



**UNICEPLAC**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO

**Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos - UNICEPLAC**  
**Curso de Administração**  
**Trabalho de Conclusão de Curso**

**Gestão Profissional**  
**reestruturando grandes clubes do futebol brasileiro**

Gama-DF  
2022

**ISMAEL DE ASSUNÇÃO FERNANDES**

**Gestão Profissional  
reestruturando grandes clubes do futebol brasileiro**

Artigo apresentado como requisito para conclusão do curso de Bacharelado em Administração pelo Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac.

Orientadores: Professores Me. Glauciana de Araújo Soares e Me. Romilson Rangel Aiache

Gama-DF

2022

## **ISMAEL DE ASSUNÇÃO FERNANDES**

**Gestão Profissional:** reestruturando grandes clubes do futebol brasileiro

Artigo apresentado como requisito para conclusão do curso de Bacharelado em Administração pelo Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac.

Gama-DF, 09 de junho de 2022.

### **Banca Examinadora**

---

Professores Glauciana de Araújo Soares e Romilson Rangel Aiache  
Orientador

---

Prof. Marcel Stanlei Monteiro  
Examinador

---

Prof. Roberto Gerassi  
Examinador

# **Gestão profissional: reestruturando grandes clubes do futebol brasileiro**

Ismael de Assunção Fernandes

## **Resumo:**

O presente artigo foi construído com o objetivo de explicitar como a gestão profissional está reestruturando grandes instituições do futebol profissional brasileiro, embasando a hipótese de que o administrador, acompanhado de ferramentas que a qualificação da profissão proporciona, pode impactar positivamente o desenvolvimento de uma organização, explorando o seu potencial com a atração de parceiros comerciais, melhor utilização de ativos e gestão financeira planejada. Os resultados a partir de pesquisa bibliográfica da amostra de 3 grandes clubes brasileiros, Atlético Mineiro, Flamengo e Palmeiras, evidenciam esse impacto, sendo estudos de casos utilizados para sustentação da tese levantada.

**Palavras-chave:** Gestão profissional; Futebol brasileiro; Mercado; e Desenvolvimento.

## **Abstract:**

This article was built with the objective of explaining how professional management is restructuring large institutions of the Brazilian professional soccer, supporting the hypothesis that the administrator, accompanied by the tools that the profession's qualification provides, can positively impact the development of an organization, exploring its potential with the attraction of business partners, better use of assets and planned financial management. The results from bibliographical research of the sample of 3 major Brazilian clubs, Atlético Mineiro, Flamengo and Palmeiras, evidence this impact, being case studies used to support the thesis raised.

**Keywords:** Professional management; Brazilian soccer; Market; and Development.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
2.1	DIVISÃO DO TRABALHO .....	8
2.1.1	DIVISÃO VERTICAL E HORIZONTAL DO TRABALHO EM CLUBES DO FUTEBOL BRASILEIRO .....	9
2.2	GOVERNANÇA CORPORATIVA .....	10
2.2.1	GOVERNANÇA CORPORATIVA EM CLUBES DO FUTEBOL BRASILEIRO .....	12
2.3	GESTÃO ESTRATÉGICA .....	13
2.3.1	GESTÃO ESTRATÉGICA EM CLUBES DO FUTEBOL BRASILEIRO .....	16
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>19</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>21</b>
4.1	CLUBE ATLÉTICO MINEIRO.....	21
4.2	CLUBE DE REGATAS FLAMENGO .....	32
4.3	SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS .....	36
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>45</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>46</b>

## 1 INTRODUÇÃO:

Segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE em 2016, o insucesso e fechamento de muitas empresas no Brasil têm como um dos principais fatores, se não o maior deles, a falta de profissionalismo na gestão do negócio, evidenciado na falta de capacitação dos empresários, com a verificação de muitos erros básicos de administração no que tange a não utilização de uma gestão estratégica, a ausência de análises macro e microambientais, divisão do trabalho superficial, deficiência na leitura de indicadores financeiros, dentre outras falhas que contribuem para o não alcance dos resultados.

Em um mercado tão vasto e que movimentava grandes cifras como o futebol, esse cenário se enxerga na figura da chamada ‘cartolagem’, uma vez que a gestão dos clubes brasileiros em sua maioria, sendo incluídos neste ‘pacote’ tanto grandes instituições, que possuem grande quantidade de adeptos, quanto instituições menores, que representam a base desse mercado, passam ou já passaram muitas vezes por administrações amadoras, tornando os clubes palcos de atividades suspeitas, outras comprovadamente ilícitas, e, em sua maioria, sem planejamento e entendimento financeiro que impactam negativamente essas entidades que fazem parte da cultura e dia-a-dia do brasileiro desde o começo do século XX..

Com isso, mesmo sendo um esporte profissional no Brasil desde 1933 e com geração de receita, renda e trabalho registrados, até mesmo, em décadas como as de 1920 e 1910 (GASPAR, *et al*, 2013, p. 1 e 2), o futebol brasileiro, apresenta as evidências disso através de passivos altíssimos, com um grande desequilíbrio organizacional e econômico. Um mercado capaz de faturar cerca de R\$ 5,1 bilhões em 2020, somados os valores dos 20 melhores clubes do Brasil, apresenta, em contrapartida, dívidas ativas combinadas, com o levantamento dos débitos dos clubes da primeira divisão, de mais de R\$ 10 Bilhões (SPORTS VALUE, 2021, p. 1), mostrando o quão prejudicial pode ser a ausência da gestão profissionalizada no desenvolvimento de um mercado. Então, a partir dessa atual realidade, quais ferramentas administrativas podem ser utilizadas para reestruturar essas importantes organizações do futebol nacional?

Para responder essa questão, foram realizados estudos de caso das instituições Clube Atlético Mineiro, Clube de Regatas Flamengo e Sociedade Esportiva Palmeiras, com o objetivo principal de mostrar como administrações capacitadas foram responsáveis por organizar esses

clubes, desenvolver o negócio em que estão inseridos e mudar a realidade dessas instituições, e, especificamente, evidenciar como:

- Dividir o trabalho com a separação planejada dos departamentos da empresa é fundamental para organização integralizada do negócio;
- Administrar com base nos preceitos da governança corporativa, com o cumprimento dos processos da organização dentro dos limites da legalidade e ética profissional traz para a empresa uma maior confiabilidade no mercado; e
- Gerir estrategicamente o negócio impacta, de forma determinante, no alcance dos resultados da organização.

E para referenciar essas 3 variáveis, foram consultados livros e artigos de Henry Fayol, desenvolvedor científico da divisão do trabalho; Henry Mintzberg e James Quinn, construtores das ideias básicas quanto ao conceito e utilização de gestão estratégica; e do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, responsável pela definição de melhores práticas a serem seguidas no que diz respeito a governança corporativa em empresas que atuam no país, com base no critério de trazer para o estudo, dentro do imenso universo de conteúdos relacionados, doutrinadores, sendo pessoas ou instituições, precursores desses conceitos teóricos com obras de fácil acesso e grande número de análises de autores diversos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO:

### 2.1 DIVISÃO DO TRABALHO:

A divisão do trabalho é somente um dos conceitos introduzidos por Fayol no desenvolvimento da Teoria Clássica da Administração, complementar aos estudos de Taylor (Administração Científica), onde, a especialização dos funcionários vai desde o topo da hierarquia até o chão de fábrica..

Nessa linha de raciocínio, a divisão do trabalho é um dos princípios gerais da administração, ou seja, uma das ações primordiais a serem realizadas dentro da gestão de uma empresa. Dividir o trabalho pode ser entendido como separação e organização de departamentos ou da produção:

A divisão do trabalho tem por finalidade produzir mais e melhor com o mesmo esforço. (...) permite reduzir o número de objetivos sobre os quais devem ser aplicados a atenção e o esforço. Reconhece-se que essa é a melhor maneira de obter o máximo proveito do indivíduo e da coletividade. Não se aplica somente às tarefas técnicas, senão a todos os trabalhos, sem exceção, que põem em movimento um número maior ou menor de pessoas e que delas exigem diferentes classes de aptidões. Tende em consequência, a especialização de funções e separação dos poderes. (FAYOL, 1916, traduzido para a língua portuguesa por BOJANO e SOUZA, 1989, p. 44)

A colocação de Henry Fayol conduz a um entendimento que a partir da divisão do trabalho é possível imprimir uma maior efetividade na produtividade e com isso, reduzir o retrabalho otimizando recursos humanos, e por conseguinte recursos financeiros. Afirma-se também, que a utilização da divisão do trabalho abrange todas as áreas envolvidas no processo de produção, de forma estrutural e conceitual, ou seja, cada indivíduo, dentro da organização, entende o seu papel e a sua importância na entrega dos resultados.

Com isso, a divisão do trabalho é apresentada, na separação dos poderes na Teoria Clássica da Administração, como “Vertical” e na separação de atividades como “Horizontal”, essa última também nomeada como “Departmentalização”. (FAYOL, 1916)

A disposição vertical traz a concepção de hierarquia, organograma e níveis de autoridade dentro da empresa, já a horizontal traz a ideia de departamentos, setores de produção que tem funções definidas, conforme explica Idalberto Chiavenatto em sua obra clássica “Introdução à Teoria Geral da Administração”:



[...] a Verticalmente segundo os níveis de autoridade e responsabilidade (como na escala hierárquica de Fayol ou no princípio escalar de Mooney) definindo os diferentes escalões da organização que detém diferentes níveis de autoridade. Esta aumenta à medida que se sobe na hierarquia da organização. [...] Horizontalmente, segundo os diferentes tipos de atividades desenvolvidas na organização (como na especialização de Fayol ou no princípio homogeneidade de Gulick). Num mesmo nível hierárquico, cada departamento ou seção passa a ser responsável por uma atividade específica e própria. (CHIAVENATTO, 1983, p. 153,154 e 155)

Ou seja, uma empresa bem gerida e organizada apresenta uma ‘escada hierárquica’ estruturada, onde é sabido quais setores estão em nível estratégico, tático e operacional, e também apresenta clara e homogênea departamentalização, onde é sabido qual departamento desempenha cada função, seja gestão de recursos humanos, atividades financeiras, contábeis, direção, operação, dentre outras funções inerentes à atividade empresária, sendo cada departamento construído por pessoas especialistas.

### **2.1.1 DIVISÃO VERTICAL E HORIZONTAL DO TRABALHO EM CLUBES DO FUTEBOL BRASILEIRO:**

A definição hierárquica de setores e a departamentalização em clubes do futebol brasileiro podem ser observadas como evidências de gestão profissional. A partir do momento que o presidente do clube é um gestor capacitado, ele entende o futebol como um mercado e verifica a necessidade da divisão do trabalho, com estruturação do processo decisório em níveis estratégico, tático e operacional e separação dos departamentos com a contratação de profissionais especialistas para atuar em cada setor do clube.

Nessa concepção, Oliveira e Borba acrescentam que:

Ao adotar esta lógica em suas atividades, os clubes passam por um processo de transformação que vai desde sua natureza, passando pelas alterações na estrutura organizacional, para se voltar aos resultados financeiros, até chegar no produto vendido, neste caso, a promoção de jogos e a venda de produtos relacionados à equipe e as transferências de jogadores. A profissionalização do futebol e da sua gestão, portanto, exige readequações estruturais para implantar a lógica de mercado e os seus mecanismos. (OLIVEIRA e BORBA, 2017, p. 4)

A divisão do trabalho é um dos fatores para se aferir a que nível a profissionalização de um clube e sua gestão estão, e por conseguinte, analisar a ocorrência de reestruturação do mesmo, conforme Oliveira e Borba completam:

Costa e Silva (2006) argumentam que o grau de profissionalização do clube define o tamanho da diretoria e dos departamentos, que são maiores à medida que o clube se torna mais empresariado. Bács (2014) corrobora este pensamento ao mencionar que equipes de futebol profissional modernas e bem-sucedidas precisam de uma gestão de alto nível para conciliar e suprir as necessidades de todas as partes interessadas, que aumentam significativamente à medida que o clube se profissionaliza. (COSTA e SILVA, 2006 e BÁCS, 2014 apud OLIVEIRA e BORBA, 2017, p. 5)

Com isso, percebe-se nos clubes objetos do estudo, que verticalmente a relação dos níveis de poder começa na presidência, abaixo se verifica a presença do CEO, completando o aparato estratégico do clube, em seguida vêm às diretorias de cada departamento a nível tático e por último, em nível operacional, se observa os setores de suporte e o próprio time de futebol, conforme a figura 01, que representa o organograma do Clube Atlético Mineiro:

Figura 01: Exemplo de organização vertical e horizontal, Organograma Clube Atlético Mineiro 2021.

		<b>PRESIDENTE</b>			
	<b>ORGÃO COLEGIADO</b>	<b>VICE-PRESIDENTE</b>	<b>ASSESSOR DA PRESIDÊNCIA</b>	<b>DIRETORIAS</b>	
		↓		VILA OLÍMPICA	
				LABAREDA	
				INSTITUCIONAL	
				COMPLIANCE, RISCOS E CONTROLE INTERNO	
		<b>CEO</b>			
	<b>GESTÃO DE PROJETOS</b>	↓	<b>CONTROLLER E COMPLIANCE DO DEPARTAMENTO DE FUTEBOL</b>		
		<b>DIRETORIAS</b>			
<b>JURÍDICA</b>	<b>ADMINISTRATIVO FINANCEIRO</b>	<b>DE INFRAESTRUTURA</b>	<b>DE COMUNICAÇÃO</b>	<b>DE NEGÓCIOS</b>	<b>DIRETORIA DE FUTEBOL</b>
JURÍDICO- ADMINISTRATIVA	FINANCEIRO	ADM. LABAREDA	MÍDIAS SOCIAIS	COMERCIAL	FUTEBOL PROFISSIONAL
JURÍDICO- DESPORTIVA	RECURSOS HUMANOS	ADM. VILA OLÍMPICA	IMPRESA	INOVAÇÃO	FUTEBOL DE BASE
REGISTROS	SUPRIMENTOS	ADM. CENTRO DE TREINAMENTO	COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL	MARKETING	FUTEBOL FEMININO
	TI	ENGENHARIA	CONTEÚDO	GALO NA VEIA	MEDICINA
		SEGURANÇA			OGA

Fonte: Próprio autor, adaptado de COM NOVOS CARGOS E TROCAS DE FUNÇÃO, ORGANOGAMA 2021 É OFICIALIZADO PELO ATLÉTICO-MG, 2021.

## 2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA:

Uma gestão profissionalizada utiliza vários modelos de administração para atuar com eficiência e assim levar a organização a alcançar os objetivos definidos, um desses modelos é a governança corporativa, que se trata de uma forma de administrar pautada na execução dos processos de acordo com a legalidade, compromisso e ética inerentes ao tipo de mercado, ou seja,

nada mais é do que as melhores práticas que devem ser atendidas por um gestor e toda a empresa, conforme define o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum. (IBGC, 2015, p. 20)

Essas melhores práticas para otimização da gestão são percebidas em vários segmentos de mercado, não apenas no meio estatal (administração pública) como se iniciou no Brasil nos anos 90, mas também no meio privado, onde a globalização apresentou, como uma de suas consequências, a essencialidade de uma administração correta e responsável para permanência no mercado, manutenção do valor da marca e atração de investidores e colaboradores qualificados, se mostrando parte importante da evolução nas atividades econômicas. (IBGC, 2020)

E esses ‘produtos’ das melhores práticas de governança, já citados, como a atração de investidores, vêm como resultado da confiabilidade de todos os agentes envolvidos no negócio por meio da aplicação dos princípios básicos determinados no Código de Melhores Práticas do IBGC:

Os princípios básicos de governança corporativa permeiam, em maior ou menor grau, todas as práticas do Código, e sua adequada adoção resulta em um clima de confiança tanto internamente como nas relações com terceiros.

**Transparência**

Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização.

**Equidade**

Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

**Prestação de Contas (*accountability*)**

Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

**Responsabilidade Corporativa**

Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos

capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos. (IBGC, 2015, p.20 e 21)

Dessa forma se verifica que a governança corporativa não se trata apenas de um modelo de gestão, mas também um código de conduta com comprometimento do administrador, sócios, diretores e todos os demais colaboradores para com o desenvolvimento do negócio.

### **2.2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM CLUBES DO FUTEBOL BRASILEIRO:**

As melhores práticas de governança no meio do futebol são de suma importância, principalmente pelo motivo de os clubes precisarem possuir patrocinadores e investidores parceiros a efeito de faturamento para poder operar normalmente e montar seus plantéis de jogadores, porém, quando se estuda os clubes brasileiros das primeiras divisões, os exemplos de gestões que atuam em conformidade com os princípios da governança corporativa, são poucos, reforçando a premissa de um mercado onde as instituições são carentes historicamente de profissionalismo na administração de acordo com o que Hélio Viana de Freitas explica:

Seguindo os exemplos da Europa e dos Estados Unidos, e também os movimentos no contexto das empresas privadas, é fundamental, para as sociedades esportivas profissionais, particularmente aquelas que realizam negociações comerciais ou empresariais vultosas, que fortaleçam suas práticas de gestão e que incorporem boas práticas de governança corporativa às suas atividades e estruturas, dado que estas servem como referencial de credibilidade para investidores externos e agentes dos mercados esportivos e financeiros. Entretanto, o modelo de governança observado atualmente nos clubes de futebol mostra-se em desconformidade com o tamanho, o peso, a tradição e o potencial dessas instituições. (FREITAS, 2013, p.12)

Nessa perspectiva, as melhores práticas de governança no futebol passam essencialmente pelo princípio da transparência, não só para patrocinadores e investidores, mas também aos adeptos dos clubes, que possuem persona completamente diferente de todos os outros tipos de mercado, pois esse ‘‘cliente’’ do futebol se interessa em saber quais as condições de seu time do coração fazer boas contratações para a temporada por exemplo. Dessa maneira, a confiabilidade que a gestão com boas práticas de governança traz, atrai, não somente recursos financeiros oriundos de patrocínios e parcerias, mas também maiores públicos ao estádio do clube, com a geração de receita nos dias de jogos. (FREITAS, 2013)

Com isso, a relação também com o princípio da prestação de contas pode ser verificada com grande importância na administração de um clube de futebol. Fatores como levantamento

dos índices de endividamento, folha salarial, premiações, receitas por jogo, recebimentos de cotas de TV e a apresentação do que está sendo realizado com os recursos do clube, são necessários para a credibilidade da gestão em conformidade com o que Hélio Freitas disserta citando a obra de Viana e Fontes Filho:

A manutenção de equipes econômica e esportivamente saudáveis e competitivas nos clubes de futebol demanda acesso adequado a recursos financeiros, de investidores e de patrocinadores, situação que torna fundamentais as condições de governança e de gestão dos clubes para assegurar o acesso continuado a esses recursos. É necessário, portanto, que os clubes apresentem estruturas de relacionamento adequadas com esses financiadores, mostrando transparência nas aplicações dos recursos e ações da gestão. (VIANA e FONTES FILHO, 2012 apud, FREITAS, 2013, p. 25)

A partir dessas colocações, a governança corporativa em clubes brasileiros, quando devidamente aplicada, apresenta a adoção destacada desses dois princípios com integração a outro princípio, diretamente relacionado, que é o de responsabilidade corporativa.

### **2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA:**

Sempre que há competição, os agentes envolvidos no meio desenvolvem estratégias para superar seus concorrentes e tomar o meio ou possuir o domínio da maior parte, a estratégia também é observada quando o indivíduo necessita solucionar um problema e é dessa forma que ocorre no mercado. Essa relação de estratégia e mercado é abordada nos estudos dos doutrinadores Henry Mintzberg e Henry Brian Quinn, que entendem que:

í-**Estratégia** é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem-formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes. (MINTZBERG e QUINN, traduzido por COOK, 2001, p.20)

De acordo com os autores, se trata de algo que engloba todos os processos de uma organização, que é planejado a partir da análise de micro e macro ambientes, com a definição de ações formatadas para cada desafio com o intuito de melhores práticas, diferenciação, e com isso, a melhor atuação possível com os recursos disponíveis e superação dos concorrentes. Nessa perspectiva, Mintzberg e Quinn, explicam que alguns elementos importantes são verificados,

como as metas, políticas da organização, programas para chegar aos objetivos e as decisões estratégicas. (QUINN e MINTZBERG, traduzido por COOK, 2001, p.20)

Quanto à metas, a ideia é dividida em metas menores e metas maiores, onde, as menores são definidas dentro do caminho estabelecido para alcance de resultados centrais, sendo as atividades que precisam ser cumpridas para viabilizar o todo; já as maiores se tratam dos resultados compostos pelas pequenas realizações a serem concluídas, essas metas principais norteiam a direção do negócio, as soluções a serem cumpridas para resoluções de grandes desafios internos e externos, e estruturam também a forma de trabalho da organização, sendo identificadas como ‘metas estratégicas’.

As políticas da empresa entram na gestão estratégica no tocante ao comportamento de todos os colaboradores na execução, essas políticas são formuladas conforme uma hierarquia de relações complexas, com o intuito de manutenção da uniformidade da equipe na direção dos objetivos específicos e gerais. Dessa maneira, as determinações políticas que constroem a conduta, a forma de gestão dos processos e as condicionantes da operação, são analisadas como ‘políticas estratégicas’.

Os programas estratégicos são os dispositivos estruturados para execução dos processos, se trata do fluxograma que é definido pela gestão, de forma a atender as demandas pertencentes ao escopo do negócio. Quando as metas são determinadas e as políticas conhecidas, o passo-a-passo de cada atividade e o tempo de execução de cada fase dos processos são formulados, conforme a exigência de qualidade e os prazos definidos.

Já as decisões estratégicas são incluídas como o elemento da gestão que direciona todas as outras partes. Após o estudo do mercado realizado pela empresa, tudo o que se é determinado pelos gestores para viabilizar o melhor caminho encontrado para o negócio é entendido por Mintzberg e Quinn como decisões de cunho estratégico.

Com isso, em acordo com as reflexões desses autores, a gestão estratégica passa pelo estudo dos acontecimentos internos e externos, com a idealização e formação de uma estratégia de atuação, que por sua vez, é construída por metas, políticas, programas e decisões com o objetivo principal de atendimento com qualidade e eficiência das demandas do mercado consumidor. (MINTZBERG e QUINN, traduzido por COOK, 2001, p. 20 e 21)

Mintzberg, *et all*, traduzido por Cook, 2001, p. 26 a 31, torna o conceito de gestão estratégica, desenvolvido com James Brian Quinn, ainda mais completo ao definir os ‘5 Ps da

estratégia”, que nada mais são do que a divisão da percepção dos tipos de estratégias utilizadas com enfoque nas atividades empresariais:

- **Plano:** O planejamento estratégico, muitas vezes, se confunde com gestão estratégica, pelo motivo de possuir a relação de todas as partes do negócio. A estratégia como um plano é a concretização da convergência dos resultados das análises de mercado realizados pela gestão em ações, de modo a estratégia de negócio ser estruturada com definição de processos, prazos, justificativas, controle e monitoramento, localidade, normas e muitos outros elementos que influenciam toda a cadeia produtiva;
- **Pretexto:** a estratégia como pretexto é específica a uma situação, uma condicionante, uma decisão que deve ser tomada conforme o desafio que surge ao gestor em dado momento do cenário de mercado, seja no microambiente ou no macroambiente. A relação que pode ser feita é com a imprevisibilidade, ou acontecimentos que não seguem um padrão e a empresa precisa solucionar para uma vantagem competitiva ou uma manutenção da viabilidade da operação;
- **Padrão:** segundo o autor, a estratégia também pode ser identificada como um padrão. Ao citar Henry Ford e o modelo T do início do século XX, Henry Mintzberg relaciona o fato de o produto ser confeccionado apenas na cor preta com a definição de padrão sendo uma estratégia, nesse caso, sendo superado pela decisão estratégica da General Motors de disponibilizar seus carros em várias cores. O padrão segundo o escritor, também pode ser criado como resultado de uma estratégia, onde a empresa ao formular seu plano de negócio, com o tempo de operação, percebe que um serviço ou um produto de modelo “X” é o mais procurado pelos clientes, de maneira a fazer a organização padronizar sua produção conforme essa observação, com o intuito de maximizar os resultados;
- **Posição:** a identificação como posição remete a local, onde a empresa atua, onde é o centro de distribuição, onde se encontram as lojas, ou seja, a localidade das operações pode ser um elemento estratégico da gestão. A organização, a partir das variáveis levantadas e qual a importância de cada uma para o negócio e como vai ser possível obter vantagem de mercado quanto fornecedores e clientes, define a posição de suas dependências, isso é a estratégia como posição; e
- **Perspectiva:** a estratégia como perspectiva nas empresas se relaciona com as políticas explicadas por Henry Mintzberg e James Quinn na composição da gestão estratégica, pois se trata da identidade da organização, da visão de mundo que a empresa deseja passar ao mercado e seus clientes. A missão, visão e valores da organização são objetos estratégicos para atração e estabelecimento de uma relação de confiança de e com consumidores e investidores, trazendo a diferenciação do negócio em detrimento dos concorrentes, que é um dos objetivos gerais da gestão estratégica.

Os 5 Ps podem ser visualizados dentro de uma mesma empresa, sejam como plano, pretexto, padrão, posição ou perspectiva, esses modelos fazem parte do processo decisório de

uma administração e podem ser previstos no plano de negócio da organização como peças que se completam para uma unidade ideal para o retorno dos investimentos. Porém, de acordo com o que Mintzberg disserta, analisa-se também, que perspectiva e padrão são estratégias que caracterizam uma marca, como o exemplo abordado nessa mesma obra, da competição entre Ford e GM, de modo que a Ford possuía o padrão como estratégia, não havendo no plano de negócios uma intenção primária de passar aos clientes uma ‘personalidade Ford’, já a GM com seus modelos mais humanizados, em concordância com a variação mútua dos tipos de clientes, apresentava em seu plano a perspectiva como estratégia, ao passo que essa preocupação com a intenção de o carro ser identificado com seu dono contribuía, decisivamente, para o valor agregado a marca em detrimento de seu adversário comercial. (MINTZBERG e QUINN, traduzido por COOK, 2001, p.27 e 31)

Em visão disso, esses elementos que sustentam o conceito de gestão estratégica, mostram a grande interligação que deve ser promovida pelo administrador para tomada de decisões e a necessidade de possuir grande conhecimento das capacidades da empresa e dos agentes do mercado. A gestão é responsável pela formação da identidade do empreendimento que precisa ser construída de maneira estratégica para a manutenção do *market share* e retornos financeiros.

### **2.3.1 GESTÃO ESTRATÉGICA EM CLUBES DO FUTEBOL BRASILEIRO:**

Quando se compara os clubes de futebol à empresas de outros ramos, algumas particularidades são encontradas. No mercado futebolístico, a figura do cliente é exercida pelo ‘torcedor’, os resultados a serem alcançados não se restringem apenas ao retorno financeiro, mas também a viabilidade de uma equipe de atletas e treinador melhor qualificados para disputa dos campeonatos. (PEREIRA, *et al*, 2003, p.7) A personalidade jurídica, no âmbito do futebol profissional do Brasil, especificamente, mostra a particularidade da grande parte das instituições serem de terceiro setor, como Associações sem Fins Lucrativos e com a sanção da nova lei denominada ‘lei clube empresa’ (Lei nº 14.193 de 2021), há a criação de uma personalidade restrita para esse mercado que é a ‘SAF’, Sociedade Anônima do Futebol, que causará a migração de muitos clubes, com maior atenção para as entidades que se encontram em situação delicada financeiramente. (BRASIL, 2021)



Esses fatores moldam a gestão estratégica que deve ser aplicada nos clubes, com o desafio de promover alocação de recursos, estabilidade financeira e, com isso, a possibilidade de maiores investimentos no futebol, em concordância com a análise de Pereira, Rezende, Corrar e Lima (2003, p.7):

Portanto, cada vez mais os clubes ou clubes-empresa buscam alternativas para aumentar a lucratividade, através da exploração da marca e inserção de ações no mercado de valores. No entanto, não se deve esquecer que os clubes disputam títulos e, assim sendo, a gestão estratégica do clube de futebol procura gerir de forma eficaz os recursos, para obter a maximização das receitas e o controle de custos simultaneamente à obtenção de títulos.

Seja ASFL ou SAF, o gestor de um clube brasileiro deve entender o quanto os clientes (torcedores), são determinantes na obtenção de receitas como bilheteria de jogos, venda de direitos de transmissão de TV e vendas de produtos do clube e, ao mesmo tempo, compreender que a governança corporativa também tem papel crucial para uma relação vantajosa com investidores e patrocinadores. Nesse prisma, a gestão profissionalizada, aplica estratégias, com decisões de metas, políticas e programas estratégicos, voltados para o equilíbrio de satisfação de todos esses *stakeholders* e com isso se percebe a necessidade da estratégia, principalmente, como plano e perspectiva. (LEONCINI e SILVA, 2000, p.6)

É percebido então, um “modelo ideal” de gestão estratégica em clubes de futebol, com a análise de variáveis de dois “mundos” diferentes mas interligados, que são o financeiro e o esportivo. O financeiro é a parte empresarial friamente dita do negócio, que envolve obtenção de recursos, controle de dívidas, gestão do ativo e passivo do clube, folha salarial e relação com investidores, patrocinadores e, agora como “SAF”, com acionistas, já o esportivo é um cenário de muitas questões relacionadas com o comportamento humano, nesse caso sendo a paixão pelo time, a necessidade de resultados em campo, de um futebol bem jogado para uma melhor relação com os torcedores.

Essas variáveis norteiam os estudos de mercado da administração e quais os objetivos financeiros e esportivos, além da relação entre eles. As metas financeiras viabilizam as metas esportivas, no passo que quanto maior for a obtenção de receitas, mais o clube pode alocar recursos para contratação de bons jogadores e comissão técnica. Ao entender isso, Pereira, *et al* (2003, p.6 e 7), estruturaram esse modelo pelo seguinte esquema:

Figura 02: Modelo de Gestão estratégica de clubes

Modelo de Gestão Estratégica para Entidades Esportivas



Fonte: PEREIRA, *et al*, 2003, p.6 e 7.

Nesse modelo, as variáveis das duas vertentes se encontram seguindo uma mesma linha, relacionadas, onde a satisfação dos torcedores aparece como base para os objetivos estratégicos do clube, por conta de gerar importantes receitas e influenciar no interesse de investidores.

A acumulação de títulos, que é uma meta esportiva, aparece como fator influenciador em duas outras metas: o aumento do número de torcedores (esportiva) e a maximização do lucro (financeira), com a relação simples de que quanto melhor o desempenho do time em campo, maiores as receitas e maior o engajamento do clube pela comunidade futebolística.

Todos esses objetivos estratégicos são convergidos na missão da gestão e se pode relacionar de maneira multidirecional essas metas, por exemplo, da mesma forma que o acúmulo de títulos traz a satisfação dos torcedores, o aumento do número de adeptos e a maximização dos lucros, o inverso também é uma constatação, pois o aumento de adeptos traz maiores receitas para o clube, com maximização do lucro, que por sua vez, viabiliza recursos a serem realocados no time, de acordo com o apresentado anteriormente, que a partir daí, influencia em um melhor desempenho esportivo, por consequência, chegando a satisfação dos torcedores; e mesmo que o modelo de gestão estratégica de um determinado clube, apresente um desenho diferente desse, a

relação desses fatores tende a ser comum na análise de gestão profissionalizada no mercado futebolístico, conforme Pereira, *et al* (LEONCINI e SILVA, 2000 apud "`, 2003, p. 7) reforçam:

Independente do modelo de gestão aplicado a um clube de futebol, LEONCINI & SILVA (2000, p 3) destacam que este deve abranger definições, princípios e funções que atendam um modelo de gestão a partir de questões que abordem os objetivos estratégicos do clube e os fatores de sucesso. Tais objetivos podem ser avaliados através da satisfação do torcedor, produção eficiente e eficaz de talentos, viabilidade do clube etc.

Em conclusão disso, entende-se que a administração estratégica no meio do futebol não pode apenas se preocupar em medidas que tragam maiores faturamentos e pagamentos de dívidas dos clubes, mas também, em como esses recursos podem ser investidos no departamento de futebol para alcance da conquista de troféus, e do mesmo modo, não pode focar apenas em investimentos para montagem de um time forte, mas também, na saúde financeira do clube.

### **3. METODOLOGIA:**

A metodologia de pesquisa deve ser viabilizadora do trabalho para alcance do objetivo principal e dos objetivos específicos apresentados, e com base nesses preceitos, um método é escolhido em detrimento de outros, de acordo com o que salienta Oliveira:

Na verdade, o método, em ciência, não se reduz a uma apresentação dos passos de uma pesquisa. Não é, portanto, apenas a descrição dos procedimentos, dos caminhos traçados pelo pesquisador para a obtenção de determinados resultados. Quando se fala em método, busca-se explicitar quais são os motivos pelos quais o pesquisador escolheu determinados caminhos e não outros. São estes motivos que determinam a escolha de certa forma de fazer ciência. (OLIVEIRA, 2011, p. 7)

Dessa forma, a metodologia pode ser separada em dois modos, quanto a objetivos, sendo exploratória, descritiva e explicativa, e quanto a natureza do trabalho, sendo qualitativa, quantitativa ou quali-quantitativa. (OLIVEIRA, *et al*, 2011, p.20 a 27)

Quanto aos objetivos do presente artigo, o método quali-quantitativo foi o que proporcionou a análise dos dados encontrados dada a sua especificidade característica do mercado do futebol brasileiro, com amostragem de tabelas de números estatísticos financeiros para comprovação de mudança de cenários, pré e pós o fato estudado e a necessidade de entender o que os dados demonstram sobre a realidade de cada clube..

A pesquisa por método quanti-qualitativo proporciona a análise quantitativa, ou seja, os números registrados nos períodos observados sobre determinado elemento e se trata da busca de evidência estatística da tese. Já o método qualitativo, que complementa o primeiro nessa linha conceitual, busca a percepção dos fatos inerentes às relações humanas, aos comportamentos dos agentes envolvidos, quais as causas encontradas do fato no ambiente analisado, não se restringindo apenas ao valor numérico ou a estatística. (OLIVEIRA, *et al*, 2011, p.26 e 27)

Oliveira, também, subdivide a metodologia por objetivos, e para o trabalho, o estudo de casos múltiplos foi o método escolhido para abordagem específica das gestões dos clubes por possibilitar maior validade aos resultados a serem obtidos, a partir do alcance dos objetivos específicos, além do principal, em mais de uma organização, conforme o doutrinador disserta:

O estudo de casos múltiplos, segundo Yin (2001), tem provas mais convincentes, sendo visto como mais robusto. No entanto, o autor alerta para as maiores exigências de tempo e de recursos. A lógica de utilização do método de estudo de multicasos diz respeito, conforme aponta Yin (2001, p. 69), à replicação e não amostragem, ou seja, não permite generalização dos resultados para a toda a população, mas sim a possibilidade de previsão de resultados similares (“replicação literal”) ou a de produzir resultados contrários por razões previsíveis (“replicação teórica”), de modo semelhante ao método de experimentos. (YIN, 2011 apud, OLIVEIRA, 2021, p. 26 e 27)

Já para referência teórica do trabalho, a metodologia de pesquisa bibliográfica foi escolhida e aplicada com o levantamento de quais são os principais autores que se adequam aos conceitos aplicados e análise da evolução desses conceitos para o mercado em foco.

A pesquisa bibliográfica é essencial para embasamento do artigo, de acordo com o que Sousa, Oliveira e Alves concluem:

A pesquisa bibliográfica é importante desde o início de uma pesquisa científica, pois é através dela que começamos a agir para conhecer o assunto a ser pesquisado, ou seja, desde o início, o pesquisador deve fazer uma pesquisa de obras já publicadas sobre o assunto pesquisado, investigando as conclusões e se ainda é interessante desenvolver a pesquisa sobre esse determinado assunto. Em toda pesquisa científica é importante apresentar o embasamento teórico ou a revisão bibliográfica que é elaborada na investigação de obras científicas já publicadas, para que o pesquisador adquira o conhecimento teórico. (SOUSA, OLIVEIRA e ALVES, 2021, p.68)

Com isso, os conceitos de divisão do trabalho, governança corporativa, gestão estratégica e seus subtópicos referentes a aplicabilidade em clubes do futebol profissional do Brasil, foram revisados, de forma a demonstrar a relevância entre o assunto apresentado e a área do conhecimento a receber as contribuições.

Com base nisso, o Clube Atlético Mineiro, Clube de Regatas Flamengo e Sociedade Esportiva Palmeiras foram estudados, com a busca de amostragens de indicadores financeiros e resumo das principais ações das gestões vigentes nos períodos de exercício entre 2010 e 2021. Cada clube apresentou um cenário diferente, com necessidades diferentes, com isso, pontos principais dos estudos de caso foram estabelecidos, o Atlético foi investigado quanto à reformulação de gestão e os meios buscados para viabilizar o clube, quanto ao Flamengo, os fatores de reorganização da instituição, saneamento de dívida e como esses movimentos contribuíram para o faturamento do clube foram observados, já para o Palmeiras, a reestruturação de instalações da organização, equalização dos débitos de curto prazo e modelo de trabalho foram verificados e dessa forma, foi demonstrado como essas ações contribuíram para a nova estrutura, atuação profissionalizada e a representatividade desses clubes na situação atual do mercado do futebol brasileiro, com o critério de relacionar indicadores a execução do planejamento estratégico de cada gestão

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS:**

##### **4.1 CLUBE ATLÉTICO MINEIRO:**

O Clube Atlético Mineiro, ou “Galo”, foi fundado por 22 jovens futebolistas, durante uma reunião na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais, na data de 25 de março de 1908, a partir desse momento, o clube foi organizado e oficializado e começou a disputar partidas contra clubes da região e conquistou o primeiro torneio de futebol oficial no Estado de Minas Gerais, realizado em 1915 pela LMET (Liga Mineira de Esportes Terrestres), atual Federação Mineira de Futebol (FMF), atraindo assim, os primeiros milhares de adeptos, moradores da capital mineira e regiões próximas. (ATLETICO.COM.BR, 2022)

Após 114 anos de existência, o Atlético Mineiro conta com títulos conquistados nos âmbitos estadual, nacional e sul-americano, tanto no futebol quanto no futsal, atletismo e futebol americano. (ATLETICO.COM.BR, 2022)

Quanto à quantidade de adeptos, que no começo da instituição, eram alguns milhares, hoje são milhões, com presença em todo território nacional, sendo a nona maior torcida do Brasil com, aproximadamente, 5 milhões de integrantes (PLURI CONSULTORIA, 2022), torcida essa, conhecida pelo alto comprometimento com o Clube Atlético Mineiro, fato evidenciado na média

histórica de público em jogos do time em Campeonatos Brasileiros, que é a terceira maior do Brasil ao se reunir todas as edições do torneio. (GLOBO ESPORTE, 2020)

Com isso, verifica-se a grande importância e tradição do Atlético para o esporte brasileiro e também, especialmente, para o futebol do Estado de Minas Gerais e sua população, porém, o clube, durante sua história centenária, contou com gestões que acarretam consequências negativas drásticas para as contas da organização e seu funcionamento. Em 2010, por exemplo, o “Galo” já detinha a maior dívida ativa total do futebol do Brasil, R\$ 527 milhões, com um contraponto de faturar, no mesmo ano, apenas R\$ 93 milhões (GLOBO ESPORTE, 2011), sendo o nono em receitas do país e em 2019, 3 mandatos presidenciais (ATLETICO.COM.BR, 2022) e quase uma década depois, os valores mudaram mas o cenário não havia tido grandes alterações, o Atlético Mineiro, constava entre as 5 maiores dívidas ativas entre os clubes do futebol brasileiro, sendo 746,6 milhões de reais e, ainda, o nono faturamento, 354 milhões de reais. (SPORTS VALUE, 2020, p. 9 e 15) E, ao se avaliar, o patrimônio dos clubes no início e no final da década, em paralelo aos levantamentos de débitos e receitas, o Atlético ocupava, em 2010, o topo do ranking, com patrimônio avaliado na casa dos R\$ 673 milhões (SPORTV, 2011 apud GALOTV, 2011) e, em 2020, a sexta colocação, com ativos avaliados em 1,702 bilhão de reais. (SPORTS VALUE, 2020, p. 12)

Ou seja, o Atlético com alto valor patrimonial, não obteve uma grande mudança de resultados financeiros, com sua dívida representando, pelo menos, mais de 3 vezes o valor de suas receitas no período analisado e quando o dado, anteriormente referenciado, sobre o engajamento dos adeptos, entra nessa equação, se identifica o quanto as gestões atleticanas vinham sendo falhas em seus planejamentos, percepção do potencial comercial e geração e utilização dos recursos de forma otimizada, em outras palavras, a situação problema do Clube Atlético Mineiro, passava pela necessidade de um maior nível de profissionalismo.

Conforme Pereira, *et al*, apresenta (Figura 2), o modelo de administração de organizações que possuem como atividade econômica, o esporte profissional, é uma convergência de objetivos, tanto comerciais, quanto desportivos, em uma observação cíclica, onde pontos como conquistar campeonatos, maximizar resultados financeiros, aumentar números de torcedores e a satisfação desses torcedores, fazem parte da mesma missão, são interligados, de forma a impactar sistematicamente o sucesso de um clube. (PEREIRA *et al*, 2003, p. 6 e 7)

Nessa perspectiva, se analisou que o ‘‘Galo’’, possui um patrimônio importante, uma torcida grande e participativa, títulos em várias escalas ao longo de sua história, porém, um faturamento não conforme e a maior das dívidas no segmento. Esse foi o desafio encontrado pelas duas últimas diretorias atleticanas, primeiro pelo mandato de Sérgio Sette Câmara, Mestre em Direito Empresarial (GLOBO ESPORTE, 2017), que começou no ano de 2018 e tinha planejamento pautado em uma gestão mais responsável financeiramente, com metas de contenção dos gastos, pagamentos de dívidas, formação de um elenco do time de futebol de menor folha salarial, com transferências de atletas de renome e contratações focadas em jogadores livres no mercado, jovens e com salário mais compatível com a realidade da instituição, para o alcance do objetivo de tornar a organização viável de modo a operacionalizar com cumprimento de contas em dia e início da construção do novo imóvel do Atlético, a Arena MRV, aprovada pelo conselho deliberativo como um dos últimos atos da gestão anterior. (GLOBO ESPORTE, 2020 e ARENA MRV, 2021)

Para executar essas ações, empresas de consultoria externa foram contratadas para analisar as finanças e o desempenho dos departamentos atleticanos e conforme identificação da complexidade da crise da organização, Sérgio Sette Câmara realizou a implementação de um tipo de gestão chamado ‘‘SAP’’ (Sistema, Aplicativo e Produtos para processamento de dados), que se trata de uma administração organizada e otimizada com base na utilização do sistema SAP. Esse tipo de gestão trouxe ao Atlético uma melhor organização dos departamentos, com integração de todas as partes da instituição, sendo uma base única de dados que dinamizam as atividades do clube e tornam o controle de entradas e saídas e administração financeira mais assertivas e confiáveis. (GLOBO ESPORTE, 2020)

Dessa forma, as metas iniciais e o foco piloto do planejamento de Sette Câmara, como se pode ver, eram totalmente atreladas a resolução da crise financeira atleticana, onde o projeto esportivo, com atenção voltada à disputa de títulos, estava em segundo plano. A diminuição dos custos e despesas do Atlético, pode ser verificada, principalmente, ao se analisar a folha salarial mensal do elenco de atletas em 2017 em comparação com o começo de 2019, segundo ano do mandato de Câmara:

Tabela 01: Comparativo de folhas salariais mensais do elenco de atletas do Clube Atlético Mineiro, em 2017 e 2019.

ANO	FOPAG ATLETAS (MILHÕES DE REAIS)	RANKING BRASIL
2017	10,2	2º

2019	4,1	9º
------	-----	----

Fonte: Próprio autor adaptado de 90 MIN, 2017, e, 90 MIN, 2019.

Assim, é identificada a queda dos custos com a folha de pagamento dos jogadores do elenco atleticano em, aproximadamente, 61%, deixando o posto de segunda maior do futebol brasileiro para a nona colocação e com isso o movimento realizado no custeio do futebol do Atlético Mineiro pode ser evidenciado, como ponto chave do corte de gastos, na análise dos valores destinados à FOPAG anual em relação ao faturamento do clube em 2017 e 2019:

Tabela 02: Comparativo de valores destinados à FOPAG em relação ao faturamento do Clube Atlético Mineiro, em 2017 e 2019.

ANO	FOPAG ANUAL ATLETAS (MILHÕES DE REAIS)	EM RELAÇÃO AO FATURAMENTO (COMPROMETIMENTO EM %)
2017	122,4	39,3
2019	49,2	13,9

Fonte: Adaptado de 90 MIN, 2017, 90 MIN, 2019, e SPORTS VALUE, 2018, p. 6, e, 2020, p. 9..

Ou seja, o elenco do Atlético, que comprometia mais de 1/3 do faturamento total em 2017, passou a representar apenas pouco mais de 1/10 das receitas totais,, o que contribuiu para o registro de um menor déficit no exercício da organização mineira:

Tabela 03: Comparativo de déficits nos exercícios do Clube Atlético Mineiro, em 2017 e 2019.

ANO	DÉFICITS (MILHÕES DE REAIS)
2017	-25,1
2019	-5,8

Fonte: Adaptado de SPORTS VALUE, 2018, p. 36, e, 2020, p. 14.

Como visto, o déficit anual foi reduzido, em aproximadamente, 77%, uma mudança financeira significativa, mas que ainda não representava um impacto positivo importante na dívida ativa do clube, muito pelo contrário, em 2017, a dívida ativa estava na casa dos 538,1 milhões de reais, e em 2019, 746,6 milhões de reais, um aumento de 27,93%. (SPORTS VALUE, 2018, p 39, e, 2021, p. 12)

Esse cenário fica ainda mais desafiador em 2020, com a pandemia do COVID-19. O futebol foi extremamente impactado, como vários segmentos de mercado e a economia mundial como um todo. Receitas com bilheteria, TV, desempenho em campeonatos e sócio torcedor, apresentaram uma queda significativa pela parada dos certames no auge da pandemia e paralisação das atividades presenciais dos clubes. (SPORTS VALUE, 2021, p. 2) Com isso, a administração muda o planejamento estratégico do clube drasticamente, as movimentações de diminuição dos custos e despesas do “Galo” são substituídas por movimentações de injeção de



recursos na instituição, com a busca de créditos no mercado, investimento no marketing, parceria firmada com a fornecedora esportiva Le Coq, conclusão da venda de 50,1% do Shopping Diamond Mall, aprovada pelo conselho deliberativo no fim de 2017, que é um dos principais ativos do patrimônio do time e, principalmente, à parceria como Ruben e Rafael Menin, Ricardo Guimarães e Rafael Salvador, que são importantes empresários mineiros torcedores do Atlético, conhecidos como “4 Rs” que por essa ligação com o time, estabelecem a maior parte da alavancagem financeira buscada por Sérgio Sette Câmara, proporcionando juros a taxa zero (Rubens e Rafael Menin), melhores condições de pagamento a juros mais baixos (Ricardo Guimarães e Rafael Salvador), com participação em negociações futuras de jogadores sendo o grande contraponto de retorno. (GLOBO ESPORTE, 2021)

Com isso, a gestão estratégica em 2020, foi voltada a construção de um projeto esportivo estruturado, com convergência de jogadores de bom nível com uma comissão técnica capaz de desenvolver a capacidade desses atletas, que ambicionava bons desempenhos em campeonatos, com a intenção de aumentar o faturamento do clube a partir da premissa de um time mais competitivo, pois o clube precisaria de um aumento de receitas, tanto para atacar a dívida diretamente, quanto para viabilizar a construção da Arena MRV, que entre 2018 e 2020 passou por todo o processo burocrático para ser possível o início das obras em abril de 2020, com a primeira fase da edificação. (GLOBO ESPORTE, 2021, e, ARENA MRV, 2021)

Também, como parte importante do planejamento estratégico, a retomada do programa sócio torcedor Galo na Veia, que se trata do adepto pagar uma mensalidade ao clube em troca de vantagens como descontos em produtos e ingressos para jogos, foi realizada com o intuito de restabelecer as receitas oriundas do programa, que durante a parada dos campeonatos no auge da pandemia, apresentou número de sócios abaixo dos 20 mil, e nesse movimento, a parceria com a fornecedora esportiva Le Coq foi determinante. Em 2020 o departamento de marketing criou e promoveu o “Manto da Massa”, uma ideia de fazer um concurso com artistas torcedores, onde o desenho de camisa mais votado seria confeccionado pela fornecedora e disponibilizado primeiro, em um valor menor, aos sócios Galo na Veia e com isso, o programa registrou uma dobra na quantidade de sócios e R\$ 9 milhões de lucro líquido na operação. (GLOBO ESPORTE, 2021)

Desse modo, o faturamento apresentou um aumento de 14% em relação ao período anterior, 404 milhões em 2020, quinto maior do Brasil, contra, 354 milhões em 2019, porém, a dívida ativa superou, pela primeira vez, a casa do bilhão, sendo apurado um valor de débito em

1,208 bilhão de reais, a maior do futebol brasileiro no período.(SPORTS VALUE, 2021, p. 5 e p. 12) Esse novo valor de passivo foi impulsionado, principalmente, pelos altos investimentos na montagem do elenco, com o aporte de Rubens e Rafael Menin (201 milhões de reais) e Rafael Salvador e Ricardo Guimarães (123 milhões), e, ainda, os juros referentes a credores como bancos, fisco, outros clubes e ex-jogadores e técnicos (débitos de curto prazo para pagamento), que dificultam, anualmente, a atuação direta no equacionamento da dívida. (GLOBO ESPORTE, 2021)

Em face disso, a primeira gestão analisada, finalizou seu mandato dando início a reestruturação atleticana, sem ter tido êxito no objetivo de equacionamento dos débitos totais do clube, mas com importantes avanços para um futuro sustentável do Atlético, sendo eles:

- Implementação da gestão SAP, trazendo a integralização e dinamização dos departamentos do clube com foco na efetividade das atividades;
- Conclusão da parte de licenças das obras da Arena MRV em menos de 2 anos e início da construção;
- Parcerias comerciais com a Le Coq e os 4 Rs;
- Busca de vários meios de receitas em face de enfrentamento de uma pandemia mundial que causou a parada temporária de campeonatos e estádios vazios;
- Reformulação do elenco de atletas, com a montagem de um grupo de jogadores e comissão técnica mais qualificado de forma a serem compatíveis entre si;
- O projeto “Manto da Massa”, que trouxe uma participação importante dos adeptos na confecção de uma camisa do time, tendo retorno bem sucedido de faturamento; e
- Retomada da representatividade das receitas oriundas do programa sócio torcedor “Galo na Veia”, causada pelo fato de se ter um time mais competitivo e vantagens como comprar o “Manto da Massa” do ano vigente em prioridade e com valores bem mais em conta.

Quanto aos resultados financeiros, a apuração pode ser realizada entre o último ano da antiga gestão e o último ano da administração de Sérgio Sette Câmara. com a análise do faturamento, superávit ou déficit, dívida ativa e patrimônio do Clube Atlético Mineiro:

Tabela 04: Comparativo de faturamentos 2017 x 2020, Clube Atlético Mineiro.

ANO	FATURAMENTO (MILHÕES DE REAIS)
2017	311,4
2020	404,4

Fonte: Adaptado de SPORTS VALUE 2018, p. 6, e, 2021, p. 5.

Tabela 05: Comparativo de superávit/déficit 2017 e 2020, Clube Atlético Mineiro.

ANO	SUPERÁVIT/DÉFICIT (MILHÕES DE REAIS)
2017	-25,1 (DÉFICIT)
2020	19,2 (SUPERÁVIT)

Fonte: Adaptado de SPORTS VALUE, 2018, p. 36, e, 2021, p. 11.

Tabela 06: Comparativo de dívida ativa 2017 x 2020, Clube Atlético Mineiro.

ANO	DÍVIDA ATIVA (MILHÕES E BILHÃO DE REAIS)
2017	538,1
2020	1.208 bi

Fonte: Adaptado de SPORTS VALUE, 2018, p. 39, e, 2021, p. 12.

Tabela 07: Comparativo de patrimônio 2017 x 2020, Clube Atlético Mineiro.

ANO	PATRIMÔNIO (MILHÕES E BILHÃO DE REAIS)
2017	741,4
2020	1,702 Bi

Fonte: Adaptado de MINAS GERAIS, 13/04/2018, e, SPORTS VALUE, 2020, p. 12.

Conforme o levantamento são notadas diferenças significativas em todos os indicadores, primeiramente, o faturamento atleticano cresce, cerca de, 30% em 2020, com relação a 2017; já na análise de déficit e superávit, o clube fechou 2017 com um déficit de 25,1 milhões de reais, enquanto 2020 apresentou um superávit de 19,2 milhões de reais, uma diferença positiva, em torno de, 176%, o maior superávit do clube em todas as amostras, porém a dívida ativa apresenta uma situação bastante preocupante, em 2017 o valor total estava em 538,1 milhões de reais, já em 2020, a dívida mais do que dobra, e fecha o ano em 1,208 bilhão de reais, um aumento de 124%, aproximadamente. Por último, o patrimônio ativo do Atlético, é o indicador de maior impacto em valores analisado, em 2017 o “Galo” possuía um total de ativos de 741,4 milhões e em 2020, há uma mudança de quase 1 bilhão de reais, com ativos totais em 1,702 bilhão, que podem ser explicados pelo novo imóvel sendo construído do clube que é a Arena MRV, o elenco mais valioso e a marca do time em maior evidência a partir dos movimentos de marketing e de projeto esportivo.

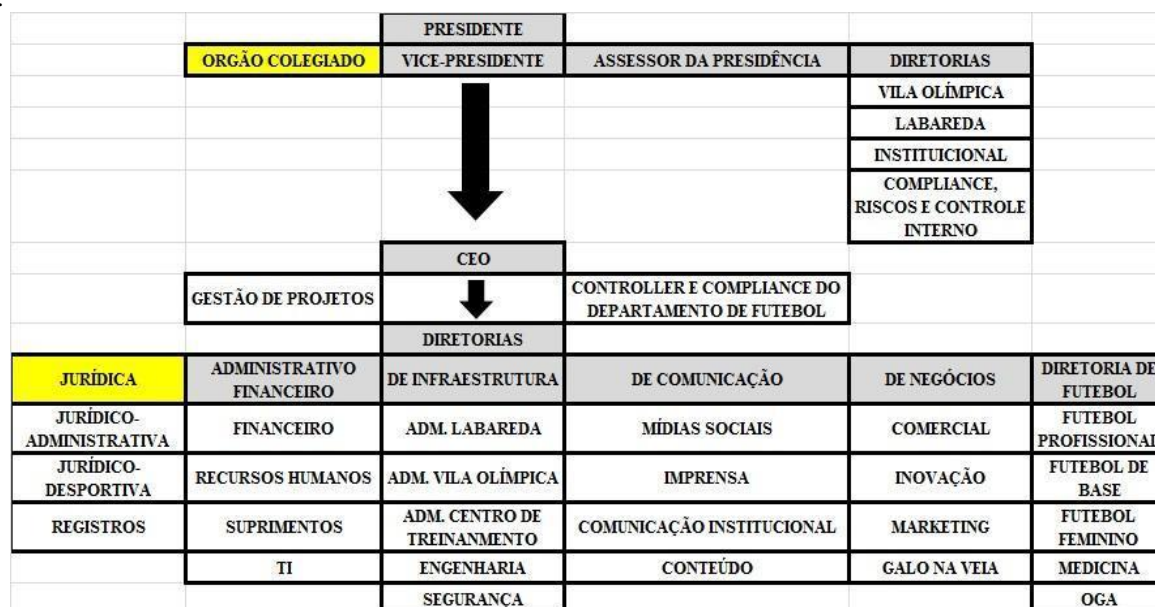
Foi esse o cenário repassado à gestão eleita em dezembro de 2020, presidida pelo administrador de empresas, Sérgio Coelho: faturamento e dívida com crescimento anual, além de um grande patrimônio, relação gastos e despesas com indicador positivo e comissão técnica e elenco de atletas qualificados.

Com isso, a continuação do objetivo de aperfeiçoar a gestão do Atlético foi o principal ponto do planejamento estratégico da nova gestão, apesar de que Sérgio Coelho optou por nomear e contratar novos profissionais em todos os principais departamentos do clube, como o departamento de futebol masculino, administração, marketing, departamento de futebol feminino e departamento jurídico. Todas essas mudanças foram parte do início da execução do planejamento de Sérgio Coelho, que entendeu que a instituição necessitava de uma reformulação em seu organograma, com a preocupação de que todos que trabalham pelo “Galo” estivessem em convergência de ideias, e a partir disso, a administração fosse mais uniforme. (MG.SUPERESPORTES, 2021)

Nessa linha de ações, os investidores Rubens e Rafael Menin, Rafael Salvador e Ricardo Guimarães, que se tornaram importantes parceiros na gestão anterior, foram trazidos para uma participação mais ativa e imersa no processo decisório do clube. Sérgio Coelho, após realizar as mudanças de pessoal, definiu a formação de um novo departamento, chamado “Colegiado”, que é formado por esses 4 empresários e seriam responsáveis por auxiliar a administração atleticana. Outra alteração importante foi o retorno da direção jurídica, que tem foco de responsabilidade para situações de processos movidos contra o Atlético e pelo clube, que impactam diretamente no montante da dívida ativa e nas despesas com advogados. (GLOBO ESPORTE, 2021)

Dessa forma, o organograma do Clube Atlético Mineiro ficou estruturado assim:

Figura 03: Novo organograma do Clube Atlético Mineiro com a inclusão do “Colegiado” e direção jurídica.



Fonte: Adaptado de GLOBO ESPORTE, 2021.

Como identificado, o “Colegiado” fica posicionado na primeira linha da hierarquia atleticana, enquanto a direção jurídica está abaixo dos ordenamentos do CEO do futebol do Atlético.

Reorganizar o pessoal e a departamentalização foi o primeiro passo para início das atividades que visam o cumprimento das outras metas definidas pela gestão de Sérgio Coelho. Primeiramente, o novo presidente demonstrou a prioridade de investimentos e reestruturação das categorias de base do clube, que é a parte que tem como objetivo a formação de novos atletas, que integrem o elenco principal sem a necessidade de aquisição junto a outros clubes e com possibilidade de negociações futuras, trazendo receitas com transferências de jogadores, uma das principais fontes de faturamento de clubes de futebol profissional. (SPORTS VALUE, 2021, p. 4)

O plano de reestruturação da base atleticana foi realizado observando desde o aspecto administrativo até como serão realizadas as captações de jovens talentos. A gestão traçou como ações chave desse plano a conclusão da construção de mais um campo de treinamento para os times jovens, uma nova sede física para o administrativo do departamento e uma reformulação na prospecção de jovens talentos quanto a faixa etária dos jogadores, sendo focadas crianças com grande potencial de 8,9, 10 anos de idade, para formação completa dentro do Atlético, desde a primeira filiação, até os primeiros contratos a partir dos 14 anos. (GLOBO ESPORTE, 2020)

As demais metas possuem norte para as atividades necessárias para aumento da arrecadação e poder de diminuição dos débitos, em acordo com o que a antiga gestão iniciou. Para trabalhar essas metas, um marco importante para o clube foi colocado em prática, a criação do evento de transparência orçamentária “Galo *Business Day*”. Pela Lei 9.615 de 24 de março de 1998, os clubes devem publicar seus balanços patrimoniais em meios de comunicação a sociedade até o último dia útil do mês de abril do ano seguinte a apuração (BRASIL, 1998), porém, o “Galo *Business Day*” foi criado para os profissionais do Atlético e da consultoria externa contratada, que audita as contas do clube, explicarem cada informação contida do balanço, como se chegou a esses valores, quais foram as principais fontes de receitas, os principais credores, quais os vencimentos de curto e longo prazo e o planejamento estratégico completo da administração. A apresentação dessas informações é realizada para jornalistas, torcedores, investidores, patrocinadores e demais pessoas que possam ter interesse em serem parceiras do clube. (LANCE, 2021) Esse movimento atende o princípio da transparência da Governança Corporativa, conforme define o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa:

Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização. (IBGC, 2015, p.20)

E o primeiro evento foi realizado em 23 de abril de 2021, onde a gestão atleticana detalhou os planos de ação sendo: (LANCE, 2021)

- Diminuição do passivo de 1,2 bilhão de reais para em torno de 341 milhões de reais até 2026 (5 anos) que iniciou com a quitação de 75,6 milhões de reais em dívidas de curto prazo até o mês de julho de 2021; (ITATIAIA, 2021)
- Teto folha de pagamento mensal de 20 milhões de reais (para 2021), onde o total apurado no ano estiveram em, aproximadamente, 15 milhões de reais por mês, ou 180 milhões de reais por ano, cerca de 25% abaixo do teto definido; (ESPN, 2021)
- No máximo 50 milhões de reais destinados a aquisição de direitos federativos de novos atletas (para 2021), onde o cumprimento no ano foi cerca de 19 milhões de reais, em torno de 62% abaixo do orçamento destinado para essa atividade: (TRANSFERMARKET, 2022);
- 120 milhões de reais em receitas com transferência de atletas do “Galo” para outros clubes (para 2021), onde o “Galo” arrecadou, ao final dos 12 meses, aproximadamente, 103 milhões de reais, 14% abaixo da meta requerida; (TRANSFERMARKET, 2022)
- 33% do elenco de atletas sendo composto por jogadores formados nas categorias de base do Clube Atlético Mineiro (para o triênio do mandato, 2021-2023). 2022 foi iniciado com 13 dos 36 atletas do elenco sendo oriundos da base atleticana, ou seja, 36% do total, sendo cumprida a meta em 3% a mais do que o requerido. (GLOBO ESPORTE, 2022)
- Chegar a 80 mil sócios-torcedores Galo na Veia em 2021 e a 100 mil em 2022. Nesse caso, o programa fechou o exercício de 2021 na casa dos 125 mil sócio torcedores ativos, com um faturamento direto gerado de, cerca de, 14 milhões de reais e superação em 56% da meta estabelecida para o ano; (TERRA, 2022)
- Transferência da sede administrativa para o complexo da Arena MRV após entrega do imóvel e geração de receitas oriundas de parcerias imobiliárias para os patrimônios do Atlético: Sede de Lourdes, Vila Olímpica e Cidade do Galo (para 2023), que teve como primeiro passo a entrega de 43% das obras concluídas ao final do ano de exercício e tem previsão de inauguração para o final de 2022; (ARENA MRV, 2021)

- Receitas totais com os dias de jogos do time (*matchday*), partindo do diagnóstico de 11 milhões de reais faturados em 2020 e passando por metas de 40 milhões para 2021, 50 milhões em 2022, 100 milhões em 2023 e 110 milhões em 2026, que começou com arrecadação durante o ano, em torno de 46,9 milhões de reais brutos, apenas com bilheteria, já sendo superada a meta de 40 milhões de reais para 2021; (GLOBO ESPORTE, 2021) e
- Aumentar o número de atletas jovens convocados para as seleções nacionais de base (para o triênio do mandato, 2021-2023). Cumprimento iniciou com 8 jogadores convocados entre os elencos sub-15, sub-17 e sub-20, nas últimas relações divulgadas. (CBF, 2022)

Como analisado, apenas a meta referente a receitas com transferências de atletas para outros clubes, não foi alcançada, indicando uma primeira parte do mandato de Sérgio Coelho positiva e com continuação da reestruturação do clube como um todo.

Já para o segundo ano, o “Galo *Business Day*” realizado em 05 de maio de 2022, apresentou indicadores que demonstraram a evolução do trabalho realizado, onde a receita bruta do clube no exercício de 2021 foi a maior já registrada na história do Atlético, R\$ 757 milhões, e o superávit contábil, também nunca foi registrado em valores tão significativos, R\$ 101 milhões, sendo os recebimentos com desempenho esportivo, com parte oriunda dos resultados alcançados nos certames do ano 2020 na gestão anterior, que por motivo da pandemia mundial tiveram encerramentos adiados para o começo de 2021, e direitos de transmissão dos jogos os principais responsáveis por essa apuração recorde. Os movimentos para viabilização das atividades atleticanas de maneira saudável no âmbito financeiro, também foram atestadas na demonstração, onde o clube, que fechou o ano de 2020 com uma dívida ativa em mais de 1,2 bilhão de reais, como já visto, encerrou o mês de abril de 2022 com débitos somados na casa dos 1,18 bilhão de reais e como principais ações para esse abatimento estão a entrada do Atlético no PERSE (PROGRAMA EMERGENCIAL DE RETOMADA DO SETOR DE EVENTOS), que trata a respeito de quitações tributárias, se mostrando mais efetivo que o programa anterior adotado pelo clube que era o PROFUT (PROGRAMA DE MODERNIZAÇÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO). e a chegada de acordos de renegociações de dívidas com outras empresas. Com isso, a reestruturação do Clube Atlético Mineiro segue em fase de execução com ainda muitos resultados a serem alcançados nos próximos anos.. (UOL, 2022)

No cenário esportivo, o trabalho das últimas administrações do Atlético contribuiu para uma terceira colocação no campeonato brasileiro de 2020 (melhor posição em 4 anos) e os títulos

conquistados dos Campeonatos Mineiros de 2020, 2021 e 2022, Campeonato Brasileiro 2021 (depois de 50 anos), Copa do Brasil 2021 e Supercopa do Brasil 2022, fazendo do Clube Atlético Mineiro o time mais bem sucedido do futebol profissional do país entre 2021 e 2022. (ATLETICO.COM.BR, 2022)

#### **4.2 CLUBE DE REGATAS FLAMENGO:**

O Clube de Regatas Flamengo, foi fundado por 6 jovens esportistas de remo profissional, em 17 de novembro de 1895, em uma reunião que ocorreu no bairro do Flamengo, Rio de Janeiro. A data oficial de fundação, foi definida pelos primeiros 6 sendo 15 de novembro de 1895, dia da Proclamação da República. O primeiro nome do clube detinha o termo “Grupo” ao invés de “Clube”, a mudança só veio acontecer em 1902, após crescimento da instituição, e o único esporte que havia a representação da agremiação era o remo, principal desporto praticado na cidade do Rio de Janeiro na época. O futebol se tornou um esporte integrante das atividades do Flamengo em 1911, 16 anos após a fundação, a partir de um deslocamento de atletas que eram filiados ao Fluminense *Football Club*, após um desentendimento, que levou a criação do departamento de esportes terrestres do Flamengo, dando início a formação do time de futebol, que começou a disputar o Campeonato Carioca de Futebol e o conquistou em 1912, sendo o primeiro título da história do futebol do clube. (FLAMENGO.COM.BR, 2022)

Em 127 anos de existência, o C.R. Flamengo foi vencedor de certames de futebol nos âmbitos estadual, nacional, continental e mundial e também conquistou medalhas em esportes olímpicos e títulos no Basquete, modalidades que o clube também desenvolve. (FLAMENGO.COM.BR, 2022)

Dessa maneira, o clube atraiu, através das décadas, uma quantidade enorme de adeptos, sendo atualmente a maior torcida do futebol brasileiro, com um total de torcedores de, aproximadamente, 39 milhões.. (PLURI CONSULTORIA, 2022)

Mesmo com toda essa tradição e história em várias modalidades, principalmente o futebol, o Flamengo contou com gestões de menor nível profissional e de organização no decorrer de sua existência e passou muitos anos com problemas financeiros, com ativos muito baixos e passivos crescentes para um clube que é o mais popular do país. Como prova desse primeiro cenário, no ano de 2010, o clube fechou o período de exercício com uma dívida ativa de,



aproximadamente, 343 milhões de reais e com um faturamento de cerca de 128,5 milhões de reais. (GLOBO ESPORTE, 2011). Outros dados levantados que reforçam a situação incluem o patrimônio ativo da instituição no mesmo ano, sendo em torno de 350 milhões de reais (PLURI CONSULTORIA, 2019, p. 25), apenas 7 milhões acima da dívida, e a frequência de encerramento de exercício com déficits registrados, sendo em 2009, R\$ 31.047.400,00, em 2010, R\$ 21.709.519,00 (DEMONSTRAÇÃO FINANCEIRA FLAMENGO, 2010, p.3), em 2011, R\$ 18.409.995,00 e em 2012, R\$ 62.451.880,00 (DEMONSTRAÇÃO FINANCEIRA FLAMENGO, 2012, p.3), representando um acumulado de mais de 133,6 milhões de reais, só ao analisar esses 4 anos.

Em face disso foi que o administrador de empresas Eduardo Bandeira de Melo assumiu a presidência do Flamengo em 2013, após ser eleito. Conforme a revista ISTO É reportou em 2016, o cenário encontrado pela gestão Bandeira de Melo era a seguinte:

Clube de maior torcida do futebol brasileiro, até 2012 o Flamengo convivia com a desagradável fama de caloteiro. Atrasa salários, não honrava contratos com jogadores e funcionários – era alvo de pilhas de processos trabalhistas -, não pagava impostos, tributos, dava calote em bancos. Praticava sonegação, apropriação indébita...(ISTOÉ, 2016)

Com isso, Bandeira de Melo, que já tinha uma carreira no BNDES, formulou o planejamento estratégico de sua gestão para os primeiros 3 anos de mandato com as metas de reorganizar a departamentalização do clube, reestruturar as contas da instituição com o pagamento de dívidas e modernizar o Flamengo para depois o clube ter poder aquisitivo suficiente para montagem de elencos mais qualificados para disputa de títulos. (ISTOÉ, 2016)

Para isso, a gestão Bandeira de Melo realizou redução de custos e despesas do clube, destinando a maior parte das receitas para a quitação de débitos. Esse movimento foi evidenciado com a apuração dos dados quanto à total dos gastos, resultado do exercício (Superávit/Déficit), faturamento anual e dívida ativa registrados em 2013, 2014 e 2015, os 3 anos do primeiro mandato de Bandeira de Melo:

Tabela 08: indicadores financeiros dos 3 anos do primeiro mandato de Eduardo Bandeira de Melo.

INDICADOR (MILHÕES DE REAIS)/ANO	2013	2014	2015
GASTOS	232,3	229,7	212,7
RESULTADO DO EXERCÍCIO (+SUPERÁVIT/-DÉFICIT)	-19,5	+64,3	+130,4

FATURAMENTO	272,9	347	355,6
DÍVIDA ATIVA	757,4	697,9	579,3

Fonte: Adaptado de DEMONSTRAÇÃO FINANCEIRA FLAMENGO 2013, 2014, p. 4 e 22, DEMONSTRAÇÃO FINANCEIRA FLAMENGO 2015, 2016, p. 4 e 25, e, GLOBO ESPORTE 2014 e 2016..

Como se pode verificar, todos os indicadores demonstram avanço positivo, gastos, e dívida ativa caíram, superávit e faturamento aumentaram. Segundo entrevista realizada com Eduardo Bandeira de Melo, pela ISTO É, as ações que contribuíram com esses resultados foram as renegociações de débitos de longo prazo, como os tributos pendentes repasse, o foco para quitação das dívidas de curto prazo, como as oriundas de causas trabalhistas e com outros clubes por conta de transferências de atletas, a diminuição dos custos e corte de despesas e a valorização e credibilidade da marca Flamengo que atraíram patrocinadores e investidores.

Outro importante movimento que viabilizou o alcance das metas definidas pela gestão, foi a reformulação da departamentalização do clube, com a formação de uma equipe de colaboradores capacitados para cada setor da instituição e implementação de um modelo empresarial de convergência das atividades de cada departamento. (AZEVEDO, 2016, p. 19 e 20)

Com essa evolução na organização e contas do clube, Eduardo Bandeira de Melo foi reeleito para mais 3 anos de mandato no fim de 2015 e deu continuidade ao projeto de diminuição dos débitos da instituição e potencialização dos indicadores financeiros referentes a receita, resultados do exercício e patrimônio, porém, agora com um foco voltado a qualificação do elenco de futebol do Flamengo e melhorias na infraestrutura do clube, contemplando todas as modalidades praticadas, sendo necessário o aumento de custos e despesas. Dessa maneira, os dados apurados de gastos, resultados do exercício (Superávit/Déficit), faturamento anual e dívida ativa, foram os seguintes:

Tabela 09: indicadores financeiros dos 3 anos do segundo mandato de Eduardo Bandeira de Melo.

INDICADOR (MILHÕES DE REAIS)/ANO	2016	2017	2018
GASTOS	291,6	431,2	453,2
RESULTADO DO EXERCÍCIO (+SUPERÁVIT/-DÉFICIT)	+153,4	+159,1	+45,9
FATURAMENTO	510	648,7	542,8
DÍVIDA ATIVA	460,6	335	357,5

Fonte: Adaptado de DEMONSTRAÇÃO FINANCEIRA FLAMENGO 2017, 2018, p. 6 e 32, DEMONSTRAÇÃO FINANCEIRA FLAMENGO 2018, 2019, p. 6 e 32, GLOBO ESPORTE, 2017, e, SPORTS VALUE, 2018, p. 39 e SPORTS VALUE, 2019, p. 44.

Conforme analisado, os indicadores do clube continuaram em franca evolução, com um freio leve em 2018, último ano de mandato da gestão Bandeira de Melo, mas ainda assim, com um cenário extremamente positivo em relação ao que se verificava até 2012.

Nesse segundo mandato, as ações já citadas para qualificação do elenco de atletas e melhorias na infraestrutura da instituição, podem ser evidenciados ao se apurar os dados de valor de elenco do futebol do Flamengo, folha salarial mensal e valor total do patrimônio ativo do clube no ano de 2018 em comparação ao ano de 2015, último ano do primeiro mandato da gestão estudada:

Tabela 10: Comparativo de indicadores financeiros de valor de elenco de atletas, FOPAG e patrimônio ativo do Clube de Regatas Flamengo 2015 x 2018.

INDICADOR (MILHÕES DE REAIS)/ANO	2015	2018
VALOR DO ELENCO DE ATLETAS	171,4	370,1
FOPAG MENSAL	96,9	229,4
PATRIMÔNIO ATIVO	451,4	590,2

Fonte: Adaptado de DEMONSTRAÇÃO FINANCEIRA FLAMENGO 2015, 2016, p.3 e 4, e 2018, 2019, p. 4 e 6, VALINOR, 2015, e, TORCEDORES.COM, 2018.

Esses números foram impulsionados principalmente pela entrega do novo centro de treinamento do Flamengo, um complexo moderno avaliado como um dos melhores CTs do Brasil (UOL ESPORTE, 2018) e pelas contratações de jogadores de maior qualidade, onde, por exemplo, a contratação mais cara da história do clube, à época, foi realizada em 2018, na aquisição dos direitos federativos de um jogador brasileiro que atuava na Rússia, por 53,9 milhões de reais (GLOBO ESPORTE, 2022).

Após 2 mandatos e 6 anos de trabalho, a gestão Bandeira de Melo cumpriu o objetivo de reestruturação do Clube de Regatas Flamengo, equacionando as dívidas, potencializando faturamento e resultados operacionais e realizando melhorias na infraestrutura do clube, com valorização e aumento do patrimônio da instituição, conforme a Comunicação do Flamengo destaca:

O presidente do Flamengo Eduardo Bandeira de Mello assumiu o comando da gestão do clube em 01 de janeiro de 2013. Em dezembro de 2015, foi reeleito para um segundo mandato. O clube passou por inúmeras transformações durante o período: novas instalações na Gávea; Centro de Treinamento do futebol completamente novo; esportes olímpicos fortalecidos; aumento do patrimônio; completo controle da dívida; finanças equilibradas; títulos em diversas modalidades esportivas e a formação de vários craques no futebol de base, entre outras ações. (FLAMENGO.COM.BR, 2018)

Desse modo, o cenário encontrado pela gestão subsequente a Eduardo Bandeira de Melo e sua equipe, foi muito diferente daquele identificado no fim de 2012, o clube que fechava seus exercícios, anualmente, com déficits, agora já registrava vários anos em sequência de superávits, o patrimônio ativo que era pouco maior do que a dívida, agora apresenta valor quase 2 vezes o valor da dívida ativa e a departamentalização do clube e sua infraestrutura foram reformulados, possibilitando um trabalho de maior nível desempenhado pelos colaboradores que integram a instituição.

Atualmente, a gestão vigente do Flamengo é presidida por Luiz Rodolfo Landim desde 2019 (FLAMENGO.COM.BR, 2022), que deu continuidade ao modelo de gestão profissionalizada implementado por Bandeira de Melo, com isso, o Flamengo encerrou o exercício do ano de 2021 com as expressivas marcas de 1,08 bilhão de reais de faturamento, 263 milhões de dívida ativa (menor registro desde o início da reestruturação), 1,06 bilhão de reais de patrimônio ativo total e superávit de 177,6 milhões de reais. (DEMONSTRAÇÃO FINANCEIRA FLAMENGO 2021, 2022, p. 21, 31, 33 e 74)

Quanto ao sucesso esportivo do clube, proporcionado a partir das ações administrativas de reorganização, pode-se citar, no futebol, as conquistas da Taça Libertadores da América 2019 e dos Campeonatos Brasileiros 2019 e 2020 (FLAMENGO.COM.BR, 2022), no Basquete, as conquistas da FIBA Intercontinental *Cup* Basquetebol 2014 e 2022 e nos esportes olímpicos, o primeiro ouro olímpico da ginástica do Brasil, conquistado pela atleta do Flamengo Rebeca Andrade, nas Olimpíadas de Tokyo, disputadas em 2021. (JOGADA10, 2021)

#### **4.3 SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS:**

A Sociedade Esportiva Palmeiras foi fundada por imigrantes italianos que viviam na cidade de São Paulo, em 26 de agosto de 1914, primeiramente com o nome de “Palestra Itália”. A agremiação começou com o intuito de ser uma instituição que representasse o povo italiano da capital paulista, a Itália havia sido unificada poucos anos antes e os imigrantes apresentavam uma

diversidade de origens de regiões italianas, sendo o “Palestra Itália” um ponto de união e interação desses grupos em território brasileiro. Com isso, o time de futebol foi formado e os primeiros jogos foram disputados em 1915, ano em que o clube foi registrado na APEA (Associação Paulista de Esportes Atléticos), possibilitando que o Palestra começasse a disputar o Campeonato Paulista de Futebol em 1916, competição que foi a primeira conquistada pelo clube no ano de 1920, quando, também, adquiriu o campo do Parque da Antartica, onde se encontra o estádio que manda seus jogos até hoje. Nos primeiros anos de atividade, a instituição passou por dificuldades causadas pela Primeira Guerra Mundial, em que muitos dos integrantes italianos do clube acabaram morrendo em campo de batalha, e pela pandemia da gripe Espanhola (1918) que assolou São Paulo, causando muitas mortes e durante essa pandemia o clube atuou disponibilizando suas propriedades para cuidados dos enfermos pela Cruz Vermelha. (PALMEIRAS.COM.BR, 2022)

O clube só veio sofrer alteração do seu nome, em 1942, durante a Segunda Guerra Mundial, quando o poder executivo do Brasil decretou que nenhuma instituição atuante no país poderia ter nomenclatura de origem ou que fizesse referência a países integrantes do bloco militar chamado “Eixo” que era formado por Itália, Japão e Alemanha. Primeiramente o novo nome foi “Palestra de São Paulo”, o que não agradou as autoridades de forma plena, forçando a diretoria do clube realizar nova mudança para “Sociedade Esportiva Palmeiras”. (PALMEIRAS.COM.BR, 2022)

A partir dessa rica história e representatividade, o Palmeiras, em 108 anos de existência, conquistou taças no futebol tanto em competições estaduais, quanto em competições nacionais e internacionais, sendo um dos clubes mais vencedores do futebol sul-americano e o maior campeão do Campeonato Brasileiro, com 10 títulos. (PALMEIRAS.COM.BR, 2022)

Desse modo, o Palmeiras foi escolhido por milhões de brasileiros e imigrantes italianos para ser o time de futebol para apoiar no país, representando, hoje, um total de 15 milhões de torcedores, quarta maior torcida do futebol brasileiro. (PLURI CONSULTORIA, 2022)

No entanto, por conta de o Palmeiras ter sido dirigido por administrações que apresentaram incapacidade de gerir as contas e organizar a instituição através dos anos, o clube, no começo dos anos 2010, se encontrava em uma situação financeira muito delicada, com uma dívida ativa considerável e registro de déficits anuais frequentes, o que pode ser evidenciado pelos dados levantados desses indicadores dos anos de exercício 2013 e 2014:

Tabela 11: Indicadores financeiros Sociedade Esportiva Palmeiras em 2013 e 2014.

INDICADOR (MILHÕES DE REAIS)/ANO	2013	2014
RESULTADO OPERACIONAL (+SUPERÁVIT/-DÉFICIT)	-22,6	-27,7
DÍVIDA ATIVA	312	333

Fonte: Adaptado de PLURI CONSULTORIA-BALANÇOS PALMEIRAS, 2016, p.5 e SEP DFs 2014, 2014, p. 8.

Como se pode averiguar, o Palmeiras registrou déficits e dívida ativa altos nesses dois anos, com crescimento de 5,2 e 21 milhões de reais, respectivamente, e quando analisado os últimos 7 períodos de exercício (2008-2014), à época, o clube acumulou 205,1 milhões em déficits e teve dívida aumentada em 86,6%. (PLURI CONSULTORIA-BALANÇOS PALMEIRAS, 2016, p.5)

Foi nessa situação que o advogado e investidor do mercado financeiro, Paulo Nobre, trabalhou entre 2013 e 2016, em dois mandatos de dois anos na gestão do Palmeiras. No primeiro mandato, Paulo Nobre enfrentou um cenário de segunda divisão do futebol brasileiro que o clube se encontrava após ser rebaixado em 2012, com isso, a gestão estratégica era pautada em reconstruir a instituição, com foco em retornar à primeira divisão, finalizar a reforma do estádio do Palmeiras, que começou em 2010, e controlar as contas do clube que estavam no vermelho e em um segundo momento, adotar ações para aumento de receitas e investimentos no futebol. (O TEMPO, 2021, e, UOL ESPORTE, 2014)

O Palmeiras voltou a elite do futebol do Brasil, inaugurou a Allianz Parque (o estádio reformado), em 2014, e as dívidas de curto prazo do clube foram praticamente quitadas a partir do aporte financeiro proporcionado por dois fundos de investimento, dessa forma, no segundo mandato de Paulo Nobre, a Sociedade Esportiva Palmeiras já vislumbrava uma perspectiva mais positiva para suas atividades. Quando iniciou seu novo mandato, após reeleição, a gestão Paulo Nobre buscou parceiros patrocinadores para qualificação do elenco de futebol e assim poder colocar o Palmeiras como candidato à títulos. O principal patrocinador atraído pelo projeto foi a Crefisa, empresa brasileira do segmento de crédito, que se tornou o parceiro master do clube, estampando a camisa do time, contribuindo para as grandes contratações que o Palmeiras realizou para montagem do elenco no começo de 2015. (O TEMPO, 2021)

Os acordos com novos patrocinadores não foram os únicos movimentos para potencializar as receitas do Palmeiras, a reorganização do programa de sócio-torcedores também foi realizada.

O programa “Avanti”, foi estruturado de modo a trazer o torcedor ao estádio nos jogos a partir de ingressos muito mais acessíveis ao sócio “Avanti”, dessa forma o programa e a bilheteria chegaram a um patamar significativo para o faturamento do clube. Com isso, a média de público em jogos do time, que antes da gestão Paulo Nobre, estava em 12.740 pagantes, em 2016 foi de 28.640 pagantes, sendo verificado um salto de arrecadação de bilheteria total de R\$ 13,8 milhões de reais para R\$ 55,4 milhões de reais, entre 2012 e 2016, todos esses números impactados pela maior adesão ao programa sócio-torcedor, que em 2012 registrava 8 mil sócios ativos e em 2016, já fechava o ano com 126.7 mil sócios ativos, cerca de 16 vezes o total anterior. (TORCEDORES.COM.BR, 2016)

Esses novos patrocínios e o sucesso do Avanti refletiram nas receitas do clube e depois de muitos anos, foram registrados superávits em duas apurações seguidas, conforme os dados levantados de 2015 e 2016:

Tabela 12: Indicadores financeiros da Sociedade Esportiva Palmeiras em 2015 e 2016.

INDICADOR (MILHÕES DE REAIS)/ANO	2015	2016
RESULTADO OPERACIONAL (+SUPERÁVIT/-DÉFICIT)	10,5	90
FATURAMENTO	351,4	468,6

Fonte: Adaptado de GLOBO ESPORTE, 2016, e, GLOBO ESPORTE, 2017.

Como analisado, o superávit não só aconteceu de maneira seguida, como também apresentou crescimento de mais de 90%, enquanto o faturamento cresceu em torno de 33% de um exercício para o outro.

A gestão Paulo Nobre no Palmeiras foi encerrada entregando esses indicadores ao clube, a situação problema de 2012 já não existia mais, a próxima gestão eleita encontraria uma Sociedade Esportiva Palmeiras com estádio lotado todo jogo, patrocinadores robustos, sócio Avanti aquecido, dívida ativa com uma composição diferente, sendo os débitos, em sua maioria, de longo prazo, renegociados e um elenco qualificado de atletas.

Em 2017, o administrador de empresas, Maurício Galiotte, assumiu a presidência do Palmeiras para dois mandatos, o biênio 2017-2018 e o triênio 2019-2021 (após alteração do estatuto do clube, que modificou o período de mandato para 3 anos, como ocorre em Flamengo e Atlético Mineiro), dando continuidade à reestruturação. Galiotte foi o vice-presidente de futebol da gestão Paulo Nobre e focou sua administração em um planejamento estratégico fundamentado

nas melhorias da estrutura física e de departamentalização do Palmeiras, desenvolvimento das categorias de base, responsabilidade financeira para o clube fechar exercícios sempre com superávits e crescimento do faturamento, manutenção de um time que dispute todos os títulos e valorização da marca, para tornar a Sociedade Esportiva Palmeiras uma organização de maior credibilidade no mercado. (GLOBO ESPORTE, 2021 e, PALMEIRAS.COM.BR, 2021)

Essas melhorias podem ser verificadas nas seguintes ações::

- A reformulação digital das atividades do clube: o site oficial e o aplicativo para dispositivos móveis foram reconstruídos, foi criada a loja virtual de gestão 100% da agremiação e as páginas de comunicação com o torcedor através das redes sociais, além de unificar acesso *login* dos sócios torcedores para otimizar e integralizar atendimento e serviços dos departamentos responsáveis;
- A construção do Centro Crefisa Capitão Adalberto Mendes, que se trata de parte da Academia de Futebol 1, e tem a funcionalidade de melhores vestiários e locais de preparação para os atletas e novos escritórios para os departamentos do clube;
- A reforma da Academia de Futebol 2 que, agora, também possui melhores instalações para trabalho dos atletas e novos escritórios para os departamentos administrativos;
- As reformas nas dependências do estádio Allianz Parque, que trouxeram novas instalações para entretenimento de crianças (brinquedoteca e locais de interação) e novos espaços para acompanhar os jogos do time (Setor Família), e a inauguração da nova sala de exibição de taças conquistadas ao decorrer da história do clube, sendo mais uma atração do estádio;
- A reforma total do clube social do Palmeiras (local disponibilizado aos sócios-torcedores do clube para reserva de laser) com a entrega de novas instalações para prática de diversos esportes, novos espaços de entretenimento infantil, novos restaurantes e lanchonetes, reformulação das salas de ginástica e disponibilização de instalações voltadas à acessibilidade, como carros elétricos para transporte dentro do complexo, bicicletas, dispositivos para carregamentos de aparelhos e novos estacionamentos;
- A reforma das portarias das academias do Palmeiras, com melhoria nas dependências de trabalho dos profissionais de segurança do clube; e
- A reforma total do Clube do Campo, imóvel da Sociedade Esportiva Palmeiras destinado a prática de esportes olímpicos e outras modalidades. (PALMEIRAS.COM.BR, 2021)



E, em decorrência dessas mudanças na estrutura do clube, o patrimônio ativo apresentou crescimento quando comparadas as apurações de 2016 e 2021, conforme descrito na tabela 13:

Tabela 13: Comparativo de patrimônio ativo da Sociedade Esportiva Palmeiras entre as apurações de 2016 e 2021.

INDICADOR (MILHÕES DE REAIS)	2016	2021
PATRIMÔNIO ATIVO	475,9	630,1

Fonte: Adaptado de SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS-DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2016 E DE 2015, 2017, p. 6, e, SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS-DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS 2021, 2022, p. 15.

O crescimento identificado foi de, aproximadamente, 32% entre o último ano da gestão anterior e o último ano da gestão Maurício Galiotte.

Quanto ao desenvolvimento das categorias de base, a gestão Galiotte, além dos avanços estruturais, criou a iniciativa “Academia de Futebol - Escolas Oficiais” que se trata da disponibilização de centros de formação primária de atletas infanto-juvenis, onde o clube prospecta jovens talentos ao redor do país, com a realização de uma primeira formação física, técnica e de valores do futebol, para que os destaques de cada unidade possam ter oportunidade nas categorias de base do Palmeiras e posteriormente, vir a se tornar um jogador profissional de futebol. (PALMEIRAS.COM.BR, 2021)

O trabalho de prospecção e desenvolvimento de novos talentos teve eficiência comprovada, durante a disputa dos certames de futebol em 2021, quando o Palmeiras registrou o recorde de 24 atletas utilizados no profissional formados nas categorias de base do clube. (NOSSO PALESTRA, 2021) E a qualidade da formação desses atletas é atestada quando se analisa os dados dos 20 jogadores profissionais mais valiosos que começaram a disputa da Taça Libertadores da América de 2022, como demonstrado na tabela a seguir:

Tabela 14: Os jogadores profissionais formados pelo Palmeiras que estão entre os 20 mais valiosos da Taça Libertadores da América 2022.

ATLETAS/INDICADORES	VALOR (MILHÕES DE REAIS)	POSIÇÃO ORDINÁRIA NO RANKING DE MAIS VALIOSOS
DANILO	103	3
PATRICK DE PAULA	92	6
GABRIEL MENINO	86	7
GABRIEL VERON	86	8
RENAN	51	15

Fonte: Adaptado de LANCE, 2022.

Ou seja, dos 20 atletas mais valiosos da competição, 25 % foram formados e desenvolvidos pelas Academias de Futebol do Palmeiras, com a representação de um total de 418 milhões de reais em valor de mercado desses 5 jogadores.

O trabalho realizado na base do Palmeiras também é direcionado para as equipes dos departamentos que gerem essa importante parte do clube, a administração formulou um plano de cargos e salários para a carreira dos profissionais que atuam na instituição, isso significa que os colaboradores que trabalham nos departamentos administrativo, comissão técnica, de saúde e análise de desempenho, possuem uma linha de evolução, onde, de acordo com os resultados entregues dentro das demandas de cada setor da departamentalização do Palmeiras, os funcionários sobem de cargo e remuneração, podendo ter uma vida profissional na Sociedade Esportiva Palmeiras. Através desse planejamento, a gestão Galiotte fez a promoção de 18 profissionais que atuavam na base nos últimos exercícios apurados, o que reforça a integração de departamentos e a construção de uma cultura organizacional. (PALMEIRAS.COM.BR, 2022)

Quanto à responsabilidade financeira, a assertividade das ações pode ser averiguada no levantamento dos dados referentes a resultado operacional (superávit ou déficit) e valor do elenco de atletas nos exercícios de 2017 até 2021:

Tabela 15: Dados de resultado operacional, valor do elenco e total de gastos durante os 5 anos da gestão Maurício Galiotte no Palmeiras.

INDICADOR (MILHÕES DE REAIS)/ANO	2017	2018	2019	2020	2021
RESULTADO OPERACIONAL (+SUPERÁVIT/-DÉFICIT)	+57	+30,6	+1,7	-151	+123
VALOR DO ELENCO DE ATLETAS	238,7	332,1	512,5	680,4	882,7

Fonte: Próprio autor, adaptado de SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS-DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS 2018, 2019, p. 7, SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS-DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS 2020, 2021, p. 15, SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS-DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS 2021, 2022, p. 15, 90 MIN, 2017, TORCEDORES.COM, 2018 e 2019, O DIA, 2020, e, LANCE, 2021.

Dessa maneira a partir dos dados analisados desses 5 períodos de exercício, concluiu-se que a gestão montou elencos fortes e investiu no projeto esportivo do Palmeiras, ano após ano,

porém sempre com responsabilidade nos gastos, com encerramento de 4 dos 5 exercícios em superávit, o único déficit ocorreu durante o auge da pandemia do Covid-19, em 2020, onde as receitas caíram e como já mencionado, não houve público nos estádios e os certames paralisaram durante muitos meses, situação que foi revertida em 2021, com o registro do resultado operacional mais positivo do clube durante a gestão e elenco mais valioso entre os dois mandatos de Galiotte.

Como complemento a essas evidências, apurou-se o total de 298,3 milhões de reais em dívidas ativas quitadas entre 2017 e 2021, que tinham origem em gestões mais antigas do Palmeiras. (ESPN, 2021)

Por fim, valorização da marca da Sociedade Esportiva Palmeiras, continuação da reestruturação, manutenção de um time forte e responsabilidade financeira para utilização dos recursos podem ser verificados na última amostragem realizada pelo grupo Sports Value, em 2021, de clubes mais valiosos do Brasil (ESPN, 2022), e com a apuração da evolução do faturamento anual do Palmeiras através dos anos de atuação da gestão de Maurício Galiotte. O clube se encontra na segunda posição no ranking de avaliação do estudo, valendo 2,349 bilhões de reais (Nesse levantamento, a composição da análise conta com elementos como patrimônio ativo da instituição, alcance da marca e valor do elenco de atletas profissionais).

Quanto a evolução do faturamento palmeirense, o fato pode ser verificado ao se analisar as receitas totais registradas em cada ano da gestão estudada, conforme a tabela abaixo:

Tabela 16: Evolução do faturamento anual da Sociedade Esportiva Palmeiras entre 2017 e 2021.

INDICADOR (MILHÕES DE REAIS)/ANO	2017	2018	2019	2020	2021
FATURAMENTO	503,7	653,8	598,4	532,4	910

Fonte: Adaptado de SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS-DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS 2018, 2019, p. 7, SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS-DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS 2020, 2021, p. 15, e, SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS-DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS 2021, 2022, p. 15.

Como visto, o clube entrou no patamar dos 500 milhões de reais de receitas a partir do trabalho realizado, com o registro de um pico significativo em 2018 e um grande salto para a casa dos 900 milhões de reais. Essas receitas foram impulsionadas principalmente pela venda dos direitos de transmissão de jogos do time, negociação de jogadores com outros clubes, publicidade e patrocínio e premiações por desempenho em competições nacionais e internacionais,

demonstrando a eficiência administrativa para fechamento de acordos com emissoras de TV e mídia, transferências de atletas de maneira vantajosa para o Palmeiras, atração de parceiros comerciais (credibilidade da marca no mercado) e montagem e manutenção de um elenco de atletas e comissão técnica qualificados.

Dessa forma, o período de reestruturação do Palmeiras que foi iniciado com Paulo Nobre em 2013, chegou a fase de controle. Atualmente a Sociedade Esportiva Palmeiras é presidida pela advogada e empresária, Leila Pereira, presidente da empresa que é patrocinadora master do clube e teve papel importante nos movimentos de reorganização da instituição, Crefisa, e primeira presidente mulher da história do clube, que foi eleita no fim de 2021 e iniciou mandato em janeiro de 2022 para o triênio até 2024. (GLOBO ESPORTE, 2021)

Quanto ao sucesso esportivo viabilizado pelo trabalho dessas gestões, pode-se destacar a conquista dos Campeonatos Brasileiros de 2016 e 2018, das Taças Libertadores da América de 2020 e 2021 e das Copa do Brasil de 2015 e 2020. (PALMEIRAS.COM.BR, 2022)

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Como foi analisado, instituições de um mercado tão complexo e abrangente como o futebol brasileiro, necessitam da devida aplicação de ferramentas administrativas, de maneira que a gestão responsável deve ser formada por pessoas capacitadas e com entendimento das especificidades do mercado em que estão atuando. Conforme verificado em Atlético, Flamengo e Palmeiras, a profissionalização da gestão desses clubes, ocorre de forma gradual e demanda tempo e uma convergência entre a realidade do clube e o planejamento estratégico definido. Os desafios foram diferentes, assim como as possibilidades de solução dos problemas encontrados e focos necessários, que são pontos que a administração deve trabalhar, exemplo disso, foi que no Clube Atlético Mineiro, as ações realizadas foram voltadas para a estabilização dos débitos, aumento da efetividade da administração, transparência e potencialização de receitas, para uma instituição que detém grande patrimônio e representatividade, já para o Palmeiras, foi identificado uma revitalização geral do clube, tanto financeiramente, quanto em infraestrutura e gestão de departamentos, sendo possível a formação de um clube mais organizado e rentável e quanto ao Flamengo, que possui o maior número de torcedores do Brasil, as intervenções administrativas precisaram ser direcionadas para o aumento da confiabilidade do clube como uma instituição que cumpre seus vencimentos, reestruturação de infraestrutura e exploração do potencial midiático da marca. Com isso, cada clube foi impactado positivamente de uma forma pela gestão profissional mas com reflexos semelhantes no que tange a aumento de faturamento, responsabilidade financeira e projeto esportivo vencedor como resultados da implementação das ferramentas de administração, principalmente gerenciamento assertivo de departamentos, melhores práticas de governança corporativa e gestão estratégica clara e definida dentro dos limites de possibilidades do clube. Desse modo, a reestruturação de grandes clubes brasileiros pela atuação da gestão profissional é um importante avanço para um dos mercados que mais movimentam valores no Brasil e também abre espaço para administradores terem oportunidades de trabalho nesse segmento que faz parte da cultura do país e que cresce a cada ano. Nessa perspectiva, novos estudos são necessários para análise do desenvolvimento do futebol profissional no Brasil, se a exigência de gestões com atuação mais empresarial é uma tendência nesse segmento e como esse mercado pode ser ainda mais significativo para a economia brasileira nos próximos anos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

90 MIN. As 10 maiores folhas salariais do Brasileirão 2019. São Paulo, 2019. Disponível em: <https://www.90min.com/pt-BR/posts/6365294-as-10-maiores-folhas-salariais-do-brasileirao-2019>. Acesso em: 24 de março de 2022.

90 MIN. As 12 maiores folhas salariais do futebol brasileiro em 2017. São Paulo, 2017. Disponível em: <https://www.90min.com/pt-BR/posts/5543154-as-12-maiores-folhas-salariais-do-futebol-brasileiro-em-2017>. Acesso em 24 de março de 2022.

ARENA MRV. Linha do tempo. Belo horizonte, 2021. Disponível em: <https://www.arenamrv.com.br/linha-do-tempo/>. Acesso em: 23 de março de 2022.

ATLÉTICO.COM.BR. Clube. Belo Horizonte, 2022. Disponível em: <https://atletico.com.br/home#>. Acesso em 03 de março de 2022.

AZEVEDO, Daiana de Oliveira. Mudanças Administrativas na Gestão do Clube de Regatas do Flamengo: Uma análise à luz da Teoria da Burocracia. 2016. f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação)- Faculdade de Administração de Empresas, PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO.

BRASIL. Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. Brasília, 1998. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19615consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19615consol.htm). Acesso em: 26 de março de 2022.

BRASIL. Lei nº 14.193 de 2021. O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2021/Lei/L14193.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Lei/L14193.htm). Acesso em 22 nov. 2021.

CASSIOZIRPOLLI, O ranking de receitas dos clubes do Brasil (...). Brasil, 2020. Disponível em <https://cassiozirpoli.com.br/o-ranking-de-receitas-dos-clubes-do-brasil-em-2020-com-17-acima-de-rs-100-milhoes>. Acesso em 04 set. 2021.

CBF. Seleção Brasileira Sub-15 convocada para etapa de treino e observação. Teresópolis, 2021. Disponível em: <https://www.cbf.com.br/selecao-brasileira/noticias/selecao-base-masculina/selecao-brasileira-sub-15-convocada-para-etapa-de-treino-e-observacao>. Acesso em: 04 de abril de 2022.

CBF. Seleção Brasileira Sub-20 convocada para jogos preparatórios em Salvador. Teresópolis, 2022. Disponível em: <https://www.cbf.com.br/selecao-brasileira/noticias/selecao-base-masculina/selecao-brasileira-sub-20-convocada-para-amistosos-em-salvador>. Acesso em: 04 de abril de 2022.

CBF. Seleção Sub-17 convocada para período de treinamento na Granja Comary. Teresópolis, 2022. Disponível em: <https://www.cbf.com.br/selecao-brasileira/noticias/selecao-base>

masculina/selecao-sub-17-convocada-para-periodo-de-treinamento-na-granja-comary. Acesso em: 04 de abril de 2022.

CHIAVENATTO, Idalberto: Introdução à Teoria Geral da Administração. 3ª Edição. São Paulo. McGraw-Hill do Brasil, 1983.

ESPN. Apesar das contratações, folha do Galo subiu só 6%. São Paulo, 2021. Disponível em: [https://www.espn.com.br/futebol/artigo/\\_/id/9151517/atletico-mg-revela-em-quanto-aumentou-folha-salarial-com-chegada-de-estrelas](https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_/id/9151517/atletico-mg-revela-em-quanto-aumentou-folha-salarial-com-chegada-de-estrelas). Acesso em: 03 de abril de 2022.

ESPN. Estudo aponta os clubes mais valiosos do Brasil com Flamengo no topo e mudança no 'pódio'; veja o ranking. São Paulo, 2022. Disponível em: [https://www.espn.com.br/futebol/artigo/\\_/id/9809236/estudo-aponta-os-clubes-mais-valiosos-do-brasil-com-flamengo-no-topo-e-mudanca-no-podio-veja-o-ranking](https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_/id/9809236/estudo-aponta-os-clubes-mais-valiosos-do-brasil-com-flamengo-no-topo-e-mudanca-no-podio-veja-o-ranking). Acesso em: 16 de abril de 2022.

ESPN, (...) o ranking das dívidas de mais de R\$ 10 bilhões dos clubes brasileiros, São Paulo, 2020. Disponível em [https://www.espn.com.br/futebol/artigo/\\_/id/8575907/corinthians-pior-botafogo-atletico-mg-supera-cruzeiro-ranking-dividas-mais-r-10-bilhoes-clubes-brasileiros](https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_/id/8575907/corinthians-pior-botafogo-atletico-mg-supera-cruzeiro-ranking-dividas-mais-r-10-bilhoes-clubes-brasileiros). Acesso em 04 set. 2021.

ESPN. Palmeiras: Gestão Galiotte pagou R\$ 298 milhões de dívidas de administrações anteriores. São Paulo, 2021. Disponível em: [https://www.espn.com.br/futebol/artigo/\\_/id/9086068/palmeiras-gestao-galiotte-pagou-r-298-milhoes-de-dividas-de-administracoes-anteriores-desde-que-assumiu-veja-como-isso-influenciou-o-passivo-atual-do-clube#:~:text=O%20presidente%20do%20Palmeiras%2C%20Maur%C3%ADcio,Nobre%2C%20at%C3%A9%20os%20dias%20atuais..](https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_/id/9086068/palmeiras-gestao-galiotte-pagou-r-298-milhoes-de-dividas-de-administracoes-anteriores-desde-que-assumiu-veja-como-isso-influenciou-o-passivo-atual-do-clube#:~:text=O%20presidente%20do%20Palmeiras%2C%20Maur%C3%ADcio,Nobre%2C%20at%C3%A9%20os%20dias%20atuais..) Acesso em: 15 de abril de 2022.

FANÁTICOS. Pluri Consultoria Atualiza o ranking das maiores torcidas do Brasil. Presidente Prudente, 2022. Disponível em: <https://somosfanaticos.fans.br/futebolbrasileiro/Pluri-Consultoria-atualiza-o-ranking-das-maiores-torcidas-do-Brasil--20220315-0036.html>. Acesso em 03 de março de 2022.

FAYOL, Henry. Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle. São Paulo. Atlas, 1989.

FLAMENGO.COM.BR. Conselhos. Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/conselhos>. Acesso em: 10 de abril de 2022.

FLAMENGO.COM.BR: DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS. Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/transparencia/demonstracoes-financeiras>. Acesso em: 08 de abril de 2022.

FLAMENGO.COM.BR. Entrevista exclusiva: Eduardo Bandeira de Mello. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/noticias/novidades/entrevista-exclusiva--eduardo-bandeira-de-mello>. Acesso em 10 de abril de 2022.

FLAMENGO.COM.BR. Esportes Olímpicos. Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/noticias/de-olho-no-podio>. Acesso em: 08 de abril de 2022.

FLAMENGO.COM.BR. O Clube-História. Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/historia>. Acesso em: 08 de abril de 2022.

FLAMENGO.COM.BR. Títulos. Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/titulosdoflamengo>. Acesso em: 10 de abril de 2022.

FREITAS, Hélio viana de, A governança corporativa nos clubes de futebol : um estudo multi-caso baseado nas práticas de governança corporativa dos clubes cariocas / Hélio Vianade Freitas. – 2013. 86 f. Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Orientador: Álvaro Bruno Cyrino. Inclui bibliografia.

GALO TV. 19/05/2011 Atlético é o clube mais rico do Brasil: Atlético é apontado pelo canal SPORTV como time mais rico do Brasil. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=orN5r0HuWWho>. Acesso em: 28 de fevereiro de 2022.

GE.GLOBO.COM. Andreas Pereira é oitavo jogador comprado pelo Flamengo por mais de R\$ 30 mi desde 2018; veja lista. Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/andreas-pereira-e-oitavo-jogador-comprado-pelo-flamengo-por-mais-de-r-30-mi-desde-2018-veja-lista.ghtml>. Acesso em: 10 de abril de 2022.

GE.GLOBO.COM. Após final, Atlético-MG fecha arrecadação de bilheteria de 2021 em quase R\$ 35 milhões líquidos. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/atletico-mg/noticia/apos-final-atletico-mg-fecha-arrecadacao-de-bilheteria-de-2021-em-quase-r-347-milhoes-liquidos.ghtml>. Acesso em: 04 de abril de 2022.

GE.GLOBO.COM. As finanças do Atlético-MG em 2020: alavancado por fortunas de mecenas, mas ultraendividado, o clube parte para o tudo ou nada. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://ge.globo.com/blogs/blog-do-rodriigo-capelo/post/2021/06/10/as-financas-do-atletico-mg-em-2020-alavancado-por-fortunas-de-mecenas-mas-ultraendividado-o-clube-parte-para-o-tudo-ou-nada.ghtml>. Acesso em: 23 de março de 2022.

GE.GLOBO.COM. Balanço 2015: cai dívida dos cariocas, e Cruzeiro é quem mais fatura; veja. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <http://ge.globo.com/futebol/noticia/2016/05/balanco-2015-cai-divida-dos-cariocas-e-cruzeiro-e-quem-mais-lucra-compares.html>. Acesso em: 09 de abril de 2022.

GE.GLOBO.COM. Clubes têm receitas recorde em 2016, mas consultor avisa: "2017 será ano da verdade". Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/noticia/clubes-tem-receitas-recorde-em-2016-mas-consultor-avisa-2017-sera-ano-da-verdade.ghtml>. Acesso em: 09 de abril de 2022.



GE.GLOBO.COM. Com 125 mil sócios ativos, Atlético-MG projeta R\$ 30 milhões do "Galo na Veia" para temporada 2022. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/atletico-mg/noticia/com-125-mil-socios-ativos-atletico-mg-projeta-r-30-milhoes-do-galo-na-veia-para-temporada-2022.ghtml>. Acesso em: 04 de abril de 2022.

GE.GLOBO.COM. Com novos cargos e trocas de função, organograma 2021 é oficializado pelo Atlético-MG. Belo Horizonte, 2021. Disponível em <https://ge.globo.com/futebol/times/atletico-mg/noticia/com-novos-cargos-e-trocas-de-funcao-organograma-2021-e-oficializado-pelo-atletico-mg.ghtml>. Acesso em 11 nov. 2021.

GE.GLOBO.COM. Desequilíbrio marca o futebol brasileiro em 2013. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <http://ge.globo.com/blogs/especial-blog/olhar-cronico-esportivo/post/desequilibrio-marca-o-futebol-brasileiro-em-2013.html>. Acesso em: 09 de abril de 2022.

GE.GLOBO.COM. Estrutura, gestão e captação: os planos de Sérgio Coelho para as categorias de base do Atlético-MG. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/atletico-mg/noticia/estrutura-gestao-e-captacao-os-planos-de-sergio-coelho-para-as-categorias-de-base-do-atletico-mg.ghtml>. Acesso em: 25 de março de 2022.

GE.GLOBO.COM. Flamengo, Corinthians e Atlético-MG lideram ranking histórico de público em torneios nacionais. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://ge.globo.com/blogs/memoria-ec/post/2020/02/05/flamengo-corinthians-e-atletico-mg-lideram-ranking-historico-de-publico-em-torneios-nacionais.ghtml> . Acesso em: 01 de março de 2022.

GE.GLOBO.COM. Galiotte faz balanço de gestão, cita maior erro e acerto no Palmeiras e diz sair "totalmente realizado". São Paulo, 2021. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/palmeiras/noticia/galiotte-faz-balanco-de-gestao-cita-maior-erro-e-acerto-no-palmeiras-e-diz-sair-totalmente-realizado.ghtml>. Acesso em: 13 de abril de 2022.

GE.GLOBO.COM. Joias: Atlético-MG tem 36% do elenco profissional formado por revelações das categorias de base. Belo Horizonte, 2022. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/atletico-mg/noticia/joias-atletico-mg-tem-36percent-do-elenco-profissional-formado-por-revelacoes-das-categorias-de-base.ghtml>. Acesso em: 04 de abril de 2022.

GE.GLOBO.COM. Manto da Massa: Atlético-MG prepara nova edição do projeto que deu R\$ 9 milhões de lucro. Belo Horizonte, 2021. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/atletico-mg/noticia/manto-da-massa-atletico-mg-prepara-nova-edicao-do-projeto-que-deu-r-9-milhoes-de-lucro.ghtml>. Acesso em: 26 de novembro de 2021.

GE.GLOBO.COM. Palmeiras divulga balanço de 2016 com faturamento e lucro recordes. São Paulo, 2017. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/palmeiras/noticia/palmeiras->

divulga-balanço-de-2016-com-faturamento-e-lucro-records.ghtml. Acesso em: 13 de abril de 2022.

GE.GLOBO.COM. Sérgio Sette Câmara é eleito presidente do Atlético-MG para o triênio 2018/2020. Belo Horizonte, 2017. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/atletico-mg/noticia/sergio-sette-camara-e-eleito-presidente-do-atletico-mg-para-o-trienio-20182020.ghtml>. Acesso em: 14 de abril de 2022.

GE.GLOBO.COM. Sette Câmara reitera prioridade de gestão (acima de títulos): auditar e equalizar o Atlético-MG. Belo Horizonte, 2020. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/atletico-mg/noticia/sette-camara-reitera-prioridade-de-gestao-acima-de-titulos-auditar-e-equalizar-o-atletico-mg.ghtml>. Acesso em: 13 de abril de 2022.

GE.GLOBO.COM. Torcida alavanca receitas, e Palmeiras fecha 2015 com lucro de R\$ 10 milhões. São Paulo, 2016. Disponível em: <https://accounts.google.com/ServiceLogin?service=wise&passive=1209600&continue=https://docs.google.com/document/d/1OTm8DxsrGXQt5F4U5Bb0AyhcRcIThkLj/edit&followup=https://docs.google.com/document/d/1OTm8DxsrGXQt5F4U5Bb0AyhcRcIThkLj/edit&ltmpl=docs>. Acesso em: 12 de abril de 2022.

INSTITUTO BBRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das melhores práticas de governança corporativa.5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo: IBGC, 2015.

ISTOÉ. Com Eduardo Bandeira de Mello, Flamengo saneia finanças, cresce e vira exemplo. Disponível em: <https://istoe.com.br/com-eduardo-bandeira-de-mello-flamengo-saneia-financas-cresce-e-vira-exemplo/>. Acesso em: 08 de abril de 2022.

ITATIAIA. Galo: com mais uma dívida paga, clube supera R\$ 130 milhões quitados na Fifa desde 2019. Belo horizonte, 2021. Disponível em: <https://www.itatiaia.com.br/noticia/galo-com-mais-uma-divida-paga-clube-supera-r-130-milhoes-quitados-na-fifa-desde-2019>. Acesso em: 01 de abril de 2022.

JOGADA10. Flamengo ganha o seu primeiro ouro olímpico na história com Rebeca Andrade no salto!. ?, 2021. Disponível em: <https://jogada10.com.br/flamengo/flamengo-ganha-o-seu-primeiro-ouro-olimpico-na-historia-com-rebeca-andrade-no-salto/>. Acesso em: 10 de abril de 2022.

LANCE!. Domínio brasileiro! Veja quais são os 20 jogadores mais valiosos da Copa Libertadores 2022. ?, 2022. Disponível em: <https://www.lance.com.br/galerias/dominio-brasileiro-veja-quais-sao-os-20-jogadores-mais-valiosos-da-copa-libertadores-da-america/#foto=14>. Acesso em: 14 de abril de 2022.

LANCE!. Os dez elencos mais caros do Brasil. ?, 2021. Disponível em: <https://www.lance.com.br/galerias/web-stories/elencos-mais-caros-do-brasileirao-2021/>. Acesso em: 15 de abril de 2022.

LEONCINI, M. P., & SILVA, M. T. (2000). A Gestão estratégica de clubes de futebol vista através do caso Manchester United. Encontro Nacional de Engenharia.

MACHINE, Sebrae: as principais causas de mortalidade das empresas, São Paulo, 2020, 2016. Disponível em <https://machine.global/causa-de-mortalidade-das-empresas/>. Acesso em 04 set. 2021.

MINAN GERAIS. BALANÇO PATRIMONIAL 2017 CLUBE ATLÉTICO MINEIRO CNPJ 17.217.977/0001-68, 13 de abril de 2018. Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, Poder Executivo, Belo Horizonte, MG, 13 abr 2018. Disponível em: <http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/handle/123456789/199118>. Acesso em: 25 de março de 2022.

MINTZBERG, Henry O processo da estratégia / Henry Mintzberg e James Brian Quinn; trad. James Sunderland Cook, -: 3.ed. - Porto Alegre: Bookman, 200 I.

NOSSO PALESTRA. Palmeiras quebra recorde de utilização das categorias de base em 2021. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://nossopalestra.com.br/palmeiras/noticias/palmeiras-quebra-recorde-de-utilizacao-das-categorias-de-base-em-2021/#:~:text=Com%20a%20entrada%20do%20zagueiro,equipe%20profissional%20s%C3%B3%20em%202021..> Acesso em: 13 de abril de 2022.

O DIA. Flamengo lidera ranking de elencos mais valiosos do Campeonato Brasileiro. Confira a lista:. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://accounts.google.com/ServiceLogin?service=wise&passive=1209600&continue=https://docs.google.com/document/d/1OTm8DxsrGXQt5F4U5Bb0AyhcRcIThkLj/edit&followup=https://docs.google.com/document/d/1OTm8DxsrGXQt5F4U5Bb0AyhcRcIThkLj/edit&ltmpl=docs>. Acesso em: 14 de abril de 2022.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração / Maxwell Ferreira de Oliveira. -- Catalão: UFG, 2011. 72 p.: il. Manual (pós-graduação) – Universidade Federal de Goiás, 2011. Bibliografia.

OLIVEIRA, Monique Cristiane de, e, BORBA, José Alonso. Características da Estrutura Organizacional dos Clubes de Futebol Brasileiros: O que dizem os estatutos?. in CONGRESSO ANPCON, 2017, Belo Horizonte. Florianópolis, UFSC, 2017. p. 1-9.

O TEMPO. Batalha dos bilhões: Galo e Palmeiras tiveram aportes por mais protagonismo. Campinas, 2021. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/superfc/atletico/batalha-dos-bilhoes-galo-e-palmeiras-tiveram-aportes-por-mais-protagonismo-1.2544768>. Acesso em: 28 de fevereiro de 2022.

PALMEIRAS.COM.BR. 1914-1920: FUNDAÇÃO DO PALESTRA ITÁLIA E PRIMEIRO TÍTULO. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.palmeiras.com.br/linha-do-tempo/1914-1920-fundacao-do-palestra-italia-e-primeiro-titulo/>. Acesso em: 11 de abril de 2022.

PALMEIRAS.COM.BR. 1941-1950: ARRANCADA HISTÓRICA: DE PALESTRA A PALMEIRAS. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.palmeiras.com.br/linha-do-tempo/1941-1950-arrancada-historica-de-palestra-a-palmeiras/>.

tempo/1941-1950-arrancada-heroica-de-palestra-a-palmeiras/#:~:text=O%20Palmeiras%20entrou%20em%20campo,um%20p%C3%AAanalti%20a%20seu%20favor.. Acesso em: 11 de abril de 2022.

PALMEIRAS.COM.BR. CRIAS POR TODO LADO: PROFISSIONAL TEM 18 COLABORADORES PROMOVIDOS DA BASE. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.palmeiras.com.br/noticias/crias-por-todo-lado-profissional-tem-18-colaboradores-promovidos-da-base/>. Acesso em: 17 de abril de 2022.

PALMEIRAS.COM.BR. GALERIA DE TÍTULOS-PALMEIRAS. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.palmeiras.com.br/galeria-de-titulos/>. Acesso em: 11 de abril de 2022.

PALMEIRAS.COM.BR. MAURÍCIO GALIOTTE. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.palmeiras.com.br/presidentes/mauricio-galiotte/>. Acesso em 13 de abril de 2022.

PEREIRA, Carlos Alberto, REZENDE, Amaury José, CORRAR, Luiz João, e, LIMA, Emanuel Marcos, A GESTÃO ESTRATÉGICA DE CLUBES DE FUTEBOL: UMA ANÁLISE DA CORRELAÇÃO ENTRE PERFORMANCE ESPORTIVA E RESULTADO OPERACIONAL. São Paulo, 2000 - 2002.

PLURI CONSULTORIA. Análise de Balanço 2013 Sociedade Esportiva Palmeiras, Edição única. São Paulo: PLURI CONSULTORIA, 2016. *E-Book*: Disponível em: <https://www.pluriconsultoria.com.br/wp-content/uploads/2016/09/PLURI-Balancos-Palmeiras2013.pdf>. Acesso em: 12 de abril de 2022.

PLURI CONSULTORIA. As Finanças do Flamengo em 2019, Edição única. ? : PLURI CONSULTORIA, 2020. *E-Book*: Disponível em: <https://www.pluriconsultoria.com.br/wp-content/uploads/2020/04/An%C3%A1lise-Financeira-Flamengo-2019.pdf>. Acesso em: 08 de abril de 2022.

SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS. DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS-Acompanhadas do Relatório dos Auditores Independentes, Edição única. São Paulo: SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS, 2014. *E-Book*: Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5515022/mod\\_resource/content/1/palmeiras%20DEMONSTRATIVOS%202015.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5515022/mod_resource/content/1/palmeiras%20DEMONSTRATIVOS%202015.pdf). Acesso em: 12 de abril de 2022.

SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS. DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS-Acompanhadas do Relatório dos Auditores Independentes. São Paulo, 2016. Disponível em: <http://2016.futebolpaulista.com.br/balanco/2016/3320A.pdf>. Acesso em: 13 de abril de 2022.

SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS. DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS-Acompanhadas do Relatório dos Auditores Independentes. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.palmeiras.com.br/transparencia/>. Acesso em: 13 de abril de 2022.

SOUSA, Angélica Silva de, OLIVEIRA, Guilherme Saramago de, e, ALVES, Laís Hilário, 2021. A PESQUISA BIBLIOGRÁFICA: PRINCÍPIOS E FUNDAMENTOS. FUCAMP. 2021.

SPORTS VALUE. Avaliação econômica dos clubes brasileiros 2020, Edição única. São Paulo: SPORTS VALUE, 2020. *E-Book*. Disponível em: <https://www.sportsvalue.com.br/>. Download em: 01 de março de 2022.

SPORTS VALUE. Finanças dos clubes brasileiros em 2017, Edição única. São Paulo: SPORTS VALUE, 2018. *E-Book*. Disponível em: <https://www.sportsvalue.com.br/>. Download em: 02 de março de 2022.

SPORTS VALUE. Finanças dos clubes brasileiros em 2018, Edição única. São Paulo: SPORTS VALUE, 2019. *E-Book*. Disponível em: <https://www.sportsvalue.com.br/>. Download em: 01 de março de 2022.

SPORTS VALUE. Finanças dos clubes brasileiros em 2019, Edição única. São Paulo: SPORTS VALUE, 2020. *E-Book*. Disponível em: <https://www.sportsvalue.com.br/>. Download em: 02 de março de 2022.

SPORTS VALUE. Finanças dos top 20 clubes do Brasil, Edição única. São Paulo: SPORTS VALUE, 2021. *E-Book*. Disponível em: <https://www.sportsvalue.com.br/>. Download em: 15 de março de 2022.

SUPERESPORTES MG. 100 dias de Sérgio Coelho: o balanço do início de mandato no Atlético. Belo Horizonte, 2021. Disponível em: [https://www.mg.superesportes.com.br/app/noticias/futebol/atletico-mg/2021/04/14/noticia\\_atletico\\_mg,3910971/100-dias-de-sergio-coelho-o-balanco-do-inicio-de-mandato-no-atletico.shtml](https://www.mg.superesportes.com.br/app/noticias/futebol/atletico-mg/2021/04/14/noticia_atletico_mg,3910971/100-dias-de-sergio-coelho-o-balanco-do-inicio-de-mandato-no-atletico.shtml). Acesso em: 25 de março de 2022.

SUPERESPORTES MG. No 'Galo Business Day', Atlético-MG detalha dívida de R\$ 1,2 bilhão e quer reduzir débito para R\$ 341 milhões. Belo Horizonte, 2021. Disponível em: <https://www.lance.com.br/atletico-mineiro/galo-business-day-atletico-detalha-divida-bilhao-quer-reduzir-debito-para-341-milhoes.html>. Acesso em: 26 de março de 2022.

TECHEDGE. SISTEMA SAP: ENTENDA COMO FUNCIONA O ERP E COMO IMPLEMENTÁ-LO. Portugal, 2020. Acesso em: 23 de março de 2022.

TERRA.COM.BR. Leila Pereira é eleita 1ª presidente mulher do Palmeiras. ?, 2021. Disponível em: <https://www.terra.com.br/esportes/palmeiras/leila-pereira-e-eleita-1-presidente-mulher-do-palmeiras,477d0811d0ac8c19c7d955bf0e1c874afm3yui3t.html>. Acesso em: 15 de abril de 2022.

TORCEDORES.COM. Confira o ranking dos clubes mais valiosos do Brasileirão 2019; Palmeiras é o 1º. ?, 2019. Disponível em: <https://www.torcedores.com/noticias/2019/04/confira-o-ranking-dos-clubes-mais-valiosos-do-brasileirao-2019-palmeiras-e-o-1o>. Acesso em: 14 de abril de 2022.

TORCEDORES.COM. Gestão de Paulo Nobre melhora o Palmeiras de forma expressiva; veja números. ?, 2016. Disponível em: <https://www.torcedores.com/noticias/2016/11/gestao-paulo-nobre-palmeiras>. Acesso em: 12 de abril de 2022.

TORCEDORES.COM. Saiba quais são os elencos mais valiosos do Brasileirão 2018. ?, 2018. Disponível em: <https://www.torcedores.com/noticias/2018/04/times-caros-brasileirao-2018>. Acesso em: 09 de abril de 2022.

TRANSFERMARKET. Atlético Mineiro - Transferencias 21/22. Hamburg, 2022. Disponível em: <https://www.transfermarkt.com.br/clube-atletico-mineiro/transfers/verein/330>. Acesso em: 03 de abril de 2022.

UOL ESPORTE. Atlético-MG divulga balanço com superávit, mas com dívida de R\$ 1,3 bilhão. Belo Horizonte, 2022. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2022/05/05/atletico-mg-divulga-balanco-com-superavit-mas-com-divida-de-r-13-bilhao.htm#:~:text=De%20acordo%20com%20os%20n%C3%BAmeros,foi%20de%20R%24%20569%20mil%C3%B5es>. Acesso em 06 de maio de 2022.

UOL ESPORTE. Corinthians lidera receitas de 2010, diz estudo; Atlético-MG tem maior dívida. São Paulo, 2011. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2011/05/06/corinthians-lidera-receitas-de-2010-diz-estudo-atletico-mg-tem-maior-divida.jhtm>. Acesso em: 26 de novembro de 2021.

UOL FUTEBOL. Fla inaugura CT de R\$ 23 milhões com presença de atletas e clima eleitoral. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2018/11/30/fla-inaugura-ct-de-r-23-milhoes-com-presenca-de-atletas-e-clima-eleitoral.htm?cmpid=copiaecola>. Acesso em: 10 de abril de 2022.

UOL FUTEBOL. VALORES MEDIDAS E TODAS AS MUDANÇAS. O RAIOS-X NA NOVA CASA DO PALMEIRAS. São Paulo, 2014. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2014/11/19/valores-medidas-e-as-diferencas-apos-a-reforma-o-raio-x-do-allianz-parque.htm>. Acesso em: 12 de abril de 2022.

VALINOR. Elencos mais caros no Brasil 2015. ?, 2015. Disponível em: <https://www.valinor.com.br/forum/topico/elencos-mais-caros-no-brasil-2015.151605/>. Acesso em: 09 de abril de 2022.