



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

LORENA SILVIA MUNIZ PEREIRA

TRANSPARÊNCIA E RESPONSABILIDADE NA SOCIEDADE ANÔNIMA
DO FUTEBOL: um estudo de caso do cruzeiro esporte clube SAF

GOIÂNIA, 2023

**TRANSPARÊNCIA E RESPONSABILIDADE NA SOCIEDADE ANÔNIMA DE
FUTEBOL: um estudo de caso no cruzeiro esporte clube SAF***

**TRANSPARENCY AND RESPONSIBILITY IN THE SOCIETY ANONYMOUS OF
FOOTBALL: a case study at Cruzeiro Esporte Clube SAF**

Lorena Silvia Muniz Pereira**

Pedro Roberto Silva Pinto***

RESUMO: O Cruzeiro Esporte Clube SAF, enfrentou desafios financeiros e operacionais, passou por uma transformação societária, buscando melhorar sua governança corporativa e transparência. Este estudo analisa o primeiro relatório anual do clube após essa transformação, publicado em 2022. Analisar a aplicação dos princípios da governança corporativa na gestão do Cruzeiro Esporte Clube SAF., bem como compreender o alinhamento do clube, princípios de transparência e responsabilidade social. Foi realizada uma análise qualitativa do conteúdo do relatório, enfocando áreas específicas, como controles internos, demonstrações contábeis e aspectos de Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Foi possível perceber que o clube declarou um compromisso em seguir padrões contábeis reconhecidos, evidenciado pela adoção do regime contábil de competência. Entretanto, houve uma lacuna significativa em termos de RSC. O relatório também destacou “múltiplas incertezas”, refletindo o ambiente de risco associado ao Cruzeiro. Ressalta-se a necessidade de futuras análises comparativas para avaliar a evolução das práticas de governança e responsabilidade social do Cruzeiro nos anos subsequentes.

PALAVRAS-CHAVE: Governança Corporativa, Responsabilidade Social Corporativa (RSC), Transparência

ABSTRACT: Cruzeiro Esporte Clube SAF, faced with financial and operational challenges, underwent a corporate transformation, seeking to improve its corporate governance and transparency. This study analyzes the club's first annual report after this transformation, published in 2022. It aims to analyze the application of corporate governance principles in the management of Cruzeiro Esporte Clube SAF, as well as to understand the club's alignment with transparency and social responsibility principles. A qualitative analysis of the report's content was carried out, focusing on specific areas such as internal controls, accounting statements and aspects of Corporate Social Responsibility (CSR). It was possible to see that the club declared a commitment to following recognized accounting standards, evidenced by the adoption of the accrual basis of accounting. However, there was a significant gap in terms of CSR. The report aspects of Corporate Social Responsibility (CSR). It was possible to see that the club declared

* Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Pontifícia Universidade Católica de Goiás como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis, sob a orientação do Prof. Pedro Roberto Silva Pinto

** Bacharelado em Ciências Contábeis pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Av. Universitária, 1440 - Setor Leste Universitário, Goiânia - GO, 74605-010. E-mail:lorenas.munizp@gmail.com

*** Pós- Graduado no curso de planejamento Tributário Auditoria e controladoria. Docente Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Av. Universitária, 1440 - Setor Leste Universitário, Goiânia - GO, 74605-010. E-mail: profpedropucgo@gmail.com

aspects of Corporate Social Responsibility (CSR). It was possible to see that the club declared a commitment to following recognized accounting standards, evidenced by the adoption of the accrual basis of accounting. However, there was a significant gap in terms of CSR. The report also highlighted "multiple uncertainties", reflecting the risk environment associated with Cruzeiro. Future comparative analyses are needed to assess the evolution of Cruzeiro's governance and social responsibility practices in subsequent years.

KEYWORDS: Corporate Governance, Corporate Social Responsibility (CSR), Transparency

1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças na economia passaram a exigir que as empresas busquem estratégias para se manterem firmes em um ambiente volátil e concorrido. Nesse contexto, o conceito de governança ganhou destaque como uma abordagem estratégica para garantir a competitividade e continuidade das empresas baseada em princípios como transparência, responsabilidade corporativa e prestação de contas (Weitzner; Peridis, 2011).

Esses fundamentos são guiados pelas teorias de legitimidade e de *stakeholders* que são partes relacionadas, as quais sustentam que elementos como transparência, responsabilidade social e prestação de contas são vitais para que as empresas sejam reconhecidas e aceitas na sociedade em que operam (O'Dwyer, 2003). Para manter sua atuação em uma comunidade, as organizações devem evidenciar que estão honrando um "contrato social", seja ele tácito ou explícito, proporcionando benefícios sociais tangíveis. Assim, seus *stakeholders* podem validar e apoiar sua continuidade nesse meio (Parmar et al., 2010; Silva; Oliveira; Nascimento, 2015).

As sociedades anônimas representam um modelo organizacional no qual a gestão eficiente e transparente é crucial, especialmente devido à dispersão acionária e à necessidade de proteger os direitos dos acionistas minoritários. Neste contexto, a governança corporativa surge como um conjunto essencial de práticas e princípios. Ela busca garantir a integridade das informações, a responsabilidade dos gestores e a transparência nas decisões corporativas. Ao adotar padrões elevados de governança corporativa, as sociedades anônimas fortalecem sua confiança, aumentam a confiança dos investidores e potencializam sua capacidade de captação de recursos, garantindo a sustentabilidade e a longevidade da organização no mercado competitivo.

A Lei nº 14.193, sancionada em 6 de agosto de 2021 estabeleceu a criação da sociedade anônima do futebol (SAF). Essa legislação define regras para sua formação, gestão, supervisão e clareza de operações. Além disso, determina como os recursos podem ser levantados para atividades relacionadas ao futebol e como as dívidas das organizações esportivas devem ser tratadas. Sendo essa fundamental na nova modalidade jurídica do futebol.

Com o interesse crescente global e a evolução no consumo esportivo, o esporte se transformou em um negócio rentável (Aguiar *et al.*, 2022). A indústria do futebol chega a movimentar em todo mundo, por ano, de acordo com Belo e Paolozzi (2013), um valor entre US\$ 400 bilhões e US\$ 1 trilhão, um estudo realizado pela consultoria “EY”, foi apontado que o futebol brasileiro movimenta um total de R\$ 52,9 bilhões na economia do País, o que representa 0,72% do total do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, esse dado é relevante na economia brasileira principalmente quando se é comparado com o PIB geral do país.

Barros, Assaf e Araújo Júnior (2011) citam como características do futebol nacional a persistência de déficits operacionais e acúmulo de dívidas e a dependência das exportações de jogadores e o “fracasso” da Timemania para garantir o saldo das dívidas. A situação financeira de alguns clubes no país é pouco desejável. O modelo clube empresa e/ou SAF surge da necessidade das entidades em um novo modelo de gestão tendo assim maiores possibilidades na captação de recursos, profissionalização da gestão, transparência, responsabilidade limitada e profissionalização do futebol.

Dessa forma, este novo modelo de negócios exige que os clubes, agora também empresas, estejam em consonância com as determinações legais. Nesse contexto, a implementação de uma estrutura de governança corporativa e controles internos torna-se necessária para estabelecer a confiança e atrair investimentos dos *stakeholders*.

Nesse contexto, ao longo dos dois anos da criação, a SAF trouxe transformações significativas para o cenário do futebol brasileiro. Clubes da Série A, como Cruzeiro, Cuiabá, Bahia, Botafogo, Vasco e América, aderiram a essa estrutura. Entretanto, o sucesso desse modelo de organização está ligado a adoção de normas de compliance e estruturas de governança para tornar o futebol mais atraindo investidores, principalmente estrangeiros. Nessa perspectiva, a governança corporativa tem como objetivo estabelecer boas práticas em todos os níveis do clube, desde a diretoria até os órgãos de fiscalização. Isso ajuda os clubes a preservar e aumentar seu valor, além de reduzir riscos.

Diante do exposto, a pesquisa em questão busca responder o seguinte questionamento: como o Cruzeiro Esporte Clube SAF, enquadrado como uma Sociedade Anônima de Futebol (SAF), tem aplicado os princípios de transparência e responsabilidade em sua gestão, e quais são os principais desafios e oportunidades relacionados a esses princípios? Para responder, o trabalho tem como objetivo analisar a aplicação dos princípios da governança corporativa na gestão do Cruzeiro Esporte Clube SAF.

A adoção da SAF como modelo de negócio tem o potencial de revolucionar a gestão e a sustentabilidade financeira dos clubes brasileiros. Ainda assim, essa transição não é isenta de

desafios, sobretudo em relação à aplicação dos princípios de governança corporativa. Dada a magnitude e a paixão que o futebol desperta no Brasil, entender como os clubes podem se adaptar torna-se necessário, não apenas para os investidores, como torcedores e atletas e para a sociedade em geral.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente tópico foi discorrido em três partes, com propósito de apresentar uma melhor percepção de cada um dos itens, sendo estes: Governança Corporativa, responsabilidade social, Sociedade Anônima do Futebol.

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

O conceito de governança corporativa está intimamente relacionado à organização estrutural das corporações, que Burns e Stalker (1961) descreveram como mecanicistas ou orgânicas. Para esse conceito, governança relaciona-se com o grau de colaboração e controle que a estrutura de uma organização proporciona a seus diversos níveis gerenciais. As organizações de estrutura mais orgânica e menos mecanicista conseguem manter a governança mesmo descentralizando o processo decisório para os níveis extremos de seu organograma.

Dessa forma, há maior colaboração entre os diversos níveis gerenciais sem comprometer o processo decisório da alta administração. Para atingir a governança corporativa eficaz, todas as funções e processos de uma corporação precisam estar definidos no planejamento estratégico (Freeman; Reed, 1983).

O termo governança está associado a organizações que adotam a gestão orgânica, descentralizada, participativa. Para funcionar de forma eficaz nesse modelo de gestão, é necessário adotar alguns princípios importantes. Por isso, o termo governança normalmente é ligado a compliance, uma vez que sem processos estruturados e transparentes torna-se impossível garantir a governabilidade nas estruturas descentralizadas. Um dos princípios básicos da governança corporativa é a equidade. Para distribuir atribuições e processo decisório ao longo da cadeia gerencial, é necessário que todos os níveis da administração assumam suas responsabilidades e sejam responsabilizados por suas decisões. O conceito de equidade aponta que a responsabilidade é equivalente ao nível de autonomia que cada gerência possui (Leal *et al.*, 2020).

Para que seja garantida a autonomia e ao mesmo tempo preservada a governabilidade, o processo de governança precisa ser fundamentado em prestação de contas. Em ambientes

descentralizados, as organizações precisam ter clareza dos parâmetros esperados de forma que possa comparar os resultados apresentados na prestação de contas e a expectativa de resultados, reduzindo-se os riscos operacionais. A incorporação tecnológica permite que sistemas de informação sejam capazes de mediar esse processo de planejamento, gestão e prestação de contas. As corporações que apresentam maturidade em termos de governança adotam a transparência como princípio básico, desde a alta administração até as gerências mais básicas. A transparência contribui, por exemplo, para a formação da cultura organizacional e para conduzir as ações gerenciais dentro dos princípios de compliance, simplificando o processo de controle e regulação (Shleifer; Vishny, 1997).

Os pilares da governança incluem: estabelecimento de uma estrutura de governança sólida; respeito aos direitos dos acionistas; igualdade de tratamento entre acionistas; envolvimento dos *stakeholders*; clareza e transparência nas informações; e a responsabilidade do Conselho (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OCDE], 2004).

Com base nesses pilares, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC] (2009) traz em quatro princípios centrais, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Pilares da governança

Princípios	Descrição
Equidade (<i>fainerss</i>)	Referente ao tratamento igualitário e justo de todos os sócios e demais <i>stakeholders</i> , não sendo aceitas atitudes ou políticas discriminatórias
Prestação de contas (<i>accountability</i>)	Sócios, gestores, conselheiros e auditores devem prestar contas de sua atuação e se responsabilizarem integralmente pelas consequências de seus atos e omissões.
Responsabilidade social organizacional	Dever de zelar pela sustentabilidade da organização visando sua perenidade, considerando em seus negócios e operações as questões sociais e ambientais
Transparência (<i>disclosure</i>)	Relacionado à disponibilização de informações compulsórias e voluntárias para as partes interessadas, principalmente aqueles relevantes para ações gerenciais e que conduzem a criação de valor. A adequada transparência resulta em confiança interna e nas relações externas.

Fonte: Adaptado de Andrade e Rosseti (2012).

Complementando as informações expostas sobre os pilares da governança corporativa, eles são os fundamentos para demonstrar de forma eficiente os princípios pela qual a empresa é governada, sendo uma peça-chave para a longevidade do negócio.

A Governança corporativa envolve o conceito de propriedade, ou seja, cada ação deve ser realizada de forma apropriada, dentro dos padrões esperados, conforme metas traçadas no planejamento. A carta de princípios de uma organização norteia as ações de cada colaborador e as decisões de cada nível gerencial. Cada atividade é realizada com um propósito previamente conhecido por cada ator dentro da corporação. Assim, cada colaborador, independentemente do nível gerencial e da atribuição recebida, conhece seu papel e o desempenha satisfatoriamente.

A estrutura de poder e tomada de decisão é descentralizada. As práticas desempenhadas

pelas pessoas que trabalham na organização são estabelecidas no planejamento e disseminadas por um processo eficaz de comunicação corporativa, em processo bidirecional. Como a organização tem um propósito claro, bem delineado e devidamente disseminado por meio da cultura organizacional, a governança corporativa consegue proporcionar perenidade em todas as ações de uma organização (Telles, 2020).

2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

O conceito teórico da responsabilidade social foi apresentado na literatura da década de 50 nos Estados Unidos e na Europa, devido à ausência de responsabilidade pelos resultados negativos das atividades empresariais, em sua maioria, trabalho excessivo, degradação ambiental, concorrência desleal. Visando compensar e diminuir o impacto causado, as empresas desenvolveram atividades sociais como uma maneira de beneficiar a comunidade que colabora ou estava inserida próximo às empresas (Serpa *et al.*, 2007).

A Responsabilidade Social Corporativa (doravante RSC) como é conhecida atualmente, foi discutida pela primeira vez em meados de 1970, presente no cotidiano através de diversos aspectos referenciais, de relevância internacional. A RSC não está ligada apenas à iniciativa privada, mas também na área pública e no terceiro setor (Ashley, 2019).

O conceito de desenvolvimento sustentável se atrelou diretamente ao conceito de responsabilidade social, não havendo crescimento econômico em um prazo maior sem atenção social e cuidado ambiental (Borger, 2013). A saúde da sustentabilidade empresarial se encontra na mescla ideal entre a responsabilidade social e o crescimento econômico, sendo essa união o pilar de manutenção do crescimento sustentável.

Diversos são os conceitos encontrados na literatura para a RSC, dos quais se destaca os apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Conceitos para Responsabilidade Social Corporativa

Continua...	
Conceito	Referência
Consiste no compromisso da empresa de contribuir com o desenvolvimento econômico sustentável, buscando a melhoria da sociedade em geral, melhorando sua qualidade de vida.	Ashley (2002)
São decisões de negócios baseadas em valores éticos que incorporam as dimensões sociais (colaboradores ou sociedade impactada diretamente pelas ações empresariais), ambientais e legais.	Business Social Responsible Institute (2006)
A responsabilidade social são obrigações atribuídas a administradores empresariais que tomam como orientações em como as decisões devem ser tomadas baseadas em valores sociais	Bower <i>apud</i> Serpa <i>et al.</i> (2007)
A responsabilidade social vai além da filantropia, ela consiste em medidas pelas quais as entidades integram preocupações da sociedade em suas políticas e	Faria e Sauerbronn (2008)

...continuação

Conceito	Referência
operações comerciais, em particular, preocupações ambientais, econômicas e sociais.	
Consiste em ter o desenvolvimento empresarial atrelado a questões éticas mesclando as relações entre sociedade e filantropia empresarial	Borger (2013)

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Observa-se que os conceitos apresentados se completam, mas sempre destacam o papel social das entidades para com a comunidade. Para Oliveira, Ferreira e Lima (2015) grande parte das empresas dissolve o conceito de RSC a partir de atos dispersos, geralmente pautados e restringidos a execução de normas e leis respectivas ao meio ambiente, colaboradores e condições dos serviços e produtos. Os autores supracitados completam que as empresas agregam atitudes de responsabilidade social corporativa buscando vantagens competitivas.

O comprometimento das organizações em uma maneira de satisfazer e melhorar o relacionamento organizacional com *stakeholders*, atribui reconhecimento e fidelidade quanto aos clientes, demonstrando que a empresa está em um crescimento consciente com o meio ambiental (Machado Filho, 2002).

Nota-se que uma empresa socialmente responsável transmite credibilidade, qualidade, confiança e principalmente responsabilidade, essa que não é facilmente copiada como bens tangíveis, pois se constrói com o tempo e dedicação (Fombrun, 1996). Construir esse modelo de empresa demanda tempo, no entanto, promove uma relação duradoura, propensa a crescimento, visto que o interesse pela questão ambiental vem crescendo e se tornando um marco de decisões.

2.3 SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL(SAF)

A SAF é um modelo societário específico, desenhado para se adaptar à realidade dos clubes de futebol brasileiros. Seu objetivo é fornecer ferramentas jurídicas que promovam um ambiente mais adequado ao crescimento econômico da atividade futebolística no Brasil. Esse mecanismo legal fornece uma alternativa para os clubes profissionais renovarem suas administrações, conforme indicado no Projeto de Lei nº 5.082/2016 (Brasil, 2016).

A SAF é um novo tipo societário, e não de uma nova aplicação de um tipo societário já existente (sociedade anônima instituída pela Lei nº 6.404/76), uma vez que possui regras específicas e é regida por lei própria (Cruvinel, 2023), estabelecendo normativas voltadas para os clubes de futebol com o objetivo de contribuir com a gestão dos recursos possibilitando novos investimentos.

Nesse sentido, a SAF pode surgir de diferentes maneiras: evoluindo uma associação civil em SAF, sendo criada por uma associação já existente que transfere seus direitos e ações

relacionadas ao futebol, por meio da iniciativa de um indivíduo ou entidade que assume direitos relacionados ao futebol de um clube existente, ou à transformação de uma sociedade empresária já existente em SAF. Independentemente de sua origem, o propósito da SAF é explorar e promover a atividade futebolística (Castro; Manssur; Gama, 2017)

Em relação ao capital social, a SAF oferece flexibilidade, permitindo que direitos relacionados ao futebol, como direitos de imagem ou federativos de atletas, sejam usados para sua formação. Além disso, a legislação prevê requisitos específicos para a subscrição de ações, incluindo a possibilidade de uma SAF ser unipessoal desde sua origem. A lei da SAF exige que a associação mantenha pelo menos 10% das ações que haja preservação do seu patrimônio imaterial, como identidade, escudo, hino, mascote, bandeira e história. Quanto às participações em outras sociedades, é possível que a SAF mantenha investimentos em outras entidades, desde que estejam certificadas com seu objetivo principal: o futebol (Benradt, 2019)

A gestão de um SAF deve ser realizada por profissionais capacitados, com um olhar estratégico e alinhado aos interesses da sociedade e de seus acionistas. A responsabilidade dessa administração é vasta, desde a condução eficaz das operações até a manutenção da integridade e transparência da entidade. No que diz respeito a publicações e auditorias, a SAF está sujeita a padrões rigorosos de divulgação. Há uma exigência de que as informações sejam disponibilizadas de forma clara e acessível. Além disso, as auditorias são um componente essencial para garantir a correta aplicação das regras financeiras e para fortalecer a confiança das partes interessadas na gestão e saúde financeira da sociedade.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi conduzida utilizando o método do estudo de caso conforme proposto por Yin (2001). Este método se enquadra em uma abordagem qualitativa, conforme delineado por autores como Richardson (1999). O estudo apresenta uma natureza exploratória, seguindo os parâmetros estabelecidos por Gil (2001).

O método de estudo de caso foi escolhido devido à sua aptidão para investigar fenômenos contemporâneos em contextos da vida real, sobretudo quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes, conforme destacado por Yin (2001). Já a abordagem qualitativa é apropriada para entender a natureza de fenômenos sociais, como transparência e responsabilidade em organizações esportivas, focando nas percepções e significados situacionais dos envolvidos (Richardson, 1999).

Os dados foram coletados primariamente de fontes secundárias, com ênfase nos Relatórios Anuais do Cruzeiro Esporte Clube SAF., relativos ao exercício de 2022. Estes

relatórios foram acessados através do portal eletrônico oficial do clube, bem como através de webcasts disponíveis.

3.1 ESTUDO DE CASO - CRUZEIRO ESPORTE CLUBE

O Cruzeiro Esporte Clube foi fundado em 2 de janeiro de 1921, na cidade de Belo Horizonte, capital do estado de Minas Gerais. Originalmente, ele foi estabelecido como Societá Sportiva Palestra Itália por descendentes de italianos residentes na cidade. O nome e as cores iniciais do clube faziam uma clara homenagem à Itália.

Entretanto, durante a Segunda Guerra Mundial, devido ao conflito envolvendo o Brasil e o Eixo (no qual a Itália estava inclusa), houve uma forte campanha nacionalista no Brasil. Como resultado, em 1942, clubes com nomes que faziam alusão a outras nações foram obrigados a mudar suas denominações e símbolos. O Palestra Itália, então, passou a ser chamado de Cruzeiro Esporte Clube, em homenagem ao Cruzeiro do Sul, importante constelação do hemisfério sul. Desde sua fundação, o Cruzeiro consolidou-se como um dos principais clubes do Brasil (Freixo; Alves, 2023)

Desde então, o Cruzeiro Esporte Clube destacou-se no cenário futebolístico tornando-se um dos maiores times brasileiros com títulos nacionais e internacionais, sendo hexacampeão da Copa do Brasil (1993, 1996, 2000, 2003, 2017 e 2018) e bicampeão da Taça Libertadores (1976 e 1997) (Andrade, 2020).

Nos anos de 2017 e 2018, o clube viveu sua melhor fase futebolística, tendo inclusive conquistado dois títulos consecutivos da Copa do Brasil. Entretanto, fora de campo, o clube passou por momentos difíceis, sendo utilizado como fachada para a prática de diversas irregularidades por seus gestores (Cruzeiro Esporte Clube, 2023)

A gestão do clube não apenas tomou decisões questionáveis no âmbito esportivo, mas também demonstrou imprudência financeira. O clube direcionou pagamentos elevados para empresas que não estavam diretamente ligadas ao universo do futebol. Em adição a isso, o clube foi excluído do Programa de Modernização da Gestão e Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT), uma vez que não cumpria com o pagamento das parcelas de refinanciamento de suas dívidas fiscais no valor de R\$ 303 milhões.

Antes da formação da SAF do Cruzeiro, o clube enfrentava graves desafios financeiros e operacionais, acompanhados de uma governança desordenada e desempenho insatisfatório em campo. Essa situação foi um reflexo das administrações passadas, que priorizavam seus próprios interesses em detrimento dos objetivos do clube (Capelo, 2023)

Em 2021, O Conselho Deliberativo do Cruzeiro, em Assembleia Geral, aprovou

alteração no Estatuto da instituição para autorizar a venda de até 90% das ações do Cruzeiro – SAF em uma tentativa de reformulação e reestruturação financeira. No ano de 2022, o Conselho do Cruzeiro-Associação aprovou a inclusão dos centros de treinamento Toca da Raposa 1 e 2 na Cruzeiro SAF, ou seja, a sociedade anônima assumiria a propriedade dos centros de treinamentos. Segundo Gabriel Lima, CEO da Cruzeiro SAF, a inclusão das propriedades mencionadas era essencial, uma vez que “sem os centros de treinamentos a SAF não conseguiria exercer sua função e atividade fim que é o futebol” (Delboni, 2023) Nesse sentido foram implantadas na administração a emissão de relatórios que deram transparência e responsabilidade social.

Como base para a análise da transparência e responsabilidade da Sociedade Anônima de Futebol, utilizou-se a Cartilha de Governança Corporativa da Comissão de Valores Mobiliários [CVM] (2002) e os Princípios de Governança Corporativa da OCDE (1999). Estes documentos fornecem diretrizes e padrões reconhecidos internacionalmente sobre boas práticas de governança e serviram como norteadores para avaliar as práticas do Cruzeiro Esporte Clube SAF.

O Quadro 3 apresenta as principais métricas.

Quadro 3 – Checklist

	Elemento	Análise central
Transparência	Introdução e Escopo	A abertura do relatório deve identificar claramente a empresa auditada, a natureza e o escopo do trabalho realizado.
	Notas explicativas	As Notas fornecem informações adicionais sobre os números apresentados nas projeções financeiras?
	Controles Internos	O auditor comentou sobre a eficácia dos controles internos da empresa?
	Indicações de Não-Conformidade	Foi observado alguma irregularidade relacionada a práticas financeiras, éticas ou sociais
	Análise das narrativas	Facilidade de leitura do relatório
	Responsabilidade social	Integração da RSC nas Notas Explicativas
Transparência e divulgação		O relatório traz clareza e profundidade das divulgações da empresa
Análise de Variáveis Contábeis		Existem provisões para contingências relacionadas a questões ambientais, benefícios a empregados, investimentos em projetos sociais?

Fonte: Elaborado pela autora com base em CVM (2002) e OCDE (1999).

Conforme exposto no quadro acima as métricas para análise de conteúdo mapeiam os elementos a serem analisados de forma que os principais pontos dos relatórios sejam contemplados, assegurando de forma geral uma análise completa dos documentos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, são apresentados os resultados da pesquisa baseados nos princípios de

governança corporativa identificados no relatório anual de 2022 do Cruzeiro Esporte Clube SAF. Realizou-se uma análise de conteúdo desses relatórios com o objetivo de avaliar a aplicação dos princípios transparência e responsabilidade social na gestão do clube.

4.1 TRANSPARÊNCIA E RESPONSABILIDADE SOCIAL NOS RELATÓRIOS

Ao longo de 2022, o Cruzeiro-Associação enfrentou desafios significativos, marcados por turbulências financeiras, penalidades desportivas e mudanças estruturais. A entrada do investidor Tara Sports Brasil Participações Ltda. e a subsequente reestruturação financeira e operacional do clube indicam uma nova fase para o Cruzeiro. Este novo capítulo está alinhado com a busca por solidez financeira, responsabilidade administrativa e retomada da excelência esportiva.

Em relação a introdução e o escopo do relatório nota-se a identificação da empresa assim como a descrição da natureza e escopo do trabalho realizado pelo auditor com o objetivo de estabelecer a relevância e aplicabilidade das informações subsequentes.

Ao revisar o relatório, observa-se uma ênfase do auditor na conciliação das contas contábeis e na necessidade de aprimoramento dos controles internos. O que chama a atenção é a menção explícita da "restrição de prazo", que impediu a asseguaração completa sobre a totalidade dos saldos. Isso levanta preocupações quanto à precisão das informações apresentadas e à integridade dos processos de controle interno implementados pelo clube.

Dessa forma, os controles internos são mais do que apenas mecanismos de prevenção de erros ou fraudes. Eles são indicativos da saúde operacional e financeira de uma organização e refletem a competência de sua gestão. Em um cenário esportivo, onde a confiança e o apoio dos torcedores são vitais, quaisquer lacunas nos controles internos podem ter repercussões não apenas financeiras, mas também na percepção do público e na reputação do clube. O que faz os controles internos serem fundamentais para a adoção de métodos e procedimentos afim de dirimir possíveis erros e falhas nos processos e assim contribuir para uma boa eficiência financeira.

O relatório também alude à presença de "múltiplas incertezas", sinalizando potencialmente um ambiente de risco elevado. Em um período de transformação para o Cruzeiro Esporte Clube SAF, uma abordagem transparente em relação aos controles internos é fundamental. Isso não apenas ajuda a instilar confiança entre os *stakeholders*, mas também garante que o clube esteja bem-posicionado para enfrentar futuros desafios com resiliência.

Além disso, o clube adota o regime contábil de competência para apurar seus resultados. Este regime, amplamente reconhecido e adotado, registra receitas e despesas no período em que

são efetivamente incorridas, independentemente do momento em que o dinheiro é efetivamente recebido ou pago. A adoção deste regime reforça a seriedade e a transparência com que o clube aborda suas obrigações contábeis, garantindo que os *stakeholders* tenham uma visão precisa e oportuna do desempenho financeiro do clube.

No relatório, identifica-se uma limitação significativa de escopo relacionada às contas a receber e às contas a pagar entre a Companhia e o Cruzeiro Associação. A falta de clareza e profundidade nas divulgações, associada à pendência da aprovação do pedido de recuperação judicial da Cruzeiro Associação, sinalizando uma incerteza material em relação à capacidade da Companhia de recuperação dos valores devidos. Essa situação se torna ainda mais preocupante ao considerar que, até os dados da análise, não há evidências de que tenha havido uma reconciliação adequada destas contas entre as partes, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Transações com partes relacionadas

Natureza da transação	Exercício findo em 31 de dezembro de 2022		
	Contas a receber com o Cruzeiro Associação	Contas a pagar com o Cruzeiro Associação	
		Ressarcimento de valores para o Cruzeiro Associação	Contas a pagar ao Cruzeiro Associação pela compra de imóveis
Ressarcimento de valores conforme Nota 1.1	90.353		
Compra dos imóveis "Toca da Raposa 1 e 2" pelo Cruzeiro SAF			(208.838)
Obrigações do Cruzeiro Associação pagas pelo Cruzeiro SAF	49.929		
Obrigações do Cruzeiro SAF pagas pelo Cruzeiro Associação		(65.140)	
Compensação entre ativos e passivos financeiros	(42.446)	42.446	
	<u>97.836</u>	<u>(22.694)</u>	<u>(208.838)</u>
Parcela classificada no Circulante		(22.694)	(12.726)
Parcela classificada no Não circulante	97.836		(196.112)
Total do ativo (passivo)	<u>97.836</u>	<u>(22.694)</u>	<u>(208.838)</u>

Fonte: Informativo Financeiro 2022– Cruzeiro Esporte Clube SAF

Além disso, está limitação de escopo afeta diretamente a confiabilidade das projeções financeiras. Sem evidências auditáveis que assegurem a precisão dos saldos e transações relacionadas, torna-se impossível determinar a necessidade de ajustes nas diversas partes das projeções, como o resultado, resultados abrangentes, mutações do patrimônio líquido, fluxos de caixa, e nas notas explicativas.

Por fim, a última análise da seção buscou identificar o nível de facilidade de leitura do relativo. De acordo com Silva *et al.* (2017), a complexidade Informacional pode prejudicar a legibilidade e a transparência dos relatórios.

O Índice Gunning Fox (Equação 1) é uma métrica popular utilizada para determinar a legibilidade de um texto. O índice resulta em um número que, geralmente, varia entre 0 e 100

(embora valores negativos e acima de 100 também sejam possíveis em alguns casos). Um valor mais alto indica que o texto é mais fácil de ler, enquanto um valor mais baixo sugere que o texto é mais exigente.

$$0,4 \times ((\text{total de palavras} \div \text{total de frases}) + 100 \times \text{total de palavras complexas} \div \text{total de palavras}) \quad (1)$$

$$0,4 \times ((6768 \div 222) + 100 * (2649,28/6768)) = 27,86$$

Com base no índice Gunning Fox, o relatório do Cruzeiro obteve uma "pontuação de leitura" de 27,86. Isso pode sugerir que o relatório foi escrito de forma técnica ou formal, possivelmente com terminologia especializada e frases mais longas. Se o objetivo é que o relatório seja amplamente acessível, dada a amplitude de *stakeholders* do clube, pode ser benéfico simplificar a linguagem ou fornecer informações adicionais para termos técnicos.

Na análise do relatório do Cruzeiro, percebe-se uma lacuna significativa no que tange à RSC, isso ocorre devido o formato do relatório não ser explícita essa informação, pois o clube possui ações de RSC tal como: escola de base dentre outras. Nas notas explicativas, o documento não apresenta informações detalhadas sobre despesas associadas a iniciativas sustentáveis nem compromissos relativos a investimentos comunitários. Esta omissão sugere que o clube pode não estar priorizando ou comunicando eficazmente suas ações em termos de responsabilidade social, um elemento cada vez mais relevante na avaliação e no engajamento de *stakeholders* no cenário atual. a RSC, oferecendo uma visão mais transparente e abrangente de suas operações e compromissos neste âmbito.

A ausência de provisões para contingências associadas a questões ambientais, benefícios aos trabalhadores e investimentos em projetos sociais no relatório realizado sugere uma possível lacuna na gestão e planejamento da responsabilidade social da empresa. As disposições são importantes porque representam uma estimativa de obrigações que serão devidas no futuro, refletindo uma prática de gestão prudente e proativa.

Não ter disposições para investimentos em projetos sociais pode indicar um desalinhamento ou falta de compromisso com as expectativas sociais e com a construção de um relacionamento saudável com a comunidade em que a empresa atua. Numa era em que a responsabilidade social corporativa é crucial para a confiança e sustentabilidade das empresas, isso pode ser visto como uma grande lacuna. Recomenda-se que a organização reavalie suas estratégias e compromissos em relação a essas áreas, buscando fortalecer sua postura diante das demandas e expectativas da sociedade.

5 CONCLUSÃO

A análise do relatório anual de 2022 do Cruzeiro Esporte Clube SAF proporcionou uma visão detalhada sobre os aspectos de governança e, mais especificamente, sobre os princípios de transparência e responsabilidade social na gestão do clube.

Embora o clube tenha feito um esforço para manter as partes interessadas informadas, o relatório apresentou limitações, especialmente em relação à relação com os processos de controle interno e das contas a receber e a pagar entre a Companhia e o Cruzeiro Associação. Estas questões ressaltam a importância dos sistemas de controles internos e de comunicação transparente, especialmente em uma organização de grande visibilidade como o Cruzeiro.

Além disso, a complexidade do relatório, conforme evidenciado pelo índice Fox, sugere que há espaço para torná-lo mais acessível e compreensível para todos os interessados. Em um mundo cada vez mais interconectado e informado, garantir a clareza e a transparência nas comunicações é importante para a confiança e o engajamento do público.

Por outro lado, a aparente ausência de foco em responsabilidade social corporativa no relatório é uma lacuna significativa. Em tempos em que a atuação ética e socialmente responsável das organizações é um fator chave para a percepção positiva de marca e confiança do público, a falta de ênfase nessa área pode ser uma oportunidade perdida para o clube.

Contudo, o Cruzeiro Esporte Clube SAF está claramente em um período de transição, buscando solidificar sua posição financeira e recuperar sua excelência esportiva. No entanto, para garantir um futuro sustentável e próspero, o clube precisa priorizar a transparência na sua comunicação e reconhecer a importância da responsabilidade social na sua estratégia. Ao fazer isso, o clube não apenas fortalecerá seu relacionamento com as partes interessadas, mas também estabelecerá uma base sólida para o sucesso dentro e fora do campo.

É importante ressaltar as restrições deste estudo. O relatório de 2022 representa o primeiro documento oficial publicado pelo Cruzeiro após sua transformação societária. Portanto, é plausível supor que, com o tempo, as práticas de governança corporativa do clube possam evoluir, assim como a qualidade dos relatórios subsequentes. Deste modo, recomendamos a realização de estudos comparativos nos próximos anos, para confirmar ou refutar as conclusões deste trabalho e observar o desenvolvimento ou aprimoramento dos relatórios publicados pelo clube.

REFERENCIAS

AGUIAR, Arthur Henrique *et al.* **O futebol como um negócio**: relação entre investimento e

resultado dentro de campo. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas) – Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://encurtador.com.br/kvyUW>. Acesso em: 31 out. 2023

BARROS, Carlos Pestana; ASSAF, A. George; DE ARAUJO JR, Ari Francisco. Cost performance of Brazilian soccer clubs: A Bayesian varying efficiency distribution model. **Economic Modelling**, [s. l.], v. 28, n. 6, p. 2730-2735, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2011.08.002>

BELO, E.; PAOLOZZI, V. Futebol faz 150 anos e movimenta até US\$ 1 tri. **Valor Econômico**, São Paulo, ano 14, n. 3371, 25/10/2013. Disponível em: <https://encurtador.com.br/hlmzF>. Acesso em: 28 out. 2023.

BENRADT, Pedro Henrique Adoglio. **Sociedade Anônima do Futebol (PL Nº 5.082/2016): a modernização do futebol brasileiro por meio do direito societário**. 2019. Monografia - (Pós-graduação Lato Sensu em Direito Societário) – Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://encurtador.com.br/jotTX>. Acesso em: 15 out. 2023.

BORGER, Fernanda Gabriela. Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade para a gestão empresarial. Rio de Janeiro: Instituto Ethos, 2013. Disponível em: <https://encurtador.com.br/divBP>. Acesso em: 5 out. 2023.

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, meios de financiamento da atividade futebolística, tratamento dos passivos das entidades de práticas desportivas e regime tributário específico; e altera as Leis nºs 9.615, de 24 de março de 1998, e 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil). **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 2, 9 ago. 2021, 2021.

BRASIL. Projeto de Lei 5082/2016. Cria a via societária, e estabelece procedimentos de governança e de natureza tributárias, para modernização do futebol, e dá outras providências. **Câmara dos Deputados**, Brasília, DF, 26 abr. 2016.

BURNS, Tom, STALKER, George M. **The management of innovation**. London: Tavistock, 1961.

CAPELO, Rodrigo. As finanças do Cruzeiro em 2022: no primeiro ano da SAF com Ronaldo, desafios são evidentes, mas a esperança foi renovada. *Globo*, Rio de Janeiro, 7 jul. 2023. Disponível em: <https://encurtador.com.br/wxE34>. Acesso em: 31 out. 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.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**. São Paulo: CVM, 2002.

CRUVINEL, João Arthur Carvalho. **A sociedade anônima de futebol e o endividamento dos clubes**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito). Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/5954>. Acesso em: 31 out. 2023.

CRUZEIRO ESPORTE CLUBE. **Em busca da história do Cruzeiro**. Belo Horizonte: Cruzeiro Esporte Clube, 2021. Disponível em: <https://www.cruzeiro.com.br/noticias/documentario-em-busca-da-historia-do-cruzeiro-resgata-fundacao-do-palestra-e-celebra-centenario>. Acesso em: 31 out. 2023.

DELBONI, Guilherme Budrin Birolli. **Cruzeiro Esporte Clube SAF: uma análise das disposições da lei nº 14.193/21 (lei da SAF)**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2023. Disponível em: <https://dspace.mackenzie.br/handle/10899/33229>. Acesso em: 21 set. 2023.

FARIA, Alexandre; SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. **Revista de Administração Pública**, [s. l.], v. 42, n. 1, p. 7-34, 2008. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000100002>.

FOMBRUN, C. J. **Reputation: realizing value from the corporate image**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

FREEMAN, R. Edward; REED, David L. Stockholders and *stakeholders*: A new perspective on corporate governance. **California management review**, [s. l.], v. 25, n. 3, p. 88-106, 1983. <https://doi.org/10.2307/41165018>

FREIXO, Adriano; ALVES, Vágner Camilo. O Futebol em Tempos de Conflito: os grandes clubes do Rio de Janeiro e a Segunda Guerra Mundial (1942-1945). **Revista Tempo e Argumento**, Florianópolis, v. 13, n. 32, p. e0101, 2021. DOI: 10.5965/2175180313322021e0101. Disponível em: <https://revistas.udesc.br/index.php/tempo/article/view/2175180313322021e0101>. Acesso em: 31 out. 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEAL, Adriano Galindo *et al.* Um método para implementação de Comitê Ágil de Governança de TI para inovação de processos e ferramentas. *In: WORKSHOP DE COMPUTAÇÃO APLICADA EM GOVERNO ELETRÔNICO*, 8., 2020, Cuiabá. **Anais [...]**. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, 2020. p. 164-171. <https://doi.org/10.5753/wcge.2020.11268>.

MACHADO FILHO, Cláudio Antonio Pinheiro. Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo multicase. 2022. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022. <https://doi.org/10.11606/T.12.2002.tde-01072021-193822>.

O'DWYER, Brendan. Conceptions of corporate social responsibility: the nature of managerial capture. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, [s. l.], v. 16, n. 4, p. 523-557, 2003.

OLIVEIRA, Mônica; FERREIRA, Marisa Roriz; LIMA, Vanda. Responsabilidade social corporativa: conceito, instrumentos de gestão e normas. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 6 n. 2, p. 161-172, 2015. Disponível em: <https://encurtador.com.br/gntO3>. Acesso em 18 set. 2023.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **A strategy for enlargement and outreach: report by the Chair of the Heads of Delegation**

Working Group on the Enlargement Strategy and Outreach, Ambassador Seiichiro Noboru. Paris: OECD, 2004.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Diretrizes da OCDE sobre governança corporativa para empresas de controle estatal.** Paris: OECD, 1999.

PARMAR, Bidhan L. *et al.* Stakeholder theory: The state of the art. **Academy of Management Annals**, [s. l.], v. 4, n. 1, p. 403-445, 2010.

RICHARDSON, Roberto Jerry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSETTI, José Paschoal, ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** 6. ed. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2012.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. A survey of corporate governance. **The Journal of Finance**, [s. l.], v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997. <https://doi.org/10.2307/2329497>.

SILVA, M. E.; OLIVEIRA, E. M.; NASCIMENTO, L. F. M. Mapeamento de stakeholders sob a perspectiva da sustentabilidade: uma desk research com organizações gaúchas. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 60-77, 2015. Disponível em: <https://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/rms/article/view/497>. Acesso em: 2 nov. 2023.

SILVA, William Aparecido Maciel *et al.* Legibilidade dos Pareceres de Auditoria em Empresas do Segmento IBRX 50. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - ADCONT, 8., 2017, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2017. p. 1-15.

WEITZNER, David; PERIDIS, Theo. Corporate governance as part of the strategic process: Rethinking the role of the board. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 102, p. 33-42, 2011. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1195-0>

YIN, Robert K. **Estudo de Caso, planejamento e métodos.** 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.