

DESAFIOS FINANCEIROS E ESPORTIVOS: O CAMINHO ADMINISTRATIVO DO FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE (2011-2020)

Bernardo Mendes Furtado - bernardo.mendes1211@gmail.com
Graduando em Ciências Contábeis – FACC/UFRJ

Samara Vieira de Oliveira - samvieoli@gmail.com
Graduando em Ciências Contábeis – FACC/UFRJ

João Vitor Pereira Costa - vittorpc645@gmail.com
Graduando em Ciências Contábeis – FACC/UFRJ

Alessandra de Lima Marques – alessandramarques@facc.ufri.br
Professora do Curso de Ciências Contábeis – FACC/UFRJ

RESUMO ESTRUTURADO

Introdução/Problematização: a então entidade associativa Figueirense Futebol Clube foi um dos primeiros clubes brasileiros a se tornar uma empresa, antes mesmo da Lei da SAF, e passou a ser o primeiro clube brasileiro a pedir recuperação judicial. Essas intensas modificações de estrutura organizacional resultaram em dificuldades econômicas significativas que impactaram o desempenho esportivo do clube.

Objetivo/proposta: este estudo visa compreender o contexto da gestão econômica e financeira do Figueirense durante o período estudado focando nas estratégias adotadas pelo clube, nas decisões de gestão e a forma como ele se posicionou diante das adversidades a fim de extrair lições valiosas para outros clubes do futebol brasileiro.

Procedimentos Metodológicos (caso aplicável): a pesquisa em questão é classificada como descritiva, abrangendo características qualitativas e quantitativas, e envolvendo uma abordagem bibliográfica, documental e estudo de caso.

Principais Resultados: Pode-se perceber que a inconstância e instabilidade na gestão do clube no período de 2011 a 2020 foi crucial para o descenso ocorrido, principalmente, a partir da segunda metade da década.

Considerações Finais/Conclusão: É possível compreender a importância da condução dos processos das transformações de forma transparente, sólida e bem estudada, uma vez que, principalmente no que foi visto no caso da Elephant Participações Societárias S.A., o despreparo dos profissionais e a necessidade que o Figueirense tinha por uma solução rápida, devido à falta de capital para garantir a continuidade e a não insolvência do clube.

Contribuições do Trabalho: A compreensão da importância de uma gestão transparente, profissional e responsável, bem como do equilíbrio financeiro, para o sucesso e a sustentabilidade de agremiações esportivas.

Palavras-chave: Sociedade Anônima de Futebol (SAF). Associações sem fins lucrativos. Análise Econômica e Esportiva.

1. Introdução

O futebol brasileiro é conhecido por sua paixão e fervor inigualáveis, mas também enfrenta constantes desafios financeiros que afetam diretamente a gestão e o desenvolvimento dos clubes. Nesse contexto, o Figueirense, tradicional clube catarinense, não é exceção. Ao longo da última década (2011-2020), o Figueirense passou por altos e baixos tanto no campo quanto nas planilhas financeiras, em meio a um cenário desafiador marcado por demandas crescentes e competitividade acirrada.

Ao compreender o contexto financeiro do Figueirense durante esse período, pode-se lançar luz sobre as estratégias adotadas pelo clube, as decisões de gestão e a forma como ele se posicionou diante das adversidades. Ademais, essa análise permite a reflexão sobre a sustentabilidade econômica dos clubes de futebol em geral e de que formas os gestores do Figueirense, se portaram perante suas necessidades específicas.

A relevância do Figueirense como base da pesquisa se dá pelo fato de ser um clube tão antigo e respeitado no Brasil e, ainda assim, sofrer continuamente com rebaixamentos, além de ser um dos primeiros clubes brasileiros a se tornar uma empresa, antes mesmo da Lei da SAF e ser o primeiro clube nacional na história a pedir recuperação judicial.

Ao analisar processos administrativos e as tomadas de decisão ao longo da década, é possível extrair lições valiosas para outros clubes de futebol, bem como para a gestão esportiva em geral. Além disso, o estudo contribui para a compreensão da importância de uma gestão transparente, profissional e responsável, bem como do equilíbrio financeiro, para o sucesso e a sustentabilidade de agremiações esportivas.

Este estudo pretende contribuir para a literatura sobre gestão desportiva, fornecendo insights importantes sobre a relação entre decisões administrativas, desempenho econômico-financeiro e sucesso esportivo em clubes de futebol. A análise dos indicadores econômico-financeiros do Figueirense ao longo da década permitirá identificar padrões e tendências que podem ser úteis para outros clubes no planejamento de suas estratégias. Além disso, a compreensão dos impactos das mudanças internas e oscilações de divisão pode oferecer diretrizes para uma gestão mais eficiente e adaptável às dinâmicas do futebol brasileiro. Em última análise, espera-se que este estudo contribua para a promoção de uma gestão mais sólida e responsável nos clubes de futebol, visando a prosperidade geral.

2. Referencial Teórico

2.1. História do Clube

A década de 1930 constitui-se divisor de águas no que tange à profissionalização do futebol. A presença de jogadores negros nos clubes e a regulamentação das leis trabalhistas com Vargas foram fatores determinantes para transformação desse cenário. As construções dos estádios, que têm no cerne de sua criação o objetivo de reunir indivíduos apaixonados por seus clubes, servia de palanque para inúmeros políticos da época, que traziam entusiasmo às camadas mais populares da sociedade. (CARDOSO; RASCKE, 2016).

Dessa ampliação de espaços e visão de mundo surge, no bairro da Figueira, o Figueirense Foot-ball Club. Local com forte presença das matrizes africanas até meados dos anos 40, a Figueira foi palco para a construção de um dos mais tradicionais e vencedores clubes de Santa Catarina. Das mãos de amigos do remo e futebol, o clube fundou-se em 1921, em um momento determinante na história do futebol catarinense, que perdia uma série de agremiações (FIGUEIRENSE, 2023).

Após grande fase nos anos 30, o clube passou alguns anos de dificuldades financeiras, em função de boa parte dos recursos do clube terem sido direcionados para a construção do Orlando

Scarpelli, obtendo alívio apenas entre 1970 e 1980. Em 1973, o Figueirense se tornou o primeiro clube catarinense a disputar um campeonato de nível nacional. Além disso, o clube começou um trabalho intensivo de formação de atletas com a percepção do potencial de retorno que os meninos de Santa Catarina poderiam oferecer ao clube não somente com relação ao aspecto futebolístico, mas também financeiramente (FIGUEIRENSE, 2023).

O Figueirense Futebol Clube entrou na década de 90 conquistando seu primeiro título internacional: a Copa Mercosul (FIGUEIRENSE, 2023). Apesar de resultados interessantes dentro de campo, a gestão do Figueirense na década de 90 foi marcada pelo amadorismo. As receitas se concentravam em dois pilares centrais: a bilheteria do Orlando Scarpelli e o apoio informal de torcedores que sustentavam o clube (SCHATZ; ESPÍNDOLA, 2021).

Essa rede de apoio informal de torcedores e mecenas catarinenses ao clube foi o ponto precursor do processo de “empresarização” que se daria no Figueirense posteriormente, com tentativa de melhoria de processos e maior profissionalização dentro do departamento de futebol à medida que ele ia se ampliando e a exigência por resultados crescia. Nesse momento, o clube passa a estruturar-se como uma “empresa” convencional, esquematizando melhor suas operações e estabelecendo uma estrutura hierárquica mais bem definida através da criação da Criação de um Conselho de Gestão que concederia os primeiros passos no que se tornaria a Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A (SCHATZ; ESPÍNDOLA, 2021; GONÇALVES; SILVA, 2007).

Desta forma, os integrantes do Conselho Fiscal tornaram-se acionistas do clube e o presidente da sociedade anônima, por ter assumido os débitos, passou a ter o poder de decisão (BOPPRÉ, 2017 apud SCHATZ, 2020).

A empresa gestora assumiu as posições dentro do Conselho Administrativo e de Gestão (SCHATZ; ESPÍNDOLA, 2021). Entretanto, apesar de promissora, essa parceria teve vida curta. A entrada da Figueirense Participações alterou a complexidade das ações tomadas no clube catarinense com um processo de descentralização do organograma, além de terem ocorrido diversos desacordos a respeito da destinação das receitas do clube. Assim, em 2010, esses fatores combinados culminaram na assinatura de um contrato de rescisão entre a Figueirense Participações e Gestão Desportiva S.A. e o Figueirense F.C. Apesar de sua curta duração, é possível dizer que a parceria foi fundamental no tocante à ampliação das fontes de receita e valorização da marca, além dos acordos realizados com patrocinadores terem sido importantes para quitação de dívidas e investimento nas categorias de base. (SCHATZ; ESPÍNDOLA, 2021).

Em 2014, o Estatuto social permitiu a existência de uma empresa, sendo a associação, no quadro societário, detentora de 99,99% e seu mandatário de 0,01% (FIGUEIRENSE FC, 2018, p.07 apud SCHATZ; ESPÍNDOLA, 2021).

A Figueirense Ltda. permaneceu inativa entre 2014 e 2016. Foi em 2017 que tomou forma, através de um contrato com a Elephant Participações Societárias SA., uma holding de instituições não-financeiras administrada por Cláudio César Vernalha que passou a ter 95% das cotas da limitada, controlando atividades voltadas ao futebol profissional e de base, enquanto o restante delas ficaram sob posse da entidade associativa (DUARTE, 2021; FIGUEIRENSE FC, 2018, p. 07-08 apud SCHATZ; ESPÍNDOLA, 2021).

Em 2019, Honigman assumiu o controle acionário da Elephant, realizando promessas. Dentre elas, reestruturação financeira através de pagamento de débitos e crescimento a longo prazo, oferecendo maior competitividade ao futebol (FIGUEIRENSE FC, 2019 apud SCHATZ; ESPÍNDOLA, 2021).

Mudanças dentro da estrutura do clube ocorreram com o intuito de enxugar despesas, por meio da criação de diretorias e gerências somado a um comitê responsável pelas atividades do técnico e coordenador de futebol. Entretanto o efeito foi completamente adverso. Ao invés disso, o clube passou a lidar com problemas quanto ao pagamento de salários, sustentação das atividades do futebol profissional e de base, bem como a ausência de resultados no âmbito desportivo, culminando no rompimento do contrato com a Elephant e com o poder sendo devolvido ao Conselho Deliberativo, tornando a Associação Figueirense responsável pela gestão da Figueirense Ltda. (SCHATZ; ESPÍNDOLA, 2021; SCHATZ, 2020).

Em 2020, através de projeto que envolvia terceirização de departamentos estratégicos como o marketing e um plano de reestruturação financeira, o Figueirense tornou-se o primeiro clube a entrar com pedido de recuperação extrajudicial (DUARTE, 2021; SCHATZ; ESPÍNDOLA, 2021).

2.2 Indicadores Econômicos e Financeiros

Para fins de análise da saúde financeira do Figueirense, além de avaliações históricas, verticais e horizontais de seus demonstrativos, serão utilizados indicadores econômico-financeiros, que podem ser divididos em três grandes conjuntos: os indicadores de liquidez, de endividamento e de resultado.

As contas selecionadas para avaliação serão: Ativo Circulante, Ativo Não Circulante, Passivo Circulante, Passivo Não Circulante, Patrimônio Líquido, Intangível, Déficit acumulado, Receita líquida, Custo da atividade de desporto, Resultado bruto atividade desporto, Resultado financeiro e Resultado do exercício.

A razão dessa seleção em específico é que os cinco primeiros citados são os maiores grupos de componentes que devem constar no balanço patrimonial, de acordo com o CPC 26 (R1) / IAS 1 - Apresentação das demonstrações contábeis. Além disso, o intangível, especificamente entre os anos de 2010 e 2018, segundo notas explicativas do próprio clube, era compreendido, majoritariamente, pelo valor dos passes e demais montantes referentes aos atletas. Após o ano de 2018, esses valores foram repassados para o Figueirense Futebol Clube Ltda.

A análise do déficit acumulado tem como único objetivo avaliar a progressão dos consequentes resultados negativos do clube e como eles estão diretamente conectados com a situação desportiva do Figueirense. Por fim, os demais selecionados representam os principais valores que constam na demonstração do resultado do exercício da associação e elucidam todos os processos e gestão do clube.

A análise horizontal consiste no estudo das tendências da empresa ao longo do tempo. É uma análise temporal do crescimento da empresa, em que se pode avaliar a progressão de todos os elementos que constam nas demonstrações de resultado e balanços patrimoniais da entidade (ASSAF NETO, 2015, p. 114). Da mesma forma, a análise vertical avalia as tendências da empresa, contudo, ao invés de avaliar questões temporais, esse estudo volta-se para a compreensão da estrutura econômico-financeira do objeto de estudo, ou seja, a participação das contas patrimoniais ou de resultado dentro de um determinado exercício (ASSAF NETO, 2015, p. 114-115).

Os indicadores de liquidez tratam da relação de volume entre ativos e passivos da entidade avaliada, portanto, objetivam avaliar a capacidade da empresa de honrar suas obrigações de acordo com suas características e especificidades (MARQUES; JÚNIOR; KÜHL, 2015, p. 117). Dentro desse conjunto de indicadores, encontram-se a Liquidez Geral, Liquidez Corrente, Liquidez Seca e Liquidez Imediata. Para fins de análise de uma instituição como um clube de

futebol, apenas os dois primeiros mostram-se relevantes para trazer clareza da saúde financeira do caso a ser analisado (MARQUES; JÚNIOR; KÜHL, 2015, p. 116-118).

A Liquidez Geral (LG) é um indicador que tem como objetivo compreender a capacidade da instituição de honrar seus compromissos a curto e longo prazo. Quanto mais alto o indicador, melhor a saúde financeira do clube, uma vez que, tendo um ativo superior ao passivo - o que torna o índice $> 1,00$ - a organização demonstra ter a capacidade de liquidar suas obrigações (MARQUES; JÚNIOR; KÜHL, 2015, p. 117).

Diferentemente da apresentada anteriormente, a Liquidez Corrente (LC) vai relacionar-se apenas com o exercício atual. O diferencial desse medidor é compreender, exclusivamente, a capacidade da empresa de honrar com suas obrigações apenas no curto prazo (MARQUES; JÚNIOR; KÜHL, 2015, p. 117).

Migrando para a parte de análise do endividamento de empresas, serão utilizados quatro indicadores para avaliar o caso em questão: A relação Capital de Terceiros e Total, a relação Capital de Terceiros e Próprio e a relação entre Exigível de Curto e Longo Prazos. Esses indicadores se relacionam mais diretamente com o passivo do que os indicadores de liquidez, pois, diferentemente do primeiro caso, que era atrelado à capacidade do clube de honrar com suas obrigações (ASSAF NETO, 2015, p. 254).

A relação Capital de Terceiros e Total demonstra o grau de dependência das empresas de capitais de terceiros. Tendo em vista que parte considerável desse passivo exigível é oneroso, um alto grau desse indicador pode o fluxo de caixa e a continuidade da entidade. (MARQUES; JÚNIOR; KÜHL, 2015, p. 120)

A relação Capital de Terceiros e Próprio, como o próprio nome indica, relaciona o passivo exigível e o não exigível, com o objetivo de compreender quanto do capital aplicado tem como origem o capital de terceiros e qual a proporção dele se comparado à aplicação do capital próprio (MARQUES; JÚNIOR; KÜHL, 2015, p. 120).

A relação entre Exigível de Curto e Longo Prazo, diferentemente, vai indicar apenas a relação do passivo exigível de curto prazo em relação ao total das obrigações de longo prazo da empresa. Dessa forma, é um índice que busca avaliar a estrutura temporal das dívidas existentes e compreender a dimensão das dívidas de curto e longo prazo da entidade e o quanto esse índice, se muito acima do previsto, pode impactar na atividade da empresa (MARQUES; JÚNIOR; KÜHL, 2015, p. 121).

Finalizando os quocientes econômico-financeiros, os indicadores que serão utilizados para avaliação do resultado dos exercícios recentes do Figueirense Futebol Clube serão o ROA, o ROE e o EBIT.

O ROA, ou Return on Assets (Retorno sobre o Ativo), avalia o desempenho da entidade em um exercício em questão quanto ao seu Ativo Total Médio, portanto, quanto maior for esse índice, maior foi o retorno quanto às aplicações realizadas (MARQUES; JÚNIOR; KÜHL, 2015, p. 134).

O ROE (Return on Equity), ou Retorno sobre o Patrimônio Líquido, é outro indicador de rentabilidade que mede a capacidade de uma empresa de gerar lucro em relação ao patrimônio líquido dos acionistas. Ele mostra a taxa de retorno que os acionistas obtêm sobre o valor investido na empresa. Um ROE mais alto indica uma melhor eficiência na geração de lucros para os acionistas. (MARQUES; JÚNIOR; KÜHL, 2015, p. 135).

Por fim, o EBIT (Earnings before interest and taxes), ou LAJIR, trata do resultado operacional antes do resultado financeiro e dos juros. Esse quociente busca avaliar o desempenho da empresa exclusivamente quanto às atividades operacionais. Por isso, também é conhecido por geração operacional de lucro (MARQUES; JÚNIOR; KÜHL, 2015, p. 320).

Quadro 1 – Fórmulas para obtenção de indicadores.

Indicador	Fórmula	Função
Liquidez Geral	$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo não Circulante}}$	Capacidade da entidade de honrar com seus compromissos.
Liquidez Corrente	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	Capacidade da entidade de honrar com seus compromissos de curto prazo.
Relação Capital de Terceiros e Total	$\frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo não Circulante}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo não Circulante} + \text{Patrimônio Líquido}}$	Dependência do Capital de Terceiros no capital total da entidade.
Relação Capital de Terceiros e Próprio	$\frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo não Circulante}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	Compreendimento da proporção das origens do capital aplicado na entidade.
Relação entre Exigível de Curto e Longo Prazos	$\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Passivo não circulante}}$	Avaliação da estrutura temporal das dívidas existentes.
Lucro Antes dos Juros e Imposto de Renda (LAJIR)	Resultado operacional antes dos resultados financeiros	Análise do desempenho operacional da empresa em cada exercício.
Retorno sobre o Ativo	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total Médio}}$	Retorno que a entidade dá sobre seus ativos.
Retorno sobre o Patrimônio Líquido	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido Médio}}$	Retorno que a entidade oferece para seus acionistas (Capital Próprio).

Fonte: Adaptado de Marques, Junior, Kühl (2015) e Assaf Neto (2015)

O quadro exposto acima contém todas as fórmulas e os índices que serão usados durante a pesquisa e foram descritos neste capítulo.

3. Metodologia

A pesquisa em questão é classificada como descritiva, abrangendo características qualitativas e quantitativas, e envolvendo uma abordagem bibliográfica, documental e estudo de caso.

A natureza descritiva do estudo deriva de seus objetivos, que consistem principalmente em observar e detalhar os fatos e informações identificados. Conforme destacado por Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa descritiva busca apenas a análise e descrição de dados. Nesse sentido, o presente artigo não tem a intenção de interferir no objeto de estudo; em vez disso, visa apenas examinar a questão proposta.

Quanto à abordagem do problema, essa pesquisa se classifica como qualitativa e quantitativa, conforme definido por Prodanov e Freitas (2013). A abordagem quantitativa é adotada principalmente pelo uso de dados numéricos. No entanto, embora o estudo se concentre principalmente em análises monetárias, a pesquisa também é classificada como qualitativa, uma vez que os valores obtidos representam a situação do clube, permitindo análises subjetivas.

Quanto aos procedimentos técnicos, esta pesquisa é classificada em três categorias distintas: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso.

As pesquisas bibliográfica e documental diferem principalmente em relação à fonte da informação utilizada (PRODANOV; FREITAS, 2013). Para a primeira, os documentos utilizados vêm de material já publicado. Para essa pesquisa, foram utilizados artigos, dissertações e reportagens. Por outro lado, na pesquisa documental, as fontes são materiais oficiais e que não sofreram análise prévia. Nesse caso, os documentos que serviram de base para o artigo são as demonstrações contábeis do clube.

Além disso, a pesquisa também pode ser classificada como um estudo de caso devido ao seu enfoque específico em um objeto singular, ou seja, o clube em questão. Neste estudo, a análise minuciosa das demonstrações contábeis do clube e a interpretação dos dados obtidos

contribuíram para uma compreensão mais aprofundada da situação financeira e do desempenho do clube como um todo.

O planejamento inicial de pesquisa contemplava adquirir as demonstrações financeiras do clube a partir do site oficial do Figueirense, que oferece essa possibilidade. Entretanto, foi preciso um remanejamento de fontes, ao notar-se que os links de acesso às demonstrações no site estavam quebrados e não levavam às informações necessárias. Para contornar esse obstáculo, inicialmente, as demonstrações foram obtidas por meio de artigos publicados anteriormente e dissertações que incluíam o tópico financeiro do clube.

Porém, por essas informações não serem suficientemente confiáveis, considerando que não partiram de uma fonte oficial, tentou-se contatar uma fonte dentro do clube para contrapor com os demonstrativos adquiridos de forma extraoficial. Foram enviados diversos e-mails que, apesar de respondidos, não receberam a devida atenção e não levaram aos elementos necessários. Algumas semanas após o contato, notou-se que os links que deveriam levar às demonstrações do clube foram reabertos e, assim, foi possível obter os documentos de 2018 a 2020 necessários e as informações foram comparadas com o obtido anteriormente.

Apesar de ter sido possível fazer uma comparação dos documentos obtidos por fontes extraoficiais dos anos de 2018 a 2020, os anos anteriores não foram disponibilizados no *site* do clube. Assim, a pesquisa sofre de certa limitação. Entretanto, tendo em vista que as fontes em que esses demonstrativos de 2010 a 2017 foram obtidos são artigos e dissertações publicadas, é possível aferir que esses documentos possuem certa confiabilidade e que a pesquisa pode gerar informações relevantes acerca do clube de futebol Figueirense.

4. Apresentação e Análise dos resultados

A apresentação e análise dos resultados é composta por duas subseções com o intuito de apresentar os resultados obtidos por meio das pesquisas e análise dos demonstrativos do clube e discuti-los de modo a compreender como o clube atingiu essa situação dentro do cenário nacional.

Visando uma melhor explicação e análise dos resultados obtidos, os anos foram separados em quatro grupos. Inicialmente, foca-se em 2011 para um estudo mais detalhado e financeiro, tendo em vista ser o primeiro ano da década de análise em que o Figueirense consegue vaga na primeira divisão do Campeonato Brasileiro. Esse é o único ano em que o Passivo do clube não está descoberto. Os próximos grupos de estudo foram separados de três em três anos: 2012 a 2014, 2015 a 2017 e 2018 a 2020. Essa separação foi feita com base nos indicadores e na situação socioeconômica do clube em cada um desses anos, considerando as similaridades entre eles.

4.1 Apresentação dos resultados

As demonstrações contábeis têm potencial considerável como fonte de dados que, por meio de análise e trato devido, tornam-se importantes ferramentas nas mãos de gestores e lideranças dentro do ambiente de negócios, uma vez que elas deixam de se tornar valores e adquirem aspecto de informação. É por meio delas que podemos verificar e examinar a situação da empresa, seja caminhando positiva ou negativamente (OLIVEIRA et al., 2010).

Tabela 1: Resultado das análises dos índices

ENDIVIDAMENTO										
ÍNDICES	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011

Relação de Curto e Longo Prazo	4,178	2,413	1,350	0,986	0,960	1,093	1,192	1,961	1,397	2,408
Relação de Capital de Terceiros e Total	4,393	3,877	3,358	2,473	1,698	1,787	1,924	1,672	1,194	0,975
Relação Capital de Terceiros e Próprio	-1,295	-1,348	-1,424	-1,679	-2,434	-2,271	-2,083	-2,488	-6,148	39,675
LIQUIDEZ										
ÍNDICES	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Liquidez Geral	0,228	0,258	0,297	0,404	0,591	0,560	0,520	0,598	0,837	1,025
Liquidez Corrente	0,017	0,050	0,087	0,170	0,291	0,237	0,156	0,212	0,157	0,633
RESULTADO										
ÍNDICES	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Retorno sobre Ativo	-0,205	-0,226	-0,375	-0,639	0,061	0,026	-0,217	-0,532	-0,157	-0,145
Retorno sobre Patrimônio Líquido	0,066	0,087	0,202	0,603	-0,082	-0,031	0,273	1,182	3,084	-1,400

Fonte: Adaptado Figueirense (2011 – 2021)

Nesta conjuntura, foram analisadas as demonstrações contábeis do Figueirense Futebol Clube de 2011 a 2020, visando demonstrar toda a situação financeira enfrentada pelo clube, principalmente considerando-se o rompimento do contrato com a Elephant até se tornar o primeiro clube a entrar com pedido de recuperação judicial. É possível verificar os dados obtidos através da análise das demonstrações por meio da tabela acima.

4.2 Análise de resultados

4.2.1 Ano de 2011

Em 2011, o Figueirense viveu sua melhor campanha na Série A do Campeonato Brasileiro, alcançando o 7º lugar, com 58 pontos. Todo o balanço do clube neste ano tem um aumento expressivo, sofrendo um crescimento de 131%. Juntamente com esse crescimento total, é importante ressaltar as seguintes contas: caixa e equivalente de caixa, contas a receber e outros credores, que tiveram um aumento aproximado de, respectivamente, 3200%, 7350% e 841%.

Entretanto, para fazer jus à nova posição, os seus gastos crescem também. Por isso, quando o Figueirense sai da Série B em 2010, ele passa por um *boom*. Sua receita líquida aumenta em 141% e seu resultado bruto é positivo em 4 milhões. Entretanto, por conta das despesas operacionais, que aumentam em 97%, o LAJIR se torna negativo. Mesmo assim, em comparação com 2010, o déficit do exercício diminui em 7.28%.

Ainda em 2011, é extremamente relevante pontuar a relação de liquidez do clube, tendo em vista que esses índices têm seu melhor desempenho durante este período, em comparação com todos os anos de análise. A Liquidez Geral estava em 1.025, o que significa que, para cada 1 real de dívidas, o clube possuía 1.025 reais para quitá-las. A Liquidez Corrente tem um sentido parecido, mas é voltada para o curto prazo. Neste ano, esse índice estava em 0.63.

Com relação ao endividamento do clube, em 2011, o Figueirense tinha um índice de 0.9 na relação Capital de Terceiros e Total, o que significa que, a cada 1 real de capital total, o clube tinha R\$ 0.90 em capital de terceiros. A relação Capital de Terceiros e Próprio sofre uma distorção, haja vista o valor baixíssimo do Patrimônio Líquido em decorrência dos déficits acumulados. Mesmo com a distorção, é possível aferir que as obrigações com terceiros do clube

não podem ser sanadas de maneira satisfatória. A relação Curto e Longo prazo do clube se mantém relativamente constante no decorrer dos anos. Em 2011, estava em 2.4, o que significa que o total das suas exigências no curto prazo era 2.4 vezes maior que sua exigibilidade no longo prazo, influenciando diretamente na capacidade do clube de sanar suas dívidas.

Os índices de resultado de 2011 refletem a fragilidade do clube, mesmo frente à nova perspectiva que a Série A trouxe ao Figueirense. O Retorno sobre Ativo é de -0.144 e o Retorno sobre Patrimônio Líquido é de -1.4. Os resultados serem negativos se justifica pelo denominador ser o Lucro Líquido, que foi negativo em mais de 6 milhões. Assim, esses índices demonstram dois fatores extremamente importantes: a degradação dos ativos, que precisam ser usados para compensar o prejuízo e pagar as dívidas, e o aumento dos déficits acumulados, tendo em vista o resultado negativo do período.

4.2.2 Anos de 2012 a 2014

No ano de 2012, por sua vez, o clube não conseguiu repetir o feito do ano anterior e acabou rebaixado do campeonato brasileiro na 20ª e última posição da tabela. Devido às receitas televisivas, além da classificação à segunda fase da Copa Sul-americana, o Figueira ainda obteve uma receita líquida semelhante à de 2011 – com um aumento de 0.9% – e um resultado positivo na atividade esportiva no valor de R\$3.577.416, apenas 26.15% menor que a registrada no ano anterior, apesar do desempenho em campo bem abaixo do esperado. A conta patrimonial que melhor demonstra a relação entre divisões e desempenho financeiro é a contas a receber, que sofre uma diminuição surpreendente de quase 95%. Nas notas explicativas, essa variação é justificada pelo fim do contrato de transmissão dos jogos.

Apesar de ainda sofrer as consequências do rebaixamento, em 2013, o Figueirense consegue a 4ª vaga rumo à Série A. A receita líquida caiu 42.96% e o resultado bruto do futebol ficou negativado pela primeira vez na década, na importância de R\$8.430.887. As despesas operacionais se mantêm altas pois, devido ao rebaixamento, ainda é difícil para o clube enxugar os gastos. No balanço, a conta de maior destaque é a contas a receber e sua redutora, receitas a apropriar de valores a receber. Elas têm um aumento de 1406% e 2913%, aproximadamente.

Em 2014, o Figueirense consegue se manter na Série A. No Campeonato Brasileiro, termina em 13º lugar. Entretanto, o clube se consagra campeão catarinense. As receitas voltam a subir, variando 78.96%, e o resultado bruto é positivo novamente. Apesar de se manter no prejuízo, este diminui em mais de 57%.

Com relação à liquidez do Figueirense, é possível fazer uma análise dos anos de 2012 a 2014 baseada nos resultados apresentados anteriormente. Os efeitos do rebaixamento do clube em 2012 são muito expressivos no balanço e isso pode ser clareamento observado na variação da Liquidez Geral; ela passa de 0.83 a 0.59 e 0.51. Essa diminuição gradual é muito voltada para o aumento do passivo, em detrimento do ativo. Em contrapartida, o passivo apenas aumenta, principalmente por causa das obrigações trabalhistas do clube. A Liquidez Corrente sofre uma variação extremamente parecida, se mantendo até mais estável, indo de 0.15 a 0.21 e 0.15 nesses três anos, respectivamente.

O endividamento do clube entre 2012 e 2014 é muito voltado para o curto prazo e para o capital de terceiros. Os valores estão demonstrados no quadro abaixo.

Tabela 4: Índices de endividamento entre 2012 e 2014

ÍNDICES	2014	2013	2012
Relação de Curto e Longo Prazo	1,192	1,961	1,397
Relação de Capital de Terceiros e Total	1,924	1,672	1,194

Fonte: Adaptado Figueirense (2011 - 2021)

Esses valores demonstram certa estabilidade na relação curto e longo prazo, apesar das obrigações de curto prazo sobrepujarem as de longo prazo, chegando a quase o dobro em 2013. Já a Relação Capital de Terceiros e Total sofre um aumento gradual. Esse valor acima de 1 se dá pelo Passivo a Descoberto do clube a partir de 2011, assim como no total do Ativo.

Com relação ao capital de terceiros em comparação ao próprio, por causa do Passivo a Descoberto, esse índice de endividamento sofre de uma distorção. Os valores são: -6.14, -2.48 e -2.08. Eles demonstram um patrimônio líquido negativo e, principalmente, gradualmente aumentando.

Os índices de resultado também sofrem da distorção do Passivo a Descoberto, como é possível observar abaixo.

Tabela 5: Índices de Resultado

ÍNDICES	2014	2013	2012
Retorno sobre Ativo	-0,217	-0,532	-0,157
Retorno sobre Patrimônio Líquido	0,273	1,182	3,084

Fonte: Adaptado Figueirense (2011 - 2021)

Em 2013, o déficit foi de metade do valor total do ativo médio do clube, um resultado extremamente preocupante. Já o Retorno sobre Patrimônio Líquido traz um falso positivo, tendo em vista tanto o prejuízo líquido dos exercícios quanto o Passivo a Descoberto. Assim, esses índices acima de 1 apenas demonstram um aumento do patrimônio líquido negativo, piorando a situação financeira do clube.

4.2.3 Anos de 2015 a 2017

O ano de 2015 do Figueirense do ponto de vista esportivo, bem como no ano anterior, foi acima do esperado, de certo modo. Apesar de ter escapado do rebaixamento na última rodada, o clube classificou-se para as quartas-de-final da Copa do Brasil além de consagrar-se bicampeão catarinense. A análise vertical do balanço do exercício em questão revela uma pequena melhora no que tange as disponibilidades do clube, uma vez que a participação do Ativo Circulante no total do capital teve um aumento de 16.31% para 22.10%. Além disso, vale ressaltar que 2015 é o ano em que o Intangível chega a sua segunda maior participação no capital, atingindo 19.02% do Ativo total do Figueirense.

Além disso, a análise horizontal também auxilia na percepção de que 2015 foi um ano bastante positivo para o clube, em que o ativo total sofreu um aumento de 13.82%, o que equivale a aproximadamente 5.1 milhões de reais, enquanto o passivo total tem uma pequena variação positiva de 5.71%. Analisando a DRE dessa mesma ótica, percebe-se um aumento de 216.09% no Resultado bruto atividade desporto, que saltou de R\$4.163.805 para R\$13.161.479. Por fim, o Figueirense pela primeira vez na década registra um resultado líquido positivo, contabilizando um superávit de R\$1.049.621.

Analisando os índices de liquidez e endividamento, a Liquidez Geral sofre um aumento de 0.51 para 0.55 e a Liquidez Corrente tem uma alteração positiva de 0.08 – de 0.15 para 0.23. Na relação entre passivo de curto e longo prazos, a redução é de 1.19 para 1.09, na de capital de terceiros e total o índice diminui de 1.92 para 1.78 e relação de Capital de Terceiros e Próprio

tem uma redução de -2.08 para -2.27. Tratando dos índices atrelados a resultado, conforme esperado, tendo em vista o superávit do exercício, o EBIT também tem seu primeiro resultado positivo, num total de R\$6.121.416, além do primeiro ROA positivo, que foi 0.026. O retorno sobre o Patrimônio Líquido, contudo, apresenta pela primeira vez desde 2011 um resultado negativo, isso se dá ao fato de que, diferentemente dos outros exercícios, que continham numerador (resultado/déficit) e denominador (Patrimônio Líquido) negativos, o que resulta num índice positivo, dessa vez, por conta do superávit, obtém-se um ROE de -0.031.

Diferentemente de 2015, no que diz respeito ao desempenho esportivo, 2016 definitivamente não foi tão interessante. O Figueirense foi rebaixado e foi 4º colocado no Campeonato Catarinense e foi eliminado na terceira fase na Copa do Brasil. Contudo, considerando a já citada importância de disputar a primeira divisão para as finanças do clube, 2016 ainda não demonstra sinais negativos imediatos. O clube manteve certas tendências financeiras iniciadas no ano anterior e a análise horizontal demonstra isso pelo aumento do Ativo Circulante, por exemplo, em 13.98% e uma redução no Passivo Circulante de 7.11%, além de mais um aumento do Intangível, nesse exercício de 8.93%. Já avaliando a DRE, houve um expressivo aumento de 49.04% na Receita Líquida, que atingiu seu maior nível em toda a década, num montante de R\$70.890.573, conforme o Gráfico 1.

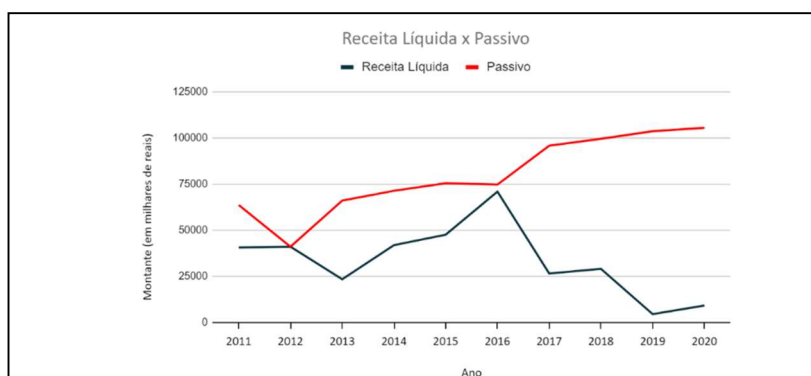


Gráfico 1 - Receita Líquida e passivo ao longo dos exercícios
Fonte: Adaptado Figueirense (2011-2021)

Essa receita permite que esse seja o melhor exercício do período em análise do ponto de vista de resultado, considerando-se que o resultado da atividade cresceu em 17.67% e o resultado líquido em 149.06%, ou seja, um superávit de R\$2.614.157.

Os indicadores de liquidez, endividamento e rentabilidade seguem a melhora, com a Liquidez Geral indo para 0.591, a Liquidez Corrente para 0.291, a Relação de Curto e Longo Prazos reduz de 1.093 para 0.960, a Relação CTt vai para 1.698 e a Relação CTp para -2.434. Com relação à rentabilidade, o Retorno sobre o Ativo chega a 0.061 e o ROE a -0.082, além do maior EBIT registrado entre 2011 e 2020, de R\$7.367.472.

Em 2017, o rebaixamento do clube trouxe uma queda considerável para tudo que estava sendo construído. A receita líquida diminuiu em mais de 60% e, apesar do clube ter conseguido enxugar uma parte dos seus custos operacionais, ao se considerar a variação de -29.64%, as despesas operacionais sofreram um aumento de 7.06% - o que é expressivo, tendo em vista a base de mais de 8 milhões. Além disso, o Figueirense tem seu maior prejuízo da década nesse ano. O clube saiu de um superávit de R\$2.614.157 para um déficit de R\$26.471.403. É uma variação de mais de 1000% negativos.

A variação de quase 190% da conta Empréstimos e Financiamentos pode ser justificada, principalmente, pelo início da parceria da Associação Figueirense com a Elephant Participações Societárias S.A. Nesse acordo, o clube recebeu 6.5 milhões da Elephant com o compromisso de pagar no curto prazo. Já com relação aos tributos parcelados, em 2017 o Figueirense adere ao PERT (Programa Especial de Regularização Tributária), se comprometendo a colocar em dia suas dívidas tributárias a partir de um parcelamento especial. Por último, o aumento da conta de Provisão para Contingências está diretamente atribuído ao rebaixamento da Série A.

Com relação aos índices do ano de 2017, percebe-se fortemente o estrago causado pelo rebaixamento, com alguns deles chegando a patamares abaixo do exercício de 2014, quando disputou a segunda divisão pela última vez. A Liquidez Geral caiu para 0.404, enquanto a Liquidez Corrente atingiu o alarmante quociente de 0.170. Ou seja, independente do prazo, o Figueirense não tinha capacidade financeira de arcar com as suas dívidas neste ano.

Considerando-se o endividamento, a Relação de Curto e Longo Prazos estabilizou em 0.986. O Figueirense continuou concentrando suas dívidas no curto prazo, comprometendo seu capital. A relação Capital de Terceiros e Total disparou para 2.473 e a relação Capital de Terceiros e Próprio fechou o período em -1.679, principalmente por causa do aumento do déficit acumulado, que diminuiu ainda mais o patrimônio líquido. Por fim, com relação aos índices de rentabilidade, o ROA volta a ficar negativo devido ao déficit, nesse caso, em -0.639 – menor índice registrado na década, enquanto o ROE ficou em 0.603, voltando a registrar um resultado positivo devido ao prejuízo do período e ao passivo a descoberto.

4.2.4 Anos de 2018 a 2020

No que tange ao desempenho esportivo do Figueirense no ano de 2018, o clube disputou a Série B do Campeonato Brasileiro ocupando a 15ª posição com 46 pontos conquistados, escapando do rebaixamento neste ano. Através de análise horizontal e vertical foi possível perceber que nesse ano o grupo de contas de maior participação do Balanço Patrimonial era o Patrimônio Líquido em função de um Passivo a Descoberto que somente crescia cada vez mais durante os anos e que se ampliou quando comparado com o ano imediatamente anterior, puxada pelos déficits acumulados, redução da reserva e patrimônio social entrando no negativo. Ademais, ocorre crescimento das obrigações do clube perante a terceiros tanto a nível de curto, quanto longo prazo e uma redução dos recursos aplicados em curto prazo, especialmente em caixa e equivalentes de caixa. Outra análise, corroborada pelo relatório de auditoria do ano, é o fato de haver grande contingente de passivos em cima dos ativos circulantes.

Em outro plano, no trabalho realizado através da análise horizontal, onde é possível verificar as variações nominais nas contas e grupos de contas do Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício de 2018, foi possível constatar que a maior parte dessas variações se deu no grupo de contas do ativo circulante (-38% aproximadamente), muito em função de uma redução considerável nas contas de caixa e equivalentes. Da mesma forma como apontado na análise vertical, o custo do departamento de futebol é o mais impactado quando comparado a 2017, sofrendo uma redução de 28%, aproximadamente, com base em razões já apontadas por notas explicativas.

Em 2019, o clube acabou na 16ª posição do Campeonato Brasileiro Série B, sendo esta apenas uma colocação acima da zona de rebaixamento, demonstrando uma tendência de declínio do time que seria concretizada na temporada seguinte com a queda para a Série C.

Nesse ano, a análise vertical e horizontal do balanço do clube demonstrou que o grupo de contas com maior participação foi o patrimônio líquido em razão de uma sucessão de déficits acumulados de anos anteriores, inclusive de 2018, somada à redução na reserva de reavaliação e patrimônio social subindo negativamente. Além disso, outro ponto importante é o crescimento

das contas presentes no passivo circulante, sendo a conta de tributos e encargos a recolher destaque em função de atualização de saldo dos parcelamentos dos tributos federais rescindidos com a Secretaria da Receita Federal por falta de pagamento das parcelas e parcelamento Profut.

A análise vertical e horizontal da DRE apontou uma participação consideravelmente menor do custo da atividade de desporto sendo esta apenas de 1% no referido ano e, mesmo que volte a crescer em 2020, ainda são valores irrisórios se comparados com o que vinha sendo praticado até o momento. É possível perceber que nesse ano essa conta variou negativamente 99% com base na análise horizontal, que se deu em função da transferência de ativos e passivos para a Figueirense Ltda.

No ano de 2020, o clube acaba sendo rebaixado para a Série C do Brasileiro, situação que condiz muito com o desempenho econômico-financeiro apresentado pelo clube. A análise vertical e horizontal do balanço do ano constatou a mesma situação dos anos anteriores com relação aos déficits acumulados e ampliação das dívidas de curto prazo, o que demonstra essa emergência e necessidade de recursos para a manutenção das atividades, tendo em vista as reduções bruscas no ativo circulante, sendo nesse ano de 60% nominalmente e destaque para aumento nas obrigações sociais e trabalhistas que se ampliam. Além disso, percebe-se o crescimento das dívidas de curto prazo que vem num constante aumento desde 2018, chegando a variar aproximadamente 300%.

No que diz respeito à receita apresentada pelo Figueirense, constatou-se uma redução brusca entre 2019 e 2018, que se deu em função da cessão do futebol à Ltda através de contrato firmado com a Elephant.

Os indicadores de liquidez, sendo eles, respectivamente, liquidez corrente e geral, apontaram que o clube possui, para os anos de 2018 a 2020, nessa ordem, 9, 5 e 2 centavos de recursos no curto prazo para arcar com cada 1 real de dívidas de curto prazo, e aproximadamente 30, 26 e 23 centavos distribuídos entre curto e longo prazo para arcar com cada 1 real de dívidas, demonstrando a incapacidade de pagamento do clube até mesmo considerando os recursos de longo prazo, situação que entra num declive em razão, principalmente, da redução nos recursos aplicados em caixa, somado ao crescimento do passivo circulante durante os três anos, especialmente sob a Gestão da Elephant, quando o grau de participação chegou a 192% (2018) e 274% (2019). Esses resultados podem ser observados abaixo:

Tabela 6: Índices de Endividamento (2018 a 2020)

ÍNDICES	2020	2019	2018
Relação de Curto e Longo Prazo	4,178	2,413	1,350
Relação de Capital de Terceiros e Total	4,393	3,877	3,358
Relação Capital de Terceiros e Próprio	-1,295	-1,348	-1,424

Fonte: Adaptado Figueirense (2011 – 2021)

Tabela 7: Liquidez (2018 a 2020)

ÍNDICES	2020	2019	2018
Liquidez Geral	0,228	0,258	0,297
Liquidez Corrente	0,017	0,050	0,087

Fonte: Adaptado Figueirense (2011 – 2021)

Já no que se refere às características do endividamento do Figueirense no ano de 2018 a 2020, percebe-se que as dívidas estão mais concentradas em curto prazo em todos os anos intensificando um endividamento, concedendo aspectos mais emergenciais, antes minimamente equilibrado entre os dois prazos, quando comparado a 2017. A análise do capital próprio com o de terceiros demonstrou que para cada 1 real de recursos próprios, o clube apresenta um indicador nos três anos, respectivamente, de -1.42%, -1.35% e -1.30% demonstrando que os valores estão além da capacidade financeira do clube que nesses anos fechou com Passivo a Descoberto. A relação do capital de terceiros durante os três anos com o total demonstrou que o clube para cada 1 real dos recursos, apresentava, respectivamente, 3.35, 3.88 e 4.40 reais provenientes de terceiros, o que, fazendo uma ligação com as análises vertical e horizontal, confirma o crescimento do passivo exigível durante os três anos, percebido pelas variações nominais nesse grupo de contas, especialmente a curto prazo.

O Retorno sobre Ativo trouxe os valores de -0.37, -0.23 e -0.21, respectivamente, demonstrando a incapacidade de gerar rentabilidade com os ativos que o clube possui, provando que não há bom uso dos recursos da entidade. Em segundo plano, o Retorno sobre Patrimônio Líquido calculado, sendo, respectivamente, 0.20, 0.08 e 0.06, entra na situação de falso positivo, uma vez que o clube apresenta déficit e funciona com Passivo a Descoberto nos três anos, o que aponta incapacidade de gerar lucro ou rentabilidade através de recursos investidos pelos próprios acionistas

Em suma, durante o triênio, é possível evidenciar uma transformação na característica das dívidas do clube, com maior concentração no curto prazo e com aumento progressivo, uma sequência de passivos a descoberto e fechamentos em déficits e redução brusca de recursos investidos no curto prazo, especialmente em caixa.

5. Conclusão

Neste artigo foram analisados os processos que o Figueirense passou ao longo da década de 2011-2020 e como eles afetaram diretamente os desempenhos econômico-financeiro e esportivo do clube, fazendo com o que o clube se tornasse o primeiro a entrar com pedido de recuperação judicial e atingisse a Série C do Campeonato Brasileiro.

O primeiro objetivo específico foi identificar os indicadores econômico-financeiros do clube, sendo possível perceber como as ações administrativas impactam primordialmente nas finanças do clube, que, uma vez fragilizada, acaba por influenciar negativamente no desempenho do futebol. Isso pode ser facilmente percebido nos primeiros anos pós rebaixamento do Figueirense – 2013 e 2017 – que acumularam, conjuntamente, um déficit de 46.1 milhões de reais, pouco abaixo do déficit acumulado de todos os outros anos somados, que totalizam 50.9 milhões. Esse fator deve-se, principalmente, à redução nas arrecadações pela disputa da segunda divisão nacional, aliada à dificuldade de reduzir seus gastos operacionais e esportivos no curto prazo, o que trouxe somado ao crescimento das dívidas de curto prazo, situações de insolvência, fazendo com o que clube apresentasse tantas dívidas de caráter emergencial que o pagamento se tornasse inviável.

O segundo objetivo específico foi entender como todas as mudanças do clube sejam elas internas ou com relação às mudanças de divisão impactaram no campo econômico-financeiro do Figueirense, um exemplo dessa questão que demonstra essa necessidade de ajuste é a adequação do clube no custo do departamento de futebol com base na divisão ou dependendo do objetivo na temporada, sendo este muitas vezes a permanência na divisão que competia, de modo a tentar se manter dentro do cenário nacional com algum nível de competitividade.

Quanto ao objetivo geral, a análise econômico-financeira, demonstra e pode se relacionar perfeitamente com a atual situação enfrentada pelo clube dentro do âmbito desportivo, uma vez que, no último ano de análise, o clube apresentava índices de endividamento bem focados no curto prazo, com elevado grau de participação na análise vertical, e focados em capital de terceiros, além de todo um quadro de incapacidade de pagamentos mesmo considerando recursos a longo prazo.

Portanto, é fundamental que clubes de futebol, como o Figueirense, aprendam com as experiências passadas e priorizem uma gestão transparente, profissional e responsável. A implementação de práticas administrativas sólidas, aliadas a uma visão estratégica a longo prazo, são cruciais para alcançar o equilíbrio financeiro e, conseqüentemente, promover uma melhoria no desempenho esportivo. A operação relacionada à Elephant Participações Societárias SA. revela muito nitidamente o despreparo e a fragilidade do processo que o clube passou, tendo em vista que toda a estrutura de endividamento do clube, já não muito sólida na década, ampliou-se de maneira descontrolada, especialmente a curto prazo. Ainda assim, a transformação das associações para clubes-empresa não deve ser entendida como algo abominável devido à experiência negativa do Figueirense, mas sim deve-se tomar como exemplo que a falta de foco no clube como primeiro plano.

Como recomendação a futuras pesquisas relacionadas ao clube, sugere-se a avaliação do desempenho do Figueirense F.C. SAF e se esse novo modelo de gestão auxiliou o clube a reerguer-se administrativo-financeiramente e esportivamente, para que, dessa forma, volte a ser considerado uma grande potência de Santa Catarina e da região Sul como um todo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSAF NETO, Alexandre. Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro. 12ª Edição. São Paulo: Atlas, 2020.

CARDOSO, Paulino de Jesus Francisco; RASCKE, Karla Leandro. Cidadania e expectativas no bairro da Figueira: o surgimento do Figueirense Foot-Ball Club (Florianópolis/SC, 1921-1951). **Vozes, Pretérito & Devir**. Teresina, v. 5, n. 1, 2016.

DUARTE, Gabriel de Macedo. **A LEGITIMIDADE DO FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE NA RECUPERAÇÃO JUDICIAL COMO LEADING CASE**: uma alternativa aos clubes brasileiros em crise econômico-financeira. 2021. 62 f. TCC (Graduação) - Curso de Direito, Universidade Presbiteriana Mackenzie., São Paulo, 2021. Disponível em: <https://dspace.mackenzie.br/handle/10899/30642> Acesso em: 20 jul. 2023.

FIGUEIRENSE Futebol Clube. Website oficial. Disponível em: <https://figueirense.com.br/institucional/historia/> Acesso em: 06 jul. 2023.

GONÇALVES, Julio Cesar de Santana; SILVA, Carlos Everaldo. "Empresarização" e controle: o caso do figueirense futebol clube. **Cadernos Ebape.Br**, [S.L.], v. 5, n. 3, p. 01-16, set. 2007. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1679-39512007000300006>

MARQUES, José Augusto Veiga da Costa; JÚNIOR, João Bosco Arbués Carneiro; KÜHL, Carlos Alberto. Análise Financeira de Empresas. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2015.

OLIVEIRA, Alessandro Aristides de et al. A análise das Demonstrações Contábeis e sua importância para evidenciar a situação econômica e financeira das organizações. **Revista Eletrônica: Gestão e Negócios**, v. 1, n. 1, p. 1, 2010.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2ª Edição. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RASCKE, Karla Leandro. Territórios Negros em Florianópolis na primeira metade do século XX. **XV Encontro Estadual de História Memórias, Testemunhos e Estado, UFSC, Florianópolis**, v. 11.

RIVEIRA, Carolina. O que deu errado com o Figueirense, o clube-empresa falido. 2019. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/o-que-deu-errado-com-o-figueirense-o-clube-empresa-falido/>>. Acesso em: 20 jul. 2023.

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.

SCHATZ, Patrícia Volk; ESPÍNDOLA, Carlos José. REESTRUTURAÇÃO ECONÔMICA-FINANCEIRA E ORGANIZACIONAL DO FUTEBOL CATARINENSE: o caso do figueirense futebol clube. **Revista Catarinense de Economia**, [S.L.], v. 5, n. 2, p. 98-111, 23 dez. 2022. Associação de Pesquisadores em Economia Catarinense. <http://dx.doi.org/10.54805/rce.2527-1180.v5.n2.117>.

SILVA, Marcelo Dias e. Marketing no futebol: o caso do Figueirense Futebol Clube. 2007. 125 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.