

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

GUILHERME DA SILVA BREZOLIN

**ANÁLISE ECOMÔNICO-FINANCEIRA DO PERÍODO DE 2014 A 2017 DOS
CLUBES DE FUTEBOL BRASILEIROS QUE ADERIRAM AO PROFUT**

CAXIAS DO SUL

2018

GUILHERME DA SILVA BREZOLIN

**ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA DO PERÍODO DE 2014 A 2017 DOS
CLUBES DE FUTEBOL BRASILEIROS QUE ADERIRAM AO PROFUT**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel em
Ciências Contábeis da Universidade de
Caxias do Sul

Orientador TCC I: Prof. Dr. Fernando Luís
Bertolla
Orientador TCC II: Prof. Ma. Sinara
Jaroseski

CAXIAS DO SUL

2018

GUILHERME DA SILVA BREZOLIN

**ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA DO PERÍODO DE 2014 A 2017 DOS
CLUBES DE FUTEBOL BRASILEIROS QUE ADERIRAM AO PROFUT**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel em
Ciências Contábeis da Universidade de
Caxias do Sul

Orientador TCC I: Prof. Dr. Fernando Luís
Bertolla

Orientador TCC II: Prof. Ma. Sinara
Jaroseski

Aprovado (a) em ____/____/____

Banca Examinadora:

Presidente

Prof. Ma. Sinara Jaroseski
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Examinadores:

Prof. Dra. Marlei Salete Mecca
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Dr. Alex Eckert
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Dedico a todos vocês, que sempre estiveram ao meu lado, me incentivando, em especial a meus pais Vera e Hilário, minha irmã Franciele e minha namorada Gleice que muito contribuíram e apoiaram para que este trabalho atingisse seus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Quero expressar meus agradecimentos a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, colaboraram para que este trabalho fosse realizado. Em especial aos meus orientadores, Prof. Dr. Fernando Luis Bertolla e Prof. Ma. Sinara Jaroseski, pela competência e orientação durante todo o desenvolvimento desta monografia. Agradeço de forma toda especial, meus pais, minha irmã e minha namorada pela compreensão, amor, paciência e apoio a mim dedicados, que foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho, esforçando-se para que este objetivo da minha vida fosse concluído com sucesso e que nos momentos de dificuldades, resgataram o ânimo para que esta etapa obtivesse êxito.

“Procure ser um homem de valor, em vez de ser um homem de sucesso”.

Albert Einstein

RESUMO

No ano de 2015 foi promulgada a Lei 13.155/15 – Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro, conhecida popularmente como PROFUT, que trouxe importantes mudanças nas práticas de gestão das equipes do futebol brasileiro, bem como a possibilidade de parcelamento das dívidas fiscais e tributárias em até 240 meses. Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo, observar os efeitos e alterações geradas pelo programa de modernização na situação econômico-financeira dos clubes que aderiram ao parcelamento. Para tanto foi utilizada a técnica de pesquisa bibliográfica a fim de conceituar a história do futebol e sua origem no Brasil, as leis e as normas contábeis aplicadas aos clubes de futebol, gestão de clubes de futebol, análise das demonstrações contábeis bem como indicadores econômicos e financeiros. Posteriormente foi aplicada a pesquisa documental com intuito de explorar os resultados encontrados através dos cálculos dos indicadores econômicos e financeiros aplicados nesta pesquisa. A abordagem do problema foi definida como qualitativa e quantitativa, onde foram coletados dados nas demonstrações contábeis publicadas dos clubes, pertinentes a utilização no cálculo dos indicadores, após o cálculo dos indicadores, foi aplicada a técnica estatística de variância Teste-T por meio do uso da ferramenta *Microsoft Excel* para posterior análise. Por fim, concluiu-se que apenas o índice de rentabilidade Giro do Ativo obteve percentual de relevância devido às alterações promovidas pelo PROFUT e os demais indicadores não sofreram grandes variações indicando que no período inicial de vigência da Lei 13.155/15, não ocorreram melhorias significativas na situação econômica e financeira das equipes analisadas, contrapondo a expectativa gerada pela implementação do programa ao futebol nacional.

Palavras-chave: Indicadores econômicos e financeiros. PROFUT. Demonstrações contábeis. Gestão. Clubes de Futebol Brasileiros.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Gestão Estratégica para Clubes de Futebol	29
--	----

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 – Indicadores de Liquidez.....	34
Quadro 2 – Indicadores de Endividamento	36
Quadro 3 – Indicadores de Rentabilidade	38
Quadro 4 – Ciclos e Prazos Médios	40
Quadro 5 – Caracterização dos Clubes	45

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 – Teste-T	46
Tabela 2 – Índices de Liquidez.....	47
Tabela 3 – Indicadores de Liquidez.....	49
Tabela 4 – Índices de Endividamento	51
Tabela 5 – Indicadores de Endividamento	54
Tabela 6 – Índices de Rentabilidade	55
Tabela 7 – Indicadores de Rentabilidade	57

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

a.C	antes de Cristo
CBF	Confederação Brasileira de Futebol
CDB	Certificado de Depósito Bancário
CE	Ciclo Econômico
CF	Ciclo Financeiro
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CO	Ciclo Operacional
Dr.	doutor
Ed	edição
FIFA	Federação Internacional de Futebol
ITG	Interpretação Técnica Geral
Ma.	Mestra
nº.	número
NBC	Norma Brasileira de Contabilidade
p.	página
PMPC	Prazo Médio de Pagamento das Compras
PMRE	Prazo Médio de Rotatividade dos Estoques
PMRV	Prazo Médio de Recebimento de Vendas
prof.	professor
PROFUT	Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro
v.	volume

LISTA DE SÍMBOLOS

cm	centímetro
%	por cento
R\$	reais

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	13
1.2	TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA	15
1.3	OBJETIVOS	17
1.3.1	Objetivo geral	17
1.3.2	Objetivos específicos	17
1.4	ESTRUTURA DO ESTUDO	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	HISTÓRIA DO FUTEBOL E SUA ORIGEM NO BRASIL	19
2.2	LEIS APLICADAS AOS CLUBES DE FUTEBOL	22
2.3	NORMAS BRASILEIRAS DE CONTABILIDADE APLICADAS AO FUTEBOL.....	26
2.4	GESTÃO DE CLUBES DE FUTEBOL.....	28
2.5	ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	30
2.6	INDICADORES ECONÔMICOS E FINANCEIROS	32
2.6.1	Índices de Liquidez	33
2.6.2	Indicadores de Estrutura de Capital ou Endividamento	35
2.6.3	Índices de Rentabilidade	37
2.6.4	Ciclo Operacional, Ciclo Econômico e Ciclo Financeiro	39
3	METODOLOGIA	41
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	41
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	42
4	A ANÁLISE ECONOMICO-FINANCEIRA EM CLUBES DE FUTEBOL... 44	44
4.1	CARACTERIZAÇÃO DOS CLUBES DE FUTEBOL	44
4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS	46
4.2.1	Índices de Liquidez	47
4.2.2	Índices de Endividamento	50
4.2.3	Índices de Rentabilidade	55

5	CONCLUSÃO	59
	REFERÊNCIAS	61

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Para Aquino (2002), segundo levantamentos realizados por historiadores e arqueólogos no Egito e na Babilônia, há notícias de que nesses primeiros centros de civilização de forma pioneira praticava-se algo que se assemelha ao futebol. Porém, diversas culturas apresentam alguma alusão a esse esporte, e acredita-se que o mesmo de fato iniciou na Inglaterra.

Conforme Frisseli e Mantovani (1999), uma verdadeira organização de futebol como esporte começou a surgir em 1857 na Inglaterra, onde ocorreu a fundação do primeiro clube da história. De acordo com Nascimento (2013), a popularidade crescente dos jogos de futebol converteu de forma rápida os clubes ingleses em focos atrativos para aplicação do excesso dos recursos econômicos originados pela industrialização.

Atualmente o futebol é o esporte mais popular do mundo. No Brasil é tratado como paixão nacional, atividade que mexe com os sentimentos da população em geral, independentemente de condição financeira e classes sociais, unindo todos em favor de um time ou seleção nacional. Tem como principais competições nacionais, o Campeonato Brasileiro e a Copa do Brasil, e, em âmbito mundial, a seleção nacional é detentora da maior quantidade de conquistas de Copa do Mundo com cinco títulos, o que demonstra o fascínio da sociedade brasileira para com este esporte (BREY FILHO, 2016).

Considerados os números absolutos, o futebol é o esporte mais popular do mundo. O censo de atletas realizado em 2007 pela *Fédération Internationale de Football* (FIFA) registrou 265 milhões de praticantes em atividade de ambos os sexos. Segundo a FIFA, há 5 milhões de profissionais trabalhando no mundo como árbitros, técnicos, assistentes e funcionários de clubes de futebol. A torcida global soma mais de 1 bilhão de pessoas, espalhadas nos mais de 209 países e/ou territórios (NASCIMENTO, 2013, p.50).

Ao longo dos anos o futebol foi se tornando empresarial, deixando de ser visto apenas como entretenimento, e, à medida que ia crescendo, o dinheiro foi se interligando a prática profissional. Nos dias de hoje, esse esporte é capaz de girar cifras milionárias, tanto com transações de jogadores, como com premiações e

arrecadação com vendas de ingressos e produtos oficiais aos aficionados (BREY FILHO, 2016).

Segundo Nascimento (2013), tendo como base o estudo realizado pela empresa BDO RCS Auditores Independentes, indica-se que as receitas dos clubes brasileiros estão evoluindo, atingindo em 2011 um volume de 2,7 bilhões de reais, apresentando um incremento de 235% em relação a 2003.

Conforme Silva, Teixeira e Niyama (2009), devido à importância do esporte para a economia brasileira, cada vez mais se busca informações sobre a gestão das entidades desportivas. As discussões sobre a viabilidade financeira de alguns clubes, o elevado endividamento, a falta de controle financeiro e os problemas de governança corporativa alertam para a relevância da contabilidade para estas entidades.

A NBC T 10.13, que dispõe sobre os aspectos contábeis específicos em entidades desportivas profissionais estabelece critérios e métodos particulares de avaliação, de registros contábeis, e de estruturação das demonstrações contábeis das instituições de futebol profissional e demais práticas desportivas profissionais. Aplicam-se também às confederações, federações, clubes, ligas, sindicatos, associações, entidades controladas, coligadas e outras que, direta ou indiretamente, estejam ligadas à exploração da atividade desportiva profissional. Recentemente esta NBC foi substituída pela ITG 2003, que aborda os mesmos aspectos de forma semelhante.

Mesmo atendendo as especificações regidas pela NBC T 10.13, as equipes são obrigadas conforme a Lei 6.404/76, que dispõe sobre as Sociedades por Ações, a publicar o Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração dos Lucros (*Superávit*) e Prejuízos (*Déficit*) Acumulados, Demonstração dos Fluxos de Caixa, bem como as Notas Explicativas.

Devido à expansão e amplitude de negócio que se tornou o futebol nacional, foi promulgada a Lei 9.615, de 24 de março de 1998, conhecida como Lei Pelé, que trouxe a regulamentação de leis de mercado equiparadas as das empresas privadas, desde então, os clubes passaram a entrar em conformidade com as leis vigentes.

Após essa regulamentação, por conta dos diversos problemas financeiros que acometeram a maioria dos clubes de futebol brasileiros, foi promulgada a Lei 13.155, de 4 de agosto de 2015, Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT), que estabelece princípios

e práticas de responsabilidade fiscal para entidades desportivas profissionais de futebol. O programa propôs um refinanciamento das dívidas fiscais das agremiações em um prazo de 20 anos (240 meses), com redução em 70% das multas e 40% dos juros, em contrapartida, deverão ser cumpridas diversas exigências. Esta foi uma das primeiras iniciativas para gestões mais transparentes e comprometidas nos clubes brasileiros, por conta da lista de obrigações (MAYER, 2017).

Ao final do prazo para adesão ao programa em 2015, cerca de 50 clubes aderiram ao PROFUT, quando a dívida dos times brasileiros com o governo era estimada em torno de cinco bilhões de reais (MAYER,2017). Diante disso, tornou-se relevante o estudo da situação econômica e financeira das equipes após o PROFUT, identificando quais foram os efeitos econômicos gerados pelo processo de modernização da gestão do futebol brasileiro.

Para Lins e Francisco Filho (2012), o objetivo principal da contabilidade é gerar informações relevantes e confiáveis para seus usuários tomadores de decisões. Portanto a análise das demonstrações contábeis tem importância para identificar problemas e melhorias na gestão.

Este estudo justifica-se por aprofundar os conhecimentos sobre este recente programa de modernização que abrange a maioria dos clubes de futebol do país, levando em consideração que este esporte desperta a emoção de grande parte da população nacional, faz com que as informações encontradas no decorrer desta pesquisa possam interessar a muitos usuários que tem curiosidade a respeito da gestão e situação econômica das equipes brasileiras bem como a relevância acadêmica e profissional.

E para tanto, o presente estudo, tem por finalidade, analisar em termos econômicos e financeiros as demonstrações contábeis das equipes de futebol brasileiras listadas entre as dez primeiras do *Ranking* da Confederação Brasileira de Futebol (CBF) de 2017 que aderiram ao PROFUT. E verificar se houve melhora nos índices econômicos dos mesmos após a adesão ao Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro.

1.2 TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

Além de ser um instrumento de controle patrimonial e financeiro, a contabilidade também é uma ferramenta eficiente no auxílio à tomada de decisões

por parte dos gestores. Marion (2012), ressalta que a contabilidade não deve ser feita basicamente visando atender às exigibilidades para com o governo, mas, que o mais importante é auxiliar as pessoas nas tomadas de decisões. Segundo Assaf Neto (2015), é possível, através da análise das demonstrações contábeis, extrair informações a respeito de sua situação econômica e financeira.

Conforme Padoveze e Benedicto (2011), a análise das demonstrações contábeis tem como objetivo a indicação de informações, preferencialmente de dois ou mais períodos, auxiliando ou instrumentalizando gestores, acionistas, clientes, fornecedores, instituições financeiras, governo, investidores, e outros interessados em conhecer a situação da empresa ou tomar decisões. Segundo Lins e Francisco Filho (2012), se utilizada de maneira consciente, à análise das demonstrações pode se tornar um verdadeiro painel de controle da administração para fins gerenciais.

Com tamanha relevância, as demonstrações devem expressar a verdadeira situação da entidade, a fim de que, sua análise traga informações coerentes e não ilusórias, para que assim tomem-se as decisões para com a situação da empresa. Com tudo, para Ludícibus (2015), a evidenciação reitera o dever e compromisso da contabilidade com seus usuários e com seus próprios objetivos, proporcionando uma base adequada para o usuário.

No Brasil existem algumas regulamentações para a prática de futebol profissional, uma delas é a Lei Pelé (Lei 9.615/98), que foi promulgada em 24 de março de 1998 trazendo a obrigatoriedade das equipes se tornarem clubes empresa, acarretando na devida prestação de contas à sociedade.

Em agosto de 2015 foi sancionada a Lei 13.155/2015, popularmente conhecida como PROFUT, que tem como objetivo principal o refinanciamento das dívidas dos clubes. O Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro trouxe uma boa iniciativa para gestões mais responsáveis, pois ao proporcionar a possibilidade de refinanciamento das dívidas com a União, em contrapartida, aqueles que aderirem estariam obrigados a uma série de exigências (MAYER, 2017).

As principais são: utilizar no máximo 80% da receita bruta do clube para o futebol profissional, não atrasar salários ou direitos de imagem, regularizar as ações trabalhistas, não antecipar verbas referentes a período posterior ao fim do mandato, restringir o mandato dos presidentes a no máximo 4 anos e apenas uma reeleição,

comprovar a existência de um conselho fiscal autônomo e também a exigência de um investimento mínimo no futebol feminino (MAYER, 2017).

Para fins de exceção deste estudo, considera-se a relevância do futebol perante a sociedade brasileira, a constante valorização deste mercado e a iniciativa de regulamentar a gestão e responsabilidade fiscal dos clubes brasileiros trazidos pelo PROFUT.

Definiu-se analisar a situação econômico-financeira dos dez primeiros clubes listados no *Ranking* da CBF de 2017 que aderiram ao PROFUT, com base nas demonstrações contábeis do período de 2014 a 2017, a fim de identificar quais foram os efeitos gerados às agremiações que se propuseram a aderir ao programa e ter uma gestão mais transparente.

Com base na delimitação do tema de pesquisa proposto, a questão de pesquisa para o estudo é: Qual o desempenho econômico e financeiro dos clubes brasileiros após aderirem ao PROFUT?

A definição da questão de pesquisa, além de levar em consideração a delimitação do tema, também considerou a necessidade de verificar se a promulgação do Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro gerou algum benefício econômico às equipes.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Analisar a situação econômico-financeira dos clubes de futebol brasileiros após aderirem ao PROFUT.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar o levantamento bibliográfico a fim de elaborar a fundamentação teórica e documental, obtendo dados dos clubes por meio de suas demonstrações contábeis.

- Apresentar o desempenho econômico e financeiro dos clubes.

- Analisar e comparar os índices obtidos, bem como a situação econômico-financeira após a adesão ao PROFUT.

1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

A pesquisa está dividida em cinco capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se uma contextualização do tema, bem como os objetivos, e a questão de pesquisa.

No segundo capítulo, estão expostos aspectos teóricos que fundamentam o futebol e sua regulamentação no Brasil, a gestão de clubes de futebol. Também apresenta-se os principais conceitos de análise das demonstrações contábeis, dos indicadores econômicos e financeiros.

O capítulo três contempla a metodologia usada para o desenvolvimento do estudo, onde são evidenciados os diferentes aspectos metodológicos aplicados.

No quarto capítulo apresenta-se a caracterização dos clubes pertencentes a amostrada definida para o estudo. Neste capítulo estão evidenciados os resultados dos cálculos dos indicadores e do teste estatístico de variância, bem como suas respectivas leituras e análises dos dados encontrados.

Ao final, no quinto capítulo, estão apresentadas as conclusões geradas a partir do estudo realizado. Com base nelas foi possível constatar as alterações na situação econômica e financeira dos clubes que aderiram ao programa de modernização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No presente capítulo, estão expostos aspectos teóricos que fundamentam o futebol e sua regulamentação no Brasil, a gestão de clubes de futebol. Também apresentam-se os principais conceitos de análises das demonstrações contábeis, dos indicadores econômicos e financeiros, assim como a importância destas análises por parte de seus usuários.

2.1 HISTÓRIA DO FUTEBOL E SUA ORIGEM NO BRASIL

Para Aquino (2002), as origens de jogos com bola são muito remotas, mas, de acordo com historiadores os pioneiros na prática de algo semelhante ao futebol são o Egito e a Babilônia. Ainda, conforme Leal (2001), atribui-se a *Yang-Tsé* a invenção do futebol, há aproximadamente 2.500 a.C, onde 8 jogadores disputavam jogos em um campo, com duas estacas ligadas por um fio de seda em cada extremo do campo, com uma bola redonda recheada de cabelo e crina, tal atividade era conhecida como *Tsu-Chú*.

Segundo Godoi e Cardoso (1989), no antigo Oriente surgia um jogo chamado *Kemari*, praticado pelos nobres da corte Imperial Japonesa nos momentos de lazer, era utilizado uma bola feita de fibras de bambu, exercido com muita delicadeza e não havia contagem de pontos, o que leva a crer que o objetivo era aperfeiçoar a arte de chutar a bola, esta seria uma derivação do *Tsu-Chú*.

Nesta mesma linha, na Grécia Antiga era praticado o chamado *Epyskiros* que, de acordo com Aquino (2002), ainda que este esporte não fizesse parte das olimpíadas realizadas de quatro em quatro anos, também era muito popular, porém, são escassas as informações referentes a este jogo com os pés, sem registro de número de jogadores de cada equipe, dimensões do campo e até mesmo como era feita a contagem dos pontos.

Segundo Leal (2001), na Roma antiga, um jogo denominado *Harpastum* era disputado com o propósito de marcar gols na baliza adversária, constituída por duas estacas ligadas por uma fita de seda. Conforme Godoi e Cardoso (1989), era utilizada uma bola de bexiga de boi inflada de ar e revestida com uma capa de couro, chamada *follis*, o campo tinha formato retangular com linhas de metas e linhas de meio-campo, os jogadores deviam realizar passes entre si até tentar um

arremesso que ultrapassasse a linha de meta do adversário, onde ocorreria um ponto para sua equipe, porém, não se tem certeza quanto à utilização dos pés nesta atividade.

De acordo com Giulianotti (2002), os romanos foram os responsáveis pela iniciação dos jogos com bola nos povos conquistados, mas, essas práticas já tinham raízes indígenas como parte das cerimônias religiosas nas regiões do Norte.

Na França o futebol teve seu início através do *Soule*, que para Godoi e Cardoso (1989), alguns historiadores divergem sobre sua origem inicial, se ocorreu primeiro na França ou na Inglaterra, porém, os mesmos afirmam que na França foi introduzido pelos romanos através da presença do Imperador Júlio César nos anos de 58 a 51 a.C., e, apesar de não ter-se conhecimento do real tamanho do campo e o número de jogadores, se tem certeza de que o objetivo era transpor a bola pela linha de meta, demarcada por duas estacas cravadas no chão.

Leal (2001) discorre que na Itália, a derivação do *Harpastum* gerou o *Gioco del Calcio*, onde jogava-se com 27 participantes aos domingos, principalmente próximo do carnaval, o gol delimitava-se entre 2 bastões, era praticado pela elite e pelos altos oficiais da Igreja. Conforme Godoi e Cardoso (1989), o objetivo era fazer a *caccia* (gol) introduzindo a bola de 7 cm de diâmetro através de duas estacas cravadas no chão com rede por trás, que representava a meta adversária, tal atividade ganhou grande popularidade tornando-se desporto nacional.

Ainda, de acordo com Leal (2001), o futebol dentro das características atuais foi estabelecido na Inglaterra em 1823, a partir do *burling* distinguindo-se do *rugby*, já em 1848 houve a unificação das regras, que eram 14 e após houve alguns acréscimos. Ainda, Godoi e Cardoso (1989), comentam que em 26 de outubro de 1863 foi fundada a *Foot-Ball Association*, introduzindo diversas alterações nas regras do jogo e proibindo de uma vez por todas a utilização das mãos na prática do esporte.

Leal (2001) também sustenta que, é evidente o fascínio que a esfera, no caso do futebol a bola, exerce sobre o ser humano, que desde os primórdios de suas gerações, mesmo nas mais novas idades, se divertem jogando, pois com uma bola o homem não está só, e controlá-la, ou mesmo chutá-la constitui um desafio à imaginação e à criatividade.

Segundo Nascimento (2013), a Revolução Industrial Inglesa está diretamente ligada à chegada do futebol no Brasil, assim como a entrada de

empresas britânicas, em especial as ferroviárias, a partir da segunda metade do século XIX, quando se iniciou o processo de industrialização do país. Ainda, de acordo com Aquino (2002), não existe dúvida alguma de que os ingleses foram os precursores de jogos com bola nas praias e capinzais existentes no litoral brasileiro.

Conforme Guterman (2010), um dos principais introdutores do futebol no país foi Charles Miller que era adepto ao drible, uma forma insinuante de superar os zagueiros para chegar ao gol. Miller nasceu em São Paulo, local onde depois de frequentar escolas inglesas retornou e conforme Aquino (2002), trouxe na bagagem duas bolas de couro, chuteiras e calções, e desde então, empenhou-se a divulgar o esporte desconhecido no país naquela época.

Segundo Leal (2001), em 1897, um imigrante de origem alemã, chamado Hans Nobiling, reforçou a implantação do futebol no Brasil, formando o *Nobiling Team*, porém, o primeiro clube de futebol do país foi o Associação Atlética Mackenzie, fundado em 1898, e desde então o esporte se difundiu de forma rápida, sendo praticado pelas classes sociais mais abastadas devido ao alto custo dos uniformes, bolas e equipamentos, que eram importados.

Conforme Aquino (2002), com a fundação dos primeiros clubes de futebol, originou-se a Liga Paulistana de Futebol, que promovia amistosos com times e combinados estrangeiros, além da realização de campeonatos paulistas, com isso, o futebol se expandia, multiplicando-se os clubes voltados para a nova prática esportiva.

Leal (2001), observa que desde o início nos jogos amistosos e campeonatos participavam apenas os membros da elite, oriundos das mais ricas e nobres famílias, no entanto, nos subúrbios das grandes cidades, os jovens menos favorecidos socialmente, praticavam o futebol movidos pela paixão e amor pelo esporte. Aquino (2002), analisa que progressivamente o futebol difundiu-se pelo país, multiplicando-se clubes, federações, ligas e campeonatos, tornando-se cada vez mais, o esporte das multidões.

Este esporte se faz presente com grande relevância na sociedade brasileira atualmente, e, conforme Godoi e Cardoso (1989), o futebol é a maior paixão do povo brasileiro indiscutivelmente, pois desempenha papel de destaque no aspecto socioeconômico no Brasil. Corroborando, Guterman (2010), afirma que o futebol é o maior fenômeno social do Brasil, pois dá significado aos desejos da maioria absoluta dos brasileiros e representa a identidade nacional.

2.2 LEIS APLICADAS AOS CLUBES DE FUTEBOL

Sua primeira regulamentação mais direta ocorreu em 1976 com a denominada Lei do Passe (Lei nº. 6.354/76) posteriormente revogada e substituída pela Lei 12.935/11. Conforme o artigo 1º da Lei do Passe, caracterizava-se o empregador como:

“a associação desportiva que, mediante qualquer modalidade de remuneração, se utilize dos serviços de atletas profissionais de futebol, na forma definida nesta Lei”; e, no artigo 2º, o empregado como: “o atleta que praticar o futebol, sob a subordinação do empregador, como tal definido no artigo 1º mediante remuneração e contrato...” (PLANALTO, 1976).

Ainda, o artigo 11 define o passe do seguinte modo:

Entende-se por passe a importância devida por um empregador a outro, pela cessão do atleta durante vigência do contrato ou depois do seu término, observadas as normas desportivas pertinentes (PLANALTO, 1976).

Outra lei importante para o esporte, posteriormente revogada, foi a Lei 8.672/93 popularmente conhecida como Lei Zico, que trouxe a possibilidade de as agremiações serem gerenciadas por entidades filantrópica, criada com a intenção do governo em transformar os clubes em empresas (SILVA; CARVALHO, 2009).

Em 1998 foi sancionada a Lei Geral sobre os Desportos, conhecida como Lei Pelé (Lei 9.615/98) que extinguiu o passe, impedindo as equipes de negociar seus direitos sobre os atletas, reduzindo consideravelmente a receita dos clubes.

Ainda, o artigo 2 da Lei 9.615/98 determina que:

O desporto, como direito individual, tem como base os princípios:

- I - da soberania, caracterizado pela supremacia nacional na organização da prática desportiva;
- II - da autonomia, definido pela faculdade e liberdade de pessoas físicas e jurídicas organizarem-se para a prática desportiva;
- III - da democratização, garantido em condições de acesso às atividades desportivas sem quaisquer distinções ou formas de discriminação;
- IV - da liberdade, expresso pela livre prática do desporto, de acordo com a capacidade e interesse de cada um, associando-se ou não a entidade do setor;
- V - do direito social, caracterizado pelo dever do Estado em fomentar as práticas desportivas formais e não formais;
- VI - da diferenciação, consubstanciado no tratamento específico dado ao desporto profissional e não profissional;

- VII - da identidade nacional, refletido na proteção e incentivo às manifestações desportivas de criação nacional;
- VIII - da educação, voltado para o desenvolvimento integral do homem como ser autônomo e participante, e fomentado por meio da prioridade dos recursos públicos ao desporto educacional;
- IX - da qualidade, assegurado pela valorização dos resultados desportivos, educativos e dos relacionados à cidadania e ao desenvolvimento físico e moral;
- X - da descentralização, consubstanciado na organização e funcionamento harmônicos de sistemas desportivos diferenciados e autônomos para os níveis federal, estadual, distrital e municipal;
- XI - da segurança, propiciado ao praticante de qualquer modalidade desportiva, quanto a sua integridade física, mental ou sensorial;
- XII - da eficiência, obtido por meio do estímulo à competência desportiva e administrativa (PLANALTO, 1998).

Na mesma linha de criação de regulamentações aplicadas ao futebol profissional, foram estabelecidos o Estatuto do Torcedor e a Lei de Modernização do Futebol, regida pela Lei nº 10.671/03 e Lei nº 10.672/03 respectivamente, sendo esta última, a conversão em Lei da MP nº 79/2002, acarretando em uma significativa alteração na forma de gerir as entidades desportivas.

O Estatuto do Torcedor estabelece normas de defesa e proteção do torcedor, dentre as principais diretrizes estão, a prevenção da violência nos esportes, a definição de torcida organizada, o direito por parte do torcedor à segurança nos eventos, a divulgação da renda e número de pagantes e não pagantes durante a realização do espetáculo, sendo todas criadas com o objetivo de amparar legalmente o torcedor (PLANALTO, 2003).

A Lei 12.935/2011 trouxe a revogação da Lei 6.354/76 e alterou alguns artigos previstos na Lei 9.615/98, como por exemplo, o artigo 31 que em sua redação dispõe:

A entidade de prática desportiva empregadora que estiver com pagamento de salário de atleta profissional em atraso, no todo ou em parte, por período igual ou superior a 3 (três) meses, terá o contrato especial de trabalho desportivo daquele atleta rescindido, ficando o atleta livre para se transferir para qualquer outra entidade de prática desportiva de mesma modalidade, nacional ou internacional, e exigir a cláusula compensatória desportiva e os haveres devidos (PLANATO, 2011).

Já a Lei de Modernização trouxe como ponto importante a regularização por meio de lei, a obrigatoriedade de publicação das demonstrações contábeis devidamente aprovadas por auditores independentes, previstas na medida provisória nº 39/2002. Também, impôs a obrigatoriedade da aprovação das contas em

assembleia geral de associados e a responsabilização dos dirigentes em casos de má gestão dos clubes (PLANALTO, 2003).

A transformação dos clubes em empresas trazida pelas regulamentações expressas anteriormente, gerou uma série de questionamentos em relação à gestão das equipes, que, para Dantas e Andrade Souza (2015), uma gestão profissional aliada a investimentos na formação de jogadores poderia modificar o panorama administrativo dos clubes brasileiros, pois elevaria o valor de mercado dos mesmos. Ainda, segundo Gasparetto (2012), a gestão estratégica de uma equipe, está centralizada em três pontos, que são: o controle salarial e de transferência de atletas, maximização das receitas e a exploração do estádio.

Mesmo com a tamanha proporção deste esporte no país, e as regras impostas, a administração das agremiações, se fez necessário promulgar uma nova lei que regularizasse as dívidas dos clubes com a união. Para isto, em consonância com as leis expostas até o presente momento, no dia 4 de agosto de 2015 foi aprovada a Lei 13.155/2015, também conhecida como PROFUT (Programa de Modernização da Gestão e Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro), com o objetivo de modernizar os atos relativos à gestão praticados pelas entidades desportivas.

Este programa, até então, representa a maior iniciativa de organização da gestão do futebol nacional. Espera-se que a partir disto, a administração do esporte no país passe a ser mais profissional, evitando crises financeiras de grandes proporções, garantindo os direitos aos atletas, bem como a todos que de alguma forma estão ligados a este esporte.

Esta nova regulamentação, deu a possibilidade de parcelamento das dívidas tributárias das entidades esportivas profissionais em até 20 anos, além de reduzir em 70% e 40% as multas e juros respectivamente, e 100% dos encargos legais, conforme consta no artigo 7º. A perspectiva de parcelamento é regida pelo exposto no artigo 6:

As entidades desportivas profissionais de futebol que aderirem ao Profut poderão parcelar os débitos na Secretaria da Receita Federal do Brasil do Ministério da Fazenda, na Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional e no Banco Central do Brasil, e os débitos no Ministério do Trabalho e Emprego (PLANALTO, 2015).

Porém em contrapartida desta possibilidade, existe a obrigatoriedade por parte daqueles que aderirem ao programa de cumprir com uma série de exigências impostas para a validação do parcelamento, que são determinadas no artigo 4º.

- I - regularidade das obrigações trabalhistas e tributárias federais correntes, vencidas a partir da data de publicação desta Lei, inclusive as retenções legais, na condição de responsável tributário, na forma da lei;
- II - fixação do período do mandato de seu presidente ou dirigente máximo e demais cargos eletivos em até quatro anos, permitida uma única recondução;
- III - comprovação da existência e autonomia do seu conselho fiscal;
- IV - proibição de antecipação ou comprometimento de receitas referentes a períodos posteriores ao término da gestão ou do mandato [...];
- V - redução do *déficit* [...];
- VI - publicação das demonstrações contábeis padronizadas, separadamente, por atividade econômica e por modalidade esportiva, de modo distinto das atividades recreativas e sociais, após terem sido submetidas a auditoria independente;
- VII - cumprimento dos contratos e regular pagamento dos encargos relativos a todos os profissionais contratados, referentes a verbas atinentes a salários, de Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS, de contribuições previdenciárias, de pagamento das obrigações contratuais e outras havidas com os atletas e demais funcionários, inclusive direito de imagem, ainda que não guardem relação direta com o salário;
- VIII - previsão, em seu estatuto ou contrato social, do afastamento imediato e inelegibilidade, pelo período de, no mínimo, cinco anos, de dirigente ou administrador que praticar ato de gestão irregular ou temerária;
- IX - demonstração de que os custos com folha de pagamento e direitos de imagem de atletas profissionais de futebol não superam 80% (oitenta por cento) da receita bruta anual das atividades do futebol profissional; e
- X - manutenção de investimento mínimo na formação de atletas e no futebol feminino e oferta de ingressos a preços populares, mediante a utilização dos recursos provenientes (PLANALTO, 2015).

O não cumprimento das condições previstas nos incisos I a X do artigo 4º implicará, no mínimo, em advertência e proibição de registro especial de contrato de trabalho desportivo, de acordo com o inciso V do artigo 5º.

A Lei nº 13.155/15 apresenta também de forma permanente algumas alterações na legislação preexistente, que alcançam todas as equipes de futebol profissional do Brasil, independente de aderirem ao programa. Dentre as alterações, está, a qualificação dos atos de gestão temerária podendo ser vinculada a responsabilidade aos dirigentes dos clubes, apresentados no texto do artigo 24. Cabe destacar o conteúdo do artigo 25 que discorre sobre a definição dos atos de gestão temerária.

Art. 25. Consideram-se atos de gestão irregular ou temerária praticados pelo dirigente aqueles que revelem desvio de finalidade na direção da

entidade ou que gerem risco excessivo e irresponsável para seu patrimônio, tais como:

- I - aplicar créditos ou bens sociais em proveito próprio ou de terceiros;
- II - obter, para si ou para outrem, vantagem a que não faz jus e de que resulte ou possa resultar prejuízo para a entidade desportiva profissional;
- III - celebrar contrato com empresa da qual o dirigente, seu cônjuge ou companheiro, ou parentes, em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, sejam sócios ou administradores, exceto no caso de contratos de patrocínio ou doação em benefício da entidade desportiva;
- IV - receber qualquer pagamento, doação ou outra forma de repasse de recursos oriundos de terceiros que, no prazo de até um ano, antes ou depois do repasse, tenham celebrado contrato com a entidade desportiva profissional;
- V - antecipar ou comprometer receitas referentes a períodos posteriores ao término da gestão ou do mandato, salvo:
 - a) o percentual de até 30% (trinta por cento) das receitas referentes ao primeiro ano do mandato subsequente; ou
 - b) em substituição a passivos onerosos, desde que implique redução do nível de endividamento;
- VI - formar *déficit* ou prejuízo anual acima de 20% (vinte por cento) da receita bruta apurada no ano anterior;
- VII - atuar com inércia administrativa na tomada de providências que assegurem a diminuição dos *déficits* fiscal e trabalhista determinados no art. 4º desta Lei; e
- VIII - não divulgar de forma transparente informações de gestão aos associados e torcedores [...] (PLANALTO, 2015).

Segundo o exposto na Lei, fica impedida a antecipação das receitas pertencentes a períodos posteriores ao término da gestão salvo somente o limite de 30% das receitas relativas ao mandato subsequente.

Destaca-se também a obtenção de vantagem que não faz jus ou resultante em prejuízo para a entidade desportiva, além da fixação de *déficits* inferiores a 20% da receita bruta do exercício anterior.

Contudo, nota-se devido ao teor do texto contido na Lei em incentivar a gestão profissional por parte das agremiações, modernizando os atos de gestão gerando um crescimento responsável, com a transparência das práticas administrativas.

2.3 NORMAS BRASILEIRAS DE CONTABILIDADE APLICADAS AO FUTEBOL

Conforme Mayer (2017), com as frequentes mudanças na divulgação das demonstrações contábeis dos clubes de futebol e visando a inevitabilidade de ter um comparativo das mesmas, foi editada pelo Conselho Federal de Contabilidade a Resolução CFC nº 1.005, de 4 de setembro de 2004. E através da mesma, foi aprovado a NBC T 10.13 que trata de forma específica os aspectos contábeis das

entidades esportivas profissionais, porém, no dia 25 de janeiro de 2013, esta norma foi revogada pela Resolução CFC nº 1.429, que aprovou a ITG 2003 – Entidade Desportiva Profissional.

A ITG 2003 tem como objetivo estabelecer critérios e procedimentos específicos às entidades de futebol profissional bem como as demais agremiações desportivas. Para Mayer (2017), a mesma regula a forma como devem ser tratados os registros e a estruturação das demonstrações contábeis das equipes de futebol profissional, assim como as demais atividades desportivas profissionais desenvolvidas de forma direta ou indireta.

Ainda, em relação aos registros contábeis, a ITG 2003 – Entidade Desportiva Profissional estabelece as seguintes diretrizes:

3. Os registros contábeis devem evidenciar as contas de receitas, custos e despesas, segregando o desporto profissional das demais atividades esportivas, recreativas ou sociais da entidade.
4. Os valores gastos diretamente relacionados com a formação de atletas devem ser registrados como intangível ou despesa.
5. Os valores pagos a terceiros pela aquisição de direitos contratuais sobre atletas, ou a estes por sua contratação ou renovação de contrato, devem ser classificados como ativo intangível, em contas específicas, pelo valor efetivamente pago ou incorrido. Inclui-se também o pagamento de luvas e demais gastos necessários à contratação ou renovação de contrato.
6. Os direitos contratuais sobre atletas registrados no ativo intangível devem ser amortizados de acordo com o prazo do contrato.
7. No mínimo, quando do encerramento do exercício, deve ser avaliada a possibilidade de recuperação econômico-financeira do valor líquido contábil dos direitos contratuais de cada atleta. [...]
8. A multa contratual (multa rescisória) recebida pela liberação do atleta deve ser registrada em conta específica de receita operacional do exercício.
9. As demais multas impostas ao atleta recebidas pela entidade devem ser registradas em conta específica de receita operacional do exercício.
10. As receitas de bilheteria (parte destinada à entidade), direito de transmissão e de imagem, patrocínio, publicidade, luva e outras assemelhadas devem ser registradas em contas específicas de acordo com o princípio da competência.
11. A arrecadação com bilheteria deve ser reconhecida como receita, em conta específica, quando da realização dos eventos esportivos correspondentes. A arrecadação antecipada deve ser registrada no passivo circulante ou no passivo não circulante.
12. O valor pago ao atleta, como antecipação contratual deve ser registrado no ativo, de conformidade com o contrato [...]
13. A utilização de atleta mediante cessão temporária de direitos profissionais deve ter os seus gastos registrados no resultado pela entidade responsável pelo desembolso e em receita pela entidade cedente [...]
14. As receitas obtidas pela cessão definitiva de direitos profissionais de atletas devem ser registradas como receita operacional. [...] (CFC, 2013).

Tal norma também dispõe sobre as Demonstrações Contábeis que devem ser elaboradas pela instituição desportiva profissional expressando a real situação das agremiações à sociedade. Para Braga (2009), as demonstrações contábeis têm como objetivo a apresentação das informações sobre o patrimônio e os resultados da empresa, a todos aqueles interessados em tais aspectos, tendo em vista possibilitar o conhecimento e análise de sua situação patrimonial, econômica e financeira. Este conceito se aplica à divulgação das demonstrações dos clubes de futebol que para Mayer (2017), uma vez que estas demonstrações sejam expressas de forma correta e adequada, proporcionam aos interessados, dados quantitativos e qualitativos satisfatórios.

Segundo Reis (2009), a elevação do nível da evidenciação em relação aos clubes brasileiros, se torna relevante para criar conjunções oportunas à entrada de investidores privados e à transformação em administração empresarial, procedimento já efetuado em outros países.

Conforme Mayer (2017), tais formas de divulgação reduzem a disparidade de informação entre partícipes do mercado e confere maior importância para as organizações, elevando a visibilidade das mesmas e, em consequência disto, a possibilidade de redução do custo de capital, devido a maior transparência na prestação de contas por parte dos dirigentes.

2.4 GESTÃO DE CLUBES DE FUTEBOL

Atualmente o futebol é um gigantesco negócio que aponta evolução contínua e grandes cifras divulgadas com frequência nos diversos meios de comunicação. Associado a isto, a expectativa de modernização das entidades que organizam o futebol profissional passa por mudanças significativas nos variados níveis organizacionais da indústria do entretenimento, principalmente por melhorar o entendimento do real papel social e econômico dessas organizações (LEONCINI, 2001).

Devido às particularidades das equipes esportivas, observa-se a necessidade de métodos que auxiliem a gestão, dada à dimensão de suas atividades, uma vez que surgem os questionamentos pelos dirigentes, como: Quem são os consumidores dos seus serviços? Quais são os elementos críticos de sucesso? Quais as peculiaridades do processo de produção? Este segmento e suas

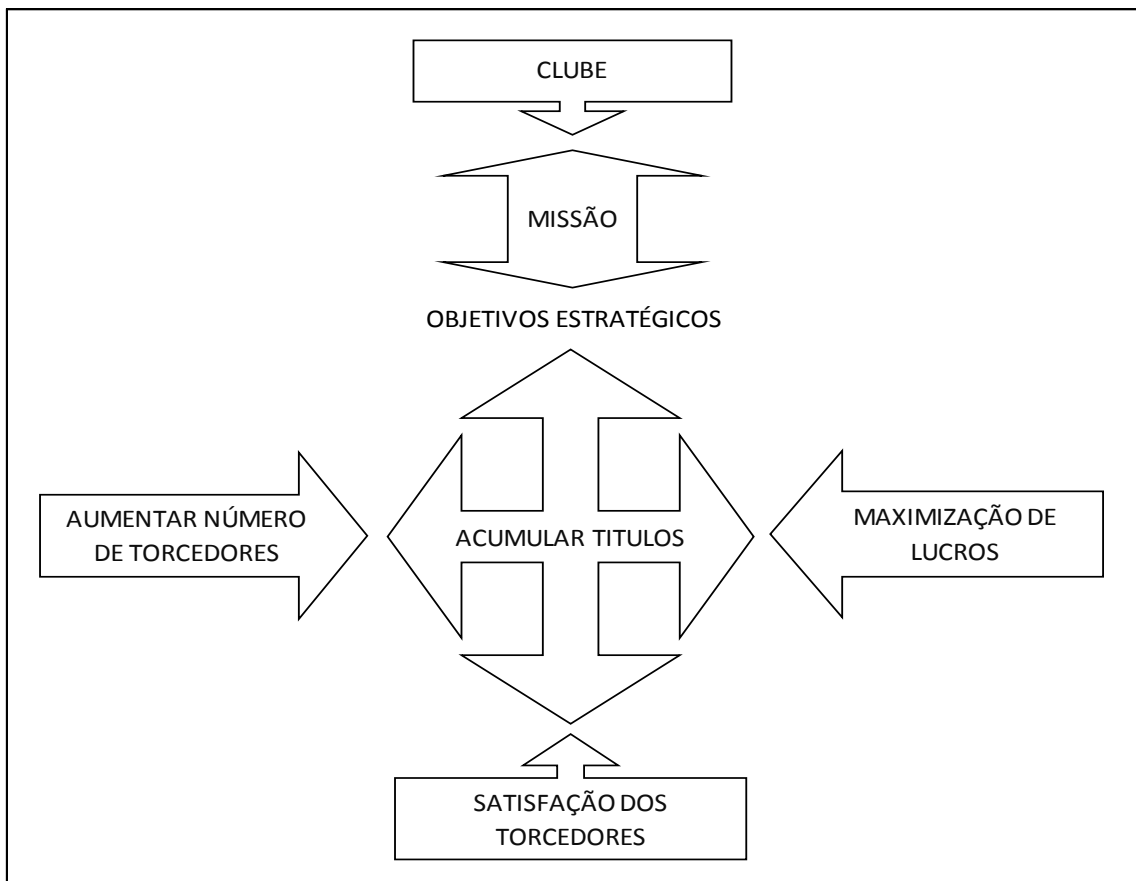
metodologias, desencadeiam notáveis possibilidades de crítica e inovação, ao que tange os modelos de gestão (REZENDE; DALMÁCIO; PEREIRA, 2010).

Ainda, segundo Leoncini e Silva (2005), com as recorrentes relações de parceria entre empresas investidoras e os clubes, que ocorrem no Brasil atualmente, é necessária uma nova perspectiva de gestão para o negócio futebol.

Conforme o exposto faz-se relevante discorrer sobre os métodos de gestão utilizados pelo clube inglês Manchester United, visto que o mesmo é um grande referencial em termos de gestão no futebol. De acordo com Leoncini (2001), os princípios utilizados pelo mesmo abordam três fatores estratégicos provindos da missão do clube, que são constituídas da seguinte forma: a administração salarial e de transferência de jogadores, a potencialização de receitas e o aproveitamento de seu estádio, projetado para resultar receitas de várias formas o ano todo, esses princípios de gestão explicam a estratégia global e buscam equilíbrio na totalidade dos interesses operacionais da instituição.

Expõe-se na Figura 1 um modelo de gestão para clubes de futebol:

Figura 1 – Modelo de Gestão Estratégica para Clubes de Futebol



Fonte: Adaptado de SANTOS (2010, p.29).

Conforme Santos (2010), o futebol na qualidade de ação esportiva desempenha papel significativo, principalmente, em países como o Brasil, onde é popular, e, diante do contínuo crescimento do futebol como negócio, houve a necessidade de as equipes aderirem a uma gestão profissional transparente e eficaz de seus recursos financeiros.

Diante disso, no ano de 2015, foi criado o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro – PROFUT, com a intenção de proporcionar o equilíbrio financeiro das entidades desportivas profissionais de futebol e promovendo a gestão transparente e democrática. A adesão ao programa compreendeu uma evolução, tanto de mentalidade dos gestores, como alterações internas na estrutura das instituições e nos métodos de acompanhamento das atividades das principais referências (BEZERRA; FEITOSA; GOMES, 2017).

2.5 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

A necessidade de analisar as demonstrações contábeis é ao menos tão antiga quanto o início de tais peças. Na origem da Contabilidade, quando a mesma se detinha, basicamente, à realização de inventários, já o “analista” se interessava em anotar as variações quantitativas e qualitativas das diversas categorias de bens inclusas em seu inventário (IUDÍCIBUS, 2017).

Para Braga (2009), a análise das demonstrações contábeis almeja observar e confrontar os elementos patrimoniais e os resultados das operações, procurando conhecer detalhadamente sua composição quantitativa e qualitativa, a fim de revelar os fatores antecedentes e determinantes da atual situação, e, servir de ponto inicial para delinear o futuro da empresa.

Conforme Marion (2012), a análise das demonstrações contábeis, conhecida também como análise das demonstrações financeiras, teve grande desenvolvimento com o surgimento dos Bancos Governamentais bastante interessados na situação econômico-financeira das empresas que contraíam financiamentos. De acordo com Assaf Neto (2015), a análise não é somente desenvolvida com a aplicação de técnicas, mas também orientada, em grande parte, pela sensibilidade e experiência do analista.

Para Padoveze (2010), a análise de balanço se estabelece em um processo de meditação sobre as demonstrações contábeis, tendo como objetivo uma avaliação da situação da empresa, em seus aspectos operacional, econômico, financeiro e patrimonial. Segundo Blatt (2001), a análise das demonstrações financeiras, visa obter o melhor entendimento possível da situação econômico-financeira da empresa, e engloba a interpretação juntamente com as notas explicativas, com o intuito de identificar e elucidar fatores não contábeis que podem afetar a mensagem das demonstrações financeiras.

Iudícibus (2017), definiu a análise de balanços como “a arte de saber extrair relações úteis, para o objetivo econômico que se deseja, dos relatórios tradicionais e de suas extensões e detalhamentos, se for o caso”. Considera-se que a análise de balanços seja uma arte, porque, embora existam fórmulas razoavelmente formais, não se tem uma forma científica ou metodológica comprovada de relacionar os índices de forma a obter-se um parecer preciso.

A análise das demonstrações contábeis de uma organização pode suprir diferentes metas de acordo com os interesses de seus diversos usuários, pessoas físicas ou jurídicas que tenham algum tipo de ligação com a empresa. Nesse processo de avaliação, cada usuário busca detalhes específicos e conclusões particulares e, por vezes, não concomitantes (ASSAF NETO, 2015). Corroborando, Silva (2017), afirma que, devido a sua relevância, os resultados encontrados perante a análise das demonstrações contábeis se destinam a um grupo muito grande de usuários, os quais podem ser internos e externos, que a utilizarão de preferência como ferramenta de decisões de financiamentos e investimentos.

Ainda, para Iudícibus (2017), análise de balanços deve ser compreendida dentro de seus limites e possibilidades. Por um lado, mais indica problemas a serem examinados do que aponta soluções, por outro, desde que usada de forma conveniente, pode se transformar em um poderoso “painel de controle” da administração. E, para tanto, se torna imprescindível atentar-se para os seguintes detalhes:

- a) Registros contábeis da empresa têm de ser conservados com atenção;
- b) Mesmo que o Departamento de Contabilidade da empresa empenhe-se para manter corretamente os registros, é bastante desejável que os relatórios financeiros sejam auditados por auditores independentes ou, ao menos, tenha ocorrido uma detalhada revisão por parte da auditoria interna;

c) É necessário ser cauteloso ao utilizar valores retirados de balanços iniciais e finais, principalmente na área de contas a receber e estoques, devido a várias vezes tais contas, nas datas de balanço, não representarem as médias reais do período;

d) As demonstrações a serem analisadas devem ser corrigidas levando em consideração as variações do poder aquisitivo da moeda;

Segundo Silva (2017), a análise das Demonstrações Contábeis, quando feita por analistas internos, deve ser realizada com uma visão proativa, de maneira a exprimir informações para que a gerência possa adotar as medidas corretivas quando ocorrer indícios de desvios de objetivos estabelecidos, sob pena de a análise ser somente a “autópsia”, quando poderia se revestir deste sinalizador.

O raciocínio da análise de balanços se desenvolve através de técnicas provenientes de diferentes áreas do saber, que apresentam uma utilização muito generalizada e sofrem periodicamente um efeito natural de aprimoramento e sofisticação. Metodologias empíricas de avaliação de empresas, por sua vez, conseguiram alcançar evidências científicas ao longo do tempo, tendo suas validades comprovadas (ASSAF NETO, 2015).

À medida que a análise busca determinar, dentre os recursos investidos no Ativo, qual a parte pertencente aos sócios, estará atentando-se ao aspecto estático da situação econômica. Já no levantamento e avaliação do resultado das operações sociais, do pagamento dos investidores e do reinvestimento desses resultados, estará fazendo uma análise da situação econômica diante ao aspecto dinâmico. Finalmente, quando atentar-se para o problema da solvência dos compromissos, a preocupação será com a capacidade de cumprir com as obrigações da empresa, isto é, sua situação financeira (MATARAZZO, 2010).

2.6 INDICADORES ECONÔMICOS E FINANCEIROS

Segundo Ludícibus (2017), o método de análise financeira por indicadores é uma das maiores evoluções da contabilidade, visto que, é bastante indicado fazer uma comparação entre ativo circulante e passivo circulante do que somente analisar individualmente cada um destes elementos. Corroborando, Matarazzo (2010) afirma que, os índices exercem a função de medida dos vários aspectos econômicos e

financeiros das organizações, tais indicadores permitem realizar um perfil de avaliação da situação da empresa.

2.6.1 Índices de Liquidez

Para Greco e Arend (2013), o balanço patrimonial é a demonstração contábil que objetiva evidenciar quantitativa e qualitativamente, a situação patrimonial e financeira da entidade em determinado momento. Tal demonstração é utilizada para calcular os índices de liquidez, que representam a capacidade de pagamento da organização em certa data.

Segundo Silva (2017), no estudo de indicadores de liquidez, deve-se atentar para o fato de que a capacidade de cumprimento das obrigações da empresa deve ser avaliada levando em consideração a qualidade e os graus de conversão dos direitos em moedas correntes, bem como as dívidas existentes, já que as mesmas podem ter prazos diferenciados de vencimento, além de serem passíveis ou não de atualização, assim como os financiamentos bancários.

Assaf Neto (2015) afirma que a liquidez traduz a capacidade financeira da organização em atender de forma imediata toda demanda por recursos de caixa. Sua posição revela, de forma mais específica, a competência de uma instituição originar caixa a fim de atender adequadamente suas obrigações financeiras.

Os quocientes de liquidez são calculados com base em valores retirados do Balanço Patrimonial e demonstram a proporção que existe entre os investimentos realizados no Ativo Circulante e no Ativo Realizável a Longo Prazo em relação a Capitais de Terceiros (RIBEIRO,2015).

Os índices de liquidez não são retirados dos fluxos de caixa que relacionam as entradas com as saídas de dinheiro. São quocientes que, através da confrontação dos Ativos Circulantes com as Dívidas, buscam auferir qual a solidez da base financeira da empresa. Bons índices de liquidez apresentam boa capacidade de honrar com seus compromissos financeiros, porém, não obrigatoriamente, a empresa estará pagando as dívidas em dia devido a outras variações como prazo, renovação de dívidas, entre outros (MATARAZZO, 2010).

A seguir no Quadro 1, apresentam-se os conceitos e fórmulas dos indicadores de liquidez:

Quadro 1 – Indicadores de Liquidez

Índice de Liquidez	Conceito	Fórmula de Cálculo	Autores/Fonte
Liquidez Corrente	Este indicador revela a capacidade financeira da instituição de arcar com suas obrigações de curto prazo, isto é, quanto a organização dispõe de Ativo Circulante para cada \$ 1 de Passivo Circulante, interpreta-se que, quanto maior este quociente, melhor. No índice de liquidez é necessário, assim como para muitos outros quocientes, atentar-se para o problema dos prazos de vencimentos dos direitos e obrigações. Além de que, os estoques incluídos no numerador podem reduzir a validade do quociente como índice de liquidez.	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	(IUDÍCIBUS, 2017); (RIBEIRO, 2015)
Liquidez Seca	O Quociente revela o percentual das dívidas de curto prazo de serem honradas mediante utilização de itens monetários de maior liquidez do ativo circulante. Basicamente, a liquidez seca estabelece a capacidade de curto prazo de pagamento da organização através da utilização das contas do disponível e valores a receber. Esta é uma variação bastante adequada para avaliar de forma conservadora a situação da liquidez da empresa. A não consideração dos estoques na constituição do cálculo de liquidez seca o torna se grande importância, visto que o mesmo pode conter vários elementos de baixa rotatividade ou obsoletos.	$\frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$	(ASSAF NETO, 2015); (IUDÍCIBUS, 2017)
Liquidez Geral	Tal índice demonstra se os recursos financeiros aplicados no Ativo Circulante e no Ativo Não Circulante são capazes de cumprir com as dívidas totais, ou seja, quanto a organização dispõe de Ativo Circulante mais Realizável a Longo Prazo para cada \$ 1 de Obrigação Total. A liquidez geral é usada também como uma forma de segurança financeira da instituição de longo prazo, exibindo sua condição de cumprir todos os seus compromissos.	$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$	(RIBEIRO, 2015); (ASSAF NETO, 2015)
Liquidez Imediata	Este quociente demonstra o valor disponível de forma imediata para honrar com as dívidas de curto prazo, considerando que a composição do numerador e denominador é plenamente distinta. Este indicador mostra a porcentagem das dívidas a curto prazo em circunstâncias de serem liquidadas de forma imediata, tal índice é normalmente baixo devido ao reduzido interesse das instituições em dispor de recursos monetários em caixa, ativo operacionalmente de baixa rentabilidade.	$\frac{\text{Caixa} + \text{Equivalentes}}{\text{Passivo Circulante}}$	(IUDÍCIBUS, 2017); (ASSAF NETO, 2015)

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.6.2 Indicadores de Estrutura de Capital ou Endividamento

No que compete à estrutura patrimonial, observa-se que os recursos da instituição provem de dois tipos de origens: capitais próprios e capitais alheios ou de terceiros. É importante averiguar o equilíbrio entre estas duas fontes de recursos, a fim de garantir uma harmoniosa estrutura de capitais da empresa (BRAGA, 2009).

Quando analisam-se as políticas de financiamento aderidas por uma organização, é necessário levar em conta, não somente o custo, mas também o impacto das modificações sobre a composição do capital da empresa, ou seja, o tamanho da participação de capitais próprios e de terceiros no financiamento dos ativos (SILVA, 2017).

Estes índices comparam as fontes de recursos entre si, com a intenção de retratar a situação relativa do capital próprio com o capital de terceiros. São indicadores de grande relevância, pois apontam a relação de dependência da organização em relação ao capital de terceiros (IUDÍCIBUS, 2017).

Os quocientes de estrutura de capitais são usados para evidenciar o grau de endividamento da instituição como resultado das origens de capitais investidos no patrimônio. Os mesmos demonstram a proporção que existe entre os capitais próprios e capitais de terceiros, que são calculados considerando os valores retirados do Balanço Patrimonial (RIBEIRO, 2015).

O objetivo básico desses quocientes é exprimir em percentuais a participação dos valores dos grupos representativos principais do Balanço Patrimonial, assim como determinar sua relação percentualmente com o capital próprio evidenciado como Patrimônio Líquido (PADOVEZE; BENEDICTO, 2011).

Ao interpretar os dados da análise da estrutura de capital, deve-se levar em consideração o custo dos recursos obtidos junto a terceiros, pois organizações com a mesma característica de indicadores de endividamento podem ser analisadas de diversas maneiras em virtude de fatores como moeda em que foram obtidos os recursos, bem como as taxas de juros, cujos reflexos são perceptíveis no estudo da Alavancagem Financeira e na Demonstração do Resultado (SILVA, 2017).

No Quadro 2, estão expostos os conceitos e as fórmulas dos indicadores de endividamento:

Quadro 2 – Indicadores de Endividamento

Índice de Endividamento	Conceito	Fórmula de Cálculo	Autores/Fonte
Composição do Endividamento	O estudo deste quociente demonstra o perfil da dívida da empresa. O alongamento da dívida explica-se pela renegociação de dívidas antigas que vencem no curto prazo ou devido à contratação de empréstimos novos com prazos de vencimento mais longos.	$\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}}$	(SILVA, 2017);
Grau de Endividamento	Este quociente é um dos mais usados para demonstrar o posicionamento das organizações com relação aos capitais de terceiros. Muitas empresas que decretam falência apresentam, durante um tempo relativamente longo, elevado grau de endividamento, ou seja, proporção de capitais de terceiros em relação a capitais próprios. Diversas vezes, uma organização pode expor em seus balanços patrimoniais um alto nível de endividamento. No entanto, para uma correta conclusão da situação do endividamento, é relevante identificar os passivos onerosos e os de funcionamento.	$\frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	(ASSAF NETO, 2015); (IUDÍCIBUS, 2017)
Garantia de Capital de Terceiros	Este indicador demonstra a margem de garantia concedida aos capitais de terceiros, aplicados na instituição. O quociente ideal muda em decorrência de uma série de fatores, porém a utilização sem critérios de capitais de terceiros determina uma situação de <i>overtrading</i> , ou seja, as ações da empresa são elevadas além da capacidade efetiva.	$\frac{\text{Patrimônio Líquido}}{\text{Passivo Exigível}}$	(BRAGA, 2009)
Imobilização do Patrimônio Líquido	O índice apresenta qual fração do Patrimônio Líquido custeou a compra do Ativo Fixo, ou seja, quanto a sociedade imobilizou no Ativo Fixo para cada \$ 1 de Patrimônio Líquido. Se for multiplicado este índice por 100, auferiremos o resultado em percentual, isto é, quanto por cento do Patrimônio Líquido foi empregue no Ativo Fixo. A análise deste indicador possibilita a identificação de quanto do Patrimônio Líquido da empresa está investido no Ativo Permanente.	$\frac{\text{Ativo Não Circulante - Realizável a Longo Prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	(RIBEIRO, 2015); (SILVA, 2017)
Imobilização dos Recursos Não-Correntes	O indicador é verificado pela relação entre o ativo fixo e o passivo permanente, e, identifica o grau de imobilização das fontes permanentes do negócio, ou seja, o percentual desses recursos que está custeando os ativos permanentes. O quociente apresenta qual a proporção que existe entre o Ativo Fixo e os Recursos Não-Concorrentes, ou seja, quanto a companhia aplicou no Ativo Fixo para cada \$1 de Patrimônio Líquido mais Exigível a Longo Prazo.	$\frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Líquido} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$	(RIBEIRO, 2015); (ASSAF NETO, 2015)

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.6.3 Índices de Rentabilidade

Segundo Ribeiro (2015), indicadores de rentabilidade servem para auferir a condição econômica da entidade, ou seja, expõem o nível de sucesso econômico conquistado pelo Capital aplicado na Sociedade, e, são calculados com relação aos valores retirados das Demonstrações do Resultado Exercício e do Balanço Patrimonial.

Algumas questões precisam ser levadas em consideração na análise de rentabilidade de uma entidade, pois alguns atos poderão refletir de modo considerável no lucro líquido do exercício, como, por exemplo:

- a) Reduzir as despesas de depreciação estendendo o tempo de vida útil do bem, acarretando em uma contração da taxa anual a ser contabilizada. Este é um fato bastante subjetivo, bem específico da essência sobre a forma, em que deixando de lado os fatores da legislação do imposto de renda, a companhia contabilizará a depreciação conforme as taxas que entenda serem corretas.
- b) Supervalorizar os estoques, deixando de contabilizar a baixa de itens considerados como obsoletos, avariados, ou não observando o valor de mercado, quando ficar abaixo do custo de aquisição.
- c) Ignorar novas obrigações, que devam ser contabilizadas como provisões para subsidiar processos judiciais e passivos contingentes.
- d) Maximizar vendas, em casos que são feitos de maneira excessiva para clientes cuja possibilidade de pagamento não foi devidamente verificada (SILVA, 2017).

Padoveze e Benedicto (2011) caracterizam a análise da rentabilidade como sendo a parte mais relevante da análise financeira, pois tem como intuito determinar o retorno do capital aplicado e indicar as razões que ocasionaram esta rentabilidade, pois refere-se ao critério universal de análise do desempenho global da instituição.

No Quadro 3, estão expostas as definições bem como as fórmulas dos indicadores de rentabilidade:

Quadro 3 – Indicadores de Rentabilidade

Índice de Rentabilidade	Conceito	Fórmula de Cálculo	Autores/Fonte
Giro do Ativo	Este quociente determina a conexão entre as vendas do período e os investimentos totais feitos na empresa, apresentando o nível de eficiência com que são empregues os fundos aplicados, isto é, a rentabilidade dos investimentos totais. Este indicador aponta o número de vezes que o ativo total da companhia girou em certo período devido às vendas realizadas, quanto mais elevado for esse giro, melhor terá sido o desempenho da entidade, através de um melhor rendimento de suas aplicações.	$\frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}$	(SILVA, 2017); (ASSAF NETO, 2015)
Margem Líquida	Denominado também com Retorno sobre as Vendas, o presente indicador efetua uma comparação do Lucro Líquido em Relação às Vendas Líquidas do período, demonstrando o percentual de lucratividade gerado. Quanto mais elevado for este indicador, maiores serão os Lucros gerados pela instituição.	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}}$	(RIBEIRO, 2015); (SILVA, 2017)
Retabilidade do Ativo	Este índice tem como meta auferir a eficiência global da alta gerência da organização na geração de lucros com seus investimentos totais. Não ocorrendo significativas variações nos saldos do Ativo, o analista poderá escolher entre mediar a relação do Lucro Líquido do Exercício e o saldo do Ativo, ou, utilizar o Ativo Médio, que é encontrado através da soma Ativo Total do ano anterior com o Ativo Total do ano corrente, dividido por dois. Quanto maior for este indicador, resultará em maior lucratividade para a empresa em relação aos Investimentos totais.	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}$	(SILVA, 2017); (RIBEIRO, 2015)
Rentabilidade do Patrimônio Líquido	Este indicador expõe o rendimento que os acionistas ou quotistas da companhia estão adquirindo em relação aos seus investimentos na instituição, estando patente o ganho do investidor ou proprietário pelo risco de seu negócio quando a taxa gerada é maior que a taxa média de juros do mercado. A função do índice de rentabilidade do patrimônio líquido é indicar qual é a taxa de rentabilidade do Capital Próprio.	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	(SILVA, 2017); (MATARAZZO, 2010)

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.6.4 Ciclo Operacional, Ciclo Econômico e Ciclo Financeiro

Os quocientes de ação operacional proporcionam a análise do desempenho operacional da empresa e suas necessidades de investimentos em capital de giro. Procuram demonstrar a dinâmica operacional da empresa em suas principais particularidades, evidenciadas nas demonstrações contábeis. De maneira geral, o ciclo operacional deve evidenciar as políticas de fluxo de caixa, assim como da condição de manter um fluxo contínuo da operação (PADOVEZE; BENEDICTO, 2011).

O ciclo operacional é o tempo de maturação da instituição, iniciando na aquisição da matéria-prima e findando no recebimento da venda do produto final, quanto maior o período, mais elevada será a necessidade de optar-se por investir em capital de giro. A empresa pode custear parte de seu ciclo com créditos de fornecedores, além de prazos variados para liquidação de seus custos e despesas incorridos em seu exercício operacional (ASSAF NETO, 2015).

Conforme Padoveze e Benedicto (2011), os ciclos são evidenciados pelas ocasiões de consumação dos fatos principais, em termos do perpassar de tempo. O habitual é o reconhecimento da duração dos ciclos em quantidades de dias, os mesmos podem ser expressos em três conceitos de ciclos: operacional, econômico e financeiro.

É no desenvolver do processo produtivo que se evidencia de modo normal e repetitivo o ciclo operacional da empresa, o qual pode ser definido como etapas operacionais, que vão desde a compra de materiais até o recebimento das vendas (ASSAF NETO, 2015).

Quanto mais elevados os ciclos, isto é, maior quantidade de dias necessária para concluir um ciclo operacional, maior será a imprescindibilidade de recursos econômicos necessários para o andamento das atividades. Desta forma, uma gestão operacional fundamental é a do tempo (PADOVEZE; BENEDICTO, 2011).

Os conceitos e fórmulas dos ciclos e prazos médios estão expostos a seguir no Quadro 4:

Quadro 4 – Ciclos e Prazos Médios

Ciclos e Prazos Médios	Conceito	Fórmula de Cálculo	Autores/Fonte
PMRE	Este quociente demonstra em quantos dias ou meses, em média, os produtos acabados ou mercadorias estiveram estocados na empresa até serem vendidos. Indica o tempo médio apurado desde a compra até a venda em que o material permanece no estoque.	$\frac{\text{Estoque Médio} \times 360}{\text{CMV}}$	(SILVA, 2017); (ASSAF NETO, 2015)
PMRV	Este índice demonstra em quanto tempo, em média, a empresa leva para receber suas vendas. Indica o tempo gasto desde sua fabricação até a venda.	$\frac{\text{Média de Duplicatas a Receber} \times 360}{\text{Vendas Líquidas}}$	(SILVA, 2017); (ASSAF NETO, 2015)
PMPC	Esse quociente expressa em quantos dias ou meses, em média, a empresa leva para honrar suas dívidas com os fornecedores. Aúfere o período médio de recebimento dos produtos vendidos.	$\frac{\text{Média de Fornecedores}}{\text{Compras}}$	(SILVA, 2017); (ASSAF NETO, 2015)
CO	O Ciclo Operacional pode ser delineado como sendo as etapas operacionais existentes no interior da empresa, que inicia na aquisição de materiais para a produção até o recebimento das vendas.	$\text{PME} + \text{PMV} + \text{PMC}$	(ASSAF NETO, 2015)
CE	O Ciclo Econômico verifica o resultado do desempenho das atividades. Este indicador é caracterizado pelo desenvolvimento do consumo de recursos, produção e entrega do produto ou serviço.	$\text{CE} = \text{PMRE}$	(PADOVEZE; BENEDICTO, 2011)
CF	O Ciclo Financeiro representa o processo de efetivação financeira de cada fato econômico relacionados ao fluxo de caixa. O mesmo diferencia-se do Ciclo Econômico pelo fato de comumente os momentos de pagamentos e recebimentos de valores econômicos serem prolongados por prazos de pagamentos e recebimentos.	$\text{CF} = \text{CO} - \text{PMPC}$	(PADOVEZE; BENEDICTO, 2011)

Fonte: Elaborado pelo autor.

3 METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo visa analisar as demonstrações contábeis dos clubes de futebol listados entre os dez primeiros colocados no *ranking* da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), com o objetivo de evidenciar qual foi o desempenho econômico-financeiro a partir da adesão ao Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT). Tal evidenciação foi efetuada através do cálculo de indicadores econômicos e financeiros com base nos dados retirados das demonstrações dos clubes no período entre 2014 e 2017.

Em relação aos objetivos, conforme a proposição do estudo, a pesquisa classifica-se como descritiva. De acordo com Gil (2012) a pesquisa descritiva tem como finalidade a definição das características de um determinado grupo ou fenômeno, ainda, algumas pesquisas não se detêm em apenas identificar a ocorrência de ligação entre variáveis, pretendendo também estabelecer a natureza dessa ligação.

Segundo Andrade (2010), na pesquisa descritiva, os fatos são estudados, analisados e interpretados, sem a interferência do pesquisador, isto é, os fenômenos são explorados para o estudo, porém não são manipulados.

Quanto aos procedimentos técnicos, realizou-se uma pesquisa bibliográfica a fim de fundamentar teoricamente o tema proposto, posteriormente aplicou-se uma pesquisa documental, onde são levantadas fontes documentais relacionadas a presente pesquisa. Ao que concerne à pesquisa documental Gil (2017), afirma que a mesma apresenta diversos aspectos semelhantes à pesquisa bibliográfica, sua principal diferença está na natureza das fontes.

Em relação à pesquisa bibliográfica Gil (2017), afirma que a mesma é realizada por meio de material já elaborado, composto de forma tradicional por material impresso, como livros, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Esta vantagem se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço. Para Marconi e Lakatos (2017), a pesquisa bibliográfica é uma forma

específica de produção científica, realizada através de textos, como livros, artigos científicos, jornais, revistas, entre outros.

De acordo com Gil (2017), a pesquisa documental utiliza documentos elaborados com muitas finalidades, e, o conceito de documento é bastante amplo, já que o mesmo pode ser realizado por meio de qualquer objeto com capacidade de comprovar certo fato ou acontecimento. De acordo com Marconi e Lakatos (2017), a principal característica da pesquisa documental está, no fato de utilizar uma fonte de coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não, originando as chamadas fontes primárias.

Quanto à forma de abordagem do problema, trata-se de qualitativa e quantitativa que, segundo Fachin (2017) a pesquisa qualitativa é definida por suas propriedades e relaciona fatores não apenas mensuráveis, mas também definidos descritivamente, e a pesquisa quantitativa é estabelecida com referência aos elementos ou à proporção numérica, porém tal atribuição não deve ser realizada ao acaso, pois as variâncias de uma propriedade não é quantificada cientificamente. Para Appolinário (2016), a pesquisa qualitativa é a que em sua maior parte prevê a coleta de dados com base em interações sociais dos pesquisados com o fato abordado na pesquisa, já a pesquisa quantitativa foca sua procura em informação matematizáveis, não se atentando com exceções, mas com generalizações.

Conforme o exposto entende-se que os métodos científicos escolhidos são os mais adequados para o tipo de estudo proposto.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para a realização do presente estudo foram coletadas as demonstrações contábeis do período entre 2014 e 2017 dos dez primeiros clubes listados no *Ranking* de Clubes da CBF (Confederação Brasileira de Futebol) no ano de 2017. As demonstrações coletadas delimitaram-se em Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício para formar sua composição, as quais foram obtidas através de pesquisa nos sítios dos clubes na *internet*.

Após a coleta das Demonstrações Contábeis das equipes foram calculados os indicadores econômicos e financeiros com base nos dados extraídos das mesmas. Posteriormente, aplicou-se a técnica estatística de análise de variância por

meio do Teste-T realizado com a ferramenta *Microsoft Excel* a fim de identificar quais indicadores apresentaram alterações significativas.

O Teste-T ou Teste *Student*, denomina-se desta maneira devido ao pseudônimo do seu autor, o irlandês W. S. Gosset. A distribuição T assemelha-se em alguns pontos, mas a mesma representa um tipo singular de distribuição em formato de sino, com maior dispersão e menor altura em comparação com a distribuição normal padronizada. Porém, à medida que a amostra se eleva a distribuição T fica mais semelhante à distribuição normal padronizada (MANN, 2015).

Apresentou-se, por meio de tabelas, as alterações no desempenho econômico dos clubes antes e após a adesão ao Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro – PROFUT.

Por fim, foram analisados os índices, a fim de compará-los, podendo então estabelecer quais foram as alterações ocorridas na situação econômico-financeira das instituições após aderirem ao PROFUT, o qual tem como objetivo dar uma segmentação profissional à gestão dos clubes de futebol brasileiros, demonstrando se as diretrizes estabelecidas pelo programa obtiveram êxito.

4 A ANÁLISE ECONOMICO-FINANCEIRA EM CLUBES DE FUTEBOL

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS CLUBES DE FUTEBOL

As entidades esportivas de futebol são organizações sem fins lucrativos e tem como função a constante busca por títulos em competições. As receitas que custeiam a atividade desportiva dos clubes possuem diversas origens, como bilheteria de jogos, vendas de produtos oficiais das equipes, mensalidades e contribuições de associados, acordos financeiros, dentre eles o patrocínio e direitos televisivos, propagandas e a venda de direitos econômicos de jogadores do clube.

Em 2015 foi sancionada a Lei nº 13.155/2015 conhecida popularmente como PROFUT, que trouxe uma nova proposta de gestão dos clubes de futebol aliada a um parcelamento de dívidas fiscais com a União. Este programa tem como objetivo recondicionar financeiramente as equipes de futebol, não somente proporcionando o parcelamento de débitos, mas impondo como exigência de adesão diversas práticas profissionais de gestão das entidades.

Neste estudo são abordados os dez primeiros clubes brasileiros elencados no *ranking* nacional no ano de 2017 com o intuito de estudar as alterações econômicas e financeiras das equipes após a adesão ao programa de modernização da gestão e responsabilidade fiscal do futebol (PROFUT).

A Sociedade Esportiva Palmeiras está posicionada na primeira colocação no *Ranking* da Confederação Brasileira de Futebol em 2017, porém por decisão do conselho administrativo da instituição, não aderiu ao parcelamento proposto pelo PROFUT. Portanto a análise das demonstrações desta equipe não foi realizada com base nas demonstrações contábeis da mesma, visto que o objetivo do estudo se concentra em analisar as alterações em termos econômicos e financeiros das equipes após a adesão ao programa de modernização.

O Quadro 5 apresenta os conceitos acerca da caracterização dos clubes que pertencem à amostra estudada:

Quadro 5 – Caracterização dos Clubes

CLUBES	Fundação	Cidade de Fundação	Principais Títulos	PRINCIPAIS PARCERIAS/PATROCÍNIOS	PROFUT
SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS	Agosto De 1914 Imigrantes Italianos	São Paulo - SP	Copa Libertadores da América Copa do Brasil Campeonato Brasileiro Campeonato Estadual	1999 - Parmalat 2015 - Crefisa	Não aderiu.
CRUZEIRO ESPORTE CLUBE	Janeiro de 1921 Imigrantes Italianos	Belo Horizonte - MG	Copa Libertadores da América Campeonato Brasileiro Copa do Brasil Campeonato Estadual	Caixa Econômica Federal	Aderiu.
GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE	Setembro de 1903	Porto Alegre - RS	Copa Intercontinental Copa Libertadores da América Campeonato Brasileiro Copa do Brasil Campeonato Estadual	1987- Coca Cola 1995 - Tintas Renner 1998 - General Motors Banrisul	Aderiu.
SANTOS FUTEBOL CLUBE	Abril de 1912	Santos - SP	Copa Intercontinental Copa Libertadores da América Campeonato Brasileiro Copa do Brasil Campeonato Estadual	Caixa Econômica Federal	Aderiu.
CLUBE ATLÉTICO MINEIRO	Março de 1908	Belo Horizonte - MG	Copa Libertadores da América Campeonato Brasileiro Copa do Brasil Campeonato Estadual	1987 - Coca Cola 2000 - Banco BMG Caixa Econômica Federal	Aderiu.
SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA	Setembro de 1910	São Paulo - SP	Copa de Mundo de Clubes Copa Libertadores da América Campeonato Brasileiro Copa do Brasil Campeonato Estadual	1985 - Kalunga Grupo Hypermarcas Caixa Econômica Federal	Aderiu.
CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO	Novembro de 1985	Rio de Janeiro - RJ	Copa Intercontinental Copa Libertadores da América Campeonato Brasileiro Copa do Brasil Campeonato Estadual	Caixa Econômica Federal	Aderiu.
BOTAFOGO DE FUTEBOL E REGATAS	Dezembro de 1942	Rio de Janeiro - RJ	Copa Conmebol Campeonato Brasileiro Campeonato Estadual	1987 - Coca-Cola 2010 - Guaraviton Caixa Econômica Federal	Aderiu.
CLUBE ATLÉTICO PARANAENSE	Março de 1924	Curitiba - PR	Campeonato Brasileiro Campeonato Estadual	Caixa Econômica Federal	Aderiu.
SPORT CLUB INTERNACIONAL	Abril de 1909	Porto Alegre - RS	Copa Mundo de Clubes Copa Libertadores da América Campeonato Brasileiro Copa do Brasil Campeonato Estadual	Banrisul	Aderiu.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Na Tabela 1 tem-se o resultado da avaliação do percentual de significância dos indicadores elaborados através do Teste-T. Expondo que, em relação à amostra definida na pesquisa, apenas o indicador Giro do Ativo teve uma variação significativa entre os períodos anterior e posterior à adesão ao programa de modernização proposto pela Lei 13.155/15.

Foi definido o intervalo de confiança de 5% para revelar a significância das variações, isto é, os indicadores que obtiveram percentuais menores ou iguais a 5% na realização do Teste-T são considerados com variações significativas.

A aplicação deste teste deu-se com a intenção de apontar os indicadores com variâncias significativas, para então realizar a análise destes índices. Porém, apenas um indicador apresentou percentual de significância na análise aplicada, devido a isto, todos os demais indicadores foram analisados.

Tabela 1 – Teste-T

ÍNDICE	SIGNIFICÂNCIA
LÍQUIDEZ CORRENTE	0,37
LÍQUIDEZ GERAL	0,36
LÍQUIDEZ SECA	0,60
LÍQUIDEZ IMEDIATA	0,57
COMPOSIÇÃO DO ENDIVIDAMENTO	0,72
ENDIVIDAMENTO À CURTO PRAZO	0,35
GRAU DE ENDIVIDAMENTO	0,27
GARANTIA DE CAPITAL DE TERCEIROS	0,75
IMOBILIZAÇÃO DOS RECURSOS NÃO RECORRENTES	0,35
IMOBILIZAÇÃO DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO	0,30
GIRO DO ATIVO	0,04
MARGEM LÍQUIDA	0,38
RENTABILIDADE DO ATIVO	0,11
RENTABILIDADE DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO	0,25

Fonte: Dados da pesquisa.

Em um âmbito geral, os indicadores não atingiram um percentual de significância das variações entre os períodos, revelando que os efeitos de melhoria econômica e financeira instigados pelo PROFUT por meio de novas práticas de

gestão, em curto prazo, não foram notórios ao que concernem às demonstrações contábeis e financeiras.

Portanto, após a realização da presente análise evidenciou-se que dentre os indicadores econômicos e financeiros propostos na realização deste estudo, apenas o índice Giro do Ativo obteve percentual relevante de variação, os demais indicadores não atingiram percentuais satisfatórios no que tange à significância de suas respectivas variações.

4.2.1 Índices de Liquidez

Na Tabela 2 são demonstrados os resultados dos cálculos dos indicadores de liquidez corrente, seca, geral e imediata do período de 2014 a 2017 dos nove clubes listados entre os dez primeiros do *Ranking* da CBF que aderiram ao PROFUT. Com o objetivo de observar quais foram as alterações na capacidade dos mesmos em honrar com suas obrigações após a adesão ao programa de modernização.

Tabela 2 – Índices de Liquidez

CLUBES	LIQUIDEZ CORRENTE				MÉDIAS		LIQUIDEZ SECA				MÉDIAS	
	2014	2015	2016	2017	14/15	16/17	2014	2015	2016	2017	14/15	16/17
CRUZEIRO	0,36	0,47	0,36	0,46	0,41	0,41	0,35	0,47	0,35	0,46	0,41	0,41
GRÊMIO	0,19	0,16	0,16	0,35	0,18	0,26	0,18	0,15	0,15	0,33	0,16	0,24
SANTOS	0,08	0,08	0,13	0,08	0,08	0,11	0,08	0,08	0,13	0,08	0,08	0,11
ATLÉTICO MG	0,11	0,18	0,19	0,17	0,14	0,18	0,10	0,18	0,19	0,16	0,14	0,17
CORINTHIANS	0,51	0,56	0,48	0,46	0,54	0,47	0,51	0,56	0,48	0,46	0,54	0,47
FLAMENGO	0,38	0,43	0,22	0,30	0,41	0,26	0,38	0,43	0,22	0,30	0,40	0,26
BOTAFOGO	0,03	0,14	0,09	0,07	0,08	0,08	0,03	0,14	0,09	0,07	0,08	0,08
ATLÉTICO PR	0,73	0,78	0,46	0,31	0,75	0,39	0,73	0,77	0,45	0,30	0,75	0,38
INTERNACIONAL	0,29	0,45	0,44	0,40	0,37	0,42	0,28	0,45	0,43	0,38	0,37	0,40
CLUBES	LIQUIDEZ GERAL				MÉDIAS		LIQUIDEZ IMEDIATA				MÉDIAS	
	2014	2015	2016	2017	14/15	16/17	2014	2015	2016	2017	14/15	16/17
CRUZEIRO	0,38	0,38	0,33	0,39	0,38	0,36	0,02	0,02	0,01	0,01	0,02	0,02
GRÊMIO	0,11	0,08	0,16	0,17	0,09	0,16	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00
SANTOS	0,04	0,06	0,12	0,10	0,05	0,11	0,00	0,00	0,01	0,01	0,00	0,01
ATLÉTICO MG	0,13	0,16	0,17	0,08	0,14	0,13	0,02	0,08	0,01	0,06	0,02	0,05
CORINTHIANS	0,68	0,69	0,31	0,30	0,68	0,31	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FLAMENGO	0,14	0,17	0,21	0,37	0,15	0,29	0,07	0,10	0,06	0,06	0,07	0,08
BOTAFOGO	0,06	0,08	0,06	0,05	0,07	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ATLÉTICO PR	0,61	0,58	0,62	0,48	0,60	0,55	0,02	0,01	0,03	0,03	0,02	0,02
INTERNACIONAL	0,19	0,37	0,28	0,23	0,28	0,26	0,02	0,01	0,00	0,00	0,02	0,01

Fonte: Dados da Pesquisa.

A Lei 13.155/15 trouxe em sua redação medidas que implicam em gestões profissionais para os clubes de futebol que aderirem, em contrapartida há a possibilidade de parcelamento de débitos em longo prazo. Contudo, pressupõe-se que com melhorias em gestões em quaisquer que seja o ramo de atuação das organizações, a saúde financeira tende a melhorar. Não seria diferente com as entidades desportivas, que mesmo sem fins lucrativos, movimentam valores elevados, em uma realidade econômica não tão favorável no país atualmente.

Para tanto, faz-se necessário analisar os indicadores de liquidez das equipes a fim de constatar se houveram melhorias na capacidade de cumprir com as obrigações por parte dos clubes. Verificar se a iniciativa por parte do governo de gerar alternativas para melhorar a parte econômica do futebol como negócio, que afeta muitas áreas da sociedade brasileira, desde o fascínio do povo por este esporte até a transformação de famílias através das profissões que abrangem o esporte, foi de fato efetiva.

De acordo com os dados apresentados na Tabela 2, o clube que obteve a maior média de liquidez corrente antes do PROFUT, ou seja, entre 2014 e 2015, foi o Clube Atlético Paranaense, porém após a adesão ao programa, isto é, de 2016 a 2017, a equipe com melhor média, foi o Sport Club Corinthians Paulista obtendo R\$ 0,47.

Houve uma evolução na liquidez corrente do Grêmio Football Porto Alegre passando da média R\$ 0,18 antes do PROFUT para R\$ 0,26, isto se deve ao aumento nos valores a receber referentes à televisionamento e propagandas aliadas a redução das dívidas referentes a direitos de imagem, bem como efeitos de contrato entre Grêmio e Arena POA.

Conforme os resultados obtidos no cálculo de liquidez seca, o Clube de Regatas Flamengo reduziu sua média após o programa de modernização, passando de R\$ 0,40 para R\$ 0,26. O motivo desta baixa está na redução expressiva dos valores a receber de marcas e patrocínios e também televisionamento, acarretando na diminuição de seu ativo circulante em torno de 50% enquanto seu passivo circulante reduziu aproximadamente 23%, gerando uma piora na liquidez seca do clube no período.

Antes de aderir ao PROFUT o Clube Atlético Paranaense dispunha de R\$ 0,75 em média de Liquidez Corrente e Seca, porém após o ingresso ao programa de modernização suas médias reduziram significativamente, obtendo R\$ 0,39 e R\$ 0,38

de média de Liquidez Corrente e Seca respectivamente. Isto se deu pelo fato de o clube ter contraído novos empréstimos, os quais não foram identificados em notas explicativas publicadas pela instituição a que foram destinados, elevando seu passivo circulante, mesmo com a redução de suas obrigações com fornecedores, tudo isso, aliado a uma redução de seu ativo circulante no período.

Na Liquidez Geral onde é considerado o total de seu ativo para cobrir com a totalidade de suas obrigações do passivo, os resultados permanecem baixos, porém, Grêmio, Santos e Flamengo tiveram melhoras em suas médias, isto ocorreu por conta do aumento nas contas a receber de longo prazo dos clubes, devido a valores a receber de transferência de jogadores, patrocínios, televisionamento, premiação por título e participação no Mundial Interclubes da FIFA.

Na Liquidez Imediata alguns clubes apresentaram médias zeradas durante todo o período e os demais apresentaram médias muito baixas, porém costuma-se não manter valores elevados em liquidez imediata, visto que as obrigações dispostas em seus passivos geralmente tem prazos mais longos o que permite a manutenção de caixas e equivalentes mais baixos e aplicação de seus recursos.

Contudo, conforme os dados apresentados na Tabela 2 todas as entidades esportivas estudadas não teriam capacidade financeira satisfatória para honrar com suas exigibilidades demonstradas em seus passivos. Nota-se ainda que não houveram recuperações na saúde financeira das instituições após a adesão a nova prática de gestão.

Tabela 3 – Indicadores de Liquidez

ÍNDICE	Média	Desvio Padrão	Significância
Liquidez Corrente			
14/15	0,33	0,23	0,37
16/17	0,29	0,14	
Liquidez Seca			
14/15	0,33	0,23	0,36
16/17	0,28	0,14	
Liquidez Geral			
14/15	0,27	0,23	0,60
16/17	0,25	0,15	
Liquidez Imediata			
14/15	0,02	0,03	0,57
16/17	0,02	0,02	

Fonte: Dados da pesquisa.

Melhorias na gestão pressupõem maior eficiência econômica e financeira das entidades, e, para tanto, o resultado do cálculo das médias dos índices de liquidez antes e após o PROFUT, revelou que os clubes da amostra, tanto na liquidez corrente, seca, geral e imediata diminuíram seus valores, demonstrando o revés da expectativa relacionada ao programa de modernização.

Corroborando, o cálculo da significância aplicado aos indicadores, concluiu que para todos os índices as variações ocorridas não foram significativas, isto é, ficaram acima de 0,05. Percentual este, que foi determinado pela análise para comprovar a significância das alterações.

Tais respostas resultantes dos testes acima descritos revelam que a capacidade de pagamento dos clubes não obteve melhora, isto aponta que em um período de dois anos de vigência da lei de modernização e responsabilidade fiscal, não houve influência significativa para com as finanças das entidades.

4.2.2 Índices de Endividamento

O programa de modernização trouxe propostas interessantes no tocante ao endividamento das equipes, principalmente ao que se refere aos débitos tributários e previdenciários. Com isso, a análise dos indicadores de endividamento apresenta a situação das organizações e quais os efeitos provocados pela adesão ao PROFUT.

Na Tabela 4 estão expostos os resultados do cálculo dos indicadores de endividamento com o intuito de evidenciar as alterações ocorridas nas entidades após a adesão ao programa de modernização.

Tabela 4 – Índices de Endividamento

CLUBES	COMPOSIÇÃO DO ENDIVIDAMENTO				MÉDIAS		GRAU DE ENDIVIDAMENTO				MÉDIAS							
	2014	2015	2016	2017	14/15	16/17	2014	2015	2016	2017	14/15	16/17						
CRUZEIRO	0,62	0,44	0,45	0,44	0,53	0,45	6,80	14,67	496,87	17,55	10,73	257,21						
GRÊMIO	0,42	0,38	0,45	0,37	0,40	0,41	-4,48	-3,45	-3,20	-3,25	-3,97	-3,22						
SANTOS	0,49	0,37	0,35	0,48	0,43	0,41	-1,92	-1,54	-1,79	-1,79	-1,73	-1,79						
ATLÉTICO MG	0,32	0,29	0,30	0,32	0,31	0,31	2,97	3,32	3,49	3,80	3,15	3,64						
CORINTHIANS	0,27	0,27	0,62	0,64	0,27	0,63	-54,28	-12,43	1,92	2,26	-33,35	2,09						
FLAMENGO	0,34	0,38	0,37	0,39	0,36	0,38	-2,13	-2,82	-5,82	8,36	-2,47	1,27						
BOTAFOGO	0,33	0,30	0,29	0,25	0,31	0,27	-1,14	-1,17	-1,15	-1,19	-1,15	-1,17						
ATLÉTICO PR	0,29	0,30	0,35	0,48	0,29	0,41	2,01	1,73	1,81	1,35	1,87	1,58						
INTERNACIONAL	0,59	0,54	0,34	0,40	0,56	0,37	1,13	1,12	2,25	2,61	1,13	2,43						
CLUBES	GARANTIA DE CAPITAL DE TERCEIROS				MÉDIAS		IMOB. DOS RECURSOS NÃO CORRENTES				MÉDIAS		IMOBILIZAÇÃO DO PL				MÉDIAS	
	2014	2015	2016	2017	14/15	16/17	2014	2015	2016	2017	14/15	16/17	2014	2015	2016	2017	14/16	16/18
CRUZEIRO	0,38	0,12	0,00	0,10	0,25	0,05	1,45	1,08	1,23	1,07	1,27	1,15	5,21	10,06	333,95	11,59	7,63	172,77
GRÊMIO	-0,39	-0,47	-0,56	-0,49	-0,43	-0,53	1,89	1,92	2,19	1,63	1,91	1,91	-3,00	-2,18	-1,69	-1,71	-2,5	-1,70
SANTOS	-1,02	-1,03	-0,86	-1,08	-1,03	-0,97	-40,77	-13,76	3,37	-7,87	-27,27	-2,25	-0,84	-0,46	-0,57	-0,61	-0,65	-0,59
ATLÉTICO MG	0,49	0,43	0,41	0,39	0,46	0,40	1,19	1,13	1,13	1,25	1,16	1,19	3,60	3,80	3,89	4,48	3,70	4,19
CORINTHIANS	-0,03	-0,11	1,35	1,22	-0,07	1,29	0,43	0,35	1,34	1,42	0,39	1,38	-16,59	-2,83	2,33	2,58	-9,71	2,45
FLAMENGO	-0,71	-0,57	-0,27	0,19	-0,64	-0,04	2,05	1,76	1,35	1,02	1,91	1,18	-0,84	-1,33	-3,58	6,23	-1,09	1,33
BOTAFOGO	-1,30	-1,23	-1,23	-1,11	-1,27	-1,17	-0,30	-0,39	-0,48	-1,28	-0,35	-0,88	-0,07	-0,07	-0,09	-0,13	-0,07	-0,11
ATLÉTICO PR	0,70	0,83	0,85	1,42	0,76	1,13	0,73	0,78	0,78	1,00	0,75	0,89	1,78	1,72	1,69	1,71	1,75	1,70
INTERNACIONAL	2,17	1,92	0,67	0,64	2,05	0,65	1,31	1,12	1,05	1,18	1,22	1,11	1,91	1,71	2,61	3,02	1,81	2,82

Fonte: Dados da Pesquisa.

De acordo com os dados expostos pela Tabela 4, no indicador Composição do Endividamento Grêmio, Santos, Atlético Mineiro e Flamengo não obtiveram alterações expressivas em suas médias antes e após a adesão ao PROFUT, portanto nestes clubes o programa de modernização que permitiu o alongamento no prazo de pagamento das dívidas fiscais e tributárias não foi gerido de maneira eficiente por parte dos clubes.

Cruzeiro, Botafogo e Internacional melhoraram suas médias de composição do endividamento a partir da adesão ao programa de modernização, isto se deve ao fato de suas obrigações trabalhistas e fiscais de curto prazo terem sido alongadas, reduzindo suas obrigações de curto prazo prolongando-as a longo prazo o que corroborou para a melhora de suas composições de endividamento.

O Corinthians obteve piora em sua composição de endividamento devido a alterações nos registros de receitas a realizar de longo prazo referentes a contratos de direitos de transmissão de campeonatos e patrocínios a partir de 2016. Conforme consta em nota explicativa tal procedimento tem como base critérios estabelecidos por normas contábeis publicadas pela APFUT – Autoridade Pública de Governança do Futebol, visando padronizar os registros das atividades pelas entidades. Portanto, houve redução de seu passivo não circulante e conseqüentemente uma maior concentração de dívidas no curto prazo, justificando assim a alteração neste indicador.

Por sua vez, o Clube Atlético Paranaense também obteve piora em sua composição de endividamento, porém, neste caso se deve ao fato de o clube ter contraído novos empréstimos, concentrando valores maiores em suas obrigações de curto prazo e conseqüentemente aumentando sua composição de endividamento.

Em relação ao Grau de Endividamento, o Cruzeiro esporte Clube teve uma grande piora em suas médias após o PROFUT devido ao ano de 2016 ter obtido um *déficit* R\$ 212.762.758,97, acarretando em uma redução significativa do Patrimônio Líquido. O Sport Club Internacional também obteve piora em seu grau de endividamento, entretanto, neste caso esta alteração se deve a elevação dos valores de adiantamentos de terceiros, convergindo as dívidas em sua maioria no curto prazo.

Atlético Paranaense e Corinthians melhoraram seus graus de endividamento por conta de seus Patrimônios Líquidos. No primeiro, o aumento de seu Capital Social realizado em 2017 ocasionou tal melhoria, e no segundo clube os

valores de ajuste de avaliação patrimonial foram responsáveis por esta alteração no indicador, pois, modificou o patrimônio líquido de R\$ 118.212.000,00 negativo em 2015 para R\$ 320.540.000,00 positivo em 2016, mantendo o patrimônio positivo em 2017 mesmo com um *déficit* acumulado de R\$ 202.219.000,00.

O Clube de Regatas Flamengo obteve percentual positivo em seu cálculo do grau de endividamento após a adesão ao PROFUT, isso ocorreu pelo fato de a entidade ter obtido *superávit* nos últimos anos reduzindo seu *déficit* acumulado e culminando na obtenção de um Patrimônio Líquido positivo no ano de 2017. O aumento da receita operacional líquida contribuiu para este resultado, em grande parte gerada pela receita de venda de direitos sobre atletas profissionais, o que demonstra, neste aspecto uma melhoria na gestão da instituição.

Em relação à Garantia de Capital de Terceiros foi evidenciada uma melhora expressiva nas médias do Sport Club Corinthians Paulista e Clube Atlético Paranaense. Na primeira equipe, a partir de 2016 foram evidenciados valores de ajuste de avaliação patrimonial nas demonstrações contábeis, o que alterou o saldo do patrimônio líquido da instituição, passando a ser positivo, porém este fato não revela necessariamente uma evolução na garantia de capital de terceiros do clube, pois com o decorrer do tempo esta rubrica vai se realizando em contas de resultado. Na segunda equipe, a alteração se deve ao aumento do capital social aliado a baixa das receitas a apropriar de longo prazo no ano de 2017, que ocorreu devido a não renovação de contrato de direitos de televisionamento.

Já o Sport Club Internacional obteve piora em sua garantia de capital de terceiros, isto se deve ao fato de o clube passar a reconhecer em suas demonstrações financeiras os valores relacionados a dívidas de cessão por direito de exploração referentes ao contrato firmado para a construção, renovação e operação do complexo Beira Rio pelo período de 20 anos, o que gerou aumento de seu passivo não circulante e conseqüentemente piora neste indicador.

Devido ao *déficit* acumulado acrescido de recorrentes *déficits* no período analisado, o patrimônio líquido do Santos Futebol Clube obteve resultado negativo gerando assim médias negativas dos indicadores Imobilização de Recursos Não Correntes e Imobilização do Patrimônio Líquido após a adesão ao programa de modernização. A situação do Botafogo de Futebol e Regatas é semelhante, pois detém um elevado *déficit* acumulado que mesmo obtendo *superávit* nos anos de

2014 e 2017 seu patrimônio permaneceu negativo, obtendo também médias negativas dos indicadores de imobilização.

O Sport Clube Corinthians Paulista obteve melhora no seu indicador de Imobilização do Patrimônio Líquido devido à elevação do valor registrado em seu ativo imobilizado, gerado pela aquisição de terreno para construção de seu centro de treinamento, bem como as edificações registradas com a construção do mesmo. Resultando na média de 2,45 após a adesão ao PROFUT sendo que a média do período anterior era de -9,71.

Tabela 5 – Indicadores de Endividamento

ÍNDICE	Média	Desvio Padrão	Significância
Composição do Endividamento			
14/15	0,38	0,40	0,72
16/17	0,11	0,10	
Endividamento à Curto Prazo			
14/15	3,01	2,33	0,35
16/17	2,72	1,33	
Grau de Endividamento			
14/15	-2,87	29,12	0,27
16/17	12,22	85,56	
Garantia de Capital de Terceiros			
14/15	0,01	0,09	0,75
16/17	1,02	0,87	
Imobilização dos Recursos Não Correntes			
14/15	-2,11	0,63	0,35
16/17	9,46	1,32	
Imobilização do Patrimônio Líquido			
14/15	0,09	20,32	0,30
16/17	4,75	57,20	

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme exibe a Tabela 5, no período anterior ao PROFUT os indicadores Grau de Endividamento e Imobilização dos Recursos Não Correntes apresentaram médias negativas, sendo -2,87 e -2,11 respectivamente. Para o primeiro índice, isto ocorre por conta de as obrigações de longo prazo serem bastante elevadas em relação as de curto prazo, já para o segundo indicador citado, isto se deve ao fato de alguns clubes apresentarem um *déficit* elevado neste período, o que ocasionou a

obtenção do Patrimônio Líquido negativo, e, juntamente com o ativo imobilizado baixo, corroboram para o resultado negativo das médias dos indicadores.

4.2.3 Índices de Rentabilidade

Na Tabela 6 estão expostos os resultados do cálculo das médias dos indicadores de rentabilidade, identificando quais foram às alterações no retorno de investimentos dos clubes após a adesão ao programa de modernização.

Tabela 6 – Índices de Rentabilidade

CLUBES	GIRO DO ATIVO				MÉDIAS		MARGEM LÍQUIDA				MÉDIAS	
	2014	2015	2016	2017	14/15	16/17	2014	2015	2016	2017	14/15	16/17
CRUZEIRO	1,31	1,91	1,30	1,64	1,61	1,47	-0,19	-0,07	-0,13	0,09	-0,13	-0,02
GRÊMIO	0,81	-0,44	0,30	0,93	0,19	0,61	-0,85	2,31	1,58	0,04	0,73	0,81
SANTOS	0,44	-0,13	2,44	1,46	0,15	1,95	-8,20	24,24	0,45	0,05	8,02	0,25
ATLÉTICO MG	2,44	2,63	2,95	6,37	2,53	4,66	-0,31	-0,05	0,01	-0,08	-0,18	-0,04
CORINTHIANS	0,32	0,28	2,41	1,91	0,30	2,16	-0,40	-0,35	0,07	-0,09	-0,37	-0,01
FLAMENGO	3,01	2,81	4,10	3,12	2,91	3,61	0,19	0,38	0,32	0,26	0,29	0,29
BOTAFOGO	2,77	1,81	3,40	6,67	2,29	5,04	-1,11	0,94	-0,06	0,20	-0,08	0,07
ATLÉTICO PR	0,28	0,26	0,30	0,50	0,27	0,40	0,42	0,50	0,29	0,20	0,46	0,25
INTERNACIONAL	2,38	1,35	1,02	1,11	1,87	1,07	-0,26	0,12	0,00	-0,27	-0,07	-0,14
CLUBES	RENTABILIDADE DO ATIVO				MÉDIAS		RENTABILIDADE DO PL				MÉDIAS	
	2014	2015	2016	2017	14/15	16/17	2014	2015	2016	2017	14/15	16/17
CRUZEIRO	-0,25	-0,14	-0,16	0,15	-0,20	-0,01	-0,64	-0,81	-26,88	1,03	-0,72	-12,93
GRÊMIO	-0,69	-1,01	0,47	0,04	-0,85	0,25	0,33	0,28	-0,24	-0,02	0,31	-0,13
SANTOS	-3,60	-3,24	1,10	0,07	-3,42	0,59	0,29	0,28	-0,24	-0,01	0,28	-0,13
ATLÉTICO MG	-0,75	-0,13	0,02	-0,51	-0,44	-0,25	-0,28	-0,07	0,01	-0,16	-0,17	-0,08
CORINTHIANS	-0,13	-0,10	0,16	-0,18	-0,11	-0,01	4,59	0,82	0,10	-0,12	2,71	-0,01
FLAMENGO	0,58	1,08	1,30	0,80	0,83	1,05	-0,17	-0,52	-1,61	2,49	-0,35	0,44
BOTAFOGO	-3,07	1,71	-0,21	1,32	-0,68	0,56	0,22	-0,16	0,01	-0,08	0,03	-0,04
ATLÉTICO PR	0,12	0,13	0,09	0,10	0,12	0,09	0,14	0,13	0,10	0,06	0,14	0,08
INTERNACIONAL	-0,61	0,17	0,00	-0,30	-0,22	-0,15	-0,13	0,07	0,00	-0,18	-0,03	-0,09

Fonte: Dados da Pesquisa.

No que tange ao Giro do Ativo os clubes obtiveram melhora em seus indicadores após o PROFUT, com as exceções de Cruzeiro Esporte Clube e Sport Club Internacional que pioraram, em ambos isto se deve ao aumento dos valores registrados nas rubricas do ativo realizável à longo prazo por conta das receitas de televisionamento a realizar.

Em contrapartida, Grêmio melhorou seu índice, passando de 0,19 para 0,61 devido ao acréscimo dos valores a receber em curto prazo com a realização de

receita da participação no Mundial de Clubes da FIFA em 2017 e créditos de contrato de televisionamento, bem como venda de direitos sobre atletas.

O Santos Futebol Clube melhorou seu indicador devido ao aumento de suas receitas de televisionamento, assim como os valores a receber referentes a negociações de atletas, passando a deter a média de 1,95 que anteriormente era de 0,15. O Clube Atlético Mineiro também obteve melhora em seu índice após o PROFUT, devido ao aumento em suas receitas de televisão, vendas de atletas, propaganda e publicidade aliados à redução dos valores demonstrados na rubrica depósitos judiciais, os quais não estão evidenciados em notas explicativas.

O Sport Club Corinthians Paulista obteve melhora de seu giro do ativo devido ao aumento de suas receitas de transmissão de televisão e a redução de seus valores expressos na rubrica contas a receber no ativo realizável a longo prazo, passando a deter a média de 2,16 após o programa, que anteriormente era de 0,30. Flamengo, Botafogo e Atlético Paranaense também obtiveram maior receita líquida após a adesão ao programa, o que conseqüentemente elevou seus respectivos índices de Giro do Ativo, obtendo 3,61, 5,04 e 0,40 em suas médias após o PROFUT respectivamente, sendo que no período anterior dispunham de 2,91, 2,29, 0,27 em suas respectivas médias.

Na Margem Líquida, o Grêmio obteve melhora de seu indicador após a adesão ao programa devido ao resultado de *superávit* financeiro nos anos de 2016 e 2017 contrapondo aos *déficits* obtidos em 2014 e 2015, juntamente com o aumento de suas receitas no período pós PROFUT. Contribuindo para a obtenção de 0,83 de média na margem líquida que no período anterior era de 0,73.

Porém no ano de 2015 seus custos da atividade sobrepuseram sua receita bruta obtendo resultado negativo de sua receita operacional líquida, isto aliado ao *déficit* do período, gerou resultado positivo do indicador, mas mesmo com o resultado do índice sendo positivo a situação não é favorável. Esta situação também ocorreu na equipe do Santos, onde sua receita operacional foi negativa aliada ao *déficit*, gerou resultado positivo do indicador, corroborando para a obtenção da média de 8,02 entre os anos de 2014 e 2015. Botafogo também melhorou seu indicador devido ao aumento de suas receitas, à redução de seu *déficit* em 2016 e à obtenção de *superávit* em 2017.

Ao que concerne a Rentabilidade do Ativo, Grêmio, Santos e Botafogo obtiveram melhoras nas médias de seus indicadores após a adesão ao programa de

modernização, isto se deve ao *superávit* obtido pelos mesmos durante o período aliado a estabilidade dos valores demonstrados nos ativos dos clubes o que gerou uma rentabilidade maior. Dentre os clubes da amostra, o Flamengo deteve a melhor média em ambos os períodos analisados, sendo respectivamente 0,83 e 1,05 as médias antes e após a Lei 13.155/15.

Na Rentabilidade do Patrimônio Líquido os clubes da amostra estudada em sua maioria obtiveram piora em suas médias, isto se deve ao fato de as equipes deterem *déficits* acumulados de períodos anteriores bastante elevados o que deixou o patrimônio social negativo mesmo com a obtenção de *superávits* durante o período por alguns clubes. Porém a equipe do Clube de Regatas Flamengo obteve melhora em seu indicador passando de - 0,35 para 0,44, devido a obtenção do resultado positivo do patrimônio líquido no ano de 2017 no valor de R\$ 63.942.000,00 por conta da sequência de *superávits* obtidos ao longo dos últimos anos reduzindo os *déficits* acumulados, o que contribuiu para a melhora do índice.

Grêmio, Santos, Corinthians e Botafogo obtiveram resultado positivo no cálculo de seus indicadores de rentabilidade do Patrimônio Líquido, porém isto ocorreu devido à divisão de fatores negativos, tanto o Patrimônio Líquido quanto o resultado do período, revelando que apesar do resultado do índice ser positivo a situação da rentabilidade do patrimônio líquido é negativa.

Tabela 7 – Indicadores de Rentabilidade

ÍNDICE	Média	Desvio Padrão	Significância
Giro do Ativo			
14/15	1,35	1,13	0,04
16/17	2,33	1,72	
Margem Líquida			
14/15	0,96	2,67	0,38
16/17	0,16	0,28	
Rentabilidade do Ativo			
14/15	-0,55	1,18	0,11
16/17	0,24	0,42	
Rentabilidade do Patrimônio Líquido			
14/15	0,24	0,98	0,25
16/17	-1,43	4,31	

Fonte: Dados da Pesquisa.

Segundo o exposto pela Tabela 7, o indicador Giro do Ativo obteve resultado da variância calculado como significativo. Este dado se deu pela melhora das receitas dos clubes após a adesão ao Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro, que corresponde em grande parte por direitos de transmissão de televisão e premiações por campeonatos ou participação em competições de expressão.

Pode-se atribuir esta melhoria ao impedimento de antecipação de receitas de exercícios futuros trazidas pelo PROFUT, com a exceção de 30% das receitas do primeiro mandato subsequente, podendo ser considerado como gestão temerária e passível de punição com responsabilização pessoal do dirigente. Este fato deu aos gestores maior poder de negociação de receitas de televisionamento, que por sua vez, comumente antecipada abdicava-se da barganha em troca de receitas mais imediatas aos cofres do clube.

Portanto, através do cálculo deste indicador observa-se uma influência trazida pela Lei 13.155/15 à gestão dos clubes, que em decorrência disto obtiveram maior poder nas negociações de suas receitas uma vez que a instituição não poderia mais abrir mão de valores por acreditar que a antecipação das receitas seria mais vantajosa no curto prazo.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve o objetivo de analisar a situação econômico-financeira dos dez primeiros clubes listados no *Ranking* da CBF no ano de 2017 após aderirem ao Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro trazido pela Lei 13.155/15 promulgada em 4 de Agosto de 2015.

Foi aplicada a análise de variância através do Teste-T com a intenção de identificar quais indicadores tiveram oscilações relevantes antes e após a adesão ao PROFUT. O resultado obtido nesta análise foi de que apenas o índice Giro do Ativo obteve variações consideradas significativas, que seu deu em decorrência do aumento nas receitas de direitos de televisionamento.

No tocante aos indicadores de liquidez, constatou-se que os clubes pertencentes à amostra estudada em média não obtiveram melhora na sua capacidade de pagamento. O revés da expectativa originada pela nova proposta de gestão trazida pelo PROFUT nos primeiros dois anos de vigência da lei é apontada através do resultado do cálculo de variância aplicado, o que apresentou-se como não significativo.

A composição do endividamento não teve resultados de alterações relevantes para os seguintes clubes: Grêmio, Santos, Atlético Mineiro e Flamengo, comprovando que para as equipes citadas o alongamento das dívidas fiscais e tributárias concedido pelo PROFUT não foi administrado de maneira eficiente pelos gestores das entidades. Contrapondo estes dados, Cruzeiro, Botafogo e Internacional obtiveram melhora em suas composições de endividamento, porém Corinthians e Atlético Paranaense também obtiveram piora em seu indicador.

A análise de variância aplicada apontou que não ocorreram alterações significativas nos índices que compõem a análise do endividamento dos clubes, ou seja, antes e após o programa os clubes apresentaram resultados semelhantes. Pode-se observar que nos primeiros anos de vigência do programa de modernização os efeitos esperados pela nova prática de gestão, mesmo com o parcelamento e redução em 70% das multas, 40% dos juros 100% dos encargos legais propostos, não foram alcançados em média pelos clubes da amostra analisada.

Quanto aos indicadores de rentabilidade, o índice Giro do Ativo obteve percentual de significância no teste de variância aplicado a todos os indicadores

analisados no presente estudo. Isto ocorreu devido ao aumento nas receitas das equipes após o PROFUT, em sua maioria por direitos de televisionamento e premiações por títulos ou participação em campeonatos de expressão, em contrapartida com a manutenção de seus ativos.

Pode-se atribuir esta alteração nos índices de Giro do Ativo das equipes ao impedimento de antecipação de receitas de exercícios futuros impostas pelo Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro. Que em exceção permite a antecipação de apenas 30% das receitas referentes ao exercício subsequente ao mandato, podendo considerar tal prática como gestão temerária responsabilizando os dirigentes de forma pessoal, sendo passível de punição.

Este impedimento proporcionou aos dirigentes maior poder de negociação dos direitos televisivos, responsáveis por grande parte das receitas das equipes. Anteriormente, a antecipação destas receitas era considerada comum, pois se entendia que a antecipação daria ao clube maior potencial de compra de direitos sobre atletas profissionais, porém esta prática reduzia a capacidade de barganha pelos dirigentes passando a aceitar valores menores, mas com realização antecipada, o que poderia demonstrar uma melhora em sua liquidez.

Os indicadores de ciclos e prazos médios que estão dispostos no referencial teórico do presente estudo, não foram calculados visto que as compras e vendas, bem como os valores mantidos em estoques nas entidades esportivas, diferem das demais organizações empresariais, as quais são pertinentes à aplicação destes índices.

Os negócios realizados no âmbito do futebol profissional são distintos, uma vez que suas vendas não provem de seu estoque e sim de seu ativo intangível onde estão registrados os direitos adquiridos sobre atletas. As compras e vendas destes direitos dependem da valorização de seus atletas em meio ao mercado futebolístico, fato este que não detém um tempo padrão de realização, podendo ou não ocorrer vendas de atletas durante os exercícios sociais.

Contudo, conclui-se que os objetivos propostos no presente estudo foram atingidos, dado que foi possível identificar por meio da análise das demonstrações contábeis a situação econômica e financeira das equipes após a adesão ao PROFUT. Para próximos estudos sugere-se a análise dos indicadores a fim de identificar as alterações ocorridas em um período maior de vigência do programa.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia Científica**. São Paulo: Cengage, 2016

AQUINO, Rubim Santos Leão de. **Futebol: Uma paixão nacional**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2002. 207 p.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços: Um enfoque econômico-financeiro**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BEZERRA. M. F; FEITOSA. P. R; GOMES. J. S. Internacionalização de Clubes de Futebol: paralelo entre clubes europeus e brasileiros. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v.15, n. 30, p. 1-19, 2017.

BLATT, Adriano. **Análise de Balanços: Estrutura e Avaliação das Demonstrações Financeiras e Contábeis**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BREY FILHO, Carlos Otto Reusing. **Análise Econômica e Financeira dos Principais Clubes do Futebol Brasileiro no Período de 2011 A 2015**. 2016. 63 f. Monografia (Especialização) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações Contábeis: Estrutura, Análise e Interpretação**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 238 p.

CFC. **Resolução CFC nº 1.429/13, de 25 de janeiro de 2013**. Aprova a ITG 2003 – Entidade Desportiva Profissional. Disponível em: <www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES_1429.doc>. Acesso em: 05 mai. 2018.

_____. **Resolução nº 1.005 de 04 de setembro de 2004**. Aprova a NBC T 10.13. Disponível em: <<http://cfc.org.br/wp-content/uploads/2016/02/ITG-2003-Entidade-Desportiva-Profissional-AudPubl.doc>>. Acesso em: 05 mai. 2018.

DANTAS, D.N.C.; ANDRADE, V.A. Gestão do Futebol: correlação entre desempenho esportivo e valor de mercado nos anos 2010-2014. **Revista Brasileira de Futebol**, Minas Gerais, v.8, n. 2, p. 56-64, 2015.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

FRISSELI, Ariobaldo; MANTOVANI, Marcelo. **Futebol: Teoria e Prática**. São Paulo: Phorte, 1999. 254 p.

GASPARETTO, T.M. Relação entre o custo operacional e desempenho esportivo: análise do campeonato brasileiro de futebol. **Revista Brasileira de Futebol**, v.5, n. 2, p. 28-40, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

_____, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas S.a., 2012.

GIULIANOTTI, Richard. **Sociologia do Futebol: Dimensões históricas e socioculturais do esporte das multidões**. São Paulo: Nova Alexandria, 2002. 255 p.

GODOI, Ivan; CARDOSO, Gilberto. **Futebol: Paixão de um povo**. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 1989. 277 p.

GRECO, Alvíso; AREND, Lauro. **Contabilidade: Teoria e Prática Básicas**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2013. 568 p.

GUTERMAN, Marcos. **O futebol explica o Brasil: Uma história da maior expressão popular do país**. São Paulo: Contexto, 2010. 270 p.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

_____, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

LEAL, Julio Cesar. **Futebol: Arte e ofício**. 2. ed. Rio de Janeiro: Sprint, 2001. 255 p.

LEONCINI, Marvio Pereira. **Entendendo o Negócio Futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol**. 2001. 168 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

LEONCINI. M.P; SILVA. M. T.D. Entendendo o futebol como negócio: um estudo exploratório. **Gestão & Produção**, v.12, n. 1, p. 11-23, 2005.

LINS, Luiz dos Santos; FRANCISCO FILHO, José. **Fundamentos e Análise das Demonstrações Contábeis: Uma Abordagem Interativa**. São Paulo: Atlas, 2012.

MANN, Prem S.. **Introdução à Estatística**. 8. ed. Rio de Janeiro: Ltc — Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda, 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARION, José Carlos. **Análise de Demonstrações Contábeis: Contabilidade Empresarial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços: Abordagem Gerencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 372 p.

MAYER, Rafael. **A Evidenciação de Informações Contábeis Obrigatórias e Voluntárias: Um Estudo em Clubes de Futebol Brasileiros**. 2017. 120 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Ciências

Contábeis, Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-graduação, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2017.

NASCIMENTO, Antônio Rodrigues do. **Futebol e Relação de Consumo**. Barueri: Manole, 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: Um Enfoque em Sistema de Informação Contábil**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 641 p.

PADOVEZE, Clóvis Luis; BENETICTO, Gideon Carvalho de. **Análise das Demonstrações Financeiras**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011. 312 p.

PLANALTO. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6354.htm>. Acesso em: 05 mai. 2018.

_____. **Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9615consol.htm>. Acesso em: 05 mai. 2018.

_____. **Lei nº 10.671, de 15 de maio de 2003**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2003/L10.671.htm>. Acesso em: 05 mai. 2018.

_____. **Lei nº 10.672, de 15 de maio de 2003**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.672.htm>. Acesso em: 05 mai. 2018.

_____. **Lei nº 12.935, de 16 de março de 2011**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12395.htm>. Acesso em: 25 ago. 2018.

_____. **Lei nº 13.155, de 4 de agosto de 2015**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13155.htm>. Acesso em: 05 mai. 2018.

REIS, Arnaldo Carlos de Rezende. **Demonstrações Contábeis: Estrutura e Análise**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. 305 p.

REZENDE. A.J; DALMÁCIO. F. Z; PEREIRA. C. A. A Gestão de Contratos de Jogadores de Futebol: uma análise sob a perspectiva da teoria da agência – o caso do clube Atlético Paranaense. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, Curitiba, v.2, n. 3, p. 95-123, 2010.

RIBEIRO, Osni Moura. **Estrutura e Análise de Balanços**. 11. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

SANTOS, Ananias Francisco 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. 111 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Ciências

Contábeis, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2010.

SILVA, Alexandre Alcântara da. **Estrutura, Análise e Interpretação das Demonstrações Contábeis**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SILVA, César Augusto Tiburcio; TEIXEIRA, Hígor Medeiros; NIYAMA, Jorge Katsumi. Evidenciação contábil em entidades desportivas: uma análise dos clubes de futebol brasileiros. In: 60 Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 9, 2009, São Paulo. **Anais do 9º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**. São Paulo: FEA – USP, 2007.

SILVA, José Antônio Felgueiras da; CARVALHO, Frederico Antônio Azevedo de. Evidenciação e desempenho em organizações desportivas: um estudo empírico sobre clubes de futebol. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 3, n. 6, p. 96-116, 2009.