

CLUBE-EMPRESA E ASSOCIAÇÃO ESPORTIVA NO FUTEBOL: CONSIDERAÇÕES SOBRE SUAS DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS *

Alexandre Bottaro Vieira**

Resumo: O objetivo desta pesquisa é identificar as diferenças e semelhanças organizacionais e estruturais entre associação esportiva e clube-empresa no futebol. Quanto ao método, foi realizada pesquisa qualitativa e descritiva sobre o tema, buscando através da literatura, conteúdo que venha a explicar como funcionam os clubes de futebol. Nesse estudo conclui-se que as semelhanças estruturais nos modelos estão nos itens relacionados a departamentos e custos, já que possuem as mesmas estruturas. Em relação às diferenças, o modelo de Clube-Empresa acaba sendo mais completo, com a criação de um número maior de departamentos e conseqüentemente de novos custos. As semelhanças organizacionais foram vistas na concepção dos modelos, onde o Clube-Empresa trata de um modelo parecido mas profissionalizado de Associações Esportivas. Comparando os modelos de gestão, vimos que nas Associações temos gestão voluntária, não especializada e parcial, já nos Clubes-Empresa vemos gestores remunerados, especializados e trabalhando em horário integral.

Palavras-chave: Futebol, Gestão, Clubes-Empresa, Associações Esportivas, Clube.

1 INTRODUÇÃO

Para Rebelo e Torres (2001) o futebol é o principal esporte praticado e assistido no país, sendo uma instituição nacional e um elemento cultural do povo brasileiro, exercendo importante papel na sociedade, posto que atinge todas as faixas sociais. Rocco (2014) cita que o futebol é um dos aspectos da cultura que mais interfere na vida social das pessoas e na formação da cultura de um país.

Para Winner (2012), o Brasil é reconhecido em todo o mundo como o “país do futebol”, devido às suas conquistas em Copas do Mundo e também pela forma dos jogadores brasileiros praticarem a modalidade. Devido a isso, destaca-se o grande número de organizações esportivas no país, sendo que em relação a Associações Esportivas, Miranda (1954) descreve que optou-se por este modelo na formação das entidades desportivas em virtude do seu caráter não econômico.

* Artigo apresentado como trabalho de conclusão de curso de graduação da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Educação Física. Orientador: Prof. Rafael Andreis, Ms. Palhoça, 2017.

**Acadêmico do curso de Educação Física da Universidade do Sul de Santa Catarina. vieiraalexandre@gmail.com

Soucie (2002) descreve que uma entidade esportiva, deve ser administrada de forma profissional, como qualquer empresa de sucesso. Ligado à isso, Aidar & Leoncini (2002) descrevem que a paixão pelo futebol deve permanecer na torcida e não se aplicar à gestão, que por sua vez deve ter sua administração semelhante a uma empresa normal, focada no aumento das receitas e redução dos custos.

Em relação à Clubes-Empresa, Rezende (2000) cita que a partir da publicação da Lei Zico, de 06/07/93, e posteriormente da Lei Pelé, de 24/03/1998, as entidades de prática desportiva com atividade profissional (atleta remunerado) deveriam obrigatoriamente assumir uma dentre três formas quanto à sua organização jurídico-legal: Sociedade civil de fins econômicos (autogestão), Sociedade comercial admitida na legislação (transformação do clube em sociedade comercial ou contratação pelo clube de uma sociedade comercial terceirizada) ou Constituição pelo clube, de uma sociedade comercial (autogestão ou co-gestão junto com investidores externos).

Este trabalho justifica-se pela necessidade de profissionalização dos clubes, através da citação de Spessoto (2008), que cita que sob o formato de empresas, os clubes passam a ocupar espaço no mercado como qualquer outra empresa, correndo riscos, mas fazendo parte de um meio altamente rentável que precisa de pessoas especializadas para gerir, sob pena de não atingirem seus objetivos organizacionais.

Além disso, este trabalho busca clarear os benefícios e dificuldades da transição de Associações Esportivas para Clubes-Empresa, que, de acordo com Aidar (2002) o discurso da profissionalização fez surgir um conflito no futebol brasileiro, onde claramente são percebidos, pelo menos, dois posicionamentos: um grupo que luta para manter os privilégios conseguidos ao longo de todo o processo de estruturação do que hoje representa o futebol brasileiro e outro grupo que acredita ser a profissionalização o único caminho para a “salvação” do futebol.

Este trabalho tem como objetivo identificar as diferenças e semelhanças organizacionais nos modelos de gestão de Associações Esportivas e Clubes-Empresa no futebol, visando auxiliar clubes e gestores de futebol na formação organizacional da entidade e na parte estrutural demonstrando estudos sobre a formação dos departamentos e da composição financeira das equipes.

2 MÉTODOS

Este estudo se caracteriza, quanto à sua natureza, como uma pesquisa aplicada e qualitativa. A análise de conteúdo não requer métodos estatísticos e pode ser feita através da descrição do assunto pesquisado. Quanto aos objetivos, é do tipo descritiva e quanto aos procedimentos técnicos, é uma pesquisa bibliográfica, de revisão da literatura.

Os dados deste estudo foram coletados através de livros, artigos e outros trabalhos sobre o tema, buscando palavras como: Gestão, Modelo de Gestão, Gestão no Futebol, Associações Esportivas, Clubes-Empresa, Departamentos, Composição Financeira e Empresarização, além dos periódicos a partir da base de dados SciELO e Portal Capes, disponível on-line da Biblioteca da UNISUL: Civitas, Mediação, Podium e Cadernos EBAPE. O conteúdo deste trabalho foi pesquisado em português, inglês e espanhol na busca pela maior quantidade de assunto sobre o tema e os critérios de inclusão foram estudos, artigos e livros que descrevessem itens que pudessem acrescentar informações pertinentes ao estudo. Não houve limite de tempo de realização para buscar conteúdo sobre o tema, abrangendo qualquer conteúdo encontrado dentro da história da modalidade.

De acordo com a Tabela 1, os dados foram analisados através de uma revisão da literatura, onde o conteúdo encontrado foi agrupado nos itens e subitens citados abaixo:

Tabela 1: Organização de conteúdo

Associação Esportiva / Clube	Empresa	Clube-Empresa
<ul style="list-style-type: none"> - Concepção - Modelo de Gestão - Departamentos - Aspectos Econômicos - Empresarização 	<ul style="list-style-type: none"> - Concepção - Modelo de Gestão - Departamentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Concepção - Modelo de Gestão

Fonte: Elaboração do autor. 2017

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 ASSOCIAÇÕES ESPORTIVAS / CLUBES DE FUTEBOL

3.1.1 Concepção

De acordo com Sevcenko (1994), Associações Esportivas são definidas como a união de grupos de pessoas com interesse esportivo comum, que se uniam muitas vezes de maneira informal ou sob a formatação de clubes sociais esportivos, caracterizados como entidades associativas, com constituição corporativa e um nome coletivo para promover a prática organizada das modalidades esportivas. Gomes (2001), cita que associação desportiva é ente que, por força do disposto no Código Civil, tem personalidade jurídica, obrigando-se ao cumprimento de formalidades previstas em lei, destinadas à sua identificação e publicidade.

Rezende (2000) descreve que os estatutos sociais representam a organização formal (sociedade) de um grupo de pessoas em torno de uma causa comum, caracterizada geralmente como uma sociedade civil de direito privado e sem fins lucrativos, que neste caso, será voltada ao esporte.

3.1.2 Modelo de Gestão

Mazzei e Bastos (2012) expõe que, seguindo o modelo tradicional de Associação, a gestão destes clubes sociais era conduzida de maneira voluntária por membros de sua Diretoria Executiva – formalmente eleita pelos sócios do clube, por meio de regras estabelecidas em seus instrumentos estatutários – paralelamente às atividades profissionais principais de seus componentes. Este é o formato conhecido como a gestão “amadora”. Este cenário denota uma administração em tempo parcial e dedicação também parcial, exercida de maneira não remunerada e não especializada, além de outras características.

Segundo Spessotto (2008), a gestão amadora é aquela baseada em valores de tradição, em que o comportamento do dirigente é influenciado por elementos emotivos que acabam introduzindo uma dimensão irracional em suas decisões e as decisões são tomadas por paixão; o paradigma é a entidade sem fins lucrativos e sua administração é voltada para dentro, o que significa prevalência dos

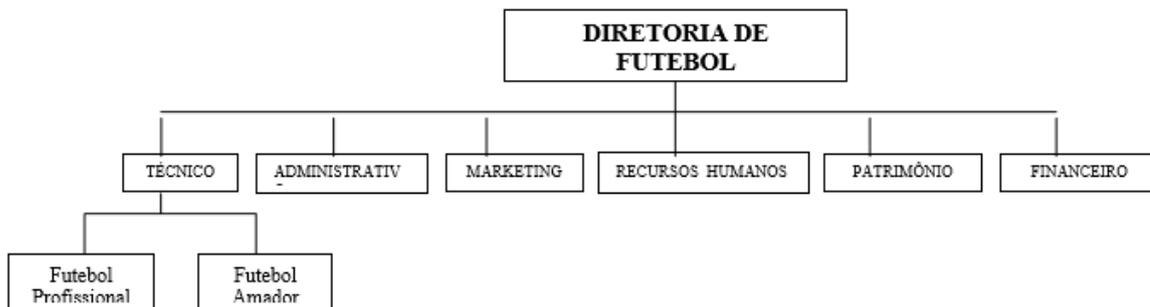
problemas administrativos sobre as oportunidades de mercado. O autor ainda afirma que “neste tipo de gestão, quase sempre o dirigente acumula um cargo político, juntamente com a administração da organização”.

Mazzei e Bastos (2012) explanam que as principais características da gestão de clubes de futebol no modelo associativo (Gestão Amadora) são: definição de gestores com base em critérios políticos, dedicação parcial e não exclusiva dos diretores, atividade dos diretores exercida de maneira não remunerada e as funções dos diretores são exercidas de maneira não especializada e sem conhecimentos teóricos e práticos. Os autores citam que mesmo com a promulgação da Lei Pelé, que tornava obrigatória a transformação dos clubes associativos de futebol brasileiro em clubes-empresa, o fato dessa lei ter sido posteriormente alterada, tornando opcional essa transformação, impediu um movimento mais contundente em direção à real e efetiva profissionalização da gestão de clubes de futebol.

3.1.3 Departamentos de um clube de futebol

Na opinião de Brunoro (1997), um clube de futebol deve contar em sua organização com diversos departamentos, dentre eles o Departamento Técnico que se preocupa com a operação do time de futebol e pode ser dividido em profissional e amador; Departamento Administrativo e de Recursos Humanos, que preocupa-se com suporte ao departamento técnico realizando atividades burocráticas, trabalhando na logística interna e externa e elaborando a política salarial, sistemas de recompensa e etc.; Departamento Financeiro, que está subordinado ao departamento administrativo e tem como função o controle do fluxo de caixa para o cumprimento das metas; Departamento de Marketing, cuida em valorizar a marca e a imagem do clube para maximizar a captação de recursos e o Departamento de Patrimônio, responsável pela gestão do centro de treinamentos e estádio do clube.

Abaixo será apresentado um organograma padrão de entidades esportivas:



Fonte: Pereira, et al. (2004), adaptado de Brunoro (1997)

3.1.4 Composição financeira de um clube

Rezende (2000), descreve sobre a composição das despesas de um clube, apresentando comumente itens encontrados nos demonstrativos financeiros em uma equipe de futebol onde custos fixos são: salários de jogadores, comissão técnica e demais funcionários, encargos trabalhistas e benefícios sociais, alimentação, manutenção do clube, material de consumo, taxas e outros impostos. Há ainda os custos eventuais, que são os serviços de terceiros e assessorias, material esportivo, uniformes, transporte, medicamentos, hotel, alimentação em viagens, taxas de Federação e Confederação, multas e rescisões de contrato.

Rowbottom (2002) cita que o gasto com salários de jogadores é o principal passivo dos clubes, tendo ainda a compra de jogadores e a construção de estádios e instalações como outros principais gastos e investimentos. Este autor cita ainda que as principais fontes de renda de um clube de futebol são suas receitas de bilheteria, seus direitos de transmissão de jogos, patrocínios, publicidade e o licenciamento de produtos. Ligado à isso, Aidar et al. (2002), cita que alguns dos fatores que determinam o lucro dos clubes de futebol são o desempenho em competições, receitas com atletas e despesas com salários.

3.1.5 Empresarização dos clubes de futebol no Brasil

De acordo com Solé (2004), empresarização é o processo ao qual as organizações futebolísticas adquirem características de trabalho das organizações empresariais. Este autor ainda conceitua a palavra “empresarização” como a influência das empresas sobre os seres humanos e outras organizações, fazendo da

empresa o modelo universal para qualquer tipo de atividade. Gonçalves e Silva (2006) descrevem que, sob influência do mercado, são exigidos novos padrões de ação onde os clubes passam a aderir ao modelo de organização empresarial.

No que se refere ao clube como empresa, Melo Neto (1998) define sua transformação em dois processos, onde o primeiro consiste a transformação do clube em uma das formas previstas pela Lei Pelé, que por sua vez requer dos clubes alteração dos estatutos para transformação em sociedade comercial. O segundo é o nível de gerenciamento, a “empresarização” do clube, que utiliza modernas técnicas de gerenciamento, com estratégias bem definidas visando alcançar os objetivos de tornar o futebol um negócio.

Segundo Brunoro (1997), bilhões de dólares fazem do futebol, anualmente, um grande negócio, sendo que este nível foi alcançado por muitos clubes europeus quando deixaram de lado os laços paternalistas e amadores, adotando posturas mais profissionais em sua organização, amparadas por estratégias de empresas, com ênfase em marketing, finanças, contabilidade e outros mecanismos utilizados por empresas que buscam alcançar rentabilidade. Pensamento compatível com o de Rezende e Custódio (2012) explicando que o resultado da profissionalização na gestão dos clubes, pode ser observado através do maior faturamento do futebol mundial, que vem adotando modelo empresarial de administração, ao contrário do que é produzido pelo modelo associativo dos clubes brasileiros.

3.2 EMPRESA

3.2.1 Concepção

Para Solé (2004), empresa é uma organização multidisciplinar, que concebe, produz e vende mercadorias; uma organização com atividades econômicas; uma organização com contabilidade; uma propriedade privada movida por finalidade econômica e disposição salarial. Ainda de acordo com o autor, o modelo gestão de empresa tem se firmado como modelo de quase todas as atividades humanas.

Solé (2004) conceitua “empresa” diante de cinco princípios gerais: Um conjunto de relação entre humanos; Um fenômeno social total ou seja, é uma organização econômica, social, política, psicossocial, jurídica e etc., o que supõe um foco transdisciplinar; É uma organização história, ou seja, não é natural do ser humano, surgindo com o tempo e podendo vir a desaparecer; É uma organização fundamental do mundo que se considera moderno onde a empresa organiza este mundo e sendo assim, as relações que caracterizam a empresa são as que caracterizam o mundo, e, como toda a organização humana, a empresa é um evento contingente da história humana que poderia ter tomado outro rumo.

Blau e Scott (1979), entendem que o que todas as organizações têm em comum é que um número de homens se organizou em uma unidade social, estabelecida com o propósito explícito de chegar a determinadas finalidades. Os autores ainda estabelecem que, uma empresa formula regras que irão governar as relações entre seus integrantes, bem como os deveres de cada um deles.

3.2.2 Modelo de Gestão

O modelo de gestão é caracterizado pela segmentação das partes que interagem entre si e dá suporte à decisão. No planejamento estratégico são identificados os pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades das atividades empresariais, necessárias as decisões que definem os destinos de produtos e serviços e em consequência o êxito ou o fracasso das organizações. Outro aspecto refere-se à sinergia das partes ou das fases que são responsáveis pela geração dos resultados planejados. (Pereira et al., 2004).

Para Maximiano (1985), planejamento estratégico é o processo de desenvolver estratégias observando a relação pretendida da organização com seu ambiente, Stoner (1985) complementa citando que é o processo formalizado para se definir e atingir os objetivos organizacionais.

De acordo com Pereira (2000), o modelo de gestão de um empresa compreende um conjunto de princípios que determina a forma como a empresa é gerida, incluindo valores no processo de planejamento e controle, que determinam a postura gerencial, onde o modelo de gestão influencia em todos os subsistemas

desta empresa. Os subsistemas da empresa só podem ser especificados após definição do modelo de gestão.

3.2.3 Departamentos

De acordo com Pereira (2014), em uma empresa, existem pelo menos os seguintes departamentos: Recursos Humanos, Comercial, Financeiro, Administrativo e Contábil. O departamento de Recursos Humanos é responsável pela seleção e recrutamento do quadro de funcionários. É neste setor que se canalizam os problemas envolvendo funcionários. Este departamento trabalha para os outros; O setor Comercial é responsável pela geração de receitas que fazem a empresa funcionar; O Administrativo é o setor que gerencia qualquer e todas as atividades da empresa. O departamento Financeiro é o que administra os recursos da empresa, fazendo controle da tesouraria, investimentos e riscos além da gestão de contas.

Vemos na literatura ainda, outros possíveis departamentos à serem instituídos numa empresa: Jurídico, Marketing, Comunicação, Informática, e outros mais específicos.

3.3 CLUBE-EMPRESA

3.3.1 Concepção

Gonçalves e Silva (2006) descrevem que a primeira lei a causar as maiores alterações na legislação do futebol ocorreu em 1993, quando Arthur Antunes Coimbra, o Zico, então secretário de Esportes do governo federal, elaborou a lei (Lei Zico) de nº 8.672, prevendo a possibilidade de criação de clubes-empresa no Brasil.

De acordo com Soucie (2002), uma entidade esportiva, independentemente de sua razão social deve ser administrada de forma profissional, como qualquer empresa de sucesso, que se estruture na medida em que consiga reunir um grupo que possa representa-la de forma competitiva e eficiente”.

3.3.2 Modelo de Gestão

Para Spessotto (2008), a gestão profissional é aquela realizada por profissionais contratados exclusivamente para esta finalidade e caracterizada pela busca permanente de resultados positivos ao longo de sua existência; centra-se na visão do lucro e da rentabilidade e a administração é predominantemente voltada para fora, onde as ações estratégicas concentram-se no mercado consumidor.

Já de acordo com Mazzei e Bastos (2012), as principais características da gestão de clubes de futebol (gestão profissional) são: definição de diretores com base em critérios técnicos, dedicação integral e exclusiva por parte dos diretores e equipes, atividade dos diretores exercida de forma remunerada e as funções dos diretores e equipe são exercidas de maneira especializada e com base nos conhecimentos teóricos e práticos.

Para elaborar um planejamento estratégico que atenda às necessidades de clube futebol, é necessária uma investigação completa, séria e detalhada de todo o ambiente interno, a fim de conhecer os elementos de planejamento, ou seja, objetivos do clube, objetivos das áreas funcionais, desafios, necessidades de informações, processos gerenciais etc. (PEREIRA et al, 2004).

Rezende (2000), cita que a partir da publicação da Lei Zico de 1993 e posteriormente da Lei Pelé de 1998, as entidades esportivas com atividade profissional deveriam obrigatoriamente, no prazo de dois anos, assumir uma forma diferente quanto à sua organização jurídico-legal. Virar uma sociedade civil de fins econômicos (auto-gestão), onde nesse caso o clube muda seu regime jurídico, deixando de ser sociedade sem fins lucrativos, devendo adequar-se às regras da lei para este tipo de sociedade. Virar uma sociedade comercial admitida na legislação em vigor, onde há duas opções: auto-gestão, como citado acima, ou a terceirização, onde o clube mantém seu regime jurídico e contrata uma sociedade comercial especializada para gerir suas atividades esportivas de caráter profissional, sendo esta empresa administradora dos negócios esportivos a ela confiados pelo clube através de termos contratuais pré-estabelecidos. Por último, o clube poderia constituir uma sociedade comercial para gerir suas atividades esportivas profissionais, mantendo seu controle acionário (auto-gestão ou co-gestão com investidores externos). Neste modelo o clube mantém seu regime jurídico, porém autoriza ou cria uma sociedade comercial para gerir seus negócios profissionais do

esporte, ficando o clube, ainda, responsável pela gestão de outros departamentos. O autor finaliza descrevendo que estas alternativas vieram com objetivo muito claro de profissionalizar a administração do esporte profissional no país, em especial o futebol, elevando o nível da classe dirigente do esporte e exigindo o cumprimento de todas as prerrogativas da legislação em vigor, principalmente a trabalhista, a previdenciária e a fiscal.

Toledo (2009) cita ainda outro modelo de gestão utilizado, o modelo de Sociedade de Propósito Específico (SPE). Neste modelo, se cria uma nova empresa limitada ou uma Sociedade Anônima (S/A), com um objetivo específico. Os ativos e passivos atuais do clube são absorvidos por esta nova empresa, que pode controlar ainda o patrimônio do clube, dependendo de cláusulas no contrato. A SPE é uma sociedade com personalidade jurídica e escrituração contábil própria e também uma sociedade patrimonial.

4 CONCLUSÃO

Através da Tabela 2, concluiu-se que as diferenças e semelhanças organizacionais são as seguintes:

Tabela 2

Associações/Clubes Esportivos	Clubes-Empresa no futebol.
CONCEPÇÃO	
<ul style="list-style-type: none"> • Interesse de um grupo de pessoas em formar um clube para prática esportiva de lazer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oriundos da profissionalização na gestão das Associações Esportivas, através da Lei Zico e da Lei Pelé;
GESTÃO	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestão amadora; <ul style="list-style-type: none"> • Voluntária; • Não especializada; • Período não integral; • Foco em cumprir tarefas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão profissional; <ul style="list-style-type: none"> • Remunerada; • Especializada; • Período integral; • Busca por resultados.

Fonte: Elaboração do autor, 2017

Como diferenças organizacionais, percebemos que, na concepção, as Associações Esportivas surgiram do interesse de pessoas em formar um clube para prática esportiva de lazer, já os Clubes-Empresa tem origem da profissionalização das Associações Esportivas, através das Lei Zico e Lei Pelé que obrigavam as Associações a tomarem forma jurídico-legal de empresa no mercado. Nos modelos de gestão, uma gestão amadora, que é aplicado nas Associações Esportivas, é feita de forma voluntária, sem dedicação integral e não há pressão pela busca de resultados já que é um modelo focado em cumprir tarefas. Já na gestão profissional, aplicada nos Clubes-Empresa, com os setores todos remunerados, trabalho especializado e em período integral, se tem o predomínio da visão estratégica em busca de resultados em cada área específica, fortalecendo a instituição multidisciplinarmente no mercado.

Já quanto às semelhanças e diferenças estruturais, foi concluído que há também uma semelhança estrutural nos modelos, que contam com os mesmos departamentos e composição financeira, porém o modelo de gestão de Clubes-Empresa acaba criando novos departamentos e que conseqüentemente geram mais custos fixos e eventuais para os clubes que optam por este modelo de gestão.

Após a realização do presente estudo, percebeu-se que ainda não há grande quantidade de conteúdo sobre o tema na literatura, onde encontram-se muitos trabalhos com as mesmas informações e referências. Sendo assim sugere-se que haja mais estudos específicos nessa área para que haja um maior esclarecimento e maior quantidade de informações. Podem ser realizados estudos de caso e pesquisas diretamente com os clubes profissionais de futebol pelo Brasil, em diversos níveis.

Este estudo pode contribuir com o trabalho de gestores de futebol através das informações obtidas, auxiliando no trabalho organizacional e estrutural dos clubes e também auxiliando clubes nos ajustes de suas concepções visando um melhor alcance de seus resultados planejados.

REFERÊNCIAS

AIDAR, Antônio Carlos Kfoury; OLIVEIRA, João José Trindade; LEONCINI, Márvio Pereira. **A nova gestão do futebol**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

BLAU, Peter M.; SCOOT, W. Richard. **Organizações formais**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1970.

BRUNORO, José Carlos; AFIF, Antônio. **Futebol 100% profissional**. São Paulo: Gente, 1997.

GOMES, Orlando. **Introdução ao Direito Civil**. 18ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 2001.

GONÇALVES, Júlio César; SILVA, Carlos Everaldo. “Empresarização” e controle: o caso Figueirense Futebol Clube. **Cadernos EBAPE.BR**. Rio de Janeiro, v. 5, n. 3, p. 1-16 , jul./set. 2007.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Administração e Marketing de Clubes Esportivos: A Base do Clube-Empresa**. Rio de Janeiro, Sprint, 1998.

MAXIMIANO, Antônio. **Introdução à Administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1985

MAZZEI, Leandro Carlos; BASTOS, Flávia da Cunha. **Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas**. 1ª ed. São Paulo: Ícone, 2012.

PEREIRA, A. C., **Uma Contribuição ao Modelo de Mensuração**. 2000. Tese (doutoramento) - FEA/USP, 2000.

PEREIRA, Carlos A. et al. A gestão estratégica de clubes de futebol: uma análise da correlação entre performance esportiva e resultado operacional. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 4., 2004, São Paulo. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://www.congressousp.fipecafi.org/anais/artigos42004/336.pdf> Acesso em: 26 abr. 2017.

PEREIRA, Wagner. **Os diversos setores de uma empresa: seus objetivos e competências**. Disponível em: <https://www.administradores.com.br/artigos/carreira/os-diversos-setores-de-uma-empresa-seus-objetivos-e-competencias/78423/> Acesso em: 16/09/2017

REZENDE, José Ricardo. **Organização e administração no esporte**. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

REZENDE, Amaury José.; CUSTÓDIO, Ricardo dos Santos. Uma análise da evidenciação dos direitos federativos nas demonstrações contábeis dos clubes de futebol Brasileiros. **REPeC**. Brasília, v. 6, n. 3, art. 1, p. 229-245, jul./set. 2012.

ROCCO, Júnior. Cultura organizacional e a gestão de equipes de alto rendimento: os casos FC Barcelona, Sporting club de portugal e AFC Ajax. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**. v. 3, n. 2. jul./dez., 2014.

ROWBOTTOM, Nicholas. The application of intangible asset accounting and discretionary policy choices in the UK football industry. **British Accounting Review**. v. 34, n. 4, p. 335-355, dez. 2002

SEVCENKO, Nicolau. Futebol, metrópoles e desatinos. **Revista USP**, n. 22, p. 30-37, 1994.

SOLE, Andreu. *¿Qué es una empresa? Construcción de un idealtipo transdisciplinario*. **Working Paper**. Paris, 2004.

SOUICIE, Daniel. **Administracion, organizacion y gestion desportiva**. Barcelona, Inde, 2002.

SPESSOTTO, Rubens Eduardo Nascimento. **Futebol Profissional e Administração Profissional: da prática amadorista à gestão competitiva**. 2008. 159 f. Dissertação (Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Educação Física) - Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

STONER, James A.F.; FREMANN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro. Prentice Hall do Brasil, 1992.

TOLEDO, Margherita Coelho. **A sociedade de propósito específico no âmbito do direito empresarial brasileiro Sociedade De Propósito Específico**. 2009. 92 f. Dissertação (Mestrado em Direito Empresarial) Faculdade Milton Campos, Nova Lima, 2009

WINNER, David. **Brilliant Orange – the neurotic genius of Dutch football**. [S.l.]: BooksGoogle, 2012. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=DZSTdlt7YjQC&oi=fnd&pg=PT4&dq=WINNER,+D.+\(2000\).+Brilliant+Orange+%E2%80%93+the+neurotic+genius+of+Dutch+football.+London:+Boomsbury.&ots=Bdpz29kfk&sig=6iv2KaVuSYX-NLMY9_nLSbGF_GU#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=DZSTdlt7YjQC&oi=fnd&pg=PT4&dq=WINNER,+D.+(2000).+Brilliant+Orange+%E2%80%93+the+neurotic+genius+of+Dutch+football.+London:+Boomsbury.&ots=Bdpz29kfk&sig=6iv2KaVuSYX-NLMY9_nLSbGF_GU#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 15 set. 2017.