

REESTRUTURAÇÃO ECONÔMICA-FINANCEIRA E ORGANIZACIONAL DO FUTEBOL CATARINENSE: O CASO DO FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE^{1*}

ECONOMIC-FINANCIAL AND ORGANIZATIONAL RESTRUCTURING OF SANTA CATARINA FOOTBALL: THE CASE OF FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE

Patrícia Volk Schatz**

Carlos José Espíndola***

Resumo: O futebol representa um dos esportes mais populares do mundo com amplas possibilidades de exploração econômica. Portanto, sua cadeia produtiva envolve entidades reguladoras (federações, FIFA), fornecedores, grupos de mídia, empresários e agentes, bem como os torcedores-consumidores. É, a partir da década de 1970, que se observa um crescimento dos negócios associados ao futebol conforme se desenvolviam os meios de comunicação, aumentavam as transferências de futebolistas e as empresas investiam no marketing esportivo. Nesse sentido, existem diversas possibilidades de investigação sobre o futebol incluindo os modelos de negócios (franquias, licenciamento, terceirização, por exemplo); as relações entre clubes de futebol, investidores, empresários e instituições financeiras; o papel da tecnologia para as novas formas de torcer (mídias digitais, canais próprios, plataformas de streaming); os fluxos de transferências de jogadores, a implementação das Sociedades Anônimas de Futebol (SAF) no Brasil, entre outros. Esta última, lei homologada em 2021, representa uma nova possibilidade para reorganização dos clubes brasileiros, muitos deles assolados por dívidas e históricos de má gestão. Sendo assim, esse texto objetivou apresentar e discutir as etapas de reestruturação administrativa e econômico-financeira do Figueirense F.C., de Santa Catarina. Foram identificadas três fases distintas e complementares para as mudanças de gestão do clube catarinense. A primeira, ainda no final dos anos de 1990, levou a criação da Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A. conforme orientações da Lei Pelé que previam a conversão dos clubes em empresas. Posteriormente, foi constituída a Figueirense Futebol Clube Ltda. com a pretensão de captar investidores no mercado. No caso, a Elephant Participações Societárias S/A., empresa administrada por Cláudio César Vernalha Abreu de Oliveira, obteve controle sobre 95% do seu capital, enquanto outros 5% das cotas permaneceram com o Figueirense F.C, ou seja, a associação. Sem muito êxito e com diversos problemas que levaram, inclusive, ao decesso do clube para terceira divisão do Campeonato Brasileiro, a parceria teve fim em 2020. Já na última etapa foi identificada a formação da Figueirense F.C. SAF em 2021 que, entre outros, representa o retorno de gestores da Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A. Com suas particularidades quanto à organização da gestão e resultados alcançados, nota-se que esses processos distintos tornaram o clube florianopolitano um caso diferenciado. A base metodológica da pesquisa pautou-se na abordagem exploratória e empírica-analítica com levantamento de material bibliográfico e documental. As principais fontes de pesquisa foram teses e publicações sobre o tema, assim como os sites do Figueirense F.C. e de empresas de consultoria esportiva.

Palavras-chave: Esporte; Clube-empresa; Negócios.

Abstract: Football represents one of the most popular sports in the world with wide possibilities for economic exploitation. Therefore, its production chain involves regulatory bodies (federations, FIFA), suppliers, media groups, entrepreneurs and agents, as well as fans-consumers. From the 1970s onwards, there was a growth in business associated with football as the media developed, football transfers increased and companies invested in sports marketing. In this sense, there are several possibilities for research on football, including business models (franchises, licensing, outsourcing, for example); relations between football clubs, investors, entrepreneurs and financial institutions; the role of technology for new ways of cheering (digital media, own channels, streaming platforms); player transfer flows, the implementation of Sociedad Anônimas de Futebol (SAF) in Brazil, among others. The latter, a law approved in 2021, represents a new possibility for the reorganization of Brazilian clubs,

*Submissão: 20/07/2022 | Aprovação: 05/09/2022 | Publicação: 23/12/2022 | DOI: [10.54805/RCE.2527-1180.v5.i2.117](https://doi.org/10.54805/RCE.2527-1180.v5.i2.117)

**Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil | E-mail: paty_schatz@yahoo.com.br | ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7561-729X>

***Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil | E-mail: carlos.espindola@ufsc.br | ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5857-6067>

many of them plagued by debts and histories of mismanagement. Therefore, this text aimed to present and discuss the stages of administrative and economic-financial restructuring of Figueirense F.C., from Santa Catarina. Three distinct and complementary phases were identified for the changes in the management of the Santa Catarina club. The first, still in the late 1990s, led to the creation of Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A. according to the Pelé Law guidelines that provided for the conversion of clubs into companies. Subsequently, Figueirense Futebol Clube Ltda was created, with the intention of attracting investors in the market. In this case, Elephant Participações Societárias S/A., a company managed by Cláudio César Vernalha Abreu de Oliveira, obtained control over 95% of its capital, while another 5% of the shares remained with Figueirense F.C., that is, the association. Without much success and with several problems that even led to the club's descent to the third division of the Brazilian Championship, the partnership came to an end. In the last stage, the formation of Figueirense F.C. SAF, which, among others, represents the return of managers from Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A. With its particularities regarding the organization of management and results achieved, it is noted that these different processes made the Florianopolitan club a different case. The methodological basis of the research was based on an exploratory and empirical-analytical approach with a survey of bibliographic and documentary material. The main sources of research were theses and publications on the subject, as well as the websites of Figueirense F.C. and sports consulting companies.

Keywords: Sport; Club-company; Business.

Classificação JEL: A12

¹Esse texto pauta-se em informações da tese de doutorado da autora e, concomitantemente, apresenta resultados de sua pesquisa de pós-doutorado realizada junto ao Programa de Pós-graduação em Geografia da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

1. Introdução

A relevância do futebol como objeto de pesquisa se estende sobre aspectos econômicos, políticos, sociais e culturais. As transformações desse esporte, especialmente a partir da metade do século XX, diversificaram os negócios e a cadeia produtiva do setor.

No Brasil, alguns trabalhos explicaram o crescimento de clubes com origem fabril (ANTUNES, 1994) e outros demonstraram que o futebol “era a maior paixão das camadas populares” visado ainda para “a construção da nação e da nacionalidade brasileira” (COSTA, 2006, p. 108). Ademais, o esporte adquiriu importância na formação de uma sociedade industrial e urbana (SARMENTO, 2006; MONBEIG, 1957), refletindo na ampliação dos espaços de lazer e dos equipamentos esportivos.

Outras investigações procuraram desvendar o futebol como negócio (PRONI, 1998; PEREIRA, 2001), incluindo questões sobre a profissionalização da gestão dos clubes brasileiros (FIGUEIREDO, 2011).

Em que pese a importância desses trabalhos, cabe ressaltar que, a partir dos anos de 1970, a economia mundial passou por profundas transformações, assentadas na desregulamentação financeira, na política de valorização e desvalorização do dólar, no acirramento da concorrência, na introdução dos métodos e tecnologias poupadoras de mão de obra na manufatura, em um intenso processo de surgimento de bolhas especulativas, na precarização do trabalho, na ampliação das desigualdades de distribuição da renda e da riqueza; na predominância da lógica rentista, entre outras (BELLUZZO; GALÍPOLO, 2017).

Nesse contexto, os mais diferentes setores econômicos passaram por intenso processo de reestruturação técnico-econômica-organizacional e territorial. Em seu conjunto, essas reestruturações afetam radicalmente: (a) a forma de organização dos agronegócios (diversificação, concentração, centralização, terceirização); (b) o perfil e a habilidade da força de trabalho; (c) o novo mix de produtos, caracterizados pela agregação de valor; (d) o novo padrão de localização dos investimentos produtivos nas diferentes escalas (global, nacional, regional e local); (e) a nova onda específica de investimentos em infraestrutura (transporte e logística); (f) o novo padrão de consumo de bens e serviços; (g) a nova estrutura territorial via economias e deseconomias de aglomeração; etc (FREMANN, 1987).

A economia brasileira, a partir de 1980, passou por ajustes devido a um conjunto de fatores, entre os quais, destacaram-se a abertura comercial, a diminuição do valor da produção, as baixas taxas de juros, a redução do saldo da balança comercial e do número de postos de emprego. Já nos anos de 1990, os Planos Collor e Real contribuíram para a reestruturação da economia nacional. Com o primeiro, houve um impulso pela racionalização dos custos, *downsizing*, com estratégias de reorganização da produção na terceirização de atividades e no aumento das importações. Posteriormente, o Plano Real, de 1994, baseou-se na racionalização de custos através de *outsourcing*, ou seja, de terceirizações¹. Sendo assim, o futebol, visto como negócio, também passou por mudanças.

O debate brasileiro, desde as décadas de 1970 e 1980, enfatizou a permanência de gestões amadoras no futebol e a rápida emergência de novas possibilidades de negócios ligados à prática. Por conseguinte, surgiram novas opções para administração e gestão dos clubes com objetivo de profissionalizar as entidades esportivas (SCHATZ, 2020)

Desta forma, modificações da legislação desportiva também visaram permitir a criação e/ou a transformação de clubes em empresas. A Lei Pelé, nº 9615/98, dispôs sobre um prazo de dois anos para conversão dos clubes em sociedades civis com finalidade econômica ou sociedades comerciais (BRASIL, 1998)².

O modelo de clube-empresa, em geral, vislumbra uma gestão com alterações dos estatutos dos clubes e de sua situação jurídica. Portanto, as sociedades anônimas (S.A.) se destacam por permitir a terceirização da gestão com responsabilização sobre as ações dos gestores, e também pelo fim das isenções fiscais que caracterizam as sociedades civis sem fins lucrativos.

A promoção dessas mudanças também se estende para os negócios associados ao esporte, sendo que os atletas constituem ativos de alto valor e os torcedores representam a clientela desse mercado específico. No mais, muitos clubes passaram a investir na criação e/ou profissionalização de departamentos como de marketing e finanças.

Na verdade, as reestruturações ocorridas no futebol ampliaram os rendimentos dos clubes, transformando-os em meganegócios. Nesse sentido, alguns dados reforçam a importância econômica do futebol, pois o volume total gerado pelo mercado nacional, incluindo clubes, Federações Estaduais e CBF, totalizou R\$ 6,5 bilhões no ano de 2018 (SPORTS VALUE,

1 De acordo com Castro (1997), as empresas do Brasil partiram para três estratégias. Uma pautada na redução de custos via demissão de mão de obra; diminuição de atividades através de terceirização destas, ou da eliminação de linhas de produção; e adoção de novos métodos organizacionais e de gerência. A segunda estratégia pautou-se na ampliação e/ou realocação de capacidade produtiva. Castro (1997) destacou, ainda, as redefinições patrimoniais/empresariais tais como as parcerias, fusões, sociedades, entre outros.

2 As disposições da Lei Pelé se tornaram facultativas, ou seja, não se manteve a obrigatoriedade da conversão dos clubes brasileiros em empresas.

2019). Já a análise da Pluri Consultoria (2020) revelou que as receitas dos principais clubes brasileiros registraram aumento de 250%, entre 2010 e 2019, e que o crescimento real (descontada a inflação) atingiu 98% (PLURI CONSULTORIA, 2020).

Entretanto, a partir de 2020, a crise sanitária provocada pelo novo coronavírus também gerou prejuízos para o futebol-negócio no Brasil. A publicação da Pluri Consultoria (2021), com avaliação de 20 clubes brasileiros, demonstrou que a maioria reduziu receitas entre 2019 e 2020, sobretudo, em consequência da diminuição das rendas com bilheteria e direitos de televisão. Enquanto o Clube de Regatas do Flamengo perdeu R\$ 83 milhões em receitas com estádio e sócio-torcedor, a Sociedade Esportiva Palmeiras registrou uma redução de R\$ 62 milhões nos mesmos segmentos.

Neste debate sobre o impacto econômico do futebol brasileiro e acerca da necessidade de mudanças sobre os modelos de gestão é importante reiterar o surgimento das Sociedades Anônimas do Futebol (SAF). A proposta do projeto de Lei 5082-16, de autoria do ex-deputado Otávio Leite, tinha a previsão de “criar condições para o fortalecimento financeiro dos clubes e competições de futebol no País” por meio da venda de “ações e debêntures no mercado para captar recursos ou atrair sócios estratégicos, como grandes empresas” (BRASIL, 2019).

Aprovada em 2021, a Lei 14.193, ou Lei da SAF, entre outros, cobra a apresentação de informações e a responsabilização sobre a gestão dos clubes. As possibilidades de abertura de capital para compra mobilizaram novos interesses pelos clubes brasileiros como foram os casos do Cruzeiro E.C., do Botafogo de Futebol e Regatas e do Club de Regatas Vasco da Gama. Essas associações, detentoras de altos passivos, vislumbram na constituição da SAF a possibilidade de superação da crise financeira.

Contudo, antes da constituição de SAF's no Brasil, alguns clubes promoveram profundas alterações na sua organização administrativa. É o caso da reestruturação administrativa, econômico-financeira do Figueirense Futebol Clube. O problema a ser investigado é: sobre quais fatores e etapas foram determinantes para os processos de reestruturação deste clube catarinense?

O método utilizado para realização deste texto é o exploratório e o empírico-analítico. Na abordagem de pesquisa empírica analítica há utilização de técnicas de coleta, tratamento e análise de dados no sentido quantitativo e qualitativo (GIL, 1994). O levantamento bibliográfico contou com a leitura e análise de artigos científicos, dissertações, teses e livros. Ademais, buscaram-se informações nos relatórios de empresas de consultoria como a Sports Value e a Pluri Consultoria. Esse texto, além da introdução e da conclusão está dividido em mais três partes, sendo a primeira a tratar da instituição da Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A na conjuntura de constituição de um clube empresa conforme determinação da Lei Pelé de 1998. A segunda parte retrata a criação da Figueirense Futebol Clube Ltda., com alterações da estrutura organizacional, enquanto a etapa seguinte mostra a criação da SAF do Figueirense F.C. e suas primeiras ações voltadas a captação de investidores.

2. REESTRUTURAÇÕES ADMINISTRATIVAS E O FUTEBOL NEGÓCIO NOS CLUBES DE SANTA CATARINA

No começo do século XX, Chandler (1962) avaliou a origem e o crescimento das empresas modernas estadunidenses, identificando inovações nas estruturas organizacionais das empresas (a integração vertical e a organização multidivisional) com separação das áreas específicas em unidades de negócios. Logo, o autor ponderou que o crescimento das empresas depende de capacidades organizacionais.

Nesse sentido, em *The Visible Hand*, de 1962, Chandler reitera que a moderna empresa se caracteriza por gerência profissional, por unidades de negócios em diversos segmentos e por uma hierarquia de executivos assalariados.

À medida que o futebol foi se tornando uma atividade econômica para além das práticas recreativas, deixando de contar com estruturas organizacionais tipicamente orientadas por um proprietário (quer individual, quer da empresa), ou seja, altamente centralizadas, esse esporte ampliou suas possibilidades de gerar negócios.

Por isso, Schatz (2020) destaca que, no geral, as atividades culturais e de entretenimento são transformadas pela lógica de mercado dominante. Para avaliar esses cenários no caso brasileiro cabe apresentar os principais processos ocorridos no Figueirense F.C.

3. FIGUEIRENSE F.C.: A SITUAÇÃO ECONÔMICA DOS ANOS DE 1990 E A CRIAÇÃO DA FIGUEIRENSE PARTICIPAÇÕES E GESTÃO DESPORTIVA S.A.

As pesquisas de Schatz (2020), com base em entrevistas, demonstraram que as condições econômicas e administrativas do Figueirense F.C. exigiram a tomada de medidas pontuais para impedir a sua falência.

A situação do clube catarinense na década de 1990 foi marcada pelo amadorismo da gestão e por pouca variabilidade das fontes de renda. Os ganhos com bilheteria do estádio Orlando Scarpelli e o apoio financeiro de alguns torcedores eram a base da sustentação das atividades do Figueirense F.C., pois receitas com marketing e sócio-torcedor eram praticamente inexistentes. O agravamento do quadro financeiro levou ao acúmulo de dívidas, dificultando a gestão de Gercino Corrêa da

Costa Filho e José Carlos da Silva.

A existência de uma rede de apoio que colaborava com o Figueirense F.C., garantindo a sua manutenção nas competições esportivas, foi importante para as mudanças operadas após 1998. Muitos dos mecenas do clube catarinense eram empresários locais que, com alguma experiência com gestão e finanças, articularam um grupo que assumiu o compromisso de buscar soluções para o quadro pré-falimentar.

Dessa forma, algumas etapas foram cumpridas para criação da Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A. No primeiro momento, com aprovação do Conselho Deliberativo, foi criado um Conselho de Gestão por iniciativas do presidente José Carlos da Silva e do empresário Paulo Prisco Paraíso³.

Depois da realização de uma auditoria que reafirmou os problemas financeiros do clube de Florianópolis (SCHATZ, 2020), o Conselho de Gestão inseriu uma nova organização para gestão do Figueirense F.C. com cargos de coordenação geral, executiva, financeira, administrativa, jurídica, médica e de patrimônio⁴.

É importante ressaltar que esses representantes do empresariado catarinense, especialmente florianopolitano, assumiram a administração do clube, em 1999, com o objetivo de sanar as dívidas e promover a marca do Figueirense F.C., criando as condições para que o time se tornasse competitivo. Segundo Franzoni (2005), esses empresários do Conselho de Gestão investiam uma cota fixa mensal (cerca de R\$ 5 mil reais nos valores da época) por 50% dos direitos sobre os dividendos de negociação dos atletas do clube.

De acordo com publicação independente do Figueirense F.C., do ano de 2010, a reestruturação do clube, a partir do final dos anos de 1990, foi pautado em reorganização administrativa e saneamento financeiro; recuperação, manutenção e expansão patrimonial; reestruturação, profissionalização e fortalecimento da área de futebol; valorização da marca Figueirense e incentivos ao torcedor (FIGUEIRENSE, 2010).

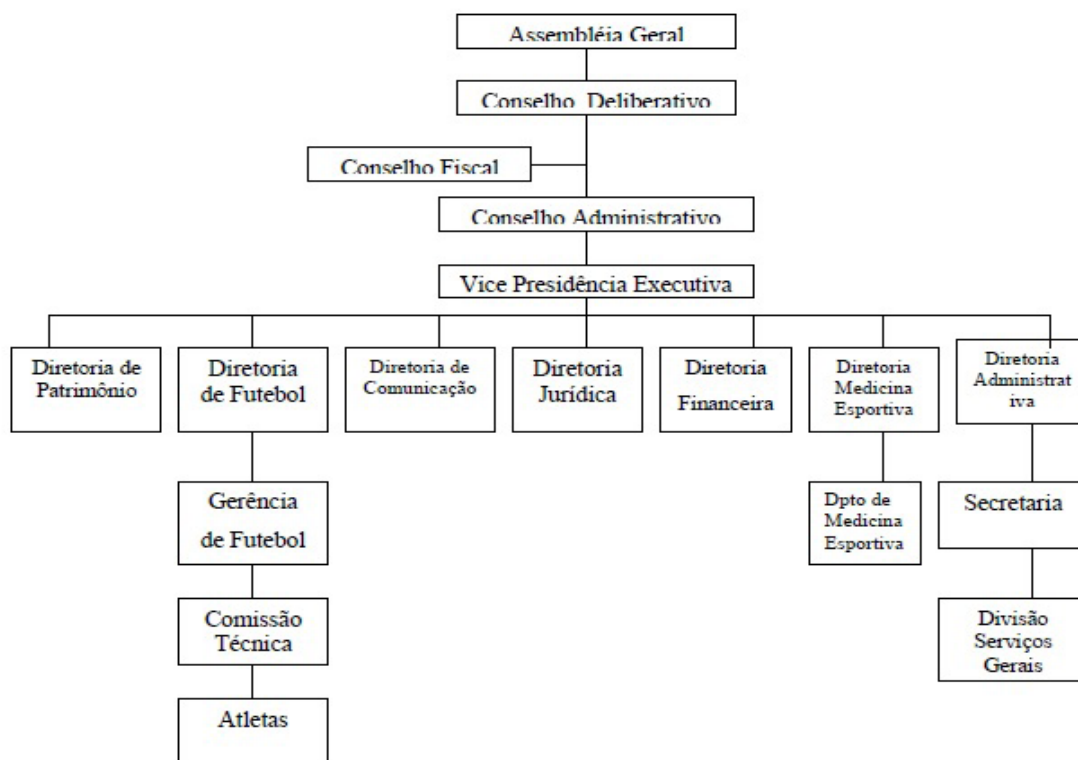
Outro aspecto fundamental é que, no futebol, resultados esportivos são fundamentais para que se alcancem outros objetivos, sobretudo econômicos. A capacidade de um clube em gerar receitas com marketing, sócio-torcedor, bilheteria, venda de produtos oficiais, ou seja, com a promoção de sua marca, está diretamente relacionado ao desempenho nas competições de que participa. Por isso, o grupo gestor entendia que os resultados no esporte eram fundamentais para angariar o apoio dos torcedores, potenciais consumidores, e para a própria continuidade do processo de reestruturação (PRISCO PARAÍSO, 2017 apud SCHATZ, 2020).

Já em 2004, o Conselho de Gestão deu lugar à Figueirense Participações e Gestão Desportiva S/A. Primeiramente é necessário frisar que esse processo também foi influenciado pela Lei Pelé, nº 9.615/98, que previa a conversão dos clubes profissionais em sociedades civis com fins econômicos ou em sociedades comerciais. Apesar da orientação da Lei Pelé ter se tornado facultativa depois, é evidente que influenciou a empresarização do Figueirense F.C.

A Figueirense Participações e Gestão Desportiva S/A foi criada para uma parceria de cogestão com o clube catarinense, sendo que os empresários que antes eram parte do Conselho de Gestão, tornaram-se seus acionistas⁵. Nesta nova estrutura administrativa, o presidente da Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A tinha o poder de decisão visto que a empresa assumiu os débitos sendo “[...] responsável então pela situação financeira do clube e, também, pela administração da atividade fim que era o futebol (BOPPRÉ, 2017 apud SCHATZ, 2020).

Sendo assim, é possível observar que a organização do clube passou por alterações substanciais ao compararem-se os organogramas do final de 1990 e começo da década de 2000. As figuras 01 e 02 mostram, respectivamente, a estrutura de administração do clube, anterior e posterior a criação da Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A.

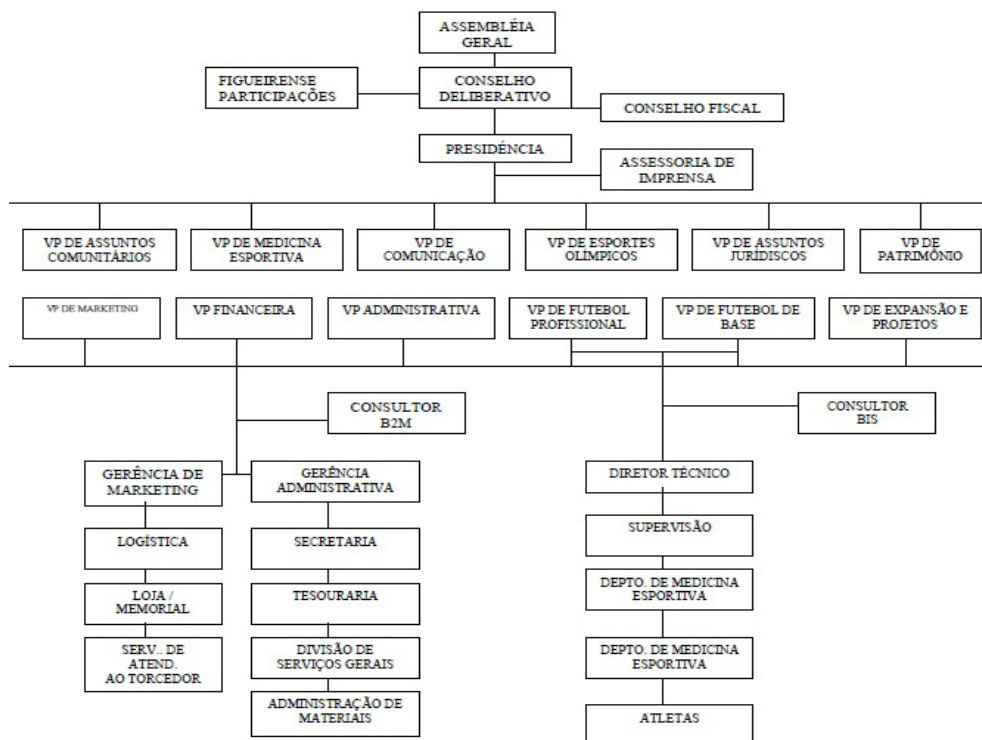
Figura 01: Organograma do Figueirense FC (1998)



Fonte: Figueirense FC, *apud* Neves, 2004.

A Figura 01 revela uma estrutura centralizada e funcionalmente departamental (CHANDLER, 1962). Ao Conselho Administrativo, via Vice-Presidência Executiva, estavam subordinadas as diversas Diretorias como de Patrimônio, de Futebol, de Comunicação, Jurídica, Financeira, de Medicina Esportiva e Administrativa.

Figura 02: Organograma do Figueirense FC (a partir de 2004).



Fonte: Figueirense FC, *apud* Neves, 2004.

Já na Figura 02, relativa a 2004, são observadas mudanças no organograma do clube florianopolitano decorrentes da inserção da Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A. Com a manutenção da Assembleia Geral e do Conselho

Deliberativo, conforme obrigações do Estatuto Social, a empresa gestora substituiu os Conselhos Administrativo e de Gestão.

Portanto, houve uma certa descentralização do organograma administrativo do Figueirense FC, pois a tomada de decisões e os poderes passaram a ser divididos entre o Conselho Deliberativo – base da associação civil sem fins lucrativos – e a própria empresa parceira. Ademais, a Figura 02 mostra uma ampliação da estrutura organizacional do clube com a substituição das Diretorias por diversas Vice-Presidências: de Assuntos Comunitários, de Medicina Esportiva, de Comunicação, de Esportes Olímpicos, de Assuntos Jurídicos, de Patrimônio, de Marketing, Financeira, Administrativa, de Futebol Profissional, de Futebol de Base e, também, de Expansão e Projetos⁶.

Dentro desta organização, os responsáveis por cada departamento buscam cumprir com metas estabelecidas, pois “os executivos encarregados dessas divisões, por sua vez, têm sob seu comando a maioria das funções necessárias para lidar com uma linha de produtos ou um conjunto de serviços numa ampla área geográfica [...]” (CHANDLER, 1998, p. 122). Ou seja, a entrada da Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A. alterou a complexidade das ações tomadas no clube catarinense que “[...] por sua vez, afeta diretamente os mecanismos de coordenação das atividades, bem como a distribuição de poder dentro da organização (centralização). É importante atentar, ainda, para o fato de que a estrutura do Figueirense é separada da estrutura da Figueirense Participações que se ocupa da gestão (RODRIGUES, SILVA, 2009, p. 30).

Entretanto, além da identificação das mudanças promovidas na organização do clube, Rodrigues e Silva (2009) consideram que, após 2004, a departamentalização funcional era pouco clara quando se observa que o gerente de marketing estava vinculado à vice-presidência de finanças. Ainda ponderam que ao “[...] ao sofrer os impactos da empresarização, essa organização mudou e/ou reconfigurou, de maneira repentina, a forma como suas atividades estavam sendo realizadas” (RODRIGUES, SILVA, 2009, p. 33-34).

Para além dessas alterações na estrutura organizacional do clube de Santa Catarina, também é importante destacar os investimentos dos empresários acionistas da parceira gestora, os investimentos em marketing e na qualificação do Centro de Formação e Treinamento (CFT).

Posteriormente, em 2010, foi assinado um contrato de resilição entre a Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A. e o clube catarinense com particularidades relativas à distribuição dos ativos da empresa. De acordo com Schatz (2020), o fim da parceria se deu, em parte, por desacordos entre a empresa e os membros do Conselho Deliberativo acerca da destinação das receitas.

O lucro resultante da parceria, cerca de 20%, foi investido na infraestrutura do CFT e do estádio Orlando Scarpelli, ou seja, mais precisamente para a formação de novos atletas. Em contrapartida, os acionistas da Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A. mantiveram direitos econômicos sobre parte dos jogadores registrados pelo clube de Florianópolis. É importante salientar que estes ativos foram negociados com o objetivo de somar os recursos necessários para quitar débitos, mantendo o saldo restante para partilha entre os empresários acionistas⁷.

No que tange a empresa gestora, a Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A. deu lugar a Florianópolis Participações, uma empresa criada para receber os recursos provenientes de uma segunda etapa de negociações de atletas.

De forma geral, é possível afirmar que a parceria de cogestão entre o Figueirense FC e a Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A. foi importante para a trajetória da associação quanto aos aportes na qualificação da marca do clube e na ampliação das suas fontes de renda.

Desde a formação do Conselho de Gestão, em 1998, os empresários articulados à Paulo Prisco Paraíso, representantes do capital local e catarinense, facilitaram a assinatura de contratos de publicidade com a Coca-Cola, a estatal Petrobrás, o Banco Bradesco e empresa de segurança Orcali (PRISCO, 2017 apud SCHATZ, 2020). Durante a gestão da Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A., o portfólio de patrocinadores aumentou com os negócios acordados com as empresas de telefonia Tim e Claro, Grupo Amauri, Fame Material de Construção, Ibagy, Taschibra, Ambev, Unimed e Locaweb. Essas receitas foram importantes para pagamento de dívidas trabalhistas, melhorias das instalações do estádio Orlando Scarpelli, qualificação das categorias de base e ampliação do quadro de sócios (SCHATZ, 2020).

Na mesma lógica, o clube aumentou a sua oferta de produtos licenciados. Silva (2007) mostrou que, no ano de 2007, o Figueirense F.C. contava com aproximadamente 300 artigos oficiais incluindo vestuário e calçados com a marca da inglesa Umbro, linha infantil e outros souvenirs. Consequentemente, a abertura de lojas – uma junto ao estádio e outras franquias em Florianópolis e São José – também contribuíram para o aumento das vendas desses produtos.

Além destes indicativos econômicos, a parceria proporcionou uma experiência de gestão diferenciada das anteriores,

6 Na Vice-Presidência de Expansão e Projetos, o Figueirense F.C. estabeleceu parcerias com empresas prestadoras de serviços. Á exemplo, a B2M Sports e Marketing foi parceira do clube catarinense na vice-presidência financeira (SILVA, 2007). E a Bussines International Soccer (BIS) contribuiu para as contratações e negociações de jogadores.

7 De acordo com Paulo Prisco Paraíso (2017 apud SCHATZ, 2020) os direitos econômicos forma negociados, por exemplo, com Marcelo Guimarães, do Banco BMG, e com Eduardo Uram, empresário de jogadores atuante no meio futebolístico.

abrindo também precedentes para experiências posteriores.

4. Outras etapas para organização de um clube-empresa: a Figueirense Futebol Clube Ltda.

Inicialmente vale destacar que, após o término da parceria de cogestão entre o clube catarinense e a Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A., surgiram outras propostas para implementação de um modelo empresarial na associação esportiva.

Houve a centralização das decisões no Conselho Deliberativo que, nesse momento de mudanças da administração, era presidido por Nestor Lodetti. Por outro lado, entre 2010 e 2012, o clube aproximou-se dos empresários Wilfredo Brillinger e Eduardo Uram, este um reconhecido agente de futebolistas, para estabelecimento uma parceria com a Alliance Sports Gestão e Participação Ltda.

Como havia ocorrido anteriormente, surgiram discordâncias entre o Conselho Deliberativo e a empresa quanto aos direitos econômicos de jogadores adquiridos pelos empresários como pagamento pelos débitos com a empresa. No ano de 2012, foi firmado um instrumento particular de distrato entre a Alliance Sports Gestão e Participação Ltda. e o Figueirense F.C., com a criação de um Comitê de Transição responsável, entre outros, pelos encaminhamentos legais e burocráticos para a eleição do novo Conselho Administrativo (SCHATZ, 2020).

Já em 2014, houve mudanças relevantes no clube catarinense. O Estatuto Social, através de aprovação do Conselho Deliberativo, passou a permitir a existência de uma empresa “[...] tendo no seu quadro societário o Figueirense Futebol Clube com 99,99% e o Presidente da Associação com mandato vigente com 0,01% do capital social” (FIGUEIRENSE FC, 2018, p. 07). Para Branchi (2017 apud SCHATZ, 2020), o objetivo da Figueirense Futebol Clube Ltda. era que as relações econômicas de Wilfredo Brillinger, reeleito para mandato até 2018, contribuíssem para se estabelecer novos negócios com empresários como Jorge Machado, Carlos Leite, Juan Figer e Kléber Leite, todos ligados ao futebol.

Contudo, entre 2014 e 2017, a Figueirense Futebol Clube Ltda. permaneceu inativa até se tornar interveniente anuente em um acordo entre a associação e a Elephant Participações Societárias S/A., empresa administrada por Cláudio César Vernalha Abreu de Oliveira⁸. Esta passou a controlar 95% do capital social da Figueirense Futebol Clube Ltda., sendo que os outros 5% das cotas permaneceram com o Figueirense F.C.⁹. Em termos práticos, a Figueirense Futebol Clube Ltda. passou a gerir as atividades do futebol profissional e de base do clube “[...] com todos os seus direitos e obrigações relacionadas a gestão, administração, resultados, receitas e despesas, bem como, todos os direitos federativos e econômicos dos atletas atualmente registrados em nome da Associação ou da Ltda.” (FIGUEIRENSE FC, 2018, p. 07).

Sendo assim, as atividades do futebol permaneceram sob responsabilidade da Elephant Participações Societárias S/A., enquanto a fiscalização das ações da parceira ficou à cargo dos órgãos do Conselho Deliberativo. A empresa sócia do Figueirense F.C. também assumiu os gastos com os atletas, incluindo direitos de imagem, e demais funcionários (SCHATZ, 2020).

Inicialmente, o contrato era previsto para 20 anos com possível renovação para mais 15. Entretanto, já em 2018, houve uma mudança na administração da sociedade que passou ao novo Diretor da Figueirense Futebol Clube Ltda., Claudio Honigman. Para Haviaras (2017 apud SCHATZ, 2020), como Vernalha encontrou muitas dificuldades para conseguir investidores, brasileiros ou não, dispostos a aportar recursos no clube catarinense, o que contribuiu para a mudança. Honigman passa a atuar no Figueirense F.C. com o objetivo de

redução de 55% na folha do elenco de atletas profissionais, corte de quadro de funcionários nas áreas administrativas e de comissões técnicas de futebol profissional e base. Ao todo, estimasse redução de 40% no custo total de folha do clube. Redução de outras despesas operacionais do clube, com a renegociação de alguns contratos com prestadores de serviços, entre outros cortes de despesas (FIGUEIRENSE FC, 2018, p. 07-08).

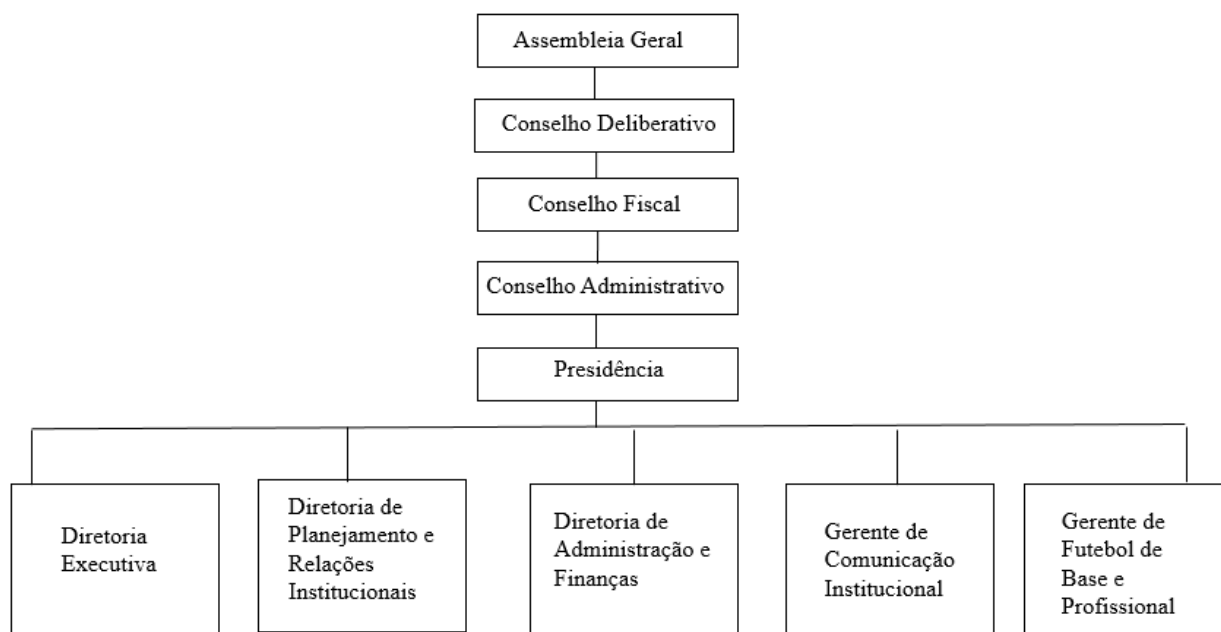
Em 2019, Honigman assumiu o controle acionário da Elephant Participações Societárias S/A. com a perspectiva de reestruturação financeira, planejamento de longo prazo, pagamentos de débitos e qualificação do futebol (FIGUEIRENSE FC, 2019).

Tomando por base esse período entre 2018 e 2019, é possível identificar alterações na organização do clube catarinense conforme figuras 03 e 04.

⁸ A empresa Elephant Participações Societárias S/A., criada em 2013, com registro na cidade de Curitiba-PR, é definida como uma holding de instituições não-financeiras cujos sócios fundadores foram Cláudio César Vernalha Abreu de Oliveira e Antônio Sérgio Bartilotti (BRASIL, 2013).

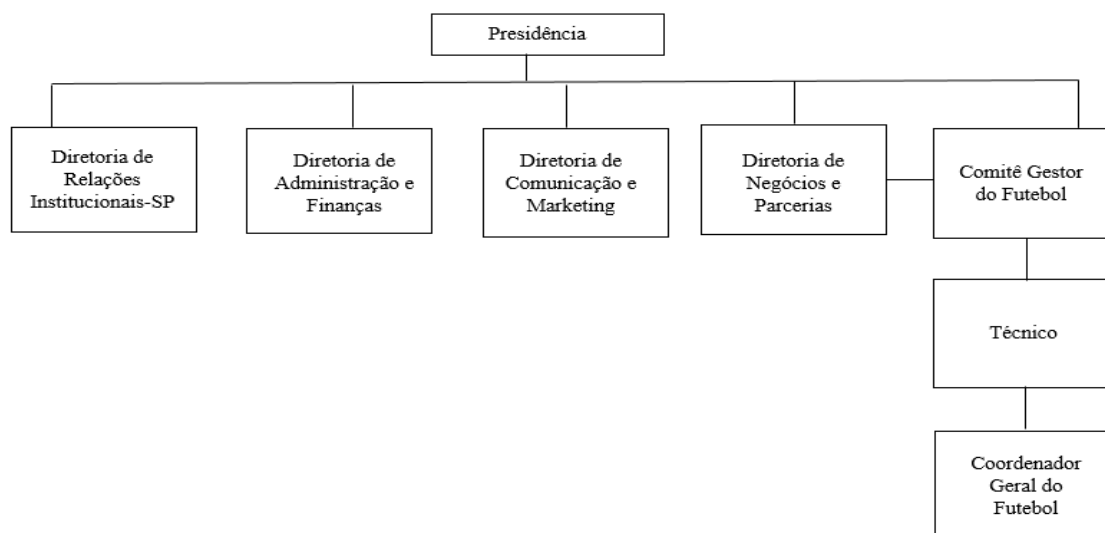
⁹ Informações extraídas do Balanço Financeiro do Figueirense F.C., do ano de 2018, mostram que a comissão de transição responsável por analisar o Acordo de Investimento e Transferência da Atividade do Futebol, aprovou a tramitação final do acordo. Em janeiro de 2018, a Junta Comercial do Estado de Santa Catarina deferiu a alteração contratual que determinou que o quadro societário da Figueirense Futebol Clube Ltda. fosse formada pela Elephant Participações Societárias S.A com 95% das cotas e, também, pelo Figueirense Futebol Clube com outros 5% (FIGUEIRENSE FC, 2018).

Figura 03: Organograma do Figueirense FC (2018-2019)



SCHATZ, 2020. Fonte: Estatuto Social (2013); Figueirense FC (2018).

Figura 04: Organograma do Figueirense FC (2019)



Fonte: SCHATZ, 2020.

Primeiramente, ao se comparar as Figuras 03 e 04 com os organogramas observados nas Figuras 01 e 02, nota-se um enxugamento da quantidade de cargos e funções. De modo geral, a figura 03 reforça a importância das instâncias estabelecidas pelo Estatuto Social (2013) tais como a Assembleia Geral, o Conselho Deliberativo, o Conselho Fiscal e o Conselho Administrativo, bem como concentra as ações nas Diretorias (Executiva, de Planejamento e Relações Institucionais, de Administração e Finanças) e nas Gerências (Comunicação Institucional e de Futebol de Base e Profissional) (Figueirense FC, 2018).

Já a Figura 04 mostra a formação de um Comitê Gestor do Futebol veiculado à Presidência e à Diretoria de Negócios e Parcerias com responsabilidades sobre as atividades do técnico e Coordenador Geral do Futebol. Ademais, as áreas de relações institucionais e de marketing foram condensadas na Diretoria de Comunicação e Marketing (Figueirense FC, 2019).

Apesar das alterações de organogramas com objetivo, entre outros, de reduzir despesas não levou a resultados de curto prazo e, por conseguinte, gerou uma série de problemas quanto ao pagamento de salários, sustentação das atividades dos times profissional e de base, bem como no desempenho esportivo. Esse cenário de crise levou a rescisão do contrato do Figueirense F.C. com a Elephant Participações Societárias S/A., ainda em 2019. Como ocorrido anteriormente, imediatamente ao distrato, os poderes do clube retornaram ao Conselho Deliberativo, naquele momento, com a presidência de Francisco de Assis Filho.

Por outro lado, a Figueirense Futebol Clube Ltda. voltou a inatividade¹⁰.

5. Figueirense F.C. SAF: a inserção do clube catarinense na nova era do futebol-empresa do Brasil

Como tentativa de contornar o cenário administrativo e financeiro caótico, Norton Boppré retornou à presidência do clube em 2020. A estratégia inicial para balanceamento das dívidas se centrou na terceirização de departamentos e negócios estratégicos do clube como, por exemplo, de marketing¹¹.

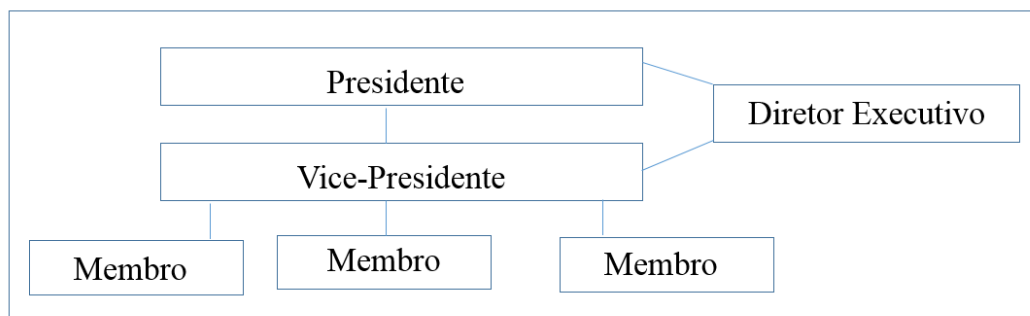
Além disso, a direção do clube realizou a contratação da Alvarez & Marsal, uma empresa internacional, para criação de um plano de reestruturação e reorganização financeira que culminou em um pedido de recuperação extrajudicial do Figueirense Futebol Clube e da Figueirense Futebol Clube Ltda.

foi apresentado pedido de recuperação extrajudicial e a sua versão preliminar, já contando com a adesão de credores titulares de pelo menos um terço dos créditos submetidos ao procedimento, em cada uma das classes. Graças a esta medida, o Figueirense conseguiu prazo adicional de suspensão da exigibilidade das dívidas para negociar com os demais credores, tendo apresentado versão definitiva do Plano de Recuperação e atingido o quórum de credores que representavam mais da metade dos créditos em cada classe [...] O principal efeito da homologação do Plano de Recuperação do Figueirense é equacionar a sua dívida junto aos credores trabalhistas e cíveis. Todos os credores do Figueirense, mesmo os que não aderiram expressamente ao Plano ou com ele não concordaram por qualquer razão, ficam submetidos às suas regras, prazos e formas de pagamento. Do ponto de vista prático, a dívida que tinha exigibilidade imediata agora será paga em condições diferenciadas. Após um ano de carência, haverá um alongamento dos prazos de pagamento – 10 anos para as dívidas trabalhistas e 15 anos para as dívidas cíveis (FIGUEIRENSE F.C., 2021a).

É válido pontuar que tanto a recuperação judicial quanto o Regime Centralizado de Execuções são recursos previstos na Lei nº 14.193, sendo utilizadas como uma etapa para reorganização das associações que vislumbram a conversão para empresa. No caso do clube catarinense, esse processo também antecedeu a constituição do Figueirense Futebol Clube SAF que, por sua vez, visa “identificar parcerias com vistas à sua plena recuperação” (FIGUEIRENSE F.C., 2021b).

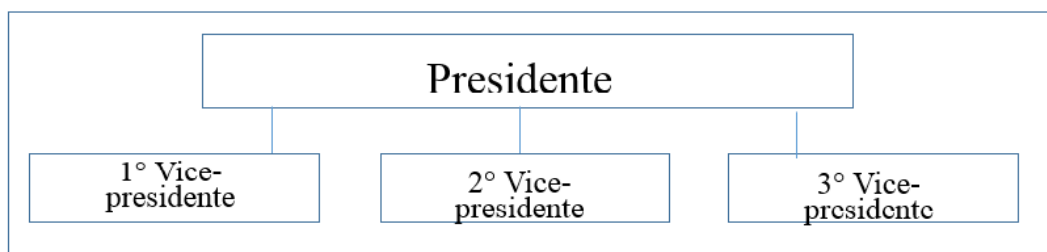
É possível considerar que esse evento marca uma etapa distinta na trajetória do clube florianopolitano ao mesmo tempo que representa o retorno de gestores como Paulo Prisco Paraíso. Também são observadas mudanças na composição do organograma com distinções entre o Figueirense F.C. e o Figueirense Futebol Clube SAF quanto aos cargos que integram os Conselhos de Administração e Conselhos Fiscais. As figuras 05 e 06 mostram as diferenças entre os Conselhos de Administração.

Figura 05 – Conselho de Administração do Figueirense F.C. SAF



¹⁰ No documento de Demonstrações Contábeis, referentes à 2020, é possível encontrar informações que remontam a trajetória da Elephant Participações Societárias S/A. junto ao Figueirense F.C. Entre outros dados, é destacado que “no dia 20/09/2019, mediante notificação escrita e enviada à Elephant diretamente da sede do clube, a Associação Figueirense Futebol Clube deu por rescindido o contrato firmado entre as partes, nos termos do artigo 474 do Código Civil, operando-se a resolução de pleno direito e de modo imediato e cumprindo o disposto no termo pactuado em julho. No dia 23/09/19, o juiz da 2ª Vara Cível da comarca de Florianópolis (continente), deferiu a liminar que deu a Associação Figueirense a gestão da Figueirense Ltda. Em 2020, não houve movimentação relevante referente a esse processo” (FIGUEIRENSE, 2020, p. 13).

Figura 06 - Conselho de Administração do Figueirense F.C.



De acordo com as figuras 05 e 06 é possível observar que o Conselho de Administração do Figueirense F.C. SAF é mais amplo, incluindo um Diretor Executivo. Ademais, Norton Boppré que ocupa a presidência do Conselho de Administração do Figueirense F.C (figura 06) também atua como vice-presidente do Conselho de Administração do Figueirense F.C SAF, ou seja, mantém posições estratégicas de decisão em ambos os casos. Já a presidência da SAF fica por conta de Paulo Prisco Paraíso que, nesse sentido, deverá agir para captanear investidores.

Além disso, o clube e a SAF possuem seus Conselhos Fiscais que, no segundo caso, é presidido por Nilson José Goedert que, no final dos anos de 1990, também havia participado de algumas ações para recuperação do clube (SCHATZ, 2020). Ainda se destaca que o Figueirense F.C conserva os poderes do Conselho Deliberativo conforme prevê o Estatuto da associação.

Essa nova composição de cargos e poderes vislumbra, entre outros, um reequilíbrio financeiro a partir de captação de investidores interessados na SAF. Contudo, esse processo de mudança para o clube catarinense, assim como para o futebol nacional, será gradual com resultados mais significativos ao médio e longo prazo.

Nesse sentido, a constituição da SAF do Figueirense F.C. com a participação de empresários locais pode gerar incentivos para a novas parcerias, bem como atrair investidores. Assim, após anúncio do clube quanto ao registro da SAF na Junta Comercial do Estado de Santa Catarina, já foi firmado um contrato de patrocínio máster com a Champion Watch12, marca produzida pela Magnum Indústria da Amazônia, que será estampada nos uniformes dos atletas, além de diversas ativações em publicidade estática (placas do estádio e do centro de treinamento) e mídias digitais (site oficial, rádio, redes sociais) (FIGUEIRENSE F.C., 2022a).

Visando a qualificação do time profissional e o desempenho esportivo, o clube fechou uma parceria com a empresa Owl Stats. Esta, por sua vez, criada em 2021, propõe uma análise de dados estatísticos que contribuam com a comissão técnica para o planejamento do elenco (FIGUEIRENSE F.C., 2022b).

Essas primeiras ações geradas após a criação do Figueirense F.C SAF também refletiram no aumento do número de sócios, ou seja, uma outra fonte de receitas. Em março de 2022, o Figueirense F.C. anunciou superar a marca de 5 mil sócios torcedores adimplentes (FIGUEIRENSE F.C., 2022c). Desta forma, a depender dos resultados esportivos, a tendência é de crescimento desses números que, conseqüentemente, podem significar aumento das vendas de produtos oficiais, por exemplo. Pois, na cadeia produtiva do futebol, os negócios estão intrinsecamente relacionados, refletindo ainda o desempenho do time em competições importantes.

Outro ponto importante, relacionado à SAF do Figueirense F.C., foi o lançamento de um *crowdfunding* de investimento com o objetivo de arrecadar até R\$ 5 milhões para investir em novos jogadores. Segundo dados do clube, a quantia representa 5% do capital social da Figueirense SAF, sendo que

Com a iniciativa, os torcedores do Figueirense, assim como outros investidores, poderão se tornar “donos” de uma parte do clube. O limite máximo de aplicação individual para investidores não qualificados é de R\$ 10 mil ou mil ações. A oferta ao público será feita pela plataforma especializada Bloxs e o valor será investido na formação de novos atletas, além de arcar com os custos da participação do time na Série C do Campeonato Brasileiro, em 2022. A realização do *crowdfunding* de investimento só foi possível por conta da nova Lei Clube-Empresa, sancionada no ano passado (FIGUEIRENSE F.C., 2022d).

A Bloxs é uma fintech, ou seja, uma empresa especializada em soluções para produtos e serviços a partir do uso de tecnologias. Essa plataforma, brasileira, é responsável pela operação da Figueirense F.C. SAF. Nesse processo, é estabelecido um Contrato de Investimento Coletivo (CIC) diretamente entre o investidor e sociedade investida, sendo que, posteriormente, o CIC será convertido em ações e o investidor entrará para o quadro societário da SAF¹³.

As informações também corroboram para reafirmar que os valores captados por essa estratégia de *crowdfunding* devem ser aplicados em investimentos no centro de treinamento do Figueirense F.C., nas categorias de base e na montagem de um quadro técnico profissional. Dessa forma, a publicidade feita sobre essa estratégia se pauta no apelo ao torcedor que, para a

12 A marca também é patrocinadora do Avaí F.C. (Santa Catarina) e do Sport Clube do Recife (Pernambuco).

13 O valor de cada cota é de R\$ 1 mil reais.

economia do futebol, representa um consumidor em potencial.

Assim sendo, observa-se que o Figueirense F.C. passa por mudanças em termos de organização administrativa com base na Lei 14.193, de 2021, o que permitiu o regresso de gestores com alguma experiência na condução do clube e com perspectivas de ação na captação de investidores e recursos para o clube.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O futebol representa inúmeras possibilidades de pesquisa para os mais variados campos do conhecimento. No caso do Brasil, desde a instituição da Lei Pelé em 1998, identificaram-se tentativas de instituir no país clubes com perfil empresarial. Contudo, permaneceram prevalecendo as associações esportivas sem fins lucrativos e algumas experiências de clubes-empresas não obtiveram o êxito esperado.

Já em 2021, foi aprovada a Lei 14.193 para as chamadas Sociedades Anônimas do Futebol e, desse modo, teve início uma nova etapa de conversão dos clubes em empresas com o objetivo de solucionar problemas financeiros e de gestão que legam aos clubes nacionais dívidas exorbitantes em muitos casos.

Nessa lógica, esse texto visou apresentar e discutir as três etapas de reorganização administrativa do Figueirense F.C., de Santa Catarina. Essa associação esportiva, fundada em 1921, representa um caso particular em que, iniciativas pontuais, visaram a sua transformação em clube-empresa com gestão sólida e capacidade competitiva nos certames nacionais.

A primeira fase contou com a criação da Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A., cujas contribuições do empresariado local foram determinantes para construção de um organograma descentralizado em que a tomada de decisões passou a ser partilhada entre o Conselho Deliberativo e a própria empresa parceira. Antes do prazo previsto para o contrato, em virtude das discordâncias por conta da destinação das receitas, a parceria findou com a restituição de poderes para o Conselho Deliberativo.

Na etapa seguinte, foi criada a Figueirense Futebol Clube Ltda., como parte do Estatuto Social do clube, e com pretensão de atrair investidores. No entanto, a experiência da Elephant Participações Societárias S/A., foi pouco exitosa no que tange retorno econômico e garantias de competitividade, sendo que a sua saída se deu por discordâncias quanto ao repasse de verbas. De forma geral, a redução de cargos nos organogramas do clube não refletiu em efetiva capacidade administrativa ou em resultados mais relevantes.

Já na terceira etapa de reorganização do clube catarinense observa-se a constituição da Figueirense F.C SAF conforme lei aprovada no ano de 2021. A análise inicial só considera alterações mais pontuais em termos de organização com o retorno de gestores e empresários que outrora foram responsáveis pela Figueirense Participações e Gestão Desportiva S/A e seus resultados, incluindo, o bom desempenho esportivo. Outrossim, a criação da SAF do Figueirense F.C. foi favorecida por alterações da legislação desportiva e pela situação conjuntural do futebol brasileiro que incentivam a conversão dos clubes nacionais em empresas com melhores condições de arrecadar recursos.

De modo geral, cada etapa diferenciada de tentativa de conversão do Figueirense F.C em empresa revela situações diferenciadas. Entre a Lei Pelé, de 1998, e a Lei da SAF de 2021, existem diferenças, sobretudo, quanto às pretensões de recuperação econômica das associações esportivas. Nessa acepção, apenas a avaliação de médio prazo será capaz de ponderar quanto aos resultados da SAF do Figueirense F.C., pois as mudanças que a lei trará para o esporte nacional terão efeitos graduais.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Fátima Martin. **O futebol nas fábricas**. Revista USP: Dossiê Futebol. São Paulo, n. 22, 1994.
- BELLUZZO, Gonzaga Belluzzo; GALÍPOLO, Gabriel. **Manda quem pode obedece quem tem prejuízo**. São Paulo: Editora Contracorrente, 2017.
- BRASIL. **Lei n.º. 9.615, de 24 de março de 1998** - Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. Diário Oficial da União 25 de Março de 1998.
- BRASIL. CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Projeto permite transformação de clube de futebol em sociedade anônima**. 2019. Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/noticias/573319-projeto-permite-transformacao-de-clube-de-futebol-em-sociedade-anonima/>>. Acesso em: 20 ago. 2019.
- CASTRO, A. B. O Plano Real e o Reposicionamento das Empresas. In: VELLOSO, João Paulo dos Reis (Coord.). **Brasil desafios de um país em transformação**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.
- CHANDLER, Alfred. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise**. Cambridge: M.I.T. Press, 1962.
- CHANDLER, Alfred. **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. (Org.) Thomas K. McCraw. Rio de Janeiro:

Editora FGV, 1998. 280p.

COSTA, Maurício da Silva Drumond. Os gramados do catete: futebol e política na Era Vargas (1930-1945). In: SILVA, Francisco Carlos Teixeira da; SANTOS, Ricardo Pinto dos (Org.). **Memória social dos esportes: futebol e política**. Rio de Janeiro: Mauad Editora, 2006. p. 107-132.

FIGUEIREDO, Diego. **A profissionalização das organizações do futebol: um estudo de casos sobre estratégia, estrutura e ambiente dos clubes brasileiros**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas. Belo Horizonte, MG, 2011.

FIGUEIRENSE PARTICIPAÇÕES S/A. **Figueirense: uma década de conquistas**. Florianópolis: Líder Comunicações e Marketing Esportiva Ltda., mar. 2010.

FIGUEIRENSE F.C. **Plano de recuperação extrajudicial do Figueirense é homologado**. 2021a. Disponível em: <https://figueirense.com.br/nota-oficial-plano-de-recuperacao-extrajudicial-do-figueirense-e-homologado/>. Acesso em 15 abr. 2022.

FIGUEIRENSE F.C. **Figueirense F.C. constituiu sua SAF**. 2021b. Disponível em: <https://figueirense.com.br/nota-oficial-plano-de-recuperacao-extrajudicial-do-figueirense-e-homologado/>. Acesso em 15 abr. 2022.

FIGUEIRENSE F.C. **Champion Watch é o novo patrocinador máster do Figueirense**. 2022a Disponível em: <https://figueirense.com.br/champion-watch-e-o-novo-patrocinador-master-do-figueirense/>. Acesso em 15 abr. 2022.

FIGUEIRENSE F.C. **Owl Stats é a nova parceira do Figueirense**. 2022b. Disponível em: <https://figueirense.com.br/owl-stats-e-a-nova-parceira-do-figueirense/>. Acesso em 15 abr. 2022.

FIGUEIRENSE F.C. **Figueirense supera a marca de 5 mil sócios**. 2022c. Disponível em: <https://figueirense.com.br/figueirense-supera-a-marca-de-5-mil-socios/>. Acesso em 15 abr. 2022.

FIGUEIRENSE F.C. **Figueirense lança o primeiro crowdfunding de investimento do futebol brasileiro**. 2022d. Disponível em: <https://figueirense.com.br/figueirense-lanca-o-primeiro-crowdfunding-de-investimento-do-futebol-brasileiro/>. Acesso em 15 abr. 2022.

FRANZONI, Marcos. **Futebol e gestão profissional no Figueirense**. Florianópolis: 2005.

FREEMAN, Christoph. **Technology policy and economic performance**. Londres: Pinter Publishers London and New York, 1987.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Atlas: São Paulo 1994.

MONBEIG, Pierre. Aspectos geógrafos do crescimento de São Paulo. **Boletim de Geografia**, ano XII, nº 119, março de 1954. Disponível em: <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/19/bg_1954_v12_n119_mar_abr.pdf>. Acesso em 10 jun. 2018.

NEVES, Gustavo Silva. **Impacto da lei Pelé na reorganização estrutural – funcional do Figueirense Futebol Clube**. 2004. 99 f. TCC (Graduação) - Curso de Curso de Automação de Escritórios e Secretariado, Universidade do Vale do Itajaí, São José, 2004.

PEREIRA, Marvio Leoncini. **Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol**. Tese (doutorado)- Universidade de São Paulo, Escola Politécnica. São Paulo, SP, 2001.

PLURI CONSULTORIA. **A evolução das receitas no futebol brasileiro**. 2020. Disponível em: <https://www.pluriconsultoria.com.br/wp-content/uploads/2020/11/A-Evolu%C3%A7%C3%A3o-das-Receitas-no-Futebol-Brasileiro-PLURI-Consultoria.pdf>. Acesso em 22 mar. 2022.

PLURI CONSULTORIA. **Finanças TOP 20 clubes brasileiros 2020. Pandemia afundou as finanças do futebol brasileiro**. 2021. Disponível em: <http://www.sportsvalue.com.br/wp-content/uploads/2021/05/Finan%C3%A7as-clubes-2020-e-Transforma%C3%A7%C3%A3o-Digital-Sports-Value-maio-2021.pdf>. Acesso em 23 mar. 2022.

PRONI, Marcelo Weishaupt. **Esporte-espetáculo e futebol-empresa**. Tese (doutorado)- Universidade Estadual de Campinas. Campinas, SP, 1998.

RODRIGUES, Marcio Silva. **Os mercadores de emoção: um estudo sobre a empresarialização de clubes de futebol no Brasil e sua configuração estrutural**. Dissertação (Mestrado)- Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós Graduação em Administração. Florianópolis, Santa Catarina, 2006.

RODRIGUES, Márcio Silva; SILVA, Rosimeri C. **A estrutura empresarial nos clubes de futebol**. Organizações e Sociedades, Bahia, v. 16, n. 48, p.17-37, mar. 2009.

SARMENTO, Carlos Eduardo. **A regra do jogo: uma história institucional da CBF**. Rio de Janeiro: CPDOC, 2006.

SCHATZ, Patrícia Volk. **O espetáculo dos gramados: um estudo geoeconômico do futebol do sul do Brasil a partir de 1990**. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Programa de Pós Graduação em Geografia. Florianópolis, Santa Catarina, 2020.

SILVA, Marcelo Dias. **Marketing no futebol o caso do Figueirense Futebol Clube**. 2007. 126 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

SPORTS VALUE. **Finanças dos clubes brasileiros em 2018**. 2019. Disponível em: <<http://www.sportsvalue.com.br/wp-content/uploads/2019/05/SportsValue-Finan%C3%A7as-clubes-2018-Maio-2019-3.pdf>>. Acesso em: 07 ago. 2019.