

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE
MINAS GERAIS - *CAMPUS SÃO JOÃO EVANGELISTA*
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

João Vitor Da Rocha Silva

**MODELOS DE GESTÃO EMPRESARIAL NO FUTEBOL MINEIRO: um estudo
comparativo entre o Cruzeiro Esporte Clube (SAF) e o Clube Atlético Mineiro
(Holding/SAF) no período de 2022 a 2025.**

São João Evangelista

2026

JOÃO VITOR DA ROCHA SILVA

MODELOS DE GESTÃO EMPRESARIAL NO FUTEBOL MINEIRO: um estudo comparativo entre o Cruzeiro Esporte Clube (SAF) e o Clube Atlético Mineiro (Holding/SAF) no período de 2022 a 2025

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – *Campus* São João Evangelista como parte dos requisitos para a obtenção do Grau de Administração.

Orientador(a): Prof. Me. Éber Lopes Mendes

Coorientador(a): Prof. Ma. Janice Queiroz de Pinho Gonçalves

São João Evangelista

2026

S586m Silva, João Vitor da Rocha.

Modelos de gestão empresarial no Futebol Mineiro: um estudo comparativo entre o Cruzeiro Esporte Clube (SAF) e o Clube Atlético Mineiro (Holding/SAF) no período de 2022 a 2025. /João Vitor da Rocha Silva. – 2026.

41f.

Orientador: Éber Lopes Mendes.

Coorientadora: Janice Queiroz de Pinho Gonçalves.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Minas Gerais. *Campus* São João Evangelista, 2026.

1. Futebol brasileiro. 2. Gestão Esportiva. 3. Sociedade Anônima do Futebol. I. Mendes, Éber Lopes. II. Gonçalves, Janice Queiroz de Pinho. III. Instituto Federal de Minas Gerais. *Campus* São João Evangelista. IV. Título.

CDD 796.334068

Catálogo: Rejane Valéria Santos - CRB-6/2907

João Vitor da Rocha Silva


MODELOS DE GESTÃO EMPRESARIAL NO FUTEBOL MINEIRO: um estudo comparativo entre o Cruzeiro Esporte Clube (SAF) e o Clube Atlético Mineiro (Holding/SAF) no período de 2022 a 2025

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Minas Gerais – *Campus São João Evangelista* para obtenção de grau de bacharel em Administração.


Orientador: Prof. Me. Éber Lopes Mendes

Coorientadora: Prof. Ma. Janice Queiroz de Pinho Gonçalves


Aprovado em 02/02/2026 pela banca examinadora

Documento assinado digitalmente
 **EBER LOPES MENDES**
Data: 25/02/2026 17:39:34-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Professor: Éber Lopes Mendes (Orientador)

Documento assinado digitalmente
 **JOSE LEONARDO DE OLIVEIRA RODRIGUES**
Data: 25/02/2026 13:31:22-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Professor: José Leonardo de Oliveira Rodrigues

Documento assinado digitalmente
 **LUIZ HENRIQUE MEDEIROS CARVALHO**
Data: 25/02/2026 13:01:39-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Professor: Luiz Henrique Medeiros Carvalho

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, ao(à) meu(minha) orientador(a), Prof.(a) Éber Lopes Mendes, pela orientação, acompanhamento e contribuições acadêmicas ao longo de todas as etapas de desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço, de modo especial, à minha coorientadora, Prof.(a) Janice Queiroz de Pinho Gonçalves, pelo suporte acadêmico, pelas orientações técnicas e pelas contribuições específicas que enriqueceram a abordagem teórica e metodológica da pesquisa, colaborando de forma significativa para o aprimoramento do estudo.

Registro, ainda, meus sinceros agradecimentos à Prof.(a) Jacqueline de Almeida Barbosa Franco, cujas contribuições intelectuais, reflexões críticas e orientações pontuais foram fundamentais para o amadurecimento do trabalho, exercendo papel relevante na sua construção e qualificação acadêmica.

Agradeço aos professores do curso de Administração do IFMG – *Campus* São João Evangelista, que contribuíram para minha formação acadêmica, bem como à instituição, pelo suporte oferecido ao longo da graduação.

Por fim, agradeço aos familiares e amigos pelo apoio, incentivo e compreensão ao longo de todo o percurso acadêmico.

RESUMO

O futebol brasileiro consolidou-se, nas últimas décadas, como um fenômeno esportivo, social e econômico de grande relevância, exigindo estruturas administrativas compatíveis com sua crescente complexidade organizacional e institucional. Este estudo teve como objetivo analisar de que maneira diferentes modelos de estruturação administrativa, a SAF no Cruzeiro Esporte Clube e o modelo de *holding* seguido de transição para SAF no Clube Atlético Mineiro influenciaram a sustentabilidade institucional e organizacional, a governança corporativa e o desempenho esportivo no período de 2022 a 2025. A pesquisa adotou abordagem qualitativa, de caráter descritivo e comparativo, fundamentada em pesquisa bibliográfica e documental, sendo classificada como Estudo de Caso Documental Comparativo. A análise foi orientada por um Modelo Analítico de Gestão Profissional no Futebol, estruturado a partir de cinco dimensões centrais: estrutura organizacional, governança corporativa, profissionalização da gestão, relação com *stakeholders* e sustentabilidade institucional. Os resultados evidenciaram que a simples adoção de uma nova forma jurídica não garante, por si só, estabilidade organizacional ou competitividade esportiva. No caso do Cruzeiro, a conversão à SAF em um contexto de colapso administrativo possibilitou maior reorganização institucional, fortalecimento da governança e maior previsibilidade organizacional ao longo do período analisado. Em contraste, o Atlético Mineiro apresentou um processo de empresarização marcado por estrutura híbrida, elevada dependência de investidores e instabilidade institucional, mesmo diante de receitas elevadas. Concluiu-se que a sustentabilidade institucional no futebol brasileiro depende menos do modelo jurídico adotado e mais da qualidade da gestão profissional, da continuidade administrativa e da consolidação de práticas de governança, transparência e planejamento estratégico, elementos fundamentais para o reposicionamento competitivo e organizacional dos clubes no cenário esportivo contemporâneo.

Palavras-chave: Futebol brasileiro. Sociedade Anônima do Futebol. Gestão esportiva. Governança corporativa. Sustentabilidade institucional.

ABSTRACT

Brazilian football has consolidated itself, in recent decades, as a sporting, social, and economic phenomenon of great relevance, requiring administrative structures compatible with its growing organizational and institutional complexity. This study aimed to analyze how different models of administrative structuring the Sociedade Anônima do Futebol (SAF) adopted by Cruzeiro Esporte Clube and the holding model followed by the transition to SAF at Clube Atlético Mineiro influenced institutional and organizational sustainability, corporate governance, and sporting performance between 2022 and 2025. The research adopted a qualitative approach, with a descriptive and comparative character, based on bibliographic and documentary research, and was classified as a Comparative Documentary Case Study. The analysis was guided by an Analytical Model of Professional Management in Football, structured around five central dimensions: organizational structure, corporate governance, management professionalization, relationships with stakeholders, and institutional sustainability. The results showed that the simple adoption of a new legal form does not, by itself, guarantee organizational stability or sporting competitiveness. In the case of Cruzeiro, the conversion to the SAF model in a context of administrative collapse enabled greater institutional reorganization, strengthening of governance, and greater organizational predictability throughout the analyzed period. In contrast, Atlético Mineiro presented a process of corporatization marked by a hybrid structure, high dependence on investors, and institutional instability, even in the presence of high revenues. It was concluded that institutional sustainability in Brazilian football depends less on the legal model adopted and more on the quality of professional management, administrative continuity, and the consolidation of governance, transparency, and strategic planning practices elements that are fundamental for the competitive and organizational repositioning of clubs in the contemporary sporting environment.

Keywords: Brazilian football. Football Joint-Stock Company (SAF). Sports management. Corporate governance. Institutional sustainability.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	08
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1	Marco Teórico e Legal da Empresarização do Futebol.....	10
2.2	Gestão Profissional e as Exigências da Transição.....	12
3.	METODOLOGIA.....	14
3.1	Procedimentos.....	15
3.2	Análise Comparativa.....	15
4.	ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS MÚLTIPLOS.....	17
4.1	Estudo de Caso Comparativo sob a ótica da Gestão Profissional.....	17
4.2	Cruzeiro Esporte Clube: A conversão à SAF como última alternativa.....	18
4.3	Atlético Mineiro: Entre o modelo de <i> Holding </i> e a transição forçada para SAF....	19
4.4	Comparação Estrutural e de Resultados (2022–2025).....	20
4.5	Estrutura Organizacional e Práticas de Gestão.....	22
5.	DISCURSÕES DOS RESULTADOS.....	23
6.	CONCLUSÃO.....	25
	REFERÊNCIAS.....	27

1. INTRODUÇÃO

O Brasil se destaca no cenário esportivo mundial, especialmente no futebol, modalidade que mobiliza milhões de torcedores ao longo do ano e movimenta um mercado bilionário. Essa paixão vai além dos estádios e das quatro linhas, impactando diretamente setores como mídia, publicidade, turismo e entretenimento. De acordo com levantamento da Sportingpedia (2025), o Campeonato Brasileiro, atualmente denominado Brasileirão Betano, ocupa a sexta posição entre as ligas mais valiosas do mundo, com arrecadação estimada em 1,63 bilhão de euros, equivalente a quase 10 bilhões de reais. Esses números refletem não apenas o potencial econômico do futebol nacional, mas também a necessidade crescente de uma gestão profissional capaz de garantir a sustentabilidade financeira a longo prazo.

No decorrer dos anos, a percepção sobre os clubes de futebol vem se transformando. Segundo Santos *et al.*, (2023), essas instituições passaram a ser vistas e tratadas cada vez mais como empresas, o que exige controle sobre a folha salarial, equilíbrio entre receitas e despesas e um planejamento financeiro mais rigoroso. No entanto, entre as décadas de 1970 e 1990, o que predominava era um cenário de endividamento crescente, desorganização administrativa e afastamento dos torcedores, muitas vezes agravado por fatores externos, como a violência nos estádios e a falta de transparência na gestão. Esse contexto evidenciou os limites do modelo associativo tradicional adotado pela maioria dos clubes brasileiros.

Em meio a esse histórico de instabilidade, surgiu no Brasil o modelo de Sociedade Anônima do Futebol (SAF), inspirado nas legislações da Espanha e de Portugal sobre as Sociedades Anônimas Desportivas (SADs). Segundo Mello, Russo, Machiaverni (2023), a proposta teve forte influência da legislação que regulamenta as Sociedades Anônimas Desportivas (SADs) na Espanha e em Portugal, buscando instituir uma forma jurídica específica de sociedade anônima voltada ao futebol. A Lei nº 14.193/2021, promulgada em 6 de agosto de 2021, introduziu esse novo formato de gestão no Brasil, permitindo que os clubes transformassem suas estruturas administrativas em empresas com autonomia financeira e governança corporativa mais sólida. Desde então, diversas equipes têm adotado o modelo SAF como alternativa para reverter crises financeiras e retomar a competitividade esportiva (BRASIL, 2021).

No entanto, conforme observa Kampff (2022), a SAF não representa uma solução imediata ou automática para os problemas de gestão que afetam os clubes brasileiros. Seu sucesso depende de fatores como profissionalização administrativa, responsabilidade fiscal e adoção de boas práticas de governança, que garantam transparência e sustentabilidade a longo

prazo.

Diante desse cenário, o presente estudo busca responder à seguinte questão-problema: Como os modelos SAF (Cruzeiro) e *Holding*/SAF (Atlético Mineiro) influenciaram a sustentabilidade institucional e organizacional, a governança corporativa e o desempenho esportivo no período de 2022 a 2025?

Considerando esse cenário, esta pesquisa teve como objetivo geral analisar de que maneira a profissionalização e a estruturação administrativa influenciam a sustentabilidade institucional e financeira, a governança corporativa e o desempenho esportivo das SAFs do Cruzeiro Esporte Clube e do Atlético Mineiro no cenário nacional. Para isso, a pesquisa foi centrada na experiência de dois dos clubes mais tradicionais de Minas Gerais, o Cruzeiro Esporte Clube, pioneiro na adoção do modelo SAF sob a liderança de Ronaldo Nazário e posteriormente sob a liderança de Pedro Lourenço, e o Clube Atlético Mineiro, que tem buscado a profissionalização de sua administração por meio de um modelo de *holding* empresarial.

Como objetivos específicos, buscou-se: i) Investigar os principais fatores que motivaram os clubes brasileiros a adotarem o modelo SAF; ii) Identificar as mudanças administrativas e financeiras decorrentes da transição de associação para SAF; iii) Comparar os dois clubes mineiros que adotaram o modelo SAF, com foco na relação entre governança corporativa e desempenho esportivo de longo prazo.

As transformações recentes do futebol brasileiro e na necessidade de compreender como a administração profissional pode contribuir para a construção de instituições esportivas mais sólidas, financeiramente sustentáveis e competitivas. A escolha do tema se justifica pela relevância crescente da gestão no esporte, especialmente em um momento em que os clubes buscam não apenas o equilíbrio financeiro, mas também resultados expressivos dentro de campo. Nesse contexto, Leoncini e Silva (2005) destacam que a inserção do futebol na lógica empresarial exige padrões mais rigorosos de gestão, capazes de conciliar eficiência administrativa, profissionalização organizacional e competitividade no mercado esportivo contemporâneo.

Por fim, este trabalho foi organizado em tópicos e subtópicos, além da introdução e da conclusão. O Capítulo 2 apresenta o referencial teórico, abordando, no subtópico 2.1, o marco histórico e legal da empresarização do futebol brasileiro, desde o predomínio do modelo associativo até a criação da Sociedade Anônima do Futebol (SAF), e, no subtópico 2.2, a profissionalização da gestão esportiva e os desafios da transição para modelos empresariais. O Capítulo 3 descreve os procedimentos metodológicos adotados, enquanto o Capítulo 4 desenvolve o estudo de caso comparativo entre Cruzeiro e Atlético Mineiro, analisando como

a profissionalização da gestão, mais do que a forma jurídica, influencia a sustentabilidade institucional, a governança e a competitividade esportiva dos clubes.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Marco Teórico e Legal da Empresarização do Futebol

A transformação dos clubes de futebol em Sociedades Anônimas do Futebol (SAFs) representa um marco histórico na gestão esportiva no Brasil. O futebol, inicialmente criado como um espaço de lazer e integração social, prosperou para uma poderosa indústria global, com impactos econômicos e culturais significativos (GASPARETTO, 2013). Essa evolução levou os clubes a adotarem práticas cada vez mais profissionais de administração, buscando alinhar resultados esportivos e financeiros.

Apesar dos avanços, o modelo tradicional de gestão que predominou por décadas no futebol brasileiro apresentava fortes traços de amadorismo e personalismo. Azevedo (1999) destaca que esse sistema era marcado por práticas antigas, pelo apego emocional de dirigentes aos clubes e por uma considerável resistência a fatores que dificultavam qualquer tentativa de profissionalização e modernização.

Os primeiros sinais de mudança surgiram na década de 1990, com a promulgação da Lei Zico (Lei nº 8.672/1993), que estabeleceu normas gerais sobre desportos, buscando modernizar o cenário esportivo do país e sendo considerada um marco importante na legislação esportiva brasileira (BRASIL, 1993). De acordo com Melo e Almeida (2021), essa legislação já previa a possibilidade de os clubes se tornarem sociedades empresariais com foco desportivo, abrindo caminho para que se estruturassem como empresas. Contudo, na prática, essas mudanças só começaram a ganhar força muitos anos depois, com a promulgação da Lei nº 14.193/2021 (BRASIL, 2021).

Além disso, os clubes brasileiros, organizados como associações civis sem fins lucrativos, enfrentaram sérias dificuldades financeiras. Nogueira da Costa (2023) observa que os clubes brasileiros não podiam ter sua falência decretada, o que perpetuava gestões irresponsáveis e dívidas milionárias. Foi nesse cenário, que a Lei nº 14.193/2021, instituindo o modelo SAF, surgiu como alternativa para modernizar a estrutura dos clubes, oferecendo incentivos fiscais, liberdade para atrair investidores e mecanismos de reequilíbrio financeiro.

Nos últimos anos, o futebol brasileiro intensificou seu processo de transformação com medidas como a Lei nº 13.155/2015, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal do

Esporte (LRFE), que estabelece princípios e práticas de responsabilidade fiscal e financeira, além de gestão transparente e democrática para entidades desportivas profissionais de futebol. A LRFE também criou o Programa de Modernização da Gestão do Futebol Brasileiro, com o objetivo de combater práticas de má administração (BRASIL, 2015).

Por fim, um dos marcos mais relevantes foi a criação da SAF pela Lei nº 14.193/2021, que permitiu aos clubes adotarem uma estrutura empresarial com regras claras de governança, financiamento e tratamento de dívidas, aproximando o futebol brasileiro das práticas de mercado e oferecendo alternativas para reorganização e crescimento sustentável (BRASIL, 2021).

No plano teórico, o futebol também deve ser compreendido como um fenômeno simultaneamente mercantilizado e midiático. Santos (2014), *apud* Mosco (2009), destaca três dimensões centrais: estruturação, espacialização e mercantilização. A primeira dimensão, chamada estruturação, trata da forma como o futebol foi se organizando ao longo do tempo e das relações de poder que sustentam essa estrutura. Como observa Santos (2014, *apud* MOSCO, 2009), o esporte passou a funcionar dentro de um sistema cada vez mais hierarquizado, em que clubes, federações, empresas de mídia e patrocinadores desempenham papéis estratégicos e, muitas vezes, desiguais. A estruturação, portanto, revela como o futebol deixou de ser apenas um jogo amador e se transformou em um sistema institucional e econômico, no qual as decisões são fortemente influenciadas por interesses corporativos e políticos.

A segunda dimensão, a espacialização, mostra como o futebol ultrapassou fronteiras e se tornou um fenômeno verdadeiramente global. As transmissões televisivas, as plataformas de *streaming* e as redes sociais permitiram que torcedores do mundo inteiro acompanhassem seus clubes e ídolos em tempo real. Mosco (2009) descreve essa expansão como a capacidade de o capital e as mensagens circularem em diferentes espaços, rompendo barreiras geográficas. No caso do futebol, Santos (2014) destaca que essa globalização fez com que o esporte se tornasse um produto transnacional, impulsionado pela mídia e pela tecnologia. Um jogo que antes pertencia a um bairro ou a uma cidade passou a ser assistido por milhões de pessoas ao redor do planeta.

Por fim, a terceira dimensão, a mercantilização, talvez seja a mais evidente no contexto atual. Segundo Mosco (2009), esse processo ocorre quando práticas sociais e culturais passam a ser tratadas como mercadorias. No futebol, isso se expressa de forma clara: jogadores, clubes, campeonatos e até os torcedores tornaram-se parte de uma grande engrenagem econômica. Como afirma Santos (2014), o futebol passou a ser mercantilizado para e pelos meios de comunicação, com sua principal fonte de manutenção partindo deles. A cada nova

temporada, contratos de patrocínio, transmissões exclusivas e ações de marketing reforçam o caráter de espetáculo e de negócio que o esporte assumiu.

Essas três dimensões, estruturação, espacialização e mercantilização ajudam a compreender o futebol moderno como algo muito além do esporte. Ele se transformou em uma indústria global, movida por interesses econômicos, mas sustentada pela emoção e pela cultura popular. O grande desafio, como lembra Santos (2014), está em equilibrar a lógica empresarial com o valor simbólico do futebol, preservando sua essência como patrimônio coletivo. Afinal, mesmo diante de tantos contratos e cifras, o futebol ainda pertence à paixão das torcidas, que continuam sendo a alma desse espetáculo.

2.2 Gestão Profissional e as Exigências da Transição

O movimento de modernização do futebol brasileiro trouxe consigo um debate imprescindível: a necessidade de abandonar práticas administrativas amadoras e adotar modelos de gestão estruturados, eficientes e transparentes. Durante décadas, muitos clubes foram conduzidos por dirigentes movidos pela paixão, mas sem formação técnica ou visão gerencial que fosse capaz de lidar com a crescente complexidade financeira e organizacional do esporte contemporâneo. Esse cenário, como observam Azevedo (1999) e Gonzaga (2019), resultou em dívidas elevadas, baixa capacidade de investimento e verdadeiro colapso institucional.

Com o avanço da profissionalização, passaram a ganhar destaque práticas de governança corporativa, planejamento estratégico, gestão orçamentária e uso intensivo de instrumentos contábeis, elementos essenciais para qualquer organização que busca sustentabilidade financeira. Leoncini e Silva (2005) já destacavam que a entrada de investidores no esporte exigia padrões mais rígidos de gestão, uma vez que o futebol deixava de ser apenas uma atividade social e passava a integrar de forma definitiva a lógica dos negócios.

A transição para modelos empresariais, como a Sociedade Anônima do Futebol (SAF) ou estruturas híbridas de *holding*, trouxe mudanças profundas. Entre elas, destacam-se: a separação entre patrimônio associativo e patrimônio empresarial, criação de conselhos de administração e auditorias internas e externas, contratação de executivos especializados em finanças, marketing e governança, além da adoção de práticas contábeis modernas, especialmente no reconhecimento de atletas como ativos intangíveis e ampliação das alternativas de financiamento, como a emissão de debêntures específicas previstas na lei da SAF.

Nesse cenário, a contabilidade deixa de ser apenas uma obrigação formal e passa a

desempenhar um papel essencial na organização e no controle da gestão dos clubes de futebol. Quando utilizada de forma adequada, a contabilidade gerencial contribui para tornar as finanças mais claras, permitindo que dirigentes e gestores compreendam melhor a real situação econômica das instituições. Além disso, a correta valorização dos direitos econômicos dos atletas possibilita decisões mais responsáveis e alinhadas ao planejamento de longo prazo, fortalecendo a transparência e a governança das entidades esportivas (ARAÚJO; SILVA, 2017).

A relação crescente entre clubes e investidores, por sua vez, tornou ainda mais evidente a necessidade de novos modelos administrativos. Leoncini e Silva (2005) afirmam que parcerias empresariais revelam uma demanda crescente por estruturas de gestão que conciliam eficiência, profissionalismo e o vínculo emocional inerente ao futebol. Contudo, como destaca Nakamura (2015), mesmo após avanços legais e estruturais, muitos clubes seguem enfrentando dificuldades relacionadas à governança, planejamento e transparência, fatores que limitam o crescimento financeiro e impedem a competitividade em nível internacional.

Não obstante, a “empresarização” também apresenta riscos. Nogueira da Costa (2023) alerta para possibilidades de práticas inadequadas, como lavagem de dinheiro, manipulação de ativos ou perda da identidade cultural dos clubes. Para o autor, somente uma combinação entre fiscalização institucional e participação ativa das torcidas pode garantir que o processo de modernização não se afaste dos valores sociais e simbólicos que o futebol representa.

A urgência dessa transição é reforçada pelos achados de um estudo sobre clubes cariocas, no qual se evidencia que práticas de má gestão, a forte dependência de receitas irregulares e a ausência de planejamento de longo prazo estiveram diretamente associadas ao colapso financeiro de diversas instituições. Esse cenário é sintetizado na constatação de que “a grande maioria apresenta dívidas estratosféricas” (GONZAGA, 2019, p. 5), o que evidencia a gravidade da crise enfrentada pelo futebol brasileiro.

Assim, a gestão profissional emerge não apenas como alternativa para superar crises financeiras, mas como condição essencial para fortalecer a governança, recuperar a credibilidade institucional e recolocar os clubes brasileiros em um patamar competitivo dentro e fora de campo. Nesse cenário amplo e desafiador, a eficiência administrativa, aliada à governança e à transparência, torna-se o eixo central para reposicionar o futebol brasileiro frente às exigências do mercado contemporâneo.

3. METODOLOGIA

Este estudo é de natureza básica, de abordagem descritiva e qualitativa, cuja coleta de dados foi fundamentada em pesquisa documental e bibliográfica. A pesquisa foi desenvolvida por meio da análise de livros, artigos acadêmicos, legislações, reportagens e outros materiais que abordaram temas relacionados às Sociedades Anônimas do Futebol (SAF) e à importância de uma administração eficiente. O propósito consistiu em analisar, a partir dessas fontes, como uma gestão bem estruturada pôde contribuir para a sustentabilidade financeira e o fortalecimento dos clubes que adotaram esse modelo no cenário esportivo nacional e internacional.

A abordagem metodológica foi qualitativa, de caráter descritivo e comparativo, buscando compreender e analisar como a gestão administrativa profissional influenciou a sustentabilidade financeira e a competitividade das Sociedades Anônimas do Futebol (SAFs) do Cruzeiro Esporte Clube e do Clube Atlético Mineiro.

A metodologia foi classificada como Estudo de Caso Documental Comparativo (ou Estudo de Casos Múltiplos), uma vez que procurou investigar e contrastar dois objetos de análise distintos, o Cruzeiro e o Atlético Mineiro a partir de suas trajetórias e modelos de gestão diferentes: o primeiro, consolidado como SAF, e o segundo, estruturado sob o modelo de *holding* empresarial. Conforme Yin (2015, p. 18), o estudo de caso é “uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo em profundidade e dentro de seu contexto real”, sendo o modelo múltiplo especialmente útil “quando se pretende comparar padrões de comportamento entre diferentes unidades de análise”. Assim, o uso de casos múltiplos, possibilitou observar como dois clubes com características semelhantes tanto geográficas, culturais e históricas e que desenvolveram estratégias distintas de profissionalização e gestão. Destaca-se que o presente estudo não teve como objetivo a análise aprofundada do desempenho econômico-financeiro dos clubes, tampouco a mensuração de indicadores contábeis isolados. Os dados financeiros utilizados ao longo do trabalho cumprem função contextual e ilustrativa, servindo para compreender decisões administrativas, práticas de governança e estratégias organizacionais. Assim, a análise concentra-se nos modelos de gestão, na estrutura de governança e nos processos de profissionalização administrativa, em consonância com a abordagem qualitativa, descritiva e comparativa adotada.

3.1 Procedimentos

O procedimento técnico adotado nesta pesquisa foi a análise documental, também denominada documentação indireta. Conforme definem Marconi e Lakatos (2021, p. 166), esse tipo de procedimento consiste em “examinar documentos que ainda não receberam tratamento analítico, visando extrair informações relevantes para a pesquisa”. A escolha dessa técnica mostrou-se adequada ao objetivo do estudo, uma vez que possibilitou a investigação de registros já existentes, especialmente em contextos institucionais caracterizados por amplo volume de dados públicos e acesso restrito a informações internas. Considerando o delineamento metodológico proposto, foram analisados os seguintes documentos: i) Relatórios financeiros e administrativos dos clubes e de suas respectivas controladoras; ii) Notas técnicas, artigos especializados e comunicados oficiais relacionados ao modelo de Sociedade Anônima do Futebol (SAF) e aos processos de gestão dos clubes mineiros; iii) Estudos acadêmicos e relatórios de consultorias esportivas voltados à análise do desempenho organizacional e da sustentabilidade financeira e organizacional no futebol brasileiro; e iv) Entrevistas e reportagens com dirigentes, investidores e especialistas do setor, obtidas a partir de fontes jornalísticas e institucionais reconhecidas pela credibilidade.

A pesquisa foi desenvolvida em duas etapas principais. Na primeira, realizou-se uma contextualização teórica, fundamentada na revisão da literatura sobre governança, profissionalização e sustentabilidade financeira no futebol, tendo como principais referências autores como Gasparetto (2013), Nogueira da Costa (2023) e Santos (2014). Essa etapa permitiu construir a base conceitual necessária para a compreensão do fenômeno estudado e orientar a análise dos casos empíricos.

Na segunda etapa, foi realizada a análise comparativa dos casos do Cruzeiro Esporte Clube e do Clube Atlético Mineiro, buscando identificar diferenças e semelhanças nos modelos de gestão e nos processos de profissionalização administrativa, conforme os objetivos propostos na pesquisa.

3.2 Análise Comparativa

A análise comparativa constituiu a segunda etapa do percurso metodológico desta pesquisa, em conformidade com o delineamento de Estudo de Caso Comparativo (casos múltiplos) anteriormente apresentado. Nessa fase, o objetivo não foi aprofundar a análise técnica dos demonstrativos financeiros dos clubes, mas compreender como diferentes modelos

de gestão profissional influenciaram a organização, a governança e a sustentabilidade institucional do Cruzeiro Esporte Clube e do Clube Atlético Mineiro.

A comparação foi realizada por meio da análise documental, técnica já descrita na metodologia, a partir de relatórios administrativos, documentos institucionais, estudos acadêmicos, relatórios de consultorias especializadas e reportagens de fontes confiáveis. Esses materiais permitiram identificar padrões, convergências e divergências nas práticas de gestão adotadas por cada clube ao longo do período analisado (2022–2025).

Conforme propõe Yin (2015), a comparação entre múltiplos casos possibilita observar como estratégias distintas produzem resultados organizacionais diferentes, mesmo em contextos semelhantes. Assim, o estudo comparativo concentrou-se em aspectos qualitativos e estruturais, priorizando a análise das práticas administrativas e dos mecanismos de profissionalização da gestão, e não a avaliação aprofundada de balanços patrimoniais ou indicadores financeiros isolados.

Para garantir coerência analítica com os objetivos do estudo, a comparação entre Cruzeiro e Atlético Mineiro foi organizada a partir dos seguintes eixos de análise, definidos previamente:

- Modelo de gestão e estrutura organizacional, considerando a adoção da SAF no Cruzeiro e o modelo de *holding* em transição para SAF no Atlético Mineiro;
- Práticas de governança corporativa, incluindo transparência, auditoria, prestação de contas e instâncias formais de decisão;
- Processos de profissionalização administrativa, como presença de gestores especializados, planejamento estratégico e padronização de procedimentos;
- Relação com investidores, torcedores e demais *stakeholders*, observando formas de captação de recursos e comunicação institucional;
- Impactos institucionais e esportivos, analisados de maneira interpretativa, sem estabelecer relações causais diretas com indicadores financeiros específicos.

Os dados econômico-financeiros mencionados ao longo do trabalho foram utilizados exclusivamente como elementos de contextualização, servindo para ilustrar decisões administrativas e reforçar a compreensão do ambiente organizacional dos clubes. Dessa forma, a análise manteve-se coerente com a abordagem qualitativa, descritiva e comparativa, evitando sobreposição com análises contábeis aprofundadas e preservando o foco central da pesquisa na gestão profissional e na governança esportiva.

Os dados coletados foram interpretados de forma qualitativa, conforme orienta Flick (2009, p. 89), que ressalta que “a análise qualitativa busca compreender os significados

atribuídos pelos sujeitos aos fenômenos sociais”. Dessa forma, a interpretação dos resultados procurou demonstrar como os diferentes modelos de gestão SAF e *Holding* influenciaram a sustentabilidade financeira e a competitividade dos clubes mineiros no longo prazo, oferecendo subsídios para futuras pesquisas e para o aprimoramento da administração esportiva no país.

4. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS MÚLTIPLOS

Este capítulo tem como objetivo analisar de que forma a profissionalização da gestão, entendida como um processo contínuo de reorganização administrativa, adoção de práticas de governança e planejamento estratégico, influenciou a sustentabilidade institucional e a competitividade do Cruzeiro Esporte Clube e do Clube Atlético Mineiro.

A análise desenvolvida não se concentra na avaliação aprofundada de balanços financeiros, mas na forma como os clubes estruturaram seus modelos de gestão, implementaram mecanismos de controle, transparência e governança, e responderam às exigências do ambiente empresarial contemporâneo do futebol.

4.1 Estudo de Caso Comparativo sob a ótica da Gestão Profissional

A transformação administrativa vivida por Cruzeiro e Atlético Mineiro ilustra duas trajetórias distintas dentro do processo de empresarização do futebol brasileiro. Conforme discutido no tópico 2, a profissionalização não ocorre de maneira automática com a mudança da forma jurídica, mas depende da implementação efetiva de práticas gerenciais consistentes, da continuidade administrativa e da internalização de princípios de governança corporativa.

Nesse sentido, o estudo comparativo busca compreender como cada clube conduziu seu processo de transição, considerando seus contextos institucionais específicos, e não apenas o modelo formal adotado (SAF ou *Holding/SAF*). Conforme já discutido, este estudo adotou um Modelo Analítico de Gestão Profissional no Futebol, elaborado especificamente para orientar a análise comparativa dos casos investigados. Esse modelo parte do pressuposto de que a profissionalização da gestão esportiva não se resume à adoção de uma forma jurídica específica, mas resulta da articulação entre estruturas organizacionais, práticas de governança, processos gerenciais e relações institucionais.

O modelo analítico proposto organizou a análise a partir de cinco dimensões centrais, recorrentes na literatura sobre empresarização e governança no futebol: (i) estrutura organizacional; (ii) governança corporativa; (iii) profissionalização da gestão; (iv) relação com

stakeholders; e (v) sustentabilidade institucional. Essas dimensões permitem compreender, de forma integrada, como diferentes arranjos administrativos produzem impactos organizacionais distintos, mesmo em contextos esportivos semelhantes.

A aplicação desse modelo aos casos do Cruzeiro Esporte Clube e do Clube Atlético Mineiro possibilita uma análise comparativa sistematizada, alinhada aos objetivos da pesquisa e coerente com a abordagem qualitativa adotada, evitando reduções simplificadoras baseadas exclusivamente em indicadores financeiros.

4.2 Cruzeiro Esporte Clube: A conversão à SAF como última alternativa

O Cruzeiro Esporte Clube protagonizou uma das crises administrativas mais profundas da história recente do futebol brasileiro, acumulando dívidas superiores a R\$ 1 bilhão. Esse cenário foi resultado direto de práticas amadoras de gestão, ausência de controles internos e decisões orientadas pelo curto prazo, configurando o que Gonzaga (2019) define como um verdadeiro “colapso administrativo”, marcado por receitas insuficientes, improviso gerencial e negociações financeiras pouco sustentáveis. Tal realidade confirma o argumento desenvolvido no Capítulo 2 de que o modelo associativo tradicional, quando desprovido de profissionalização, tornou-se incompatível com a complexidade econômica do futebol contemporâneo.

Diante desse contexto, a transformação em Sociedade Anônima do Futebol (SAF), em 2021, constituiu, conforme aponta Nogueira da Costa (2023), a última esperança de ajuste para evitar o colapso definitivo da instituição. A entrada de Ronaldo Nazário como acionista majoritário representou o primeiro passo de uma reestruturação ampla, com foco na reorganização da estrutura administrativa, na implantação de auditorias independentes, na padronização de processos e na definição mais clara de responsabilidades

gerenciais. Esse processo ganhou continuidade em 2024, com a aquisição da SAF pelo empresário Pedro Lourenço, em negociação estimada em cerca de R\$ 600 milhões, conforme divulgado pela CNN Brasil (2024) e pelo UOL (2024).

Os relatórios documentais e financeiros referentes aos anos de 2022, 2023 e 2024 evidenciaram avanços consideráveis no padrão de governança do clube, com destaque para a melhora no fluxo de caixa operacional, o aumento das receitas recorrentes especialmente aquelas vinculadas ao programa de sócio-torcedor, além do fortalecimento da transparência e do controle orçamentário. A nova estrutura organizacional, composta por diretorias executivas, comitês de gestão e auditorias independentes, aproximou o Cruzeiro do modelo de

funcionamento típico de empresas privadas.

No entanto, apesar da evolução institucional, os resultados esportivos não acompanharam de forma imediata esse processo de reorganização. Em 2024, mesmo com o anúncio de uma política mais agressiva de investimentos, incluindo a elevação da folha salarial do futebol para cerca de R\$ 20 milhões mensais em 2025 e a previsão de um aporte adicional de R\$ 300 milhões (GE, 2025), o clube enfrentou desempenho esportivo abaixo do esperado, como a eliminação precoce na fase de grupos de uma competição continental (VAVEL, 2025). Esse contraste reforça a compreensão de que a profissionalização administrativa não produz efeitos instantâneos dentro de campo, sobretudo em clubes que passaram por processos profundos de reconstrução institucional.

Assim, o caso do Cruzeiro evidencia que a adoção do modelo SAF pode constituir uma alternativa eficaz para o reerguimento de instituições em crise, desde que acompanhada de governança sólida, planejamento estratégico consistente e continuidade administrativa, confirmando os pressupostos teóricos discutidos ao longo deste trabalho.

4.3 Atlético Mineiro: Entre o modelo de *Holding* e a transição forçada para SAF

Diferentemente do Cruzeiro, o Atlético Mineiro iniciou seu processo de empresarização por meio de uma estrutura de *holding* empresarial entre 2020 e 2022, comandada pelos investidores conhecidos como “4R’s”, buscando profissionalizar a gestão sem romper completamente com o modelo associativo. Segundo reportagem do Valor Econômico (2023) e da CNN *Sports* (2024), essa estratégia teve como objetivos reorganizar o clube, viabilizar investimentos estratégicos especialmente a construção da Arena MRV e implantar um modelo híbrido de governança corporativa.

Castro e Silva (2023) apontam que a adoção da *holding* possibilitou avanços pontuais, como a ampliação das receitas e a modernização de parte da estrutura organizacional, ao mesmo tempo em que preservava o papel da associação. Contudo, conforme discutido na seção 2, modelos híbridos tendem a apresentar riscos quando não são acompanhados por mecanismos robustos de governança, disciplina administrativa e planejamento estratégico de longo prazo. Na prática, a dependência recorrente de aportes privados se intensificou, enquanto o desequilíbrio entre receitas e despesas cresceu, impulsionado pelos elevados custos do elenco, da arena e das operações administrativas.

Esse cenário se agravou a partir dos demonstrativos financeiros de 2023 e 2024 e do relatório divulgado em junho de 2025, que apontam uma dívida total estimada em R\$ 2,3

bilhões, com projeções de até 22 anos para sua quitação (GE, 2025). O passivo é composto por empréstimos bancários, Certificado de Recebíveis Imobiliários (CRIs) vinculados à Arena MRV, débitos fiscais renegociados via Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT) e Programa Emergencial de Retomada do Setor de Eventos (PERSE), obrigações trabalhistas e compromissos assumidos com investidores. Em 2025, a situação tornou-se ainda mais sensível com atrasos no pagamento de salários, luvas e direitos de imagem, exigindo novos aportes emergenciais dos sócios-investidores para regularização da folha (GE, 2025), o que reforça a fragilidade operacional destacada pelo portal No Ataque (2025).

Apesar de a Arena MRV representar um ativo estratégico de grande potencial, seus custos de financiamento e manutenção continuam pressionando o fluxo financeiro do clube, e a retomada das atividades do estádio em 2025 ainda não foi suficiente para compensar o elevado passivo acumulado. Nesse contexto, a formalização da SAF, ocorrida em julho de 2023, deu-se em um ambiente de pressão econômica e operacional, indicando que a transição não foi concebida inicialmente como estratégia planejada de longo prazo, mas como resposta à necessidade de sobrevivência institucional.

Assim, o caso do Atlético Mineiro reforça a análise teórica apresentada por Nogueira da Costa (2023), discutida na seção 2, ao evidenciar que a empresarização sem governança consolidada e sem alinhamento entre crescimento, controle e sustentabilidade financeira pode resultar em instabilidade estrutural. Diferentemente do Cruzeiro, cuja SAF foi adotada antes do colapso total, o Atlético encontra-se em um processo ainda inconcluso de transição, marcado por elevados riscos financeiros e institucionais.

4.4 Comparação Estrutural e de Resultados (2022–2025)

A empresarização do futebol deve ser compreendida como um processo evolutivo, e não como um evento isolado. Dessa forma, a comparação entre Cruzeiro e Atlético Mineiro foi estruturada por fases equivalentes do processo de profissionalização da gestão, respeitando os diferentes momentos históricos e institucionais de cada clube.

O Modelo Analítico de Gestão Profissional no Futebol adotado neste estudo estrutura-se a partir das seguintes dimensões:

- I. Dimensão 1 — Estrutura Organizacional: forma jurídica adotada; separação entre associação e empresa; clareza de papéis e responsabilidades institucionais;
- II. Dimensão 2 — Governança Corporativa: existência de conselhos formais;

auditorias independentes; transparência e prestação de contas;

III. Dimensão 3 —Profissionalização da Gestão: presença de executivos

especializados; planejamento estratégico; padronização de processos administrativos;

IV. Dimensão 4 — Relação com *Stakeholders*: relação com investidores, torcedores e mercado; estratégias de comunicação institucional;

V. Dimensão 5 — Sustentabilidade Institucional: continuidade administrativa; capacidade de adaptação organizacional; previsibilidade institucional.

Para auxiliar essa análise comparativa, apresenta-se a seguir o Quadro 1 de caráter descritivo, que sintetiza visualmente os estágios do processo de empresarização e seus efeitos institucionais, sem a pretensão de realizar análise contábil aprofundada.

Quadro 1 – Comparação Institucional dos Modelos de Gestão (2022–2025)

Dimensão	Cruzeiro (SAF)	Atlético Mineiro (Holding/SAF)
Estrutura organizacional	Estrutura empresarial consolidada, com separação clara entre associação e empresa	Estrutura híbrida, com sobreposição e fragmentação de funções
Governança corporativa	Conselhos formais, auditorias independentes e maior padronização decisória	Governança concentrada e dependente de grupos específicos
Profissionalização da gestão	Gestão executiva profissionalizada, com definição de responsabilidades	Forte dependência de investidores e decisões centralizadas
Relação com stakeholders	Comunicação institucional estruturada e previsível	Comunicação reativa e pouco padronizada
Sustentabilidade institucional	Maior previsibilidade organizacional e continuidade administrativa	Elevada instabilidade institucional

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

O Gráfico 1 permitiu identificar diferenças relevantes nos estágios de profissionalização da gestão entre os dois clubes analisados. O Cruzeiro apresenta maior avanço no processo de consolidação da gestão profissional, sobretudo a partir de 2023, evidenciado por uma estrutura organizacional mais definida, práticas de governança institucionalizadas e maior continuidade administrativa. Esses elementos indicam um ambiente organizacional mais previsível, no qual decisões estratégicas tendem a seguir padrões técnicos e processos formalizados.

Em contraste, o Atlético Mineiro ainda se encontra em uma fase intermediária de

transição institucional. O Gráfico evidenciou uma estrutura organizacional híbrida, com governança concentrada e elevada dependência de atores específicos, o que dificulta a padronização dos processos decisórios e compromete a previsibilidade organizacional. A relação com *stakeholders*, especialmente investidores e torcedores, apresenta caráter mais reativo do que estratégico, refletindo limitações na consolidação de um modelo de gestão profissional plenamente estruturado.

Dessa forma, não apenas sintetiza as diferenças observadas nos estudos de caso, mas reforça a interpretação qualitativa desenvolvida ao longo deste capítulo. Em consonância com o referencial teórico apresentado no Capítulo 2, os resultados indicam que a sustentabilidade institucional no futebol depende menos da forma jurídica adotada e mais da capacidade de estruturar governança, profissionalizar a gestão e garantir continuidade administrativa ao longo do tempo.

4.5 Estrutura Organizacional e Práticas de Gestão

O Cruzeiro apresentou evolução mais consistente em governança, no qual desde 2022, o clube tem publicado relatórios detalhados, com auditorias independentes e maior transparência. A literatura (Araújo; Silva, 2017; Gasparetto, 2013) destaca que a adoção de práticas profissionais de gestão, como controle orçamentário, gestão de riscos e valorização de ativos, tende a fortalecer as instituições, algo que se confirma no caso da SAF celeste.

Por outro lado, o Atlético Mineiro, embora tenha criado uma estrutura de *Holding* antes de caminhar para SAF, manteve dependência de capital privado e práticas administrativas concentradas. O acúmulo de dívidas e a dificuldade em honrar compromissos operacionais indicam fragilidades de governança, reforçando as análises de Nogueira da Costa (2023) sobre riscos associados à empresarização mal estruturada.

A análise comparativa confirma os pressupostos teóricos discutidos ao longo deste trabalho:

- A profissionalização da gestão exige ruptura com práticas amadoras, mas também continuidade administrativa;
- A forma jurídica (SAF ou *Holding*) é secundária frente à qualidade da governança;
- Processos de empresarização mal estruturados tendem a gerar instabilidade, mesmo com elevados investimentos;
- A sustentabilidade institucional no futebol depende mais de planejamento estratégico e controle organizacional do que de aportes financeiros pontuais.

Assim, Cruzeiro e Atlético Mineiro ilustram que a gestão profissional no futebol brasileiro é um caminho necessário, porém complexo, cuja efetividade está diretamente relacionada à forma como os princípios de governança, transparência e planejamento são incorporados à cultura organizacional dos clubes.

5. DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Os resultados desta pesquisa evidenciaram que o futebol brasileiro atravessa um processo estrutural de transformação, no qual a profissionalização da gestão deixou de ser uma opção e passou a constituir uma exigência institucional. A trajetória histórica e legal do futebol nacional revela a superação gradual do modelo associativo tradicional, marcado pelo amadorismo gerencial, em direção a estruturas mais complexas e empresariais, impulsionadas pela Lei da SAF (2021).

A mudança jurídica, por si só, não garante estabilidade organizacional. A profissionalização da gestão depende da efetiva implementação de práticas de governança, planejamento estratégico, controle institucional e transparência, elementos que se mostraram determinantes nos casos analisados.

O Cruzeiro Esporte Clube ilustra um processo de ruptura institucional. A adoção da SAF em um contexto de colapso administrativo permitiu reorganizar a estrutura de gestão, implantar auditorias independentes e padronizar processos decisórios. Os documentos analisados entre 2022 e 2024 indicaram avanços consistentes em governança e transparência, confirmando os pressupostos teóricos de que a profissionalização produz efeitos mais perceptíveis no médio e longo prazo, ainda que os resultados esportivos não sejam imediatos.

Em contraste, o Clube Atlético Mineiro evidenciou os limites de uma empresarização parcial. A estrutura de *holding* possibilitou expansão organizacional e investimentos relevantes, como a Arena MRV, mas não foi acompanhada por disciplina financeira suficiente. Mesmo com receitas elevadas, o elevado passivo identificado em 2025 demonstra que crescimento sem controle compromete a sustentabilidade institucional, corroborando as análises teóricas de Nogueira da Costa (2023).

Esses resultados dialogam diretamente com a literatura. Leoncini e Silva (2005) apontam que a profissionalização efetiva exige planejamento, contabilidade responsável e governança corporativa. Já Santos (2014), apoiado em Mosco (2009), ressalta que a mercantilização do futebol amplia a complexidade da gestão, tornando o erro administrativo mais custoso e menos tolerável.

Os dados recentes reforçam que a profissionalização não elimina riscos, mas permite sua gestão. O Cruzeiro apresenta sinais de recuperação institucional condicionados à continuidade administrativa, enquanto o Atlético demonstra que estruturas empresariais modernas podem coexistir com fragilidade financeira quando não há alinhamento entre investimento, controle de despesas e gestão do passivo.

Dessa forma, a discussão dos resultados confirma que a forma jurídica adotada é secundária frente à qualidade da gestão. A transformação do futebol brasileiro, depende da consolidação de práticas profissionais sustentáveis, capazes de conciliar racionalidade empresarial com a dimensão social, histórica e simbólica do esporte.

O futebol ultrapassou os limites do campo e se tornou um produto da indústria cultural e midiática. Isso impõe novos desafios e fomenta trabalhos futuros: como crescer economicamente sem perder o vínculo com a torcida, que é o coração do clube? Como equilibrar o lucro e a paixão, o investimento e a identidade? São perguntas que ainda ecoam e que continuarão orientando novas pesquisas e reflexões.

6. CONCLUSÃO

O futebol brasileiro, consolidado como um fenômeno social e econômico que movimenta cifras bilionárias e mobiliza milhões de torcedores, passou a exigir, nas últimas décadas, um nível de organização administrativa compatível com sua complexidade financeira e institucional. Conforme apresentado na introdução deste trabalho, a crescente mercantilização do esporte e a transformação dos clubes em verdadeiras organizações empresariais tornaram a profissionalização da gestão uma condição indispensável para a sustentabilidade financeira, a governança corporativa e a competitividade esportiva.

A análise comparativa realizada entre o Cruzeiro Esporte Clube e o Clube Atlético Mineiro permitiu responder à questão-problema proposta, demonstrando como diferentes modelos de estruturação administrativa a SAF no Cruzeiro e o modelo de Holding seguido da transição para SAF no Atlético influenciaram de maneira distinta os processos de reorganização institucional entre 2022 e 2025. Os resultados confirmam que a simples adoção de um novo formato jurídico, conforme alertado por Kampf (2022), não garante, por si só, a superação de crises históricas de gestão.

No caso do Cruzeiro, a conversão em Sociedade Anônima do Futebol representou uma ruptura com o modelo associativo tradicional marcado por endividamento, desorganização administrativa e ausência de controles internos, cenário descrito na literatura e contextualizado na introdução deste estudo. A reorganização administrativa, a adoção de práticas de governança corporativa, a ampliação da transparência e a entrada de novos controladores e investimentos indicam um processo de profissionalização em consolidação, ainda que os resultados esportivos não tenham respondido de forma imediata.

Já o Atlético Mineiro, ao optar inicialmente por um modelo de *holding* empresarial, buscou conciliar modernização administrativa com a manutenção de elementos do modelo associativo. Entretanto, conforme evidenciado na análise dos resultados, a expansão das receitas não foi acompanhada por equilíbrio financeiro e controle do endividamento, resultando em elevada exposição a riscos e fragilidades institucionais. A posterior formalização da SAF surge, portanto, menos como estratégia preventiva e mais como resposta a um contexto de pressão operacional, reforçando os limites de processos de empresarização sem disciplina administrativa consistente.

Dessa forma, os objetivos geral e específicos propostos foram atingidos ao evidenciar que a sustentabilidade financeira, a governança corporativa e o desempenho esportivo de longo prazo estão diretamente relacionados à qualidade da gestão profissional, ao

planejamento estratégico e à transparência institucional, e não exclusivamente ao modelo jurídico adotado. Os achados corroboram com a literatura discutida ao longo do trabalho, especialmente no que se refere aos limites do modelo associativo tradicional e às exigências do futebol contemporâneo enquanto atividade econômica.

Conclui-se, portanto, que a profissionalização da gestão no futebol brasileiro constitui um processo contínuo, que exige mudança de mentalidade, responsabilidade fiscal e comprometimento institucional. A legislação que instituiu a SAF abriu novas possibilidades de organização, mas sua efetividade depende da forma como os princípios de governança, planejamento e controle são incorporados à prática administrativa. Assim, compreender essas transformações torna-se essencial para interpretar o novo paradigma do futebol nacional, no qual sustentabilidade financeira, competitividade esportiva e gestão profissional passam a ser dimensões indissociáveis.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Oscar Nogueira; SILVA, Flávio José Dantas da. **A Contabilidade aplicada em clubes de futebol, com ênfase em ativos intangíveis**. Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas, Vitória da Conquista, Ano XIV, n. 23, p. 1-17, 2017. Disponível em: <https://periodicos2.uesb.br/ccsa/article/view/2324/1937>. Acesso em: 16 jul. 2025

AZEVEDO, Aldo Antonio de. **Dos velhos aos novos “cartolas”**: uma interpretação do poder e das suas resistências nos clubes, face ao impacto das relações futebol-empresa. 1999. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/35366>. Acesso em :12 jul. 2025

BRASIL. **Lei nº 8.672, de 6 de julho de 1993**. Dispõe sobre normas gerais para desportos e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 7 jul. 1993. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18672.htm. Acesso em: 16 jul. 2025

BRASIL. **Lei nº 13.155, de 4 de agosto de 2015**. Institui o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 5 ago. 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113155.htm. Acesso em: 16 jul. 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.193, de 6 de agosto de 2021**. Institui a Sociedade Anônima do Futebol e dispõe sobre normas de constituição, governança, controle e transparência. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 6 ago. 2021. Seção 1, Edição Extra A, p. 1. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/lei-n-14.193-de-6-de-agosto-de-2021-336939965>. Acesso em: 16 jul. 2025.

CASTRO, D.; SILVA, R. Modelos híbridos de governança no futebol brasileiro: uma análise do caso Atlético Mineiro. **Revista Brasileira de Gestão do Esporte**, v. 15, n. 1, p. 45- 63, 2023.

CNN BRASIL. **Clube quita R\$ 300 milhões em dívidas, mas ainda enfrenta alto passivo bancário**. São Paulo, 2025. Disponível em : cnnbrasil.com.br/esportes/futebol/atletico-mineiro/atletico-mg-paga-r-300-milhoes-de-dividas-bancarias-com-aporte-da-saf/. Acesso em 12 jul. 2025

CNN BRASIL. **Pedro Lourenço compra 90% da SAF do Cruzeiro por R\$ 600 milhões**. São Paulo, 2024. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/esportes/futebol/cruzeiro/veja-lucro-milionario-de-ronaldo-com-venda-do-cruzeiro/>. Acesso em: 10 fev. 2025.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa-3**. Artmed editora, p.89, 2009. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=dKmqDAAAQBAJ&lpg=PA1&dq=Flick%2C%20Uwe%20\(2009\).%20Introdu%20%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A0%20pesquisa%20qualitativa%3A%20Tradu%20%C3%A7%C3%A3o%20de%20Joice%20Elias%20Costa.%203%20ed.%20%20Porto%20Alegre%3A%20Artmed.&lr&hl=ptBR&pg=PA3#v=onepage&q=Flick,%20Uwe%20\(2009\).%20Introdu%20%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A0%20pesquisa%20qualitativa:%20Tradu%20%C3%A7%C3%A3o%20de%20Joice%20Elias%20Costa.%203%20ed.%20%20Porto%20Alegre:%20Artmed.&f=false](https://books.google.com.br/books?id=dKmqDAAAQBAJ&lpg=PA1&dq=Flick%2C%20Uwe%20(2009).%20Introdu%20%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A0%20pesquisa%20qualitativa%3A%20Tradu%20%C3%A7%C3%A3o%20de%20Joice%20Elias%20Costa.%203%20ed.%20%20Porto%20Alegre%3A%20Artmed.&lr&hl=ptBR&pg=PA3#v=onepage&q=Flick,%20Uwe%20(2009).%20Introdu%20%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A0%20pesquisa%20qualitativa:%20Tradu%20%C3%A7%C3%A3o%20de%20Joice%20Elias%20Costa.%203%20ed.%20%20Porto%20Alegre:%20Artmed.&f=false). Acesso em 20 jul. 2025.

GASPARETTO, Thadeu Miranda. O futebol como negócio: uma comparação financeira com outros segmentos. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, v. 35, n. 4, p. 825-845, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-32892013000400003>. Acesso em: 15 jul 2025

GE. **Atlético-MG atrasa salários, luvas e direitos de imagem; aporte emergencial cobre parte da folha**. Rio de Janeiro, 2025. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/atletico-mg/noticia/2025/07/08/atletico-mg-atrasa-salarios-e-direito-de-imagens-com-jogadores.ghtml>. Acesso em: 12 jul. 2025

GE. **Cruzeiro deve receber aporte de R\$ 300 milhões em 2025**. Rio de Janeiro, 2025. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/cruzeiro/noticia/2025/02/27/cruzeiro-descarta-venda-da-saf-para-investidor-arabe-e-tera-aporte-de-r-300-milhoes-em-2025.ghtml>. Acesso em: 12 fev. 2025.

GE. **Dívida do Atlético-MG atinge R\$ 2,3 bilhões em 2025; relatório prevê 22 anos para quitação**. Rio de Janeiro, 2025. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/atletico-mg/noticia/2025/06/06/relatorio-aponta-divida-do-atletico-mg-em-r-23-bilhoes-e-22-anos-para-quitacao-veja-detalhes.ghtml>. Acesso em: 12 jul. 2025.

GONZAGA, Matheus José da Silva Neves. **A crise financeira no futebol: o caso dos clubes cariocas**. Monografia (Bacharelado em Economia) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11422/9272>. Acesso em: 12 jun. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS. **Manual de Normalização de Trabalhos Acadêmicos** [PDF]. IFMG, 2020. Disponível em: <https://www.sje.ifmg.edu.br/portal/images/artigos/aluno/ManualNormalizacao2020.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2026

KAMPFF, Andrei. **Antes de “dono”, futebol precisa de democracia: torcedores se posicionam**. Lei em Campo (Blog UOL), 23 set. 2019. Disponível em: <https://leiemcampo.blogosfera.uol.com.br/2019/09/23/antes-de-dono-futebol-precisa-de-democracia-torcedores-se-posicionam/>. Acesso em: 16 jul. 2025.

KEMP, Paul. **The most valuable football leagues in the world**. Sportingpedia, 24 jun. 2025. Disponível em: <https://www.sportingpedia.com/2025/06/24/the-most-valuable-football-leagues-in-the-world/>. Acesso em: 16 jul. 2025.

LEONCINI, Marvio P.; SILVA, Maria T. da. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 12, n. 1, p. 159–178, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2005000100003>. Acesso em 15 jun 2025

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MELO, Alexandre Correa Nasser de; ALMEIDA, Humberto Lucas. **A lei do clube empresa e a recuperação judicial de times de futebol**. Portal Migalhas, São Paulo, 10 ago. 2021. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/349872/a-lei-do-clube-empresa-e-a-recuperacao-judicial-de-times-de-futebol>. Acesso em: 20 jul. 2025.

NAKAMURA, Wilson Toshiro. Reflexões sobre a gestão de clubes de futebol no Brasil. **Journal of Financial Innovation**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 40–52, 2015. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/282553636_Reflections_on_the_Management_of_Soccer_Clubs_in_Brazil. 15 jun 2025.

NAPOLITANO DE MELLO, Antonio Carlos; RUSSO, Giovanna; VIEIRA MACHIAVERNI, Maria Fernanda. **SAF- Sociedade Anônima do Futebol: Histórico, Previsões Legais e Presença no Mercado.** In: LIGA de Direito Empresarial Ibmecc Sp. 13 jan. 2023. Disponível em: https://www.jusbrasil.com.br/artigos/saf-sociedade-anonima-do-futebol-historico-previsoes-legais-e-presenca-no-mercado/1734927508?_gl=1*rglz49*_gcl_au*ODYwMzk1MjI3LjE3NDcxNzY2MDg.*_ga*MzY0NzE1MzgZLjE3NDcxNzY2MDg.*_ga_QCSXBQ8XPZ*cze3NTMxNDM1NDQkbzQkZzEkdDE3NTMxNDM4MzQkajM3JGwwJGgw. Acesso em: 21 jul. 2025.

NO ATAQUE. Endividamento do Atlético-MG chega a R\$ 1,368 bilhão; arena e bancos concentram obrigações. Belo Horizonte, 2025. Disponível em: <https://noataque.com.br/futebol/time/atletico-mg/noticia/2025/05/16/bancos-arena-mrv-e-mais-qual-e-o-perfil-da-divida-do-atletico/>. Acesso em: 12 jul. 2025

NOGUEIRA DA COSTA, Fernando. **Economia do Futebol.** Texto para Discussão nº 452. Campinas: IE/Unicamp, 2023. Disponível em: <https://www.ie.unicamp.br/texto-para-discussao/economia-do-futebol>. Acesso em: 20 jun 2025

SANTOS, Paulo Renato de Moraes; SILVA JÚNIOR, Kaic Talis; BASTOS FILHO, Reinaldo Antônio; PINTO, Reni Aparecido Norberto; NASCIMENTO, Pedro Henrique; REIS, Davi Lemos; COSTA, Adriana Pereira. Planejamento esportivo: análise das implicações da cisão para SAF no caso dos últimos dois campeões da Série B, Cruzeiro e Botafogo. **Revista Foco**, Curitiba, v. 16, n. 9, p. 1-23, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n9-078>. Acesso em: 20 jul 2025

SANTOS, Anderson David Gomes dos. Os três pontos de entrada da economia política no futebol. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, v. 36, n. 2, p. 561-575, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-32892014000200019>. Acesso em : 25 jun 2025

UOL ESPORTE. **Acordo da venda da SAF do Cruzeiro é finalizado com novos investimentos.** São Paulo, 2024. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/ultimas-noticias/agencia/2024/04/29/ronaldo-acerta-venda-da-saf-do-cruzeiro-ao-empresario-pedro-lourenco.htm>. Acesso em: 10 fev. 2025

VALOR ECONÔMICO. **Investidores dos “4Rs” reestruturam dívida e avançam no modelo de governança no Atlético-MG.** São Paulo, 2023. Disponível em: <https://valor.globo.com/>. Acesso 11 fev 2025.

VAVEL. **Cruzeiro é eliminado na fase de grupos da Sul-Americana 2025.** Disponível em: <https://www.vavel.com>. Acesso em: 11 fev. 2025.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-:** Planejamento e métodos. Bookman editora, p. 18, 2015.