



FACULDADE METROPOLITANA DO ESTADO DE SÃO PAULO

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ADMINISTRAÇÃO PROFISSIONAL EM CLUBES DE FUTEBOL NO BRASIL: um estudo sobre seus problemas de gestão e os impactos a curto, médio e longo prazo neste processo

Aluno: Luiz Fernando Barbosa de Sousa
Orientadora: Me. Sara Cristina Marques Amâncio

RESUMO

A nível nacional, os clubes de futebol debatem-se com várias crises causadas por desajustes de ordem administrativa. A boa ou a má conduta administrativa influencia no rendimento que as equipes alcançam em campo. A administração dos clubes deve coadunar com as especificidades da natureza e exigências desportivas, pautado sempre pelo esforço de garantir o melhor desempenho dos atletas. Neste estudo, faremos menção ao tipo de gestão administrativa que se aplica ao contexto dos clubes de futebol que disputam na série A, voltando, em certo momento, a abordagem ao PROFUT, um programa que se preocupa com a estabilidade dos clubes brasileiros no que diz respeito às finanças. O objetivo é mostrar como o futebol brasileiro é impactado pela má gestão que assola em especial os grandes clubes em nosso país e dar o real panorama do que se passa com as instituições citadas. A abordagem é de cariz qualitativa, assentada em consultas de bibliografia e outros veículos noticiosos. O que se visou concluir é que quanto melhor a gestão administrativa, tudo isso resulta em êxito financeiro e em campo.

Palavras-chave: gestão administrativa; futebol; clubes brasileiros.

ABSTRACT

At national level, football clubs are facing several crises caused by administrative mismatches. Good or bad administrative behavior influence the performance that teams achieve on the field. The administration of clubs must comply with the specifics of nature and sporting requirements, always guided by the effort to ensure the best performance of the athletes. In this study, we will mention the type of administrative management that applies to the context of football clubs that compete

in series A, returning, at a certain point, to the PROFUT approach, a program that is concerned with the stability of Brazilian clubs in terms of respect to finances. The objective is to show how Brazilian football is impacted by the mismanagement that plagues, in particular, the big clubs in our country and give a real overview of what is happening with the aforementioned institutions. The approach is qualitative in nature, based on bibliography consultations and other news outlets. What was seen is that the better the administrative management, all this results in financial and field success.

Keywords: administrative management; soccer; Brazilian clubs.

INTRODUÇÃO

O futebol brasileiro possui uma gama de diversas variáveis que o faz muito singular perante o resto do mundo, em especial ao que tange ao esporte bretão, criado na Inglaterra, mas introduzido no Brasil por Charles Miller no final do século XIX (SANTANA, 2017)¹.

No princípio, a prática, a organização e administração do futebol, a nível mundial, era apenas virada para a dimensão meramente esportiva e recreativa. Praticava-se o "futebol pelo futebol" e naquela altura a administração do futebol em geral e dos clubes em particular, era, até certo ponto, amadora. A primeira organização de futebol a nível mundial é a FA (Associação de Futebol)², fundada no ano de 1863 no país da Premier League, Inglaterra, e de lá para cá, este esporte cresceu e ganhou o carinho de uma grande parte da população mundial (Idem, 2017).

Nos dias de hoje, as mudanças socioeconômicas mudaram a perspectiva da prática e gestão dos clubes de futebol e passou-se de uma prática e gerência amadora e simplória para algo mais especializado, sendo o mercado financeiro do futebol um dos que mais transações financeiras faz, conforme a exposição de Blumenschein (2013).

A gestão administrativa é necessária a nível mundial, dos países, dos Estados e das demais repartições, e é por esta razão que se fundou a FIFA³, as confederações continentais e regionais de futebol, e a nível dos países, as federações nacionais, como também as direções estatais e direções dos clubes,

¹ Santana, R. (2017). Veneno remédio – O FUTEBOL E O BRASIL. *Revista UFG*, 10(5). Recuperado de <https://www.revistas.ufg.br/revistaufg/article/view/48216>

² Do inglês Football Association.

³ Federação Internacional de Futebol.

não esquecendo os gestores particulares dos jogadores (vulgarmente conhecidos de empresários ou agentes dos jogadores).

Este estudo não abordará sobre o que acontece dentro das quatro linhas, pois este é o resultado de todo um processo feito nos bastidores pela comissão técnica, funcionários do staff e em especial pela diretoria do clube, uma vez que as decisões tomadas por ela impactam diretamente no desempenho em campo e ditará o rumo do clube no campeonato.

É sobre este impacto que nos aprofundaremos ao longo deste estudo e vários são os exemplos que esclarecem sobre este impacto, sendo necessária uma autoavaliação dos modelos administrativos que têm sido aplicados aos assuntos futebolísticos.

O objetivo é mostrar como o futebol brasileiro é impactado com a má gestão que assola em especial os grandes clubes em nosso país e dar o real panorama do que se passa com as instituições citadas. Este trabalho está composto por dois pontos, sendo que o primeiro, denominado gestão financeira, apresenta as ideias sobre as condições financeiras mais adequadas, os problemas de governança e gestão do futebol e segundo sobre as saídas exitosas de alguns clubes que hoje são exemplos justamente por fazerem a saúde financeira de seus quadros financeiros de modo correto.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 GESTÃO FINANCEIRA: Boa governança

Falar de gestão financeira leva-nos a falar de governança e deve ser feita da melhor forma possível. A boa liderança deve manifestar-se nas direções organizacionais através da prática do poder e do ajustamento de interesses diversos. Das várias precisões conceituais, foram escolhidas a de Andrade e Rossete (2007, p. 141) que apresentam a governança corporativa como "um conjunto de princípios, propósitos, processos e práticas que regem o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas"

Existe uma separação entre a propriedade e a sua gestão enquanto uma empresa e tal separação impulsionou o debate à volta do que deveria ser governança, uma vez que as organizações foram agitadas pelas transformações

econômicas e pela evolução capitalista a nível internacional. Assim, os proprietários, cada vez mais, deixam a gerência de suas empresas na responsabilidade de terceiros por eles contratados.

Diante deste cenário, é fundamental que os interesses dos gestores e dos acionistas coadunem o máximo possível. Quanto maior for a rede organizacional maior serão os custos operacionais (KLEIN, 1983). Na busca de eliminar as discrepâncias entre as intenções dos proprietários e as dos gestores, como também a de diminuir os custos operacionais, surgiram, segundo Williamson (1996), os conhecidos mecanismos de governança, que apresentam práticas internas e externas. As primeiras dizem respeito às estruturas administrativas e as segundas dizem respeito aos cumprimentos de certos padrões desejados por vários grupos hierárquicos globais, que se apresentam, muitas vezes, como unidades regulatórias.

Consoante às suas perspectivas, vários pesquisadores tentaram formular determinadas práticas governativas, dentre os vários princípios que são considerados como elementos de tais práticas fazendo aqui saliência a quatro princípios como sendo estes que espelham o que alguns pesquisadores deste assunto defenderam. Em outras palavras, citaremos aqui duas organizações, a IBGC (2009) e a OCDE (2004), que apresentam os quatro princípios nestes termos:

- **Equidade:** é a faculdade que os acionistas têm de agir de forma justa no que corresponde ao envolvimento nos produtos das operações e na prática dos seus direitos e deveres. Este é o princípio que bane a desigualdade no interior dos acionistas.
- **Transparência:** flexibilidade e pertinência nas informações. A disponibilização de dados cruciais para a organização não deve ser vista apenas como obrigação, mas deve ser cultivado o desejo de informar sempre de forma clara e pontual.
- **Prestação de contas:** os dados referentes a contabilidade da empresa devem ser bem registrados e tornados públicos, os gestores são responsáveis de qualquer eventualidade concernente às contas.
- **Cumprimento conforme das regras:** a observância das diretrizes internas é fundamental para se alcançar os objetivos traçados.

O contrário disto é má governança, uma prática que muito assola a esfera do futebol brasileiro, incentivada pela falta de profissionais na área da gestão futebolística e muitas vezes ocorre por falta de vontade de alterar o quadro da situação desajustada.

1.2 Modelos de Negócios

Sobre a governança, que deve obedecer a princípios orientados a certos objetivos, ressalta-se que é importantíssimo que neste estudo se trate sobre os modelos de negócios. Este é um conceito que surge na metade do século XX – anos 1950 – no léxico científico, no momento apresentava-se de forma menos precisa e tal precisão começou a ser feita no último quarto do mesmo século, em 1975, por Edward Konezal, que pretendia delimitar a expressão modelos de negócios na área da gestão, conforme estudado por Mattar (2012).

A pretensão de Konezal fez com que nos tempos posteriores se formulasse três perspectivas de modelos de negócios, a ligada com a tecnologia, a ligada com as organizações e a ligada com a estratégia. A perspectiva que se destacou mais é a ligada com a tecnologia informativa e a todo salto tecnológico verificados no "*big bang*" da internet e tais mudanças espelharam possuíram uma força de influência em variadas áreas da economia (MAZZEI, 2012).

A segunda perspectiva enfoca na estruturação e no ordenamento empresarial, sabendo-se que aqui um modelo de negócio é sempre orientado para a sustentação de uma empresa tendo em conta fatores internos e externos. A última perspectiva surge já no século XXI e volta-se também para o setor empresarial, mas não se preocupando com a estruturação empresarial e sim com a planificação e implementação desta num futuro longo ou breve, levando em conta as concorrências (idem, 2012).

A partir destas três perspectivas as abordagens à volta dos modelos de negócios são sustentadas por duas metodologias distintas: a ótica estática e a ótica transformacional. A primeira ótica atribui ao modelo de negócios a responsabilidade de velar pelas receitas e custos da estrutura empresarial. A segunda ótica atribui-lhe a responsabilidade de incrementar modificações e programações que rejuvenescem o perfil funcional empresarial atualizando-o no tempo e no espaço de atuação (MATTAR, 2012).

Os modelos de negócios possuem a função de organizar os afazeres empresariais (CHESBROUGH, 2010) procurando com isso manter sua estabilidade (DEMIL and LOCOCQ, 2010). As duas óticas ditas, a estática e a dinâmica ou transformacional, são importantes para o entendimento dos modelos de negócios que os clubes futebolísticos brasileiros utilizam para o exercício da gestão administrativa.

1.2.1 Caracterizações dos modelos de negócio no futebol

Depois de termos uma compreensão sobre o que são modelos de negócios na sua concepção mais clara, é fundamental que tratemos dos modelos de negócios aplicados ao futebol. O contexto do futebol tem sofrido grandes mudanças, quer seja no âmbito socioeconômico, quer seja no esportivo. O futebol é um catalisador importante dentro da sociedade e, é por isso uma atividade que gera lucros e provoca atrações econômicas.

O crescente consumo dos vários esportes, como também de seus serviços, como equipamentos e publicidades, só demonstram o fortalecimento de sua influência socioeconômica. Nesta linha de pensamento, a televisão tornou os esportes em espetáculos, onde os atletas e as equipes são publicizados e seus trabalhos consumidos. A espetacularização do esporte, na visão de Di Giovanni (2005), impulsionou o interesse de se fazer um envolvimento econômico mais agudo por parte de vários agentes econômicos e exemplo disto são os patrocínios protagonizados por várias empresas estatais e privadas, mormente a Adidas, Heineken, Coca-Cola, Fly Emirates, Crefisa, no Palmeiras e a Sonangol⁴ (patrocinadora do clube Atlético Petrolífero de Luanda) e a Endiama⁵ (patrocinadora da Sagrada Esperança) dois clubes de futebol em Angola – África, para demonstrar que em todos os campeonatos do mundo o patrocínio é imperativo.

Sendo o futebol o esporte mais praticado e apreciado no mundo, ele tem produzido uma grande movimentação na economia, colocando vários atletas nas listas dos milionários, garantindo salários exorbitantes. Só para termos uma ideia do que estamos analisando, olhemos para a Premier League que na temporada 2018-2019 arrecadou em receitas um valor superior a 5,1 bilhões de libras, dos

⁴ Empresa estatal de exploração petrolífera angolana.

⁵ Empresa estatal de exploração diamantífera angolana.

quais 3,7 bilhões (72,5%) foram arrecadados pelos direitos de transmissão e 1,4 bilhões foram arrecadados pelas receitas comerciais. Por outro lado, o governo inglês, por causa do crescimento das receitas da Premier League, conseguiu arrecadar em impostos 2,3 bilhões de libras (DELOITTE, 2020).

Até aqui está claro o contributo das mídias no que diz respeito ao crescimento financeiro dos clubes, como também os patrocinadores ganham através da comercialização de produtos e como até o governo se beneficia do futebol em termos financeiros (idem, 2020).

Não obstante ao desejo de maximizar seus lucros, os clubes futebolísticos desejam afincadamente as vitórias em cada partida, esforçando-se sempre em ocupar melhores posições. Os atletas, por sua vez, não almejam apenas salários exorbitantes, mas sonham e buscam bom desempenho em cada jogo e em cada temporada.

Os clubes, para maximizarem seus sucessos em termos de vitórias e conquistas de títulos, devem investir muito, chegando a ocorrer que as receitas apenas cubram os custos, isto é, os lucros não vêm sem se fazer um investimento sério e tais exigências de financiamento faz com que alguns clubes se endividem.

A partir dos expostos nos dois parágrafos anteriores, pode-se entender que o investimento financeiro do futebol se apresenta como um "círculo virtuoso" e Baroncelli e Lago (2006) exploram muito bem esse conceito. Segundo os autores, o círculo virtuoso como prática de investimento no futebol começa com os recursos alocados para a contratação e assalariamento dos jogadores. Feita a contratação e assegurados os salários, a equipe técnica terá a missão de torná-los capacitados a enfrentar as partidas e vencê-las. A boa reputação dos jogadores em campo atrairá espectadores, trará patrocinadores e acima de tudo ganhará troféus. Assim, surge o lucro como recompensa do bom desempenho.

O desejo de ganhar partidas e campeonatos associado à necessidade de investimento e a obtenção de lucros faz com que se exija aos clubes perenes modelos de negócios e que pautem por uma gestão administrativa e financeira profissionalizada. A gerência do clube deve estar nas mãos de pessoas de alta expertise no assunto.

Para incrementar um reforço financeiro, a UEFA (União das Federações Europeias de Futebol), no ano de 2009, implementou a política do Fair Play

Financeiro, que entrou em vigor desde a temporada 2011-2012. É uma ferramenta que intui a sustentabilidade dos clubes no que diz ao aspecto financeiro dos mesmos, estipulando que cada clube desta confederação deve ter um input financeiro que contemple o acréscimo de cinco milhões ao valor ganho no último triênio desportivo (UEFA, 2010).

É fundamental que se estabeleça um equilíbrio entre os fluxos das receitas, para a salvaguarda de uma estabilidade financeira a longo prazo.

1.3 A Gestão dos Clubes Brasileiros

Os clubes da série A e B que jogam no campeonato nacional foram alvos de um estudo feito por Silva, Teixeira e Niyama no ano de 2007. Estes analisaram a relação existente entre o porte e a performance. Duas hipóteses foram levantadas e testadas relacionando a evidenciação da contabilidade com as receitas e a performance. Os resultados mostram que quanto maior for as receitas obtidas maior será o grau de evidenciação e é frouxa a influência da performance dos clubes nas decisões de demonstrar informações relativas às finanças. (SILVA; TEIXEIRA; NIYAMA, 2009).

Um outro estudo centrou-se em 8 dos principais clubes do Rio de Janeiro e São Paulo onde verificou-se a relação existente entre a gestão e a performance destes clubes nos campeonatos que participam. Este estudo sugere que não se verificou no período 2010-2011 relação considerável entre as variáveis econômicas e os desempenhos nas competições.

Paradela (2016) dá a conhecer que houve várias investidas do governo brasileiro para cobrir e sanar as dívidas contraídas pelos clubes de futebol, sendo que a maioria de tais dívidas eram de natureza tributária. Assim, no ano de 1994, levantou-se a proposta de se renegociar as dívidas, o mesmo aconteceu em 2000 com o Programa de Recuperação Fiscal (REFIS), mas ambas propostas foram um insucesso.

No Brasil revela-se muitos talentos no futebol e há também muitos torcedores deste esporte; em contrapartida apresenta um modelo administrativo semiprofissional, inábil para uma administração desejada que corresponda ao mercado futebolístico. Esta realidade fez com que a Lei nº 9.615/1998 – a Lei Pelé

– proposta em 1998 pelo antigo astro do futebol, na altura já Ministro do Desporto, Edson Arantes do Nascimento (Pelé) não plenamente ativada (MEZZADRI, 2013).

Uma outra tentativa de reverter a situação econômica dos clubes foi a Timemania, que surge em 2006 e que além do insucesso revelou a ineficiência dos sistemas administrativos e ainda mais, fez vir à tona certos escândalos financeiros, como lavagens de dinheiro (PARADELA, 2016).

Por serem considerados como empresas que não possuem fins lucrativos, sendo apenas um espaço privativo formalizados (PINASA, 2004), aos clubes de futebol é feita a isenção de alguns tributos federais, como o Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ), o Programa de Integração Social (PIS) e a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS).

A gestão dos clubes de futebol brasileiros sempre esteve ligada a um "plano de salvação" por parte do governo, é nesta situação que em 2015 surgiu o Programa de Modernização da Gestão e Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT), que segundo a Lei nº 13.155/2015:

Estabelece princípios e práticas de responsabilidades fiscal e financeira e de gestão transparente e democrática para entidades desportivas profissionais de futebol; institui parcelamentos especiais para recuperação de dívidas pela União, cria a Autoridade Pública de Governança do Futebol – APFUT; dispõe sobre a gestão temerária no âmbito das entidades desportivas profissionais (BRASIL, 2015).

Na mesma linhagem que as empresas com o status de Sociedade Anônima, em 2003, começou a ser cobrado aos clubes a realização de auditorias em sua íntegra e o resultado fosse publicado em jornais com destaque nacional (SILVA, 2009).

As auditorias revelaram que apesar de os clubes estarem atenuados de tributarem certos impostos (todos os impostos federais), suas dívidas com outros tipos de impostos eram notórias, como é o caso do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) e Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) (idem).

O PROFUT, com o intuito de reverter tais situações que se repetiam, favoreceu que as obrigações fundiárias dos clubes fossem feitas de forma parcelada, como também possibilitou que se reduzissem as multas acrescidas aos impostos até 70%, os juros deixaram de ser considerados até 40% e os encargos dos débitos foram zerados (MEZZADRI, 2013).

Os efeitos do parcelamento instituído pelo PROFUT foram claros e grandiosos, pois, em 2015, o desconto atingiu a cifra de R\$ 685.000.000 e, no total,

20 clubes de futebol conseguiram um superávit igual a R\$ 147.000.000, aumentando assim a receita deles. Tais clubes transitaram para os indicadores positivos. Esta ação ainda carece de uma análise que torne seus efeitos a longo prazo, por uma questão cautelar, dado a ineficácia dos outros programas já realizados (Ibidem).

O PROFUT brasileiro assemelha-se ao Fair Play Financeiro e Trabalhista europeu abordado anteriormente segundo (MEZZADRI, 2013) e ambos desejam que os clubes ajam transparentemente, não possuindo dívidas acumuladas e atrasadas, controlando os gastos de forma produtora, investindo de forma sustentável. A vantagem que os clubes têm de gerirem-se não recorrendo sempre às dívidas e se eventualmente acontecer quitarem dentro do prazo é de passarem aos investidores uma postura de administração responsável.

A exigência de uma administração transparente requer, concomitantemente, que haja gestores qualificados e éticos, buscando resultados abonatórios e lícitos, isso trará prosperidade para o clube e satisfação para os torcedores, já que essa boa ação facilitará na aquisição de bons jogadores, algo que é um grande bônus para o alcance de bons resultados.

Quanto aos jogadores, em especial, os melhores atletas desejam sempre jogar em equipes que apresentam uma gerência "invejável", daí que muitas das vezes, um dos grandes motivos que leva os jogadores a permanecer ou abandonar a equipe é a forma como ela é gerida (MEZZADRI, 2013). Daí que as decisões administrativas devem velar pelos interesses dos jogadores.

Segundo Zenone (2014), perder um jogador por causa de tomada de decisões imprudentes pode fazer com que os clubes percam seus torcedores, uma vez que os torcedores dos clubes se prendem nos jogadores de prestígio, razão disto é fato de que os ingressos dos jogos entre os clubes de renome com jogadores de renome tendem a terminar em prazos muito curtos.

1.4 Fontes de Receitas

Durante grande tempo, os clubes brasileiros tinham na venda do passe dos jogadores a única fonte de receita, mas de um tempo para cá foi necessário que encontrassem novas fontes, daí que era necessário que o futebol fosse explorado

numa perspectiva que mantivesse a autos sustentação dos clubes (ZENONE, 2014).

Nos dias de hoje, o futebol é encarado como um negócio com uma estrutura própria, que oferece bens e serviços a determinados consumidores, daí que há que se ter estratégias comerciais especializadas ao esporte. A maneira de perceber o futebol no país evoluiu, a gerência dos clubes assemelhou-se às da gerência as das empresas convencionais e isso deve-se também a um impulso oriundo da legislação e da transformação do mercado a nível global, onde adicionou-se vários entes, como é o caso da mídia (Idem, 2014).

Evoca-se, nos dias de hoje, uma gestão profissionalizada por causa do imperativo do alastramento das receitas como também da extensão dos recursos a serem administrados. A esfera do futebol brasileiro é competitiva e exige dos clubes investimentos conceituados e uma estruturação de trabalho capaz de corresponder com o mercado. Isso justifica a movimentação feita pelos maiores clubes brasileiros, de mais de R\$ 500.000.000 na época de 2018, tal como apurou o Itaú BBA (2018).

Quatro são as principais fontes de receitas, onde podemos citar, aleatoriamente, as seguintes: cotas televisivas, venda de ingressos, patrocínios e fornecimento de materiais esportivos, uso de uma marca e cessão com os jogadores (SOUZA, 2004). A estas quatro fontes acrescenta-se a cota mensal dos associados e o valor por participação nos campeonatos, venda de jogadores (COSTA, 2005). Totaliza-se assim, sete (7) fontes de receitas, porém, serão conceituados quatorze (14) fontes de receitas, pois, outros autores também elencaram certas fontes de receitas como é o caso do merchandising (TAYLOR, 1998), receitas de estádio, cotas de patrocínio, licenciamento e exposição da marca, fornecimento de matéria prima (BLUMENSCHHEIN, 2013), patrocínio e publicidade, títulos (SOARES, 2005), sócios (PEREIRA, 2014) e a Timemania, Decreto n. 6.187 (2007). A conceituação e as exemplificações das fontes de receita seguirão a ordem cronológica de suas colocações, não especificando aqui a ordem de fontes primárias ou secundárias, haja vista que todas são relevantes para quaisquer clubes de futebol (ZENONE, 2014):

Merchandising: é uma fonte de receitas que se versa na venda por parte do clube de produtos quer seja físico ou serviços com a marca do clube, por exemplo, "Cerveja Brahma para Palmeirenses".

Fornecimentos de materiais: consiste num acordo bilateral entre o clube e uma empresa, onde esta compromete-se em fornecer materiais esportivos àquele, como exemplo o fornecimento de meias, chuteiras etc.

Cotas televisivas: diz respeito ao valor que as emissoras televisivas têm de pagar a transmissão das competições, em regra, tal valor é acertado e distribuído entre os clubes, por exemplo, a transmissão dos jogos da Taça Libertadores pela SBT ou o campeonato brasileiro pela Globo.

Vendas de ingressos: é receita oriunda da venda dos bilhetes de ingresso aos estádios, por regra, os bilhetes são vendidos pelos clubes de casa, neste caso se o Flamengo visitar o Palmeiras, este último é quem venderá os bilhetes.

Venda de jogadores: a venda de jogadores gera dinheiro para o cofre do clube já que o dinheiro da venda não vai para as contas do jogador, por exemplo, a venda de Neymar ao Barcelona e a sua posterior venda para o PSG geraram e geram milhões de Euros para o Santos Futebol Clube, clube de formação do astro brasileiro.

Patrocínio e publicidade: estas são duas práticas muito recorrentes, várias instituições patrocinam recebendo em troca a publicidade de sua marca nos equipamentos dos futebolistas e noutras formas de publicidade, a exemplo disto temos as publicidades das cervejas Brahma, Heineken e outras marcas de produtos e empresas diversos.

Títulos: as competições vencidas geram receitas porque há premiação financeira para o vencedor. Os outros qualificados até que podem receber alguma coisa, mas os que saem em primeiro lugar tendem a receber uma quantia maior, por isso, luta-se muito vencer a *Champions League*, o Mundial e qualquer outra taça, não apenas pelo mérito, mas também pela quantia em jogo, já que a receita é necessária para um clube.

Timemania: é um mecanismo cautelar de gerar receitas direcionadas a colmatar certas dívidas previdenciárias como também Federais através da Caixa Econômica Federal.

Receitas de estádio: mais do que os ingressos que são vendidos, estando já no estádio, os torcedores poderão adquirir certos bens e serviços, por exemplo, comprar algo nas dependências do estádio.

Licenciamento de marcas: diz respeito ao contrato que se estabelece com certas empresas produtoras de produtos para jogadores, clubes ou mesmo federação, por exemplo, o contrato que certos clubes têm com a cervejarias, quando estampam seus símbolos em produtos etc.

Fornecimento de matéria-prima: tem a ver com a cedência de insumos, como bebidas e comidas por parte de algumas empresas, como também a disponibilidade de meios para transportar os atletas e os torcedores, sempre que for necessário.

Cotas de patrocínio: é uma cota dada por aqueles que pretendem expor suas marcas por intermédio dos clubes.

Exposição de marca: está ligada ao consumo do próprio futebol e de tudo ligado a si, por exemplo, os torcedores compram esse produto ao assinarem em certos canais.

Sócios-torcedores: é uma modalidade de gerar receitas aos clubes que é muito frequente nos dias de hoje. Os sócios pagam um certo valor ao clube com o objetivo de ajudá-lo, em contrapartida, os sócios também se beneficiam disto pela redução no preço dos ingressos e de outros benefícios.

Em complementação às fontes de receitas, alguns apontariam as multas e os juros dos contratos, mas existe uma complexidade nos balanços dos clubes, que não os divulgam com clareza, não fazendo balancetes claros, como os que vão acabar punindo clubes perante a FIFA, conforme veremos adiante.

Como já afirmado desde o princípio, a fonte de rendimento dos clubes deve ser sempre maximizada, facilitando a sua manutenção e o seu desempenho melhorado, para tal, as decisões administrativas devem condizer com o plano traçado.

Em vários clubes brasileiros nota-se uma dependência única nas vitórias como meio de subsistência, mas isso não basta, é necessário diversificar as fontes, procurando ao máximo explorar as fontes elucidadas anteriormente. Nos dias de hoje, uma administração de um clube que não se preocupa em diversificar suas fontes de renda é uma administração distraída e que periga o presente e o futuro

do clube, pois, são tantas as exigências econômicas que sobrecarregá-las numa única fonte de rendimento é um "suicídio financeiro", conforme afirma Zenone (2014). A diversificação das fontes de receitas mais do que ser vista como uma forma de sobrevivência deve ser encarada como um meio de exploração das potencialidades financeiras oferecidas pelo "negócio futebol".

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho optou por uma pesquisa bibliográfica, cujo valor, conforme Severino (2000), está no ato da explicação por meio de referências e conhecimentos teóricos disponíveis em documentos diversos. Esta forma metodológica visa o conhecimento e análise de contribuições da cultura ou ciência sobre assuntos específicos. Gil (1999) conceitua a pesquisa bibliográfica como uma forma desenvolvida por meio do embasamento em material já elaborado, obtida especificamente em livros ou pesquisas científicas.

ANÁLISES E DISCUSSÕES

Desempenho esportivo de alguns clubes

Depois das análises conceituais feitas até ao momento, é relevante que se foque na abordagem dos vários clubes do mercado nacional, para que se possa ver e analisar as teorias até aqui argumentadas em situação precisas. Como já discorrido até aqui, o desempenho esportivo é resultado de vitórias nos jogos e como também de uma boa gestão que proporciona o crescimento dos ativos do clube, assim, neste item, serão abordados bons resultados em campo, como também dos bons resultados financeiros de alguns clubes do nosso país.

No período de 2014 a 2018, foram dois os clubes que venceram dois campeonatos brasileiros, o Corinthians e o Palmeiras. Por outro lado, o Flamengo não conquistou nenhum título de expressão, mas como resultado de seus bons desempenhos nas partidas, conseguiu um lugar na taça dos Libertadores; já o Atlético-PR, Chapecoense e Fluminense, no período de 2014-2018 não estiveram entre os cinco (5º) primeiros classificados (SENECHAL, 2020a, 2020b). Estes são alguns exemplos.

Ainda no período 2014-2018, o Grêmio e São Paulo tiveram maiores sócios torcedores, o destaque faz-se ao Clube de São Paulo, que não demonstrou bons resultados em campo, mas conseguiu o número mais elevado de sócios torcedores (GLOBO ESPORTE, 2018).

Os clubes possuidores de estádio próprio tendem a ter muitos lucros, mediante a venda de bilhetes, aluguel dos camarotes etc. É nítida a diferença das receitas conseguidas por clubes que possuem estádios com relação aos que não possuem e foi neste sentido que o Corinthians, em 2015, direcionava quase todos seus recursos para a quitação de seu estádio. (SENECHAL, 2020a, 2020b)

Um pouco avante serão tratados os indicadores econômicos de alguns clubes no período já em análise (2014-2018) e é possível perceber que a liquidez corrente de vários clubes apresenta um valor inferior a 1, situação muito indesejável no que diz respeito as finanças de uma instituição. As obrigações a curto prazo de tais clubes superam os ativos circulantes e a única exceção é a Chapecoense, que nos anos de 2016 e 2017 teve um índice superior que 1, sendo que tal índice quer dizer que conseguiu quitar suas dívidas e resguardar algum ativo para os cofres do clube (SENECHAL, 2020a, 2020b).

Atlético-MG e Fluminense são dois clubes que estavam numa situação péssima e apresentaram índices indesejados e um péssimo empenho nos jogos. Diante de índices negativos, no ano de 2017, vários clubes procuraram recuperar as baixas registradas nos anos anteriores e isso foi possível para o Palmeiras e Flamengo, mas não para o Cruzeiro, Grêmio, Atlético-MG e Fluminense, já que seus ativos eram reduzidos devido aos prejuízos relacionados aos investimentos (idem, 2020a, 2020b)

Em 2016 e 2018, o São Paulo foi o que fugiu da vaga de decréscimo nos índices. Quanto menor um clube for dependente de terceiros, melhor estará sua situação financeira, é por esta razão que o clube paulista decidiu que 50% das vendas de cada jogador seriam destinadas para saldar os endividamentos. (GESTÃO ANUAL, 2017).

Exemplos de má gestão no futebol: A crise esportiva do Cruzeiro e balanços ruins do Corinthians

Alguns dos maiores times do país, como Cruzeiro, Corinthians e São Paulo são organizações sem fins lucrativos, com executivos poderosos escolhidos por voto popular entre os membros dos clubes. Os críticos dizem que o resultado é má gestão financeira e, em alguns casos, corrupção (SENECHAL, 2020a, 2020b).

Inicialmente, consideramos necessário falarmos dos clubes em situação de crise esportiva, que segundo um estudo feito por Alexandre Senechal (2020a, 2020b) são os clubes Cruzeiro e Corinthians, a exemplificar. A escolha destes clubes se deu pela ampla exposição de suas crises financeiras, em especial a do Cruzeiro, que está se dirigindo para o terceiro ano consecutivo na segunda divisão. A mídia televisiva, em especial, noticiou exaustivamente a condição financeira destes dois clubes, motivo este que levou à escolha dos dois para exemplo.

O Corinthians está vivendo uma situação de calamidade esportiva talvez semelhante à do Cruzeiro, ainda que os resultados dentro de campo não sejam os mesmos. O Cruzeiro viu-se eliminado da série principal (A), encurralado em dívidas e metido em situações criminosas que foram alvos de investigação por parte dos órgãos judiciários.

O Corinthians e Cruzeiro são os clubes que obtiveram onze pontos negativos, segundo apurou o índice do PLACAR/Itáu BBA citado pela revista VEJA (2021).

Corinthians

O Corinthians, em seu último balanço baseado em dados do ano de 2019, registrou uma dívida aproximada à R\$ 650.000.000.

A causa desta dívida é a prática amadora ou nociva dos cartolas, pois o clube também registrava altos ganhos com os direitos de transmissão, como aconteceu com o Palmeiras, todavia, não souberam gerir tais frutos, já que as receitas eram superiores que as despesas.

Nesta perspectiva, o consultor do Itáu BBA, Cesar Grafietti, afirma em reportagem da revista VEJA (SENECHAL, 2020a) que "o Corinthians é um caldeirão e falta estabilidade para fazer com que as receitas e os custos caminhem de forma equilibrada (...) para poder brigar no nível do Flamengo e Palmeiras."

Os gastos relacionados às comissões contratuais feitos pelo Corinthians, apresentam-se como os maiores do futebol nacional e é ao mesmo tempo uma das grandes barreiras para o seu desenvolvimento, a respeito disto, o economista diz que:

Apesar de ter o maior contrato de TV e ter melhorado a receita de publicidade, ainda é um clube que gasta demais e investe muito. É um dos que mais paga valor para agente, comissão, um dos que mais contrata. Ano passado fez muita contratação. Gasta muito e de forma ineficiente. (SENECHAL, 2020a).

A análise de Grafietti corrobora com o que já se abordou nos subpontos anteriores no que diz respeito ao benefício de ter um estádio e se tendo-o, o clube arrecada receitas. Já não o tendo, o clube terá de reembolsar o aluguel e isso são gastos, o que ocorreu com o Corinthians que registra anualmente um déficit igual a R\$ 100.000.000, gastos para o estádio e para a sede social. Conforme Grafietti explica:

A partir de 2015, o clube perdeu a bilheteria para pagar a dívida do estádio, que não tem valores públicos e não conseguimos saber como está sendo feita. O valor já chegou em torno dos 60 milhões de reais por ano. Quando o campo não ajuda, a renda diminui – ano passado foi de 38 milhões. O clube social custa entre 40 e 45 milhões. O futebol tem que pagar a conta. (idem)

Cruzeiro

A história do clube do Cruzeiro fala por si. A diretoria da equipe mineira foi há mais de um ano perseguida por uma investigação policial sobre suspeita de lavagem de dinheiro e fraude. Com a dívida chegando a mais de US\$ 100 milhões em 2020, o clube parou de pagar os salários dos jogadores. Depois de uma temporada dolorosa e amarga campanha no campeonato da série A, o clube foi rebaixado para a segunda divisão pela primeira vez em sua história. Está caminhando para sua 3ª temporada na segunda divisão.

A sobrevivência do Cruzeiro está agora em questão, com as finanças provavelmente ainda mais afetadas pela queda nas receitas de direitos de televisão e venda de ingressos na divisão inferior. Quase 40% das receitas dos clubes brasileiros vêm de direitos de TV, enquanto outros 24 por cento vêm de transferências de jogadores, de acordo com um estudo citado (SENECHAL, 2020a).

Quando caiu para a série B, revelou-se a crise do clube mineiro, muito causada pela gestão de Wagner Pires de Sá e gestões anteriores, que acumularam

déficits anuais desde 2011 (DUARTE, 2019). Com gastos estratosféricos, as dívidas foram crescendo e a venda de atletas, uma das saídas explicadas neste artigo para aquisição de renda, deixou de ir para o caixa do clube e o colapso se instaurou.

Balanço divulgado pela reportagem citada (DUARTE, 2019) revelava em 2019 uma dívida de mais de R\$500.000.000. O presidente na época, Zezé Perrela, afirmou que já passava de R\$700.000.000. Isso tudo amadoramente, sem nem passar por conselho fiscal. O time tentou, segundo dados da reportagem, empréstimo em fundo inglês de investimento, mas tudo foi por terra quando novas denúncias de irregularidades foram reveladas pela imprensa.

Ainda na reportagem de Duarte (2019), reveladora da má gestão bem antes do descalabro que culminou em punição da FIFA e perda de pontos que sacramentou a permanência do clube mineiro na segunda divisão em 2020, essa má gestão veio acompanhada de cenários políticos conturbados que se agravou em 2017, quando o presidente Wagner Pires de Sá rompeu com seu antecessor, Gilvan Pinho de Tavares. Isso ocorreu porque o vencedor do pleito confirmou que Itair Machado comandaria o futebol do clube. Isso desencadeou crise interna política, culminando em brigas na justiça.

Após o rebaixamento do clube, um conselho gestor foi instalado na administração, que conseguiu com algumas boas técnicas de gestão, conforme explicitadas nesse artigo, diminuir folha salarial em 3/4 e reduzir despesas de setores diversos. O conselho buscou renegociação de dívidas do clube mineiro com outras agremiações em relação a jogadores e contratou a consultoria Kroll para investigar as gestões anteriores visando maior transparência para o clube (DUARTE, 2019). Essa auditoria demonstrou que quase quarenta milhões foram utilizados para pagamentos indevidos, suspeitos ou irregulares entre 2017 e 2019, demonstrando que a má gestão sistêmica foi uma das causadoras primárias da queda do time da primeira para a segunda divisão do futebol brasileiro, sem perspectiva de retorno.

O clube está passando por um choque de realidade, demonstrando que a boa gestão financeira, que veremos a seguir, é vital para que o esporte e os clubes possam promover melhores espetáculos aos torcedores.

Há um cenário bem mais restrito para gestões amadoras e com menor espaço ainda para erros. Os clubes como Cruzeiro e Corinthians, exemplificados neste trabalho, precisam entender o valor da boa gestão e do equilíbrio das finanças para que os trabalhos a longo prazo possam prosperar. Adquirir essa mentalidade evitará o rebaixamento, perda de pontos por punições e aumento de dívidas que tornar-se-ão impagáveis no futuro.

Exemplos de boa gestão no futebol: A hegemonia de Flamengo e Palmeiras

O ano de 2016 marcou o início de mudanças do "costume" do futebol nacional. O brasileiro amante do futebol foi acostumado a apreciar vários clubes que se apresentavam como "reis" e não havia apenas dois expoentes como na atualidade, que passou a existir desde aquele ano, algo que continua até agora (SENECHAL, 2020a, 2020b).

Palmeiras e Flamengo estão dominando o futebol nacional desde 2016, representando inclusive o país em competições continentais. Ambas as equipes dividem o poder apenas entre si, sem deixarem espaço para os outros e chegam mesmo a serem comparados como o Barcelona e Real Madrid das temporadas passadas, a exemplificar que de 2000 a 2020, somente não foram campeões em três temporadas, monopolizaram suas ligas, conforme pesquisa deste autor.

De acordo com Castro (2021), de 2019 para cá, Palmeiras e Flamengo foram finalistas em todas as edições da Libertadores, esta que a nível continental, é o mais importante torneio de futebol. Tal poderio e estabilidade que estes dois clubes usufruem é resultado de um bom aproveitamento do ambiente financeiro na esfera do futebol nacional.

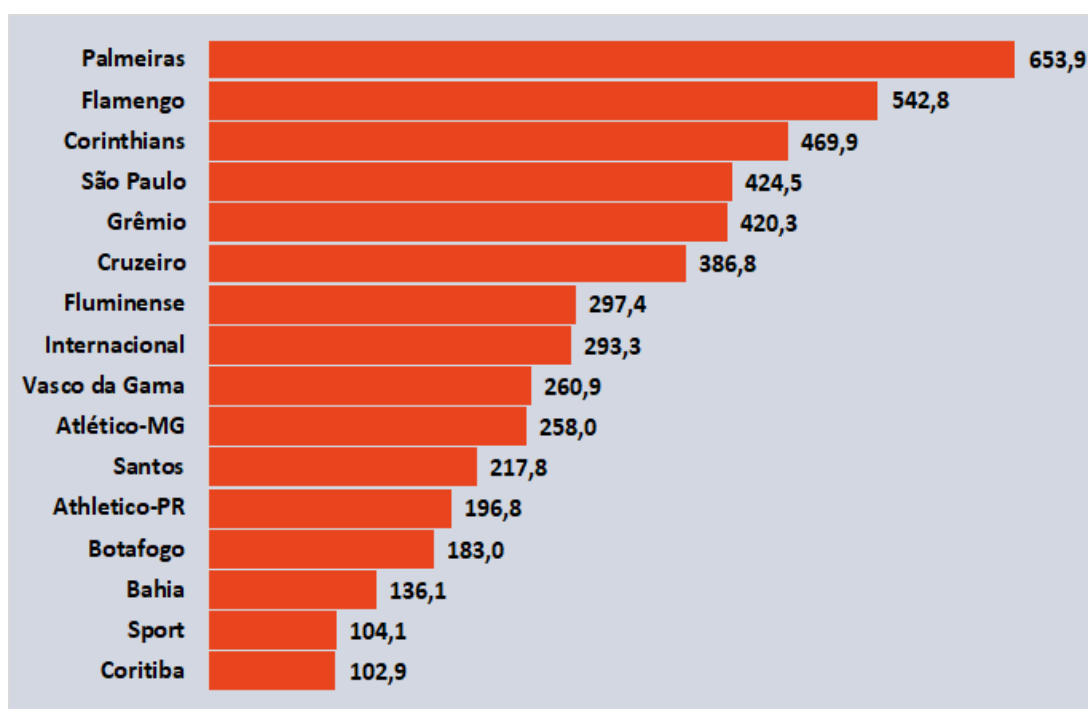
Tal como afirmou a segunda cabeça da presidência de marketing do Flamengo, Gustavo Oliveira, em entrevista à Revista Veja, "passamos por uma série de percalços quando a prioridade era reduzir as dívidas" (CASTRO, 2021, p. 77). Como já foi dito anteriormente, as finanças não dão avanços quando o clube está endividado e o entrevistado ainda continua "quando foi possível, fizemos investimentos altos que foram certos" (idem). As palavras deste profissional técnico do futebol só provam o que já afirmamos desde o princípio: no futebol, para se ter sucesso, é necessário que se faça investimentos corretos e gestão financeira profissional e adequada.

Em 2015, dois anos depois de começarem as reestruturações administrativas e financeiras no Flamengo, o Palmeiras iniciou uma jornada de mudanças, impulsionada pela parceria com sua patrocinadora, a Crefisa. Essa jornada de mudanças foi sustentada financeiramente, em maior porcentagem, pelos direitos de transmissão pagos pela Globo (ibidem).

Percebe-se então que estes dois clubes foram visionários, souberam interpretar o momento e agir de forma certa. Outras equipes não e a este respeito, o consultor do Itáú BBA, Cesar Grafietti, anteriormente citado, afirma que "o problema não é a evolução do Palmeiras ou Flamengo, mas o fato de outros grandes não terem acompanhado esse caminho". (ibidem).

Conforme se pode ver na figura 1, os dois clubes dominaram o faturamento do futebol desde a época analisada. Vejamos o quadro do ano de 2018, ano em que Flamengo e Palmeiras disputaram o campeonato brasileiro de forma bem acirrada.

Figura 1: Faturamento do futebol (Os números estão em milhões de reais)



Fonte: SportsValue (site). Disponível em: [Palmeiras is the club with the highest revenues in Brazil – Sports Value](#)

Na figura 2, observa-se que este infográfico publicado recentemente mostra essa realidade, pautada na boa gestão e nas práticas de profissionalismo nas relações com o futebol.

Figura 2: Hegemonia dos clubes

A HEGEMONIA EM NÚMEROS

Eles mandam dentro e fora de campo

TÍTULOS NOS ÚLTIMOS CINCO ANOS >

FLAMENGO
 Brasileirão (2019 e 2020)
 Libertadores (2019)
 Supercopa do Brasil (2020 e 2021)
 Recopa Sul-Americana (2020)
 Carioca (2017, 2019, 2020 e 2021)

RECEITAS EM 2020* (em reais)

O MAIOR FATURAMENTO

TOTAL >

682 MILHÕES

EM DIREITOS DE TV >

267 MILHÕES

EM PATROCÍNIOS >

107 MILHÕES



TÍTULOS NOS ÚLTIMOS CINCO ANOS >

PALMEIRAS
 Brasileirão (2016 e 2018)
 Libertadores (2020)
 Copa do Brasil (2020)
 Paulistão (2020)

RECEITAS EM 2020* (em reais)

O SEGUNDO MAIOR FATURAMENTO

TOTAL >

650 MILHÕES

EM DIREITOS DE TV >

300 MILHÕES

EM PATROCÍNIOS >

127 MILHÕES



* Levantamento do Índice Placar/Itaú BBA, que leva em conta os valores referentes a 2020 recebidos em 2021

Os bons exemplos citados de Flamengo e Palmeiras enfatizam que, com gestões organizadas e aumentando organizadamente suas receitas, é possível conseguir sucesso de rendas e de resultados futebolísticos em campo, demonstrando que a boa administração também pode ganhar jogos e campeonatos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Até aqui, o estudo mostrou-se interessante, assentando-se no objetivo de mostrar como o futebol brasileiro é impactado com a má gestão que assola em especial os grandes clubes em nosso país e dar o real panorama do que se passa com as instituições citadas. Ainda que de forma básica, almejou-se demonstrar esse panorama.

Entender a dinâmica à volta das finanças do esporte futebolístico, além de ajudar a perceber como ela funciona, leva-se a entender as consequências caso ela não seja bem gerida pelos responsáveis administrativos, estes que são chamados de tempo a tempo a se profissionalizarem. O governo nunca pôs de lado os problemas administrativos e financeiros dos clubes, por isso, criou sempre mecanismos para ajudá-los, infelizmente, tais mecanismos fracassavam tudo porque não encontram um ambiente acessível à sua aplicação.

Ficou claro também que a arena do futebol brasileiro é muito fecunda, já que daqui saíram grandes nomes do futebol internacional, e isto deve ser motivo de mais trabalho e empenho por parte dos gestores do futebol brasileiro e não apenas um motivo para cruzar os braços. Muitos clubes têm tido grandes receitas, mas tais receitas não se efetivam em lucros fruto da má gestão que se refletem, inclusive em escândalos financeiros, como foi apurado por auditorias do PROFUT (BRASIL, 2015).

O investimento que se aplica no clube ajuda muito para que este cresça, ganhando jogos e competições. Não se pode pensar em fazer uma boa época sem dispor de certas condições necessárias para a prática do futebol, começando pelo próprio salário dos jogadores.

Dessa forma, o que este trabalho almejou descrever é o caminho da boa gestão no futebol, suas bases teórico-metodológicas, suas exemplificações para

aquisição de rendas para os clubes, os exemplos de má gestão e sucesso na administração dos clubes.

O que se pode entender é que se temos um exemplo nefasto administrações como as do Cruzeiro e Corinthians, por exemplo, devem ser evitadas e mais bem gerenciadas, para que se traduzam em retorno financeiro e conquista de campeonatos, que conforme citado destruiu sua vencedora história em virtude da má gestão, clubes como o Corinthians seguem seu exemplo, ainda que os maus resultados em campo ainda não tenham aparecido.

Este trabalho sugere aos gestores e investidores de clubes futebolísticos que invistam nos clubes e que haja uma fiscalização interna e imparcial das receitas para os clubes que ainda não têm gerência financeira adequada que passem a ter.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A.; Rossetti, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2007.

BARONCELLI, A.; LAGO, U. Italian Football, Journal of sports economics. (Vol. 7 No. 1). 2006.

BLUMENSCHNEIN, F. A cadeia produtiva do futebol no Brasil. In C. Campos et al. Futebol e desenvolvimento socioeconômico. **Caderno FGV Projetos**, 22, 78-85. 2013.

BRASIL. **DECRETO n. 6.187, de 14 de agosto de 2007**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Legislativo, Brasília DF, 15 set. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 09/10/2021.

BRASIL. LEI n. 13.155, de 04 de agosto de 2015. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Legislativo, Brasília DF. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 10/10/2021.

CASTRO, Luiz Felipe. Viramos a Espanha? **Revista VEJA**. In: Esporte. ed. 2759. pp. 76-77. 13/outubro/2021.

CHESBROUGH, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barrier. (Long Range Planning 43, Issues 2–3, Pages 354-363).

COSTA, J. V., Jr. Tratamento contábil dos direitos federativos – Algumas propostas para reflexão. **Boletim IOB** – Temática Contábil e Balanços, 7. 2005

DELOITTE. (2010-2020). Annual Review of Football Finance. Demil, B. & Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. (Long Range Planning 43, 227e246).

DEMIL, B. & LECOCQ, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. (Long Range Planning 43, 227e246).

DIMA, T. (2015). The Business Model of European Football Club Competitions. Process Economics and Finance (Vol. 23, Pages, 1245-1252).

DI GIONANNI, G. (2005). Mercantilização das práticas corporais: o esporte na sociedade de consumo de massa. **Revista Gestão Industrial**. v. 01, n. 01, p. 164-173, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GLOBO ESPORTE. Líder do ranking de 2018. Disponível em: <<https://globoesporte.globo.com/futebol/times/são-paulo/noticia/são-paulo-ultrapassa-corinthians-palmeiras-e-gremio-e-vira-lider-em-ranking-de-socios-torcedores-no-brasil.ghtml>>. Acesso em: 10/10/2021

ITAÚ BBA. (2018). **Análise Econômico-Financeira dos Clubes de Futebol Brasileiros 2018: Dados Financeiros de 2017**. Disponível em: <<https://www.itau.com.br/itaubbapt/noticias/noticias-e-conteudo/analise-economico-financeira-dos-clubes-de-futebolbrasileiros-2018>> Acesso: 09/10/2021.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2009). Código das melhores práticas de governança corporativa. 4. ed. **IBGC**. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/Codigo_julho_2010_a4.pdf>. Acesso em: 04/10/2021.

KLEIN, B. (1983). Contracting costs and residual profits: the separation of ownership and control. *Journal of Law & Economics*, Chicago, v. 26, n. 2, p. 367-374, jun. 1983.

MATTAR, Michel. Gestão de clubes de futebol. In: BASTOS, Flávia da Cunha (org.);

MAZZEI, Leandro Carlos (org.). **Gestão do Esporte No Brasil, Desafios e perspectivas**. São Paulo: Ed. ICONE EDITORA, 2012.

MEZZADRI, Fernando Marinho. As possíveis interferências do Estado na estrutura do futebol brasileiro. In: RIBEIRO: Luiz (org.). **Futebol e Globalização**. Ed. FONTOURA, 2013.

OCDE. Os princípios da OCDE sobre o governo das sociedades. 2004. Disponível em: <www.oecd.org/dataoecd/1/42/33931148.pdf>. Acesso em: 04/10/2021.

PARADELA, I. M. Dívidas tributárias dos clubes de futebol: breves considerações. In: **Revista Tributária e de Finanças Públicas**. v. 131. p. 12-14, 2016.

PEREIRA, L. F. (2014). O Torcedor-Consumidor: Identificação com os Clubes e Barreiras para a Adoção do Programa Sócio-Torcedor. (Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

PINASA, V. (2004). Estudios sobre la gestión de los clubes em Galicia. In: *Investigación y Marketing*. n. 83, p. 71-78.

SANTANA, R. (2017). Veneno remédio – O FUTEBOL E O BRASIL. **Revista UFG**, 10(5). Recuperado de <<https://www.revistas.ufg.br/revistaufg/article/view/48216>>. Acesso em: 10/10/2021.

SENECHAL, Alexandre (2020a). Corinthians e Cruzeiro: a má gestão em números. **Revista Placar**. Disponível em: <<https://placar.abril.com.br/placar/indice-placar-itaubba-corinthians-vive-crise-similar-a-do-cruzeiro/>>. Acesso em: 13/10/2021.

SENECHAL, Alexandre (2020b). Índice PLACAR/Itaú BBA: como foi calculada a nota de cada clube. **Revista Placar**. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/placar/indice-placar-itaubba-como-foi-calculada-a-nota-de-cada-clube/>>. Acesso em: 12/10/2021.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 21 ed., São Paulo: Cortez, 2000.

SILVA, C. A. T.; Teixeira, H. M; Niyama, J. K. (2009). Evidenciação contábil em entidades desportivas: Uma análise dos clubes de futebol brasileiros. In: **Congresso USP de iniciação científica em contabilidade**. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/anais/artigos92009/305.pdf>>. Acesso em: 04/10/2021.

SOARES, S. M. **A contabilidade nos clubes de Futebol**. (Monografia de Graduação). Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Nove de Julho. São Paulo, 2005.

SOUZA, F. A. P. **Um estudo sobre a demanda por jogos de futebol nos estádios brasileiros**. São Paulo: FEA/USP, 2004.

TAYLOR, R. As dimensões sociais do relacionamento comercial entre os clubes de futebol e suas comunidades. **Congresso Internacional EAESP de Gestão de Esportes – Fundação Getúlio Vargas**. São Paulo. 1998.

UEFA. (2010). Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2010. Disponível em:

<https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/74/41/25/1744125_DOWNLOAD.pdf>. Acesso em: 10/10/2021.

WILLIAMSON, O. E. The mechanisms of governance. New York-Oxford: Oxford University Press, 1996.

ZENONE, Luiz Cláudio. **Marketing Futebol Clube**. São Paulo: Atlas, 2014.