



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE  
E SECRETARIADO EXECUTIVO - FEAC  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**WHELBER BARROS LEMOS**

**CONTABILIDADE DOS CLUBES DE FUTEBOL: UMA ANÁLISE ECONÔMICO-  
FINANCEIRA DOS CLUBES QUE COMPÕEM A 1ª DIVISÃO DO CAMPEONATO  
BRASILEIRO DE FUTEBOL**

**FORTALEZA  
2013**

# **Contabilidade dos Clubes de Futebol: Uma análise econômico-financeira dos clubes que compõem a 1ª divisão do Campeonato Brasileiro de Futebol**

Whelber Barros Lemos

**Universidade Federal do Ceará**

Carlos Adriano Santos Gomes

**Universidade Federal do Ceará**

## **RESUMO**

Nos tempos recentes, o futebol passou de apenas um esporte para entreter as massas, para um campo de interesse econômico. Tal fenômeno é explicado pelo crescente volume de recursos movimentados pelas entidades responsáveis pela prática do esporte, que são os clubes. Os fãs dessas agremiações foram de vital importância nesse acontecimento, uma vez que com o advento da profissionalização da administração dos clubes, de acordo com a Lei 8.672/1993 (Lei Zico) e posteriormente com a Lei 9.615/1998 (Lei Pelé) e suas alterações, passou-se a serem desenvolvidas estratégias para a utilização do potencial econômico de suas torcidas para aumentar seu desempenho econômico e, conseqüentemente, melhorar seu desempenho esportivo. Partindo desse pressuposto, o presente estudo tem como objetivo a análise da influência do fator *torcida* no desempenho econômico-financeiro dessas entidades. Para tanto, realizou-se pesquisa exploratória de natureza qualitativa. A amostra da pesquisa compreende 18 clubes que compõem a 1ª divisão do Campeonato Brasileiro de Futebol do ano de 2012, que divulgaram suas demonstrações contábeis do exercício de 2011. Primeiramente, foi aplicada a análise econômico-financeira dos demonstrativos financeiros das agremiações através de indicadores contábeis para a elaboração do *ranking* de desempenho. Em seguida, foi utilizada a pesquisa de popularidade produzida pela empresa Pluri Consultoria (2012), para fins de comparação com o *ranking* de desempenho produzido no presente estudo. Os resultados apontaram que há influência positiva dos torcedores no desempenho dos clubes, uma vez que os três clubes mais populares foram os que também obtiveram o melhor desempenho econômico-financeiro.

**Palavras-chave:** Análise econômico-financeira. Clubes de Futebol. Popularidade.

## **1. INTRODUÇÃO**

O futebol está bastante inserido na cultura do povo brasileiro, visto que em praticamente todos os lugares do país existem campos de futebol. Vê-se que desde cedo, a paixão pelo esporte é alimentada, sendo praticado pelas pessoas desde crianças nas escolas e até mesmo nas ruas, até a fase adulta e em muitos casos até mesmo na velhice. Com isso, pode-se dizer que a modalidade faz parte da essência do povo brasileiro.

Com a realização de grandes eventos internacionais de futebol no país, notadamente a Copa das Confederações ocorrida em 2013 e a Copa do Mundo da FIFA em 2014, o futebol ganhou ainda mais notoriedade no país, além de uma série de investimentos direcionados para o setor (construção de arenas esportivas, obras de mobilidade, etc) algo que provocou reações dicotômicas na sociedade quanto à aprovação e reprovação de tais investimentos. Para além destas polêmicas questões, o fato é que o tema “futebol” ganhou ainda mais notoriedade na sociedade brasileira.

A prática profissional do futebol no Brasil ocorre por meio de clubes, nos quais são contratados jogadores e comissão técnica para disputarem os diversos campeonatos,

organizados por diversas federações e confederações, ao longo da temporada, tendo como destaque o Campeonato Brasileiro, a mais importante disputa nacional, seja pela visibilidade ou mesmo por servir de acesso a competições internacionais, tais como a Copa Libertadores da América, Copa Sulamericana e o Mundial Inter Clubes da FIFA, por conta disto é considerado um dos mais disputados do mundo. Atualmente, de acordo com a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), entidade que regula as competições nacionais e regionais de futebol, o Campeonato Brasileiro de 2013 conta com 100 (cem) clubes divididos em quatro divisões nacionais.

Essa importância do futebol se reflete nas campanhas publicitárias, na venda de produtos e no entretenimento, nos quais há a utilização de atletas ou até mesmo do próprio esporte em si para atrair clientes. Um exemplo é a transmissão de jogos dos campeonatos, que possui uma grande audiência na população brasileira ou a frequência com que jogadores de futebol são utilizados em campanhas publicitárias para a venda dos mais diversos produtos e serviços. Devido a esse fato, os valores pagos aos clubes pelas emissoras de televisão para a aquisição dos direitos de transmissão de suas partidas se tornam muito elevados.

Nota-se na atual conjuntura do esporte brasileiro que os clubes de futebol vêm movimentando um volume cada vez maior de recursos financeiros, seja na arrecadação de receitas com produtos licenciados à sua marca, cobrança de ingresso para os jogos, patrocínios, associação de torcedores, direitos de transmissão dos jogos, dentre outros, seja com os gastos com as suas despesas, com o pagamento de salários, viagens, despesas gerais para manutenção da estrutura física dos clubes.

O torcedor é um dos maiores interessados nas atividades desempenhadas pelo clube de futebol e por muitas vezes é movido à paixão pelo mesmo, nesse sentido, procurando a satisfação de sua torcida que o clube almeja vencer os campeonatos que disputa, e quanto mais vencedor for, maior será sua capacidade de atração de novos torcedores, que em última instância, configuram-se como seu principal consumidor.

O crescimento do volume de recursos utilizados pelos clubes de futebol trouxe uma preocupação quanto à profissionalização de tal atividade esportiva, inclusive do ponto de vista do controle financeiro e patrimonial com a publicação de seus demonstrativos contábeis. Nesse sentido a legislação do país evoluiu e passou a determinar que os clubes de futebol, que a princípio eram sociedades sem fins lucrativos, se transformem em sociedades empresárias. Com destaques para a Lei 9.615/1998, conhecida como “Lei Pelé”, a Lei 11.345/2006, conhecida como a Lei da “Timemania” e a Lei 12.395/2011.

Disto decorre a oportunidade de estudar a relação entre o nível de popularidade dos clubes e sua influência no desempenho econômico-financeiro, especialmente com o advento da profissionalização da administração no futebol brasileiro, uma vez que a literatura brasileira ainda aborda o tema de maneira incipiente.

Diante disso o problema de pesquisa desta investigação pode ser definido per meio da seguinte pergunta: **Qual a influência da popularidade dos clubes que compõe o Campeonato Brasileiro de Futebol da primeira divisão no ano de 2012 no desempenho econômico-financeiro dos clubes?**

O presente estudo tem como objetivo geral a análise da relação entre a popularidade dos clubes de futebol brasileiros e o seu desempenho econômico-financeiro, com foco no exame dos demonstrativos financeiros e na identificação do nível de popularidade desses clubes.

Nesse contexto, o estudo justifica-se pela necessidade de compreender tal fenômeno e seus desdobramentos, uma vez que estas organizações esportivas estão movimentando

volumes cada vez maiores de recursos financeiros, bem como diversificando seu campo de ação, associando sua imagem, produtos e serviços a uma série de outras atividades comerciais no Brasil.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O Clube de Futebol como empresa

O esporte em geral vem consolidando ao longo dos anos uma crescente participação na economia mundial, movimentando recursos na ordem de US\$ 1 trilhão por ano, tendo o futebol uma grande participação nessa indústria, onde gira cerca de US\$ 250 bilhões anuais (um quarto do volume total). No ano de 2006, a participação do Brasil nesses valores do futebol se dava na casa de 1% (SILVA, 2006).

Pode-se notar que na história do futebol no Brasil, os clubes foram criados como associações sem fins lucrativos e muitas vezes possuíam uma administração amadora que não visavam à obtenção de lucro (DANTAS; BOENTE, 2011). Com isso, a riqueza gerada por esses clubes nem sempre era bem administrada apresentando por vezes situação deficitária e com dívidas milionárias, ainda um reflexo do modelo tradicional de gestão dos clubes.

Não se pode esquecer que essas entidades esportivas contribuem para a movimentação de toda uma cadeia produtiva, empregam pessoas, contratam fornecedores, pagam tributos, efetuando financiamentos dentre outras atividades econômicas, portanto a manutenção de sua saúde financeira ganha um novo significado, para além das defesas apaixonadas de suas torcidas ou das críticas de seus adversários, isto é, o futebol virou um negócio.

Para a melhor gestão de recursos e auxiliar na perenidade destas organizações, além das técnicas de gestão, foi necessária a evolução da legislação brasileira, como demonstrado no Quadro 1 a seguir.

#### Quadro 1 – Evolução da legislação aplicada ao desporto profissional.

LEGISLAÇÃO	DESCRIÇÃO	ANO
Lei 8.672 (Lei Zico)	Define a forma jurídica das entidades de prática de desporto; institui o “passe” e discorre sobre as especificidades dos contratos dos atletas profissionais.	1993
Lei 9.615 (Lei Pelé)	Obriga as entidades desportivas a se transformarem em sociedades civis de fins econômicos ou em sociedades comerciais para comandar o seu departamento profissional.	1998
Lei 10.671 (Estatuto do Torcedor)	Afirma o dever de elaboração e divulgação das demonstrações contábeis de acordo com a legislação das sociedades por ações, sendo estas auditadas por auditores independentes, para fins de financiamento público.	2003
Lei 10.672	Altera a “Lei Pelé” instituindo a não obrigatoriedade da transformação das entidades desportivas em sociedades empresárias, dispondo sobre o direito ao reembolso dos custos de formação de atletas não profissionais e a utilização comercial da imagem de seus atletas profissionais, entre outras modificações.	2003
Resolução CFC 1005	Trata das características contábeis específicas a serem seguidas pelas entidades de desporto.	2004
Cartilha “Padronização das Práticas Contábeis – Clubes de Futebol Profissional”	Faz uma análise da Resolução CFC 1005 e cria um modelo padrão das Demonstrações Contábeis para as entidades desportivas.	2006
Lei 11.345	Regulamenta a “Timemania”, um concurso prognóstico que possui como finalidade o desenvolvimento da prática desportiva, contando com a participação de entidades desportivas da modalidade futebol.	2006
Lei 12.395	Institui a obrigatoriedade da transformação das entidades da modalidade futebol em sociedades empresárias, dentre outras modificações da Lei Pelé.	2011

Fonte: Adaptado de Fernandes (2000) e Santos, Bento e Resende (2011).

Segundo Carvalho, Gonçalves e Alcântara (2005), a Lei Zico adequou a legislação ao sistema de desenvolvimento do esporte em escala mundial, no qual se afirma como impulsor da modernização do futebol. Foi a precursora da profissionalização dos clubes de futebol, facultando as entidades à transformação em sociedades de fins lucrativos.

Com o advento da “Lei Pelé”, obteve-se a obrigação da transformação das entidades desportivas em sociedades de fins lucrativos, sendo posteriormente alterada pela Lei 10.672/2003, na qual a conversão em sociedades empresárias tornou-se facultativa, como acontecia quando a Lei Zico estava em vigor. Outro ponto de destaque foi a instituição da obrigatoriedade das agremiações de produzir e publicar os seus demonstrativos financeiros e serem auditados por empresa de auditoria independente.

No mesmo ano de 2003 é lançada a Lei 10.671/2003, conhecida como “Estatuto do Torcedor” que obriga às entidades de desporto a elaboração e divulgação dos demonstrativos financeiros para obtenção de financiamento público. Esse mecanismo desencadeou uma série de ações para auxiliar os clubes nesse novo momento das organizações.

No campo contábil, no ano de 2004 foi editada a Resolução CFC 1005 que tratou dos aspectos contábeis a serem seguidos pelas entidades desportivas. Com isso foi necessária a criação da cartilha “Padronização das Práticas Contábeis – Clubes de Futebol Profissional” que com a participação do Conselho Federal de Contabilidade e do Instituto dos Auditores Independentes do Brasil, instituíram um modelo de demonstrativos para essas agremiações.

Em 2006 foi lançada a Lei da “Timemania”, que trata de um concurso prognóstico o qual utiliza da imagem dos clubes mediante parcelamento de débitos tributários e para com o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS. Para a participação no concurso a entidade deve elaborar e publicar suas Demonstrações contábeis até o último dia útil do mês de abril.

Dando continuidade ao processo de evolução da legislação referente à atividade desportiva, foi lançada a Lei 12.395/2011 que fez alterações na “Lei Pelé”, retomando a obrigatoriedade da transformação das entidades em sociedades empresárias, mas dessa vez limitando-se apenas à modalidade futebol.

Pereira *et al.* (2004) afirma que com o advento de tais leis, pode-se perceber que há um movimento de transição na relação entre atletas e clubes, o que traz maior responsabilidade para a contabilidade, pois possui a tarefa de se pronunciar acerca das transformações do segmento, como a obrigação de publicar as demonstrações financeiras, prestar contas junto ao ministério do desporto, sanções administrativas e civis para gestores e diretores.

## **2.2 Popularidade e a relação torcedor-consumidor**

De acordo com a Lei 10.671/03, entende-se como torcedor, “toda pessoa que aprecie, apoie ou se associe a qualquer entidade de prática desportiva do País e acompanhe a prática de determinada modalidade esportiva.” (BRASIL, 2013).

O torcedor é de grande importância para o clube, Dantas, Silva e Boente (2011) estabelecem que a participação do torcedor na entidade se torna relevante em dois momentos. No primeiro se destacam como sendo usuários principais das informações geradas e veiculadas na mídia esportiva, como por exemplo, sobre desempenho esportivo e desempenho financeiro, a fim de saber a capacidade do clube de se reforçar e obter melhores resultados esportivos. O segundo momento, é quando esses torcedores são clientes, trazendo recursos necessários para a manutenção da atividade fim da entidade, como também a capacidade de

obtenção de patrocínios e direitos televisivos, que estão diretamente ligados com a popularidade do clube, ou seja, a massa de torcedores.

De acordo com Leoncini e Silva (2005), os torcedores são chamados de “Mercado Consumidor”, pois adquirem produtos e serviços para seu uso pessoal. Cabe aos clubes oferecerem as operações de bilheteria, que se trata do público que comparece ao estádio; de serviço prestado nos estádios; e a venda de produtos com a marca do clube, diferenciando-se nesse caso dos produtos licenciados, visto que o controle de tais operações é estratégico para as agremiações de futebol.

Pode-se inferir que a fidelidade e o tamanho da torcida são diretamente proporcionais à capacidade da entidade de gerar recursos (DANTAS; SILVA; BOENTE, 2011), algo que interessa também aos patrocinadores dos clubes, pois é de grande importância a exposição de sua marca tanto nos uniformes de jogo, quanto nos produtos licenciados, pois nos clubes de grande torcida essa marca pode atingir uma maior quantidade de pessoas e ser difundida em uma quantidade maior de lugares (BENAZZI; BORGES, 2009).

Uma das particularidades do torcedor como cliente é que há uma diferença dos mercados em geral, pois seu relacionamento com a entidade desportiva de sua preferência é contínuo, apesar de muitas vezes o desempenho de seus clubes não serem satisfatórios, como a falta de títulos, falta de segurança e conforto nos estádios (SILVA, 2006). Isso mostra a fidelidade que caracteriza o torcedor, que muitas vezes sem ter condições econômicas, adquirem produtos ou acompanham o time nos estádios, pagando ingressos muitas vezes com valores elevados.

Benazzi e Borges (2009) colocam que o produto do esporte, neste caso do futebol, possui três categorias, as quais são a *ideia*, representada pelos clubes, os *serviços*, representados pelos jogos e estádios, e os *bens*, representados pela diversidade de artigos derivados dos clubes. A exploração desse produto envolve todas as categorias e suas combinações, fazendo com que haja uma maior diversificação na geração de receitas. O torcedor é diretamente ligado a essa exploração, pois é para ele que é destinado tal produto. Times com maior torcida vêm ao longo dos anos buscando uma maior participação desse mercado consumidor, buscando assim maiores ganhos e conseqüentemente um melhor desempenho tanto no campo desportivo, quanto no empresarial.

Atualmente, os clubes vêm trabalhando na sua imagem, fortalecendo seus departamentos de *marketing* para aproximar a torcida e conseqüentemente utilizar o seu potencial econômico. Um exemplo de utilização desse tipo de estratégia é o do Sport Club Corinthians Paulista, que utilizou de um momento conturbado, que foi a queda para a Série B do Campeonato Brasileiro no ano de 2007, para desenvolver estratégias de *marketing* que envolveu o amor da sua grande massa de torcedores. Tal ação rendeu a assinatura do maior patrocínio do ano, superando até os clubes da Série A, e um incremento na arrecadação da bilheteria de 100%, entre outros benefícios. (DANTAS; SILVA; BOENTE, 2011).

Nesse contexto, tem-se a figura do “sócio-torcedor” que, segundo Rodrigues (2010), possui um elo formal e contratual com a entidade, dispondo de direitos e obrigações mediante pagamento de contribuição mensal ou anual, tendo inclusive o direito a voto na escolha do presidente da entidade. Os sócios são captados através de programas de fidelidade, que oferecem benefícios como vantagens na aquisição de ingressos para os jogos do time como mandante, descontos em produtos oficiais e em estabelecimentos parceiros do clube.

Outro mecanismo utilizado pelos clubes é a abertura de lojas oficiais com produtos licenciados, que segundo Silva *et al.* (2011), é uma ferramenta relevante a ser aplicada no *marketing* de relacionamento. Nesses lugares é possível comprar os mais variados objetos que

vão desde uniformes de jogo até chaveiros. A venda desses produtos incrementa a receita dos clubes, se tornando mais uma fonte de recursos para as atividades da agremiação.

Toda a relação de consumo de produtos esportivos está relacionada com a popularidade que a entidade possui. Para se medir a estimativa de torcedores que possuem cada clube, são necessárias pesquisas realizadas pelo país, onde se pode obter a quantidade total de torcedores e em quais regiões há a maior concentração de fãs para cada agremiação.

Um dos fatores determinantes para se alcançar uma maior quantidade de torcedores nos clubes de futebol é a quantidade e a expressividade dos seus títulos conquistados. Clubes com a maior quantidade de títulos locais, nacionais e internacionais tendem a possuir uma maior visibilidade, o que leva a um maior número de fãs e conseqüentemente um maior mercado consumidor de seus produtos. Isso acaba se tornando mais um motivo para a obsessão e investimento na conquista das competições que a agremiação participa.

Com o aumento da participação da torcida através do *marketing*, incrementando as receitas dos clubes, e com a evolução da legislação que regula as atividades de desporto profissional, verifica-se a importância de uma maior divulgação de informações sobre a posição financeira da entidade. A prática do *disclosure*, então, se torna mais um instrumento que faz necessário para um maior desenvolvimento da entidade, evidenciando uma maior transparência e segurança para os usuários dessas informações.

### **2.3 Evidenciação das informações contábeis nos Clubes de Futebol Brasileiros**

Um assunto em que há abordagem no tocante à contabilidade das entidades de desportos é a evidenciação ou *disclosure* das informações contábeis, que pode ser definida como sendo a divulgação de informações obrigatória ou voluntariamente englobando dados pertinentes com qualidade, oportunidade e clareza, propiciando o perfeito entendimento, para o auxílio às decisões dos usuários (DANTAS *et al.*, 2005; CARDOSO; MAIA; PONTE, 2012).

Dantas *et al.* (2005) afirmam que uma maior evidenciação, além da contribuição informacional aos usuários das demonstrações contábeis na tomada de decisões, retrata o reconhecimento da empresa e conseqüentemente uma melhor credibilidade para com credores, investidores e demais agentes relacionados à entidade. Isto também é aplicável às entidades desportivas. Devido o seu desenvolvimento ao longo dos anos e das cifras cada vez maiores que são movimentadas, se faz necessária a utilização das práticas de *disclosure*.

Tais práticas se tornaram obrigatórias para os clubes a partir da entrada em vigor da Lei nº 9.615/1998 e suas alterações, que obrigou a transformação dos clubes em empresa e a divulgação de suas demonstrações contábeis. Sendo estas auditadas devidamente por auditores independentes, suprindo o dever de assegurar a autenticidade dos dados evidenciados (HOLANDA *et al.*, 2012).

Cardoso, Maia e Ponte (2012) demonstram que a partir dessa legislação, os clubes de futebol devem seguir as formas de produção e divulgação dos relatórios contábeis definidas na Lei nº 6.404/1976, conhecida como Lei das Sociedades por Ações, e suas alterações. Consolidando assim a posição dos clubes como empresa, na busca de uma melhor elaboração das suas demonstrações contábeis, tendo como consequência a informação da real situação econômico-financeira da entidade.

Destaca-se também a publicação da Resolução CFC 1005/04, que aprova a NBC T 10.13, a qual trata dos aspectos contábeis voltados para as entidades desportivas profissionais, com a finalidade de regulamentar e padronizar metodologias e técnicas específicas de avaliação, de estrutura das demonstrações contábeis, e de registros contábeis. (SILVA;

CARVALHO, 2009; RESENDE; CUSTÓDIO, 2012).

O Quadro 2 a seguir aponta os aspectos de destaque para a evidência das informações contábeis das entidades de desportos.

### **Quadro 2 – Informações contábeis a serem evidenciadas pelas entidades desportivas.**

<b>Categoria</b>	<b>Detalhamento</b>
Registros Contábeis	Dispõe sobre os registros contábeis e o modo de evidência das contas de receitas, custos e despesas, separando a atividade esportiva profissional das demais.
Controles de gastos com formação de atletas	Deve conter no mínimo os seguintes controles: a) classificação dos gastos diretamente associados à formação do atleta com base mensal e regime de competência, por tipo (alojamento, alimentação, transporte, educação, vestuário, comissão técnica, etc.) e por categoria (infantil, juvenil, juniores); b) estruturação do elenco por categoria e registros adicionais que evidencie o controle de cada categoria e que possibilitem a apuração de gastos por atleta; c) relatório mensal de apropriação dos gastos para as contas de resultado e imobilizado.
Elaboração das Demonstrações Contábeis	Devem ser organizadas de acordo com a NBC T 3 – Conceito, Conteúdo, Estrutura e Nomenclatura das Demonstrações Contábeis; devem obedecer às especificidades das Normas Brasileiras de Contabilidade no tocante à nomenclatura de contas e grupos de contas, respeitando a forma de como é constituída a entidade, segregando as receitas, os custos e as despesas atreladas à atividade profissional das demais.
Notas Explicativas às Demonstrações Contábeis	Devem complementar as Demonstrações Contábeis, sendo produzidas e divulgadas em conjunto; devem demonstrar as interpretações técnicas, os critérios utilizados e as características específicas do tipo de atividade.

Fonte: Adaptado de Resende e Custódio (2012).

De acordo com a Lei da Timemania, a publicação de tais informações deverá ser feita nos *websites* dos clubes na internet e em jornais de grande circulação (SANTOS; BENTO; RESENDE, 2011). Isso mostra que a evidência proporciona uma melhor confiabilidade e comparabilidade dos demonstrativos financeiros, permitindo uma melhor análise para o levantamento de índices que servem para demonstrar o desempenho econômico e financeiro da entidade, o qual é o foco do presente estudo.

## **2.4 Análise das demonstrações contábeis**

### **2.4.1 Conceitos e aplicações**

Segundo Santos (2010), a análise das demonstrações contábeis divide-se entre análise financeira e análise econômica e é de grande importância para que uma entidade tenha sua gestão avaliada pelos usuários das informações contábeis, como o governo, os próprios sócios e a sociedade em geral. Tais informações são de grande relevância, pois demonstram a posição econômica e financeira da entidade em um determinado período.

A divisão da análise das demonstrações financeiras se dá com distinção entre duas categorias, sendo a primeira a de análise econômica, que estuda o patrimônio e suas variações, e o resultado gerado pela sua movimentação, que são o lucro ou prejuízo. A segunda é a análise financeira, na qual o foco de estudo se dá no disponível necessário para saldar as dívidas, interpretando a saúde financeira da empresa, e a sua capacidade de pagamento (ADAMOWICZ; SAMPAIO; BARBOZA, 2002; OLIVEIRA *et al.*, 2010).



Segundo Oliveira *et al.* (2010), existe a análise horizontal, que indica tendências registrando a variação de elementos das Demonstrações Contábeis no decorrer de períodos, sendo importante para estimar a estrutura de formação de itens e sua evolução no tempo; e a análise vertical, que consiste na divisão de um elemento pelo valor total deste mesmo elemento, valendo tanto para o ativo, como para o passivo, no caso do Balanço Patrimonial, obtendo-se assim o percentual do elemento em relação ao todo.

#### 2.4.2 Indicadores econômico-financeiros

O cálculo de índices, indicadores ou quocientes é o ponto mais significativo na análise das demonstrações contábeis, pois remete a uma comparação de duas grandezas, sendo mais relevante do que analisar cada uma separadamente. A utilização desse método tem como objetivo principal permitir a extração de tendências e fazer a comparação com padrões anteriormente estabelecidos, servindo também como base para a indicação para eventos que poderão ocorrer no futuro (IUDÍCIBUS, 2009).

Para efeito deste estudo serão utilizados indicadores que demonstram a situação econômica e financeira dos clubes de futebol. Para a análise da situação econômica, serão adotados os índices de rentabilidade, que segundo Iudícibus (2009), relacionam o lucro obtido por uma empresa com um valor que exprima a dimensão relativa da mesma, sendo esta a taxa de lucro.

Por sua vez, para a análise da situação financeira adotam-se os índices de liquidez, que de acordo com Marion (2009), medem a capacidade da empresa de honrar com as suas dívidas. Para este tipo de análise também serão utilizados os índices de endividamento ou estrutura de capital, que procuram evidenciar a relação entre as fontes de recursos da empresa, retratando a posição relativa do capital próprio com o capital de terceiros (OLIVEIRA *et al.*, 2010).

No Quadro 3 a seguir estão resumidos os indicadores econômico-financeiros adotados neste estudo, e suas respectivas fórmulas.

**Quadro 3 – Indicadores econômico-financeiros.**

INDICADORES	FÓRMULAS
Liquidez Corrente (LC)	$LC = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$
Liquidez Geral (LG)	$LG = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$
Participação de Capitais de Terceiros sobre Recursos Totais (PCT)	$PCT = \frac{\text{Capital de Terceiros}}{\text{Capital de Terceiros} + \text{Capital Próprio}}$
Garantia do Capital Próprio ao Capital de Terceiros (GCP)	$GCP = \frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Capital de Terceiros}}$
Composição do Endividamento (CE)	$CE = \frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Capital de Terceiros}}$
Endividamento Geral (EG)	$EG = \frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}}{\text{Ativo Total}}$
Imobilização de Recursos Não Correntes (IRNC)	$IRNC = \frac{\text{Ativo Não Circulante}}{\text{Passivo Não Circulante} + \text{Patrimônio Líquido}}$
Retorno sobre Investimentos (ROI)	$ROI = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}}$
Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)	$ROE = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}}$
Índice de Lucratividade (IL)	$IL = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Líquida}}$

Fonte: Adaptado de Marion (2009) e Oliveira *et al.* (2010).

Esses indicadores proporcionam maior conhecimento acerca do desempenho da entidade, uma vez que os valores absolutos presentes nas demonstrações podem indicar uma situação fantasiosa caso não sejam comparados com o seu histórico ou com outras grandezas.

## 2.5 Estudos anteriores sobre o tema

Nos últimos anos tem-se notado uma maior preocupação e conseqüentemente uma maior publicação de trabalhos científicos com o enfoque contábil em instituições de desporto. Apesar desse aumento, a literatura que aborda o tema ainda é reduzida, ensejando a necessidade de novas e diversificadas investigações.

Pereira *et al.* (2004) buscou relacionar o desempenho esportivo com o resultado operacional dos clubes de futebol participantes dos Campeonatos Brasileiros de 2001 e 2002. O estudo teve como resultado uma correlação entes o resultado operacional e o desempenho esportivo, sendo diretamente relacionado.

Amador (2004) aplicou o método do Fluxo de Caixa Descontado e outros indicadores econômico-financeiros para analisar a equipe de futebol do *Manchester United*, da Inglaterra, a fim de mensurar o valor de um clube de acordo com as peculiaridades da economia do futebol. Foi feita também a projeção das demonstrações financeiras que serviriam de base para a geração de caixa futuro para a entidade. O estudo teve como resultado a estimação do valor do clube *Manchester United* em £433.991.000, demonstrando as influências, risco e custos envolvidos nos clubes de futebol.

Santos (2010) buscou entender os clubes que possuíam as gestões mais eficientes, para tal, utilizou-se da Análise por Envoltória de Dados aplicada nos indicadores econômico-financeiros e o desempenho no ranking de clubes da Confederação Brasileira de Futebol (CBF) no período de 2007 a 2009. O resultado obtido mostrou que o clube de gestão mais eficiente no período estudado foi o São Paulo Futebol Clube.

Dantas e Boente (2011) aplicaram a Análise Envoltória de Dados para fazer a análise da eficiência dos clubes de futebol europeus nos aspectos financeiro e esportivo. Os autores obtiveram como resultado que os clubes *Manchester United* e *Werder Bremen* tiveram maior eficiência na geração de receitas, sendo o clube da Inglaterra o mais eficiente na geração de valor e também no aspecto esportivo, neste caso em conjunto com o *Barcelona*.

O presente estudo diferencia-se dos demais por abordar a relação entre o desempenho econômico-financeiro dos clubes de futebol e a sua popularidade, focando na capacidade de geração de receitas que um maior número de torcedores é capaz de prover para a entidade.

## 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa pode ser classificada em seus objetivos como exploratória, pois tem “como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses” (GIL, 2002, p. 41). Esse conceito é utilizado, visto que a literatura acerca das práticas contábeis nas entidades desportivas ainda é incipiente e pretende-se desenvolver um maior aprofundamento na questão “popularidade *versus* desempenho” devido à importância do esporte futebol na sociedade brasileira, bem como sua relevância enquanto setor na economia.

No que consiste aos procedimentos efetuou-se inicialmente uma pesquisa bibliográfica junto a livros, artigos, periódicos, bem como dissertações e teses que contribuíram para o embasamento teórico do tema proposto. Segundo Beuren (2003), realizar uma pesquisa bibliográfica é parte obrigatória, pois a partir disto é tornada conhecida a produção científica

existente acerca do tema. Tal procedimento contribuiu para a consolidação do marco teórico da pesquisa.

Outro procedimento adotado foi a pesquisa documental, na qual parte dos documentos aproveitados na pesquisa foram coletados de fontes mais diversificadas (GIL, 2002). Nesse contexto, as fontes documentais são secundárias, constituídas dos demonstrativos financeiros obtidos nos websites dos clubes de futebol listados na 1ª divisão do Campeonato Brasileiro de futebol organizado pela CBF no ano de 2012 e da pesquisa de popularidade dos clubes de futebol intitulada de “1ª Pesquisa PLURI sobre o Potencial de Consumo das Torcidas Brasileiras – Parte I: O tamanho das Torcidas”, elaborada pela empresa de consultoria financeira Pluri Consultoria, também no ano de 2012.

O estudo tem abordagem qualitativa, uma vez que “concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado” (BEUREN, 2003, p.92), efetuando-se a análise econômico-financeira das demonstrações contábeis dos clubes de futebol na perspectiva de relacionar seus resultados com o nível de popularidade.

O foco do estudo está na análise dos demonstrativos contábeis destas agremiações, utilizando-se de indicadores econômico-financeiros de liquidez, estrutura de capital e rentabilidade, para medir o desempenho dos clubes de futebol. O universo da pesquisa são os 20 (vinte) clubes participantes da Série A do Campeonato Brasileiro de 2012 e a base documental são os demonstrativos financeiros do exercício financeiro findo em 2011. A amostra é composta por 18 (dezoito) entidades, visto que duas não apresentaram todas as demonstrações que foram utilizadas na realização do estudo.

A amostra intencional dos clubes, que foi decidida após a análise do universo da pesquisa, deu-se por se tratar de clubes que compõem a elite do futebol brasileiro. Notadamente, o nível mais importante daquele que é o esporte mais popular do país e, conseqüentemente, o que possui a maior visibilidade e, em tese, as maiores torcidas. Atrelado a isso, pode-se inferir que são as organizações que possuem a maior relevância econômica no meio esportivo, pois são as que movimentam a maior quantidade de recursos.

## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 Análise econômico-financeira dos clubes**

Nesta seção foi realizada a análise dos demonstrativos financeiros dos clubes presentes na primeira divisão do Campeonato Brasileiro do ano de 2012 com a elaboração dos índices econômicos e financeiros de cada entidade, e considerando a adoção de índices médios, conforme demonstrado na Tabela 01, revelaram-se as equipes com melhores desempenhos.

**Tabela 1: Valor médio obtido no cálculo dos índices.**

<b>Indicador</b>	<b>Valor Médio</b>
Liquidez Corrente (LC)	0,379
Liquidez Geral (LG)	0,373
Participação de Capitais de Terceiros Sobre Recursos Totais (PCT)	1,221
Garantia de Capital Próprio ao Capital de Terceiros (GCP)	0,135
Composição do Endividamento (CE)	0,497
Endividamento Geral (EG)	1,168
Imobilização de Recursos Não Correntes (IRNC)	1,180
Retorno Sobre o Investimento (ROI)	-0,093
Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (ROE)	-1,731

Índice de Lucratividade (IL)	-0,351
------------------------------	--------

Fonte: Elaborado pelo autor.

No indicador de Liquidez Corrente (LC), que expressa a disponibilidade dos recursos de curto prazo em relação às dívidas de curto prazo, dez clubes ficaram com índices acima do valor médio e oito com valores abaixo, dentre os quais se podem destacar o clube Corinthians com o maior índice (0,652), e os clubes Ponte Preta e Náutico que apresentaram os menores indicadores, nos valores de 0,036 e 0,013, respectivamente.

Um fato relevante é a constatação de que nenhuma das 18 equipes possuem índice superior a 1, o que representa a situação de Capital Circulante Líquido negativo, indicando que as entidades não possuem recursos suficientes para saldar suas dívidas de curto prazo.

A Liquidez Geral (LG), que representa o Ativo Circulante adicionado do Realizável a Longo Prazo, em relação com o Passivo Circulante somado com o Exigível a Longo Prazo, obteve oito clubes que ficaram acima da média e dez que ficaram abaixo desse valor. Apenas o clube Palmeiras (1,085) possui o índice maior que 1, que indica a situação favorável, na qual há recursos no Ativo Circulante e no Realizável a Longo Prazo que cobrem o Passivo Circulante e o Exigível a Longo prazo em sua totalidade.

O índice de Participação de Capitais de Terceiros Sobre Recursos Totais (PCT), que mede o quanto o ativo é financiado pelo capital de terceiros, os valores satisfatórios são os que estão abaixo da média, visto que se busca o menor valor possível para o índice. Constatou-se que 12 clubes obtiveram a marca de estar abaixo do valor médio e seis clubes com valores acima.

Verificou-se que do total, oito clubes possuem o indicador de Participação de Capitais de Terceiros Sobre Recursos Totais acima de 1, o que significa que o ativo dessas entidades é completamente financiado com capital de terceiros, comprometendo a saúde financeira desses clubes.

Para a Garantia de Capital Próprio ao Capital de Terceiros (GCP), responsável por indicar a porcentagem do capital próprio que cobre o capital de terceiros, seis clubes atingiram valores acima e 12 estiveram abaixo da média. Salienta-se que do todo, oito entidades produziram índices negativos devido à ocorrência de Passivo a Descoberto.

Outro indicador utilizado foi o de Composição do Endividamento (CE), que demonstra a porcentagem de dívidas de curto prazo em relação às exigibilidades totais e devido a esse fato, é mais um indicador em que se busca o menor valor possível, visto que quanto menor o índice, menor a concentração de dívidas de curto prazo, melhorando a saúde financeira da entidade. Entre os clubes da amostra, nove estiveram abaixo do valor médio e nove com valores acima.

Dentre esses, pode-se destacar o clube Fluminense que possui o menor valor para o indicador, com 0,259, o que representa que a maior parte de suas dívidas é de longo prazo. Outro destaque é o clube Ponte Preta, que possui o maior índice, chegando ao número de 0,954, ou seja, quase a totalidade de suas dívidas é de curto prazo, o que representa uma situação perigosa para a entidade, esse resultado está coerente com baixo Índice de Liquidez Corrente identificado pelo clube, apresentado anteriormente.

No índice de Endividamento Geral (EG), que busca medir a proporção do ativo total financiado com recursos de terceiros e que também se busca o menor valor possível, 13 clubes da amostra ficaram com números abaixo da média e cinco ficaram acima. Evidencia-se que o clube Náutico produziu o menor índice, no valor de 0,357, o que mostra uma situação em que menos da metade do total do seu ativo é financiado por terceiros. Salienta-se também

o clube Ponte Preta, que expressa o valor de 3,336, ou seja, todos os recursos do seu ativo são financiados pelo capital de terceiros.

Quanto à Imobilização de Recursos Não Correntes (IRNC), responsável por medir a porcentagem de recursos de longo prazo investidos em imobilizado, foi encontrado o índice médio no valor de -10,472, contudo, observou-se uma anomalia no resultado do clube Palmeiras (-208,553), devido ao elevado valor do passivo a descoberto que supera o seu exigível a longo prazo. Sendo assim, ao descartá-lo, encontra-se o valor índice médio de 1,180. Seis clubes obtiveram índices inferiores à média, que é o número considerado satisfatório, visto que se busca o menor valor para o presente indicador, e dez produziram índices superiores à média.

No índice de Retorno Sobre o Investimento (ROI), que demonstra o quanto foi gerado de riqueza em relação ao montante investido no ativo da entidade, 12 clubes conseguiram ficar acima da média e os outros seis ficaram abaixo. A média foi apresentada com valor negativo devido à maioria das entidades da amostra terem apresentado prejuízo no exercício estudado, mas também foi constatado que os clubes Corinthians (0,007), Santos (0,041), São Paulo (0,0004) e Vasco (0,014) apresentaram índices positivos, o que indica que obtiveram lucro no exercício.

O indicador de Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (ROE), que mede a riqueza gerada em relação ao que foi investido com capital próprio da empresa, apresentou 15 clubes que atingiram valores acima da média e três abaixo desse valor. No cálculo deste índice, destaca-se o caso dos clubes Bahia, Botafogo, Fluminense, Palmeiras, Ponte Preta, Portuguesa e Vasco, os quais há valores positivos para o índice, mas isto se dá devido à presença de prejuízo no exercício e Passivo a Descoberto. Os outros clubes com índices positivos, mas sem nenhuma ressalva são Corinthians (0,079) e São Paulo (0,0009).

O cálculo do índice de Lucratividade (IL), que representa a margem de lucro auferido sobre as receitas líquidas, apresentou 13 clubes se estabeleceram acima do valor médio e cinco que estiveram abaixo. Apesar de apresentar média negativa, onde se pode notar que a maioria das entidades obteve prejuízo no exercício, quatro clubes apresentaram indicadores positivos, os quais são Corinthians (0,019), Santos (0,039), São Paulo (0,0009) e Vasco (0,026).

Ao efetuar a análise dos demonstrativos através dos indicadores econômicos e financeiros, notou-se que os clubes operam, em muitos casos, em situação de risco, visto a grande quantidade de entidades que obtiveram prejuízo no exercício e que possuem a maior parte de seus recursos advindo do capital de terceiros.

A Tabela 02, a seguir, apresenta de modo resumido o desempenho econômico-financeiro dos clubes, tomando como base os indicadores médios. Para tal foi estabelecido um escore binário no qual se atribui *um* (1) para os clubes acima da média e *zero* (0) para aqueles abaixo da média.

**Tabela 2: Escores obtidos no cálculo dos índices.**

Clubes	LC	LG	PCT	GCP	CE	EG	IRNC	ROI	ROE	IL	Total
São Paulo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Flamengo	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	9
Corinthians	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	8
Internacional	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	8
Palmeiras	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	8
Atlético-MG	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	7
Coritiba	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	7
Cruzeiro	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	6

Náutico	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	6
Figueirense	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	5
Portuguesa	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	5
Vasco	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	5
Bahia	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	4
Fluminense	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	4
Grêmio	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	4
Santos	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3
Botafogo	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	2
Ponte Preta	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para o grupo de índices de Liquidez e de Rentabilidade, os valores satisfatórios são aqueles que estiveram acima da média, ou seja, quanto maiores, melhor. Já para os índices de Estrutura de Capital (ou de Endividamento), tem-se que o resultado buscado é o que está abaixo da média, visto que se buscam os menores valores. A exceção neste grupamento é o índice de Garantia de Capital Próprio ao Capital de Terceiros, que se procura obter o maior valor.

Foi observado que o São Paulo foi o que obteve o melhor desempenho dentre todos os clubes da amostra, atingindo a pontuação máxima, seguido pelo Flamengo, com um ponto a menos. Nas últimas posições estão os clubes Botafogo e Ponte Preta conseguindo apenas dois pontos.

Pode-se inferir também que há alguns clubes que operam em situação diferente da citada anteriormente, visto que apresentaram resultado positivo e estão se estruturando para mudar a situação deficitária em que se apresentavam nos exercícios anteriores. Tais mudanças se deram devido à profissionalização da administração e do controle mais rígido da legislação que rege o meio esportivo.

#### 4.2 Ranking de Desempenho versus Ranking de Torcidas

Após a identificação do desempenho econômico-financeiro dos clubes, esta etapa do estudo procura efetuar uma comparação destes resultados com a pesquisa elaborada pela empresa Pluri Consultoria, publicada em seu *website* no ano de 2012 e divulgada nos maiores veículos de imprensa esportiva que estabeleceu um *ranking* de popularidade dos clubes.

**Tabela 3: Ranking das Torcidas**

Clube	Posição	Estimativa de torcedores*
Flamengo	1°	29,2
Corinthians	2°	25,1
São Paulo	3°	16,2
Palmeiras	4°	12,3
Vasco	5°	8,8
Grêmio	6°	6,7
Cruzeiro	7°	6,6
Internacional	8°	5,8
Santos	9°	5,3
Atlético-MG	10°	4,6
Botafogo	11°	2,8
Fluminense	12°	2,8
Bahia	13°	2,4
Coritiba	18°	1,1
Náutico	21°	0,8
Figueirense	25°	0,4
Ponte Preta	29°	0,2

Portuguesa	30°	0,1
------------	-----	-----

Fonte: Adaptado de Pluri Consultoria (2012).

\* Em milhões

A Tabela 04 apresenta um resumo da relação feita entre o desempenho econômico-financeiro *versus* o *ranking* de torcidas.

**Tabela 4: Desempenho *versus* Torcidas**

Clubes	Desempenho Financeiro	Ranking Torcidas
São Paulo	1°	3°
Flamengo	2°	1°
Corinthians	3°	2°
Internacional	4°	8°
Palmeiras	5°	4°
Atlético-MG	6°	10°
Coritiba	7°	18°
Cruzeiro	8°	7°
Náutico	9°	21°
Figueirense	10°	25°
Portuguesa	11°	30°
Vasco	12°	5°
Bahia	13°	13°
Fluminense	14°	12°
Grêmio	15°	6°
Santos	16°	9°
Botafogo	17°	11°
Ponte Preta	18°	29°

Fonte: Adaptado de Pluri Consultoria (2012).

Na comparação entre os *rankings* é possível notar que quatro dos cinco clubes de maior torcida (São Paulo, Flamengo, Corinthians e Palmeiras) estão também situados entre os cinco clubes que obtiveram os melhores desempenhos econômico-financeiros e que abaixo disso, nota-se uma disparidade entre as posições. Há tanto clubes com torcida menor nas melhores posições, como clubes de grande torcida nas piores colocações.

Pode-se inferir que a torcida é muito importante no desempenho econômico e financeiro do clube, visto que é uma grande fonte de receitas em várias vertentes, como bilheteria dos jogos, venda de produtos licenciados, programas de sócio-torcedor, entre outras, contudo essa relação com a saúde econômico-financeira ocorre apenas parcialmente, uma vez que clubes como Vasco, Grêmio e Santos estão entre os 9 mais populares e também entre os 9 com pior desempenho econômico-financeiro.

O fraco desempenho de alguns clubes com grande torcida pode ser explicado pela falta de interesse e investimento na capacidade mercadológica de seus torcedores. Outro fator a ser considerado é a falta de profissionalização dos gestores, que além de não possuir a visão de utilizar seus torcedores como fator de geração de receitas, também não conseguem administrar os recursos que o clube já possui.

## 5. CONCLUSÕES

A pesquisa teve como propósito relacionar o desempenho econômico-financeiro das entidades do futebol com o tamanho de suas torcidas. Para alcançar o objetivo, buscou-se primeiramente identificar os clubes que obtiveram o melhor desempenho econômico e financeiro através da análise de suas demonstrações contábeis, por meio do cálculo de índices.

Descobriu-se que os clubes São Paulo, Flamengo e Corinthians, respectivamente, obtiveram os melhores resultados e que os clubes Ponte Preta, Botafogo e Santos, respectivamente, foram os que apresentaram os piores indicadores.

No segundo momento, utilizou-se o *ranking* de torcidas elaborado pela empresa Pluri Consultoria, para identificar os clubes mais populares e assim fazer a comparação com a classificação de desempenho encontrada pelos desdobramentos do presente estudo.

Após o cotejo entre os *rankings*, foi possível notar que a torcida influencia positivamente no desempenho econômico e financeiro dos clubes, visto que os três primeiros colocados da classificação de desempenho são também os três clubes mais populares do Brasil.

Abaixo disso é notável uma maior diferença entre as duas classificações, mas que pode ser explicado pelo que também foi apurado na pesquisa, que é o fato de que a profissionalização da gestão das entidades ainda é incipiente, o que faz com que não se enxergue a capacidade econômica das suas torcidas.

A pesquisa contribui para um melhor entendimento da relação das torcidas com os clubes de futebol e na sua capacidade econômica que pode ser aproveitada para geração de receitas. O estudo também colabora para a modernização da gestão do futebol, visto que corrobora com a ideia de que com a profissionalização, há uma melhor administração de recursos e, conseqüentemente, melhor desempenho.

A limitação do estudo esteve na análise de apenas um exercício financeiro e na falta de publicações das demonstrações completas de duas entidades, fazendo com que não fosse possível analisar todo o universo da pesquisa. Sugere-se para pesquisas futuras a utilização de mais de um exercício financeiro para avaliar os efeitos da utilização das torcidas como fator de alavancagem do desempenho dos clubes ao longo dos anos.

## REFERÊNCIAS

ADAMOWICZ, E. C. ; SAMPAIO, M. E. de C. e S. ; BARBOZA, A. O. Reconhecimento de padrões na análise econômico-financeira de empresas. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 22., 2002, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ABEPRO, 2002. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002\\_TR62\\_0913.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR62_0913.pdf)>. Acesso em: 10 jan. 2013.

AMADOR, R. P. **Avaliação de empresas: uma aplicação aos clubes de futebol**. 2004. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa Multiinstitucional e Interregional de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal de Pernambuco, Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Brasília. Disponível em: <[http://www.ludopedio.com.br/rc/upload/files/171814\\_Amador%20\(M\)%20-%20Avaliacao%20de%20empresas\\_%20uma%20aplicacao%20aos%20clubes%20de%20futebol.pdf](http://www.ludopedio.com.br/rc/upload/files/171814_Amador%20(M)%20-%20Avaliacao%20de%20empresas_%20uma%20aplicacao%20aos%20clubes%20de%20futebol.pdf)>. Acesso em: 05 jan. 2013.

BENZAZZI, J. R. de S. C. ; BORGES, C. N. Emoção, exposição e vendas: análise do patrocínio realizado por marcas de artigos esportivos no futebol brasileiro. *In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, 6., 2009, Resende. **Anais...** Resende: AEDB, 2009. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos09/147\\_Marketing%20no%20esporte%20final%20com%20autores.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos09/147_Marketing%20no%20esporte%20final%20com%20autores.pdf)>. Acesso em: 21 jan. 2013.

BEUREN, Ilse Maria. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.



BRASIL. Medida Provisória nº 79, de 27 de novembro de 2002. Dispõe sobre o direito ao ressarcimento dos custos de formação de atleta não profissional e a exploração comercial da imagem do atleta profissional, impõe vedações ao exercício de cargo ou função executiva em entidade de administração de desporto profissional, fixa normas de segurança nos estádios, adapta o tratamento diferenciado do desporto profissional à Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 - Código Civil, estabelece diretrizes para o cumprimento da obrigação constante do art. 46-A da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, altera o art. 8º da Lei nº 10.359, de 27 de dezembro de 2001, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 28 nov. 2002. Seção 1, p. 3-4. Disponível em: <<http://www.in.gov.br/visualiza/index.jsp?data=28/11/2002&jornal=1&pagina=3&totalArquivos=384>>. Acesso em 06 jan. 2013.

BRASIL. Lei nº 10.671, de 15 de maio de 2003. Dispõe sobre o Estatuto de Defesa do Torcedor e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 16 mai. 2003. Seção 1, p. 1-3. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/L10.671.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.671.htm)>. Acesso em: 04 jan. 2013.

CARDOSO, V. I. da C. ; MAIA, A. B. G. R. ; PONTE, V. M. R. Práticas de *disclosure* do ativo intangível em clubes de futebol. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 12., 2012, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2012. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos122012/379.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2012.

DANTAS, J. A. ; ZENDERSKY, H. C ; SANTOS, S. C. dos ; NIYAMA, J. K. A dualidade entre os benefícios do *disclosure* e a relutância das organizações em aumentar o grau de evidenciação. **E & G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 56-76, dez. 2005. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/viewArticle/40>>. Acesso em: 09 jan. 2013.

DANTAS, M. G. S. ; BOENTE, D. R. A eficiência financeira e esportiva dos maiores clubes de futebol europeus utilizando a análise envoltória de dados. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 5, n. 13, p. 75-90, 2011. Disponível em: <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rco/v5n13/v5n13a06.pdf>>. Acesso em 21 dez. 2012.

DANTAS, M. G. da S. ; SILVA, J. A. ; BOENTE, D. R. Detecção de outliers no desempenho econômico-financeiro do Sport Club Corinthians Paulista no período 2008 a 2010. **Revista Ambiente Contábil**, Natal, v. 3, n. 2, p. 17-33, jul./dez. 2011. Disponível em: <<http://www.ccsa.ufrn.br/ojs/index.php/ambiente/article/view/165>>. Acesso em: 07 jan. 2013.

FERNANDES, L. F. F. **A gestão dos clubes de futebol como clube empresa: estratégias de negócio**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2832/000282018.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 07 nov. 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HOLANDA, A. P. ; MENESES, A. F. ; MAPURUNGA, P. V. R. ; DE LUCA, M. M. M. ; COELHO, A. C. D. Determinantes do nível de *disclosure* em clubes brasileiros de futebol. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online)**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 2-17, jan./abr. 2012. Disponível em: <[http://www.sergiomariz.com/mcc.uerj/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_details&id=359&Itemid=51](http://www.sergiomariz.com/mcc.uerj/index.php?option=com_docman&task=doc_details&id=359&Itemid=51)>. Acesso em: 13 out. 2012.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LEONCINI, M. P. ; SILVA, M. T. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 12, n. 1, p. 11-23, jan./abr. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v12n1/a03v12n1.pdf>>. Acesso em: 21 jan. 2013.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis**: contabilidade empresarial. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, A. A. de ; SILVA, A. R. da ; ZUCCARI, S. M. de P. ; RIOS, R. P. A análise das demonstrações contábeis e sua importância para evidenciar a situação econômica e financeira das organizações. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, São Roque, v. 1, n. 1, p. 1-13, 2010. Disponível em: <[http://www.facsaroque.br/novo/publicacoes/pdfs/ricardo\\_alessandro.pdf](http://www.facsaroque.br/novo/publicacoes/pdfs/ricardo_alessandro.pdf)>. Acesso em: 10 jan. 2013.

PEREIRA, C. A. ; RESENDE, A. J. ; CORRAR, L. J. ; LIMA, E. M. A gestão estratégica de clubes de futebol: uma análise da correlação entre performance esportiva e resultado operacional. *In*: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 4., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2004. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos42004/336.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2012.

PLURI CONSULTORIA. 1ª Pesquisa Pluri sobre o potencial de consumo das torcidas brasileiras parte I: o tamanho das torcidas. Curitiba. 2012. Disponível em: <<http://www.pluriconsultoria.com.br>>. Acesso em 03 nov. 2012.

RESENDE, A. J. ; CUSTÓDIO, R. dos S. Uma Análise da Evidenciação dos Direitos Federativos nas Demonstrações Contábeis dos Clubes de Futebol Brasileiros. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, v. 6, n. 3, art. 1, p. 229-245, jul./set. 2012. Disponível em: <[www.repec.org.br](http://www.repec.org.br)>. Acesso em: 04 jan. 2013.

RODRIGUES, F. X. F. O programa “Sócio-Torcedor” do Sport Club Internacional. **Aurora. Revista de Arte, Mídia e Política**, São Paulo, n.9, p. 128-138, 2010. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/aurora/article/view/3788>>. Acesso em: 21 jan. 2013.

SANTOS, A. C. dos; BENTO, D. L. da S.; RESENDE, A. L. Abertura de capitais: uma análise das possibilidades dos clubes de futebol brasileiros. *In*: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 11.; CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 8., 2011, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2011. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos112011/546.pdf>>. Acesso em: 04 jan. 2013.

SANTOS, A. F. dos. **Aplicação da análise envoltória de dados no estudo comparativo entre gestão econômico-financeira dos clubes de futebol versus desempenho no ranking de clubes da CBF**. 2010. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Universidade Regional de Blumenau. Blumenau. Disponível em: <[http://proxy.furb.br/tede/tde\\_arquivos/1/TDE-2012-02-13T111321Z-671/Publico/Diss%20Ananias%20Francisco%20dos%20Santos.pdf](http://proxy.furb.br/tede/tde_arquivos/1/TDE-2012-02-13T111321Z-671/Publico/Diss%20Ananias%20Francisco%20dos%20Santos.pdf)>. Acesso em: 07 nov. 2012.

SILVA, C. V. D. G. F. **Administração esportiva: uma comparação da competitividade do futebol brasileiro com o futebol europeu (G-5) usando métodos quantitativos**. 2006. Dissertação (Mestrado profissionalizante em Administração) – Programa de Pós-graduação e Pesquisa em Administração e Economia, Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro. Disponível em: <[http://www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/ADM\\_claudiosilva\\_nov.pdf](http://www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/ADM_claudiosilva_nov.pdf)>. Acesso em: 06 jan. 2013.

SILVA, J. A. F. da ; CARVALHO, F. A. A. de. Evidenciação e desempenho em organizações desportivas: um estudo empírico sobre clubes de futebol. **Revista de Contabilidade e Organizações – FEARP/USP**, São Paulo, v. 3, n. 6, p. 96-116, maio/ago. 2009. Disponível em: <<http://www.rco.usp.br/index.php/rco/article/view/69/81>>. Acesso em: 30 out. 2012.

SILVA, W. A. C. ; SILVA, M. do N. ; LARA, J. E. ; OLIVEIRA, S. L. de. Análise dos determinantes da lealdade às lojas temáticas de torcedores do Atlético e Cruzeiro. *In*: ENCONTRONACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUCAO, 31., 2011, Belo Horizonte. Anais... Rio de Janeiro: ABEPRO, 2011. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011\\_TN\\_STO\\_139\\_880\\_18241.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STO_139_880_18241.pdf)>. Acesso em: 20 abr. 2013.