responsabilidade, inovação, transparência, profissionalismo e paixão. (Site Oficial do Cruzeiro, 2022)

2.1 Identificação formal da empresa/ Regionalização do setor ou do segmento

Nesses mais de 100 anos de existência do Cruzeiro, foram escritas infinitas páginas heroicas imortais, como o próprio hino do clube diz. O clube tornou-se multicampeão, possui diversos jogadores que marcaram a sua história, além de uma torcida com milhões de torcedores espalhados pelo mundo. Em toda sua história, o Cruzeiro vivenciou períodos de grande estabilidade financeira, e também períodos de crise financeira, onde houve impacto no desempenho esportivo também. Dentre essas crises ocorridas em sua história, a mais recente e pior delas teve seu estopim no ano de 2019.

Sabe-se que o clube antes disso não possuía boa saúde financeira tendo altíssima dívida, porém, naquele ano de 2019 o clube vinha de grandes resultados esportivos, mascarando a péssima administração que estava em vigor, e também as administrações desastrosas de um passado recente que deixou dívidas e mais dívidas para o então presidente Wagner Pires de Sá. (GLOBO ESPORTE, 2019)

Como se não pudesse piorar, o clube foi alvo de uma investigação policial onde se comprovou vários atos ilícitos por parte da direção do clube, e corrupção por parte dos dirigentes. Nesse cenário, o clube que teve uma queda no rendimento esportivo repentina em 2019, acabou sendo rebaixado de divisão no campeonato nacional pela primeira vez em sua história, fazendo com que suas receitas caíssem drasticamente. (GLOBO ESPORTE, 2019)

O clube que possuía uma das folhas salariais mais caras do Brasil, sofreu com diversos rompimentos de contratos com atletas, treinadores, e funcionários de forma judicial pelos atrasos de salários e demais acordos não cumpridos. O presidente Wagner Pires de Sá que ainda estava com seu mandato em vigor renunciou em dezembro de 2019 após muita pressão interna, e externa seu sucessor foi eleito pelo conselho do clube em maio de 2020 a princípio para concluir o mandato do ex-presidente que renunciou este iria até o final 2020. (GLOBO ESPORTE, 2019)

Com o findar daquele mesmo ano houve novas eleições no clube onde o presidente Sérgio Santos Rodrigues foi reeleito, agora para um triênio. A nova administração assumiu com a missão de recolocar o Cruzeiro na elite do futebol brasileiro, mas além de toda a dívida que o clube acumulava, houve o agravante da pandemia no qual afetou nas receitas principalmente de bilheteria. As dívidas trouxeram punições ao Cruzeiro, que chegou a perder pontos no campeonato brasileiro, e sofreu punições não podendo registrar novos atletas, além disso, o clube atraía cada vez menos atletas e patrocinadores pela imagem do manchada naquele momento. Passando-se dois anos dos escândalos que eclodiram no clube presidente Sérgio Santos Rodrigues teve muita dificuldade na administração do clube onde não

conseguiu os resultados esportivos esperados, e o clube que havia sido rebaixado pela primeira vez em sua história amargou 3 temporadas na segunda divisão do futebol brasileiro, dificultando ainda mais para que o clube pagasse sua dívida bilionária, e reestabelece o equilíbrio financeiro.

No mesmo período dessa crise devastadora enfrentada pela instituição estava sendo elaborada a lei da Sociedade Anônima do Futebol, definindo todos os direitos e deveres para os times se tornarem clube-empresa, incluindo a tributação: “A lei foi aprovada em 21 de outubro de 2021: A SAF nasceu do PL 5.516/2019, apresentado pelo senador Rodrigo Pacheco (PSD-MG), e aprovado na forma de um substitutivo do senador Carlos Portinho (PL-RJ)” (AGÊNCIA SENADO, 2022)

O presidente Sérgio Santos Rodrigues aguardava a aprovação dessa lei para tomar providências relacionadas a burocracia na transição para SAF. A mudança fez com que o clube colocasse até 49% das suas ações no mercado para que pudesse ser adquirida por um investidor. Os gestores entenderam que essa porcentagem não atrairia potenciais investidores, e que deveria ser disponibilizada uma cota de 90% das ações no qual aumentaria também o aporte de um possível investidor, mas, para isso era necessário que houvesse a aprovação por parte dos conselheiros do Cruzeiro permitindo alteração no estatuto possibilitando que o futuro sócio majoritário obtivesse maior fatia das ações.

Conforme Mattar et al. (2021, p.1) A alteração foi aprovada no dia 17 de dezembro de 2021, e no dia após a aprovação foi anunciada com muita surpresa a venda do Cruzeiro. A surpresa maior não foi a venda em si, mas sim o comprador, segundo informação de Capello (2021) o novo sócio majoritário do Cruzeiro era o ex-jogador Ronaldo “Fenômeno”, que adquiriu 90% das ações do clube mineiro, numa operação intermediada pela empresa XP investimentos. O então atual empresário se compromissou a aportar 400 milhões no time mineiro, e ficar responsável por toda parte administrativa do futebol, e assim foi concretizada a venda do primeiro clube-empresa do país, com muitas expectativas, dúvidas, e compreensão de que essa seria a única solução financeira para o Cruzeiro.

3 REVISÃO DA LITERATURA

A fim de atingir os objetivos destacados no capítulo 1 do presente trabalho, apresentam-se, a seguir, conceitos e teorias acerca da presente temática:

3.1 Principais Características da Lei da Sociedade Anônima do Futebol

Antes de adentrar no que consiste a Sociedade Anônima do Futebol e as principais características da lei, é necessário analisar o que são as sociedades anônimas em si para, então, compreender a Sociedade Anônima de Futebol (SAF) no contexto futebolístico e as alterações administrativas realizadas nos clubes brasileiros, especificamente no Cruzeiro, após a transição de associação para SAF.

A primeira sociedade anônima brasileira foi constituída em 1808, denominada Banco do Brasil, sendo conceituado como uma sociedade anônima semipública, eis que o Estado exerce grande parte do controle, ainda que possua um interesse limitado quando acionista, conforme pondera Pargendler (2012).

Com o decorrer dos anos, as companhias constituídas como sociedades anônimas passaram a ser um elemento fundamental para o sistema capitalista, eis que reúnem diversos recursos significativos para sua amplificação. Além disso, Tomazete (2017) explica que tais espécies de sociedade são imprescindíveis para a propensão de investimentos relevantes para a conquista de interesses públicos em que o Estado não consegue dispor.

Atualmente, a Lei nº 6.404/1976 é a norma que regulamenta as sociedades anônimas, bem como as define em seu dispositivo 1º, afirmando que tais sociedades deverão ter seu capital “dividido em ações, e a responsabilidade dos sócios ou acionistas será limitada ao preço de emissão das ações subscritas ou adquiridas” (BRASIL, 1976).

Diante deste contexto, verifica-se que o capital social é dividido em diversas porções de títulos negociáveis, os quais são denominados de ações, de modo que os possuidores de tais ações, ora acionistas, somente responderão pelo valor de emissão dos títulos que dispuserem. Do mesmo modo, Tomazete (2017) argumenta que são proporcionadas porções do lucro auferido pela sociedade sob a forma de dividendos, consoante dispõe o artigo 202 da mencionada lei, distinguindo-se das associações civis sem fins lucrativos.

Importante considerar que há a distinção das sociedades anônimas em sociedades de capital aberto, em que os valores mobiliários transmitidos pela sociedade visando obter recursos estariam disponíveis para negociação na bolsa de valores ou no mercado de balcão; e

de capital fechado, em que a circulação de ações pode ser limitada, desde que seu estatuto a restrinja de forma minuciosa, consoante determina o artigo 36 do aludido diploma legal (BRASIL, 1976).

No tocante à Sociedade Anônima de Futebol, Castro e Mansur (2017) definem que como um novo tipo societário próprio, em que os dispositivos foram adequados à realidade das agremiações do Estado brasileiro, visando elaborar métodos jurídicos necessário a criação e desenvolvimento de um ambiente mais apropriado à economia e exploração da atividade futebolística existente na contemporaneidade, como uma ferramenta de modernização das gestões dos clubes.

A designação de SAF originou através do Projeto de Lei nº 5.082/2016, de autoria do ex-Deputado Federal Otavio Leite (PSDB/RJ), que concebe a Sociedade Anônima do Futebol (SAF), objetivando alterar os atuais clubes associações em sociedades empresárias, ou seja, em clubes-empresas. Referida lei engloba uma nova forma de gestão para os clubes brasileiros, o que já foi anteriormente adotado na Europa, consoante explica Marçal (2018).

Destaca-se que se trata de um novo tipo societário, não uma nova aplicação de um tipo societário já existente, tendo em vista que dispõe de normas específicas e é regulamentada por lei própria. No entanto, a Lei nº 6.404/76 é aplicada de maneira complementar, ou seja, quando determinado assunto não estiver expressamente abordado em seu diploma, será utilizado a normas das S.A, conforme dispõe o artigo 2º da Lei da SAF (BRASIL, 2021). Desta forma, a SAF detém de normas próprias criadas para sua realidade, bem como pode se valer dos dispositivos já existentes na Lei da S.A, trazendo segurança jurídica para sua aplicação.

O autor Eizirik (2015) afirma que há quatro maneiras possíveis para a composição da SAF, quais sejam: a conversão de associação civil em SAF, contanto que a aludida associação já seja titular de direitos e ativos decorrentes da prática futebolística; através da associação a uma SAF, que concederia ativos e direitos à mencionada prática para a elaboração do capital, podendo este ser integralizado por meio de qualquer bem futebolístico passível de avaliação econômica; por meio da iniciativa de uma pessoa jurídica ou física que responsabiliza-se por uma associação já existente e; pela alteração de uma sociedade empresária já existente em uma SAF.

Importante ressaltar que a norma traz em seu bojo determinados requisitos para a formação de uma Sociedade Anônima de Futebol. Neste sentido, as ações devem ser subscritas no mínimo por um indivíduo, sendo ele pessoa física ou jurídica, o que diferencia

das sociedades anônimas “comuns”, eis que a SAF pode ser constituída de forma unipessoal desde sua criação, trazendo expressiva flexibilidade para a sua instituição, possibilitando que um determinado clube constitua uma SAF isoladamente (BRASIL, 2021).

Ademais, quando ocorrer a subscrição de capital em dinheiro, será indispensável o depósito do montante no estabelecimento bancário devidamente autorizado pela Comissão de Valores Mobiliário (CVM), no prazo de trinta dias a contar da data da aprovação da sociedade.

Para que não ocorra o desvio de finalidade, o artigo 4º do referido diploma legal determinou que o objetivo da SAF será sempre relacionado com a prática futebolística, podendo ser a negociação econômica de atletas profissionais, participação em competições profissionais, realização de espetáculos relacionados ao futebol, atividades ligadas à aludida prática desportiva, dentre outros. Mencionada lista não é taxativa, podendo ser inseridas outras atividades, na condição de estar relacionada ao futebol (BRASIL, 2021).

No tocante ao capital social da SAF, esta é fracionada em ações, com ou sem valor nominal, através de livre negociação, podendo ser composta por bens suscetíveis de avaliação e/ou dinheiro, desde que estejam relacionados à prática do futebol. Destaca-se que a responsabilidade dos acionistas está limitada ao valor de emissão das ações adquiridas ou subscritas, os quais serão definidos em assembleia de constituição (BRASIL, 2021).

Quando a constituição for realizada através de associação, é exigido que haja a transferência de direitos e obrigações derivadas de relações realizadas com liga, federação ou confederação, com direitos de participação inclusos. E mais, será indispensável a transição dos contratos de uso de imagem, de trabalho e demais que estejam vinculados aos indivíduos empregados na prática do futebol (BRASIL, 2021).

Da mesma forma que nas S.A, os estatutos definem o número de ações em que o capital social será dividido na SAF, as quais podem ser ações ordinárias ou preferenciais, sendo que nesta última não poderá ultrapassar o limite de cinquenta por cento do total das ações emitidas (BRASIL, 2021).

Importante destacar a inovação realizada pela Lei da SAF, que dispôs em seu texto sobre as ações ordinárias denominadas de classe A as quais poderão ser subscritas pelos clubes, de forma que enquanto a associação que emitiu determinada ação for acionista da Sociedade Anônima de Futebol, referida ação não poderá ser extinta. Estas ações outorgam direitos de veto, visando “preservar a importância história do time e sua relação com os torcedores” (CASTRO; MANSUR, 2017, p. 98).

Além de tal justificativa, o veto determinado pelo artigo 18 buscam assegurar a origem dos clubes, inserindo vetos a respeito de questões culturais e históricas que envolvem as agremiações. Estes vetos podem perdurar no período em que a associação for acionista da SAF, ainda que possua somente uma ação ordinária classe A (CASTRO; MANSUR, 2017).

3.2 Gestão de Negócios do Futebol

Uma equipe profissional de futebol pode ser compreendida como uma empresa, é claro que possui particularidades específicas da mesma forma que empresa de outros setores também possuem, sendo totalmente passível analisar a gestão no futebol pelas estruturas organizacionais. Dessa forma é compreensível que os clubes angariam recursos tanto humanos quanto materiais, assim como em todas as empresas esses recursos utilizados de maneira eficiente trazem maior retorno para o time. Os resultados esperados como uma boa gestão de uma equipe são gols, vitórias, conquistas esportivas do time, e formação de atletas para potencial retorno técnico e posteriormente financeiro. Para atingir tais resultados é necessária uma administração muito alinhada com a de uma empresa, conforme pontua Ferreira (2021).

Ferreira (2021) completa que ao considerar o clube de futebol como uma empresa, compreendemos que são utilizados conceitos administrativos evidenciados em toda empresa, conceitos esses descritos por Fayol, que seriam: Planejar, organizar, dirigir e controlar. Cada empresa utiliza desses conceitos baseando no seu setor específico. O planejamento indicará o caminho que a empresa deverá seguir, tendo relação com a missão, é ele quem norteia as empresas para seus objetivos. A organização diz respeito a preparação dos recursos de maneira correta, a fim de viabilizar aquilo que foi planejado. Na direção, as responsabilidades planejadas são divididas conforme a função de cada colaborador, a partir disso inicia-se a realização das atividades em busca de concluir os objetivos. E por último, mas não menos importante, entra o controle, onde os gestores analisam se os resultados estão conforme o planejado, e agem de maneira corretiva caso as atividades não estejam no rumo traçado ou dão continuidade nas operações, caso tudo esteja conforme planejado.

Nas empresas o planejamento tem etapas diferentes, contendo o planejamento estratégico vital para a empresa já que é aquilo que a empresa deseja ser, para isso é utilizado a ferramenta da análise SWOT, que se baseia em quatro princípios que formam a sigla, quais

sejam: a) *strengths*: forças; b) *weaknesses*: fraquezas; c) *opportunities*: oportunidades; d) *threats*: ameaças. O objetivo desta ferramenta é elencar fatores internos e externos que afetarão o negócio, e outros recursos de ferramentas administrativas usadas para direcionar o futuro da empresa conforme o planejado pelos gestores. As empresas também contam na gestão com planejamento tático, sendo esses objetivos a serem alcançados a médio prazo, envolvendo gestores de nível intermediário. E por último se tem o planejamento operacional, traçando objetivos a curto prazo, e de responsabilidade de todos os colaboradores, são atividades aparentemente mais simples, mas que são fundamentais para o sucesso nas 3 etapas do planejamento. (FERREIRA, 2021)

Cada clube terá seu planejamento específico, e isso depende do momento e projeção de cada um. Objetivo de os gestores poder ser dobrar o faturamento, aumentar o número de torcedores, internacionalizar a marca, ser referência na formação de atletas, entre outros objetivos. O importante é traçar metas condizentes com a realidade de cada time, o que não quer dizer que os dirigentes precisam deixar de ser ambiciosos, mas sim serem responsáveis quanto as finanças das equipes (FERREIRA, 2021).

É importante que se tenha o equilíbrio no planejamento para que seja ambicioso e ao mesmo tempo não extrapole as condições da equipe o que pode causar danos às contas do time. Eis que se utiliza mais princípios e conceitos gerais da administração como a meta SMART, que é conceituada como uma ferramenta de planejamento, utilizada para definir metas e objetivos conquistados através da organização (FERREIRA, 2021).

O método SMART foi criado por Drucker em 1950, em que defende que os objetivos não devem ser impostos aos colaboradores, mas sim definidos de forma conjunta com a gestão. Para a devida aplicação é utilizado cinco pontos descritos a partir das letras que constituem a palavra: *specific* (específica), *measurable* (mensuráveis), *attainable* (atingíveis), *relevant* (relevantes), e *timly* (temporais) (SANTOS, 2018).

Há uma série de dificuldades na gestão dos clubes e principal empecilho para aplicação de uma gestão empresarial nos times é modelo associativo empregado nos clubes brasileiros que periodicamente elegem um presidente encarregado pela gestão administrativa, isso faz com que não seja possível traçar um planejamento estratégico já que depende de uma reeleição para o projeto continuar, além disso vemos no Brasil presidentes dos times passando a gestão adiante deixando várias dívidas. (FERREIRA, 2021)

A disputa política nas associações visando obter poder fazem com que as necessidades dos clubes fiquem de lado, e os interesses pessoais ou de um grupo prevalecem. Muitos

presidentes também ferem alguns princípios da gestão empresarial, usufruindo do dinheiro do clube para quitações pessoais, algo reprovável na administração. (FERREIRA, 2021)

As mudanças financeiras e gerenciais foram a oportunidade de receber vantagens tributárias e a capacidade de gerenciar o futebol dos clubes. Além disso, a SAF paga apenas 5% de imposto sobre a receita e pode ter 10% das ações para manter preservado o seu patrimônio imaterial como escudo, mascote, identidade, história, hino e bandeira. A responsabilidade dos dirigentes, que representam os administradores da sociedade anônima do futebol responde solidariamente e pessoal as obrigações relacionadas aos repasses financeiros. Os responsáveis pela realização do pagamento aos credores dos valores que forem transferidos pela SAF competem aos sócios administradores da pessoa jurídica original e ao presidente do clube (CRUZEIRO, 2021).

Outras mudanças foi a possibilidade de ter um melhor desempenho esportivo. Consequentemente, obtém como resultado a melhoria da organização e a capacidade de geração de receitas. Só no primeiro ano, foram movimentados cerca de R\$ 1,5 bilhão pelas SAFs brasileiras. Os clubes começam a apresentar modelos de gestão profissionais, lastreados em metas e resultados. Ocorre a mudança no perfil do profissional e a cobrança de resultados. Nas contratações ocorre uma injeção adicional de capital, permitindo o retorno de muitos clubes (CRUZEIRO, 2021).

Com a SAF obtém a redução na taxa de juros e aumenta a possibilidade de injeção de capital. A inserção do esporte como entretenimento transformou o esporte em negócio. A SAF obriga a responsabilidade da gestão e traz atores importantes para a governança: o Cade, a CVM e o Banco Central”. Para os clubes que eram associação e transformaram suas operações de Futebol em SAF, existe a obrigação de pagar os credores em até 10 anos. Entretanto, existe a obrigação de quitar 60% das suas dívidas cíveis e trabalhistas nos primeiros seis anos. É possível se renovar por mais quatro anos para finalizar os pagamentos e há vantagens para a negociação das dívidas. Para isso, a lei determina que essa SAF repasse à associação 20% da receita que obtiver e 50% do lucro. Essa receita será encaminhada para que a associação faça o pagamento dos credores (CRUZEIRO, 2021).

Com a nova lei foi possível obter a redução e o pagamento da dívida de R\$ 1,146 bilhão em até 12 anos. Isto permite a geração de patrocínios a projetos inovadores e novas receitas. Os integrantes do conselho executivo foi composto por Pedro Mesquita, chefe do banco de investimentos XP, ocupando a cadeira do comitê financeiro (cruzeirense de Três Pontas, MG); Denis Caldeira, conselheiro de diferentes empresas e instituições, na liderança do comitê de tecnologia ; Nicola Calicchio, senior advisor do Morgan Stanley, na presidência do conselho consultivo (cruzeirense, também de BH) e Eduardo Navarro, diretor global de

comunicação, marca, assuntos públicos e sustentabilidade na Telefónica Espanha, à frente do comitê de estratégia e ESG (cruzeirense, de Belo Horizonte). Os outros três são: Amir Cunha (compliance), Lilian Guimarães (RH e Cultura) e Ricardo Dias (marca e inovação) (BERNARDO e CARVALHO, 2022).

O custo fixo do elenco, foi de R\$ 96 milhões para R\$ 40 milhões. Houve um aumento no número de sócios-torcedores saindo de 8 mil para 69 mil. No ano de 2022 estima-se que o faturamento tenha sido entre R\$ 160 milhões e R\$ 180 milhões (BERNARDO e CARVALHO, 2022).

3.3 Plano de Recuperação Judicial do Cruzeiro

Inicialmente, necessário compreender o conceito de recuperação judicial, bem como seu contexto histórico, para adentrar ao plano de recuperação judicial do clube Cruzeiro, visando compreender melhor o tema.

Antes da recuperação judicial ser criada e inserida como ferramenta de recuperação de empresas, originou-se o termo falência, que compreende como a falta com o prometido, ou com enganar. Antigamente, a falência não era vista com bons olhos, eis que a pessoa falida era considerada uma pessoa que não honrava com seus compromissos, pois não conseguia pagar seus credores. Atualmente, esse pensamento mudou, tendo em vista que é comum diversas empresas decretarem falência por conta da crise econômica, patrimonial ou financeira que está enfrentando, por motivos que não eram pré-existentes (RAMOS, 2016).

No Estado brasileiro, posterior a Proclamação da República, no período imperial, foi instituído o Código Comercial Brasileiro do ano de 1850. Tal diploma legislativo possuía uma parte destinada ao direito falimentar, no entanto, sofreu severas críticas que levaram a uma mudança legislativa 40 anos após sua promulgação, decorrente do Decreto 917/1890, tendo a parte III do Código Comercial derogada (RAMOS, 2016).

O autor Requião (1998) pondera que o referido Decreto foi de suma importância para a modernização do instituto falimentar neste período, ainda que tenha ocorrido diversas críticas contra o mesmo. Posteriormente, a Lei nº 859 de 1902 revogou o mencionado Decreto, não trazendo significativas mudanças, pois determinava que os administradores da massa falida deveriam ser escolhidos dentre uma lista de quarenta pessoas. Muitos denominaram a lista como “40 ladrões e o síndico de Ali-Babá”.

Em seguida, diversas Leis e Decretos foram instituídos, porém, o Decreto-Lei nº 7.661/1945 trouxe mudanças significativas em nosso ordenamento jurídico. Conforme foi passando o tempo, este Decreto-Lei não estava mais de acordo com a sociedade e a ordem econômica contemporânea, por conta de não mais representar a realidade do Estado brasileiro. De acordo com Bertoldi e Ribeiro:

Um dos grandes defeitos da legislação então vigente estava na morosidade, presente em todas as fases do processo falimentar em decorrência do grande acúmulo de trabalho do poder Judiciário, responsável, em última análise pela aplicação do excesso de formalismo de que se reveste o procedimento, além do fato de tal morosidade ser útil ao devedor desonesto, uma vez que permitia naturalmente, a incidência da prescrição da punibilidade de eventuais crimes falimentares que pudessem ser configurados na prática (BERTOLDI e RIBEIRO, 2015, p. 499).

Percebe-se que a referida legislação não possuía alternativas jurídicas e econômicas para recuperar judicialmente uma determinada empresa que se encontrava quase à falência, pelo contrário, definia o ato de falência como qualquer prática do devedor ou falido, visando ajuntar os credores com margem para uma renegociação de dívidas (COELHO, 2011).

De outro modo, no ano de 2005, com a globalização, a economia e transformações sociais e econômicas, foi necessário elaborar uma legislação falimentar mais moderna e adequada, que objetivassem soluções ou alternativas que evitassem a decretação da empresa falida, visando sua recuperação judicial, solidificando assim os princípios constitucionais. Deste modo, elaborou-se a Lei nº 11.101 de 2005, que define a falência como forma de tentar preservar a empresa, mesmo que tenha ocorrido a insolvência do empresário ou da sociedade empresária (BRASIL, 2005).

Em relação aos princípios constitucionais que norteiam a legislação atual, Tzirulnik (2007) pondera que:

Os princípios fundamentais que nortearam a elaboração da Lei 11.101/2005 incluem a preservação da empresa; a separação dos conceitos de empresários e empresas recuperáveis; a retirada do mercado de empresas ou empresários não recuperáveis; a proteção aos trabalhadores; a redução do custo do crédito no Brasil; a eficiência dos processos judiciais; a segurança jurídica; a participação ativa dos credores; a maximização do valor dos ativos do falido; a desburocratização da recuperação de micro e pequenas empresas; e o rigor na punição de crimes relacionados à falência e a recuperação judicial (TZIRULNIK, 2007, p. 80).

Portanto, a lei deixou de ser exclusivamente a respeito da falência das empresas/sociedades, passando a buscar a recuperação das mesmas, possibilitando ao empresário buscar instrumentos que possibilitem a recuperação da instituição, seja

judicialmente ou extrajudicialmente, antes de decretar a falência da mesma.

Importante destacar, ainda, que em dezembro de 2020 foi sancionada a Lei nº 14.112, trazendo modificações importantes na Lei de Recuperação e Falência, especialmente no âmbito das recuperações judiciais. Aludida norma passou a determinar que os credores apresentem um plano de recuperação judicial em casos que a proposta formulada pelo devedor não seja aceita ou decorra o prazo para votação no plano inicial (ANGELO, 2021).

A mesma norma majorou o prazo de parcelamento de débitos com a União, passando a ao prazo de dez anos para parcelas as dívidas. Assim, as empresas que estão em recuperação judicial poderão escolher entre duas modalidades de parcelamento, quais sejam: utilizar o prejuízo fiscal para cobrir até 30% da dívida e parcelar o restante ou pagar seus débitos em até 120 vezes (ANGELO, 2021).

No entanto, ressalta-se que grande parte dos clubes de futebol são associações civis sem fins lucrativos, as quais não dispõem de tal benefício trazido pelo referido diploma legal, tendo em vista que não possuem como objetivo a obtenção de lucros, ou seja, não são consideradas pessoas jurídicas empresárias e, conseqüentemente, não podem socorrer-se à recuperação judicial (NEGRÃO, 2021).

Em contrapartida, ainda que haja uma evidente diferença entre as figuras jurídicas das associações para com as sociedades empresárias, ambas se mesclam em relação à sua importância e impacto social, tendo em vista que as duas exercem atividades profissionais habituais, geram empregos, arcam com tributos e compõem a economia. Desta forma, a Lei nº 14.193/2021 trouxe para as agremiações que instituírem a nova forma societária, a possibilidade de utilizarem do instituto da recuperação judicial ou extrajudicial, através de um procedimento específico de concurso de credores, conhecido como Regime Centralizada de Execuções, nos termos do artigo 13 da mencionada lei (BRASIL, 2021).

Neste sentido, Siqueira (2021, p. 13) pontua que “A Lei nº 14.193/21, previu a quitação das obrigações financeiras através de duas modalidades distintas, seja pelo concurso de credores, por intermédio do Regime Centralizado de Execuções, seja por meio de recuperação judicial ou extrajudicial, na forma da Lei nº 11.101/2005”. Portanto, as quitações de eventuais obrigações da SAF poderão ocorrer através da recuperação judicial, extrajudicial e regime centralizado de execução.

A esse respeito, o clube mais endividado no país na ocasião era o Cruzeiro, eis que possuía a pior relação dívida x valor de mercado, totalizando um montante de R\$ 707 milhões no ano de 2021 da Raposa e R\$ 837 milhões a consultoria Sports Value, contando valor de

ativos, marca, jogadores e direitos esportivos (GUIMARÃES, 2021).

Atualmente, de acordo com um relatório divulgado pela XP foi demonstrado que o time Atlético Mineiro tem a maior dívida do futebol brasileiro, com o montante de R\$ 1,315 bilhão. O Corinthians tem a segunda maior dívida, totalizando em R\$ 963 milhões, depois aparecem Cruzeiro (R\$ 723 milhões), Vasco (R\$ 710 milhões), São Paulo (R\$ 632 milhões), Inter (R\$ 578 milhões), Fluminense (R\$ 501 milhões), Botafogo (R\$ 465 milhões) e Flamengo (R\$ 450 milhões) (MADUREIRA, 2022).

No ano de 2019 o time foi rebaixado para a Série B, depois de investir no time, o clube apresentou uma queda expressiva na receita de televisão para a temporada no ano posterior. Assim, enfrentou o cenário com uma dívida imensa, que foi calculada pelo estudo do Itaú/BBA, formada através de gastos acima do viável na área futebolística (MATTOS, 2020).

A recuperação judicial foi uma forma que o Cruzeiro Esporte Clube buscou visando reduzir e equacionar seus débitos que possuem um valor alarmante. Assim, o processo iniciou-se no segundo semestre de 2022 e, atualmente, encontra-se na fase de negociações de descontos e termos entre devedor e credores (DUARTE e CAPELO, 2023).

No mês de dezembro o clube apresentou uma lista de créditos a pagar, marcando a assembleia de credores para a devida aprovação de tal lista e, na sequência, o início do plano de pagamentos. No entanto, uma parte dos credores ingressaram com uma ação apontando supostas irregularidades na aludida lista, o que impediu a ocorrência da assembleia (DUARTE e CAPELO, 2023).

3.4 Levantamento dos Times que se tornaram SAF

Segundo levantamento feito pelo senador Carlos Portinho os seguintes clubes se tornaram Sociedade Anônima do Futebol desde a aprovação da lei são eles: Cruzeiro, Botafogo, América-MG, Cuiabá, Figueirense, Coritiba, Cianorte, Centro Sportivo Paraibano, Miguel Pereira, Hercílio Luz, Centro Oeste Futebol Clube, Krakatua Futebol, Clube Laguna, e Sertão. Além desses, desses Vasco da Gama e Bahia também fizeram a transição, tendo ainda mais clubes importantes no Brasil estudando a viabilidade da mudança (MOURA, 2022)

Dentro desse grupo um chama a atenção pela grandeza das equipes e por já ter sido adquirido por um sócio majoritário sofrendo fortes alterações estruturais em sua gestão, o Cruzeiro.

Cruzeiro SAF: tendo todo o processo encabeçado pelo seu então presidente Sérgio Santos Rodrigues, o Cruzeiro anuncia no final de 2021 que se tornara a primeira SAF do país, foi também homologado um pedido de centralização de execuções que foi aceito, com isso, o clube tinha 2 meses para apresentar os documentos e um plano de quitação aos credores. (DUARTE e CAPELO, 2022)

O que não era esperado é que o comprador seria anunciado tão rápido e principalmente se tratava do ex-jogador Ronaldo Luís Nazário de Lima. Segundo Duarte e Rabello, em 18 de dezembro de 2021 foi anunciado a intenção de compra de 90% das ações do Cruzeiro SAF, o investimento aportado seria na casa de R\$400 milhões, e o ex-craque ficaria responsável por toda a gestão do futebol do clube mineiro. Ronaldo assumiu toda a dívida do Cruzeiro os contratos dos jogadores e a associação passa seus ativos para a empresa (DUARTE e CAPELO, 2022).

Em dezembro de 2021 o novo sócio majoritário do Cruzeiro assinou um contrato de intenção de compra, com isso ele teria um período em que analisaria por completo a situação do time, podendo desistir da compra caso não achasse viável, antes disso, o possível novo sócio havia feito exigências para o conselho deliberativo O comprador deveria se decidir até dia 18 de abril de 2022 se compraria ou não das ações do clube. (CONTEÚDO, 2022).

Ronaldo fez exigências ao conselho deliberativo do Cruzeiro para que selasse o contrato de compra, nelas o novo sócio requisitava que fosse envolvida na compra os centros de treinamento da equipe que anteriormente não entravam no acordo, para tal, foi necessário mais uma votação do conselho. Com isso, a SAF assumiria uma dívida de R\$200 milhões referentes a dívida tributária, e garantiria que não houvesse uma penhora desses 2 centros de treinamento. (CONTEÚDO, 2022)

Com uma conturbada votação, o conselho deliberativo do Cruzeiro aprovou as exigências do Ronaldo, e agora sim o cominho estava livre para o novo sócio de fato se tornar definitivamente o dono de 90% das ações do time. Começa a nova a nova era do Cruzeiro SAF, com o sócio Ronaldo.

O novo sócio majoritário assumiu a direção administrativa do clube pregando a austeridade e responsabilidade financeira, o clube não poderia gastar mais do que suas receitas, e o projeto é no menor prazo possível tornar o clube autossustentável. Para isso, algumas mudanças internas fundamentais foram tomadas: Primeiro de tudo o corte de despesas, foram reduzidos quase 1/3 da folha de pagamento salarial dos atletas evitando que a dívida aumentasse. O plano de recuperação judicial foi outro trunfo, possibilitado através da

SAF no qual o Cruzeiro protocolou um plano de pagamento aos credores. Por último e não menos importante o desafio da nova gestão foi o de alavancar novas fontes de receitas. (DUARTE e CAPELO, 2022)

O programa de sócio torcedor estava bem abaixo do esperado para um clube com o potencial do Cruzeiro, o objetivo era recuperar a confiança do torcedor para que o número de sócio torcedores engrenasse e gerasse uma receita importante para o orçamento do clube.

Para trabalhar ao seu lado Ronaldo alterou todos os integrantes administrativos do clube, colocando profissionais reconhecidos no meio do futebol e administrativo, garantindo assim o departamento de futebol totalmente profissional e transparente, tendo teto de gastos, salários em dia, apostando muito no marketing para elevação das receitas, e claro com enfoque no planejamento estratégico bem estruturado.

Nota-se que os investidores têm tido uma grande preocupação com a administração das equipes, e as mudanças gerenciais ocorrem em grande escala nos departamentos, principalmente quando é analisado o futebol nacional, os novos sócios encontram gestores com baixa profissionalização e mais que isso uma administração irresponsável com conceitos administrativos ultrapassados sendo lesivos ao clube (DUARTE e CAPELO, 2022).

4 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa aplicada mediante a informações e dados, que juntos promovem ao pesquisador material necessário para se atingir os objetivos buscados através da realização do trabalho.

A abordagem da pesquisa produzida é descritiva, esse método é utilizado a fim de descrever uma situação, fatos, opiniões ou comportamentos (VASCONCELOS *et al.*, 2012).

Baseado em estudos, pesquisas, entrevista com um especialista no tema, e análise de documentos não estruturados será produzida uma pesquisa qualitativa visando aprofundar no assunto temático, onde os dados serão utilizados numa análise comparativa a fim de constatar resultados relevantes à pesquisa. Portanto, a monografia pode ser caracterizada como qualitativa.

A pesquisa é classificada como qualitativa, já que não tem coleta de dados estatísticos, sendo uma análise de informações subjetivas descrevendo a complexidade do problema central. As informações possibilitarão o entendimento sobre as particularidades do tema e construirão a visão pautada e estruturada mediante aos dados. (VASCONCELOS *et al.*, 2012).

Dentro deste contexto, Mazucato (2018) ressalta que a definição de metodologia é a escolha de como se deseja investigar a realidade em função do problema estabelecido. O método deve ser apropriado com relação ao problema formulado, objetivos e as limitações como tempo, custo e disponibilidade de dados.

A investigação bibliográfica, segundo Pereira (2018) abrange toda a bibliografia já publicada em relação ao tema em questão e é apresentada como sendo de fontes secundárias. Será realizado uma consulta de vários autores e obras que tratará sobre o tema em questão, assim como trabalhos acadêmicos e artigos já publicados.

Este tipo de análise ou estudo se faz identificando, selecionando e avaliando de forma crítica os pontos mais relevantes encontrados nos estudos realizados sobre o tema em questão. Conforme pondera Pereira (2018), os artigos de revisão são uma forma de pesquisa que se utilizam de fontes de informações bibliográficas ou eletrônicas para obtenção de resultados de pesquisas de outros autores, com o objetivo de fundamentar teoricamente um determinado objetivo.

O procedimento para realização da pesquisa conta com um estudo de caso, voltado para a análise do assunto principal. O estudo de caso foi feito através de entrevista qualitativa com o atual presidente do Cruzeiro Esporte Clube, o Dr. Sérgio Santos Rodrigues. A

entrevista foi realizada através de um aplicativo de mensagens denominado WhatsApp, local em que o presidente foi solícito respondendo todas as perguntas e esclarecendo dúvidas relacionadas ao tema por meio de áudios.

A análise da entrevista contou com o apoio bibliográfico contido na monografia. Através das informações coletadas por meio da pesquisa, houve a formulação do questionário, e posteriormente análise mediante as respostas do entrevistado.

O roteiro da entrevista realizada está disposto no apêndice do presente estudo.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados foram obtidos através de uma entrevista semiestruturada aplicada ao presidente da administração do Clube Cruzeiro Esporte Clube. As perguntas feitas na entrevista foram construídas com o intuito de identificar as mudanças na gestão do Cruzeiro Esporte Clube ocorridas a partir da transição para clube-empresa, conforme a lei nº 14.193/2021. Para que análise de dados fosse possível realizou-se a transcrição dos trechos elementares da fala do entrevistado. O propósito disto, é manter-se fiel aos relatos. Logo abaixo, encontra-se a transcrição da fala do entrevistado:

Quando questionado sobre o que foi mais importante para o Cruzeiro, se foi o aporte financeiro proveniente da venda das ações ou as mudanças administrativas realizadas pela nova gestão, o entrevistado respondeu:

“Na verdade, tudo foi importante para o Cruzeiro! Inicialmente de forma imediata o aporte financeiro que estávamos buscando para pagar e o investimento que foi feito na SAF foi o mais importante. Em princípio ainda não tínhamos o recurso aonde era fundamental pagar para contratar e registrar os jogadores para iniciar o campeonato. Obviamente, as mudanças administrativas serão sempre importantes para ter a garantia e a previsibilidade do recurso. Uma das maiores dificuldades enfrentadas foi ter encontrado o grupo em uma situação extremamente complicada. Em meio a uma pandemia que gerou um acúmulo de débito. Então, conseguir ter a previsibilidade dos salários em dia isso é muito importante. Sem sombras de dúvidas o aporte financeiro foi essencial” (RODRIGUES, 2023).

Observa-se no relato do entrevistado que o aporte financeiro foi mais importante que as mudanças administrativas ocorridas na nova gestão. Além disso, para o entrevistado as mudanças administrativas auxiliam na garantia e na previsibilidade do recurso. Em relação as dificuldades que um clube-empresa terá a mais em relação às outras empresas tradicionais, o entrevistado respondeu:

“A principal particularidade do futebol em geral é a paixão. Uma empresa tradicional ela visa somente o lucro, ou seja, dar dinheiro e não ter nenhum fator emocional envolvido. Já o clube não, ele vai ter valor como qualquer empresa, mas tem o fator emocional. Então, é muita crítica e cobrança, aonde não adianta dar lucro e não ganhar. Assim, a principal diferença do clube empresa para a empresa tradicional é saber lidar com o elemento paixão que é muito importante e central dentro do futebol” (RODRIGUES, 2023).

Percebe-se que uma das críticas presente na fala do entrevistado refere-se ao fato das empresas tradicionais buscarem apenas o lucro, sem focar em fatores emocionais. Já o clube valoriza o fator emocional como importante para o seu crescimento. Sobre a real participação

nas decisões administrativas que a associação passou a ter após a venda da maior parte das ações do clube, respondeu que:

“No caso do Cruzeiro, não existe nenhuma participação da associação nas decisões administrativas. A gestão, tomada de decisão, contratação, demissão de jogadores e técnicos, definição de plantel, logística de viagem, tudo é definido pelos acionistas majoritários” (RODRIGUES, 2023).

Em relação as responsabilidades administrativas que foram alteradas no cargo de presidente após a transição para Sociedade Anônima do Futebol, relataram que:

“A responsabilidade administrativa do Cruzeiro e minha como presidente volta-se para os grupos sociais e outras modalidades, pois demandam mais tempo. No Cruzeiro desenvolvemos o basquete do futebol americano e pretendemos fazer outras coisas. Além disso, inclui zelar pelos interesses do clube, em relação aos 10% de ações que tem no total da SAF. Então, consiste em nomear membro do conselho fiscal, membro do conselho de administração e cuidar da reputação judicial” (RODRIGUES, 2023).

O Cruzeiro Esporte Clube se tornou a primeira Sociedade Anônima do Futebol brasileiro, para isso, foi necessário a criação da lei nº14.193 que veio contemplando demandas e normas jurídica dos clubes que se tornaram empresa. O senhor entende que a lei contempla todas as demandas relacionada ao clube:

“A lei é muito boa e participamos das discussões sobre ela. Além disso, contempla tudo o que a gente precisa, porém precisa ser aplicada. O nosso receio como vimos no discurso do ministro do trabalho desrespeitando a lei e colocando a SAF como responsável por dívidas que não adquiriu. Enfim, acredito que já esteja sendo consertado e a maioria das decisões estão indo pro caminho certo. Então, como aconteceu com a lei de recuperação de falência lá atrás, onde teve muita discussão jurisprudencial no começo de maneira negativa que não estava fazendo o que o legislador queria, porém tudo se resolveu. A lei da SAF aplicada será muito importante para o futebol brasileiro” (RODRIGUES, 2023).

Quanto aos principais benefícios que a lei nº14.193 proporcionou ao Cruzeiro Esporte Clube, o presidente citou:

“O principal benefício foi possibilitar a vinda do clube, vasco e botafogo que fizeram dívidas bilionárias que dificilmente conseguiriam pagar ou encontrar alguém que investisse no clube, se não fosse com a presença da lei. Ela possibilitou que houvesse essa injeção de recurso financeiro que não teria como conseguir com empréstimos, mas somente com a alienação das ações” (RODRIGUES, 2023).

Um dos benefícios proporcionados pela lei nº 14.193 observados na fala do

entrevistado refere-se à injeção de recurso financeiro que possibilitou a volta do cruzeiro. Quando perguntado sobre o motivo do Cruzeiro optar pela recuperação judicial como forma de reduzir e equacionar seus débitos, respondeu que:

“Foi em razão do mercado, devido a RCE ser um regime novo haviam dúvidas sobre a sua aplicabilidade e como era o procedimento. Já a recuperação judicial é algo consolidado, aonde o mercado entende como algo mais seguro e que oferece mais possibilidades. Então, através da análise interna e da consultoria percebeu que a recuperação judicial seria a melhor opção” (RODRIGUES, 2023).

As mudanças financeiras e gerenciais foram a oportunidade de receber vantagens tributárias e a capacidade de gerenciar o futebol dos clubes. Além disso, a Associação paga apenas 5% de imposto sobre a receita e pode ter 10% das ações para manter preservado o seu patrimônio imaterial como escudo, mascote, identidade, história, hino e bandeira. A responsabilidade dos dirigentes, que representam os administradores da sociedade anônima do futebol responde solidariamente e pessoal as obrigações relacionadas aos repasses financeiros. Os responsáveis pela realização do pagamento aos credores dos valores que forem transferidos pela SAF competem aos sócios administradores da pessoa jurídica original e ao presidente do clube (CRUZEIRO, 2021).

Outras mudanças foi a possibilidade de ter um melhor desempenho esportivo. Conseqüentemente, obtém como resultado a melhoria da organização e a capacidade de geração de receitas. Só no primeiro ano, foram movimentados cerca de R\$ 1,5 bilhão pelas SAFs brasileiras. Os clubes começam a apresentar modelos de gestão profissionais, lastreados em metas e resultados. Ocorre a mudança no perfil do profissional e a cobrança de resultados. Nas contratações ocorre uma injeção adicional de capital, permitindo o retorno de muitos clubes (CRUZEIRO, 2021).

Com a SAF obtém a redução na taxa de juros e aumenta a possibilidade de injeção de capital. A inserção do esporte como entretenimento transformou o esporte em negócio. A SAF obriga a responsabilidade da gestão e traz atores importantes para a governança: o Cade, a CVM e o Banco Central”. Para os clubes que eram associação e transformaram suas operações de Futebol em SAF, existe a obrigação de pagar os credores em até 10 anos. Entretanto, existe a obrigação de quitar 60% das suas dívidas cíveis e trabalhistas nos primeiros seis anos. É possível se renovar por mais quatro anos para finalizar os pagamentos e há vantagens para a negociação das dívidas. Para isso, a lei determina que essa SAF repasse à associação 20% da receita que obtiver e 50% do lucro. Essa receita será encaminhada para que a associação faça o pagamento dos credores (CRUZEIRO, 2021, p. 11).

Com a nova lei foi possível obter a redução e o pagamento da dívida de R\$ 1,146 bilhão em até 12 anos. Isto permite a geração de patrocínios a projetos inovadores e novas

receitas. Os integrantes do conselho executivo foi composto por Pedro Mesquita, chefe do banco de investimentos XP, ocupando a cadeira do comitê financeiro (cruzeirense de Três Pontas, MG); Denis Caldeira, conselheiro de diferentes empresas e instituições, na liderança do comitê de tecnologia ; Nicola Calicchio, senior advisor do Morgan Stanley, na presidência do conselho consultivo (cruzeirense, também de BH) e Eduardo Navarro, diretor global de comunicação, marca, assuntos públicos e sustentabilidade na Telefónica Espanha, à frente do comitê de estratégia e ESG (cruzeirense, de Belo Horizonte). Os outros três são: Amir Cunha (compliance), Lilian Guimarães (RH e Cultura) e Ricardo Dias (marca e inovação) (BERNARDO e CARVALHO, 2022).

O custo fixo do elenco, foi de R\$ 96 milhões para R\$ 40 milhões. Houve um aumento no número de sócios-torcedores saindo de 8 mil para 69 mil. No ano de 2022 estima-se que o faturamento tenha sido entre R\$ 160 milhões e R\$ 180 milhões (BERNARDO e CARVALHO, 2022).

Nas falas do entrevistado observou-se as principais mudanças na gestão do Cruzeiro Esporte Clube ocorridas a partir da transição para clube-empresa, conforme a lei nº 14.193/2021. Este relatou que as mudanças administrativas serão sempre importantes para ter a garantia e a previsibilidade do recurso. Em relação as responsabilidades administrativas que foram alteradas no cargo de presidente após a transição para Sociedade Anônima do Futebol referem-se a nomear membro do conselho fiscal ou da administração e cuidar da reputação judicial. Um dos benefícios obtidos com a lei permitiu que houvesse a injeção de recurso financeiro que não teria como conseguir com empréstimos, mas somente com a alienação das ações.

6 CONCLUSÃO

Diante dos resultados do presente estudo monográfico foi possível analisar as mudanças na gestão do Cruzeiro Esporte Clube ocorridas a partir da transição para clube empresa, conforme a lei nº 14.193/2021. Com esta lei, o time Cruzeiro obteve melhores vantagens tributárias, capacidade de gerenciar o futebol dos clubes, redução de impostos, aumento da geração de receitas, injeção adicional de capital e redução nas taxas de juros. Estima-se que no ano de 2022 estima-se que o faturamento tenha sido entre R\$ 160 milhões e R\$ 180 milhões.

Durante a entrevista com o presidente do referido clube, Sérgio Santos Rodrigues, as principais mudanças na gestão do Cruzeiro Esporte Clube foram a partir da transição para clube-empresa, conforme a lei nº 14.193/ 2021. Ao analisar as suas respostas observou-se que as mudanças administrativas serão sempre importantes para ter a garantia e a previsibilidade do recurso. Em relação as responsabilidades administrativas que foram alteradas no cargo de presidente após a transição para Sociedade Anônima do Futebol estão relacionadas a nomeação do membro do conselho fiscal, administração e o cuidado com a reputação judicial. Um dos benefícios obtidos com a lei permitiu que houvesse a injeção de recurso financeiro que não teria como conseguir com empréstimos, mas somente com a alienação das ações.

O futebol movimenta diversos segmentos do contexto econômico como a moda, o marketing e a geração de empregos. O novo modelo de gestão incorporado ao Cruzeiro e ao futebol, expõem um estudo não somente para gestores, como também para uma parte mais ampla da sociedade. A SAF é um modelo novo de empresa que chegou ao Brasil, para construir uma gestão mais alinhada aos princípios das empresas. As consequências disto, refletem na maximização do lucro e austeridade financeira.

Durante o estudo foi possível perceber o reduzido número de publicações sobre os efeitos da nova lei da sociedade anônima do futebol na administração do Clube Cruzeiro Esporte Clube. Assim, que este estudo seja capaz de chamar a atenção dos pesquisadores para o desenvolvimento de novas pesquisas sobre a temática em questão.

Apesar dos avanços que a SAF trouxe em relação a gestão dos clubes, eis que é uma ferramenta para que os clubes consigam se reestruturar, importante destacar que a profissionalização do futebol, governança e gestão são os principais pilares para a alteração de um clube, sendo ele associativo ou empresa. Ademais, uma empresa que não possui uma gerência adequada também acumula dívidas, o que pode resultar em uma falência.

No entanto, assim como a SAF, o modelo associativo com uma gestão séria, pode gerar bons resultados dentro e fora de campo, auxiliando no desenvolvimento de estratégias que levem as autoridades e a sociedade a importância do esporte não só como entretenimento, mas para a economia do país.

Compreendendo a situação na qual o Cruzeiro enfrentava era nítido a necessidade do aporte financeiro. A SAF causava e ainda causa algumas dúvidas na cabeça do torcedor, mas é certo que a associação não teve eficiência na administração e era necessária uma gestão profissional para a reorganização do departamento de futebol.

O Cruzeiro visa um equilíbrio financeiro e que ao mesmo tempo tenha resultados esportivos satisfatórios. O primeiro ano de SAF trouxe resultados positivos nas duas áreas, a jornada é longa assim como a dívida do clube continua alta, porém, a SAF trouxe de volta a credibilidade e esperança.

Na área da gestão empresarial, a transição para SAF possibilitou um planejamento estratégico mais eficiente e de longo prazo, o que não era possível dentro das associações já que a gestão era comandada por um presidente tendo prazo para o término do seu mandato. Com isso, a eficácia nos processos e na utilização dos recursos tendem a melhorar, assim como a previsibilidade de receitas futuras.

REFERÊNCIAS

ANGELO, Tiago. **Nova lei de falências passa a vigorar ampliando poderes de credores e do fisco**. 2021. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2021-jan-25/lei-falencias-assavivigar-ampliando-poder-fisco>>. Acesso em: 30 mar. 2023.

BERTOLDI, Marcelo Marco; RIBEIRO, Marcia Carla Pereira. **Curso avançado de direito comercial**. 9. ed. São Paulo, Revista dos Tribunais, 2015.

BRASIL. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Brasília, 1976. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404compilada.htm. Acesso em: 20 mar. 2023.

BRASIL. **Lei nº 14.193, de 06 de agosto de 2021**. Brasília, 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114193.htm. Acesso em: 20 mar. 2023.

BRASIL. **Lei nº 11.101, de 9 de fevereiro de 2005**. Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111101.htm. Acesso em: 30 mar. 2023.

BERNARDO, José Vicente; CARVALHO, Paola. Ronaldo inaugura nova era no futebol Leia mais em: <https://forbes.com.br/carreira/2022/11/ronaldo-inaugura-nova-era-no-futebol/>. **Forbes**, 24 nov. 2022. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2022/11/ronaldo-inaugura-nova-era-no-futebol/>. Acesso em: 8 mai. 2023.

CASTRO, Rodrigo R. Monteiro de; MANSSUR, José Francisco C.; GAMA, Tácio Lacerda. **Sociedade Anônima do Futebol**. Exposição e comentários ao Projeto de Lei 5.082/16. São Paulo: Quartier Latin, 2017.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Curso de direito comercial**. 12. ed. São Paulo. Saraiva, 2011.

CONTEÚDO, Valinor. Cruzeiro atualiza o seu escudo no tom da cor azul e retira a coroa referente às conquistas do ano de 2003. **Terra**, [S. l.], p. ., 24 jan. 2021. Disponível em: <https://www.terra.com.br/esportes/lance/cruzeiro-atualiza-o-seu-escudo-no-tom-da-cor-azul-e-retira-a-coroa-referente-as-conquistas-do-ano-de-2003,0eebbf5e5b852f1a36afe19c7d74d9b00w544p2s.html>. Acesso em: 19 maio 2023.

CRUZEIRO ESPORTE CLUBE. **Cruzeiro Site Oficial**, 2022. Disponível em: <https://cruzeiro.com.br/paginas/o-que-e-saf> Acesso em: 15 mar. 2023

CRUZEIRO. **O que é SAF?** São Paulo, 2021. Disponível em:<<https://www.cruzeiro.com.br/paginas/o-que-e-saf>> Acesso em: 01/05/2023.

DUARTE. Gabriel; CAPELO, Rodrigo. Justiça aceita pedido do Cruzeiro e estende prazo da recuperação judicial em 180 dias. **O GLOBO**. 2023. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/cruzeiro/noticia/2023/03/09/justica-aceita-pedido-do-cruzeiro-e-estende-prazo-da-recuperacao-judicial-em-180-dias.ghtml> Acesso em: 30 mar.

2023.

EIZIRIK, Nelson. **A Lei das S/A comentada**, 2. ed., V. II. São Paulo: Quartier Latin, 2015.

FERREIRA, Marcelo. **Um golaço de gestão: Administrando clubes de futebol**. 1. Ed. – Curitiba: Appris, 2021.

GUIMARÃES, Leonardo. Corinthians, Cruzeiro e Botafogo: os clubes de futebol que mais devem no Brasil. São Paulo. 2021. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/2021/01/10/corinthians-cruzeiro-e-botafogo-osclubes-de-futebol-que-mais-devem-no-brasil>>. Acesso em: 30 mar. 2023.

MADUREIRA, Thiago. Atlético e Corinthians têm as maiores dívidas do futebol, diz relatório. **Super Esportes**. 2022. Disponível em: https://www.mg.superesportes.com.br/app/noticias/futebol/atletico-mg/2022/06/15/noticia_atletico_mg,3971557/atletico-e-corinthians-tem-as-maiores-dividas-do-futebol-diz-relatorio.shtml Acesso em: 08 mai. 2023.

MARÇAL, R. R. Contabilidade Desportiva: Um estudo sobre o impacto dos investimentos na formação de atletas nas marcas dos clubes brasileiros de futebol. **Revista Mineira de Contabilidade**. 2018.

MATTAR; Tiago et al. Assembleia Geral, aprova e Cruzeiro poderá vender até 90% das ações da SAF. **Super Esporte**. 17, dez., 2021. Disponível em: (https://www.mg.superesportes.com.br/app/noticias/futebol/cruzeiro/2021/12/17/noticia_cruzeiro,3952266/assembleia-geral-aprova-e-cruzeiro-podera-vender-ate-90-das-acoes-da-saf.shtml#google_vignette) Acesso em: 15 mar. 2023.

MATTOS, Rodrigo. **Lei clube-empresa ganha força com fórmula para dívida e injeção de recurso**. 2021. Disponível em: <<https://www.uol.com.br/esporte/futebol/colunas/rodrigomattos/2021/03/20/lei-clube-empresa-ganha-forca-com-mudanca-em-dividas-e-captacao-derecurso.htm>>. Acesso em: 30 mar. 2023.

MAZUCATO, Thiago. **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. Penápolis: FUNEPE, 2018.

MOURA, Athos. Quantos clubes já se tornaram SAF no Brasil; Veja lista. **O GLOBO**, Rio de Janeiro, 5 ago. 2022. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/blogs/panorama-esportivo/post/2022/08/quantos-clubes-ja-se-tornaram-saf-no-brasil-veja-a-lista.ghtml>. Acesso em: 2 mai. 2023.

NEGRÃO, Ricardo. **Manual de direito empresarial**. 12ª edição. São Paulo: Saraiva, 2021.

PARGENDLER, Mariana. **Cinco mitos sobre a história das sociedades anônimas no Brasil**. In KUYVEN, Luiz Fernando Martins. Temas essenciais de direito empresarial: estudos em homenagem a Modesto Carvalhosa. Ed.Saraiva, São Paulo, 2012.

PEREIRA, Adriana Soares. **Metodologia da pesquisa científica**. Santa Maria, RS: UFSM, 2018.

QUEIROZ, L. **Centenário de um gigante: 100 anos de Cruzeiro Esporte Clube**. TCC (Graduação em Jornalismo) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2021.

RAMOS, André Luiz Santa Cruz. **Direito empresarial esquematizado**, 6 ed. São Paulo: Editora Método, 2016.

REQUIÃO, Rubens. **Curso de direito falimentar**. 17. ed. São Paulo, Saraiva, 1998.

SANTOS, Líbia Carvalho Francisco dos. **Obtendo Vantagem competitiva através do alinhamento do setor de suprimentos as estratégias competitivas de uma empresa de distribuição de energia**. Niterói - RJ, 2018. Monografia (Obtenção do grau de bacharel em Engenharia de produção) Universidade Candido Mendes. Disponível em: <https://www.candidomendes.edu.br/wp-content/uploads/2019/10/OBTENDO-VANTAGEMCOMPETITIVA-ATRAVE%CC%81S-DO.pdf> . Acesso em: 08 mai. 2023.

SIQUEIRA, João Marcos Guimarães. A SOCIEDADE ANÔNIMA DE FUTEBOL E SUAS NUANCES. REFLEXÕES INICIAIS ACERCA DA ENTRADA EM VIGOR DA LEI Nº 14.193/2021. **Instituto Brasileiro de Direito Desportivo**. 2021. Disponível em: <<https://ibdd.com.br/a-sociedade-anonima-de-futebol-e-suas-nuances-reflexoesiniciais-acerca-da-entrada-em-vigor-da-lei-n-14-193-2021/>>. Acesso em: 30 mar. 2023. 2022.

TOMAZETTE, Marlon. **Curso de direito empresarial: Teoria geral e direito societário**, v. 1, 8. ed. rev. e atual. – São Paulo: Atlas, 2017.

TZIRULNIK, Luiz. **Recuperação de empresas e falências: perguntas e respostas**. 5. ed. revista, atualizada e ampliada da obra Falências e Concordatas: Perguntas e Respostas. São Paulo. Editora Revista dos Tribunais. 2007.

VASCONCELLOS, Lisiane; MACHADO, Lisiane; SACCOL, Amarolinda; AZEVEDO, Debora. **Metodologia de pesquisa em Administração: Uma abordagem prática**. São Leopoldo: Editora Unisinos. 2012.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Perguntas realizadas:

1. O que o senhor considera que foi mais importante para o Cruzeiro, o aporte financeiro proveniente da venda das ações ou as mudanças administrativas realizadas pela nova gestão?
2. Quais as dificuldades um clube-empresa terá a mais em relação às outras empresas tradicionais?
3. Qual a real participação nas decisões administrativas a associação passou a ter após a venda da maior parte das ações do clube?
4. Quais responsabilidades administrativas do seu cargo de presidente alteraram após a transição para Sociedade Anônima do Futebol?
5. O Cruzeiro Esporte Clube se tornou a primeira Sociedade Anônima do Futebol brasileiro, para isso, foi necessário a criação da que lei nº14.193 que veio contemplando demandas e normas jurídica dos clubes que se tornarem empresa. O senhor entende que a lei contempla todas as demandas relacionada ao clube?
6. Quais os principais benefícios a lei nº14.193 proporcionaram para o Cruzeiro Esporte Clube?
7. Por qual motivo o Cruzeiro optou pela recuperação judicial como forma de reduzir e equacionar seus débitos?