

UFRJ – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**GESTÃO PROFISSIONAL E O ENDIVIDAMENTO: UMA ANÁLISE DOS
PRINCIPAIS CLUBES DE FUTEBOL DO BRASIL**

RICARDO FERRARI DE CARVALHO

ORIENTADOR: DILO SÉRGIO DE CARVALHO VIANNA

Rio de Janeiro

2019

Resumo

O trabalho de revisão bibliográfica tem por objetivo analisar a relação entre uma gestão profissional e o endividamento dos grandes clubes de futebol do Brasil. Buscou-se apresentar a história do futebol no país e o início de sua profissionalização. Conceituar o que seria uma gestão profissional, ilustrando como ela funciona em grandes empresas e traçar um paralelo com os clubes de futebol. Foi abordado o endividamento e como está a situação financeira dos 20 clubes que compõem a Série A do Campeonato Brasileiro de Futebol no ano de 2019. Depois, buscou-se tentar traçar um paralelo da relação entre uma gestão profissional com o endividamento destes clubes. Os resultados das análises descritivas apontam que não foi possível chegar a uma conclusão de que a gestão profissional garante o menor endividamento.

Palavras- Chave: Gestão Profissional. Futebol. Endividamento.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
2. JUSTIFICATIVA	5
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	6
3.1 - História do Futebol no Brasil.....	6
3.2 - Início da Profissionalização do Futebol.....	7
3.3 - A Gestão Profissional	9
3.4 Gestão Profissional no futebol	11
3.5 – Endividamento	13
3.6 – Endividamento dos clubes.....	14
3.7 Análise Organizacional dos Clubes.....	16
4. METODOLOGIA.....	17
5. COLETA DE DADOS	18
6. ANÁLISE DE DADOS	18
7. CONCLUSÃO	22
8. REFERÊNCIAS.....	23

1. INTRODUÇÃO

No Brasil e em alguns países da Europa e América Latina, o futebol tem papel catalisador de interesse e atenção de muita gente, sem falar na importância econômica e social (NAKAMURA, 2015). O futebol é indiscutivelmente uma das indústrias mais rentáveis do mundo. O mercado do futebol tem movimentado entre R\$ 455 bilhões e R\$ 577 bilhões (OSWALD, 2014).

A criação da Lei Pelé (BRASIL, 1998), obrigou que, até o início de 2001, os clubes se transformassem em clubes-empresas. Desta forma, esta transformação fez com que eles adotassem estratégias de negócio (FERNANDES, 2000).

A modernização, tanto como instituição sob o ponto de vista administrativo, quanto pelo aspecto legal com a transformação em sociedade com fins lucrativos, representa a possibilidade de buscar recursos que garantam a remuneração das atividades e dos envolvidos. Também representa o fato de poder ampliar e beneficiar-se da indústria do esporte. Portanto, a definição de estratégias de negócio poderá facilitar ao clube a criação de um posicionamento único quanto ao ajuste das atividades da empresa à determinação das competências essenciais necessárias e das estratégias funcionais que passará a utilizar para competir (FERNANDES, 2000).

Há trabalhos que abordam a gestão profissional nos clubes de futebol, dentre eles: Amorim e Felgueiras (2012), Miller (2015), Nakamura (2015), Coutinho (2016), dentre outros.

Grande parte dos clubes brasileiros possuem dívidas exorbitantes, por gastar mais do que se arrecada. Um dilema sempre é vivido, o de gerar reserva de caixa polpuda visando períodos de instabilidade e de gastar grande parte para reforçar o time tentando alcançar grandes conquistas. Alguns defendem que gastando mais agora e conquistando títulos em curto prazo, o retorno é grande e se tornando constante formaria uma potência, porém o futebol não é uma ciência exata. O Botafogo que é o clube que mais deve no país, deve cerca de 672 milhões de reais, já o Ceará é clube da Série A do Campeonato Brasileiro em 2019 com a menor dívida, tem um débito de 12 milhões de reais (NAKAMURA, 2015).

O objetivo principal deste trabalho é avaliar se a gestão profissional implantada em clubes de futebol no Brasil contribui para o melhor desempenho financeiro, principalmente no que se refere ao endividamento.

Para tanto, executa dois objetivos secundários. O primeiro, analisar as gestões dos clubes de futebol do Brasil, avaliando se ocorrem de forma profissional, equiparada a uma grande empresa e, o segundo, analisar o desempenho deles financeiramente, suas receitas e dívidas ao longo dos anos.

Para alcançar o objetivo principal foram levantados dados financeiros, receita e dívida, dos clubes referentes aos exercícios de 2015 a 2018. Em seguida, foi estabelecido um *ranking* com a finalidade de avaliar se uma gestão profissional, com dirigentes remunerados, influencia diretamente ou não numa redução do endividamento.

Esse estudo está dividido em sete sessões. Após a introdução, a segunda, apresenta a justificativa. Na sequência, o referencial teórico, onde analisa estudos e reportagens acerca do tema. A quarta trata do método quantitativo, a origem dos dados e a composição dos indicadores, da literatura clássica que compõem objeto de análise deste estudo. Depois, expõe da forma de coleta de dados do trabalho. A sexta sessão apresenta a análise dos dados coletados. Por fim, a conclusão do trabalho.

2. JUSTIFICATIVA

A justificativa para escolha desse trabalho foi estimulada pelo momento atual do Botafogo de Futebol e Regatas, que convive com problemas financeiros por conta de problemas na sua gestão administrativa atual e heranças de antigas gestões. O clube é o que possui a maior dívida no país, cerca de 672 milhões de reais e passa por momentos de salários atrasados de jogadores e funcionários (ITAÚ BBA, 2019). Diante destes fatos e de um cenário de mudança na gestão dos clubes, onde cada vez mais se busca uma gestão profissional, o trabalho visa estudar como ela impacta no endividamento dos clubes Brasileiros.

O futebol está em constante mudança no que diz respeito a sua gestão, medidas punitivas estão sendo implementadas a fim de punir os clubes e dirigentes no caso de uma gestão financeira irresponsável. Dessa forma, cada vez mais se torna necessária uma gestão profissional, onde seus dirigentes tenham dedicação exclusiva. As dívidas atuais dos 20

clubes que atualmente pertencem a Série A do Campeonato Brasileiro somadas, chegam a um montante de seis bilhões de reais, segundo estudo do ITAÚ BBA (2019).

Um dos clubes de maior sucesso da atualidade, o Real Madrid, observou uma virada estratégica com a chegada de Florentino Pérez à presidência, em 2000, com objetivo de tornar o clube “a melhor empresa esportiva na Europa”, rentável e sem dívidas (MILLER, 2015, apud CALLEJO; FORCADELL, 2006, p. 52).

O trabalho analisa segunda perspectiva, por meio de estatística descritiva, a relação entre a gestão profissional dos clubes, com o valor da sua dívida.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 - História do Futebol no Brasil

Oliveira (2012 apud AQUINO, 2002, p. 20) aponta que em 1894 desembarca no Porto de Santos, proveniente da Inglaterra, o jovem estudante paulista Charles Miller. Em sua bagagem, o considerado pai do futebol no Brasil, trazia duas bolas, uma bomba para enchê-las, além de uniformes, apito e um livro de regras do esporte.

Todavia era tratava-se de um esporte de elite, segundo Santos (2015 apud REZER, 2005, p.12) no Brasil havia o cuidado em admitir no esporte apenas pessoas de boa família, de índole ou de boas maneiras pertencentes, obviamente, a burguesia. Excluía-se da prática do futebol a casta pobre, constituída principalmente pelos negros. Estes, portanto, não eram contemplados ao padrão estereotipado e convencionado socialmente.

No entanto, não demorou muito para que o esporte conquistasse os operários e trabalhadores aqui no país. O exemplo mais simbólico é o do Bangu Atlético Clube, time fundado por ingleses, mas formado, em grande parte, pelos operários da Fábrica de Tecidos Bangu, no subúrbio do Rio de Janeiro. O clube foi o primeiro no estado a escalar um atleta negro, Francisco Carregal, em 1905. O feito fez com que, em 1907, a Liga Metropolitana de Football (equivalente à atual FERJ) publicasse uma nota proibindo o registro de “pessoas de cor” como atletas amadores de futebol. Fato que fez o clube optar por abandonar a Liga e não disputar o Campeonato Carioca (GUTERMAN, 2009).

O Vasco da Gama foi o precursor na colocação de um time racialmente misto em campo. No começo, o futebol dos grandes clubes era interdito aos negros. Para poderem jogar eles usavam toucas para camuflar os cabelos crespos e se maquiavam com pó-de-arroz para clarear a pele. Por coincidência o pequeno clube até então Vasco da Gama se tornou

campeão carioca, com um time composto por negros e brancos pobres, trazendo revolta para a grande elite. Para ter uma ideia até meados de 1940 e 1950 clubes do Rio Grande do Sul não aceitavam negros em suas equipes (SANTOS, 2015, apud REZER, 2005, p.31).

Mesmo com todo o racismo do início do século XX, o primeiro grande ídolo do esporte no Brasil foi justamente um mulato. Filho de um alemão com uma brasileira negra, Arthur Friedenreich foi o autor do gol que daria o primeiro título à Seleção Brasileira, o Sul-Americano de 1919, ele era mulato e tinha olhos verdes. Antes de entrar em campo, o atacante esticava o cabelo rente ao couro cabeludo para parecer “mais branco”. Fato parecido ocorreu em 1914 com o jogador Carlos Alberto do Fluminense, que jogava maquiado com pó-de-arroz, que acabou se tornando apelido do clube posteriormente (GUTERMAN, 2009).

O futebol brasileiro atual está dividido em 4 divisões nacionais, uma copa, e os campeonatos estaduais, onde todos os Estados do país tem a sua própria competição. Para o ano de 2020 serão um total de 128 clubes divididos pelas 4 divisões do país, onde todo Estado tem ao menos uma equipe representada. O Campeonato Brasileiro da Série D é o mais democrático de todos, reunindo 68 times dos 26 estados e mais o Distrito Federal (MADRUGA; NOBRE, 2019).

3.2 - Início da Profissionalização do Futebol

Em 1933, o futebol brasileiro foi alvo de sua primeira grande mudança, quando o amadorismo foi substituído pelo profissionalismo dos atletas. Inserida no escopo de uma legislação trabalhista que passaria a vigorar em praticamente todos os setores da economia, durante o governo de Getúlio Vargas. No ano de 1938, o profissionalismo foi amplamente adotado pelos principais clubes brasileiros sob o comando da então denominada Confederação Brasileira de Desportos (CBD). Já em 1941, foi criado o Conselho Nacional do Desporto, quando o Estado brasileiro assumiu de forma explícita a gestão do futebol (FILHO; SILVA, 2012).

A primeira Lei que tratou de forma mais direta a relação clube-jogador foi a “Lei do Passe” (BRASIL, 1976). Esta garantia aos clubes formadores de atletas a possibilidade de usufruir o direito econômico sobre estes, ou seja, o clube poderia transacionar um atleta mesmo após o término do contrato de trabalho. A Lei Zico (BRASIL, 1993) criou a possibilidade dos clubes serem gerenciados por entidades com fins lucrativos, indicando a intenção do governo de transformar os clubes em empresas. Em 1998, foi lançada a Lei Pelé (BRASIL, 1998). Que regulamentou a extinção do passe, impedindo que os clubes negociem

os direitos sobre atletas, o que reduziu sensivelmente as receitas potenciais com vendas de jogadores. É preciso que se diga que o passe não foi totalmente extinto naquele momento. (FILHO; SILVA, 2012).

A expectativa no momento da criação desta lei era de que os clubes buscassem a direção de uma gestão mais efetiva, uma vez que teriam que perseguir suas próprias viabilidades econômico-financeiras, sob o risco de, no caso de insucesso, além de colocarem em risco suas próprias existências, seus dirigentes também responderiam com seus bens particulares, pelos prejuízos eventualmente causados. Isso tenderia a elevar o grau de responsabilidade, assertividade e comprometimento de seus dirigentes no que se refere à maneira de administrar o clube, além de, como empresa suas contas seriam fiscalizadas mais facilmente (MATTAR, 2014).

Em 2003, outras duas regulamentações alteraram significativamente o ambiente para as entidades desportivas. A primeira foi o denominado “Estatuto do Torcedor” (BRASIL, 2003) que dispõe sobre os direitos dos torcedores no tocante ao respeito do cliente do futebol. A segunda, que recebeu o nome de “Lei de Moralização do Futebol” (BRASIL, 2003), prevê a possibilidade de transformação das associações desportivas em clube-empresa. Além disso, trouxe a obrigatoriedade da aprovação das contas em assembleia geral de associados. É importante destacar que esta regulamentação exige a publicação das demonstrações contábeis devidamente aprovadas por auditores independentes. E, por último, um dos pontos mais marcantes versava sobre a responsabilização dos dirigentes em caso de má administração dos clubes (FILHO; SILVA, 2012).

No ano de 2015, foi sancionada a Lei nº 13.155/2015 (BRASIL, 2015), que criou o PROFUT – Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro. Trata-se, em linhas gerais, de um programa destinado a incentivar clubes, ligas, federações estaduais e CBF a adotarem práticas modernas de gestão em contrapartida da concessão de parcelamento e redução de débitos tributários e não tributários com a Receita Federal, Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, Banco Central e débitos relativos à FGTS (SANTANA, 2015).

O programa não garante que o clube que o aderir estará livre das dívidas, mas sim que equacione a dívida passada. As contrapartidas exigidas são rígidas, e nisso reside à força da lei para melhorar a gestão do futebol. Atravessar de forma positiva esse período de ajuste implica melhorar a gestão, ter equilíbrio financeiro (EDITORIAL O GLOBO, 2016).

Além do PROFUT, a Lei nº 13.155/2015 (BRASIL, 2015) instituiu diversas outras novidades. Merece destaque a criação da APFUT – Autoridade Pública de Governança do Futebol, destinada a fiscalizar o cumprimento das obrigações assumidas pelas entidades desportivas aderentes ao Programa. Será composta por representantes do Poder Executivo federal e da sociedade civil, garantida a participação paritária de atletas, dirigentes, treinadores e árbitros. Ainda, alterações relevantes no Estatuto do Torcedor e na Lei Pelé (BRASIL, 1998), desvinculadas do PROFUT, prometem gerar forte impacto na rotina dos clubes (SANTANA, 2015).

Um clube de futebol que assuma o modelo de sociedade empresarial tende a ter impulsionada uma mudança contundente no comportamento e postura gerencial de seus dirigentes. Os clubes passam a viver uma realidade muito semelhante às enfrentadas por empresas normais de outros setores, o que exigiria uma postura muito mais eficaz dos dirigentes (MATTAR, 2014).

Verifica-se, de alguma forma, que o *enforcement* legal parece ter ajudado na profissionalização dos clubes e, assim, encaminhar a necessidade de gestão profissional.

Grande parte dos clubes do futebol brasileiro foram fundados por amigos, membros de um grupo em comum, com a finalidade de praticar esportes, sem ter fins lucrativos. O Botafogo foi fundado por um grupo de adolescentes do bairro de Botafogo, inicialmente surgiu com nome de Electro, porém por sugestão da avó de um dos fundadores, mudou para o nome que segue até os dias de hoje (PORTAL BOTAFOGO F.R., 2018). Já o Vasco surgiu de uma reunião de portugueses e brasileiros ligados a colônia portuguesa, com a intenção de praticar o remo (PORTAL VASCO, 2019).

Porém o futebol brasileiro mudou de status nos últimos anos. As receitas dos clubes aumentaram, os salários pagos a jogadores e treinadores inflacionaram e a retenção de talentos passou a ser uma realidade palpável. Esse crescimento das receitas nos últimos anos exige melhorias gerenciais. No entanto, o processo de otimização da parte administrativa ainda é lento na maioria dos times (SOARES, 2011).

3.3 - A Gestão Profissional

Para Miller (2015 apud SOBRAL, 2008, p. 132) gestão é um processo que consiste na coordenação do trabalho dos membros da organização e na alocação dos recursos organizacionais para alcançar os objetivos de uma maneira eficaz e eficiente. Uma

administração bem sucedida consiste em obter ao mesmo tempo eficácia e eficiência na utilização dos recursos organizacionais, ou seja, escolher os objetivos certos e conseguir atingi-los, minimizando a utilização dos seus recursos (tempo, capital, pessoas, equipamentos).

Coutinho (2016 apud FAYOL, 1981, p. 5) defende que os princípios da administração estão inseridos em qualquer organização, seja uma empresa, instituição de ensino ou clube de futebol. A administração dessas organizações é realizada buscando-se alcançar os objetivos traçados a partir dos elementos administrativos de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos.

Segundo Rocha (2014 apud CHIAVENATO, 2004, p. 8), são as pessoas que tem o papel principal da organização, são elas que mudam rapidamente as forças da empresa e isto depende muito de como elas são tratadas dentro da organização. As pessoas devem ser vistas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais.

Segundo Coutinho (2016 apud PEDREIRA, 2013, p. 20) independentemente de serem instituições sem fins lucrativos é necessário que utilizem os conhecimentos científicos, os processos administrativos e as ferramentas administrativas disponíveis para o gerenciamento e a otimização dos recursos produtivos disponíveis.

Segundo Coutinho (2016 apud FILHO; SANTOS, 2010, p. 10) os gestores das entidades, de modo geral, incluindo os clubes de futebol, enfrentam desafios que surgem a todo o momento por conta de um mercado globalizado e competitivo onde as organizações atuam. Alguns destes desafios se devem em parte, à grande velocidade com que as informações são geradas e à qualidade dessas numa tomada de decisão.

Dessa forma, os clubes de futebol apresentam-se como organizações, que possuem objetivos, inclusive os não financeiros, como por exemplo conquistar títulos e, na maioria dos casos, mesmo sem fins lucrativos, precisam de pessoas capazes para administrar processos e finanças.

3.4 Gestão Profissional no futebol

Na década de 90, alguns agentes econômicos, visualizando o potencial financeiro do futebol, intensificaram a profissionalização na gestão dos clubes, com a inserção do conceito de lucratividade como fator de sucesso. O primeiro sinal de clube-empresa surgiu na Itália, passando pela Espanha e culminando de forma material na Inglaterra. O cenário do futebol inglês estabeleceu novos paradigmas para a profissionalização do esporte, extraindo de outros setores econômicos as características das empresas lucrativas, trazendo à tona uma nova economia do esporte (FILHO; SILVA, 2012).

"Um time de futebol não é nada mais do que uma empresa. No ataque temos os homens do marketing, eles devem vender o show. No meio-campo são os gestores, e os defensores são os contadores que têm de ter cuidado para que tudo fique a salvo". Fabio Capello (1981) falou isso durante o período que foi treinador do time do Milan. Essa frase mostra que existe há bastante tempo uma relação entre futebol e negócios. No mundo inteiro, o futebol é um grande negócio que a cada ano movimenta bilhões de dólares. A comercialização do esporte significou uma grande mudança para os clubes que deixaram o amadorismo de lado e passaram a fazer uma administração mais profissional e que com o passar dos anos tem se aprofundado cada vez mais. Além disso, o futebol passou a fazer parte do segmento produtivo do esporte, sendo muito importante para a economia mundial (AZEVEDO 2011; GASPARETTO, 2013).

Segundo Miller (2015 apud CALLEJO; FORCADELL, 2006, p. 52) no Real Madrid, a transformação estratégica está relacionada à chegada de Florentino Pérez à presidência, em 2000 com objetivo de tornar o clube "a melhor empresa esportiva na Europa", rentável e sem dívidas. Existia a necessidade de um novo modelo de negócios nos clubes devido a uma crise evidente na geração e crescimento da renda. Sendo assim, o clube pensou na gestão estratégica nos seguintes pilares: o esportivo, o marketing e a estratégia social. Entretanto, toda a visão estratégica do clube está focada na base de um duplo objetivo: sucesso econômico e sucesso esportivo; consideravam que era impossível de alcançar sucesso esportivo sem a obtenção de um bom desempenho econômico e, vice e versa.

Os grandes clubes de futebol chegaram a um alto nível de complexidade em suas funções e atividades desenvolvidas e assim passou-se a considerar a inclusão de profissionais capacitados para realizar a gestão dessas organizações. No contexto atual, fica inviável administrar um clube somente com boa vontade, conforme ocorreu durante décadas no Brasil e no mundo. É preciso planejar o crescimento do clube, suas atividades, a formalização de

procedimentos e regras, estabelecer os papéis e funções, a coordenação adequada entre as áreas e um processo definido para todos com o objetivo de alcançar uma maior eficácia e eficiência de tomada de decisões na gestão do clube (AZEVEDO, 2011).

Nota-se uma evolução financeira e organizacional das equipes brasileiras, mas ainda existem fragilidades na governança e gestão, que inviabilizam que se tornem mais ricos e com maior poder de mercado. Como não tem uma gestão efetivamente profissional, dependendo de dirigentes voluntários, que não recebem remuneração pelo cargo que ocupam, tornando pouco provável o cumprimento de metas e objetivos estimados por um alto padrão de desempenho, algo que não ocorrem em empresas, tendo em vista que recebem um incentivo para isso, sem falar que às vezes não estão preparados para ocupar tal cargo (NAKAMURA, 2015).

O fato de não ter um modelo de governança mais próxima dos padrões corporativos modernos, faz com que cargos sejam dados de acordo com alianças políticas. Por não ter fins lucrativos, a tendência é que a gestão tenha menos zelo financeiro e disciplina administrativa, em alguns casos gastando mais do que arrecada, transferindo para a gestão futura dívidas, problemas jurídicos (NAKAMURA, 2015).

A governança corporativa talvez se configure como o “Calcanhar de Aquiles” dos clubes brasileiros, o que dificulta uma correta gestão operacional e financeira. Via de regra, os conselhos dos clubes são formados por centenas de pessoas, distribuídas em dois grandes grupos, quais sejam: os beneméritos, sócios que fizeram alguma contribuição financeira expressiva ao clube em algum momento, e os eleitos, que são conduzidos ao cargo por meio de eleições diretas, da qual todo o quadro de sócios pode participar. Pode-se afirmar que a maior parte dos insucessos nas tentativas de modernização do futebol brasileiro reside nos conselhos dos clubes (FILHO; SILVA, 2012).

A essência da gestão esportiva é maximizar os lucros e manter bom desempenho técnico das equipes e atletas. Os principais fatores que determinam a lucratividade e a lógica do negócio para os clubes são o desempenho em campo, lucro, receita e despesas com salários (PEDREIRA, 2013, p. 6).

Os conselhos deliberativos dos clubes são normalmente formados por membros eleitos pelos sócios, mas que não necessariamente exercem o papel de fiscalizar, e fica muito difícil para eles, tendo em vista que às vezes são centenas de conselheiros, tratar de questões estratégicas e focar nas diretrizes fundamentais que possam conduzir os clubes a bom termo, numa perspectiva de longo prazo. Esse modelo de centenas, no futuro terá de ser revisto, para um com um número menor de membros selecionados dentro de um critério de independência e de pragmatismo, e visando representar o interesse dos proprietários (NAKAMURA, 2015).

Para que funcione, os clubes em seu planejamento estratégico precisam estar atentos em todas as mudanças e necessidades da organização, do mercado atuante e de seu público alvo, conhecer as necessidades de seus torcedores e o potencial da marca, saber onde o clube pretende chegar e o quê pretende explorar, para depois fazer o planejamento para o ano, e que as ações de marketing acompanhem as medidas para alcançar os objetivos da organização. Essas medidas devem estar alinhadas com os objetivos da organização e as pessoas que fazem parte das áreas e os funcionários precisam estar cientes das ações e objetivos, pois muitas vezes os objetivos da organização são os mesmos de seus funcionários, por que se a empresa crescer todos crescem juntos, podendo facilitar as rotinas e tarefas na empresa (ESTENDER 2013).

O futebol brasileiro ainda precisa de uma gestão mais profissional, com diretores remunerados, vinculados aos resultados e que atendam por seus atos. Este é um aspecto fundamental para que o futebol possa se desenvolver. Dessa forma, este trabalho pesquisou a profissionalização dos clubes no Brasil o que será visto mais adiante em uma tabela.

3.5 – Endividamento

De acordo com Bortoluzzi (2015 apud FERREIRA, 2006, p. 30), o endividamento tem origem no verbo endividar e significa contrair dívidas. Desse modo, pode ser conceituado como a utilização de recursos de terceiros a fim de satisfazer as necessidades de consumo.

O endividamento deriva necessariamente da circunstância de o ente realizar despesas maiores que as suas receitas. Esse descompasso entre receitas e despesas é possível apenas em face de uma de duas condições: ou, no caso da União, há a emissão de dinheiro para fazer frente às despesas, ou, no caso de qualquer dos entes, há a concessão de crédito por alguém. O endividamento é uma das formas de financiamento desse descompasso (MELLO; SLOMSLI 2009 apud PEREIRA, 2002, p. 45).

Para Silva e Valle (2008 apud RAJAN; ZINGALES, 1995, p. 21), por sua vez, afirmaram que, apesar de Myers e Majluf predizerem uma relação negativa entre rentabilidade e o nível de endividamento de uma empresa, pois as empresas preferem financiar-se com recursos internos a fazê-lo mediante dívida (de acordo com a teoria do *Pecking Order*). Quando se analisa o outro lado, os provedores de recursos provavelmente estariam mais propensos a emprestar para empresas com fluxo de caixa corrente.

Com base na Teoria do *Pecking Order*, alguns autores argumentam que "as empresas mais lucrativas se endividam menos porque preferem financiar seus investimentos (...) com os recursos internos. (...) se esses recursos não forem suficientes para financiar todos os projetos de investimento, as empresas contraem dívidas" (SILVA; VALLE, 2008).

Assim, de acordo com a teoria do *Pecking Order*, as empresas mais lucrativas tendem a se endividar menos, por adotarem a seguinte ordem para se financiar: recursos gerados internamente, dívidas com terceiros e emissão de ações. Diante disso, tem-se como hipótese que, quanto maiores os lucros de uma empresa, menor deverá ser o seu endividamento (SILVA; VALLE, 2008).

3.6 – Endividamento dos clubes

Em entrevista para o jornal El País, Somoggi fala que a prioridade dos clubes é a sobrevivência. Logo, com orçamentos que não conseguem cobrir todos os déficits, os salários de jogadores — "porque são eles que ganham os títulos" — são prioridade, enquanto impostos e dívidas trabalhistas ficam em segundo plano. "A única dívida que [os clubes] pagam em dia é com os bancos. Ex-jogador e governo ficam na fila para receber", completa o consultor. A análise é reforçada por Mario Celso Petraglia presidente do conselho deliberativo do Athletico Paranaense, também ouvido pelo jornal El País, que chama a atenção para gestões inconsequentes e a falta de preparo dos diretores de futebol no Brasil. "Os clubes não são conduzidos como empresas. Seus dirigentes entram com alguns interesses acima da instituição, buscando promoção pessoal e o sucesso imediato em campo, sem consequências. Esses objetivos a qualquer preço levaram os clubes ao endividamento" (MAGRI, 2019).

Aproximadamente 37% do total das dívidas dos grandes clubes brasileiros são dívidas fiscais; multas aplicadas pelo fisco como punição a impostos sonegados pelas diretorias. Parte delas cabe a uma discussão legislativa entre equipes e Receita Federal, na qual os clubes alegam ser associações sem fins lucrativos, o que os isentaria de alguns impostos sobre o lucro, como a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), enquanto a Receita os classifica como sociedades empresariais, que são obrigadas a pagar esses tributos (MAGRI, 2019).

No Quadro I, à seguir, é possível verificar as dívidas dos 20 clubes que disputam a série A do campeonato Brasileiro do ano de 2019 nos últimos quatro anos de encerramento de exercício.

Quadro I – Dívidas dos 20 Clubes Brasileiros da Série A 2019, listado por ordem alfabética, em milhões de Reais (R\$).

Clube	Dívida 2015	Dívida 2016	Dívida 2017	Dívida 2018
Atlético -MG	516	582	542	614
Athlético - PR	415	412	446	478
Avaí	57	55	66	70
Bahia	181	179	150	147
Botafogo	734	706	654	672
Ceará	9,3	11	10	12
Chapecoense	4,1	-13,5	-11	18
Corinthians	362	361	405	452
Cruzeiro	258	331	333	469
CSA	N.D	N.D	N.D	N.D
Flamengo	519	427	430	418
Fluminense	389	466	429	420
Fortaleza	18	18	22	27
Goiás	49	46	-5	16
Grêmio	258	259	429	350
Internacional	260	271	311	342
Palmeiras	327	312	266	420
Santos	381	325	342	321
São Paulo	280	329	316	312
Vasco	454	424	533	496

* N.D = Não disponível.

FONTE: Dados da Pesquisa.

De forma geral o nível de endividamento dos clubes aumentou no período de 2015 a 2018 em 10,65%. Nominalmente Botafogo e Atlético mineiro são os maiores devedores e Goiás e o Ceará os menores. Chama a atenção o fato de que a dívida da Chapecoense, mesmo nominalmente pequena, aumentou aproximadamente 339%. No período Bahia, Botafogo, Flamengo e Santos conseguiram reduzir suas dívidas. Destacam-se Goiás com redução de 67,35% e Flamengo com 19,46. No que se refere aos dois principais centros (RJ e SP), os quatro clubes do RJ estão mais endividados que os de SP.

Um dos times mais endividados do país, o Flamengo hoje é mais saudável financeiramente do que a Petrobras, que também tenta se reerguer de dívidas. Há seis anos, se quisesse quitar suas dívidas, o clube precisaria dispor de quantia equivalente a 3,5 vezes o seu caixa -R\$ 443 milhões (WIZIACK; PRADO, 2018).

Hoje, a dívida total, incluindo a dívida em tributos com a União, é de cerca de R\$ 304 milhões e seria preciso 70% da quantia disponível para quitá-la. A situação melhor que a da

Petrobras, que terminou 2017 com índice de 3,2. O grande motivo da melhora da situação em que o Flamengo se encontra, foi a adesão ao Profut, visto anteriormente, que é uma espécie de Refis para clubes lançado pelo governo em 2015. Para cumprir a agenda de pagamentos, o Flamengo contratou uma gestão profissional. "Isso aqui agora é como uma empresa de capital aberto", diz Marcio Garotti, diretor financeiro do clube (WIZIACK; PRADO, 2018).

A pendência inscrita na Dívida Ativa da União é de R\$ 244,3 milhões, e o clube vem pagando, segundo Garotti, R\$ 1 milhão por mês. Para que o Flamengo honrasse com o pagamento das ações trabalhistas, a Justiça criou um fundo que empenhava, inicialmente, 35% das receitas do clube. O índice foi se reduzindo à medida que os pagamentos foram sendo feitos e, até meados do ano passado, era de 15% (WIZIACK; PRADO, 2018).

3.7 Análise Organizacional dos Clubes

O estudo das organizações pode derivar de diversas áreas do conhecimento. Sendo assim, o sucesso de uma organização pode ser definido de acordo com a lente da sua lupa de conhecimentos variados. A explicação sobre o sucesso sugere diferentes abordagens de acordo com a disciplina empregada (REBUCCI, 2014).

As definições de sucesso organizacional mais utilizadas entre os autores são: o crescimento, a idade e o tamanho do negócio. O crescimento se refere ao número de funcionários da empresa e o lucro. A idade do negócio é a quantidade de anos de funcionamento e o tamanho é medido pelo número de seus funcionários. Percebe-se na literatura sobre organizações que o sucesso reflete necessariamente no tamanho da empresa. Quanto maior a empresa, mais sucesso ela teve (REBUCCI, 2014).

O insucesso organizacional também possui algumas escolas, dentre elas temos o fracasso na gestão financeira, onde a responsabilidade pelo fracasso recai sobre os indivíduos responsáveis pelo controle do caixa e/ou monitoramento do desempenho financeiro da empresa. Possíveis causas: Falta de: capital de giro, capacidade de controlar os gastos e de planejar para o crescimento, procedimentos eficazes de geração de orçamentos, sistemas de controle financeiro eficazes, retorno sobre o investimento; dívida excessiva; problemas de fluxo de caixa; baixos índices de crédito; dentre outros. (MINELLO; ALVES; SCHERER, 2013).

Ao relacionar os motivos que podem levar ao insucesso da empresa, Zacharakis et al.(1999) os atribui a um "limite executivo", o qual evidencia que, em um determinado momento do ciclo de vida da empresa, a capacidade de gestão se torna mais importante que a

habilidade empreendedora. Nessa linha de pensamento, a incapacidade de gerir do empreendedor se torna prejudicial à empresa, proporcionando o surgimento de problemas internos, tais como problemas de gestão, de controle e alocação de recursos, dentre outros. Isso aparenta evidenciar a falta de conhecimento técnico e de experiência, e a pressão emocional, as quais podem influenciar negativamente na gestão financeira e no controle interno. Apontam ainda que, se nesse momento os empreendedores não contratarem um gestor para administrar a empresa, ela estará propensa a fracassar (MINELLO; ALVES; SCHERER, 2013).

4. METODOLOGIA

O tipo de metodologia utilizada nesse trabalho, no que se refere aos objetivos, foi a exploratória, pois para Gil (2002, p. 41) foram levantadas pesquisas bibliográficas, entrevistas com profissionais da área e foram analisados exemplos que estimulassem a compreensão. A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou a construir hipóteses. O seu objetivo principal é o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.

A coleta de dados se deu por pesquisa bibliográfica, segundo Ferreira (2011, apud VERGARA, 2000, p. 12) ela é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos e é importante para o levantamento de informações básicas sobre os aspectos direta e indiretamente ligados à nossa temática. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de fornecer ao investigador um instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma.

Outra forma de coletar dados foi a pesquisa documental, segundo Ferreira (2011, apud GIL, 1999, p. 51) é muito semelhante à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes: enquanto a bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições de diversos autores, a documental vale-se de materiais que não receberam, ainda, um tratamento analítico, podendo ser reelaboradas de acordo com os objetos da pesquisa.

A apresentação dos dados e as análises foram operacionalizadas por estatística descritiva, cujo objetivo básico é o de sintetizar uma série de valores de mesma natureza, permitindo dessa forma que se tenha uma visão global da variação desses valores, organiza e

descreve os dados de três maneiras: por meio de tabelas, de gráficos e de medidas descritivas (GUEDES, 2018).

Este trabalho apresenta limitações, os dados não foram auditados, as informações sobre a profissionalização não possuem uma data confiável e o ranking estabelecido ficou com difícil entendimento, pois não foi encontrada informação mais qualificada para estabelecer essa classificação.

Em resumo, a metodologia utilizada nessa pesquisa está definida: quanto ao objetivo, é exploratória, quanto aos procedimentos, é bibliográfica e documental, e por fim, quanto ao objeto, é descritiva.

5. COLETA DE DADOS

Os dados coletados para realização do trabalho foram retirados de trabalhos publicados anteriormente, artigos científicos, reportagens acerca do assunto, portal de transparência dos clubes.

Os dados financeiros foram retirados do portal de transparência de cada clube, dos estudos realizados pelo ITAÚ BBA (2015, 2017, 2018, 2019) dos anos correspondentes e de uma publicação do site Gazeta do Povo em 2019, a respeito das receitas e dívidas dos clubes.

Os dados acerca da profissionalização dos dirigentes das equipes foram retirados dos portais de transparência das equipes e de publicações do UOL (2017) e Rizzo (2014).

6. ANÁLISE DE DADOS

Como etapa para atingir o objetivo principal do trabalho foi construído um quadro com a classificação dos clubes segundo a sua estrutura profissional apontada exclusivamente pela remuneração do presidente, dos vice-presidentes e da diretoria.

O trabalho vai estabelecer um ranking dos clubes por meio de pontuação por remuneração dos cargos, seguindo como base o livro Soccernomics (2010) de Simon Kuper e Stefan Szymanski, onde o clube que possua o presidente remunerado terá cinco pontos, o que possuir o Vice terá três, o com diretor um e os que não conseguimos informação não terão pontuação.

No Quadro 2, observa-se, inicialmente, que nenhum clube atingiu a escala máxima de nove pontos. Os clubes com melhor classificação, Bahia e São Paulo, não possuem vice-presidentes remunerados.

Há 16 clubes classificados na terceira posição com apenas diretores remunerados, verifica-se um acúmulo de clubes em que não há presidentes ou vice-presidentes remunerados. No final, há apenas dois clubes para os quais não pode ser verificada a presença de profissionais remunerados, Chapecoense e C.S.A.

Quadro 2 – Ranqueamento por remuneração (R ou NR) - não remuneração dos dirigentes dos 20 Clubes Brasileiros da Série A de 2019.

Clube	Presidente	Vice-presidentes	Diretores	Pontuação	#Ranking
Bahia	R	N.R	R	6	1º
São Paulo	R	N.R	R	6	1º
Atlético-MG	N.R	N.R	R	1	3º
Athlético-PR	N.R	N.R	R	1	3º
Avaí	N.R	N.R	R	1	3º
Botafogo	N.R	N.R	R	1	3º
Ceará	N.R	N.R	R	1	3º
Corinthians	N.R	N.R	R	1	3º
Cruzeiro	N.R	N.R	R	1	3º
Flamengo	N.R	N.R	R	1	3º
Fluminense	N.R	N.R	R	1	3º
Fortaleza	N.R	N.R	R	1	3º
Goiás	N.R	N.R	R	1	3º
Grêmio	N.R	N.R	R	1	3º
Internacional	N.R	N.R	R	1	3º
Palmeiras	N.R	N.R	R	1	3º
Santos	N.R	N.R	R	1	3º
Vasco	N.R	N.R	R	1	3º
Chapecoense	N.R	N.R	N.D	0	19º
CSA	N.R	N.R	N.D	0	19º

N.D: Não Disponível

FONTE: Dados da Pesquisa.

O Quadro 3, apresenta por ordem alfabética a receita, a dívida e a relação receita dividida pela dívida dos clubes para os exercícios de 2015 a 2018.

Quadro 3 – Receita, Dívida e Receita/Dívida (R/D) dos 20 Clubes Brasileiros da Série A, ordem alfabética, valores expressos em milhões de Reais (R\$). R para Receita e D para Dívida. N.D = Não disponível.

Clube	2015			2016			2017			2018		
	R	D	R/D	R	D	R/D	R	D	R/D	R	D	R/D
Atlético-MG	233	516	0,45	300	582	0,52	290	542	0,54	258	614	0,42
Athlético-PR	129	415	0,31	147	412	0,36	151	446	0,34	196,8	478	0,41
Avaí	20,3	57	0,36	31,5	55	0,57	59,2	66	0,90	37,7	70	0,54
Bahia	89	181	0,49	81	179	0,45	105	150	0,70	136,1	147	0,93
Botafogo	121	734	0,16	140	706	0,20	196	654	0,30	183	672	0,27
Ceará	24	9,3	2,58	27	11	2,45	31,9	10	3,19	64,8	12	5,40
Chapecoense	45	4,1	10,98	64	-13,5	-4,74	100	-11	-9,09	80,1	18	4,45
Corinthians	298	362	0,82	336	361	0,93	345	405	0,85	469,9	452	1,04
Cruzeiro	289	258	1,12	225	331	0,68	309	333	0,93	386,8	469	0,82
CSA	N.D	N.D	N.D	N.D	N.D	N.D	N.D	N.D	N.D	N.D	N.D	N.D
Flamengo	339	519	0,65	377	427	0,88	595	430	1,38	542,8	418	1,30
Fluminense	174	389	0,45	200	466	0,43	227	429	0,53	297,4	420	0,71
Fortaleza	19,2	18	1,07	23,3	18	1,29	23,7	22	1,08	48,8	27	1,81
Goiás	70,3	49	1,43	83	46	1,80	64,7	-5	-12,94	80,8	16	5,05
Grêmio	185	258	0,72	225	259	0,87	329	429	0,77	420,3	350	1,20
Internacional	224	260	0,86	212	271	0,78	231	311	0,74	293,3	342	0,86
Palmeiras	301	327	0,92	469	312	1,50	504	266	1,89	653,9	420	1,56
Santos	168	381	0,44	245	325	0,75	282	342	0,82	217,8	321	0,68
São Paulo	284	280	1,01	369	329	1,12	459	316	1,45	424,5	312	1,36
Vasco	190	454	0,42	140	424	0,33	176	533	0,33	260,9	496	0,53

FONTE: Dados da Pesquisa.

Em 2015 o Flamengo foi o clube com a maior receita do futebol, enquanto o Fortaleza foi o que teve a menor a receita. A diferença entre as receitas é de 319,8 milhões de reais. Já o clube de maior dívida foi o Botafogo e o com a menor foi a Chapecoense, tendo como diferença 729,9 milhões de dívida.

Em 2016, o Palmeiras aparece como a maior receita, e o Fortaleza com a menor, tendo como diferença 445,7 milhões de reais. O mais endividado é o Botafogo, enquanto o com a menor dívida é o Ceará, sendo a diferença entre as dívidas 695 milhões.

No ano de 2017 o Flamengo teve a maior receita, e o Fortaleza a menor, a diferença entre elas foi de 571,3 milhões. A maior dívida é a do Botafogo e a menor do Ceará, e a diferença entre elas é de 644 milhões.

Já em 2018, o Palmeiras possuiu a maior receita, e o Avaí a menor. A diferença entre elas é de 616,2 milhões. Nas dívidas, temos o Botafogo como a maior e o Ceará como a menor. A diferença entre elas é de 660 milhões.

De forma geral, a receita dos clubes aumentou no período 2015 a 2018 em 57,79%. O Ceará foi o clube como maior variação da receita no período 170% e o destaque negativo foi o Atlético Mineiro com o menor desempenho acréscimo de apenas 10,73%. Assim, dos vinte clubes, oito (Avaí, Ceará, Chapecoense, Flamengo, Fluminense, Fortaleza, Grêmio e Palmeiras) ficaram acima do resultado geral de 57,79% e 11%.

O Quadro 4 apresenta a análise final do trabalho acerca da relação receita/divida e a administração profissional dos clubes. Devido à dificuldade de apuração de quando os respectivos executivos foram empossados nos cargos com efetiva remuneração optou-se apenas pela análise comparativa dos exercícios de 2017 e 2018.

Quadro 4 – Classificação no Ranking Quadro 2 x Receita/Dívida 2017/2018.

Clube	Ranking	Receita/Dívida 2017	Receita/Dívida 2018
Bahia	1º	0,70	0,93
São Paulo	1º	1,45	1,36
Atlético-MG	3º	0,54	0,42
Athlético-PR	3º	0,34	0,41
Avaí	3º	0,90	0,54
Botafogo	3º	0,30	0,27
Ceará	3º	3,19	5,40
Corinthians	3º	0,85	1,04
Cruzeiro	3º	0,93	0,82
Flamengo	3º	1,38	1,30
Fluminense	3º	0,53	0,71
Fortaleza	3º	1,08	1,81
Goiás	3º	-12,94	5,05
Grêmio	3º	0,77	1,20
Internacional	3º	0,74	0,86
Palmeiras	3º	1,89	1,56
Santos	3º	0,82	0,68
Vasco	3º	0,33	0,53
Chapecoense	19º	-9,09	4,45
CSA	19º	Não Disponível	Não Disponível

FONTE: Dados da Pesquisa.

De forma geral, verifica-se que a relação receita dívida é desfavorável aos clubes, estes não arrecadam para cobrir suas obrigações. Deve-se ressaltar a limitação deste trabalho onde passivo circulante, dívidas de curto prazo, estão junto com as dívidas de longo prazo. Na grande maioria a essa relação nunca chega a um. Destacam-se Ceará, Fortaleza Goiás e São Paulo com relação superior a 1, ou seja arrecadam para pagar suas obrigações.

O São Paulo, classificado em primeiro lugar no Ranking tem a melhor relação receita/divida de todos os clubes. Todavia, o Bahia, com a mesma classificação apresenta uma relação menor que um, ou seja, não arrecada para cobrir suas dívidas.

Destacam-se na terceira posição Flamengo, Fortaleza e Palmeiras com relações R/D superiores a um em ambos os exercícios.

Ainda é possível verificar evoluções significativas de 2017 para 2018, como o caso de Corinthians, Grêmio e Vasco, esse último com resultados ruins.

Destaque negativo, piora do exercício de 2017 para 2018, para Avaí, Botafogo, Cruzeiro e Santos.

No quadro 4, verificam-se alguns desempenhos R/D duvidosos, difíceis de explicar sem que seja executada uma pesquisa mais profunda, são estes Ceará, Goiás e Chapecoense.

O ranking apurado no Quadro II dificulta uma análise mais detalhada, há 16 clubes empatados na terceira posição.

Dessa forma, os dados apontam que uma gestão profissional não parece garantir um bom desempenho financeiro avaliado pela relação receita/divida.

7. CONCLUSÃO

O futebol tem passado por diversas mudanças nos últimos anos, e cada vez mais tem seu poderio econômico aumentado. Os clubes geram receitas milionárias, sendo necessária uma administração capacitada para eles, deixando de lado os antigos dirigentes voluntários, que passam a manhã nas suas empresas e só a noite vão para o clube.

O objetivo principal deste trabalho consistiu em verificar a relação entre uma gestão profissional e o endividamento dos clubes de futebol brasileiro, verificado nos exercício de 2015 a 2018 anos e analisando a estrutura de gestão de cada clube no ano correspondente.

Algumas abordagens sobre gestão profissional e endividamento foram feitas, sob a ótica de uma empresa ou de um clube de futebol, com o intuito de levantar questionamentos acerca do assunto, buscando chegar a uma conclusão de qual seria a melhor forma.

Foram levantadas as receitas e dívidas dos clubes que no ano de 2019 disputando a Série A do Campeonato Brasileiro, no período de 2015 a 2018. Foi pesquisado também sobre a remuneração dos seus dirigentes, presidentes, vice e diretores.

Na sequência, foi calculada a receita/dívida dos anos de 2017 e 2018 dos clubes e comparado com o ranking criado, de acordo com o dirigente ser ou não assalariado, buscando estabelecer um paralelo entre eles.

Pode-se concluir que uma gestão profissional não garante uma boa colocação no ranking estipulado no trabalho. Essa análise foi prejudicada devido, principalmente, às dificuldades com o ranqueamento da gestão profissional, não foi possível verificar uma estratificação que pudesse ajudar nas análises, o agrupamento ficou muito concentrado. Grande parte dos clubes (dezesseis) possuem estrutura parecida, tendo como exceção Bahia e São Paulo que possuem presidentes remunerados.

Porém, a literatura acredita que quanto mais a estrutura dos clubes se profissionalizar e se equiparar com a de grandes empresas, a chance de obter um sucesso financeiro é muito maior do que com a estrutura amadora que tem hoje, onde grande parte dos seus dirigentes não possuem dedicação exclusiva ao clube, e nem sempre atuam na área de sua formação.

Esse trabalho sugere temas para serem explorados como uma pesquisa mais minuciosa acerca da estrutura organizacional dos clubes, realizando entrevistas para ter mais clareza nas informações. Outra pesquisa sobre as receitas e as dívidas dos clubes, utilizando os seus índices financeiros.

8. REFERÊNCIAS

AMORIM, M.; FELGUEIRAS, J. A gestão de clubes de futebol: regulação, modernização e desafios para o esporte no Brasil. 2012, Disponível em: < <https://blogdojuca.uol.com.br/2012/07/a-gestao-de-clubes-de-futebol-regulacao-modernizacao-e-desafios-para-o-esporte-no-brasil/> >. Acesso em: 22 Ago. 2018.

ALMEIDA, A. Ceará foi o único time do G7 do Nordeste que teve superávit em 2017. Fortaleza teve prejuízo, 2018. Disponível em: < <http://blogs.opovo.com.br/futeboldopovo/2018/05/02/ceara-foi-o-unico-time-do-g7-do-nordeste-que-teve-superavit-em-2017-fortaleza-teve-prejuizo/> >. Acesso em: 10 Ago. 2019.

AZEVEDO, A. Futebol e a marca Brasil: paixão nacional, reconhecimento internacional, Recife, 2011.

BARBOSA, V. Os times de futebol que mais faturaram em 2018; Palmeiras lidera, 2019. Disponível em: < <https://exame.abril.com.br/marketing/os-times-de-futebol-que-mais-faturaram-em-2018-palmeiras-lidera/> >. Acesso em 12 Out. 2019.

BORTOLUZZI, D.; BOLIGON, J.; HOLLVEG, S.; MEDEIROS, F. ASPECTOS DO ENDIVIDAMENTO DAS FAMÍLIAS BRASILEIRAS NO PERÍODO DE 2011-2014, Erechim, 2015.

BRASIL. Decreto-lei nº 6.354, de 2 de set. de 1976. Dispõe sobre as relações de trabalho do atleta profissional de futebol e dá outras providências. Brasília, DF, set. 1976. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6354impressao.htm >. Acesso em 15 Out. 2018.

BRASIL. Decreto-lei nº 8.672, de 6 de jul. de 1993. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. Brasília, DF, jul. 1993. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8672.htm >. Acesso em 23 Mai. 2019.

BRASIL. Decreto-lei nº 9.615, de 24 de mar. de 1998. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. Brasília, DF, mar. 1998. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9615consol.htm >. Acesso em: 20 Fev. 2019.

BRASIL. Decreto-lei nº 10.671, de 15 de maio de 2003. Dispõe sobre o Estatuto de Defesa do Torcedor e dá outras providências. Brasília, DF, maio. 2003. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.671.htm >. Acesso em: 15 Mar. 2019.

BRASIL. Decreto-lei nº 10.672, de 15 de maio de 2003. Altera dispositivos da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, e dá outras providências. Brasília, DF, maio. 2003. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2003/L10.672.htm >. Acesso em: 15 Mar. 2019.

BRASIL. Decreto-lei nº 13.155, de 04 de ago. de 2015. Estabelece princípios e práticas de responsabilidade fiscal e financeira e de gestão transparente e democrática para entidades desportivas profissionais de futebol. Brasília, DF, ago. 2015. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113155.htm >. Acesso em: 23 Jan. 2019.

CANEDO, V. Ranking GE: Inglês é a melhor liga da Europa; Francês fica em último no top-5, 2018. Disponível em: < <https://globoesporte.globo.com/futebol/futebol-internacional/noticia/ranking-ge-ingles-e-a-melhor-liga-da-europa-frances-fica-em-ultimo-no-top-5.ghtml> >. Acesso em 22 Ago. 2018.

CAPELO, R. Dinheiro compra títulos? Eis a lista dos clubes mais eficientes do futebol brasileiro em 2018, 2019. Disponível em: < <https://globoesporte.globo.com/blogs/blog-do-rodrigo-capelo/post/2019/07/12/dinheiro-compra-titulos-eis-a-lista-dos-clubes-mais-eficientes-do-futebol-brasileiro-em-2018.ghtml> >. Acesso em 30 Jul. 2019.

CAPELO, R. Palmeiras leva prêmio de melhor gestão do futebol, e Flamengo tem a maior evolução, 2018. Disponível em:< <https://oglobo.globo.com/esportes/palmeiras-leva-premio-de-melhor-gestao-do-futebol-flamengo-tem-maior-evolucao-22624053> >. Acesso em 30 Mai. 2019

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, F.; LIMA, T., Botafogo reduz dívida total em 13%, e vice jurídico vê casa arrumada: "Pior já passou", 2018. Disponível em: < <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/botafogo-reduz-divida-total-em-13-e-vice-juridico-ve-casa-arrumada-pior-ja-passou.ghtml> > Acesso em: 25 ago. 2018.

COUTINHO, D. A Importância da Administração profissional como alicerce para o estabelecimento do futebol como negócio, 2016, Disponível em:< <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/a-importancia-administracao-profissional-como-alicerce-para-estabelecimento-futebol-como-negocio.htm> > Acesso em: 15 ago. 2019.

DANA, S. Samy Dana mostra quais os times de futebol com melhor gestão, 2019. Disponível em:< <http://g1.globo.com/economia/videos/v/samy-dana-mostra-quais-os-times-de-futebol-com-melhor-gestao/6741291/> >. Acesso em 30 Mai. 2019.

EDITORIAL GAZETA DO POVO, Ranking de dívidas: clubes brasileiros mais endividados em 2019, 2019. Disponível em : < <https://infograficos.gazetadopovo.com.br/esportes/ranking-dividas-clubes-brasileiros-2019/> >. Acesso em 20 Out. 2019.

EDITORIAL GLOBOESPORTE, Análise Itau BBA mostra faturamento recorde de brasileiros, mas prevê problemas, 2018. Disponível em: < <https://globoesporte.globo.com/futebol/brasileirao-serie-a/noticia/analise-itaubba-mostra-faturamento-recorde-de-brasileiros-mas-preve-problemas.ghtml> >. Acesso em 30 Mai. 2019.

EDITORIAL O GLOBO, Modelo de gestão do Grêmio vira "case" de sucesso; confira 5 pontos, 2015. Disponível em:< <http://globoesporte.globo.com/rs/futebol/times/gremio/noticia/2015/09/modelo-de-gestao-do-gremio-vira-case-de-sucesso-confira-5-pontos.html> >. Acesso em 21 abr. 2019.

EDITORIAL O GLOBO, Responsabilidade na gestão do futebol brasileiro, 2016. Disponível em: < <https://oglobo.globo.com/opiniao/responsabilidade-na-gestao-do-futebol-brasileiro-18484438> >. Acesso em 30 Ago. 2018.

ESTENDER, A. A Importância Da Administração Profissional Para Os Clubes De Futebol. Revista Administração em Diálogo – RAD. v. 15, n.3, 2013.

FAYOL, H. Administração industrial e geral. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

FERNANDES, L. A Gestão dos clubes de futebol como empresa: Estratégias de Negócio. Porto Alegre. 2000.

FERREIRA, M. METODOLOGIA CIENTÍFICA: um manual para a realização de pesquisas em administração, Goiás, 2011.

FILHO, J.; SANTOS, A. A evidenciação das demonstrações contábeis: Uma análise das modificações provocadas pela Lei 11.638/07 aplicáveis aos clubes de futebol que disputam a Série A. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30., 2010, São Carlos: Abepro, 2010. p. 1 - 14.

GASPARETTO, T. O futebol como negócio: uma comparação financeira com outros segmentos. Rev. Bras. Ciênc. Esporte. v. 35, n. 4, p. 825-845, 2013.

GENTILE, B. UOL, Irmãos Moreira Salles estudam “compra” do futebol do Botafogo, 2018. Disponível em: < <https://esporte.uol.com.br/futebol/de-primeira/2018/12/07/irmaos-moreira-salles-estudam-compra-do-futebol-do-botafogo.htm> > Acesso em 25 jun. 2019.

GIL, A. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 eds. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMEZ, S.; OPAZO, M. Características estructurales de un club de futebol profissional de elite. 2007. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/6626423.pdf> . Acesso em: 30 Ago. 2016.

GUEDES, T. Estatística Descritiva, São Paulo, 2018.

GUTERMAN, M. O futebol explica o Brasil. São Paulo: Editora Contexto, 2009.

ISHIKURA, É. Lista Casual Auditores de Clubes – Exercícios 2005 e 2004, Ago. 2006. Disponível em: < <http://contasabertas.uol.com.br/> >. Acesso em 20 Abr. 2018.

KUPER, S.; SZYMANSKI, S. Soccernomics. 1. ed. Rio de Janeiro: Tinta Negra, 2010.

LACOMBE, F. HEILBORN, Gilberto, Administração princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, M. Fundamentos de metodologia científica. 6 eds. São Paulo: Atlas, 2006.

LEONCINI, M.; SILVA, M. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. Gestão & Produção, v.12, n.1, p.11-23, jan.-abr. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v12n1/a03v12n1.pdf>>. Acesso em: 05 Jul. 2018.

MADRUGA, E.; NOBRE, C. Brasileirão 2020: conheça todos os 128 times que vão disputar as séries A, B, C e D no próximo ano, 2019. Disponível em: < <https://globoesporte.globo.com/pb/futebol/noticia/brasileirao-2020-times-serie-a-serie-b-serie-c-serie-d.ghtml> >. Acesso em 17 Dez. 2019.

MAGRI, D. Por que os clubes de futebol se endividam tanto no Brasil, 2019. Disponível em: < https://brasil.elpais.com/brasil/2018/08/10/deportes/1533935291_781308.html >. Acesso em 15 Mar. 2019.

MARQUES, D; COSTA, A. Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor. V.23, n. 78. Setembro. 2016.

MARTINS, J. Leco vai ganhar R\$ 27,5 mil para ser raro presidente remunerado no Brasil, 2019. Disponível em: < <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2017/04/30/leco-vai-ganhar-r-275-mil-para-ser-raro-presidente-remunerado-no-brasil.htm> >. Acesso em 30 Mai. 2019.

MATTAR, M. Na trave: O que falta para o futebol brasileiro ter uma gestão profissional. Rio de Janeiro. 2014.

MAXIMIANO, A. Introdução à administração. São Paulo: Atlas; 2001.

MELLO, G.; SLOMSKI, V. Fatores que influenciam o endividamento dos Estados Brasileiros. São Paulo. 2009.

MILLER, D. A importância de uma gestão profissional para o desempenho dos clubes de futebol– Estudo de caso do CR Flamengo. Rio de Janeiro; 2015.

MINELLO, I.; ALVES, L.; SCHERER, L. FATORES QUE LEVAM AO INSUCESSO EMPRESARIAL: UMA PERSPECTIVA DE EMPREENDEDORES QUE VIVENCIARAM O FRACASSO. Rio de Janeiro, 2013.

NAKAMURA, W. Reflexões sobre a Gestão de Clubes de Futebol no Brasil. Journal of Financial Innovation. São Paulo, v. 1, n.1, p. 40–52, Abril. 2015.

OLIVEIRA, A. ORIGEM DO FUTEBOL NA INGLATERRA NO BRASIL, São Paulo, 2012.

OSWALD, V. Brasil movimenta apenas 2% do mercado da bola. Rio de Janeiro. Disponível em: < <http://oglobo.globo.com/brasil/brasil-movimenta-apenas-2-do-mercado-da-bola-13026765>>. Acesso em 30 Ago. 2018.

PEDREIRA, R.; MORETTO, L.; SCHMITT, V. Administração profissional em clubes de futebol: o caso do Goiás Esporte Clube. 2013. Disponível em: < <http://blogdojuca.uol.com.br/2012/07/a-gestao-de-clubes-de-futebol-regulacao-modernizacao-e-desafios-para-o-esporte-no-brasil/>>. Acesso em: 22 Ago. 2018.

PONTES, B. Administração de Cargos e Salários, 15ª ed. São Paulo. 2011.

PORTAL BOTAFOGO. Tradição Gloriosa. Disponível em: <<https://www.botafogo.com.br/historia.php?cat=oclube>>. Acesso em 17 Dez. 2019.

PORTAL BOTAFOGO. Tradição Gloriosa. Disponível em: <<http://www.botafogo.com.br/transparencia/gestao.php>>. Acesso em 01 dez 2018.

PORTAL VASCO. História. Disponível em: <<https://www.vasco.com.br/site/conteudo/detalhe/1/1898-fundacao-do-club>>. Acesso em 17 Dez. 2019.

PRADO, M.; WIZIACK, J. Adesão ao Refis do futebol deixa Flamengo melhor que a Petrobras, 2018. Disponível em: < <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/01/1950434-adesao-ao-refis-do-futebol-deixa-flamengo-melhor-que-a-petrobras.shtml> >. Acesso em 30 Ago. 2018.

REBUCCI, H. PROFUT – Fatores críticos de sucesso da pequena empresa: um levantamento em empresas do setor de varejo de São Carlos/SP , São Carlos. 2014.

RIZZO, M. Remunerado, jornalista assume o Bahia e será o mais jovem presidente, 2014. Disponível em: < <https://www1.folha.uol.com.br/esporte/2014/12/1563383-remunerado-jornalista-assume-o-bahia-e-sera-o-mais-jovem-presidente.shtml> >. Acesso em 20 Mar. 2019.

ROCHA, L. A PRÁTICA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM EMPRESAS METALÚRGICAS DE PANAMBI: PERCEPÇÕES DE TRABALHADORES, Paraná, 2014.

SABINO, A. Com refinanciamento, dívida de clubes da Série A do Brasileiro cai 63%, 2017. Disponível em: < <https://www1.folha.uol.com.br/esporte/2017/09/1921733-com-refinanciamento-divida-de-clubes-da-serie-a-do-brasileiro-cai-63.shtml> >. Acesso em 25 Jun. 2018.

SANTANA, G. PROFUT – A salvação do futebol brasileiro? , Curitiba. 2015.

SANTOS, R. FUTEBOL E SUA HISTÓRIA: POSSIBILIDADE DE EFETIVAÇÃO DA PROPOSTA CRÍTICO SUPERADORA, Santa Catarina, 2015.

SEVERINO, A. Metodologia do trabalho científico. 23 eds. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, A. ; VALLE, M. Análise da estrutura de endividamento: um estudo comparativo entre empresas brasileiras e americanas, Curitiba, 2008.

SOARES, F. O desafio de profissionalizar a gestão chega ao futebol, 2011. Disponível em: < <https://www.jornaldocomercio.com/site/noticia.php?codn=75247> >. Acesso em 17 Dez. 2019.

SOMOGGI, A. Futebol brasileiro: um produto movido pela paixão, 2006, Disponível em: < <http://www.sportsmagazine.com.br/11futebolBrasil.htm> >. Acesso em 20 Abr. 2018..

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, C.P.; FORTUNA, A. A. M. Gestão com pessoas: uma abordagem as estratégias de negócios. 4 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

ZIRPOLI, C. Os salários do futebol brasileiro fora das quatro linhas. Estudo via CBF, 2019. Disponível em: < <http://cassiozirpoli.com.br/os-salarios-do-futebol-brasileiro-fora-das-quatro-linhas-estudo-via-cbf/> >. Acesso em 10 Nov. 2019.

ZIRPOLI, C. Orçamentos do G7 em 2019: Fortaleza projeta aumento de R\$ 32,7 milhões, 2018. Disponível em: < <http://cassiozirpoli.com.br/orcamentos-do-g7-em-2019-fortaleza-projeta-aumento-de-r-327-milhoes/> >. Acesso em 13 Jan. 2019.