



## **SAF COMO ALTERNATIVA DE REESTRUTURAÇÃO: O CASO CRUZEIRO ESPORTE CLUBE**

**Wilian Santos Souza**  
**Luzia Cristina**  
**Beatriz Lima Zanoni**

### **Resumo**

O futebol brasileiro, por tradição, foi estruturado em clubes associativos sem fins lucrativos. Esse modelo, preserva a ideia de pertencimento dos torcedores, mas traz consigo problemas de gestão, transparência e acúmulo de dívidas. Para responder a esses cenários de crise, em 2021 foi aprovada a Lei 14.193/21, que criou a Sociedade Anônima do Futebol (SAF). Esse formato jurídico permitiu que os clubes passassem a funcionar como empresas. A transformação em SAF representa um processo de mudança organizacional, pois não consiste apenas em ajustes incrementais, mas redefine a estrutura, a governança e a cultura dos clubes. No Brasil, o Cruzeiro foi o primeiro grande clube brasileiro a adotar a SAF, em 2021. Entende-se que essa mudança de gestão, provoca também mudanças comportamentais naqueles que não fazem parte da SAF (i.e. torcedores e investidores), o que a torna a SAF um impulsionador de mudança organizacionais e sociais. Dessa forma, tem-se o objetivo de investigar os desafios de gestão enfrentados pelo Cruzeiro Esporte Clube, organizado anteriormente sob o regime associativo e examinar como a transição para o modelo SAF se apresentou como uma alternativa de reorganização. Para isso, adotou-se uma abordagem qualitativa, a estratégia de estudo de caso e o instrumento de coleta foi a pesquisa documental (relatórios de gestão 2020 e 2021 e relatórios anuais da SAF 2022). Os documentos foram analisados a partir da análise de conteúdo e definição de quatro categorias: gestão; finanças; transparência; e resultados práticos. Assim, entendeu-se que em 2020, houve uma nova gestão focada na reestruturação e renegociação de dívidas. Apesar do déficit de R\$ 227 milhões, reduziu 34% das dívidas de curto prazo e parte das tributárias. Ganhou credibilidade ao divulgar relatórios auditados e, mesmo na Série B, fortaleceu o engajamento com o Sócio Torcedor, que arrecadou R\$ 11,8 milhões. O ano de 2021, ano do centenário, foi marcado por crise e avanços na gestão. Com apoio técnico, reduziu despesas, regularizou salários e diminuiu o déficit para R\$ 113 milhões. Iniciou a transformação em SAF, com proposta de compra por Ronaldo Nazário, sinalizando profissionalização e nova governança. Em 2022 viu-se a consolidação da SAF e início da recuperação jurídica e financeira. Houve cortes e ajustes administrativos e entrada em Recuperação Judicial (passivo chegou a 1.045 bilhão). Apesar das dificuldades, o clube aprimorou a transparência e iniciou caminho de preservação institucional. A adoção do modelo SAF configurou-se como uma alternativa viável de reorganização administrativa e financeira para o Cruzeiro Esporte Clube. A análise demonstrou que, diante dos problemas herdados do modelo anterior, a nova estrutura promoveu maior transparência, controle e profissionalização da gestão, além disso, favoreceu a recuperação da credibilidade e o fortalecimento institucional do clube.

**Palavras-chave:** gestão esportiva; mudança organizacional; reestruturação; SAF; Cruzeiro Esporte Clube.