



Universidade de Brasília

Universidade de Brasília (UnB)

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
(FACE)

Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)
Curso de Graduação em Ciências Contábeis

Hálisson Douglas Afonso dos Santos

**GOVERNANÇA CORPORATIVA NO FUTEBOL E A LUTA CONTRA A
LAVAGEM DE CAPITAIS. UM ESTUDO DE CASO SOBRE A CRISE
INSTITUCIONAL DO CRUZEIRO ESPORTE CLUBE NOS ANOS DE 2017 A
2022.**

Brasília - DF

2024



Hálisson Douglas Afonso dos Santos

**GOVERNANÇA CORPORATIVA NO FUTEBOL E A LUTA CONTRA A
LAVAGEM DE CAPITAIS. UM ESTUDO DE CASO SOBRE A CRISE
INSTITUCIONAL DO CRUZEIRO ESPORTE CLUBE NOS ANOS DE 2017 A
2022.**

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas. Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Linha de Pesquisa: Impactos da contabilidade na sociedade.

Área: Finanças e Pesquisa em contabilidade

Orientador: Prof. Dr. Alex Laquis Resende



SS237g Santos, Halisson Douglas Afonso dos.
GOVERNANÇA CORPORATIVA NO FUTEBOL E A LUTA CONTRA A
LAVAGEM DE CAPITAIS. UM ESTUDO DE CASO SOBRE A CRISE
INSTITUCIONAL DO CRUZEIRO ESPORTE CLUBE NOS ANOS DE 2017 A
2022. / Halisson Douglas Afonso dos Santos; orientador Alex
laquis Resende. -- Brasília, 2024.
43 p.

Monografia (Graduação - Ciências Contábeis) --
Universidade de Brasília, 2024.

1. Governança Corporativa. 2. Compliance. 3. Lavagem de
Capitais. 4. Lei 1.493/2021 (SAF). 5. Cruzeiro Esporte
Clube. I. Resende, Alex laquis, orient. II. Título.



Universidade de Brasília

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura
Reitora da Universidade de Brasília

Professor Doutor Enrique Huelva Unternbäumen
Vice-Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Diêgo Madureira de Oliveira
Decano de Ensino de Graduação

Professor Doutor José Márcio Carvalho
Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Professor Doutor Sérgio Ricardo Miranda Nazaré
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias

Professor Doutor Alex Laquis Resende
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - Diurno

Professor Doutor Wagner Rodrigues dos Santos
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - Noturno



Hálisson Douglas Afonso dos Santos

**GOVERNANÇA CORPORATIVA NO FUTEBOL E A LUTA CONTRA A
LAVAGEM DE CAPITAIS. UM ESTUDO DE CASO SOBRE A CRISE
INSTITUCIONAL DO CRUZEIRO ESPORTE CLUBE NOS ANOS DE 2017 A
2022.**

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas. Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Prof. Dr. Alex Laquis Resende
Orientador
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais
Universidade Brasília (UnB)

Prof. Claudio Moreira Santana
Examinador
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais
Universidade de Brasília (UnB)

**Brasília (DF)
2024**



Universidade de Brasília

Ao meu primeiro e saudoso herói, dedico
com carinho este trabalho.

“Como é bom gostar de algo que você me *ensinou* a gostar.”



AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo que conquistei até agora, mas peço a Ele que me conceda sabedoria para conquistar ainda mais.

Aos meus pais, expresso meu profundo agradecimento por serem a base sólida sobre a qual construí meus sonhos, oferecendo suporte incondicional a cada passo desta jornada. Agradeço em especial à minha mãe por sempre me incentivar com histórias de suas próprias lutas e vitórias, mostrando-me que a perseverança está em nosso sangue.

Ao meu irmão Hudson, por estar ao meu lado e por me ajudar a ter confiança nas minhas decisões. Sua lealdade é inestimável.

À minha esposa, Amanda, minha querida amiga e companheira, que demonstra interesse nas minhas palestras sobre tópicos específicos do meu curso ou sobre assuntos aleatórios de meu interesse, mesmo quando ambos sabemos que você preferiria fazer qualquer outra coisa. Obrigado por ser sempre uma encorajadora de meus planos e sonhos. A caminhada até aqui foi mais tranquila graças a ti. Sua contribuição para a minha sanidade não passou despercebida.

É com muita admiração e enorme respeito que expresso toda minha gratidão ao meu orientador, Professor Alex, por me lembrar que a paciência é uma virtude, especialmente quando se trata de esperar pelo feedback sobre o rascunho. Sua capacidade de testar minha paciência foi um valioso aprendizado de vida.

Minha sincera mensagem de agradecimento à Universidade, por abrir não apenas suas portas, mas também horizontes, mostrando-me que o aprendizado vai além das salas de aula.



RESUMO

O presente trabalho explora a crise financeira e institucional do Cruzeiro Esporte Clube, abordando a importância da governança corporativa e do *compliance* na prevenção de fraudes e lavagem de dinheiro no futebol. O estudo parte da premissa de que o futebol, um negócio de magnitude global, é vulnerável a práticas corruptas, especialmente quando falta uma gestão transparente e responsável. O autor contextualiza a crise do Cruzeiro como um exemplo significativo dos problemas que podem surgir da má gestão e da ausência de governança adequada. O referencial teórico do trabalho explica conceitos como governança corporativa, *compliance* e suas aplicações no esporte, enfatizando a necessidade de mecanismos de controle para evitar práticas ilícitas. No contexto esportivo, a governança ajuda a prevenir a lavagem de dinheiro, protegendo a integridade do esporte. A crise foi exacerbada por práticas administrativas inadequadas, falta de transparência e ausência de um sistema eficaz de governança. Com a implementação da Lei 14.193/2021, que introduziu o modelo de Sociedade Anônima do Futebol (SAF). Nas considerações finais, o autor conclui que a crise do clube resultou de um modelo de gestão obsoleto e da falta de governança corporativa. A Lei SAF representou um passo positivo, proporcionando um framework mais robusto para a gestão dos clubes de futebol. No entanto, o sucesso a longo prazo do Cruzeiro dependerá de uma gestão transparente e profissional. A monografia sugere que futuras pesquisas poderiam comparar a governança de clubes que adotaram o modelo SAF com aqueles que mantiveram o modelo associativo, além de avaliar a eficácia das medidas de *compliance* implementadas.

Palavras-Chave: *Governança Corporativa; Compliance; Lavagem De Capitais; Lei 1.493/2021 (SAF); Cruzeiro Esporte Clube*



ABSTRACT

The present work explores the financial and institutional crisis of Cruzeiro Esporte Clube, addressing the importance of corporate governance and compliance in preventing fraud and money laundering in football. The study is based on the premise that football, as a global business, is vulnerable to corrupt practices, especially when transparent and responsible management is lacking. The author contextualizes Cruzeiro's crisis as a significant example of the problems that can arise from poor management and the absence of proper governance. The theoretical framework of the work explains concepts such as corporate governance, compliance, and their applications in sports, emphasizing the need for control mechanisms to prevent illicit practices. In the sports context, governance helps prevent money laundering, protecting the integrity of the sport. The crisis was exacerbated by inadequate administrative practices, lack of transparency, and the absence of an effective governance system. With the implementation of Law 14.193/2021, which introduced the Football Joint Stock Company (SAF) model. In the final considerations, the author concludes that the club's crisis resulted from an outdated management model and a lack of corporate governance. The SAF Law represented a positive step, providing a more robust framework for the management of football clubs. However, Cruzeiro's long-term success will depend on transparent and professional management. The monograph suggests that future research could compare the governance of clubs that adopted the SAF model with those that remained in the associative model, as well as evaluate the effectiveness of the compliance measures implemented.

Keywords: *Corporate Governance; Compliance; Money Laundering; Law 1.493/2021 (SAF); Cruzeiro Esporte Clube*



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA E A PREVENÇÃO A LAVAGEM DE CAPITAIS	13
2.1.1 Governança Corporativa e <i>Compliance</i>	13
2.1.2 Governança corporativa no mundo desportivo.....	15
2.1.3 A cultura organizacional.....	17
2.1.4 A prevenção a Lavagem de capitais	17
2.2 REGULAMENTAÇÃO DO ESPORTE ATÉ A CRIAÇÃO DA LEI 1.493/2021 (SAF) 19	
2.2.1 A regulação do direito dos atletas.....	20
2.2.2 Lei 14.193/2021 (SAF).....	22
2.3 ANÁLISE DOS INDICADORES ECONÔMICOS E FINANCEIROS.....	26
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	29
4.1 A CRISE INSTITUCIONAL DO CRUZEIRO ESPORTE CLUBE	29
4.2 ANÁLISE DAS FINANÇAS DO CLUBE DE 2017 A 2022	31
4.2.1 Demonstrações de 2017 e 2018.....	31
4.2.2 Demonstrações 2018 e 2019.....	31
4.2.3 Demonstrações 2019 e 2020.....	32
4.2.4 Demonstrações 2020 e 2021.....	33
4.2.5 Demonstrações 2021 e 2022.....	34
4.3 ANÁLISE DOS INDICADORES ECONÔMICOS E FINANCEIROS.....	34
4.4 PRINCIPAIS PONTOS LEVANTADOS NOS RELATÓRIOS DE AUDITORIA 35	
CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS.....	38

INTRODUÇÃO

O esporte promove a paz, o desenvolvimento sustentável e estilos de vida saudáveis, mas está vulnerável à corrupção, que pode ter consequências econômicas e sociais negativas. Ao direcionar o olhar para o mercado do futebol mundial, compreende-se que o esporte cresceu significativamente em aspectos extracampo. O cenário econômico é um dos fatores de maior preocupação, transformando o futebol de uma plataforma exclusivamente de lazer para um negócio de investimento (KRUPP; SOUZA, 2016). O futebol movimenta tantas cifras que o presidente da FIFA, Gianni Infantino, afirmou em um debate na Organização Mundial do Comércio (OMC): “O futebol mundial movimenta cerca de US\$ 286 bilhões por ano, o que equivale ao Produto Interno Bruto (PIB) de um país como a Finlândia” (GLOBO, 2022). Na primeira janela de transferências da temporada de 2024, de 10 de janeiro a 7 de março, as movimentações internacionais de atletas conduzidas pelos clubes brasileiros já alcançaram a marca de aproximadamente R\$ 1,8 bilhão. Esse montante está próximo ao valor obtido pelos clubes em todo o ano de 2023, que foi cerca de R\$ 1,9 bilhão (SUPER ESPORTES, 2022).

No relatório global sobre corrupção no esporte da UNODC (*United Nations Office on Drugs and Crime*) (2021), aponta-se que a lavagem de dinheiro no futebol é um problema significativo e complexo. O setor de futebol, com sua enorme popularidade e grandes fluxos financeiros, torna-se um alvo atraente para atividades ilícitas. Apesar do crescimento rápido e da alta visibilidade do futebol, a estrutura regulatória do esporte ainda não acompanhou os riscos associados. Abrahamyan (2023), em seu artigo sobre os riscos de lavagem de dinheiro nos esportes, destaca que o setor esportivo, especialmente o futebol, é vulnerável à lavagem de dinheiro, com estimativas de USD 140 bilhões anuais sendo lavados através do esporte.

Alguns exemplos de escândalos financeiros em eventos esportivos internacionais citados por Abrahamyan em seu artigo são: FIFA 2015, que envolveu corrupção, suborno e lavagem de dinheiro, prejudicando a reputação da organização e do futebol; Olimpíadas de Inverno de Sochi 2014, que trouxe acusações de corrupção e desvio de fundos destinados à infraestrutura e desenvolvimento; e o caso de Allen Stanford e o Críquete, em que, em 2012, foi condenado por crimes financeiros, incluindo lavagem de dinheiro, relacionados ao críquete. Esses casos destacam a necessidade de medidas rigorosas para combater a corrupção e a lavagem de dinheiro no esporte.

A Comissão Europeia identificou o futebol profissional como um candidato óbvio para a lavagem de dinheiro e geração de renda ilegal. Westmore (2024), em seu artigo, apresenta alguns pontos importantes de atenção, tais como: as transferências de jogadores, que podem ser usadas para movimentar grandes somas de dinheiro de forma ilícita; contratos inflacionados e salários exorbitantes, que podem ser uma forma de lavar dinheiro; direitos de imagem e acordos de patrocínio, que podem ser manipulados para esconder a origem ilícita dos fundos, e assim por diante.

No Brasil, o típico caráter federativo das associações esportivas, sempre com o objetivo principal de promover o esporte sem fins lucrativos, molda a estrutura organizacional dos clubes, que são delineados por aspectos culturais e de lazer. Apesar de ser uma área de grande potencial, ainda é subutilizada, em grande parte, devido à falta de qualificação dos dirigentes dos clubes. Conforme apontado por Marques (2005) A maioria dos clubes de futebol no Brasil são organizações sem fins lucrativos. Este modelo organizacional implica, entre outras questões, no reinvestimento dos eventuais lucros na própria entidade, o que, teoricamente, deve ser algo benéfico, porém traz consigo uma administração instável do ponto de vista político, o que prejudica a eficácia da gestão desses clubes.

O trabalho aborda um tema atual e relevante no contexto do futebol brasileiro: a governança corporativa e sua importância na prevenção à lavagem de capitais. A escolha do Cruzeiro Esporte Clube como estudo de caso é interessante, visto que o clube passou por uma grave crise institucional e financeira, culminando na implementação do modelo SAF.

Como a implementação da Lei 14.193/2021 (SAF) impactou a governança corporativa e a prevenção à lavagem de capitais no Cruzeiro Esporte Clube? O nível de publicidade da gestão atual é suficiente para combater a fraude? Qual é o nível de responsabilização da antiga gestão na crise institucional enfrentada pelo Cruzeiro?

A partir dessas indagações, surge o objetivo principal deste trabalho: revisar a bibliografia em torno do tema e problematizar como a governança corporativa pode auxiliar na prevenção à fraude e lavagem de capitais por meio dos clubes de futebol. Destacam-se como objetivos específicos analisar a oscilação das finanças do Cruzeiro Esporte Clube nos anos de 2017 a 2022, período este escolhido por se tratar dos dois anos anteriores ao ápice da crise institucional (2017 e 2018), o ano da crise (2019), os dois anos posteriores (2020 e 2021), e, por fim, o primeiro ano de SAF (2022); analisar a responsabilização da antiga gestão na crise. Este estudo foi feito por intermédio dos indicadores econômicos, financeiros e pelo termômetro de Kanitz, bem como explorando a crise institucional

enfrentada pelo clube. A pesquisa realizada baseia-se, principalmente, em recursos literários (pesquisa em livros, artigos e trabalhos científicos) que foram utilizados de forma conceitual para sustentar o desenvolvimento do trabalho.

REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Governança corporativa e a prevenção a lavagem de capitais

2.1.1 Governança Corporativa e Compliance

A governança corporativa constitui um sistema composto por princípios, normas, organizações e procedimentos pelos quais as empresas são guiadas e supervisionadas, visando à criação de valor duradouro para a empresa, seus acionistas e para a sociedade em geral. Esse sistema direciona as ações dos agentes de governança e demais colaboradores de uma empresa na busca pelo equilíbrio dos interesses de todas as partes, contribuindo de forma positiva para a sociedade e para o meio ambiente. Esses princípios são aplicáveis a qualquer tipo de empresa, independentemente de seu tamanho, forma jurídica ou estrutura de capital, constituindo a base sobre a qual se constrói uma sólida governança. Dessa forma, além de cumprir as leis e regulamentos, os agentes de governança devem orientar suas ações em conformidade com os princípios da governança: integridade, transparência, equidade, responsabilização e sustentabilidade.

A governança corporativa abrange uma variedade de questões, incluindo a prevenção, redução e resolução de conflitos de interesse. Tais situações ocorrem quando um membro da governança possui ou virá a ter interesses pessoais, comerciais, profissionais ou de qualquer outra natureza que possam entrar em conflito com os da organização. É responsabilidade dos membros da governança garantir que a organização tenha políticas e processos claros, eficazes e bem divulgados para identificar e resolver esses conflitos, bem como guiar as decisões de forma imparcial, equitativa e transparente – sempre visando os melhores interesses organizacionais. (ASSIS e RICCIO, 2023).

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa adota uma abordagem que incentiva o uso consciente e eficaz dos mecanismos de governança e destaca a importância da ética nas organizações, levando em consideração a mudança do cenário empresarial e da

tomada de decisões. Para garantir essa eficácia, é essencial que todas as organizações tenham um sistema de *compliance* apropriado para garantir a conformidade com princípios e valores, refletidos em políticas, procedimentos e normas internas, assim como as leis e regulamentos vigentes. Existe uma forte inclinação para considerar o *compliance* como uma atividade operacional em vez de estratégica, alinhada com a identidade organizacional e práticas éticas (IBGC, 2017).

Neste trabalho será adotado o entendimento do IBGC (2017) que diz:

“[...] o *compliance* é entendido em sentido amplo, como a busca permanente de coerência entre aquilo que se espera de uma organização – respeito a regras, propósito, valores e princípios que constituem sua identidade – e o que ela de fato pratica no dia a dia.”

O IBGC, em sua publicação de 2017, explicita que os fundamentos essenciais da governança corporativa estão ligados diretamente à essência da empresa, impactando a tomada de decisões éticas e orientando as ações dos responsáveis pela governança e o desempenho do sistema de *compliance*. Esse sistema consiste em elementos que servem a três propósitos principais: prevenir, detectar e responder. Riscos de *compliance* surgem quando ocorre violação de leis, regulamentos, código de ética ou políticas internas, acarretando possíveis prejuízos financeiros e danos à reputação, resultantes de penalidades legais ou regulatórias. Estas situações são consequência da ausência de uma cultura de *compliance*, valores éticos pouco difundidos ou aplicados de forma deficiente, fragilidades nos controles internos e a inexistência ou ineficiência de políticas, processos e procedimentos. Entre as categorias de riscos de *compliance*, destacam-se: corrupção e suborno; assédio; discriminação; vulnerabilidades cibernéticas; desrespeito a direitos humanos e trabalhistas; conflito de interesses; roubos e desfalques; fraudes contábeis; lavagem de dinheiro; impactos socioambientais; e evasão fiscal e tributária.

O monitoramento é essencial para garantir a eficácia e a melhoria contínua do sistema de *compliance*. Seu funcionamento envolve avaliar a adequação e o cumprimento das políticas e procedimentos estabelecidos, buscando identificar e analisar desvios dos públicos internos e externos. A má conduta pode envolver uma violação dos valores e procedimentos da organização e alguma forma de deturpação ou negação do seu propósito. Para aumentar as chances de detecção de violações, um sistema de *compliance* bem estruturado deve contar

com canais para recebimento de denúncias. Assim como o Comitê de Conduta, os canais de denúncia são um importante complemento do Código de Conduta para identificar possíveis desvios. As investigações deverão ser conduzidas por equipe independente e qualificada, contando com o apoio de agentes externos sempre que possível e necessário. É importante que a investigação se concentre na identificação das causas raízes e das vulnerabilidades do sistema (IBGC, 2015).

2.1.2 Governança corporativa no mundo desportivo

No livro “Como os americanos jogam beisebol e o resto do mundo joga futebol,” Szymanski e Zimbalist (2005) demonstram que os clubes de beisebol têm modelos de negócios que permitem maior estabilidade financeira. Os clubes de beisebol sempre foram geridos com diretrizes empresariais bem definidas, resultando em receitas consideráveis. Por outro lado, os clubes de futebol, predominantemente, funcionaram como entidades sociais e políticas, gerando apenas um fluxo de caixa modesto e focando essencialmente em manter um orçamento equilibrado. A nova onda de capital, especialmente proveniente dos direitos de transmissão, elevou significativamente a visibilidade dos clubes de futebol; no entanto, eles continuam enfrentando dificuldades para manter as finanças em ordem. Uma das principais características que apontam a razão desta distinção está na forma como e com quais objetivos os clubes são geridos, no mercado em que se apresenta cada desporto e na visão macro que se tem a respeito do futuro do esporte como um todo.

Abrahamyan (2023) mostra que o esporte, especialmente o futebol, é um alvo para atividades ilegais, com a ONU estimando que cerca de USD 140 bilhões são lavados anualmente através do esporte. Os métodos mais comuns para a prática delitiva incluem transferências de jogadores, patrocínios exagerados, venda de ingressos e produtos, apostas ilegais e propriedade de clubes. Os clubes de futebol apresentam algumas particularidades econômicas que os diferenciam de outras empresas. Amador (2004) aponta em seu escrito que a contabilidade dos clubes inclui o tratamento de jogadores como ativos, a depreciação de estádios e a contabilização de marcas, refletindo a singularidade dos clubes de futebol; a incerteza de resultados, onde cada partida é única e imprevisível, o que influencia a presença de público e a receita dos clubes.

Os clubes podem adotar várias medidas para evitar a lavagem de dinheiro no setor esportivo. Aqui estão algumas estratégias principais: implementar e seguir rigorosamente as

leis e regulamentos de combate à lavagem de dinheiro (AML) e financiamento ao terrorismo (CTF); realizar verificações rigorosas de antecedentes de proprietários de clubes, patrocinadores e outras partes importantes para garantir que não estejam envolvidos em atividades ilegais (*Due Diligence*); manter todas as transações financeiras abertas e auditáveis, incluindo transferências de jogadores, patrocínios e venda de direitos de transmissão; oferecer fortes proteções para denunciadores, incentivando-os a relatar atividades suspeitas sem medo de represálias (*whistleblowing*); e, por fim, trabalhar com partes interessadas internacionais para compartilhar informações e melhores práticas, além de colaborar em investigações..

No Plano de Trabalho da UE para o Desporto 2011-2014 (2013), que disserta sobre os princípios de boa governança no desporto, complementando o entendimento, aponta como pontos imprescindíveis: a clareza de propósito, do papel, função e objetivos das organizações esportivas; o desenvolvimento de um código de ética que abranja práticas éticas e informe a conduta e cultura da organização; assegurar que as organizações esportivas sejam inclusivas e representem a diversidade da sociedade; o estabelecimento de padrões claros de prestação de contas e transparência para todas as decisões e atividades; a garantia de que os recursos financeiros sejam geridos de forma responsável e transparente; o encorajamento da participação ativa de todas as partes interessadas, incluindo atletas, treinadores, e a comunidade; a implementação de processos de avaliação contínua para melhorar a governança e as operações. Implementar esses princípios pode ajudar a criar um ambiente esportivo mais justo, transparente e sustentável, beneficiando todos os envolvidos.

Cabello-Manrique e Puga-González (2021), em seu artigo sobre o nível de boa governança nas federações internacionais de esporte, acrescentam ao estudo quatro dimensões de governança nas federações internacionais de esportes, sendo: transparência, referindo-se à disponibilidade de informações que permitem que as partes interessadas monitorem o funcionamento da organização; democracia, relacionada às regras e normas de conduta democrática, incluindo a participação nos processos eleitorais; freios e contrapesos, que são os procedimentos de controle mútuo para evitar a concentração de poder e garantir a independência das decisões; e a solidariedade, sendo as práticas que contribuem para uma sociedade melhor, integrando preocupações sociais e ambientais nas operações e interações com as partes interessadas. Por fim, o estudo chegou à conclusão de que: não há acordo sobre uma forma padronizada de avaliar a boa governança das entidades desportivas, existindo

ainda uma fragilidade nas estruturas de controle, através de comitês de ética independentes, que possam desenvolver uma auditoria de gestão global das ações das entidades desportivas, o que melhora o sistema de responsabilização e seus sistemas de controle.

2.1.3 A cultura organizacional

Segundo o Sebrae (2023), “[...] cultura organizacional é o resultado de como as pessoas interagem entre si em um ambiente organizacional e como esse ambiente e as interações evoluem e se consolidam através de ritos, sentimentos, percepções, comportamentos e outras questões compartilhadas [...]”. Logo, a mudança organizacional refere-se ao processo que leva uma organização de seu estado atual a um futuro desejado, onde se espera alcançar maior eficácia (PIERCE, 2002). Esse fenômeno não acontece de maneira espontânea; na verdade, é influenciado por forças que promovem a mudança, as quais precisam ser mais poderosas do que as que se opõem a ela (WEICK e QUINN, 1999). Essas forças podem ter origens tanto internas quanto externas. Com base na sua natureza, a literatura classifica as mudanças organizacionais em diferentes categorias, como reativas ou proativas, estruturais, entre outras. O Quadro 1 resume as características de cada uma delas.

QUADRO 1 – TIPOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Tipo de Mudança	Descrição
Reativa	Ocorre devido a fatores que forçam a mudança organizacional. Pode estar ligada a graves crises ou em reação a desconformidades com alguma norma.
Proativa	A mudança organizacional proativa acontece quando a organização entende que uma mudança é desejável, ao contrário da reativa, que é forçada. Geralmente tem tendência em ser bem-sucedida devido ao planejamento.
Estrutural	Este tipo de mudança é focado no desenho organizacional e na coordenação do trabalho.

Fonte: elaborado a partir de Pierce (2002).

2.1.4 A prevenção a Lavagem de capitais

Mesmo antes da atual fase de globalização dos mercados, os governos e as organizações internacionais manifestaram preocupação com o fato de as empresas multinacionais serem

utilizadas para realizar atividades ilegais, como o financiamento do terrorismo e do tráfico de drogas. Este risco pode prejudicar o desenvolvimento e o avanço de negócios legítimos entre diferentes grupos econômicos, reduzindo assim as oportunidades de ganho econômico e a possibilidade de desenvolvimento socioeconômico.

A Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998, criminaliza a ‘lavagem de dinheiro’ ao classificá-la como “ocultar ou dissimular a natureza, origem, localização, disposição, movimentação ou propriedade de bens, direitos ou valores provenientes de diversos crimes”. Posteriormente, a Lei nº 12.683, de 2012, extinguiu a lista de crimes anteriores à lavagem, passando a exigir tão somente a indicação de infração penal prévia à conduta de lavagem (SALLABERRY et al., 2020). Entretanto, Cabral (2001) em seu artigo relembra: “[...] a lavagem de capitais pressupõe, invariavelmente, a prática de infração penal antecedente, a partir da qual o agente obtenha determinado produto, efetivo fruto da conduta típica, a ser objeto do branqueamento, que é a essência do núcleo do tipo penal”. No Brasil, são habituais as referências às expressões “indícios suficientes e prova para além de qualquer dúvida razoável”. Não custa lembrar que a falta de julgamento do delito prévio não estabelece obstáculo ao processo e julgamento subsequente de lavagem de capitais (SALLABERRY et al., 2020).

Cabral (2001) explicita:

“[...] o standard de provas em relação à infração penal antecedente é o da probabilidade elevada, superior portanto aos indícios suficientes inerentes ao recebimento da denúncia, mas inferior ao para além de qualquer dúvida razoável próprio das sentenças condenatórias, incidindo não apenas em relação ao ilícito propriamente dito, mas também quanto ao estabelecimento de uma relação entre a conduta típica e o resultado auferido [...]”

Callegari (2020) alega em seu texto que, de acordo com o princípio da presunção de inocência, é necessário apresentar evidências de que os bens suspeitos de terem sido lavados originam-se de uma infração anterior. Nesse contexto, duas opções surgem para comprovar a ocorrência da infração prévia. A primeira seria exigir uma sentença condenatória definitiva que reconheça a existência de um ato ilegal. Já a segunda permite ao juiz responsável pelo caso de lavagem de dinheiro determinar se o crime exigido pela lei já foi cometido. Independentemente do caminho escolhido, não basta demonstrar a existência de uma infração anterior; é essencial também provar a origem ilícita dos bens em questão.

Broeto (2024) reforça a ideia trazida por Callegari ao afirmar que, caso ocorra o fenômeno da prescrição no decorrer do processo, o Estado não poderá se pronunciar sobre o mérito da causa, que, se fosse julgado, resultaria na inexistência do delito. Ao analisar o tema sob o enfoque específico da lavagem de capitais, compreende-se os prejuízos que a extinção da punibilidade, por decorrência da prescrição, pode gerar para aquele que se vê processado com base em crime anterior prescrito. Logo, se não foi possível amplo debate sobre os principais aspectos relacionados ao crime antecedente, a condenação pelo crime de lavagem de capitais somente seria possível via a presunção de um crime anterior, o qual, em decorrência do princípio constitucional do estado de inocência, de forma alguma poderá ser presumido.

A relação entre governança corporativa, *compliance* e a prevenção à lavagem de dinheiro no futebol é complexa e interligada. A governança corporativa tem o papel de implementar práticas e políticas para garantir a transparência, responsabilidade e integridade na gestão dos clubes de futebol. O *compliance* refere-se à conformidade com leis e regulamentos, fazendo com que clubes e agentes de futebol avaliem riscos de lavagem de dinheiro e implementem procedimentos de mitigação. E, por último, a prevenção à lavagem de capitais, que inclui medidas como a *Due Diligence* do Cliente (CDD) e monitoramento contínuo para identificar e relatar transações suspeitas, visando combater a corrupção e o financiamento ilícito no esporte. Esses elementos são essenciais para proteger a integridade do futebol e combater a influência do crime organizado e da corrupção.

2.2 Regulamentação do esporte até a criação da Lei 1.493/2021 (SAF)

A principal força por trás da transformação do futebol em um negócio é o próprio torcedor, que consome os produtos e serviços ligados a esse esporte. Além de seu poder de consumo, os torcedores também trazem paixão e emoção para os clubes. Assim, fica claro que os clubes de futebol possuem uma relação emocional que pode se tornar uma relação comercial, diferentemente de um empreendimento tradicional. A maioria dos clubes é formada como associações, conforme previsto no Artigo 53 do Código Civil Brasileiro. Segundo Carlezzo (2003), associações são grupos de indivíduos que se unem com propósitos sem fins lucrativos. Em associações, caso haja lucro, este é reinvestido inteiramente na mesma entidade, garantindo que os associados desfrutem de todos os benefícios disponíveis.

Desde o ano de 1933, quando o profissionalismo no futebol brasileiro teve início, os

clubes passaram a se constituir como associações sem fins lucrativos. Essa forma de organização, ao menos formalmente, resultou na fragmentação da gestão, uma vez que requer a consulta a conselhos e assembleias na tomada de decisões, conforme aponta Oliveira (2022). O autor também destaca que o conflito entre o caráter associativo, que preza pelo desprendimento, e a influência da competição, sobretudo financeira, no universo do futebol, levanta a questão do dilema: amor à camisa ou realismo econômico. O modelo associativo adotado até então possui raízes culturais e econômicas profundas, remontando ao final do século XIX e início do século XX, quando muitos clubes foram fundados com o intuito de promover o lazer e a prática esportiva no Brasil (SILVA, M., 2012).

Em termos de gestão, os dirigentes das associações são as figuras usualmente lembradas em termos de responsabilização por atos ilícitos geradores de repercussão penal, embora casos concretos de imposição de pena a gestores sejam raros, por diversas razões. Não obstante o ordenamento jurídico admita apenas em caráter excepcional a responsabilização criminal da pessoa jurídica, são raros os cenários em que se vislumbraria tal discussão. Além disso, em relação a associações, vários exemplos concretos poderiam ser lembrados, mas com questionável efetividade (FALEIROS, 2022).

2.2.1 A regulação do direito dos atletas

Em 1976, começou a vigorar a Lei nº 6.354/76, conhecida como “Lei do Passe”, que regulava a relação atleta-clubes, estabelecendo disposições sobre contrato de trabalho, horário de trabalho etc., de modo a distinguir o atleta do trabalhador comum. A Constituição Federal de 1988 aponta, no Artigo 217, diretrizes para que as atividades desportivas se desenvolvam em clima de harmonia, de liberdade e de justiça com sentido de responsabilidade social, além de dotar o desporto nacional de instrumentos legais para, se não reduzir, pelo menos resolver desportivamente grande parte das demandas entre os atores desportivos. No ano de 1993, a Lei nº 6.251/75 foi revogada pela Lei nº 8.672/93, também conhecida como Lei Zico, que estabeleceu normas gerais sobre o desporto. Pressões de clubes e dirigentes modificaram o projeto de lei, retirando artigos que previam o fim da Lei do Passe e a transformação dos clubes em empresas. Em leitura à supramencionada lei, é oportuno destacar os seguintes pontos:

II - Autonomia, definido pela faculdade de pessoas físicas e jurídicas organizarem-se para a prática desportiva como sujeitos nas decisões que as afetam;

III - Democratização, garantido em condições de acesso às atividades desportivas sem distinções e quaisquer formas de discriminação;

IV - Liberdade, expresso pela livre prática do desporto, de acordo com a capacidade e interesse de cada um, associando-se ou não a entidades do setor;

V - Direito social, caracterizado pelo dever do Estado de fomentar as práticas desportivas formais e não-formais;

VI - Diferenciação, consubstanciado no tratamento específico dado ao desporto profissional e não profissional;

XI - segurança, propiciado ao praticante de qualquer modalidade desportiva, quanto a sua integridade física, mental ou sensorial;

XII - eficiência, obtido através do estímulo à competência desportiva e administrativa. (BRASIL, 1993).

Em 1998, surge a Lei nº 9.615/98, também conhecida como “Lei Pelé”. Antes da promulgação da lei, ainda existia o vínculo federativo e trabalhista entre jogador e clube de futebol, comumente chamado de “passe”.

Cabe aqui esclarecer alguns pontos acerca deste conceito de “passe”, muito relevante para o entendimento deste documento. Cada atleta somente poderia praticar o esporte de modo profissional se fosse filiado a alguma associação (clube de futebol). E estas associações disputavam entre si por meio de afiliações às federações (como campeonatos brasileiros) e às confederações (CBF, CONMEBOL, FIFA). Entretanto, a forma como era feita a filiação do jogador condicionava o direito de jogar somente com a anuência do clube, ou seja, um clube era dono do “passe” de seus jogadores. Portanto, ainda que o contrato de trabalho não estivesse mais em vigência, o clube estaria no direito de exigir um pagamento para que o atleta (associado) pudesse prestar seus serviços em outro time.

Na prática, isso significava que muitos jogadores ficavam presos em contratos desfavoráveis, sem a possibilidade de buscar melhores oportunidades em outros clubes. Em seu Art. 24, a Lei demonstra a preocupação com a transparência nas gestões dos clubes e entidades, fazendo com que estes devam, obrigatoriamente, prestar contas:

Art. 24. As prestações de contas anuais de todas as entidades de administração integrantes do Sistema Nacional do Desporto serão obrigatoriamente submetidas, com parecer dos Conselhos Fiscais, às respectivas assembleias-gerais, para a aprovação

final. Parágrafo único. Todos os integrantes das assembleias-gerais terão acesso irrestrito aos documentos, informações e comprovantes de despesas de contas de que trata este artigo. (BRASIL, 1998).

O Art. 28 da lei aponta que o atleta que praticar o futebol, em caráter profissional, é considerado empregado da associação desportiva que se utilizar de seus serviços mediante salário e subordinação jurídica. Além disso, no contrato de trabalho dos jogadores deve haver uma cláusula penal para caso de descumprimento, rompimento ou rescisão unilateral. Assim dispõe:

Art. 28. A atividade do atleta profissional é caracterizada por remuneração pactuada em contrato especial de trabalho desportivo, firmado com entidade de prática desportiva, no qual deverá constar, obrigatoriamente:

I - Com o término da vigência do contrato ou o seu distrato;

II - Com o pagamento da cláusula indenizatória desportiva ou da cláusula compensatória desportiva;

III - Com a rescisão decorrente do inadimplemento salarial, de responsabilidade da entidade de prática desportiva empregadora, nos termos desta Lei;

IV - Com a rescisão indireta, nas demais hipóteses previstas na legislação trabalhista;
e

V - Com a dispensa imotivada do atleta. (BRASIL, 1998)

No ano de 2003, foi promulgada a Lei nº 10.671/2003 (Estatuto do Torcedor), que, dentre outras características, dispõe que as entidades de administração do desporto, as ligas e as entidades de prática desportiva, para obter financiamento com recursos públicos, devem elaborar e publicar as demonstrações financeiras conforme legislação das sociedades por ações, depois de terem sido auditadas por auditores independentes.

2.2.2 Lei 14.193/2021 (SAF)

Por fim, em 6 de agosto de 2021, é promulgada a Lei 14.193/2021 (SAF). A nova lei sancionada atende aos principais desejos dos profissionais do setor, focando na profissionalização da gestão, governança, transparência e financiamento, no qual as responsabilidades patrimoniais e os compromissos contábeis serão tratados com seriedade. Assim, o futebol brasileiro poderá finalmente começar a ser gerido de forma profissional,

seguindo os padrões das grandes empresas S.A. (BENRADT, 2019). Ademais, o legislador reservou uma seção específica para abordar a quitação de obrigações, especialmente a estruturação das dívidas trabalhistas de clubes ou empresas, seja pelo Regime Centralizado de Execuções ou pelo processo de Recuperação Judicial e Extrajudicial.

Brasil e Almeida (2023) citam em seu texto como o modelo europeu de sociedades anônimas serviu como base para a nova legislação. Na Alemanha, por exemplo, o legislador permitiu que os clubes abrissem seu capital, permitindo uma entrada competitiva no mercado europeu. Contudo, para garantir a conexão dos clubes com suas comunidades, a lei estipula que a maioria das ações, ou seja, 50% mais 1, deve ser, obrigatoriamente, detida por torcedores e conselheiros (BENRADT, 2019). Por outro lado, o modelo italiano destacou a vulnerabilidade de clubes que operam como empresas sem uma boa gestão e, ao mesmo tempo, evidenciou o êxito daqueles que contam com profissionais competentes e comprometidos com o projeto.

Um fator de destaque em termos de governança e transparência é o texto do Artigo 8º, cujo objetivo principal consiste sobretudo na publicação da composição e biografia dos membros do conselho de administração, do conselho fiscal e da diretoria em sítio eletrônico próprio. Por essa ótica, o texto da lei é claro como a luz solar em sua redação:

II - O estatuto social e as atas das assembleias gerais;

III - A composição e a biografia dos membros do conselho de administração, do conselho fiscal e da diretoria; e

IV- O relatório da administração sobre os negócios sociais, incluído o Programa de Desenvolvimento Educacional e Social, e os principais fatos administrativos.

§1º As informações listadas no caput deste artigo deverão ser atualizadas mensalmente.

§2º Os administradores da Sociedade Anônima do Futebol respondem pessoalmente pela inobservância do disposto neste artigo.

O Artigo 10 da lei 14.193/2021 diz:

Art. 10. O clube ou pessoa jurídica original é responsável pelo pagamento das obrigações anteriores à constituição da Sociedade Anônima do Futebol, por meio de receitas próprias e das seguintes receitas que lhe serão transferidas pela Sociedade Anônima do Futebol, quando constituída exclusivamente:

I – Por destinação de 20% (vinte por cento) das receitas correntes mensais auferidas pela Sociedade Anônima do Futebol, conforme plano aprovado pelos credores, nos termos do inciso I do caput do art. 13 desta Lei;

II – Por destinação de 50% (cinquenta por cento) dos dividendos, dos juros sobre o capital próprio ou de outra remuneração recebida desta, na condição de acionista.

Para acrescentar ao assunto, o texto do Artigo 11º versa sobre a responsabilidade objetiva dos gestores da SAF, isto é, eles respondem com seu próprio patrimônio e solidariamente, além de também serem responsáveis pessoalmente e solidariamente o presidente do clube ou os sócios administradores da pessoa jurídica original que formou a SAF. Esse artigo se mostra de extrema importância, já que a principal dificuldade enfrentada pelos clubes de futebol brasileiros atualmente é a penhora das receitas, seja no recebimento de transferências de jogadores ou de patrocínios, devido a débitos não quitados do passado.

Posteriormente, no Artigo 13º, é determinado o procedimento a ser seguido para o pagamento das dívidas, podendo ocorrer por meio do Regime Centralizado de Execuções ou por meio de processos de recuperação judicial.

Em seu Artigo 31 a lei trata sobre o regime de tributação específica:

Art. 31. A Sociedade Anônima do Futebol regularmente constituída nos termos desta Lei fica sujeita ao Regime de Tributação Específica do Futebol (TEF).

I - Imposto sobre a Renda das Pessoas Jurídicas (IRPJ);

II - Contribuição para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público (Contribuição para o PIS/Pasep);

III - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL);

IV - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins); e

V - contribuições previstas nos incisos I, II e III do caput e no § 6º do art. 22 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991.

No Artigo 32, a Lei aborda as alíquotas de tributação. Nos primeiros cinco anos-

calendário da constituição da SAF, o pagamento será feito de forma mensal com a alíquota de 5% da totalidade das receitas mensais recebidas pela SAF, excluindo apenas as receitas referentes à cessão dos direitos recebidos dos atletas. A partir do sexto ano, não haverá isenção para essas receitas, porém, como a base de cálculo tenderá a ser maior, a alíquota de recolhimento será reduzida para 4%.

Ao destacar que a Lei da SAF estabelece algumas diretrizes de *compliance*, Brasil e Almeida (2023) demonstram que no artigo 4º é estipulado que o acionista controlador da SAF não pode ter participações, sejam diretas ou indiretas, em outra SAF. O objetivo dessa norma é prevenir conflitos de interesse, que poderiam levar a manipulações nos resultados, acordos não oficiais, entre outros. Outra direção de *compliance* da Lei da SAF é abordada no artigo 5º, que impõe a obrigatoriedade de criar um conselho de administração e um conselho fiscal, ambos com funcionamento contínuo. Embora essa exigência não seja exatamente nova, já que os clubes associativos também contam com conselhos fiscais, a diferença crucial reside na independência desses conselhos e na maneira como são constituídos. De acordo com a proibição expressa em seu artigo 5º:

Art. 5º Na Sociedade Anônima do Futebol, o conselho de administração e o conselho fiscal são órgãos de existência obrigatória e funcionamento permanente.

§ 1º Não poderá ser integrante do conselho de administração, conselho fiscal ou diretoria da Sociedade Anônima do Futebol:

I - Membro de qualquer órgão de administração, deliberação ou fiscalização, bem como de órgão executivo, de outra Sociedade Anônima do Futebol;

II - Membro de qualquer órgão de administração, deliberação ou fiscalização, bem como de órgão executivo, de clube ou pessoa jurídica original, salvo daquele que deu origem ou constituiu a Sociedade Anônima do Futebol;

III - membro de órgão de administração, deliberação ou fiscalização, bem como de órgão executivo, de entidade de administração;

IV - Atleta profissional de futebol com contrato de trabalho desportivo vigente;

V - Treinador de futebol em atividade com contrato celebrado com clube, pessoa jurídica original ou Sociedade Anônima do Futebol; e

VI - árbitro de futebol em atividade.

2.3 Análise dos indicadores econômicos e financeiros

De acordo com Silva e Silva (2016), examinar as demonstrações contábeis através da análise de indicadores econômicos e financeiros é uma técnica clássica na análise empresarial. Um índice representa uma relação entre valores e tem como objetivo principal simplificar a interpretação dos dados de uma empresa através de uma medida de magnitude. Existem diversos indicadores que podem ser calculados para viabilizar essa análise. Este artigo mencionará alguns indicadores de liquidez e solvência, sendo examinados os indicadores de liquidez corrente e geral, a taxa de endividamento, o perfil da dívida e a análise do termômetro de Kanitz.

Menezes e Melo (2017) afirmam que o objetivo da análise de demonstrações vai além de simplesmente relatar o que aconteceu no passado. A verdadeira intenção é fornecer informações que possam antecipar o que está por vir. Em outras palavras, a análise busca capacitar os gestores das organizações a identificarem os problemas existentes e investir em ações preventivas para evitá-los. Dessa forma, percebe-se que os indicadores a serem examinados têm como base as Demonstrações Contábeis da empresa, utilizando os dados relevantes para alcançar os objetivos desejados (SILVA, C., e RODRIGUES, F., 2018).

Silva, C. E Rodrigues, F. (2018) definem que a liquidez corrente é determinada pela divisão do ativo circulante pelo passivo circulante. Essa métrica é comum em análises contábeis, pois relaciona os ativos de curto prazo da empresa com suas obrigações também de curto prazo. Salazar e Benedicto (2012) elucidam que o índice de liquidez geral é um indicador que mostra a quantidade de recursos da empresa, tomando como numerador os ativos circulantes e os ativos realizáveis a longo prazo, e, como denominador, os passivos exigíveis totais. Esse indicador serve para detectar a saúde financeira (no que se refere à liquidez) de longo prazo da empresa. O grau de endividamento total indica a porcentagem do Ativo Total financiado com capitais de terceiros a curto e longo prazos, sendo calculado a partir da soma dos passivos circulante e realizável a longo prazo, divididos pelo ativo total (SILVA, C. e RODRIGUES, F., 2018).

Nos últimos anos, houve um aumento significativo no estudo sobre insolvência, concentrando-se na identificação dos indicadores a serem empregados na aplicação da equação de Kanitz, que possibilita a classificação das empresas através do Termômetro de

Insolvência. Esse instrumento, conhecido como Termômetro de Kanitz, é utilizado para prever a probabilidade de falência das empresas, normalmente examinando empresas individualmente para determinar se há risco imediato de insolvência, especialmente a curto prazo (ASSIS E MARTINS, 2017). Kanitz (1978) ressalta em sua pesquisa que é impossível prever com absoluta certeza quais empresas serão afetadas pela falência; entretanto, é viável identificar aquelas com desafios significativos que poderão levar a uma eventual falência em breve.

Para chegar a essa conclusão, é necessário considerar índices de liquidez, rentabilidade e endividamento, bem como aplicar a fórmula correspondente: $(0,05 * \text{Rentabilidade Patrimônio Acumulado} + 1,65 * \text{Liquidez Geral} + 3,55 * \text{Liquidez Seca}) - (1,06 * \text{Liquidez Corrente} + 0,33 * \text{Grau Endividamento})$. Após aplicar a fórmula, se o resultado for abaixo de -3, significa que possui alto risco de falência; se o resultado estiver entre zero e -3, é considerado como uma posição que exige cautela e atenção; resultado de 0 até +7, a empresa está em uma faixa de solvência, apresentando pouco risco de falir.

Tabela 1 - Indicadores Econômicos e Financeiros

Indicador	Fórmula	Interpretação
Liquidez		
Liquidez Corrente	$(\text{Ativo Circulante} / \text{Passivo Circulante})$	1+: Mais Recursos do que Obrigações 1: Empate entre obrigações e Recursos -1: Mais obrigações do que Recursos
Liquidez Geral	$(\text{Ativos Circulantes} + \text{Ativos Não Circulantes}) / (\text{Passivos Circulantes} + \text{Passivos Não Circulantes})$	1+: Mais Recursos do que Obrigações 1: Empate entre obrigações e Recursos -1: Mais obrigações do que Recursos
Liquidez Seca	$(\text{Ativo circulante} - \text{Estoques}) / \text{Passivo Circulante}$	1+: Mais Recursos do que Obrigações 1: Empate entre obrigações e Recursos -1: Mais obrigações do que Recursos
Endividamento		
Taxa de Endividamento	$(\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}) / \text{Ativos totais} \times 100$	Quanto menor, melhor
Perfil da Dívida	$(\text{Passivo Circulante} / \text{Passivo circulante} + \text{Passivo Não Circulante}) \times 100$	Quanto menor, melhor
Grau de Endividamento	$(\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}) / \text{Patrimônio Líquido}$	Quanto menor, melhor
Rentabilidade		

Índice de Rentabilidade	(Lucro Líquido / Patrimônio Líquido)	Quanto maior, melhor
Termômetro de Kanitz		
	(0,05 * Rentabilidade Patrimônio Acumulado + 1,65 * Liquidez Geral + 3.55 * Liquidez Seca) - (1.06 * Liquidez Corrente + 0.33 * Grau Endividamento)	Abaixo de -3: Alto risco de Falência Entre -3 e 0: Penumbra Entre 0 e 7: Pouco Risco de Falência

Fonte: elaborado a partir de Silva, C e Rodrigues, F., (2016) e Kanitz (1978)

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A crise do Cruzeiro foi complexa e multifacetada, por este motivo o presente trabalho limitou o seu foco em uma análise dos dados econômicos e financeiros disponibilizados pelo clube em seu site oficial no período.

Esta pesquisa se caracteriza como descritiva explicativa, conforme Moreira e Caleffe (2006), por ter como preocupação central identificar os fatores que contribuíram ou que foram determinantes para a ocorrência dos fenômenos relatados, buscando explicar o porquê das coisas. Em relação aos objetivos, procura relatar e analisar alguns dos acontecimentos que fizeram parte da crise enfrentada pelo clube, sem a interferência do autor, assim como defende Andrade (2002, apud RAUPP; BEUREN, 2006). Quanto aos procedimentos, se define como bibliográfica, visto que foram consultados livros, artigos científicos e textos da internet; e documental, pois utilizou-se de documentos públicos com informações que não receberam tratamento analítico por terceiros (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Também foi utilizada uma abordagem quantitativa exploratória, na busca de estabelecer a ligação de causa e efeito entre os fenômenos, e também pela facilidade de descrever a complexidade de certas hipóteses ou problemas, examinar a interação de variáveis específicas, compreender e categorizar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, oferecer insights no processo de transformação, inovação ou moldagem de opiniões e possibilitar, de maneira mais aprofundada, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou das atitudes dos indivíduos (PRODANOV; FREITAS, 2013).

O time de futebol Cruzeiro foi selecionado por ter sido um dos poucos a migrar para o SAF no começo de 2022. Além disso, dispõe de detalhes substanciais sobre essa transição e sua situação financeira, contribuindo com o estudo. Foram examinados os dados contidos na

Demonstração de Resultado do Exercício (DRE), nas notas explicativas, nos balanços patrimoniais do clube e nos relatórios de auditoria dos anos de 2017 a 2022. Este período foi escolhido por se tratar dos dois anos anteriores ao ápice da crise institucional (2017 e 2018), o ano da crise (2019), os dois anos posteriores (2020 e 2021), e por fim, o primeiro ano de SAF (2022). As informações foram coletadas através de pesquisa documental no site oficial do Cruzeiro, tendo os dados coletados sido tratados através de planilhas e dispostos em tabelas para análise comparativa, onde foram analisados os indicadores de liquidez corrente e geral, a taxa de endividamento, a qualidade da dívida e, por fim, avaliada a solvência do clube através do termômetro de Kanitz.

Em relação aos métodos técnicos envolvidos na coleta e análise de dados, a pesquisa é classificada como documental. Segundo Richardson (2012), essa abordagem envolve um conjunto de operações destinadas a investigar e examinar um ou mais documentos, buscando entender as condições sociais e econômicas às quais podem estar vinculados (GIL, 2006). Dessa forma, quanto aos procedimentos, o projeto buscará uma pesquisa documental, neste caso, os relatórios disponíveis no site oficial do clube analisado. Para a abordagem do problema com o propósito de comprovar o assunto a ser abordado, utilizar-se-á o método indutivo.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 A crise institucional do Cruzeiro Esporte Clube

O Cruzeiro Esporte Clube, enquanto associação civil, teve uma década de 2010 marcada por títulos de âmbito nacional que não eram conquistados desde 2003, como dois Campeonatos Brasileiros (2013 e 2014) e duas Copas do Brasil (2017 e 2018). Contudo, a montagem das equipes vitoriosas foi um dos principais fatores para a dívida do clube quintuplicar entre 2012 e 2018, conforme observado nos balanços divulgados no período e estudo do Banco Itaú BBA (2015).

No ano de 2018, o time do Cruzeiro fez história ao ser o primeiro bicampeão consecutivo da Copa do Brasil no biênio de 2017/2018 e, até o final do mês de abril de 2019, era o único time invicto nas séries A e B (FINELLI, 2019).

Todavia, após reportagem exibida pelo Fantástico, da TV Globo, em 26 de maio de 2019, deu-se início a uma série de denúncias e revelações de que a Polícia Civil investigava

a diretoria do Cruzeiro por indícios de falsificação de documentos, falsidade ideológica e lavagem de dinheiro, envolvendo membros do alto escalão do clube, como o então presidente Wagner Pires de Sá, o vice-presidente Itair Machado e o diretor-geral Sérgio Nonato (MARQUES, 2020). Tais suspeitas culminaram na maior crise de sua história, resultando no rebaixamento para a série B pela primeira vez desde o seu surgimento.

A crise enfrentada pelo clube se deu por uma soma de fatores, dentre os quais se destaca a má gestão, precipuamente amadora e irresponsável; a cultura organizacional do clube, onde cargos de diretoria e presidência eram preenchidos por indicação de antigos caciques, criando um conluio; o modelo de governança, que não possuía um sistema claro de pesos e contrapesos e nem mesmo um comitê de governança e *compliance*, fazendo com que a figura do presidente fosse descomedidamente forte e sem oposição real na tomada de decisões; a influência de agentes externos, já que a associação começou a contrair débitos colossais, que chegaram a atingir R\$1,02 bilhão, dos quais R\$370 milhões eram em dívidas com a União; e a pressão da torcida para que algo de novo fosse feito para salvar o clube do abismo. O Comitê de Governança, Gestão e *Compliance* do Cruzeiro Esporte Clube iniciou seus trabalhos apenas em junho de 2020.

O Cruzeiro vinha acumulando déficits anuais desde 2011, com dívidas sendo empilhadas, além de uma política interna extremamente conturbada. Ao final de 2019, as ações da diretoria colocaram em xeque a continuidade do clube, conforme consta no relatório de auditoria daquele ano. Os problemas extracampo foram cruciais para uma queda no desempenho esportivo do time, gerando ainda mais pressão sobre a gestão, em um ciclo que se retroalimentava negativamente.

Nesse contexto, pode-se afirmar que a transformação organizacional da associação desportiva Cruzeiro ocorreu de maneira reativa (PIERCE, 2002), uma vez que a continuidade da instituição estava atrelada à adoção de novas práticas. A situação crítica serviu como catalisador para a transição ao modelo de Sociedade Anônima do Futebol, que passou a ser visto como a solução para a recuperação do clube. Da mesma forma, nota-se que a SAF trouxe consigo uma reestruturação (PIERCE, 2002), especialmente no que tange à profissionalização. Começou-se a exigir habilidades técnicas aprimoradas dos colaboradores em posições de liderança, resultando em uma gestão mais profissionalizada.

4.2 Análise das finanças do Clube de 2017 a 2022

Nesta parte do trabalho, serão expostas as demonstrações contábeis, balanço patrimonial e DRE do clube nos anos supramencionados, demonstrando a evolução da dívida até a queda para a série B em 2019 e a aparente normalização do controle da gestão após o clube virar SAF no final de 2021, mas só conseguir voltar à série A em 2022. Serão apresentados também os principais pontos trazidos à tona nos relatórios de auditoria desses anos e a análise dos indicadores econômicos e financeiros.

QUADRO 2 – RESULTADOS DOS INDICADORES ECONÔMICOS E FINANCEIROS

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ILC (Índice de Liquidez Corrente)	0,40	0,23	0,10	0,12	0,08	0,56
ILG (Índice de Liquidez Geral)	0,97	0,85	0,45	0,32	0,26	0,56
ILS (Índice de Liquidez Seca)	0,40	0,23	0,10	0,12	0,08	0,58
TE (Taxa de Endividamento)	103%	117%	221%	310%	386%	286%
Perfil da Dívida	46,12	50,64	76,69	36,51	38	37,11
Grau de Endividamento	- 33,14	- 6,82	- 1,83	- 1,48	- 1,35	- 1,54
Índice de Rentabilidade	97%	80%	81%	32%	14%	- 22%
Termômetro de Kanitz	- 8,29	- 0,23	- 0,63	0,35	0,19	1,78

Fonte: Autor (2024)

4.2.1 Demonstrações de 2017 e 2018

O comparativo entre as finanças dos anos de 2017 e 2018 ilustra a continuidade dos déficits que vinham acontecendo nos últimos anos, demonstrando um aumento de 24% do déficit acumulado, com os valores indo de R\$ 229.606.919,00 para R\$ 303.425.545,00.

4.2.2 Demonstrações 2018 e 2019

O comparativo entre as finanças dos anos de 2018 e 2019 demonstrou um aumento significativo do déficit acumulado, onde mais que se dobrou o montante da dívida, saltando de

R\$ 303.425.545,00 para R\$ 695.934.379,00. Isto representa um aumento de 56% do déficit acumulado e de 81% do valor do patrimônio líquido negativo.

Rememora-se que o ano de 2019 foi o ano em que estourou o escândalo das fraudes cometidas pela gestão do clube, com tomadas de decisão que iam de encontro ao interesse coletivo do Cruzeiro.

4.2.3 Demonstrações 2019 e 2020

O comparativo entre as finanças dos anos de 2019 e 2020 demonstra uma nova elevação significativa do déficit acumulado, onde o montante da dívida acumulada foi de R\$ 695.934.379 para R\$ 921.135.000. Este novo acréscimo representa um aumento de 24% do déficit acumulado e de 32% do valor do patrimônio líquido negativo.

4.2.4 Demonstrações 2020 e 2021

O comparativo entre as finanças dos anos de 2020 e 2021 denota o quarto aumento significativo seguido do déficit acumulado, onde o montante da dívida acumulada foi de R\$ 921.135.000 para R\$ 1.016.847.000, ou seja, superior a um bilhão de reais. Novamente, isto significa um aumento de 9% do déficit acumulado e de 14% do valor do patrimônio líquido negativo. Neste ponto, atingiu-se o valor máximo da dívida do clube, onde por muitos analistas fora cogitado o encerramento das atividades da instituição.

4.2.5 Demonstrações 2021 e 2022

O ano de 2022 foi o ano em que o clube teve a sua modificação no tipo societário para SAF e teve as contas da associação separadas e o processo de recuperação judicial foi protocolado, porém só foi aceito em 2023. Logo, no comparativo entre as finanças dos anos de 2021 e 2022 se demonstra a primeira redução do déficit acumulado, onde o montante da dívida acumulada sai de R\$ 1.016.847.000 para R\$ 870.553.000, ou seja, um corte de 17% do déficit acumulado e de 22% do valor do patrimônio líquido negativo.

4.3 Análise dos indicadores econômicos e financeiros

Os índices empregados neste trabalho são: rentabilidade, liquidez (corrente, geral e seca) e endividamento. Em primeiro lugar, pode-se verificar que a rentabilidade do clube foi decaindo significativamente ao longo dos anos até atingir a mínima de -22% já no primeiro ano de SAF, porém a rentabilidade do patrimônio não se mostra tão relevante como as taxas de endividamento, que no ano de 2021 atingiu o seu ápice de 386%.

Tais números indicam que, em média, para cada R\$ 1,00 que o clube detinha de patrimônio líquido próprio, o clube tomou R\$ 3,86 de capital de terceiros. Todos os índices de liquidez demonstram que o clube não possui condições de sanar suas dívidas, não apresentando nos períodos analisados mais de R\$ 0,97 de ativo para cada R\$ 1,00 de obrigações.

Por fim, no termômetro de Kanitz, o clube se apresenta em situação de penumbra ou de uma leve solvência, o que demonstra que é absolutamente necessário estar atento às finanças, a fim de não cair em uma situação mais delicada do ponto de vista orçamentário.

Diante do exposto, ao aplicar a fórmula do modelo de insolvência de Kanitz, constatou-se que, devido à regra matemática, o resultado obtido não condizia com a situação real, uma vez que o clube apresenta lucro líquido e patrimônio líquido negativos, pois apesar de se esperar um resultado negativo na teoria financeira, a aplicação da regra matemática resultou em um valor positivo na prática, mascarando a verdadeira situação financeira da instituição.

4.4 Principais pontos levantados nos relatórios de Auditoria

Os resultados indicaram que, em relação aos tipos de opinião, nos anos de 2017 e 2018 foram emitidas opiniões sem ressalvas, enquanto no ano de 2019 houve ressalva na opinião expressa. Essa ressalva ocorreu devido à ausência de evidências necessárias para garantir a precisão dos valores relacionados aos investimentos em formação de atletas, à amortização dos valores dos atletas e às provisões para pagamentos de dívidas judiciais.

Os relatórios dos anos de 2018 e 2019 destacaram uma deterioração significativa na situação financeira do clube, ressaltando a urgente necessidade de capital de giro e a iminente redução de despesas para resolver a incerteza sobre a continuidade operacional do clube, que tem apresentado resultados negativos crescentes recentemente.

Quanto às atividades suspeitas e despesas não relacionadas à atividade esportiva, identificadas pela Kroll no relatório de investigação da Polícia Civil, não foram mencionadas em nenhum relatório de auditoria externa.

Nos anos de 2019 a 2021, o relatório tinha como ênfase a incerteza significativa relacionada à continuidade operacional do clube. E no ano de 2022, o relatório de auditoria foi de abstenção de opinião por incerteza relevante relacionada com a continuidade operacional e a homologação pelo Juízo do 2º Aditamento ao Plano de Recuperação Judicial, considerando que ainda não havia sido homologada a recuperação judicial.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa em questão foi motivada pelos efeitos da legislação em um cenário relevante para o futebol brasileiro. Buscou-se verificar se a Lei 14.193/2021 possui dispositivos adequados para promover a estabilidade financeira dos clubes, favorecendo o aumento da competitividade no curto prazo, ao avaliar as finanças do clube ao longo do biênio que antecedeu e sucedeu a maior crise institucional já enfrentada em sua história. Ao responder à indagação central do estudo sobre a responsabilização da gestão, o trabalho demonstra de maneira expressa que a gestão irresponsável que esteve à frente da agremiação esportiva foi diretamente responsável por quase levar o clube ao fechamento devido às aspirações políticas individuais de uma minoria, sem se importar com as finanças do clube.

Tudo isso só foi possível devido a um modelo associativo que há muito se encontra ultrapassado. Com a eficácia e o potencial benefício da referida lei, foi possível concluir, por meio da análise da legislação vigente e dos relatórios financeiros, que ela terá um impacto significativo ao impedir a penhora das receitas. Como consequência, haverá uma melhoria nas reservas financeiras a curto prazo, pois os novos investidores poderão contribuir de forma mais tranquila, sem a ameaça de penhoras imprevistas decorrentes de dívidas antigas.

Entretanto, o processo de reestruturação completa do clube será longo e exigirá gestões sucessivas pautadas pela transparência, a fim de reduzir os passivos sem comprometer a competitividade. É necessário demonstrar de maneira prática que a modernização da gestão é imprescindível e urgente, e que a mudança para um modelo de gestão cada vez mais profissional é fundamental para conduzir o clube de volta aos trilhos. Além disso, é importante destacar que o presente estudo se limitou a compreender a situação atual do clube por meio de uma reflexão histórica, ressaltando a superação de estruturas futebolísticas baseadas no modelo associativo sem fins econômicos, apesar das práticas delituosas e da impunidade às quais o clube foi repetidamente exposto.

Para tanto, foram utilizados dados dos demonstrativos publicados dos anos de 2017 a 2022. O estudo constatou que, ao longo dos seis anos analisados, houve um aumento dos passivos, e, ao final de 2020, o clube não possuía um valor de bens e direitos capaz de arcar com suas obrigações assumidas com terceiros. Essa situação comprova a fragilidade financeira do clube, que esteve próximo de ter que encerrar suas atividades. A instituição da SAF, com sua governança corporativa e *compliance*, foi primordial para a manutenção do

clube e para a possibilidade de continuidade de sua história gloriosa. Finalmente, destaca-se que o modelo de insolvência elaborado por Kanitz não se mostrou um instrumento eficaz para comprovar a habilidade de solvência ou insolvência do Cruzeiro Esporte Clube nos períodos analisados.

O objetivo final deste trabalho foi apresentar os números e dados de forma acessível ao público em geral, visando melhorar a compreensão da situação financeira do time. Isso é importante porque muitos torcedores e fãs focam apenas nos resultados esportivos, sem considerar a parte financeira. Para alcançar esse propósito, as demonstrações contábeis foram analisadas, os dados foram convertidos em planilhas eletrônicas e os indicadores foram aplicados. O estudo tem sua análise limitada por um recorte temporal, social e institucional específico, examinando exclusivamente as demonstrações contábeis disponibilizadas no site do clube e as notícias vinculadas na imprensa à época. Como sugestão para pesquisas futuras, podem ser explorados temas relacionados à comparação entre a governança corporativa de clubes que adotaram a SAF e clubes que permaneceram no modelo associativo, bem como à análise da efetividade das medidas de *compliance* implementadas pelos clubes. Outra limitação presente no trabalho é referente as demonstrações contábeis do clube, visto que não havia diferenciação entre as demonstrações do clube como instituição de futebol e da associação esportiva, como clube de lazer.

REFERÊNCIAS

- ABRAHAMYAN, L. **Major International Competition Funding and Money Laundering Risks.** *European Journal of Sport Sciences*, v. 3, n. 5, p. 20-25, out. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.24018/ejsport.2023.3.5.86>. Acesso em: 2 set. 2024
- AMADOR, R. P. **Avaliação De Empresas: Uma Aplicação Aos Clubes De Futebol.** Brasília: Universidade de Brasília - UnB, 2004.
- ASSIS, L. M.; MARTINS, M. A. dos S. **Aplicação do termômetro de Kanitz a partir da evidencição de indicadores econômico-financeiros de empresas listadas na BM&FBOVESPA.** RGSN - Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios, Porto Alegre, v. 5, n. 1, p. 62-80, jun. 2017.
- ASSIS, R. B.; RICCIO, E. L. **Governança e Futebol Profissional: Análise da aplicabilidade de um modelo na Sociedade Esportiva Palmeiras.** BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, v. 20, n. 1, 2023
- BEUREN, I M; RAUPP, F. M. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências contábeis.** In: LONGARAY, A. A; RAUPP, F. M.; SOUSA, M. A. B.; COLAUTO, R D; PORTON, R A de B; BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2006. p. 76-97.
- BENRADT, P. H. A. **Sociedade Anônima do Futebol (PL N° 5.082/2016): a modernização do futebol brasileiro por meio do direito societário.** São Paulo: Insper - Instituto de Ensino e Pesquisa, 2019.
- BROETO, F. M. **Lavagem de dinheiro e a autonomia do delito antecedente.** Consultor Jurídico, fev. 2024. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2024-fev-24/lavagem-de-dinheiro-e-autonomia-do-delito-antecedente/>>. Acesso em: 8 jun. 2024
- BRASIL, C A; ALMEIDA, D F. **A nova sociedade anônima de futebol (Lei 14.193/2021) e seu impacto na organização e gestão dos clubes de futebol no Brasil.** *Leopoldianum*, ano 49, 2023, n. 138.

BRASIL. **Lei no 9.615/98, de 24 de março de 1998. Lei Pelé**, Brasília, DF, 24 mar. 1998. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19615consol.htm. Acesso em: 08 jun. 2024.

____. **Lei no 8.672/93, de 6 de julho de 1993. Lei Zico**, Brasília, DF, 06 jul. 1993. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18672.htm. Acesso em: 08 jun. 2024.

____. **Lei no 6.354/76, de 2 de setembro de 1976. Lei do "Passe"**, Brasília, DF, 2 set. 1976. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16354.htm. Acesso em: 08 jun. 2024.

____. **Lei no 14.193/21, de 06 de agosto de 2021. Lei da "SAF"**, Brasília, DF, 06 ago. 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114193.htm. Acesso em: 08 jun. 2024.

____. **Lei n. 9.613/1998. Dispõe sobre os crimes de "lavagem" ou ocultação de bens.** Brasília, DF, 3 mar. 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9613.htm. Acessado em: 08 jun. 2024

CABELLO-MANRIQUE, D; PUGA-GONZÁLEZ, E. **A review of the level of good governance in international sport federations.** *Journal of Human Sport and Exercise*, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.14198/jhse.2023.181.15>. Acesso em: 01 set. 2024.

CABRAL, T.C. **O Standard Probatório Do Crime Antecedente Na Lavagem De Capitais.** *REJuriSTJ*, Brasília, ano. 2, n. 2, p. 453-485, dez. 2021.

CALLEGARI, A. L. **Lavagem de dinheiro e a infração penal antecedente.** *Consultor Jurídico*, 10 2020. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-out-26/callegari-lavagem-dinheiro-infracao-penal-antecedente/>. Acesso em: 8 jun. 2024

CARLEZZO, E. **Governança corporativa em clubes de futebol.** *Revista Brasileira de Direito Desportivo*, v. 4, p. 149, 2003.

C.B.F. Futebol brasileiro movimentou R\$1,8 bilhão na primeira janela de transferências de 2024. Disponível em: <https://www.cbf.com.br/a->
As referências foram feitas em formato ABNT

cbf/informes/index/futebol-brasileiro-movimentou-cerca-de-r-1-9-bilhao-em-transferencia-d#:~:text=Este%20montante%20atinge%20quase%20o,R%24%201%2C9%20bilh%C3%A3o.>. Acesso em: 8 jun. 2024.

CRUZEIRO ESPORTE CLUBE. **Estatuto Social**. 21 de outubro de 2015. Disponível em: <https://www.cruzeiro.com.br/página/show/61>. Acesso em: 08 jun. 2024.

_____. **Demonstrações financeiras 2018**. 31 de dezembro de 2018. Disponível em: <https://clubesdocruzeiro.com.br/balanco-patrimonial/>. Acesso em 08 jun. 2024

_____. **Demonstrações financeiras 2019**. 31 de dezembro de 2019. Disponível em: <https://clubesdocruzeiro.com.br/balanco-patrimonial/>. Acesso em 08 jun. 2024

_____. **Demonstrações financeiras 2020**. 31 de dezembro de 2020. Disponível em: <https://clubesdocruzeiro.com.br/balanco-patrimonial/>. Acesso em 08 jun. 2024

_____. **Demonstrações financeiras 2021**. 31 de dezembro de 2021. Disponível em: <https://clubesdocruzeiro.com.br/balanco-patrimonial/>. Acesso em 08 jun. 2024

EXPERT GROUP “GOOD GOVERNANCE”. **EU Work Plan for Sport 2011-2014: Principles of Good Governance in Sport**. União Europeia, 2013.

FINELLI, D. **Invicto, com 14 vitórias e quatro empates, Cruzeiro de 2019 repete rendimento do início de 2003**. GE.com. Belo Horizonte, 2019. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/cruzeiro/noticia/invicto-com-14-vitorias-e-quatro-empates-cruzeiro-de-2019-repete-rendimento-do-inicio-de-2003.ghtml>. Acesso em: 8 jun. 2024.

FALEIROS, J. L. DE M. **Sociedade Anônima Do Futebol E Compliance Criminal: Perspectivas Em Torno Da Lei Nº 14.193/2021**. Revista Da Faculdade De Direito Da FMP, v. 17, p. 63–79, 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006

GLOBO. **Futebol Movimenta o equivalente ao PIB da Finlândia, diz presidente da FIFA**. Disponível em: <https://valor.globo.com/mundo/noticia/2022/09/27/futebol->
As referências foram feitas em formato ABNT

movimenta-o-equivalente-ao-pib-da-finlandia-diz-presidente-da-fifa.shtml>. Acesso em: 8 jun. 2024.

GOOD GOVERNANCE IN GRASSROOTS SPORT. **Good Governance in Grassroots Sport.** Parte 2. Disponível em: http://www.isca-web.org/files/GGGS_WEB/Files/Guidelines_for_Good_Governance_in_Grassroots_Sport.pdf. Acesso em: 31 agosto. 2024.

IBGC (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.** 6. ed. IBGC, São Paulo, 2023.

_____. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.** 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

_____. **Compliance À Luz Da Governança Corporativa.** 1. ed. São Paulo: IBGC, 2017. 56 p. v. 1. ISBN 978-85-99645-56-7.

KANITZ, S. **Como prever falências.** São Paulo: McGraw Hill, 1978.

Superesportes, L. **Polícia Civil aponta “rombo” de R\$ 10 milhões no Cruzeiro e detalha irregularidades de dirigentes e empresários.** *Super Esportes*, ago. 2020. Disponível em: <https://www.mg.superesportes.com.br/app/noticias/futebol/cruzeiro/2020/08/11/noticia_cruzeiro,3858301/policia-civil-detalha-irregularidades-de-dirigentes-no-cruzeiro.shtml>. Acesso em: 8 jun. 2024

MOREIRA, H.; CALEFFE, L. G. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador.** Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

PIERCE, J. L.; GARDNER, D. G. **Management and organizational behavior: An integrated perspective.** South-Western, c. 18, p. 627-654, 2002.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

As referências foram feitas em formato ABNT

SILVA, C. A. T.; RODRIGUES, F. F. **Curso Prático de Contabilidade - Analítico e Didático, 2ª edição**. Brasília. Grupo GEN, 2018. E-book. ISBN 9788597017953. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597017953/>. Acesso em: 08 jun. 2024.

SILVA, Lucas do Monte. SILVA, Leonardo do Monte. **Futebol-empresa: análise da lei de responsabilidade fiscal do futebol brasileiro**. Revista Eletrônica Direito e Política, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciência Jurídica da UNIVALI, Itajaí, v.11, n.2, 2º quadrimestre de 2016. Disponível em: www.univali.br/direitoepolitica - ISSN 1980-7791

SILVA, M. S. da. **Interesse público e regulação estatal do futebol no Brasil**. Curitiba: Juruá, 2012

SALAZAR, J. N. A.; BENEDICTO, G. C. de. **Contabilidade Financeira**. Brasília: Cengage Learning Brasil, 2012. E-book. ISBN 9788522109746. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522109746/>. Acesso em: 17 jun. 2024.

SALLABERRY, J D. et al. **Contabilidade e a lavagem de dinheiro: revisão da literatura científica brasileira**. RAGC, v. 8, n. 33, 2020.

SYZYMANSKI, S; ZIMBALIST, A. S. **National pastime: how Americans play baseball and the rest of the world plays soccer**. Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2005.

UNODC (UNITED NATIONS OFFICE ON DRUGS AND CRIME). **Global Report on Corruption in Sport**. 1. ed. [S.l.]: United Nations, 2021

WESTMORE, K. **Money Laundering in Football: The Not So Beautiful Game?** Disponível em: <https://www.rusi.org/explore-our-research/publications/commentary/money-laundering-football-not-so-beautiful-game>>. Acesso em: 30 ago. 2024.