

# Modelos associativo e empresarial: reflexões sobre a gestão de clubes de futebol no Brasil

Associative and business models: reflections on the management of football clubs in Brazil

Modelos asociativos y de negocios: reflexiones sobre la gestión de clubes de fútbol en Brasil

Recebido: 05/08/2022 | Revisado: 22/08/2022 | Aceito: 23/08/2022 | Publicado: 31/08/2022

**Gustavo Henrique Silva de Moura**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8617-1975>

Universidade do Porto, Portugal

E-mail: [guga.h.s.moura@gmail.com](mailto:guga.h.s.moura@gmail.com)

**José Pedro Sarmento**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0783-2542>

Universidade do Porto, Portugal

E-mail: [psarmento@fade.up.pt](mailto:psarmento@fade.up.pt)

**Carlos Alberto Figueiredo da Silva**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7429-932X>

Universidade Salgado de Oliveira, Brasil

E-mail: [carlos.silva@nt.universo.edu.br](mailto:carlos.silva@nt.universo.edu.br)

## Resumo

O objetivo deste estudo foi analisar a gestão e estrutura de clubes empresa e clubes associativos, de forma a identificar os pontos fortes e fracos de cada um deles e a sua viabilidade de sucesso, com base em uma pesquisa documental. Para o desenvolvimento deste trabalho foram analisados quatro clubes de futebol do Brasil, sob a ótica do modelo jurídico e da situação financeira dos anos de 2010 a 2020. A análise dos dados apresentados permite-nos concluir que não há uma ligação direta entre a escolha do modelo jurídico implementado no clube e o sucesso do mesmo. O ponto chave para o desenvolvimento de um projeto de gestão de sucesso em clubes encontra-se na profissionalização da gestão.

**Palavras-chave:** Gestão desportiva; Gestão de clubes; Clube empresa; Clube associação; Profissionalização.

## Abstract

The objective of this study is to analyze the management and structure of the business and associative clubs, seeking to identify the strengths and weaknesses of each of them and their viability of success based on documentary research. The study focused on four Brazilian football clubs from the perspective of the legal model and the financial situation from 2010 to 2020. The data analysis allows us to conclude that there is no direct link between the choice of model legal framework implemented in the club and its success. Instead, the critical point for developing a successful management project in clubs lies in the professionalization of management.

**Keywords:** Sports management; Club management; Company club; Club membership; Professionalization.

## Resumen

El objetivo de este estudio es analizar la gestión y estructura de los clubes empresariales y asociativos, buscando identificar las fortalezas y debilidades de cada uno de ellos y su viabilidad de éxito a partir de una investigación documental. El estudio se centró en cuatro clubes de fútbol brasileños desde la perspectiva del modelo legal y la situación financiera de 2010 a 2020. El análisis de los datos nos permite concluir que no existe un vínculo directo entre la elección del modelo de marco legal implementado en el club y su éxito. en cambio, el punto crítico para desarrollar un proyecto gerencial exitoso en los clubes radica en la profesionalización de la gestión.

**Palabras clave:** Gestión deportiva; Gestión de clubes; Club de empresa; Membresía del club; Profesionalización.

## 1. Introdução

O futebol é um dos desportos mais populares no mundo, sendo visto como tendência mundial que movimenta a economia. Santos (2020) aponta, como exemplo, a consagração do contrato entre a FIFA e a Coca-Cola, estabelecido em 1976, por João Havelange, então presidente, e primeiro não europeu à frente da entidade. Além disto, podemos considerar também os

aspectos culturais, tradições e as inovações tecnológicas que têm contribuído para a difusão do desporto no mundo (Silva, et al., 2010).

A complexidade e expansão do futebol requer o aprimoramento da gestão (Santos-Lise et al., 2022; Dias, 2021; Machado, et al., 2020; Mazzadri et al., 2020; Pereira et al., 2020). Para Lucatto (2011), uma das definições de gestão é o controle sobre os procedimentos de uma empresa. Sobre a gestão desportiva, Zouain e Pimenta (2003, p. 8), enfatizando a visão de Mulin, aduzem que: “a gestão esportiva tem como primeiro objetivo promover as atividades esportivas, produtos e serviços, com ênfase nas funções de planejamento, organização, direção e controle”. Melo (2022) entende que “os clubes de futebol se tornaram instituições cada vez mais complexas com processos que se assemelham a empresas, a gestão do esporte pode ter sido o meio encontrado para essa transição do amador ao profissional.”

Um dos fenômenos no campo do desporto, que vem se intensificando, é a transformação de alguns clubes do modelo associativo para o modelo empresarial. A discussão do clube empresa surge e traz consigo esperança de vida para diversas agremiações que estão com dificuldades financeiras. Desde que foi a público a possibilidade de lançamento da “Botafogo S/A”, foi tratada, não só pela torcida, mas também pela diretoria, como a única forma de o Botafogo sobreviver aos próximos anos. Entretanto, poucas evidências de sucesso são veiculadas.

A atual conjuntura do futebol brasileiro, assim como as expectativas criadas recentemente e as crises constantes entre os clubes e a entidade máxima do futebol, foi o estopim para a produção deste trabalho. Em meio à tentativa de aprovação de projetos de lei que discutem a aplicação de modelos empresariais na gestão de um clube, levantam-se os seguintes questionamentos. Até que ponto é interessante a transição de clube social para clube empresa? Quais são os fatores relacionados? Existe um paralelo obrigatório entre profissionalização e mudança de modelo de gestão? A profissionalização dos clubes não poderia estar diretamente ligada à profissionalização da gestão do futebol brasileiro? Qual o papel e importância da criação de uma liga de futebol brasileira?

O objetivo deste estudo é analisar a gestão e estrutura de clubes empresa e clubes associativos, de forma a identificar os pontos fortes e fracos de cada um deles, contribuindo para sua viabilidade e sucesso. Como desdobramento do objetivo geral, apresentam-se os seguintes objetivos específicos: Identificar e explicar os modelos de gestão de clubes – empresarial e associativo; Analisar os principais riscos e benefícios caso o clube torne-se empresa; Explicar o modelo empresarial nas principais ligas europeias; Entender a organização do futebol brasileiro, e da CBF; Discutir a criação de uma liga de futebol brasileiro.

## **2. Metodologia**

Apresentamos aqui as etapas utilizadas no presente trabalho, possibilitando analisar a gestão e estrutura de clubes empresa – atualmente, no Brasil são 136 (CAPELO, 2022) - e clubes associativos do futebol brasileiro – 87% dos clubes registrados como profissionais pela entidade máxima do futebol se encaixam nesse modelo (CAPELO, 2022) –, identificando os pontos fortes e fracos de cada um dos modelos e sua viabilidade para o sucesso dos clubes. Para isso, são apresentados autores como Gil (2002), Ott (2012), Gerhardt e Silveira (2009), Silva e Menezes (2000), Silva e Votre (2021), dos Santos e Silva (2022), entre outros.

### **2.1 Delineamento da pesquisa**

Para compreender este universo da gestão nos clubes de futebol, majoritariamente, dos clubes das principais séries A, B e C do Campeonato Brasileiro, e as viabilidades disponíveis a partir dos modelos existentes. Trata-se de uma revisão narrativa de literatura, aproveitando dados documentais presentes nos textos consultados. Esta pesquisa está inserida no âmbito

da abordagem mista, aproximando o método qualitativo e quantitativo, pois por meio de um estudo teórico e prático, busca-se encontrar evidências para dar suporte a uma análise e coleta de dados. Entretanto, o aspecto qualitativo sobressai em relação ao qualitativo.

## 2.2 Técnica de coleta de dados

A técnica de coleta de dados utilizada nesta pesquisa é feita por meio do levantamento de dados/informações, através das bases de dados disponíveis na web, utilizando teses de mestrado e doutorado, além de artigos acerca do tema, e a literatura da área em questão. Para Ott (2012), pode-se utilizar neste tipo de pesquisa o levantamento bibliográfico em conjunto com o levantamento documental. Segundo Gil (2002, p. 44): “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”. Os dados literários e documentais foram extraídos dos textos consultados nas bases de dados do Google Scholar e dos Periódicos CAPES.

Observou-se na uma lacuna na disponibilidade da bibliografia existente sobre o tema, a qual influenciou diretamente nos critérios de busca de artigos e materiais. As palavras-chave utilizadas foram: “gestão desportiva”, “gestão de clubes”, clube empresa”, “clube associação” e “profissionalização”.

## 2.3 Técnica de análise de dados

Para o desenvolvimento da pesquisa, se utilizou o método qualitativo, como forma principal de compreender a função da ciência da administração nos estudos sobre desenvolvimento<sup>1</sup>, que muitas vezes não é compreendido pela abordagem quantitativa. Embora os processos sejam similares, os procedimentos qualitativos se baseiam em dados de texto e imagem, têm passos únicos na análise de dados e usam estratégias diversas de investigação (significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes dos estudiosos do desenvolvimento), que evoluiu para um estudo de caso, ou seja, um planejamento incorporando abordagens à coleta de dados e à análise de dados (Yin, 2001).

Entretanto, não foi descartado o método quantitativo em função das análises dos dados, visto que tais técnicas são importantes para a sistematização e compreensão dos fatos, feitas ao final da pesquisa, através dos resultados dos balancetes. Esse tipo de pesquisa é conhecido como *mixed-methodology*, uma forma de desenvolver o conhecimento superando as limitações das abordagens empregadas.

Quanto à natureza, buscou-se desenvolver um estudo aplicável de forma imediata para a sociedade e o público-alvo, neste caso, os clubes de futebol. Segue-se uma linha de análise de um problema prático e busca-se a solução. Portanto, considera-se uma pesquisa prática (aplicada). Segundo a definição de Gerhardt e Silveira (2009, p. 35) “este tipo de pesquisa tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos”. Além disso, é realizada uma análise dos dados expostos no trabalho, com a análise de balanços financeiros, por meio dos cálculos pertinentes, seguidos da interpretação desses dados. Para a análise, foram recolhidas informações como faturamento, custos e despesas, resultado líquido, EBITDA (despesas com juros, impostos, depreciação e amortização), capital circulante líquido, ativo total, depreciação e amortização, impostos, resultado financeiro, patrimônio líquido, margem líquida, ROE (patrimônio líquido) e ROIC (total do ativo). A partir disto, foram desenvolvidas análises financeiras por meio de tabelas e gráficos, além dos resumos explicativos, em um período de 10 anos (2010-2020) dos seguintes clubes brasileiros: Flamengo, Botafogo, Redbull Bragantino e Figueirense. A escolha dos mencionados clubes perpassa por alguns pontos. O Clube de Regatas do

---

<sup>1</sup> Elnaldo Leal Santos. Administração do desenvolvimento: um campo em busca da relevância ou a relevância em busca de um campo? Disponível em <<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/23870/1/ELINALDO%20LEAL%20SANTOS.pdf>>

Flamengo foi escolhido pelo sucesso de sua administração desportiva e financeira, após um período de reestruturação. O Clube de Regatas Botafogo foi selecionado em função de sua iminente transformação em empresa depois de sofrer por anos com péssimas administrações e extensos problemas financeiros. O Redbull Bragantino tornou-se empresa após ser comprado pela gigante Redbull e, desde então, vem apresentando ótimos resultados esportivos, considerando-se todo o cenário do clube. Já o Figueirense, atualmente na série C do Campeonato Brasileiro, tornou-se empresa em 2017 e, após uma série de complicações com a empresa à frente do futebol do clube, o contrato foi rompido em 2019, rompimento este seguido por diversas acusações contra a antiga comandante do clube.

### 3. Resultados e Discussão

#### 3.1 Análise financeira dos clubes

Para Soares (2007, p. 27), “poucos são os clubes que dão atenção à administração profissional e a ocupação de cargos, geralmente, é política ou influenciada pela amizade junto à diretoria”. Nakamura (2015, p. 41) reitera: “em que pese a relevância econômica e social do futebol no Brasil, as evidências indicam que seus clubes de futebol ainda são administrados de maneira pouco profissional”. Andrade, et al., (2022, s.p) citam que uma sólida liquidez financeira seria capaz de resolver questões intra e extra-campo. As análises financeiras aqui apresentadas são desenvolvidas com base nos balanços disponibilizados pelos clubes em seus sites oficiais. Os dados e cálculos utilizados estão dispostos no Quadro 1.

**Quadro 1 - Dados e Cálculos.**

Dados	Significado	Cálculo
Faturamento	Todo valor arrecadado pelo clube.	São as receitas operacionais, encontradas no balanço do clube.
Custos + despesas	Valor gasto com bens, serviços e o funcionamento do clube.	Corresponde a subtração do Faturamento e do Resultado, encontrados no balanço do clube.
Resultado Líquido	Lucro efetivo.	Encontrado no balanço do clube.
EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)	Lucro Antes dos Juros, dos Impostos, da Depreciação e da Amortização.	Soma das despesas com juros, impostos, depreciação e amortização. Todas as informações são encontradas no balanço do clube.
Capital Circulante Líquido	Associado aos ativos que mantém o clube em funcionamento.	Subtração do ativo circulante e passivo circulante, encontrados no balanço.
Dívida	Diferença entre o valor a ser pago e o valor disponível para pagamento.	Soma dos passivos: circulante e não circulante, presentes no balanço patrimonial.
Margem Líquida	Porcentagem do lucro líquido em relação a receita total.	Corresponde ao resultado/faturamento, encontrado no balanço do clube.
ROE (return on equity)	Retorno sobre patrimônio líquido.	Resultado/Patrimônio Líquido, encontrado no balanço do clube.
ROIC (Return on Invested Capital)	Retorno sobre capital investido.	Resultado/Total do ativo, encontrado no balanço do clube.

Ativo circulante	Bens e recursos aplicados que podem ser convertidos em dinheiro em um curto período.	Encontrado no balanço do clube.
Ativo não circulante	Recursos de permanência duradoura.	Encontrado no balanço do clube.
Ativo Total	Soma dos ativos.	Ativo circulante + ativo não circulante, ambos encontrados no balanço do clube.
Depreciação / Amortização	Refere-se à depreciação do valor dos bens em função de sua vida útil.	Encontrados no balanço do clube.
Impostos	Impostos gerais pagos pelo clube.	Encontrado no balanço do clube.
Resultado Financeiro	Lucro ou prejuízo relacionado as atividades não operacionais do clube.	Encontrado no balanço do clube.
Patrimônio Líquido	Registro do valor aplicado ao clube (total do patrimônio do clube).	Encontrado no balanço do clube.

Fonte: Autores.

Como observado no Quadro 1, a maioria dos dados utilizados tem como fonte direta os balanços patrimoniais dos clubes. Dados como “custos + despesas”, “EBITDA”, “Capital Circulante Líquido”, “Dívida” e “Ativo Total” são resultados de cálculos matemáticos específicos, expostos na aba “cálculos” da tabela.

Dos dados calculados, os custos e despesas representam todos os valores gastos com o funcionamento do clube; o EBITDA segundo Macedo, et al., (2012, p.102) “representa o potencial de uma empresa gerar caixa através de suas operações”; o Capital Circulante Líquido, como mencionado por Teti Barros e Alves Martins (2010):

[...] advém da diferença entre seu ativo circulante e seu passivo circulante. Assim, quando o capital circulante líquido for positivo significa que a empresa detém condições financeiras viáveis no curto prazo para quitar suas dívidas do passivo circulante. Desse modo, quando o capital circulante for negativo as obrigações de curto prazo serão maiores do que os bens e direitos realizáveis no curto prazo, demonstrando que a organização está financiando parte de seus ativos permanentes com a utilização de recursos a curto prazo. (s.p)

Quanto à dívida, Mourão (2012) explica que suas causas podem ser justificadas por questões institucionais, influência da mídia ou por fatores financeiros, podendo ainda ser pela necessidade de captar fundos de terceiros, que não são capazes de liquidar as dívidas que os clubes possuem. Sobre o Ativo Total, para Kuhn e Lampert (2012) representa a soma de todas as contas de ativos de uma empresa.

Em relação à captação de fundos e o potencial do esporte enquanto mercado, Proni e Libanio (2016, p. 1-2) aduzem que:

A adoção de uma gestão empresarial e a expansão das receitas dos times de futebol facilitaram uma aproximação com o mercado de capitais, que passou a ser visto por alguns clubes como uma alternativa de capitalização e de valorização patrimonial. [...] No caso do futebol brasileiro, também houve significativa expansão das receitas dos clubes nas últimas décadas, mas as estruturas gerenciais demoraram a se profissionalizar e o potencial de mercado não foi aproveitado plenamente. O resultado foi uma defasagem em relação a equipes europeias melhor estruturadas administrativa e financeiramente.

A respeito das representações que serão apresentadas na sequência deste estudo, as de RESULTADO representam o aumento ou diminuição do faturamento ao longo do tempo, enquanto as representações do CCL/DÍVIDA apresentam os ativos que mantêm o clube em funcionamento e a dívida do clube, de forma simultânea.

### **3.1.1 Bragantino**

O faturamento do clube Bragantino aumentou quatro vezes em 2019 (R\$ 39 milhões) e 15 vezes em 2020 (R\$ 145 milhões), passando a dar lucro (R\$ 13 milhões), após tornar-se empresa. No entanto, a dívida cresceu na mesma proporção (R\$ 194 milhões). Apesar da dimensão da dívida do clube, ficou entendido, pelo exposto no balanço financeiro, que a credora é também a patrocinadora do clube. A falta de transparência da empresa em relação a venda do clube e aos balanços publicados, dificulta uma análise mais profunda a respeito das finanças do clube.

Sobre o RB Bragantino, Grafietti (2020), na décima primeira edição do relatório anual do Itaú BBA a respeito das finanças dos clubes, cita:

O fato é que o Red Bull Bragantino chegou para ocupar um lugar de destaque no futebol brasileiro. Clubes tradicionais e com enormes dificuldades financeiras tendem a perder espaço para equipes profissionais, sem dívidas e com dinheiro para fazer investimentos e manter a operação funcionando sem sustos. (...) Para um clube que é empresa e que deveria presar pela governança e transparência, é frustrante termos o ano de chegada à Série A com tão poucas informações. (s.p)

Na Tabela 1, está a análise do balanço patrimonial do Clube Atlético Bragantino (2010-2018) e do Redbull Bragantino (2019-2020).

**Tabela 1 - Análise financeira Bragantino.**

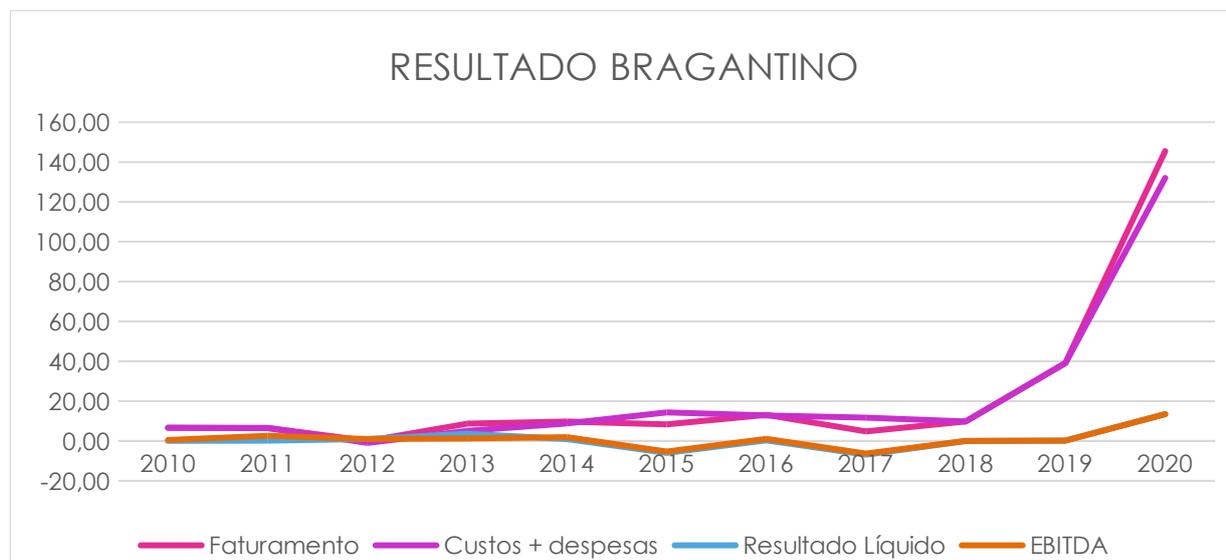
ANALISE BRAGANTINO - 2010 - 2020

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Faturamento</b>	6,63	6,54	0,00	8,66	9,72	8,29	13,09	4,80	9,75	39,17	145,45
<b>Custos + despesas</b>	6,59	6,40	-0,99	5,04	8,78	14,33	12,79	11,67	9,78	39,03	132,01
<b>Resultado Líquido</b>	0,04	0,14	0,99	3,62	0,95	-6,04	0,30	-6,88	-0,03	0,14	13,44
<b>EBITDA</b>	0,47	2,59	0,99	1,22	1,88	-5,35	1,01	-6,35	0,00	0,15	13,44
<b>Capital Circulante Líq</b>	-0,79	-3,77	-1,83	-4,88	-2,39	-6,04	-4,69	-4,66	-8,19	-64,47	-116,35
<b>Dívida</b>	13,68	14,03	12,33	10,63	7,41	9,98	12,45	19,18	66,63	135,20	193,56
<b>Ativo Total</b>	12,88	11,57	10,53	13,63	11,12	10,25	10,88	10,74	11,44	80,15	199,96
<b>Depreciação/Amortiza ção</b>	0,00	0,00	0,00	-0,01	-0,01	-0,01	-0,02	-0,01	0,00	0,00	0,00
<b>Impostos</b>	-0,43	0,00	0,00	-0,59	-0,93	-0,68	-0,69	-0,51	0,00	0,00	0,00
<b>Resultado Financeiro</b>	0,00	-2,46	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-0,03	0,00	0,00
<b>Patrimônio Líquido</b>	-2,70	0,00	0,00	0,00	3,94	0,27	-1,57	-8,44	0,00	-0,06	0,01
<b>Margem Líquida</b>	0,60%	2,11%	---	41,79%	9,73%	-72,84%	2,29%	-143,30%	-0,30%	0,37%	9,24%
<b>ROE</b>	-1,47%	---	---	---	24,01%	-2246,14%	-19,14%	81,45%	---	-261,59%	210051,59 %
<b>ROIC</b>	0,31%	1,19%	9,38%	26,56%	8,51%	-58,90%	2,75%	-64,05%	-0,25%	0,18%	6,72%

Fonte: Balanço patrimonial do Redbull Bragantino 2010-2020.

Na Figura 1, é possível identificar que até o ano de 2018, o faturamento, custos + despesas e EBITDA se mantiveram. A partir de 2018, o faturamento e custos + despesas entram em uma alta crescente, enquanto o EBITDA tem uma baixa variação. Estas mudanças coincidem com a entrada da Redbull como dona/patrocinadora do clube.

**Figura 1-** Resultado Bragantino 2010 – 2020.



Fonte: Autores.

Na Figura 2, apresenta-se o Capital Circulante Líquido (CCL) / Dívida apresenta a diminuição do CCL a partir de 2018, e o crescimento da dívida de 2017 em diante, após 7 anos de estabilidade.

**Figura 2-** Capital Circulante Líquido x Dívida 2010 – 2020 Bragantino.



Fonte: Autores.

### 3.1.2 Figueirense

O clube apresentava deficiência de capital de giro de R\$ 52 milhões em 2018 e R\$ 69 milhões em 2019; apresentava patrimônio líquido negativo no montante de R\$ 30 milhões em 2018 e R\$ 76 milhões em 2019, evidenciando a necessidade de aporte de recursos financeiros.

Apesar dos problemas gerados pela pandemia (queda do Faturamento em 7 vezes por exemplo), o clube manteve o seu nível de endividamento estável (R\$ 104 milhões em 2019).

Na Tabela 2, está analisado o balanço patrimonial do Figueirense Futebol Clube.

**Tabela 2 - Análise financeira Figueirense.**

ANALISE FIGUEIRENSE – 2010 – 2020											
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Faturamento</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	29,08	3,99	0,00
<b>Custos + despesas</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	41,87	11,00	0,00
<b>Resultado Líquido</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-12,79	-7,00	0,00
<b>EBITDA</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-11,59	-3,41	0,00
<b>Capital Circulante</b>											
<b>Líquido</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-52,09	-69,60	0,00
<b>Dívida</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	99,38	103,57	0,00
<b>Ativo Total</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,32	26,72	0,00
<b>Depreciação/Amortização</b>											
<b>ação</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Impostos</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Resultado Financeiro</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-1,20	-3,60	0,00
<b>Patrimônio Líquido</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-30,49	-76,85	0,00
<b>Margem Líquida</b>									-43,98%	-175,31%	---
<b>ROE</b>									41,95%	9,11%	---
<b>ROIC</b>									-296,15%	-26,21%	---

Fonte: Balanço patrimonial do Figueirense Futebol Clube 2010-2020.

O Figueirense Futebol Clube disponibiliza, em seu site, apenas os balanços de 2018 em diante, o que dificultou a coleta de dados.

### 3.1.3 Botafogo

O clube apresenta deficiência de capital de giro de R\$ 302.739 mil em 31 de dezembro de 2020 (R\$ 270.827 mil em 31 de dezembro de 2019) e um patrimônio líquido negativo no montante de R\$ 869.319 (R\$ 730.288 em 31 de dezembro de 2019), evidenciando a necessidade de aporte de recursos financeiros. Também não vem recolhendo PROFUT, o que pode levar a perda do benefício fiscal, agravando ainda mais a situação financeira do clube.

Como consequência das medidas restritivas impostas pela pandemia, principalmente as relacionadas às restrições de público, já é possível identificar efeitos adversos para as suas operações, como a redução significativa na receita de bilheteria dos campeonatos com a proibição de público nos estádios, redução dos contratos de patrocínios, considerando as rescisões de contratos, redução das receitas de transmissão e outras, com redução significativa da cessão de camarotes, patrocínios, locação,

praça de alimentação, estacionamento, entre outros, em função da paralisação dos campeonatos regionais, mesmo que temporariamente e proibição de público nos estádios e, conseqüentemente, redução no faturamento.

A atual administração assumiu o clube em uma situação financeira crítica. A redução da receita de transmissão pelo rebaixamento do futebol profissional para a série B do Campeonato Brasileiro e a pandemia, afetaram a capacidade de custeio e de investimento do clube. A frequente intervenção de penhoras judiciais no fluxo de caixa, além de provocar uma redução adicional nas suas disponibilidades, estabeleceu (e ainda estabelece) sérias dificuldades na gestão de contas a pagar, dificultando as atividades de planejamento comercial e financeiro, e levando a atrasos recorrentes nos compromissos do clube.

O clube apresenta situação econômico-financeira muito ruim. Ganhou 3 títulos no período (1 carioca em 2010, outro em 2013 e um brasileiro da série B em 2015).

Analisando o Botafogo, Grafiatti (2020) menciona que:

(...) os casos realmente graves são os do Botafogo, Atlético Mineiro, Vasco e Cruzeiro, que levariam mais de 11 anos para pagar suas dívidas caso utilizassem 20% das receitas para isso. Mas como o exercício não considera custos financeiros, isso significa que o prazo certamente seria pelo menos 3 ou 4 anos acima disso. A solução vem através de aporte de recursos, seja virando empresa, seja vendendo ativos (sedes sociais e atletas), controlando gastos e investimentos. Ou o processo levará a um estrangulamento em algum momento. (s.p)

Na Tabela 3, está analisado do balanço patrimonial do Botafogo de Futebol e Regatas.

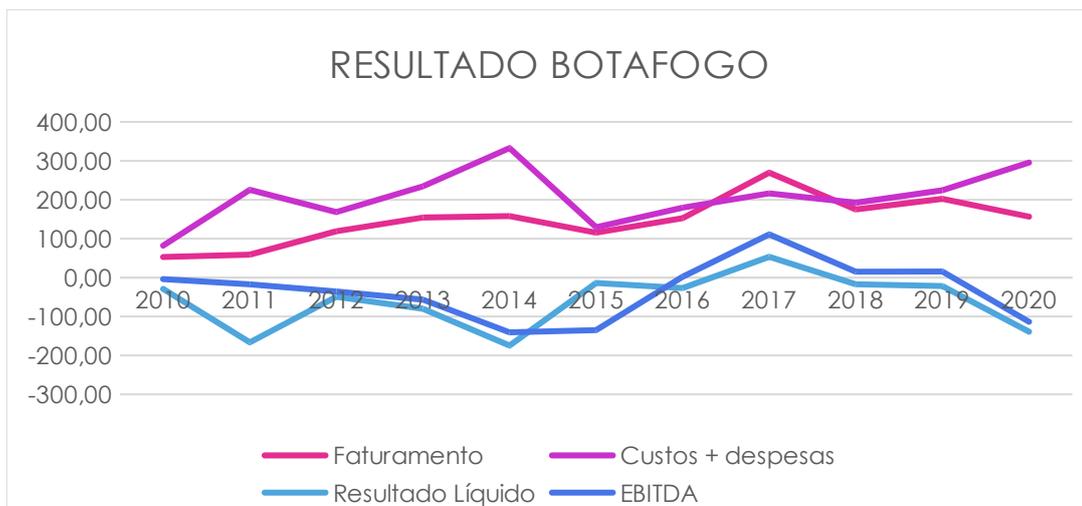
**Tabela 3 - Análise financeira Botafogo.**

<b>ANALISE BOTAFOGO - 2010 – 2020</b>											
	Carioca			Carioca			BrasileiroB				
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Faturamento</b>	52,70	58,90	119,00	154,36	157,91	115,32	152,58	269,60	175,11	202,34	156,52
<b>Custos + despesas</b>	82,13	225,52	168,28	234,56	332,76	129,40	179,71	216,23	192,31	224,26	295,56
<b>Resultado Líquido</b>	-29,43	-166,61	-49,28	-80,20	-174,85	-14,09	-27,14	53,37	-17,21	-21,91	-139,03
<b>EBITDA</b>	-3,97	-17,46	-35,93	-56,84	-140,90	-135,08	2,04	110,93	14,94	15,62	-113,61
<b>Capital Circulante Líq</b>	-79,45	-169,01	-169,04	-240,32	-316,41	-214,23	-217,69	-174,80	169,67	-242,52	-302,74
<b>Dívida</b>	408,07	793,30	1093,16	726,62	900,47	790,87	792,67	757,49	781,59	889,08	1005,73
<b>Ativo Total</b>	93,22	311,83	558,41	111,37	110,37	109,57	102,13	120,32	127,21	159,64	130,77
<b>Depreciação/Amortização</b>	-0,26	-0,35	-0,40	-0,42	-0,45	-0,45	-0,42	-0,51	-0,54	-0,55	-0,52
<b>Impostos</b>	-0,80	-3,92	14,86	-1,00	-0,82	-1,44	-1,62	-10,94	-1,28	-1,39	0,00
<b>Resultado Financeiro</b>	-24,40	-144,87	-27,80	-21,94	-32,68	122,89	-27,14	-46,11	-30,34	-35,60	-24,90
<b>Patrimônio Líquido</b>	-314,85	-481,46	-534,75	-615,00	-790,10	-681,30	-69,05	-637,17	654,38	-729,44	-869,32
<b>Margem Líquida</b>	-55,85%	-282,87%	-41,41%	-51,96%	110,72%	-12,22%	17,78%	19,80%	9,83%	10,83%	-88,82%
<b>ROE</b>	9,35%	34,61%	9,22%	13,04%	22,13%	2,07%	39,30%	-8,38%	2,63%	3,00%	15,99%
<b>ROIC</b>	-31,57%	-53,43%	-8,83%	-72,02%	158,42%	-12,86%	26,57%	44,36%	13,52%	13,73%	-106,31%

Fonte: Balanço patrimonial do Botafogo de Futebol e Regatas 2010-2020.

A Figura 3 apresenta curvas inconstantes de queda e alta em todos os dados. A partir do ano de 2018, o resultado líquido e o EBITDA se apresentam em queda. O faturamento diminui a partir de 2019, e os custos + despesas aumentam a partir de 2018.

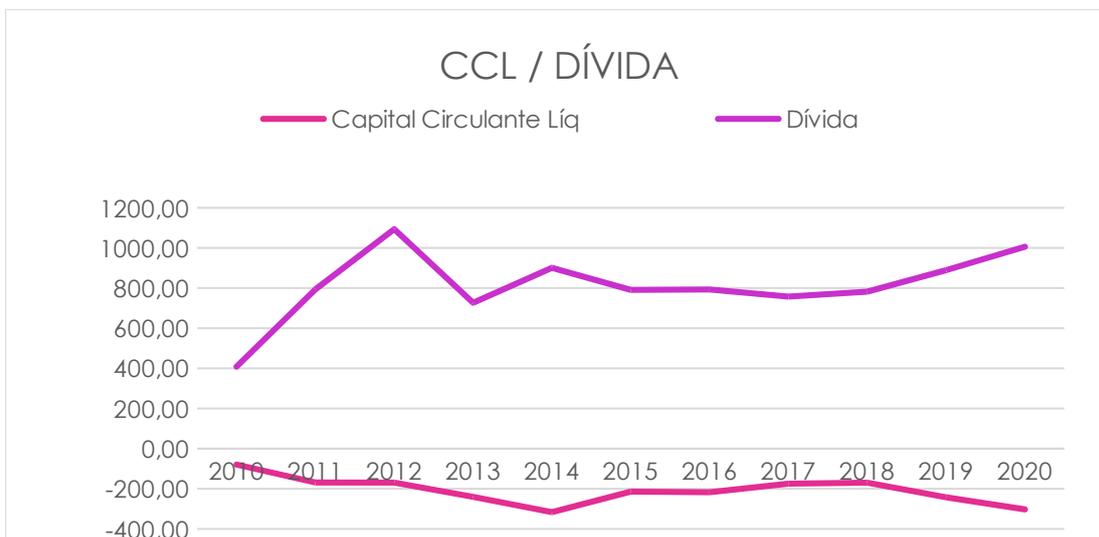
**Figura 3 - Resultado Botafogo 2010 – 2020.**



Fonte: Autores.

Na Figura 4, CCL/Dívida, a dívida se mostra inconstante até 2014, e, a partir de deste ano, mantém certa estabilidade, voltando a apresentar aumento em 2019. O capital circulante líquido manteve estabilidade ao longo do período 2010-2020.

**Figura 4 - Capital Circulante Líquido x Dívida 2010 – 2020 Botafogo.**



Fonte: Autores.

### 3.1.4 Flamengo

O Clube apresenta um capital circulante líquido negativo no montante de R\$ 114.660 em 31 de dezembro de 2019 (R\$ 109.295 em 31 de dezembro de 2018). Isso significa que as operações do Clube não são suficientes para honrar todas as obrigações de curto prazo, não restando outra opção que não a de "tomar" dívida (empréstimos e financiamentos).

O faturamento vem aumentando e cobrindo os custos a partir de 2014, em função da conquista dos títulos de campeão carioca (2014, 2017, 2019 e 2020), Copa Libertadores 2019, campeonato brasileiro (2019 e 2020), Recopa Sul-Americana 2020 e Copa do Brasil (2020 e 2021).

Em 2020, apesar dos títulos, o clube começa a apresentar déficit, muito em função do impacto da pandemia de covid-19, que impediu o andamento das competições e consequentemente o faturamento com os jogos.

A dívida vem diminuindo (PROFUT em 2015) e sendo administrada, mas em 2020 voltou a aumentar devido aos impactos da pandemia, fazendo com que o clube tenha que buscar financiamento para honrar suas obrigações de curto prazo.

Sobre o Flamengo, Grafiatti (2020, s/p) comenta: “Flamengo puxou a fila com impressionante crescimento de R\$ 196 milhões nos custos e despesas. Mas como vimos anteriormente, o clube carioca teve crescimento de receitas que suportou tal estratégia.”

Na Tabela 4, está analisado do balanço patrimonial do Clube de Regatas do Flamengo.

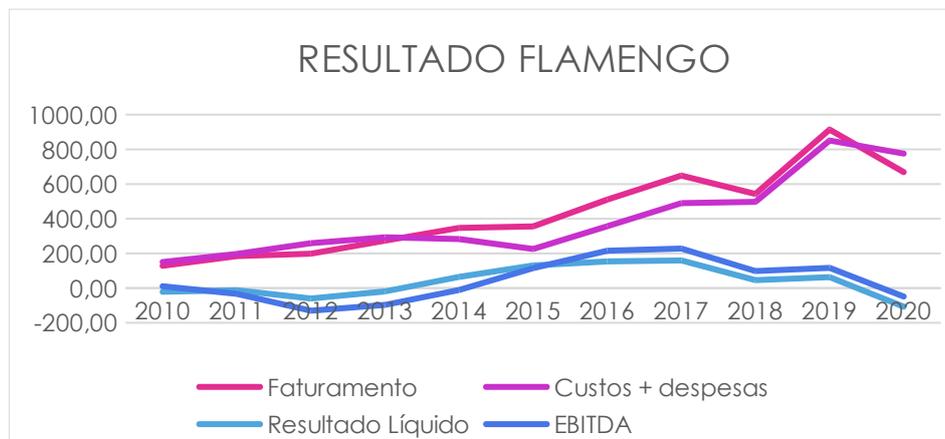
**Tabela 4 - Análise financeira Flamengo.**

<b>ANALISE FLAMENGO - 2010 – 2020</b>											
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Faturamento</b>	128,56	184,24	198,17	273,00	347,03	355,61	510,07	648,71	542,78	914,04	668,61
<b>Custos + despesas</b>	150,27	196,65	258,66	292,51	282,72	225,16	356,60	489,61	496,90	851,12	775,54
<b>Resultado Líquido</b>	-21,71	-12,41	-60,49	-19,51	64,31	130,45	153,48	159,10	45,89	62,92	-106,92
<b>EBITDA</b>	10,35	-33,52	-130,69	-97,14	-11,18	114,67	215,34	227,69	97,82	116,52	-48,75
<b>Capital Circulante Líq</b>	-150,38	-172,87	-206,65	-157,22	-170,49	-150,03	-176,97	-144,02	-115,19	-114,66	-296,84
<b>Dívida</b>	458,50	830,17	700,80	825,45	809,00	700,01	578,58	534,41	589,02	750,70	923,31
<b>Ativo Total</b>	357,79	976,16	1360,37	382,05	429,91	451,37	483,42	598,35	590,25	878,83	944,52
<b>Depreciação/Amortizaçã o</b>	-2,46	-3,30	26,70	39,26	42,79	29,89	-6,15	-20,70	-17,78	0,00	0,00
<b>Impostos</b>	-4,65	-7,39	-8,29	-8,04	-7,56	-10,48	-17,36	-14,55	-16,49	-21,11	-16,87
<b>Resultado Financeiro</b>	-24,95	31,80	51,80	46,41	40,26	-3,63	-38,36	-33,34	-17,66	-32,48	-41,31
<b>Patrimônio Líquido</b>	-100,72	145,99	-237,44	-443,40	-379,09	-248,64	-95,16	-63,94	1,23	128,13	21,21
<b>Margem Líquida</b>	-16,89%	-6,74%	-30,52%	-7,15%	18,53%	36,68%	30,09%	24,53%	8,45%	6,88%	-15,99%
<b>ROE</b>	21,56%	-8,50%	25,47%	4,40%	-16,96%	-52,47%	-161,29%	-248,82%	3736,73%	49,11%	-504,14%
<b>ROIC</b>	-6,07%	-1,27%	-4,45%	-5,11%	14,96%	28,90%	31,75%	26,59%	7,77%	7,16%	-11,32%

Fonte: Balanço patrimonial do Clube de Regatas do Flamengo 2010-2020.

Na Figura 5, os dados do Resultado do Flamengo, no geral, apresenta crescimento ao longo do período 2010-2020. O faturamento e os custos + despesas apresentaram leves quedas em 2017, e novamente em 2019. O resultado líquido e o EBITDA começaram a apresentar queda em 2017.

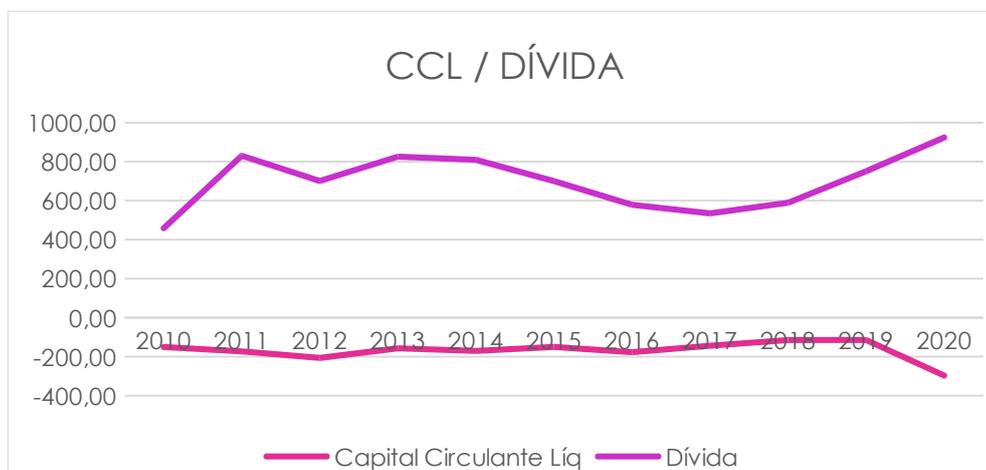
**Figura 5** - Resultado Flamengo 2010-2020.



Fonte: Autores.

A Figura 6 apresenta crescimento da dívida em 2010, certa redução em 2011, e retorna ao mesmo patamar em 2013. A partir de 2014, a dívida cai até 2018, quando volta a crescer. O capital circulante líquido se manteve estável até 2019, quando começou a cair.

**Figura 6** - Capital Circulante Líquido x Dívida 2010 – 2020 Flamengo.



Fonte: Autores.

### 3.2 Melhores práticas de gestão

A partir das auditorias<sup>2</sup> contratadas pelos clubes, sugerem-se as seguintes melhores práticas de gestão:

<sup>2</sup> BDO, Parker Randall, Mazars, UHY Moreira, Grant Thornton, Loudon Blomquist, Ernst & Young, Evolução e VOX.

### Quadro 2 - Melhores práticas de gestão.

- Controle efetivo das despesas e priorização dos investimentos (Fair-Play financeiro);
- Efetiva administração do capital de giro com redução das taxas de juros sobre empréstimos e financiamentos, de forma a honrar as obrigações com recursos gerados das operações;
- Desenvolvimento de novas parcerias de marketing visando intensificação no incremento de receitas variadas (outras receitas como patrocínios, propagandas, lojas, sócio torcedor etc...);
- Desenvolvimento da relação com torcedor, maximizando público e adesão ao programa sócio torcedor;
- Maximização da utilização dos ativos disponíveis (Clube, CT, imagem dos jogadores, museu, estacionamento rotativo, praça de alimentação, etc ...);
- Investimentos para aumentar a performance desportiva, visando receitas adicionais (palestras, treinamentos, intercâmbios, material físico e humano);
- Exercício e a exploração empresarial do desporto de rendimento, incluindo por meio da exploração da marca do Clube em todas as suas modalidades;
- Elaboração e desenvolvimento de projetos culturais, artísticos, educacionais, esportivos e de cunho social, além da conservação e defesa do patrimônio histórico e artístico, bem como captação e/ou geração de recursos para viabilizar tais projetos;
- Exploração comercial do equipamento esportivo, com atividades de caráter esportivo, cultural, artístico, educacional ou comercial que sejam compatíveis ou complementares com as atividades desempenhadas em um complexo esportivo ou, ainda, acessórias à atividade principal, incluindo a exploração de publicidade e a locação de áreas ou espaços para a exploração, por terceiros, dos serviços compatíveis, complementares ou acessórios às atividades principais;
- Busca de novas receitas de curto prazo para contribuir para remediar os desequilíbrios financeiros imediatos (“naming rights”; por exemplo).
- Investir no Planejamento e Controle Financeiro;
- Medidas de austeridade financeira com o propósito de atingir tempestivamente as metas orçadas pela administração, tais como:
  - Investimento contínuo na base, valorizando novos jogadores que possam reforçar o time principal e alcançar destaque internacional, obtendo retorno com as transferências;
  - Renegociação com os credores e de empréstimos com redução de encargos e alongamento das dívidas, assim como captações de recursos a um custo menor do que aqueles praticados historicamente;
  - Ações para redução de custos e despesas de toda natureza, seja com gastos administrativos ou com folha de pagamento;
  - Utilização e levantamento dos créditos de depósitos judiciais para quitação de passivos tributários e folha de pagamento;
  - Honrar o pagamento das parcelas referentes ao PROFUT, de forma a não perder o benefício fiscal;
  - Adotar as melhores práticas de uma empresa S.A. de capital aberto, mesmo sem ter a obrigação para tal;
  - Tornar os Administradores responsáveis solidária ou subsidiariamente pelas obrigações contraídas pelo Clube;
  - Investir na divulgação dos jogos de forma a maximizar o público (bilheteria);

Fonte: Autores.

### 3.3 Análise SWOT

O principal papel da análise SWOT é auxiliar o gestor a desenvolver estratégias de acordo com os pontos fortes e fracos de uma empresa, além das ameaças e oportunidades. Chiavenato e Sapiro (2004 p. 188) acreditam que a “função da análise SWOT é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. Esse cruzamento forma uma matriz com quatro células, e para cada célula haverá uma indicação de que rumo tomar.” A matriz SWOT é composta por quatro zonas. Oliveira (2004, p.89), explica a importância destes pontos:

- Pontos fortes: são variáveis internas que podem ser controladas pelos colaboradores, ajudando a manter o ambiente interno da organização favorável aos funcionários;
- Pontos fracos: são variáveis internas que podem ser controladas, porém causam desconforto para a empresa, pois provocam situações desconfortáveis no ambiente de organizacional;
- Oportunidades: são variáveis externas à organização que não podem ser controladas, porém se forem usufruídos podem trazer inúmeros benefícios para os colaboradores;
- Ameaças: são variáveis externas que nunca podem ser controladas pelos gestores, pois estas dependem da concorrência e vão sempre contra a missão da empresa gerando ambientes desfavoráveis.

Com o estudo produzido, foi possível desenvolver duas matrizes SWOT, uma diz respeito ao modelo associativo, e outra abordando o modelo empresarial.

**Quadro 3 - Matriz Swot Clube Associativo.**

FATORES INTERNOS DO CLUBE ASSOCIATIVO		FATORES EXTERNOS DO CLUBE ASSOCIATIVO	
<b>FRAQUEZAS (-)</b>		<b>AMEAÇAS (-)</b>	
<b>1</b>	Política de perpetuação de gestores.	<b>1</b>	Menor investimento privado.
<b>2</b>	Falta de profissionais qualificados na gestão dos clubes.	<b>2</b>	Dependência das receitas de sócio-torcedor, bilheteria e venda de jogadores, além de TV e payperview.
<b>FORÇAS (+)</b>		<b>OPORTUNIDADES (+)</b>	
<b>1</b>	O “lucro” obtido pelo clube é reinvestido no esporte.	<b>1</b>	Alta identificação clube-torcida, além da perpetuação de tradições, que tende a se perder com o perfil empresarial do clube.
<b>2</b>	Associações cíveis não são capazes de declarar falência.	<b>2</b>	Benefícios fiscais concedidos aos clubes associativos, como isenção do imposto de renda, confins e contribuição social sobre o lucro líquido.

Fonte: Autores.

**Quadro 4 - Matriz Swot Clube-Empresa.**

FATORES INTERNOS DO CLUBE-EMPRESA		FATORES EXTERNOS DO CLUBE-EMPRESA	
FRAQUEZAS (-)		AMEAÇAS (-)	
1	A possibilidade de falência do modelo de clube-empresa.	1	Exploração financeira do clube por parte do dono/investidor, sem o reinvestimento na parte esportiva, como já denunciado por torcedores do Manchester United.
2	Sufocamento das demais modalidades, com a separação do departamento de futebol do restante do clube.	2	Perda de poder dos dirigentes e conselheiros com a venda para acionistas.
3	Possível perda da identidade do clube com as demandas de novos investidores.	3	As altas dívidas dos clubes brasileiros dificultam o investimento externo.
		4	Existência de carga tributária.
FORÇAS (+)		OPORTUNIDADES (+)	
1	Possível mudança no comportamento gerencial, trazendo mais transparência e profissionalização.	1	Maior captação de investimentos privados e, consequentemente, maior possibilidade de equacionamento de dívida
2	Responsabilização de gestores por irregularidades na gestão, com o patrimônio pessoal.	2	Substituição de gestores políticos, que se perpetuam a anos nos clubes, por gestores profissionais.
3	O maior investimento possibilita o desenvolvimento de um time mais competitivo no cenário nacional e internacional, como é o caso do Redbul Bragantino.	3	O incentivo do Estado para a transformação, por meio de leis, inclui a possibilidade de renegociação de dívidas, simplificação da carga tributária (quando comparado a uma empresa) além da redução de juros, multas e parcelamento de dívidas em até 13 anos.

Fonte: Autores.

#### 4. Conclusão

Existem dois modelos jurídicos utilizados pelos clubes de futebol atualmente, o modelo associativo e o modelo empresarial. A escolha de cada modelo vai variar de acordo com o país e sua legislação. Na Europa, a grande maioria de clubes utiliza o modelo de clube-empresa. Na Espanha, a Ley de Deporte obriga os clubes a atuar com o modelo empresarial - com exceção de Barcelona e Real Madrid. No Brasil, o primeiro texto da Lei Pelé buscou instituir tal obrigatoriedade, mas foi considerado inconstitucional. Hoje, a grande maioria dos clubes brasileiros opera sob os moldes associativos.

O início da profissionalização no Brasil veio em 1930, trazendo desavenças entre as entidades esportivas da época e, posteriormente o surgimento da CBF, em 1979. Sempre muito criticada pelos clubes, a Confederação Brasileira de Futebol já foi pilar de vários incidentes no meio futebolístico, como a criação do Clube dos 13, encerrado em 2001, e a Copa União, que até hoje rende uma disputa acerca do campeão daquele ano, Flamengo ou Sport Club Recife. A questão do calendário e a DATA-FIFA também são motivos de críticas à entidade, sempre questionada quanto a sua agenda, falta de profissionalismo e comprometimento com os clubes brasileiros.

O caráter antiprofissional da CBF traz à pauta discussões como a criação de uma Liga Brasileira de Futebol, que seguiria os moldes da espanhola La Liga, contando com a primeira e segunda divisão, e deixando as demais a cargo da CBF. A ideia da Liga vem aliada a uma igualdade de direitos e deveres entre clubes e CBF. Hoje, a Confederação é a entidade máxima e rege o esporte da forma que lhe convém, priorizando, na maioria das vezes, a Seleção Brasileira, em detrimento dos clubes, que arcam com os salários dos jogadores, gerando, com isso um desgaste entre seleção-clube-torcedores.

O cerne de todo desenvolvimento desta pesquisa se pauta na gestão profissional de um clube de futebol. Com este estudo, busco apresentar um pouco sobre o mundo da gestão de clubes e determinados aspectos, com o intuito de entregar ao leitor a capacidade do discernimento a cerca do tema debatido. Afinal, qual é o melhor modelo e por quê? A resposta é simples: nenhum. Os dois. A justificativa se encontra na exclusividade de cada clube e gestão.

No modelo associativo, encontramos o entrave político, que consiste, muitas vezes, na perpetuação de um mesmo grupo político no comando da entidade. A grande maioria dos clubes associação surge com o objetivo lúdico, e acabam por desenvolver, além do futebol, os esportes olímpicos, o que, no âmbito financeiro, pode representar altos desfalques, que não são recompensados por altas receitas, finalizando, por vezes, com um resultado operacional negativo.

No modelo empresarial há o risco da transição, que gera altos investimentos para remodelar todo o modelo do clube, além da contratação de profissionais adequados para cada área. A maior movimentação de dinheiro por parte da empresa pode vir acompanhada de crimes financeiros (corrupção, fraude, peculato), por exemplo. Além disso, no modelo empresarial, há sempre o risco da falência. Há, de fato, uma maior movimentação de dinheiro quando falamos de clube-empresa, mas isso não isenta o modelo de gestões temerosas. A simples troca de modelo não significa organização e boa gestão.

Em vez de debater única e exclusivamente os modelos jurídicos possíveis para um clube de futebol, deveríamos debater como implantar de fato o profissionalismo a estes modelos. Desta forma, a individualidade de cada clube seria respeitada, sem imposição de determinado modelo. Através das análises financeiras desenvolvidas nesta pesquisa procura-se demonstrar que é possível ver uma péssima gestão em um modelo empresa, como foi o caso do Figueirense, que se aliou a empresa Elephant e viveu um 2019 de crise, ao contrário do Redbull Bragantino que, apesar da pouca transparência em seus balanços, vem em uma crescente esportiva e financeira. A situação se repete no modelo associativo, com Botafogo e Flamengo. O Botafogo, como apresentado, já sofre a anos com cartas marcadas e gestões irresponsáveis. O resultado disso foi a marca de 1 bilhão de reais em dívidas, no ano de 2020, aliado a um rebaixamento doloroso para a torcida. Por outro lado, o Flamengo, que vinha de anos ruins, em 2013, elegeu Eduardo Bandeira de Mello para a presidência, que reorganizou toda a estrutura do clube, refinanciou dívidas, investiu na instituição e preparou o Flamengo para seu retorno ao mais alto patamar do futebol Brasileiro. Em menos de dez anos, o Flamengo saiu do meio da tabela, a apenas 9 pontos da zona de rebaixamento, para ganhar a Copa do Brasil (2013) Campeonato Brasileiro (2019 e 2020), Taça Libertadores da América (2019), Recopa Sul-Americana (2020), Super Copa do Brasil (2020 e 2021), além de ter conseguido chegar, quase 40 anos depois, a final do Mundial de Clubes.

A discussão sobre o modelo jurídico encontra sua resposta na gestão profissional. Esta, por sua vez, perpassa pelo debate acerca da criação de uma Liga Brasileira de futebol. O fim da subordinação dos clubes a CBF significaria uma melhor gestão do campeonato, além de contribuir para uma melhor relação seleção-clubes-torcedores. É preciso citar, ainda, que os clubes necessitariam de um maior profissionalismo em sua gestão, uma vez que estariam em vias de receber novos investimentos. A organização do futebol brasileiro e o produto que este se tornou, também seriam imensamente beneficiados, visto que hoje ambos estão “em baixa” em função da disparidade de investimentos e da qualidade técnica do futebol em geral, quando comparado à Europa, o atual centro do futebol.

Não há certezas do que acontecerá com o atual cenário do futebol brasileiro, porém entende-se que há espaço para avançar em seu desenvolvimento, não apenas no âmbito organizacional, mas também como um produto – tendo em vista a rentabilidade do futebol e o aumento de patrocinadores, parceiros comerciais e empresas que buscam engajamento nos mais diversos meios de comunicação. Haja vista, o crescimento da visibilidade, propaganda, mercado de apostas, redes sociais, transmissões via internet, entre outras manifestações. Porém, deve-se ter em mente, que as escolhas devem refletir positivamente, tanto para o clube quanto para o torcedor (que além de tudo, deve ser considerado, também, como um consumidor), mas nunca se esquecendo da essência deste esporte e o que ele representa até hoje.

## Referências

- Andrade, J. F., & Lima, J. O. P., & Carneiro, B. C. (2022). *Modernização e Gestão no Futebol*. <https://revista.grupofaveni.com.br/index.php/revista-eletronica-ciencia-tecno/article/view/512>
- Capelo, R. (2022). *O mapa do clube-empresa no futebol brasileiro*. <https://interativos.ge.globo.com/negocios-do-esporte/materia/o-mapa-do-clube-empresa-no-futebol-brasileiro#:~:text=Atualmente%2C%20o%20Brasil%20possui%20136,de%20Fran%C3%A7a%20e%20It%C3%A1lia%20e%20Espanha.>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2003). *Planejamento estratégico: Fundamentos e aplicações*. Elsevier.
- Daychoum, M. (2013). *40+10 ferramentas e técnicas de gerenciamento*. Brasport.
- Dias, G. (2021). Sport Management in Municipalities. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 11(3), 1-11. <https://app.periodikos.com.br/journal/rigd/article/doi/10.51995/2237-3373.v11i1e110020>
- dos Santos, F. S., & Silva, C. A. (2022). Behavior Competence in Sport Management. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 12(2), 0-0. <https://app.periodikos.com.br/journal/rigd/article/doi/10.51995/2237-3373.v11i1e110020>
- Graffieti, C. (2020). *Análise econômico-financeira dos clubes brasileiros de futebol*. <https://static.poder360.com.br/2020/07/Analise-dos-Clubes-Brasileiros-de-Futebol-2020-ItauBBA.pdf>
- Graffieti, C. (2020, 15 de julho). *Economista analisa riscos e avalia Botafogo S/A: 'Não tem outra alternativa'*. Isto é. <https://istoe.com.br/economista-analisa-riscos-e-avalia-botafogo-s-a-nao-tem-outra-alternativa/>
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*: Editora da UFRGS.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Atlas.
- Kuhn, I. N., & Lampert, A. L. (2012). *Análise financeira*. UNIJUI.
- Luccatto, R. (2011, 14 de outubro). *Afinal o que é gestão?* <https://administradores.com.br/noticias/afinal-o-que-e-gestao>
- Machado, J. E. O., Sarmento, J. P., & da Silva, C. A. F. (2020). Percepções de lideranças sobre a atuação das autarquias locais no desenvolvimento do desporto em Portugal. *Podium*, 9(3), 539-567. <https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/17894>
- Macedo, M. A. S., Machado, M. R., Murcia, F. D., & Machado, M. A. V. (2012). Análise da relevância do Ebitda versus fluxo de caixa operacional no mercado brasileiro de capitais. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 5(1), 99-130.
- Melo, M. H. O. (2022). A associação entre o sucesso desportivo e o sucesso financeiro em clubes de futebol. <https://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/31787>
- Mezzadri, F. M., Santos-Lise, N., Maoski, A. P. C. B., de Castro, S. B. E., Starepravo, F. A., & de Oliveira Santos, T. (2020). Gestão do esporte nos estados e municípios (GEEM): apresentação de uma ferramenta voltada à Inteligência Esportiva no Brasil. *Research, Society and Development*, 9(10), e3769108716-e3769108716. <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/download/8716/7709/121819>
- Mourão, P. (2012, 11 de maio). The indebtedness of portuguese soccer teams – looking for determinants. *Journal of Sports Sciences*. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/22574729/>
- Nakamura, W. (2015, abril de). Reflexões sobre a gestão de clubes de futebol no Brasil. *Journal of Financial Innovation*, 1. <https://docplayer.com.br/19066599-Reflexoes-sobre-a-gestao-de-clubes-de-futebol-no-brasil.html>
- Oliveira, D. (2004). *Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia, práticas*. Atlas.
- Ott, E. (2012). *Técnicas de pesquisa em contabilidade*. UNISINOS.
- Pereira, M. M., Menegaldo, P. H. I., Garcia, W. F., & Malagutti, J. P. M. (2020). O futsal brasileiro: um estudo sobre as equipes da liga nacional de futsal entre 2016-2019. *Research, Society and Development*, 9(10), e2399108117-e2399108117. <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/download/8117/7563/119914>
- Proni, M. W., & Libanio, J. P. M. (2016). O futebol brasileiro na Bolsa de Valores. *Revista de Gestão e Negócios do Esporte*, 1(2), 178-200. <https://www.eco.unicamp.br/images/arquivos/artigos/3469/TD274.pdf>
- Santos, I. (2020). O novo processo de empresarização dos clubes de futebol no Brasil: Elementos para uma análise crítica. In *Intercom – sociedade brasileira de estudos interdisciplinares da comunicação 43º congresso brasileiro de ciências da comunicação*. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. <http://www.intercom.org.br/sis/eventos/2020/resumos/R15-1578-1.pdf>
- Santos-Lise, N., Mezzadri, F. M., Cavaliere, M. A. R., & Junior, S. W. (2022). A avaliação das políticas esportivas de alto rendimento: uma revisão de literatura. *Research, Society and Development*, 11(1), e5111124491-e5111124491. <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/24491>
- Silva, C. A. F. D., Lopes, J. P. S. R., & Araújo Netto, J. D. (2010). Educação física, desenvolvimento e inovação: o argumento da hélice tríplice. *Motriz: revista de educação física*, 16, 995-1005. <https://www.scielo.br/j/motriz/a/ZMJCXKFY5NpKcKRkDj5b3qp/abstract/?lang=pt>
- Silva, C. A. F. D., & Votre, S. J. (2012). *Etnometodologias*. Rio de Janeiro: HP Comunicação.

Soares, M. (2007). *A miopia do marketing esportivo dos clubes de futebol no Brasil: Proposta de um modelo de gestão de marketing esportivo para os clubes brasileiros*. [Tese de Doutorado. não publicada]. USP. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-22082007-125144/pt-br.php>

Teti Barros, J., & Alves Martins, V. (2010). Em busca do entrosamento entre equilíbrio financeiro e eficiência desportiva: Estudo comparativo de clubes brasileiros de futebol. In *XXXIV Encontro ANPAD*. <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/con822.pdf>

Yin, R. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Bookman.

Zouain, D., & Pimenta, R. (2003). Perfil dos profissionais de administração esportiva no Brasil. In: World Sport Congress, Barcelona, Espanha.