

## FORMAÇÃO DE JOGADORES DE FUTEBOL NO BRASIL: UMA COMPARAÇÃO ENTRE CLUBES TRADICIONAIS E CLUBES EMPRESAS

Arthur Lemuel Jung Berg<sup>1</sup>, Daniel Pereira Coqueiro<sup>1</sup>  
Paulo Luciano Sganzella<sup>1</sup>

**RESUMO**

O futebol de alto rendimento vem se tornando cada vez mais rentável, portanto, observa-se cada vez mais uma maior valorização direcionada aos atletas que são a base de qualquer esporte. Este estudo compara a forma de gestão mais assertiva na formação de atletas de alto nível, seja clube empresa ou o clube tradicional. No clube tradicional está presente a gestão mais comum do país, onde a equipe é coordenada como uma associação sem fins lucrativos, já o clube empresa é gerido como uma sociedade comercial que possui como principal interesse, o lucro financeiro. Foram analisados o total de 138 atletas brasileiros, com idades entre 15 e 40 anos, que durante o período de 2017 e 2018 atuaram em algumas das 20 melhores equipes do ranking da International Federation of Football History & Statistics (IFFHS) de 2017, e também foi observado o clube em que cada atleta foi formado, verificando assim a forma de gestão deste clube. Os resultados indicam duas informações relevantes: 1) a centralização vivida atualmente pelo futebol de alto rendimento no Brasil, sendo que dos vinte clubes da primeira divisão do campeonato Brasileiro de 2018, 18 são de capitais; 2) foi indicado também uma disparidade entre as duas formas de gestão, já que de todos os atletas pesquisados, 123 se formaram em clubes tradicionais e 15 atletas em clubes empresas. Observamos que a gestão tradicional é a mais assertiva na formação de atletas de alto nível, no entanto é de suma importância considerar que há um número muito maior de equipes com uma gestão tradicional do que com a gestão empresarial.

**Palavras-chave:** Atletas. Clubes esportivos. Futebol. Gestão.

1-Faculdade de Ensino Superior do Interior Paulista, Marília, São Paulo, Brasil.

E-mail dos autores:  
artberg1\_jung@hotmail.com  
danicoq@hotmail.com  
paulosganzella@gmail.com

**ABSTRACT**

Training football players in Brazil: comparison between traditional clubs and corporate clubs

High-performance football is becoming more and more profitable, and the basis of any sport is athletes. This study compares which form of management is most assertive regarding the training of high-level athletes, whether corporate club or traditional club. In the traditional club is present the most common management of the country, where the team is coordinated as a non-profit association, the corporate club is managed as a commercial company, whose main interest is profit. A total of 138 Brazilian athletes, aged between 15 and 40 years, who during the period of 2017 and 2018 worked for one of the 20 best teams in the ranking of the International Federation of Football History and Statistics (IFFHS) of 2017 were analyzed, observed the club in which each athlete was formed, verifying if the club has a traditional or business management. The results indicate two important information: 1) the centralization currently experienced by high-performance football in Brazil, at where of the twenty clubs in the first division of the 2018 Brazilian Championship, 18 are of capital; 2) a disparity is also indicated between the two forms of management, since of all individuals analyzed 123 were formed in traditional clubs and 15 athletes in corporate club. Traditional management is the most assertive in training high-level athletes, but it is of the utmost importance to consider that there are far more teams with traditional management than with enterprise management.

**Key words:** Athlete. Sports clubs. Football. Management.

Autor correspondente:  
Arthur Lemuel Jung Berg  
Rua Paulo Centrone, nº 564, Jardim América.  
Marília, São Paulo.  
CEP: 17505-324.

## INTRODUÇÃO

Os esportes de alto rendimento atualmente possuem grande visibilidade e rentabilidade. O futebol está inserido nesse meio, que além dos recursos próprios, os clubes contam com grandes empresas para aumentar seu poder de investimento.

Assim, percorre um caminho cada vez mais capitalista, o que há anos era somente uma prática esportiva amadora, atualmente se transformou em uma indústria de entretenimento que movimenta bilhões de dólares pelo mundo (Favero, 2010).

Os atletas são comprados e vendidos como se fossem mercadorias dessas indústrias, sendo seu valor estipulado pelo seu rendimento.

Este mesmo rendimento é determinante para temporada realizada pelo jogador, pois neste cenário a compra e venda de atletas é uma das principais vertentes de lucro dos clubes profissionais.

A formação de atletas muitas vezes traz estabilidade às finanças dos clubes com menor expressão, já que estas equipes não recebem um grande valor em outras áreas, como por exemplo os programas de sócio torcedor, vendas de uniformes, patrocinadores, venda de ingressos, direito de imagem dentre outros.

Nesta lógica, a formação de atletas é uma alternativa para a manutenção das finanças destas equipes.

O desenvolvimento de atletas é uma possibilidade de lucro como também pode ser incerta e imprevisível. O jovem atleta tem uma perda considerável do controle do seu corpo e de sua vida, desta forma os clubes consomem grande parte de tempo do jogador em treinamentos e concentrações, sendo exigido um desenvolvimento pessoal acelerado, já que muitas das vezes os atletas não estão preparados, podendo ser ariscado, pois desde pequeno o mesmo fica longe de seus familiares e necessita ter o seu amadurecimento acelerado para tomar decisões sobre o próprio futuro (Balzano e Morais, 2012).

Assim, é possível verificar que o processo de formação do jogador de futebol necessita de um sacrifício exorbitante por parte do aspirante a atleta profissional. A trajetória de um atleta de futebol quase sempre é permeada por desafios e expectativas.

Estes são observados, avaliados e posteriormente indicados para um clube profissional em regiões interioranas do país, e dali são levados até os grandes centros onde em sua maioria estão localizados.

Os clubes de maior expressão e com melhores estruturas de formação concentram-se nas regiões sul e sudeste do Brasil, em que o principal problema a ser citado no interior dos estados e demais regiões do país é a falta de profissionais capacitados, o que pode acarretar na baixa qualidade de métodos e técnicas específicas para o melhor desenvolvimento do atleta.

Existem vários obstáculos na formação de novos jogadores, mas os principais se relacionam a falta de suporte técnico (treinadores, preparadores físicos e nutricionistas especializados) e a escassez de planejamento e estrutura em longo prazo (Peres e Lovisolo, 2006).

O jovem atleta que tem o início de sua formação em escolas de futebol e/ou clubes de menor expressão, muitas vezes tem o seu desenvolvimento desacelerado pela escassez de estrutura necessária.

Portanto, quando surge a oportunidade nos clubes mais estruturados, ele não recusa, já que a possibilidade de desenvolvimento é muito maior e a oportunidade de transformar-se em um jogador profissional e de sucesso torna-se mais acessível.

Desta forma entende-se que a formação de atletas é de grande risco para os times profissionais, já que é um investimento sem garantias de retorno, mas é indispensável para a renovação deste esporte cada vez mais rentável (Souto, 2012).

A formação de um atleta passa por várias etapas, começando pela oportunização, onde o clube disponibiliza uma forma de treinamento para o jovem, seja com um convênio com alguma escola de futebol, com franquias que realizam trabalhos recreativos ou com o intuito de desenvolver o atleta.

O jovem atleta que se sobressai é identificado por seu desempenho, e simultaneamente a isso, a maioria dos clubes estão em busca daquele atleta já pronto que está em fase final de formação e são raros os casos de clubes que visam os atletas mais jovens.

Desta forma seria mais vantajoso, pois a equipe direciona a atuação e o desempenho do atleta da forma que desejar (Paoli, 2007).

A próxima fase é a seleção, onde analisa-se os pontos em que o atleta se sobressai, como por exemplo, a idade dele, o momento em que começa a desenvolver os aspectos físicos, técnicos e táticos.

Neste entendimento, com o decorrer dos anos, houve a necessidade dos clubes de utilizarem outras formas de seleção, para se adaptarem as mudanças que o futebol em geral tem apresentado.

O próximo aspecto é a promoção na formação do atleta, isto é, o desenvolvimento deste pelo clube, onde condições estruturais, físicas e administrativas são necessárias para o processo das habilidades em geral do atleta para ele se tornar completo.

Nesta etapa é acompanhado o desenvolvimento, a evolução do jovem atleta de forma geral, sendo física e mental, pois na atualidade os atletas são descobertos cada vez mais cedo, e o acompanhamento desse desenvolvimento é de suma importância (Paoli, 2007).

Por último, o atleta passa pela exposição e comercialização, sendo que nessa exposição o atleta mostra as suas qualidades em competições de base de alto nível.

Pelo fato desses ainda serem das categorias de base, por vezes podem não ser observados por clubes de maior expressão em treinamentos, contudo podem ser vistos em competições realizadas pelos clubes profissionais que procuram participar de competições de nível internacional visando evidenciar os seus atletas.

Porém, é na etapa de comercialização, com o jogador já formado, pode ser vendido para equipes de maior expressão, sendo normalmente o futebol europeu.

Desse modo, o atleta já apresenta sua performance mais amadurecida em que atinge seu ponto principal de rentabilidade, gerando recursos financeiros para a subsistência do negócio (Paoli, 2007).

Visando o lucro a partir da formação de talentos, vêm surgindo no Brasil os clubes empresas, mais precisamente no Século XXI.

Porém, no resto mundo esta forma de gestão não é uma novidade, como por exemplo na Major League Soccer (MLS) onde todos os clubes são chamados de franquias e possuem proprietários. Essa concepção está em vigência desde o início do torneio.

Desse modo, entende-se que em campeonatos como dos Estados Unidos, Europeus e asiáticos, por exemplo, são

comuns os nominados 'clubes de grandes empresas'. Essas agremiações pertencem a grupos empresariais (Carvalho, 2015).

Assim diferentemente dos clubes empresas, os clubes tradicionais surgiram a partir da formação de uma associação sem fins lucrativos até o século passado, pois as novas equipes surgem como sociedades comerciais. É evidente que esta forma de gerenciamento como uma associação é falha, já que os clubes do interior paulista que a utilizam apresentam crises financeiras com dívidas milionárias.

Em matéria veiculada pelo jornal Folha de São Paulo no ano de 2015, é sinalizado o gerenciamento inadequado, falta de recursos e processos judiciais, como tópicos principais que acarretam a decadência do clube.

Descrevendo-se a respeito da experiência da equipe XV de Jaú, considerada tradicional na primeira divisão até meados dos anos 90, se encontrou em uma crise sem precedentes adquirindo uma dívida de cerca de 8 milhões de reais, acarretando sua inatividade em 2015 para sanar as suas dívidas (Toledo, 2015).

Atualmente a equipe disputa a modesta quarta divisão do estado com dificuldades para ascender a divisões superiores.

O gerenciamento de um clube empresa está ganhando um maior espaço no cenário mundial com o desenvolvimento e aumento do profissionalismo no futebol, sendo importante ressaltar que por ser uma maneira distinta de gerenciamento é relativamente "nova" em solo brasileiro.

Nos clubes tradicionais um dos principais quesitos para tornar-se dirigente é expressar apreço por aquela equipe, já no clube empresa isso não ocorre, pois existe o profissionalismo, e normalmente os funcionários são contratados por suas capacidades. O pensamento empresarial do esporte está substituindo os dirigentes amadores, o planejamento está sobressaindo-se sobre o improviso e paixão exacerbada (Fernandes, 2000).

O modelo de gestão do clube como uma empresa, pode se transformar em uma solução aos problemas financeiros vividos pelos clubes nacionais, porém as equipes de maior expressão e maior capital financeiro no país não adotam esta forma de gerenciamento como ocorre na Europa, sendo assim os clubes empresas não se popularizam no Brasil (Marques e colaboradores, 2009).

No entanto, nos Estados Unidos esta forma de gestão além de ser comum é a mais utilizada, em notícia veiculada pelo site Terra, Ricardo Moreira dirigente do Columbus Crew (franquia da Major League Soccer) foi entrevistado e afirmou que “Nos Estados Unidos os clubes não são associações civis sem fins lucrativos como são no Brasil. Lá existe um dono, tem uma gestão, tem um Chief Executive Officer (CEO), tem gente interessada em fazer aquele negócio dar certo” (Guariglia, 2017).

É visto que a falta de experiência e o excesso de admiração e sentimentos intensos nos cargos de gestão nos clubes tradicionais muitas vezes pode acarretar falhas e prejuízos como as crises financeiras. A forma de administração que é realizada nos clubes empresas pode reduzir essa probabilidade.

O presente artigo visa, a partir de análises, comparar e entender a forma de gerenciamento mais assertiva na formação de atletas de alto nível no Brasil entre os clubes empresas ou clubes tradicionais.

A pesquisa poderá contribuir no compartilhamento de conhecimento das formas de gerenciamento presentes nos clubes tradicionais e clubes empresas brasileiros, e o funcionamento das categorias de base do futebol nacional.

## **MATERIAIS E MÉTODOS**

O estudo foi realizado através da exploração de dados, onde buscou identificar atletas brasileiros formados por clubes tradicionais e clubes empresas, que jogaram em algum dos 20 melhores clubes durante os anos de 2017 e 2018.

Foi utilizado o ranking da International Federation of Football History & Statistics (IFFHS), divulgado no ano de 2017.

Foram coletadas informações como: nome, idade, clube atual, ano de chegada ao clube e o clube formador. Foram analisados ao todo 138 atletas brasileiros com idades entre 15 e 40 anos e as informações obtidas para análise dos atletas são provenientes da plataforma online “Ogol”.

Foi considerado clube formador a equipe que expôs o atleta em cenário nacional e o desenvolveu. Para a pesquisa foram

analisadas as duas principais formas de gestão: clube tradicional e clube empresa.

No histórico o sistema judiciário brasileiro passou por várias adaptações quanto a regularidade e a forma correta a ser aplicada destas diferentes formas de gestão, tornando-se necessária a modernização da gestão das equipes de futebol do Brasil, buscou-se nos últimos dez anos, criar leis que transformassem as agremiações futebolísticas em sociedades comerciais (Júnior, 2007).

As leis que diferenciam e regularizam a atuação dos clubes sendo eles tradicional ou clubes empresas, são de certa forma atuais, já que em 6 de julho de 1993 foi instaurada a lei nº 8.672 também conhecida como Lei Zico, esta lei facultava aos clubes e federações a possibilidade de tornarem-se uma sociedade comercial (Brasil, 1993).

Em 24 de março de 1998 surgiu a lei nº 9.615 identificada como Lei Pelé que revogou a Lei Zico e vetou de forma geral a formação de clubes como uma sociedade comercial (Brasil, 1998).

No entanto, há alguns anos a mesma lei passou por uma série de medidas provisórias e a transformação de clubes em sociedades comerciais, voltou a ser facultada.

Assim, para uma forma de diferenciação, os clubes determinam em seus documentos, e indicam a sua natureza e forma de gestão, que podem ser:

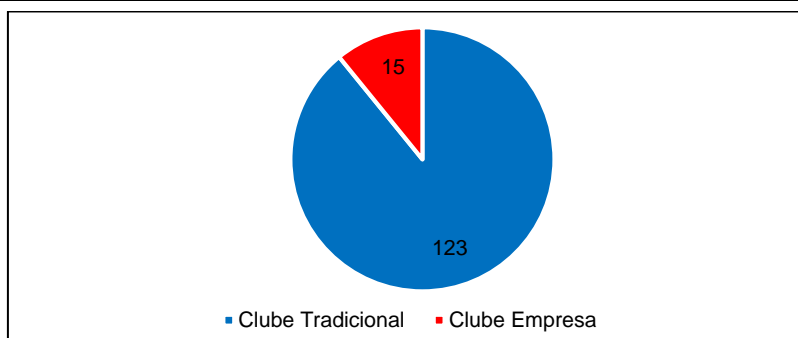
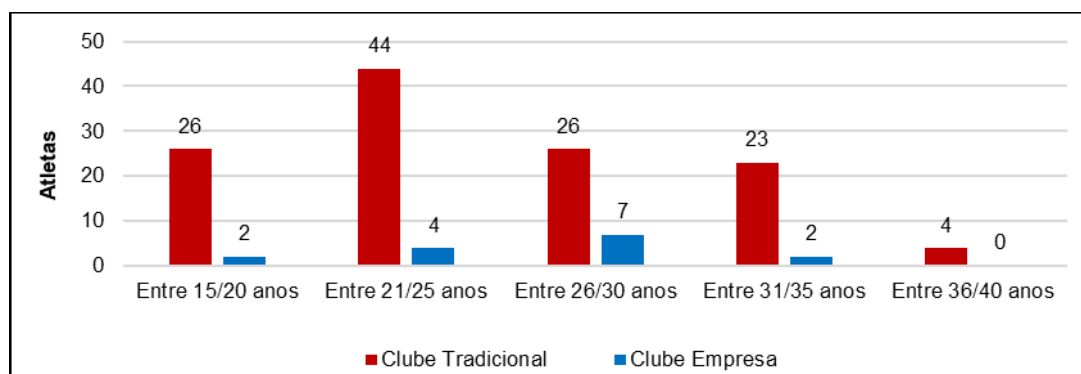
- Sociedade sem fins lucrativos;
- Sociedades comerciais.

Evidencia-se, que os estatutos são obrigatórios e devem ser regidos claramente quanto sua descrição de sociedades sem fins lucrativos e as sociedades comerciais devem possuir um contrato social.

Embasado por estas determinações, foram identificados ao todo 66 clubes formadores de jogadores de alto nível, sendo que 54 são clubes tradicionais e 12 clubes empresas.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

No Figura 1 observa-se que dos 138 atletas analisados, 123 (89%) foram formados em clubes tradicionais e 15 (11%) em clubes empresas.

**Figura 1** - Frequência de atletas formados segundo o tipo de gestão (clube tradicional e clube empresa).**Figura 2** - Frequência de atletas de acordo com a faixa de idade formados segundo o tipo de gestão (tradicionais e empresas).

Uma variável considerável para que os clubes empresas formem menos que os clubes tradicionais é a iminente maioria de clubes com um gerenciamento tradicional no Brasil, e um dos principais responsáveis por este ocorrido é a falta de identificação dos torcedores, muitas vezes por serem novos e/ou por terem exclusividade financeira, o torcedor não se aproxima do clube, como por exemplo: o Red Bull Brasil (equipe pertencente à empresa de energéticos) no Campeonato Paulista de 2018 disputou seis partidas das doze no Estádio Moisés Lucarelli (estádio que a equipe é mandante) na cidade de Campinas, no estado de São Paulo, o qual possui uma capacidade exata para 19.728 pagantes.

Segundo dados disponibilizados pela Federação Paulista de Futebol (2018) no boletim financeiro da federação, somando o público dos seis jogos como mandante o resultado ao todo são 11.156 torcedores, sendo que o jogo com maior público foi disputado contra o Corinthians (7.627 pagantes), mas a maior parte dos presentes eram corinthianos, o que evidencia a falta de apoio de torcedores aos clubes empresas.

Na figura 1, é possível perceber que dos 138 jogadores observados, 28 atletas

estão com idade entre 15 e 20 anos, sendo deste total, 26 (93%) atletas foram formados por clubes tradicionais e apenas 2 (7%) por clubes empresas.

Entre os 48 jogadores com idade de 21 a 25 anos, 44 (92%) deles surgiram a partir de clubes tradicionais e 4 (8%) de clubes empresas.

Observou-se que dos 33 jogadores com idade entre 26 e 30 anos, 26 (79%) atletas foram formados em clubes tradicionais e 7 (21%) atletas nos clubes empresas; 25 jogadores com idade entre 31 e 35 anos foram examinados e 23 (92%) vieram a se tornar profissionais em clubes tradicionais e 2 (8%) em clubes empresas; em atletas com idade entre 36 e 40 anos foram observados 4 indivíduos, sendo que todos os 4 (100%) foram formados por clubes tradicionais.

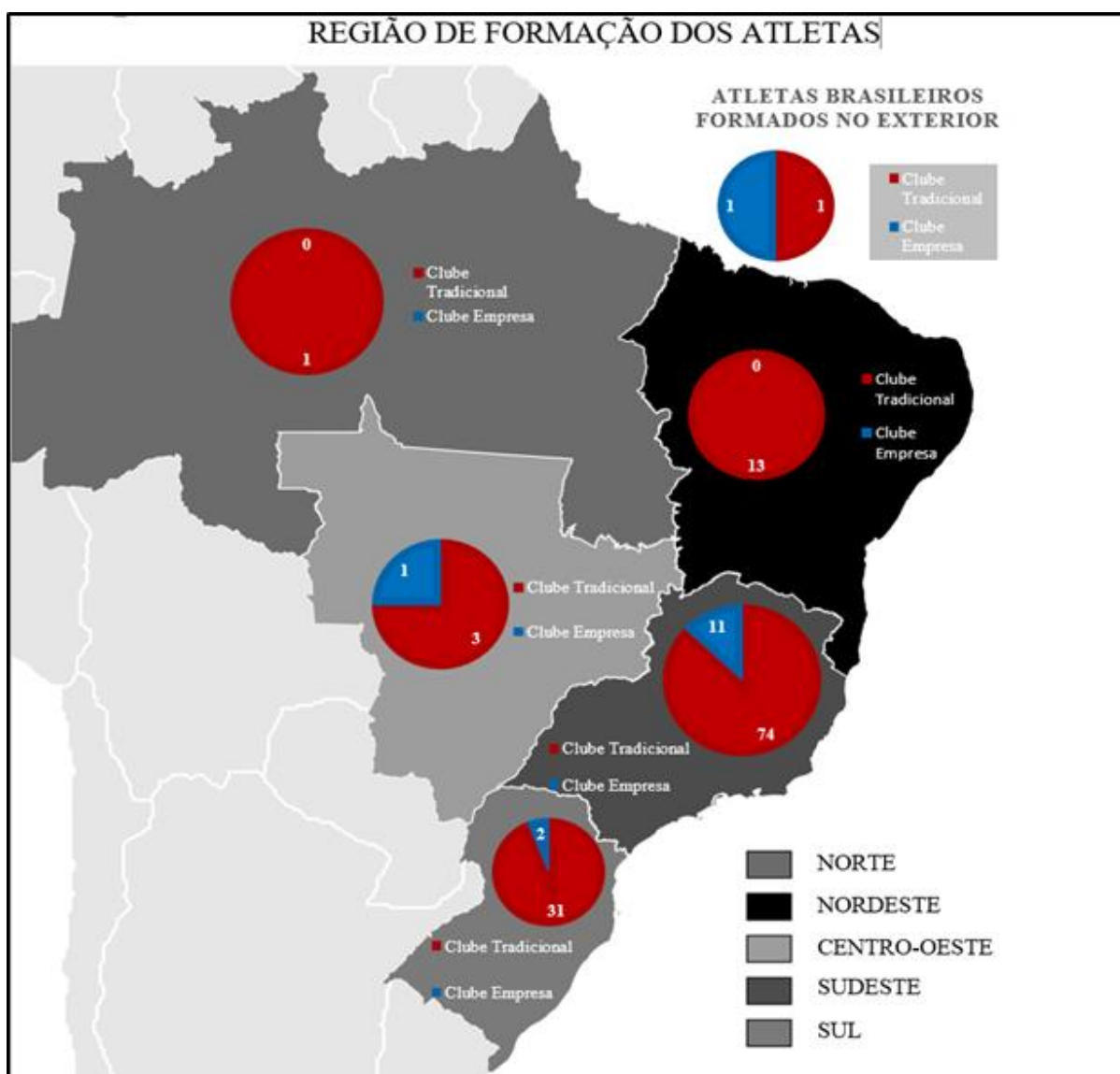
Os principais clubes do mundo passam por atualizações constantes quanto ao seu plantel, como é possível verificar no Gráfico 2, que mostra a prevalência de atletas com idade entre 15 e 30 anos e um menor número de jogadores entre 31 e 40 anos, pois estes são considerados atletas já em “fim de carreira”, o motivo mais frequente para que os atletas aposentem-se é a idade avançada para



a prática do esporte em nível de alto rendimento, sendo também mais um motivo o aparecimento de outros interesses, como por exemplo o intuito da mudança do estilo de vida (Agresta e colaboradores, 2008).

A figura 3 demonstra em qual região do país os 138 atletas foram formados e qual forma de gestão o formou, clube tradicional ou clube empresa, é possível analisar os seguintes dados: a região norte formou 1 (100%) atleta de alto nível e o mesmo se desenvolveu em um clube tradicional; o nordeste formou 13 jogadores do grupo analisado, e 100% vieram a se tornar profissionais a partir de um clube tradicional; a

região centro-oeste formou 4 atletas, 3 (75%) deles surgiram em clubes tradicionais e 1 (15%) em um clube empresa; o sudeste desenvolveu 85 atletas (corresponde à 62% de todos os atletas analisados) e 74 (87%) são de clubes tradicionais e 11 (13%) surgiram a partir de clubes empresas; a região sul do país formou 33 atletas de alto nível, 31 (94%) vieram de clubes tradicionais e 2 (6%) de clubes empresas; é importante ressaltar que também há 2 jogadores brasileiros que se tornaram profissionais fora do país e 1 (50%) é de clube tradicional e 1 (50%) de clube empresa.



**Figura 3** - Frequência de atletas por regiões segundo o tipo de gestão (tradicionais e empresas).

O futebol brasileiro de alto nível concentra-se em sua maioria nas capitais estaduais por serem as cidades com maior produto interno bruto (PIB). Analisando a primeira divisão do campeonato brasileiro (maior competição nacional) de 2018, relacionando as cidades e seu PIB, encontramos a seguinte repartição das equipes pelo país: São Paulo (Corinthians, Palmeiras e São Paulo F.C.); Rio de Janeiro (Botafogo, Flamengo, Fluminense e Vasco); Belo Horizonte (Atlético-MG, América-MG e Cruzeiro); Curitiba (Atlético-PR e Paraná Clube); Porto Alegre (Grêmio e Internacional); Salvador (Bahia e Vitória); Fortaleza (Ceará); Recife (Sport).

Assim, compreende-se o quão centralizado está o futebol brasileiro de alto rendimento, sendo que dos 20 clubes da primeira divisão, apenas dois clubes não possuem a cidade sede em uma capital, sendo: Chapecoense (Chapecó) e Santos F.C. (Santos).

Os dois principais clubes empresas do estado de São Paulo, localizam-se em cidades do interior com o PIB mais baixo do que os das cidades citadas anteriormente, sendo Porto Feliz (Desportivo Brasil) e Jarinu (Red Bull Brasil).

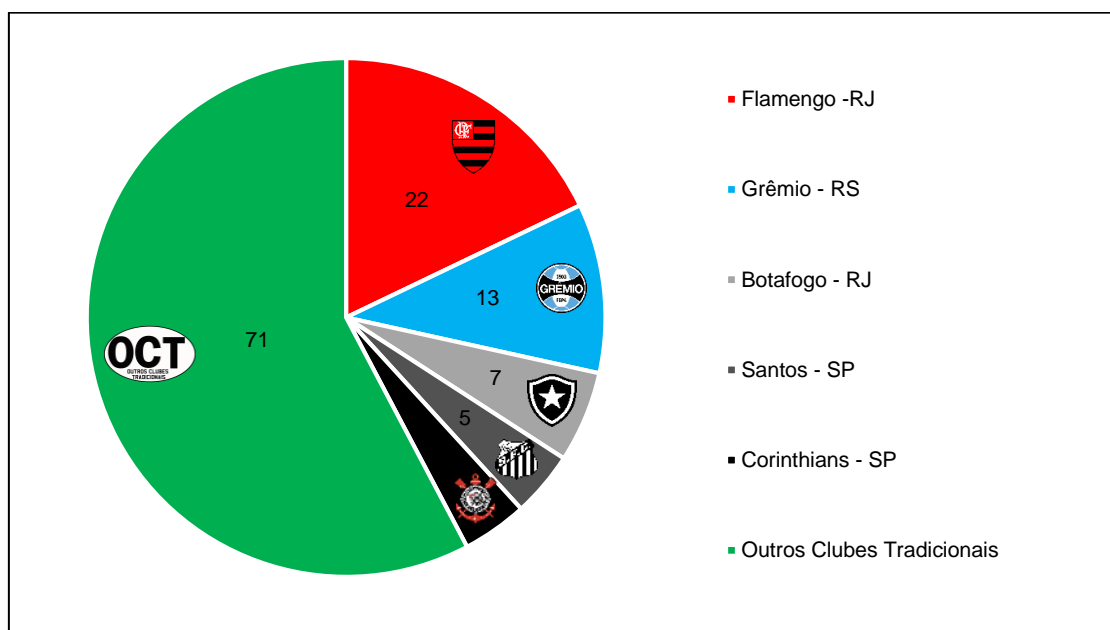
Por consequência das principais capitais já possuírem equipes muito mais antigas, se torna improvável um clube

empresa desenvolver-se no local, acarretando uma busca por outras cidades.

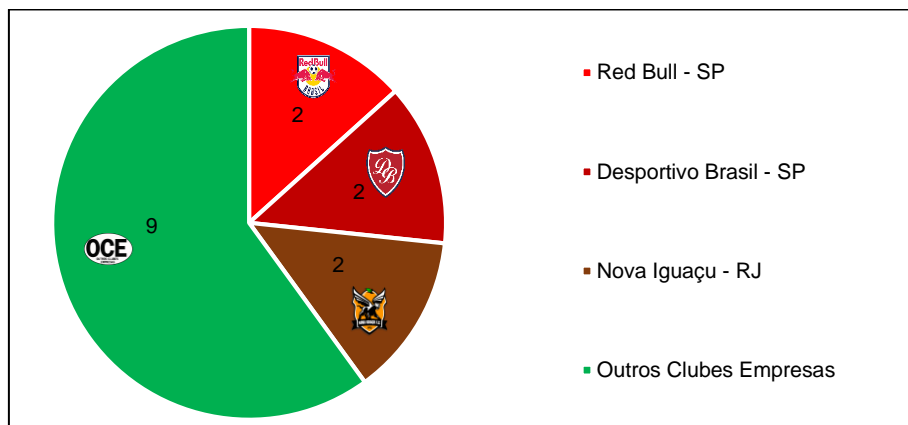
Mais um cenário a ser visto é a já conhecida disputa de poder existente nos clubes tradicionais. Muitos clubes tradicionais servem como um trampolim eleitoral de muitos dirigentes, e ainda é uma fonte inesgotável de corrupção e apropriação indébita, não se tornando viável para eles alterar a forma de gestão do clube tradicional para um clube empresa (Silva e Carvalho, 2009).

A figura 4 mostra quais os clubes tradicionais que mais formaram atletas de alto nível, distribuídos assim: Clube de Regatas Flamengo formou 22 (19%) jogadores; Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense formou 13 (10%) atletas; Botafogo de Futebol e Regatas desenvolveu 7 (6%) jogadores; Santos Futebol Clube formou 5 (4%) atletas; Sport Club Corinthians Paulista 5 (4%) jogadores; demais associações 71 (58%) jogadores. Foram analisados os 123 atletas formados em clubes tradicionais.

Na figura 5 é indicado quais os clubes empresas que mais desenvolveram atletas de alto nível, estando subdivididos da seguinte forma, Red Bull Brasil 2 (10%) jogadores; Desportivo Brasil 2 (10%) jogadores; Nova Iguaçu Futebol Clube 2 (10%) atletas; outros clubes 9 (60%) jogadores. Foram analisados os 15 atletas formados em clubes empresas.



**Figura 4** - Frequência de jogadores formados por clubes tradicionais que mais forma atletas de alto nível.



**Figura 5** - Frequência de jogadores formados por clubes empresa que mais formaram jogadores de alto nível.

Nas figuras 4 e 5 é possível perceber a disparidade existente entre estas duas formas de gestão, mas é importante ressaltar que as três equipes com gestão tradicional que mais formam atletas de alto nível, estão classificadas entre as 20 melhores equipes no ranking da IFFHS, Flamengo (7º), Grêmio (2º) e Botafogo (20º), mostrando que os mesmos possuem vários atletas da base em seus plantéis profissionais.

Se comparado ao Corinthians e Santos (quarto e quinto, respectivamente, clubes tradicionais a formar mais jogadores de alto nível, e não estão entre os 20 melhores clubes do mundo segundo a IFFHS) a diferença é diminuída consideravelmente, e os clubes empresas se equiparam aos clubes tradicionais na formação de atletas de alto nível.

## CONCLUSÃO

A formação de atletas brasileiros de alto nível está atravessando por um período de evolução e profissionalismo nestas duas formas distintas de gestão.

Cada vez mais atletas estão sendo avaliados, e as exigências as exigências na avaliação tem aumentado e as equipes têm sido cada vez mais seletivas.

O futebol de alto rendimento no Brasil, de forma geral vem sofrendo com uma centralização, onde dos 20 principais times do país de 2018, 18 deles são de alguma cidade capital, e apenas dois se encontram fora desta realidade, essa situação citada influencia diretamente na formação de atletas de futebol, pois os pertencentes a regiões interioranas

são dificultados por mais um fator, a distância destes clubes de maior renome.

Os clubes tradicionais mostraram-se mais eficientes do que os clubes empresas quanto à formação de atletas.

Apesar do modelo de gestão empresarial ser mais capacitado e utilizado em larga escala no exterior, no Brasil existe um baixo índice desta forma de gestão.

A falta de torcedores, interesse político e de leis que incentivem a formação de novas equipes com esta gestão reflete no reduzido número de atletas formados no país oriundos dos clubes empresas.

## REFERÊNCIAS

- 1-Agresta, M.C.; e colaboradores. Causas e consequências físicas e emocionais do término da carreira esportiva. Revista Brasileira de Medicina do Esporte. Vol. 14. Núm. 6. 2008. p. 504-508.
- 2-Balzano, O.N.; Moraes, J.S. A formação do jogador de futebol e a sua relação com a escola. Revista Digital EFDeportes.com. Ano 17. Núm. 172. 2012. p.1.
- 3-Brasil. Decreto de Lei n. 8.672, de 6 de jul. de 1993. Lei Zico, Brasília-DF.
- 4-Brasil. Decreto de Lei n. 9.615, de 24 de mar. de 1998. Lei Pelé, Brasília-DF.
- 5-Carvalho, W.G. Marketing Esportivo: Estudo de caso Red Bull Brasil. Monografia de Especialização Digital. Universidade Federal do Paraná. Curitiba. 2015.



6-Favero, P.M. Os donos do campo e os donos da bola: alguns aspectos da globalização do futebol. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas. Universidade de São Paulo. São Paulo. 2010.

Recebido para publicação em 05/04/2019  
Aceito em 18/06/2019

7-Federação Paulista de Futebol. Boletim Financeiro das partidas. São Paulo. SP. 2018.

8-Fernandes, L.F. A gestão de clubes de futebol como clube empresa: estratégias de negócio. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2000.

9-Guariglia, A. Do Audax para a MLS! Brasileiro relata sua vida de dirigente nos EUA. Terra. 2017.

10-Júnior, A. J. Especial Esporte e gestão: Clube Esportivos. Revista GV-Executivo. Vol. 6. Núm. 3. 2007. p. 54-58.

11-Marques, J.C.; e colaboradores. Os clubes-empresa da segunda divisão do campeonato paulista de futebol 2008 e as relações com seus grupos de interesse. Revista Conhecimento Online. Vol. 1. Núm. 1. 2009. p. 105-119.

12-Paoli, P.B. Os estilos de futebol e os processos de seleção e detecção de talentos. Dissertação de Mestrado. Universidade Gama Filho. Rio de Janeiro. 2007.

13-Peres, L.; Lovisolo, H. Formação esportiva: teoria e visões do atleta de elite no Brasil. Revista da Educação Física/UEM. Vol. 17. Núm. 2. 2006. p. 211-218.

14-Silva, J.A.; Carvalho, F.A. Evidenciação e desempenho em organizações desportivas: um estudo empírico sobre clubes de futebol. Revista de Contabilidade e Organizações. Vol. 3. Núm. 6. 2009. p. 96-116.

15-Souto, J.J. Gestão pela qualidade total nas organizações desportivas: estudo de caso em centro de formação de atletas para o futebol. Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa. Lisboa. Portugal. 2012.

16-Toledo, M. Times tradicionais de SP desistem até da 4ª Divisão. Jornal Folha de São Paulo. 2015.