

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MAICON DA SILVA

**ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DOS CLUBES BRASILEIROS
DE FUTEBOL: COMPARAÇÃO ENTRE A SITUAÇÃO ECONÔMICA E
FINANCEIRA E O APROVEITAMENTO NAS PARTIDAS OFICIAIS
DE 2015 A 2017**

CAXIAS DO SUL

2019

MAICON DA SILVA

**ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DOS CLUBES BRASILEIROS
DE FUTEBOL: COMPARAÇÃO ENTRE A SITUAÇÃO ECONÔMICA E
FINANCEIRA E O APROVEITAMENTO NAS PARTIDAS OFICIAIS
DE 2015 A 2017**

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

Orientador TCC I: Prof. Esp. Graciela
Bavaresco da Silva
Orientador TCC II: Prof. Ma. Luciani da
Silva Muniz

CAXIAS DO SUL

2019

MAICON DA SILVA

**ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DOS CLUBES BRASILEIROS
DE FUTEBOL: COMPARAÇÃO ENTRE A SITUAÇÃO ECONÔMICA E
FINANCEIRA E O APROVEITAMENTO NAS PARTIDAS OFICIAIS
DE 2015 A 2017**

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

Orientador TCC I: Prof. Esp. Graciela
Bavaresco da Silva
Orientador TCC II: Prof. Ma. Luciani da
Silva Muniz

Aprovado (a) em ____/____/____

Banca Examinadora:

Presidente

Prof. Ma. Luciani da Silva Muniz
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Examinadores:

Prof. Dr. Fernando Luís Bertolla
Universidade de Caxias do Sul - UCS

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

Dedico aos meus pais, que sempre me apoiaram nas minhas decisões e acreditaram nos meus sonhos, aos meus professores, que foram essenciais para a realização deste trabalho, e, por fim, a todos aqueles que acreditaram em mim.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero agradecer a Deus, meu alicerce, por sempre disponibilizar novas oportunidades de crescimento pessoal e profissional em minha vida e por nunca me permitir desistir da busca pela minha felicidade. Quero expressar minha gratidão aos meus pais, Valdoir e Ivanir, que sempre me apoiaram, independentemente de qual fossem os meus sonhos. Agradeço também ao meu primo e afiliado Deivid, por sempre estar comigo compartilhando novos conhecimentos. Aos meus amigos que, independentemente da situação, sempre estiveram ao meu lado, meu muito obrigado. Por fim, fica aqui meu agradecimento a todos os professores e colegas que fizeram parte da minha formação acadêmica, em especial aos meus orientadores, Prof. Esp. Graciela Bavaresco da Silva e Prof. Ma. Luciani da Silva Muniz, pelo entusiasmo e dedicação no desenvolvimento deste trabalho.

“A respeito de tudo o que dizemos sobre ‘mérito’ em comparação com ‘sorte’, estamos geralmente muito mais dispostos a aceitar as desigualdades que resultam da sorte do que as que resultam claramente do mérito.”

Milton Friedman

RESUMO

O Brasil é conhecido mundialmente como o país do futebol e a maioria dos brasileiros é apaixonado por esse esporte. Além do aspecto social, o futebol tem grande papel econômico na sociedade brasileira, uma vez que movimenta altas cifras anualmente. Diante disso, esta pesquisa tem como objetivo geral verificar qual a relação entre a situação econômica e financeira e o aproveitamento nas partidas oficiais dos dez clubes melhores colocados do *ranking* da CBF de 2018 no período de 2015 a 2017. A fundamentação teórica baseou-se nas características dos clubes de futebol, entidades do terceiro setor, no que diz respeito a organização, legislação aplicável e aspectos contábeis. Metodologicamente, o presente trabalho é uma pesquisa descritiva, qualitativa, quantitativa com aplicação em uma análise documental e bibliográfica. Foram apresentados os resultados econômicos dos dez clubes de 2015 a 2017 e, ademais, analisados os seus indicadores de desempenho no mesmo período, onde abrangeu-se os índices de liquidez, de endividamento, de rentabilidade e de lucratividade. Em relação ao desempenho desportivo, foram apontados os aproveitamentos dos dez clubes nas temporadas de 2015 a 2017. Com posse dos indicadores econômicos e financeiros e de aproveitamento, foi realizada uma correlação de dados *Pearson* entre tais variáveis, a fim de verificar a associação existente entre elas em cada clube. Diante de todas as informações apresentadas, ressalta-se que os dez clubes, no contexto geral, apresentam grande capacidade de gerar receitas, mas possuem ineficiência no controle de custos e despesas, onde os salários dos jogadores são os mais representativos, o que acaba resultando em baixos *superávits* ou, ainda, em *déficits*. No geral, os clubes possuem baixa capacidade de pagamento, alta quantidade de endividamento e baixa rentabilidade e lucratividade. Individualmente, no âmbito econômico e financeiro, Palmeiras, Flamengo e Athletico PR apresentam as melhores situações, enquanto que Botafogo, Cruzeiro e Santos apresentaram cenários mais delicados. Em relação ao aproveitamento, na média dos três anos abrangidos, Corinthians e Santos apresentaram os melhores desempenhos e, em contrapartida, os menores aproveitamentos foram apontados por Athletico PR e Cruzeiro. Na correlação de dados *Pearson*, observou-se que a maioria dos clubes apresenta dificuldade em buscar melhores aproveitamentos sem comprometer a situação econômica e financeira. Portanto, um dos grandes desafios dos dirigentes brasileiros é buscar o equilíbrio entre a situação econômica e financeira e o desempenho do clube dentro de campo e, para isso, a contabilidade exerce importante papel na disponibilidade de informações patrimoniais necessárias para a tomada de decisão.

Palavras-chave: Contabilidade do Terceiro Setor. Clubes de Futebol. Demonstrações Contábeis. Indicadores Econômicos e Financeiros. *Ranking* da CBF.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução das principais leis desportivas brasileiras.....	36
Figura 2 - Fontes de receitas dos vinte clubes brasileiros em 2017	38
Figura 3 - Participação das fontes de receitas sobre o total (%)	38
Figura 4 - Brasil x ligas do mundo em 2017 (R\$ bilhões).....	39
Figura 5 - Transferência de atletas do futebol brasileiro 2010-2017 (R\$ milhões)	42
Figura 6 - Participação dos custos sobre a receita total (%)	44
Figura 7 - <i>Ebitda</i> recorrente 2016-2017 (R\$ milhões)	45
Figura 8 - Receita líquida dos clubes (R\$ milhões)	67
Figura 9 - Receita líquida total dos dez clubes (R\$ milhões)	68
Figura 10 - Resultado operacional bruto dos clubes (R\$ milhões)	69
Figura 11 - Receita líquida x custo total dos dez clubes (R\$ milhões)	70
Figura 12 - <i>Superávit/ déficit</i> dos clubes (R\$ milhões)	70
Figura 13 - Quantidade de jogos dos clubes de 2015 a 2017	86
Figura 14 - Desempenho dos clubes de 2015 a 2017	86
Figura 15 - Aproveitamento dos clubes de 2015 a 2017 (%)	87

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo do BP	23
Quadro 2 - Modelo da DRE	24
Quadro 3 - Modelo da DFC	25
Quadro 4 - Modelo da DMPL.....	27
Quadro 5 - Modelo da DVA	28
Quadro 6 - Modelo de BP dos clubes de futebol.....	31
Quadro 7 - Modelo de DRE dos clubes de futebol	31
Quadro 8 - Critérios de pontuação da copa do Brasil.....	52
Quadro 9 - Critérios de pontuação do campeonato brasileiro	53
Quadro 10 - Pesos e bônus.....	54
Quadro 11 - <i>Ranking</i> da CBF de 2018 (10 melhores).....	54
Quadro 12 - Fórmulas dos indicadores de liquidez	56
Quadro 13 - Fórmulas dos indicadores de endividamento	57
Quadro 14 - Fórmulas dos indicadores de rentabilidade	58
Quadro 15 - Fórmulas dos indicadores de lucratividade	59
Quadro 16 - Magnitude do coeficiente de correlação.....	62
Quadro 17 - Histórico dos clubes	65
Quadro 18 - Fórmula do aproveitamento	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Indicadores de liquidez dos clubes	72
Tabela 2 - Indicadores de endividamento dos clubes	74
Tabela 3 - Indicadores de rentabilidade dos clubes	76
Tabela 4 - Indicadores de lucratividade dos clubes	78
Tabela 5 - <i>Ranking</i> de aproveitamento e indicadores de 2017	84
Tabela 6 - Títulos dos clubes de 2015 a 2017	88
Tabela 7 - Correlação de dados entre aproveitamento x indicadores	89

LISTA DE SIGLAS

APFUT	Autoridade Pública de Governança do Futebol
BOT	Botafogo
BP	Balanço Patrimonial
CAM	Atlético Mineiro
CAP	Athletico Paranaense
CBD	Confederação Brasileira de Desportos
CBF	Confederação Brasileira de Futebol
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CONMEBOL	Confederação Sul-Americana de Futebol
COR	Corinthians
CRU	Cruzeiro
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
DFC	Demonstração do Fluxo de Caixa
DLPA	Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados
DMPL	Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
DVA	Demonstração do Valor Adicionado
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FIFA	<i>Federation Internationale de Football Association</i>
FLA	Flamengo
GA	Giro do Ativo
GD	Grau da Dívida
GRE	Grêmio
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
INT	Internacional
IRPJ	Imposto de Renda Pessoa Jurídica
LC	Liquidez Corrente
LG	Liquidez Geral
LI	Liquidez Imediata
LS	Liquidez Seca
MB	Margem Bruta

MG	Minas Gerais
ML	Margem Líquida
PAL	Palmeiras
PR	Paraná
PIB	Produto Interno Bruto
PIS	Programa de Integração Social
PROFUT	Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro
QD	Qualidade da Dívida
QE	Quantidade de Endividamento
RJ	Rio de Janeiro
RNC	<i>Ranking</i> Nacional de Clubes
ROE	<i>Return On Equity</i>
ROI	<i>Return on Investment</i>
RS	Rio Grande do Sul
SAN	Santos
SP	São Paulo
TRI	Taxa de Retorno sobre o Investimento
TRPL	Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido

LISTA DE ABREVIATURAS

Dr.	Doutor
Esp.	Especialista
Ma.	Mestra
nº	Número
p.	Página

LISTA DE SÍMBOLOS

%	Percentual
R\$	Reais

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	16
1.2	TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA	17
1.3	OBJETIVOS	19
1.3.1	Objetivo geral	19
1.3.2	Objetivos específicos	19
1.4	ESTRUTURA DO ESTUDO	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	21
2.1.1	Balanco patrimonial	22
2.1.2	Demonstração do resultado do exercício	23
2.1.3	Demonstração do fluxo de caixa	24
2.1.4	Demonstração das mutações do patrimônio líquido	26
2.1.5	Demonstração do valor adicionado	28
2.2	ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR	29
2.2.1	Legislação e normas de contabilidade	30
2.2.2	Impostos e contribuições federais	32
2.3	CLUBES DE FUTEBOL	33
2.3.1	Principais leis desportivas brasileiras	33
2.3.2	Receitas nos clubes de futebol	37
2.3.2.1	Publicidade e patrocínio	40
2.3.2.2	Direitos de transmissão	41
2.3.2.3	Transferência de atletas	41
2.3.2.4	Sócio-torcedor e bilheteria	43
2.3.3	Custos nos clubes de futebol	44
2.3.4	Jogador de futebol: aspectos contábeis	46
2.3.5	Jogador de futebol: ótica trabalhista	48
2.3.5.1	Contrato de trabalho	48
2.3.5.2	Verbas trabalhistas	50
2.3.6	Confederação Brasileira de Futebol – CBF	51
2.3.6.1	<i>Ranking da CBF</i>	52

2.4	ANÁLISE DOS INDICADORES ECONÔMICOS E FINANCEIROS	54
2.4.1	Indicadores de liquidez.....	55
2.4.2	Indicadores de endividamento.....	57
2.4.3	Indicadores de rentabilidade.....	58
2.4.4	Indicadores de lucratividade.....	59
3	METODOLOGIA	61
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	61
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	63
4	ANÁLISE DE DADOS.....	65
4.1	APRESENTAÇÃO DOS CLUBES	65
4.2	APRESENTAÇÃO DA DRE.....	67
4.3	ANÁLISE DOS INDICADORES ECONÔMICOS E FINANCEIROS	71
4.3.1	Indicadores de liquidez.....	71
4.3.2	Indicadores de endividamento.....	73
4.3.3	Indicadores de rentabilidade.....	75
4.3.4	Indicadores de lucratividade.....	78
4.3.5	Cruzamento de dados.....	80
4.4	ANÁLISE DO APROVEITAMENTO NOS JOGOS OFICIAIS	85
4.5	CORRELAÇÃO DE DADOS.....	88
5	CONCLUSÃO	94
	REFERÊNCIAS.....	100

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

O Brasil é conhecido como o país do futebol, afinal tem a única seleção pentacampeã mundial. No país surgiram e continuam surgindo a cada ano grandes craques do futebol e a característica mais marcante de seus jogadores, que cativa torcedores em todo o mundo, é o futebol alegre e técnico.

Pelé é conhecido como o rei do futebol, mas quem é considerado o pai do futebol brasileiro é Charles Miller. Segundo Nascimento (2013), embora existam indícios de que o futebol era praticado ainda em 1872 no Brasil, trazido por imigrantes ingleses que aqui se instalaram junto com as empresas britânicas no período da Revolução Industrial, a historiografia oficial futebolística registra a introdução do futebol no país somente em 1894, ano em que Charles Miller começou a organizar sistematicamente a prática do esporte no Brasil após uma temporada de estudos na Inglaterra.

Por quase quatro décadas, o futebol foi praticado no Brasil de maneira amadora. Somente na década de 1930 esse esporte foi profissionalizado, deixando de ser apenas um meio de lazer e permitiu que uma minoria ganhasse a vida por meio dele. Segundo Nascimento (2013, p. 45-46), “em 1933, os clubes cariocas América, Bangu, Bonsucesso, Fluminense e Vasco fundaram uma nova liga, a Liga Carioca de Futebol e oficializaram o regime de profissionalismo.”

Entre as décadas de 1930 e 1990 foram instituídas leis que regulamentaram as entidades desportivas e sua relação jurídica com os atletas, como a Lei nº 6.354/76 que abordava, principalmente, as questões relativas ao trabalho do atleta profissional de futebol. Entretanto, com o passar dos anos, os clubes começaram a crescer social e economicamente e, com isso, surgiu a necessidade de instituir uma regulamentação mais rígida e eficiente na administração dessas entidades. Nesse contexto, destaca-se o surgimento da Lei nº 9.615/98, mais conhecida como Lei Pelé, com o intuito de proporcionar maior transparência e profissionalismo aos clubes de futebol, e da Lei nº 10.672/03 que impôs às entidades desportivas a obrigatoriedade de elaborar e publicar, na forma definida pela Lei nº 6.404/76 e alterações, os seus demonstrativos contábeis.

Apesar de existirem leis e normas que regulamentam as atividades dos clubes de futebol, o que se observa é que ainda existe um caráter amador na administração dessas entidades. Tal fato associado à falta de otimização de receitas, aos excessos de gastos e obtenção de altos empréstimos acabam por comprometer a situação econômica e financeira dos clubes.

Em virtude da dificuldade financeira que a grande maioria dos clubes de futebol no Brasil vêm enfrentando, a contabilidade apresenta-se como uma alternativa na disponibilização de informações para seus administradores na tomada de decisão. Apesar de ser um esporte que envolve muito a paixão, os administradores dos clubes precisam entender o futebol além das “quatro linhas”, isto é, além do desempenho desportivo. O sucesso de um clube dentro de campo tem uma forte ligação com uma transparente e responsável gestão fora dele.

O presente estudo está baseado em três pontos específicos: acadêmico, científico e profissional. No âmbito acadêmico observa-se que a contabilidade do terceiro setor, mesmo sendo uma área relevante e de diferentes particularidades, é pouco abordada. No que diz respeito ao aspecto científico, a partir das conclusões deste trabalho, o estudo pode vir a contribuir com estudos similares já realizados para novas pesquisas. Em relação ao cenário profissional, o autor deste projeto acredita que o mesmo poderá vir a contribuir para sua formação acadêmica e, a partir disso, possibilitar a oportunidade de desenvolvimento profissional dentro da contabilidade em entidades desportivas.

O futebol não é apenas um esporte apaixonante, mas também um negócio que envolve cifras milionárias e que, direta ou indiretamente, gera muitos empregos. Portanto, embora a contabilidade esteja mais vinculada ao comércio e a indústria, ela também está presente, principalmente a partir da Lei nº 10.672/03, nos clubes de futebol, onde, a partir de sua correta aplicação, possibilita a tais entidades um melhor controle patrimonial de seus recursos e intangíveis e, a partir disso, um maior sucesso administrativo e desportivo.

1.2 TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

O futebol no Brasil cresce e movimenta a economia cada vez mais através da venda de jogadores, bilheteria, associados, patrocínios, cotas de televisão, premiações, loterias e títulos. Nesse contexto, a contabilidade surge como importante

fonte de informação para a tomada de decisão tanto dos administradores das entidades desportivas quanto dos seus usuários externos.

Compreendendo um conjunto coordenado de conhecimentos, com objetos de estudos e finalidade definidos, obedecendo a preceitos e normas próprias, pode-se afirmar que a contabilidade é uma ciência social, que registra, estuda e interpreta fatores financeiros e econômicos que afetam a situação patrimonial de determinada entidade que são apresentadas aos usuários por meio das demonstrações contábeis (GRECO; AREND, 2013).

O banco Itaú BBA realizou uma análise da situação econômica e financeira dos vinte e sete maiores clubes de futebol brasileiro no ano de 2017. Segundo o estudo, os clubes do futebol brasileiro arrecadam cada vez mais, mas também gastam cada vez mais e de maneira ineficiente, o que dificulta uma melhora na situação financeira. Dirigentes estão muito mais preocupados com o presente do clube e não planejam corretamente o futuro financeiro da entidade.

Ainda de acordo com a pesquisa do banco Itaú BBA, em 2017, esses vinte e sete clubes faturaram juntos R\$ 4,930 bilhões, o que equivale a um aumento de 16% em relação ao ano anterior. A inflação e o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil no mesmo período foi de, respectivamente, 2,95% e 1%, ou seja, os clubes arrecadaram muito mais que a média do mercado. Entretanto, os custos, no mesmo período, também subiram em 8%. Outro problema apontado pelo estudo é o fato de que os clubes aumentaram seus investimentos em atletas formados e diminuíram o investimento na estrutura e categoria de base, o que, a longo prazo, pode acarretar uma diminuição na receita na venda na formação de atletas.

Diante disso, o tema a ser abordado pelo presente estudo concentra-se na comparação entre a situação dentro e fora de campo dos clubes de futebol no Brasil. Para tanto, foram analisadas as demonstrações contábeis e o aproveitamento dos dez clubes melhores colocados do *ranking* da Confederação Brasileira de Futebol (CBF) de 2018, publicado em dezembro de 2017. O período de análise dos indicadores e do aproveitamento abrangeu os anos de 2015 a 2017.

Com base na delimitação do tema proposto, a questão de pesquisa para o estudo é: qual a relação entre a situação econômica e financeira e o aproveitamento nas partidas oficiais dos dez clubes melhores colocados do *ranking* da CBF de 2018 no período de 2015 a 2017?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Verificar qual a relação entre a situação econômica e financeira e o aproveitamento nas partidas oficiais dos dez clubes melhores colocados do *ranking* da CBF de 2018 no período de 2015 a 2017.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar as características das entidades do terceiro setor e em específico dos clubes de futebol no que diz respeito a organização, legislação aplicável e aspectos contábeis;
- Apresentar a situação econômica e financeira dos dez clubes melhores colocados do *ranking* da CBF de 2018 nos anos de 2015 a 2017;
- Analisar os indicadores de liquidez, de endividamento, de rentabilidade e de lucratividade dos dez clubes no período de 2015 a 2017;
- Apontar o aproveitamento dos clubes nos jogos oficiais nas temporadas de 2015 a 2017;
- Estabelecer uma correlação de dados entre o aproveitamento e os indicadores econômicos e financeiros dos dez clubes de 2015 a 2017.

1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

No primeiro capítulo é apresentada a contextualização do estudo, o tema e questão de pesquisa e os objetivos do estudo.

No segundo capítulo são apresentados diversos aspectos teóricos referentes as demonstrações contábeis, bem como os indicadores econômicos e financeiros utilizados para análises das mesmas. No que diz respeito ao terceiro setor, são abordadas as principais leis, normas de contabilidade, principais características e organização nos clubes de futebol. Além disso, também é abordado os critérios de classificação do *ranking* da CBF.

No capítulo seguinte é descrita a metodologia usada para o desenvolvimento do estudo, onde são evidenciados os diferentes aspectos metodológicos aplicados e os procedimentos utilizados na coleta de dados.

No capítulo posterior, o quarto, é apresentada a historiografia, os resultados da DRE e os indicadores econômicos e financeiros de 2015 a 2017 dos dez clubes da amostra. Ademais, são apontados os aproveitamentos desses clubes nas temporadas de 2015 a 2017. A partir disso, realizou-se uma correlação de dados *Pearson* entre o aproveitamento dos clubes e os seus indicadores econômicos e financeiros para verificar a relação existente entre essas variáveis.

Ao final, no quinto capítulo, são apresentadas as conclusões geradas a partir dos resultados evidenciados ao longo do estudo, onde foi possível constatar a relação entre o desempenho econômico e financeiro e o aproveitamento nas partidas oficiais dos dez clubes entre 2015 e 2017.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No presente capítulo são apresentados aspectos acerca das demonstrações contábeis, das organizações do terceiro setor, das características e especificidades dos clubes de futebol, da metodologia do *ranking* da CBF e, por fim, das análises dos indicadores econômicos e financeiros.

2.1 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

A importância da contabilidade dentro das organizações vem crescendo cada vez mais principalmente no que diz respeito à disponibilidade de informações para a tomada de decisão. Conforme Vellani (2014), embora as pessoas do século XXI ainda relacionem a contabilidade com cálculos de tributos, o principal objetivo dela é, ainda desde o século XVI, auxiliar na gestão do patrimônio.

As informações produzidas pela contabilidade são expressas a seus usuários, sejam internos ou externos, por meio das demonstrações contábeis. Tais informações devem ser relevantes e confiáveis para que seus usuários possam tomar decisões de maneira que realmente estejam de acordo com a realidade da instituição.

Lins e Francisco Filho (2012) destacam que os principais usuários podem ser os investidores atuais e futuros, bancos, governo, administradores e credores, onde cada qual possui interesses distintos em relação às informações extraídas das demonstrações contábeis.

Segundo Martins *et al.* (2013), o conjunto de informações que deve ser divulgado por uma sociedade por ações abrange o relatório de administração, as demonstrações contábeis e as notas explicativas que as acompanham, o relatório dos auditores independentes (se houver), o parecer do conselho fiscal e o relatório do comitê de auditoria (se existirem).

As demonstrações contábeis que as sociedades anônimas devem elaborar ao final de cada exercício social, de acordo com o art. 176 da Lei nº 6.404/76, a qual possui redação incluída pela Lei nº 11.638/07, são: Balanço Patrimonial (BP), Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA) ou Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL), Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) e, se companhia aberta, Demonstração do Valor Adicionado (DVA) (BRASIL, 1976).

2.1.1 Balanço patrimonial

Segundo Perez Junior e Begalli (2015), o objetivo do BP é apresentar o patrimônio da entidade, isto é, seus ativos, passivos e patrimônio líquido em um determinado período.

De acordo com art. 178 da Lei nº 6.404/76, a qual possui alteração a partir da Lei nº 11,941/09, no balanço, as contas devem ser classificadas segundo os elementos do patrimônio que registrem, e agrupadas de modo a facilitar o conhecimento e a análise da situação financeira da companhia (BRASIL, 1976).

Para classificação das contas, deve-se atender aos arts. 178 a 182 da Lei nº 6.404/76, a qual foi complementada pelas Leis nº 11.638/07 e 11.941/09, onde é evidenciado que o ativo deve ser classificado em ordem decrescente de grau de liquidez e o passivo em ordem decrescente de prioridade de pagamento das exigibilidades (BRASIL, 1976).

No que diz respeito a classificação, conforme art. 178, parágrafos 1º e 2º da Lei 6.404/76 e alterações, no ativo, as contas devem ser divididas em ativo circulante e ativo não circulante, composto por ativo realizável a longo prazo, investimentos, imobilizado e intangível. Já no passivo, as contas devem ser subdivididas em passivo circulante, passivo não circulante e patrimônio líquido (BRASIL, 1976).

O art. 179 da Lei 6.404/76 aborda a classificação das contas do ativo e evidencia que os direitos realizáveis após o término do exercício seguinte devem ser classificados no ativo não circulante. Logo, os direitos que serão realizados até o término do exercício seguinte devem ser classificados no ativo circulante (BRASIL, 1976).

As obrigações da companhia, inclusive financiamentos para aquisição de direitos do ativo não circulante, devem ser classificadas, conforme art. 180 da Lei 6,404/76, no passivo circulante, quando se vencerem no exercício seguinte, e no passivo não circulante, se tiverem vencimento em prazo maior (BRASIL, 1976).

O ativo de uma empresa ou entidade é o elemento produtor de direitos e valores a receber resultantes de aplicações de recursos. O passivo, por sua vez, representa o elemento financiador do ativo e, portanto, é composto por obrigações contraídas pela empresa com terceiros. Por fim, o patrimônio líquido representa a riqueza real de uma entidade e é composto por recursos aplicados pelos proprietários e pelos

resultados acumulados gerados pelas atividades. A soma do passivo e do patrimônio líquido deve ser igual ao valor do ativo (PEREZ JUNIOR; BEGALLI, 2015).

Quadro 1 - Modelo do BP

ATIVO	R\$	PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	R\$
CIRCULANTE		CIRCULANTE	
Caixa e equivalentes de caixa		Fornecedores	
Contas a receber		Empréstimos bancários	
Estoques		Obrigações sociais e impostos a recolher	
Outros créditos		Contas a pagar	
Despesas do exercício seguinte		Lucros a distribuir	
NÃO CIRCULANTE		NÃO CIRCULANTE	
Realizável a longo prazo		Contas a pagar	
Investimentos		Financiamentos bancários	
Imobilizado		PATRIMÔNIO LÍQUIDO	
(-) Depreciação acumulada		Capital social	
Intangível		Reservas de capital	
(-) Amortização acumulada		Ajustes de avaliação patrimonial	
		Reservas de lucros	
		Ações em tesouraria	
		Lucros/ Prejuízos acumulados	
TOTAL		TOTAL	

Fonte: Adaptado de Martins, Miranda e Diniz (2018).

O Quadro 1 demonstra um modelo de BP, onde é possível ver a divisão dele em: ativo, passivo e patrimônio líquido. Enquanto o ativo circulante apresenta as contas de curto prazo, o ativo não circulante apresenta as contas de longo prazo. Da mesma forma, no passivo, o circulante é representado por obrigações de curto prazo e o não circulante de longo prazo. No patrimônio líquido são evidenciados os recursos próprios de financiamento da atividade.

2.1.2 Demonstração do resultado do exercício

A DRE, de acordo com o art. 187 da Lei nº 6.404/76 e alterações, deve ser apresentada pelo regime de competência e de maneira dedutiva, com os detalhes necessários das receitas, despesas, ganhos e perdas e definindo o lucro ou prejuízo líquido do exercício, inclusive por ação (BRASIL, 1976).

Ainda de acordo com o art. 187 da Lei nº 6.404/76, parágrafo 1º, para determinar o resultado do exercício serão computados: as receitas e os rendimentos ganhos no período, independentemente da sua realização em moeda; e os custos, despesas, encargos e perdas, pagos ou incorridos, correspondentes a essas receitas e rendimentos (BRASIL, 1976).

Segundo Perez Junior e Begalli (2015), as receitas provem de operações de vendas, de prestação de serviços ou de investimentos e representam os valores que uma sociedade recebe ou tem direito de receber. As despesas, em contrapartida, representam o consumo de bens ou serviços, adquiridos à vista ou a prazo, com o objetivo de gerar receitas.

Quadro 2 - Modelo da DRE

	R\$
VENDAS DE MERCADORIAS, PRODUTOS E SERVIÇOS	
Vendas de mercadorias	
Vendas de produtos	
Vendas de serviços	
(-) Deduções com Impostos, devoluções e descontos incondicionais	
= RECEITA LÍQUIDA	
(-) CUSTO DAS VENDAS	
Custo das mercadorias vendidas	
Custo dos produtos vendidos	
Custo dos serviços prestados	
= LUCRO BRUTO	
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	
Despesas de vendas	
Despesas administrativas	
(+/-) RESULTADO FINANCEIRO	
Receitas financeiras	
(-) Despesas financeiras	
(+) OUTRAS RECEITAS	
(-) OUTRAS DESPESAS	
= RESULTADO ANTES DAS DESPESAS COM TRIBUTOS SOBRE O LUCRO	
(-) Despesa com Imposto de Renda da Pessoa Jurídica – IRPJ	
(-) Despesa com Contribuição Social – CSLL	
= RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	

Fonte: Adaptado de Martins, Miranda e Diniz (2018).

Em resumo, conforme Quadro 2, na DRE subtraem-se todas os custos e despesas correspondentes das receitas do exercício, independentemente se houve recebimento ou pagamento dessas operações e, com isso, obtêm-se o resultado do exercício. A diferença entre a soma das receitas e a soma dos custos e as despesas resultará, com isso, em lucro ou prejuízo.

2.1.3 Demonstração do fluxo de caixa

A DFC busca prover informações sobre recebimentos e pagamentos em dinheiro de uma entidade durante um determinado período e, a partir disso, ajudar os usuários na análise da capacidade da entidade de gerar caixa e equivalentes de caixa,

bem como suas necessidades para utilizar esses fluxos de caixa (MARTINS *et al.*, 2013).

A DFC deve ser preparada de acordo com as orientações do CPC 03 (R2) e NBC TG 03 (R3) e, segundo o art. 188, inc. I, da Lei nº 6.404/76, incluído pela Lei nº 11.638/07, é dividido em três fluxos: operacional, financiamentos e investimentos.

As atividades operacionais são as principais geradoras de receita da entidades. No que diz respeito às atividades de investimentos, encontram-se operações com ativos de longo prazo e de outros investimentos não incluídos nos equivalentes de caixa. Já as atividades de financiamentos são aquelas que estão relacionadas às mudanças no capital próprio e de terceiros da entidade (SILVA, 2017).

Diferentemente da DRE, que deve ser elaborada pela competência, a DFC caracteriza-se por seguir o regime de caixa, ou seja, somente considera, dentro do período, movimentações que envolveram entrada ou saída de dinheiro. Quanto ao método, ele pode ser direto ou indireto.

Para Silva (2017), o método direto facilita a visualização e a compreensão do fluxo financeiro, enquanto que o método indireto, por partir do resultado líquido do exercício e ser elaborado por conciliações, exige maior conhecimento de contabilidade por parte do analista.

Quadro 3 - Modelo da DFC

	R\$
ATIVIDADES OPERACIONAIS Recebimento de clientes Recebimento de vendas à vista Pagamento de compras à vista Pagamento a fornecedores Pagamento de impostos sobre vendas Pagamento de IRPJ e CSLL Pagamento de despesas com vendas Pagamento de despesas administrativas (=) Caixa originado das atividades operacionais	
ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS Pagamento de aquisição de imobilizado Aplicação de liquidez imediata (=) Caixa originado das atividades de investimentos	
ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO Recebimento de aumento de capital Aquisição de empréstimos Pagamento de dividendos (=) Caixa originado das atividades de financiamento	
Saldo de caixa e equivalentes em 31/12/X1 Saldo de caixa e equivalentes em 31/12/X2 Variação de caixas e equivalentes	

Fonte: Adaptado de Silva e Marion (2013).

O Quadro 3 apresenta um modelo de DFC, onde é possível ver sua divisão em três fluxos. No fluxo operacional encontram-se as operações que estão diretamente ligadas a atividade da empresa, como recebimento de clientes e pagamento a fornecedores. No fluxo de investimentos, têm-se operações de investimento na atividade, como compra de imobilizado. Já no último fluxo, o de financiamento, apresentam-se operações que financiam a atividade da entidade, como aquisição de empréstimos e integralização de capital por parte dos sócios da entidade.

A DFC, portanto, demonstra as variações ocorridas no caixa e equivalentes da entidade durante o exercício. Tal fato evidencia, a partir disso, a capacidade de pagamento da entidade, sendo assim, uma fonte de informação para tomada de decisão dos gestores a curto prazo.

2.1.4 Demonstração das mutações do patrimônio líquido

A DMPL, conforme art. 3º da Lei nº 11.638/07, é uma demonstração obrigatória para as entidades de grande porte, ainda que não constituídas sob a forma de sociedades por ações de capital aberto. Para os efeitos desta determinação, considera-se de grande porte, a sociedade ou conjunto de sociedades sob controle comum que tiver, no exercício social anterior, ativo total superior a R\$ 240 milhões ou receita bruta anual superior a R\$ 300 milhões (BRASIL, 2007).

Conforme o art. 186 da Lei nº 6.404/76, a DLPA poderá ser incluída na DMPL, se elaborada e publicada pela companhia. Isso ocorre devido ao fato da DMPL ser mais completa e abranger a DLPA em sua estrutura (BRASIL, 1976).

Segundo Martins *et al.* (2013), a DMPL busca evidenciar a mutação do patrimônio líquido em termos globais, como integralização de capital e resultado do exercício, e em termos de mutações internas, como transferências entre as contas do patrimônio líquido.

Segundo Perez Junior e Begalli (2015), por apresentar a informação detalhada de movimentação de cada conta do patrimônio líquido da empresa, a DMPL produz, com isso, informações que complementam as demais informações apresentadas pelo BP e pela DRE.

Quadro 4 - Modelo da DMPL

CONTAS	Capital social	Reservas de capital	Reservas de lucros	Ajustes de avaliação patrimonial	Resultados acumulados	Total
Fatos						
SALDO EM 31/12/X1 AJUSTES EXERCÍCIOS ANTERIORES Retificação de erros exercícios anteriores AUMENTO DE CAPITAL Com lucros ou reservas Por subscrição realizada REVERSÃO DE RESEVAS Estatutárias De contingências De lucros a realizar LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO DESTINAÇÃO DO LUCRO Reserva legal Reservas estatutárias Reservas para contingências Reservas de lucros a realizar Dividendos a distribuir						
SALDO EM 31/12/X2						

Fonte: Adaptado de Silva e Marion (2013).

O Quadro 4 apresenta um modelo de DMPL, onde é possível verificar que sua estrutura apresenta inicialmente o saldo do período anterior de cada conta do patrimônio líquido. Em seguida, são apresentadas as operações que resultam na sua mutação e, por fim, é evidenciado o saldo final do grupo em determinado período. Ressalta-se que todas as situações que envolvem entradas com operações de contas que não sejam do patrimônio líquido, como a integralização de capital, aumentam o mesmo. Por outro lado, todas as movimentações que envolvem operações de saídas com contas que não são do patrimônio líquido, como dividendos a distribuir, acabam por diminuí-lo.

A DMPL, sendo assim, busca evidenciar as movimentações que houveram durante o exercício social de todas as contas do patrimônio líquido da entidade. Portanto, principalmente para empresas que possuem diversas contas no seu patrimônio líquido, a DMPL dispõe de importantes informações para os seus usuários.

2.1.5 Demonstração do valor adicionado

Conforme o art. 188 da Lei 6.404/76, que possui redação da Lei nº 11.638/07, a DVA evidencia o valor da riqueza gerada pela entidade e a sua distribuição entre os elementos que contribuíram para tal geração, tais como: empregados, financiadores, acionistas, governo e outros, bem como a parcela da riqueza não distribuída (BRASIL, 1976).

De acordo com o Pronunciamento Técnico CPC 09, valor adicionado, de forma geral, pode ser medido pela diferença entre o valor das vendas e os insumos adquiridos de terceiros, incluindo também o valor adicionado produzido por terceiros e transferido à entidade, onde a fonte de informação para a elaboração da DVA é a DRE (CFC, 2008).

A partir da DVA, segundo Perez Junior e Begalli (2015), pode-se obter informações relacionadas a contribuição da empresa na formação do PIB, ao nível de contribuição da entidade na riqueza regional ou setorial, e, ainda, a contribuição a sociedade efetivada através de impostos e contribuições pagos ao governo.

Quadro 5 - Modelo da DVA

Demonstração do Valor Adicionado	X1 (R\$)
1- Receita	
1.1) Vendas de mercadorias, produtos e serviços	
1.2) Outras receitas	
1.3) Receitas relativas à construções de ativos próprios	
1.4) Perdas estimadas em crédito de liquidação duvidosa	
2- Insumos adquiridos de terceiros (Inclui os valores dos impostos, se houverem)	
2.1) Gastos dos produtos, das mercadorias e dos serviços vendidos	
2.2) Materiais, energia, serviços de terceiros e outros	
2.3) Perda/ recuperação de valores ativos	
2.4) Outras	
3- Valor adicionado bruto (1 - 2)	
4- Depreciação, amortização e exaustão	
5- Valor adicionado líquido produzido pela entidade (3 - 4)	
6- Valor adicionado recebido em transferência	
6.2) Resultado de equivalência patrimonial	
6.3) Receitas financeiras	
6.3) Outras	
7- Valor adicionado total a distribuir (5 + 6)	
8- Distribuição do valor adicionado	
8.1) Pessoal e encargos	
8.2) Impostos, taxas e contribuições	
8.3) Juros e aluguéis	
8.4) Juros s/ capital próprio e dividendos	
8.5) Lucros retidos	

Fonte: Adaptado de Martins; Miranda; Diniz (2018).

O Quadro 5 apresenta um modelo de DVA, onde é possível verificar como chegou-se a determinado valor adicionado, bem como a distribuição do mesmo. De uma forma geral, a DVA pode ser utilizada, desse modo, como uma ferramenta gerencial para avaliar o desempenho e eficiência da entidade na utilização de seus fatores de produção e, ainda, como um índice de avaliação de desempenho social, uma vez que distribui sua riqueza com colaboradores, governo, financiadores e acionistas.

2.2 ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Conforme Paes (2017), a ordem sociopolítica compreendia, até o século XX, apenas dois setores bem distintos: o público e o privado. O primeiro era representado pelo Estado e o segundo pelo mercado. A convivência entre ambos normalmente não foi harmônica por questões de limites e invasões de território e, em geral, quando chegavam a um acordo, alguns membros da sociedade levavam vantagem sobre o conjunto dela, como continua a acontecer.

Ao lado desses dois setores surgiu, com isso, o terceiro setor que, segundo Oliveira e Romão (2014), é composto por organizações que visam benefícios coletivos, embora não sejam integrantes do governo. As entidades desse setor são de natureza privada, não tem responsabilidade de gerar retorno financeiro sobre os investimentos e atuam efetivamente em ações sociais que podem ser consideradas como de utilidade pública.

Portanto, de acordo com Slomski (2012), o terceiro setor pode ser entendido como uma conjunção do primeiro com o segundo setor, pois as entidades que o compõem possuem características tanto do Estado quanto do mercado.

No Brasil, as organizações do terceiro setor são representadas pelas entidades de interesse social sem fins lucrativos, como as associações e as fundações de direito privado, com autonomia e administração própria, cujo objetivo é o atendimento de alguma necessidade social ou a defesa de direitos difusos ou emergentes (PAES, 2017).

Segundo Paes (2017), a associação é constituída pela união de pessoas que se organizam para fins não lucrativos e desenvolvem variadas atividades na sociedade. Já a fundação, também sem fins lucrativos, pode ser conceituada como

um patrimônio destinado a servir a uma causa de determinado interesse público, que adquire personificação jurídica por iniciativa de seu instituidor.

Nesse contexto, os clubes de futebol, principalmente pelo fato de que os associados não tem qualquer participação no patrimônio da entidade, são classificados como associações.

2.2.1 Legislação e normas de contabilidade

A regulamentação específica para a contabilidade das entidades sem fins lucrativos é regida pela Lei nº 9.790/99, a qual exige que tais entidades tenham as suas demonstrações contábeis estruturadas conforme regulamenta a Lei nº 6.404/76 e alterações incluídas pelas Leis nº 11.638/07 e 11.941/09. Além disso, a contabilidade do terceiro setor deve seguir as resoluções específicas emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC).

A Resolução CFC que normatiza as entidades sem fins lucrativos é a ITG 2002 (R1), cujo objetivo é estabelecer critérios e procedimentos específicos de avaliação, de reconhecimento das transações e variações patrimoniais, de estruturação das demonstrações contábeis e as informações mínimas a serem divulgadas em notas explicativas de entidade sem finalidade de lucros. Também, aplicam-se a entidade sem fins lucrativos a NBC TG 1000 (R1), que trata da contabilidade para pequenas e médias empresas.

As entidades desportivas possuem uma regulamentação específica do CFC, a ITG 2003 (R1), onde o objetivo é estabelecer critérios e procedimentos específicos de avaliação, de registros contábeis e de estruturação das demonstrações contábeis das entidades de futebol profissional e demais entidades de práticas desportivas profissionais, e aplica-se também a outras que, direta ou indiretamente, estejam ligadas à exploração da atividade desportiva profissional e não profissional.

Em relação à contabilização das entidades do terceiro setor, Paes (2017) destaca que as contas do ativo, bem como a contabilização das obrigações da entidade, devem ter o mesmo tratamento contábil que recebem nas sociedades comerciais, com todos os cuidados necessários.

Conforme Paes (2017), diferentemente das sociedades comerciais, que têm o patrimônio líquido subdividido em contas de capital, reservas e lucros, as entidades de interesse social utilizam a terminologia *déficit* ou *superávit*.

Quadro 6 - Modelo de BP dos clubes de futebol

	X2	X1		X2	X1
ATIVO CIRCULANTE			PASSIVO CIRCULANTE		
Caixa e equivalentes de caixa			Fornecedores		
Valores a receber transferência de atletas			Instituições financeiras		
Outros valores a receber			Obrigações trabalhistas		
Estoques			Obrigações fiscais e sociais		
Despesas antecipadas			Contas a pagar por compra ou empréstimo de atletas		
ATIVO NÃO CIRCULANTE			Outras obrigações		
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO			PASSIVO NÃO CIRCULANTE		
Valores a receber			Instituições financeiras		
Despesas antecipadas			Obrigações trabalhistas		
Depósitos judiciais			Obrigações fiscais e sociais		
INVESTIMENTOS			Contas a pagar por compra ou empréstimo de atletas		
IMOBILIZADO			PATRIMÔNIO LÍQUIDO		
INTANGÍVEIS			Patrimônio social		
Atletas profissionais			Reserva de reavaliação		
Atletas em formação			<i>Superávits/ Déficits</i> acumulados		
(-) Amortizações de atletas					
TOTAL			TOTAL		

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das demonstrações contábeis dos clubes.

O Quadro 6 evidencia um modelo de BP de um clube de futebol, entidade do terceiro setor, onde é possível observar que o mesmo segue as estruturas estabelecidas pela Lei nº 6.404/76 e alterações. Enfatiza-se que, nesse contexto, o principal ativo dos clubes, os jogadores de futebol, são classificados na conta de intangíveis e sofrem amortização. Outra especificidade diz respeito ao patrimônio líquido dos clubes que apresentam *superávits* ou *déficits* acumulados.

Quadro 7 - Modelo de DRE dos clubes de futebol

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO FINDOS EM 31/12/X2	X2	X1
RECEITA DA ATIVIDADE DE DESPORTO		
Venda/ empréstimo de atletas		
Receita de transmissão		
Receita com publicidade e patrocínios		
Receitas com bilheteria, sócios e premiações		
CUSTO DA ATIVIDADE DE DESPORTO		
Salários e encargos sociais		
Empréstimos e participação de atletas		
Amortização de atletas		
Despesas com viagens, federação, imagens, prêmios, material esportivo e outras		
SUPERÁVIT/ DÉFICIT BRUTO DA ATIVIDADE DE DESPORTO		
OUTRAS RECEITAS/ DESPESAS OPERACIONAIS		
Comerciais		
Administrativas		
Outros <i>superávits</i> operacionais		
RESULTADO FINANCEIRO		
Receitas financeiras		
Despesas financeiras		
SUPERÁVIT/ DÉFICIT DO EXERCÍCIO		

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das demonstrações contábeis dos clubes.

O Quadro 7 apresenta um modelo de DRE de um clube de futebol. Observa-se que a estrutura é a mesma das entidades de fins lucrativos e o que muda é a terminologia de algumas contas. Nesse quesito, destaca-se o *superávit* ou o *déficit* que substituem, respectivamente, o lucro ou o prejuízo do exercício. Ademais, os clubes de futebol possuem várias fontes de receitas, onde, no Brasil, as receitas que normalmente apresentam valores mais expressivos são as de direitos de televisão e transferência de atletas.

Em caso de *superávit*, de acordo com o art. 10 da Lei nº 9.718/98, o valor deve ser aplicado integralmente na manutenção e no desenvolvimento dos objetivos sociais da entidade. Essa destinação diferencia o *superávit* do lucro, que teria destinação completamente diversa (BRASIL, 1998).

2.2.2 Impostos e contribuições federais

As entidades sem fins lucrativos possuem uma carga de impostos e contribuições federais relativamente baixa para as suas atividades próprias se comparada com as demais entidades de outros setores econômicos, já que alguns impostos e contribuições que são representativos para alguns segmentos são imunes ou isentos para o terceiro setor.

Nesse sentido, de acordo com o art. 150 da Constituição Federal de 1988, as entidades do terceiro setor são imunes do Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ). Em relação à Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), o art. 15 da Lei nº 9.532/97 estabelece que as entidades sem fins lucrativos são isentas dessa contribuição. A isenção também é aplicada para a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), a qual está expressa no art. 14 da MP 2.158-35/01 e discriminada no art. 47 da Instrução Normativa SRF nº 247.

Quanto ao Programa de Integração Social (PIS), as entidades do terceiro setor, de acordo com o art. 13 da MP 2.158-35/01, devem contribuir na alíquota de 1% sobre o total bruto da folha de salários (BRASIL, 2001). Para composição da base de cálculo, de acordo com o art. 50 do Decreto 4.524/02, não deve-se considerar o salário família, o aviso prévio indenizado, o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) pago diretamente ao empregado na rescisão contratual e a indenização por dispensa, desde que dentro dos limites legais (BRASIL, 2002).

A contribuição patronal para o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) das entidades desportivas é legalmente expressa no art. 22, parágrafo 6º, da Lei nº 8.212/91, incluído pela Lei nº 9.528/97, a qual estabelece que o clube deverá recolher 5% de INSS da sua receita bruta decorrente de espetáculos desportivos que participe em todo o território nacional e internacional e de qualquer forma de patrocínio, licenciamento de uso de marcas e símbolos, publicidade, propaganda e transmissão de jogos (BRASIL, 1991).

A contribuição de INSS dos empregados das entidades desportivas, por sua vez, é efetuada de acordo com a regra geral aplicável às empresas contida na Lei nº 8.212/91, sendo dos próprios clubes a responsabilidade do repasse da contribuição dos atletas à previdência.

Pode-se observar, portanto, que as entidades do terceiro setor possuem benefícios quanto aos impostos e contribuições, onde a contribuição à previdência social é a mais representativa nesse cenário.

2.3 CLUBES DE FUTEBOL

O futebol é considerado um grande negócio que apresenta crescimento contínuo e valores expressivos de receitas com patrocínio, salários de atletas e rendas de jogos. Observam-se, ao longo do tempo, diversas transformações no ambiente das organizações esportivas que têm influenciado suas formas de gestão. A modernização que se espera para o futuro dos clubes de futebol deve influenciar os vários níveis organizacionais e propiciar um melhor entendimento dos seus verdadeiros papéis sociais e econômicos (AMORIM FILHO; SILVA, 2012).

2.3.1 Principais leis desportivas brasileiras

A legislação desportiva brasileira, segundo Figueiredo, Santos e Cunha (2017), foi iniciada no século passado, entretanto, alterações prosseguem até os dias atuais. Algumas leis instauradas afetaram significativamente as entidades desportivas, tanto na forma de organização jurídica quanto contábil.

A primeira regulamentação desportiva brasileira procedeu em 1941, através do Decreto Lei nº 3.199/41, que buscava estabelecer a base de organização dos

desportos em todo o país e proibia a organização e o funcionamento de entidades desportivas que visassem o lucro:

Art. 1º Fica instituído, no Ministério da Educação e Saúde, o Conselho Nacional de Desportos, destinado a orientar, fiscalizar e incentivar a prática, dos desportos em todo o país.

Art. 48. A entidade desportiva exerce uma função de carácter patriótico. É proibido a organização e funcionamento de entidade desportiva, de que resulte lucro para os que nela empreguem capitais sob qualquer forma (BRASIL, 1941).

Em 1976, surgiu a Lei nº 6.354/76, conhecida como Lei do Passe, que dispunha sobre as relações de trabalho do atleta profissional de futebol com o clube de futebol (BRASIL, 1976). De acordo com Amorim Filho e Silva (2012), tal lei garantia o direito do clube de vender um jogador mesmo depois do final do contrato de trabalho. Entretanto, mesmo com esse direito, isso não representou necessariamente uma boa saúde financeira para a entidade, visto que naquela época os clubes não movimentavam um grande volume de recursos e não ocorria a transmissão ao vivo de jogos pela televisão.

Posteriormente, em 1993, foi instituída a Lei nº 8.672/93, conhecida também como Lei Zico, que, segundo Nunes (2015), instituiu um modelo de organização do desporto pautado na sua privatização. Os atletas, entidades de prática desportiva e entidades de administração do desporto passaram a ser livres para organizar a atividade profissional de sua modalidade, e as relações do atleta com o time passaram a ser feitas obrigatoriamente pela forma contratual. Ademais, as entidades de prática desportiva foram concebidas como pessoas jurídicas de direito privado, com ou sem fins lucrativos.

Em 1998, entrou em vigor a Lei nº 9.615/98, denominada de Lei Pelé, que revogou a Lei Zico e cujo objetivo foi instituir normas gerais sobre o desporto e outras providências (BRASIL, 1998).

A Lei Pelé surgiu com o intuito de melhor institucionalizar a justiça desportiva no Brasil com independência da máquina pública estatal. Ela proporcionou o reconhecimento expresso dos clubes como entidades autônomas e independentes e procurou melhor estruturar as entidades de direção do futebol brasileiro. Cumpre ressaltar que tal lei contribuiu para a promoção de uma gestão aberta capaz de dialogar com a sociedade, uma vez que tais entidades são administradas por pessoas

físicas desvinculadas do aparato estatal e, por conseguinte, em constante contato com a dinâmica e rotatividade do esporte (NUNES, 2015).

Além disso, a Lei Pelé extinguiu o “passe”, impedindo que os clubes negociassem os direitos sobre seus atletas, o que reduziu significativamente as receitas (AMORIM FILHO; SILVA, 2012).

Em 2003, outras duas regulamentações alteraram significativamente o cenário desportivo brasileiro: a Lei nº 10.671/03, conhecida como Lei do Estatuto do Torcedor, e a Lei nº 10.672/03, denominada de Lei de Moralização do Futebol e que alterou dispositivos da Lei Pelé. Enquanto a primeira dispõe dos direitos dos torcedores no tocante ao respeito do cliente do futebol, a segunda prevê a possibilidade da transformação das entidades desportivas em clube-empresa (AMORIM FILHO; SILVA, 2012).

Com relação a Lei do Estatuto do Torcedor, foi instaurado um modelo de proteção e respeito ao mesmo a partir da transparência das competições e a preservação da competitividade e imprevisibilidade dos jogos como formas de legitimidade dos torneios (NUNES, 2015).

A Lei de Moralização do Futebol representou um grande marco para o futebol no Brasil, uma vez que trouxe a obrigatoriedade da aprovação das contas em assembleia geral de associados, exigiu a publicação das demonstrações contábeis de acordo com a Lei nº 6.404/76 e alterações e devidamente aprovadas por auditores independentes, além de trazer responsabilidades para os dirigentes em caso de má administração dos clubes (AMORIM FILHO; SILVA, 2012).

Buscando amenizar os impactos da ausência do direito do “passe” dos jogadores instituída pela Lei Pelé, a Lei nº 10.672/03 tratou de estabelecer normas específicas aos contratos de trabalho dos seus jogadores com previsão de indenização ao clube detentor dos direitos federativos em caso de transferências de atletas antes do final do contrato (BRASIL, 2003).

Além da questão de transferência de atletas, a Lei de Moralização do Futebol trata exclusivamente dos direitos que o clube possui na formação de um jogador na assinatura do primeiro contrato e renovação do mesmo (BRASIL, 2003).

No ano de 2011, surgiu uma nova lei desportiva brasileira, a Lei nº 12.395/11. Essa lei alterou a Lei Pelé, que instituíra normas gerais sobre o desporto, e a Lei nº 10.891/04, que instituíra a Bolsa-Atleta. Criou, além disso, os Programas Atleta Pódio e Cidade Esportiva, revogou a Lei Zico e instituiu outras providências (BRASIL, 2011).

A Lei nº 12.395/11 reforça a necessidade da realização da auditoria independente sob as demonstrações contábeis dos clubes de futebol, bem como a publicação das mesmas, definindo que somente atendendo a esses critérios poderão obter financiamento com recursos públicos ou fazer jus a programas de recuperação econômica e financeira (BRASIL, 2011).

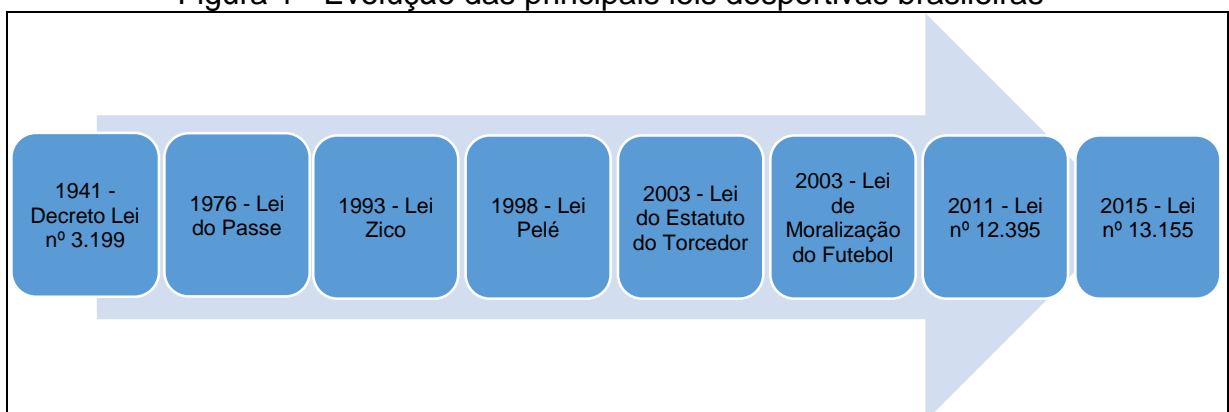
Ressalta-se, em 2015, o surgimento da Lei nº 13.155/15, a qual estabelece princípios e práticas de responsabilidade fiscal e financeira, bem como de gestão transparente e democrática para entidades desportivas de futebol profissional (BRASIL, 2015).

No contexto da Lei nº 13.155/15 surgiu o PROFUT - Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro, o qual, segundo Castro e Mansur (2016), tinha o propósito de salvamento emergencial dos clubes, consertando-lhes o passado de inadimplemento fiscal em troca de modificações em suas organizações internas.

Ainda, a Lei nº 13.155/15 passou a exigir que os clubes estejam em dia com seus tributos, salários e direitos de imagem de todos os atletas, sendo que o clube que não cumprir tais requisitos será rebaixado de divisão. Essas obrigações passaram a exigir maiores responsabilidades dos dirigentes dos clubes, que passaram a repensar contratações de altas cifras visando resultados imediatos (BRASIL, 2015).

Em resumo, o PROFUT possibilitou aos clubes parcelarem débitos fiscais e trabalhistas em até 240 parcelas, com redução de 70% das multas, 40% dos juros e 100% dos encargos legais. Ademais, o sistema estabeleceu condições específicas de parcelamentos de débitos relativos ao FGTS e às contribuições instituídas pela Lei complementar nº 110/01 (CASTRO; MANSSUR, 2016).

Figura 1 - Evolução das principais leis desportivas brasileiras



Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir da evolução histórica da legislação brasileira ilustrada na Figura 1, fica cada vez mais evidente que os clubes precisam buscar uma melhor organização e, principalmente, transparência administrativa para suprir as demandas legais as quais estão enquadrados, onde, nesse contexto, a contabilidade é indispensável na disponibilidade das informações patrimoniais.

2.3.2 Receitas nos clubes de futebol

O futebol, embora seja entendido como um grande atrativo financeiro, nem sempre teve tamanha hegemonia no mercado nacional e internacional. Conforme Amorim Filho e Silva (2012), a profissionalização da gestão dos clubes de futebol foi intensificada a partir da década de 1990, quando alguns agentes econômicos visualizaram um grande potencial financeiro no futebol. O primeiro sinal de clube-empresa surgiu na Itália, passando pela Espanha e culminando de forma material na Inglaterra.

Portanto, foi a partir desse período de modernização que o futebol passou realmente a movimentar a economia. Anteriormente a isso, embora o futebol já fosse praticado profissionalmente dentro de campo, fora dele ainda existia uma administração que carecia de profissionalismo, o que dificultava a otimização financeira deste esporte.

O futebol, segundo Amorim Filho e Silva (2012), é uma oportunidade para um novo modelo econômico a ser desenvolvido e que pode resultar em grandes vantagens à sociedade, torcedores e investidores, ou seja, é um esporte que movimenta a economia como um todo.

As principais fontes geradoras de receitas para os clubes de futebol no Brasil são: a publicidade, a bilheteria dos jogos, a negociação de direitos federativos dos atletas, a licença para transmissão de jogos pelos meios de comunicação e os associados. Premiações, títulos e loterias também são fontes de receitas dentro dos clubes de futebol, entretanto são incertas e é difícil mensurar o seu valor (AMORIM FILHO; SILVA, 2012).

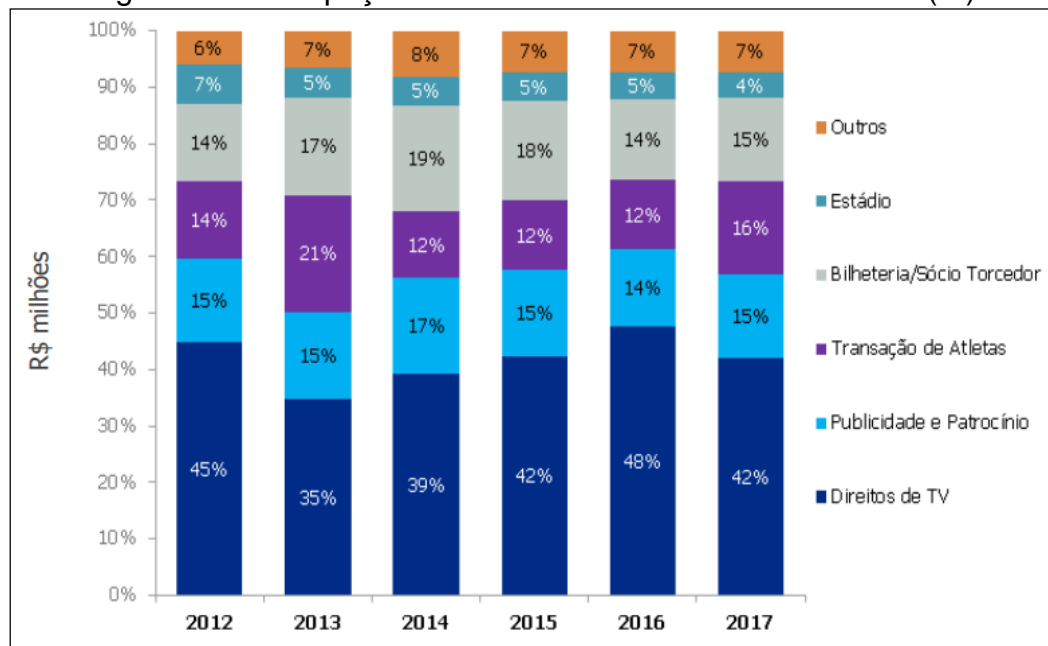
Figura 2 - Fontes de receitas dos vinte clubes brasileiros em 2017



Fonte: *Sports Value* (2018, não paginado).

São apresentadas, na Figura 2, as fontes de receita dos vinte clubes com maior arrecadação do futebol brasileiro na temporada de 2017. A partir dela, fica evidente a importância que os direitos de televisão têm nas receitas dos clubes de futebol no Brasil. Ainda que o Brasil seja um país que exporta muitos atletas, principalmente para a Europa e, recentemente, para a Ásia, a receita proveniente desta atividade não chegou, em 2017, na metade daquela oriunda dos direitos televisivos.

Figura 3 - Participação das fontes de receitas sobre o total (%)

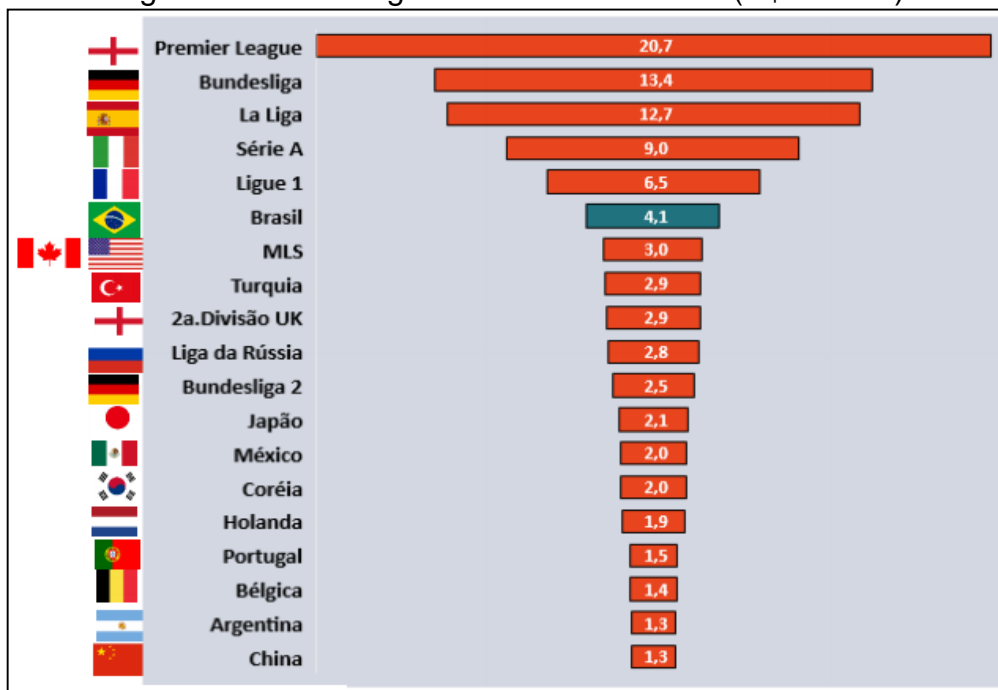


Fonte: Itaú BBA (2018, p. 14).

A Figura 3 ilustra a representatividade de cada fonte de receita em relação a arrecadação total dos vinte e sete principais clubes do futebol brasileiro de 2012 a 2017. Diante disso, é possível perceber a relevância que a receita com os direitos de televisão têm dentro dos clubes brasileiros, uma vez que em todos os anos abordados ela é a maior, ficando, em 2017, com 42%. Transferência de atletas, publicidade e patrocínio e bilheteria/ sócio torcedor são receitas que possuem uma representatividade similar no período de 2012 a 2017 e disputam o posto de segunda maior fonte de receita.

Conforme pesquisa da *Sports Value* (2018), empresa especializada em *marketing*, que buscou comparar o futebol brasileiro com as principais ligas de futebol do mundo, o Brasil foi, em 2017, o sexto país no mundo que mais teve receita. Para fins de comparação, foram desconsiderados os valores gerados com transferências de atletas.

Figura 4 - Brasil x ligas do mundo em 2017 (R\$ bilhões)



Fonte: *Sports Value* (2018, não paginado).

É possível observar, na Figura 4, o potencial econômico que o futebol gera nos países europeus. Mesmo que no Brasil o futebol seja um esporte economicamente atrativo, ele está distante das principais ligas europeias. Nesse cenário, é importante ressaltar a disparidade entre a liga inglesa, líder do *ranking*, e o Brasil, quinto colocado, onde, dentre os vinte clubes abordados, as receitas no Brasil equivalem a

somente cerca de um quinto daquelas da liga inglesa. Portanto, esse fato demonstra que o futebol no Brasil ainda pode ser mais explorado e, com isso, movimentar mais o setor da economia.

2.3.2.1 Publicidade e patrocínio

Diferentemente das outras fontes de receitas, cuja ação é de mais longo prazo e por vezes incerta, em publicidade há influência direta da gestão corrente, pois é uma fonte de receita que depende da boa divulgação da marca e do bom relacionamento com o torcedor (GRAFIETTI, 2017).

A receita com patrocínios é derivada de contratos realizados entre clubes e empresas para anúncio de suas marcas nos uniformes, nas placas de propagandas nos estádios ou nos centros de treinamento. Utiliza-se também o pagamento de *royalties* aplicados como fração do total das vendas de produtos licenciados, mercadorias ou serviços vinculados à imagem dos clubes ou de seus atletas (AMORIM FILHO, SILVA, 2012).

A gestão das marcas, de acordo com Amorim Filho e Silva (2012), é uma das raras atividades desenvolvidas no futebol brasileiro e com elevado nível de profissionalização. Todavia, Grafietti (2017) acredita que o campo da publicidade ainda pode ser melhor aproveitado pelos clubes de futebol no cenário nacional.

A contratação de grandes jogadores também é uma estratégia muito utilizada entre os grandes clubes do futebol mundial para aumentar suas receitas. Como fato recente, pode-se evidenciar a transferência do português Cristiano Ronaldo do Real Madrid para a Juventus, ocorrida em julho de 2018.

De acordo com Jankavski (2018), a contratação de Cristiano Ronaldo por 105 milhões de euros fez com que as ações da Juventus disparassem significativamente. Somente nos sete dias que sucederam à contratação, os papéis dos clubes subiram 30,4% na bolsa de valores de Milão e aumentaram o valor de mercado da Juventus para 853 milhões de euros, o que significa uma valorização de 200 milhões de euros em somente uma semana.

Mais do que elevar as receitas do clube italiano, a missão de Cristiano Ronaldo é recolocar a equipe italiana novamente no topo da Europa. Para tanto, o português receberá 30 milhões de euros anuais até o final de seu contrato que vai até 2022. A marca de Cristiano Ronaldo é uma das mais fortes dentro do esporte e,

segundo estudo realizado pela escola de negócios portuguesa *INDEG-ISCTE*, o valor da marca “CR7” está entre 171 e 186 milhões de dólares. Por conta disso, a consultoria KPMG estima que as receitas da Juventus a partir da temporada 2019/2020 devem render um aumento entre 100 e 130 milhões de euros (JANKAVSKI, 2018).

Desse modo, fica evidente a importância que a publicidade e os patrocínios possuem nos clubes de futebol e que, se bem exploradas junto ao mercado e aos torcedores, podem gerar um expressivo retorno financeiro.

2.3.2.2 Direitos de transmissão

No Brasil, a principal fonte de receita dos clubes é por meio de direitos de transmissão. A venda dos direitos de negociação para as televisões aberta e a cabo, de acordo com Amorim Filho e Silva (2012), representa a maior parte da receita dos clubes brasileiros.

Segundo a pesquisa da *Sports Value* (2018), dentre os vinte clubes brasileiros com maior receita em 2017, constatou-se que 40% do valor total dessas receitas são oriundas dos direitos de televisão. Os três clubes que mais receberam esses recursos foram Flamengo, Cruzeiro e Atlético MG com R\$ 199 milhões, R\$ 177 milhões e R\$ 172 milhões, respectivamente. Nesse *ranking*, o 20º colocado é a Chapecoense com R\$ 38 milhões.

Diante desses dados, é possível destacar a diferença na distribuição dos direitos de televisão de cada clube no Brasil. Enquanto o Flamengo arrecadou R\$ 199 milhões, a Chapecoense arrecadou somente R\$ 38 milhões, ou seja, uma diferença de 5,3 vezes, uma das maiores diferenças do futebol mundial. Na Inglaterra, por exemplo, a distribuição dos direitos de televisão ocorre de maneira igualitária entre os vinte clubes da *Premier League*, fato que contribui para o crescimento de clubes menores e exige dos clubes maiores uma melhor gestão quanto a tal receita.

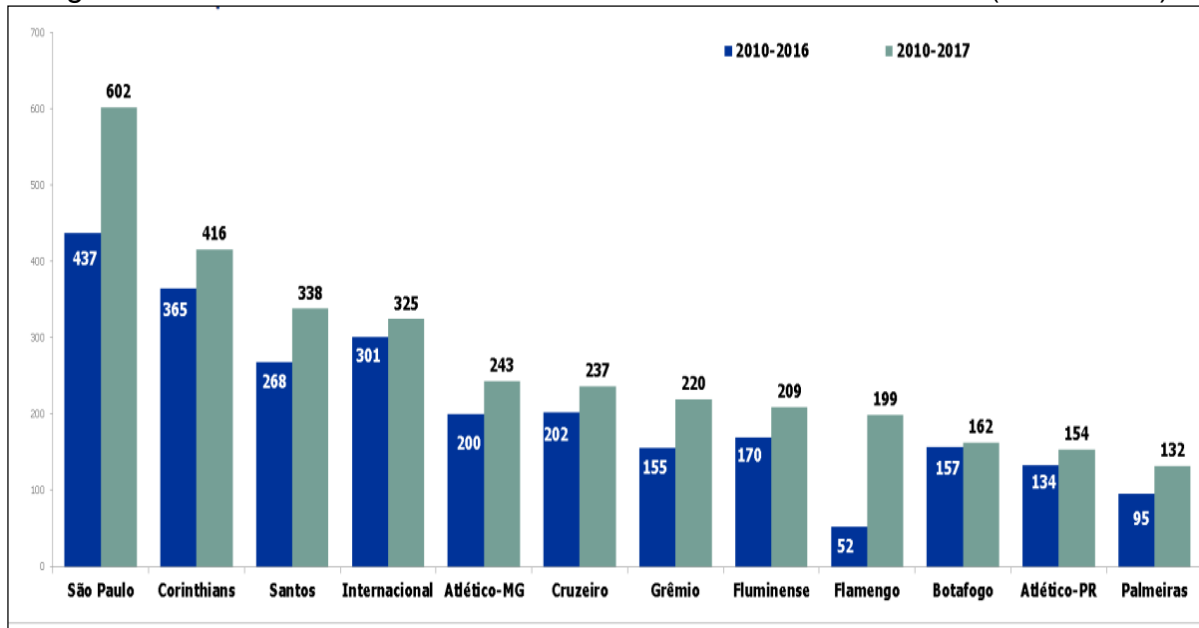
2.3.2.3 Transferência de atletas

A extinção do “passe” pela Lei Pelé representou, segundo Amorim Filho e Silva (2012), uma grande perda para as receitas dos clubes de futebol. No final da década de 1990, jogadores como Ronaldinho Gaúcho (Grêmio), Adriano (Flamengo)

e Juninho (Vasco) transferiram-se para a Europa sem que suas equipes formadoras recebessem compensação financeira por isso. Para minimizar a perda de receitas por essa situação, os clubes implementaram contratos de longo prazo com cláusulas de multa em caso de rescisão. A Lei de Moralização do Futebol também assumiu um importante papel para garantir direitos ao clube formador e solucionar esse impasse entre as partes.

Amorim Filho e Silva (2012) abordam que o número de ações trabalhistas impetradas por atletas deixa evidente falhas nos contratos de trabalho e, por isso, defendem que os clubes deveriam profissionalizar seus departamentos jurídicos a fim de aprimorar a gestão de contratos e minimizar despesas financeiras futuras.

Figura 5 - Transferência de atletas do futebol brasileiro 2010-2017 (R\$ milhões)



Fonte: Itaú BBA (2018, p. 14).

Conforme Figura 5, o São Paulo, com R\$ 602 milhões, é o clube que mais faturou em venda de atletas no acumulado desde 2010. Corinthians e Santos, com, respectivamente R\$ 416 milhões e R\$ 338 milhões, ocupam o segundo e terceiro lugar. Somente em 2017, São Paulo e Flamengo arrecadaram R\$ 165 milhões e R\$ 147 milhões, respectivamente, na venda de atletas.

Considerando-se o fato de que as duas principais fontes de receita do futebol brasileiro, direitos de televisão e transferência de atletas, possuem uma grande disparidade entre os clubes, é possível destacar que as entidades consideradas

menores acabam usufruindo de um montante menor de recursos para manterem suas atividades, o que torna ainda mais importante a presença de uma gestão eficiente.

2.3.2.4 Sócio-torcedor e bilheteria

Apesar do momento de instabilidade econômica pelo qual passa o Brasil, os clubes do futebol nacional buscam maneiras de seguir o processo de profissionalização e expandir a captação de receitas. Nesse cenário, Lordello (2017) ressalta que os programas de sócio-torcedor têm se destacado, conseguindo manter a adesão de novos membros e sendo parte fundamental para o equilíbrio financeiro das instituições esportivas.

O Movimento por um Futebol Melhor, lançado em 2013, foi um fator importante para as receitas dos clubes. Ainda de acordo com Lordello (2017), o fato dos sócios-torcedores terem preferência na compra de ingressos é um fator pelo qual muitos torcedores tornam-se associados.

Conforme estudo da *Sports Value* (2018), as arrecadações com sócios nos vinte clubes com maior receita no cenário brasileiro em 2017 representam 13%. Nesse ponto, destacam-se Flamengo, Palmeiras e Grêmio que arrecadaram no período de 2017, respectivamente, R\$ 92 milhões, R\$ 81 milhões e R\$ 66 milhões.

No que diz respeito às bilheterias, Grafietti (2017) ressalta que num momento de recessão econômica há uma diminuição na demanda de ingressos e, conseqüentemente, no *ticket* médio.

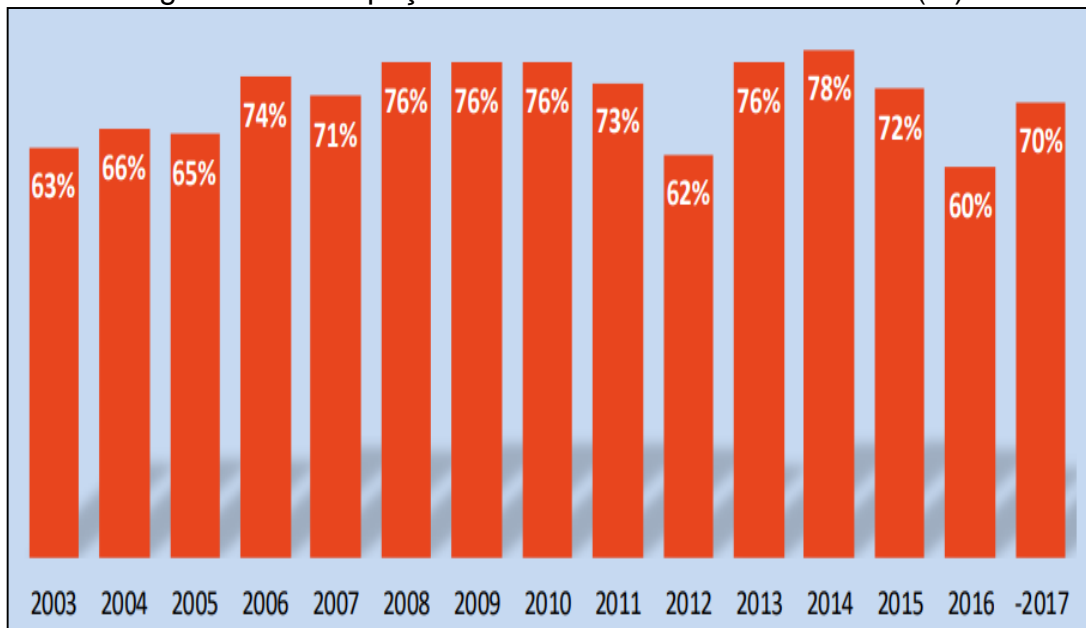
Segundo Laurentiis (2018), o clube brasileiro que mais faturou em bilheterias em 2016 foi o Palmeiras que atingiu um montante de R\$ 69,2 milhões. Na Europa, para nível de comparação, na temporada de 2016/2017, o Arsenal, com R\$ 531,9 milhões, foi o clube que mais obteve receitas com bilheterias.

Esses dados mostram como o cenário econômico de um país tem forte ligação com a presença de torcedores nos estádios de futebol, uma vez que em momentos de recessão econômica os torcedores optam por acompanharem os jogos por outros meios e não indo aos estádios.

2.3.3 Custos nos clubes de futebol

Os jogadores, apesar de serem uma fonte de riqueza dos clubes, representam também um grande custo para tais entidades. A maior parcela dos custos nos clubes, de acordo com Amorim Filho e Silva (2012), é proveniente dos gastos com salários, premiações e demais atividades correlatas às atividades do futebol profissional.

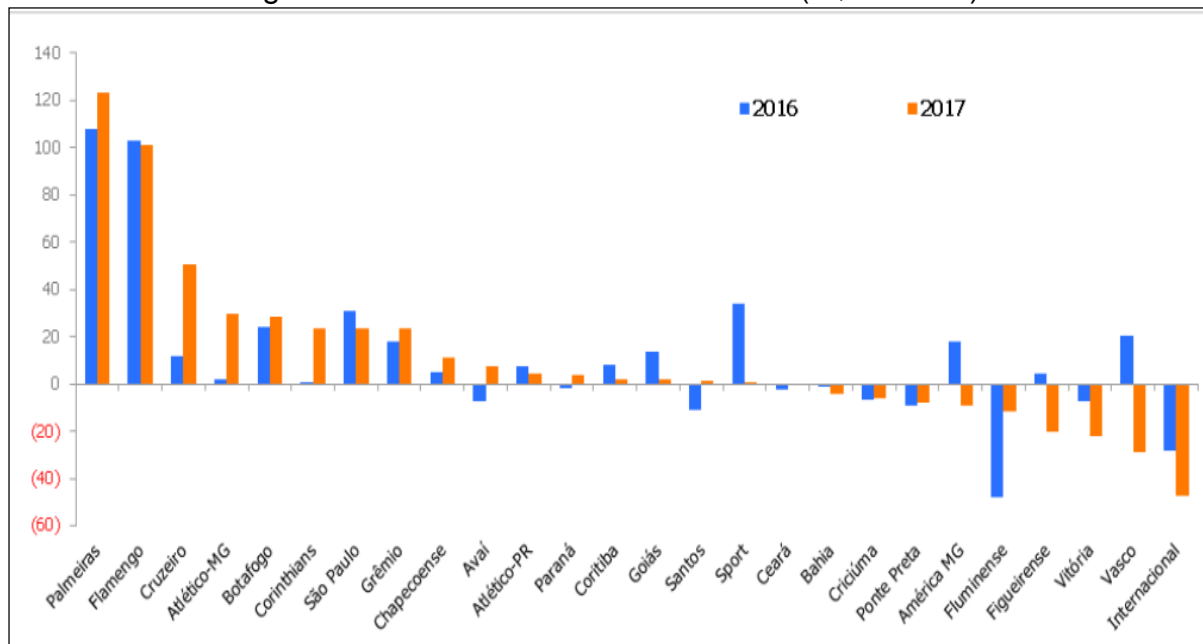
Figura 6 - Participação dos custos sobre a receita total (%)



Fonte: *Sports Value* (2018, não paginado).

Observa-se, pela Figura 6, que a média dos custos dos vinte clubes com maiores receitas do futebol brasileiro em 2017 cresceu 10% no ano de 2017 em relação a 2016, ano que os custos representaram um menor percentual em relação a receita desde 2003.

Conforme a pesquisa da *Sports Value* (2018), na análise dos vinte clubes brasileiros com maior receita em 2017, pode-se observar que, embora as receitas tenham aumentado em 4% em relação ao ano anterior, os custos cresceram 21%, logo, uma diferença desfavorável de 17%. Esse crescimento de 21% equivale a R\$ 3,5 bilhões e é o maior valor já registrado pelos clubes em toda a história do futebol brasileiro. As receitas sem as transferências não acompanharam essa elevação dos custos, o que pode resultar, em 2018, num ajuste financeiro com maior dificuldade.

Figura 7 - *Ebitda* recorrente 2016-2017 (R\$ milhões)

Fonte: Itaú BBA (2018, p. 31).

A Figura 7 apresenta o *ebitda*, que é o resultado operacional antes do resultado financeiro acrescido das amortizações, dos principais clubes brasileiros nos anos de 2016 e 2017. Observa-se que Palmeiras e Flamengo destoam dos demais, uma vez que apresentaram os melhores *ebitdas*, e que Fluminense e Internacional, no acumulado de ambos os anos, apresentaram os cenários mais desfavoráveis, já que obtiveram *déficits* em ambos os períodos.

Os economistas Szymanki e Kuypers elaboraram uma pesquisa com diversos clubes do futebol inglês e, por meio de análises econométricas, concluíram que a variável que melhor explica o desempenho de um clube de futebol numa determinada competição é o gasto com os jogadores, ou seja, os clubes com uma maior folha de pagamento tendem a possuir jogadores mais talentosos que, pelo seu desempenho, possibilitam um melhor aproveitamento nos jogos. Ademais, constatou-se que há uma forte ligação entre o crescimento das receitas e o aumento nos custos salariais dos jogadores (AMORIM FILHO; SILVA, 2012).

Ainda segundo a pesquisa da *Sports Value* (2018), juntos, os vinte times analisados tem um total de R\$ 1,5 bilhão registrados no ativo intangível que é representado pelo investimento tanto em atletas profissionais, como em atletas da categoria de base. Nesse quesito, Palmeiras, Corinthians e São Paulo com R\$ 294,9

milhões, R\$ 154,6 milhões e R\$ 132,2 milhões, respectivamente, são os clubes com maior investimento.

A partir dos dados apresentados, é possível frisar que, embora arrecadem cifras significativas e possuam uma carga tributária e contributiva menor que as entidades de fins lucrativos, os clubes brasileiros enfrentam, com raras exceções, grandes dificuldades financeiras para manter a sua atividade.

2.3.4 Jogador de futebol: aspectos contábeis

Os clubes brasileiros de futebol devem seguir para fins de contabilização de formação, compra, empréstimos e venda de atletas as regulamentações do CFC contidas na ITG 2003 (R1).

O jogador de futebol, embora possa ser entendido como principal ativo para a atividade dos clubes, não deve ser contabilizado no estoque. Conforme item 4 da ITG 2003 (R1), o jogador de futebol deve ser classificado no ativo intangível da entidade, onde tal conta abrange os valores gastos diretamente relacionados com a formação, aquisição e renovação de contratos com atletas, inclusive “luvas”, valor da cláusula compensatória e comissões, desde que sejam esperados benefícios econômicos atribuíveis a esse ativo e os custos correspondentes possam ser mensurados com confiabilidade (CFC, 2017).

O estoque, por sua vez, abrange somente uso e consumo, tais como: materiais de limpeza, produtos descartáveis, materiais de escritório, materiais esportivos e demais produtos utilizados na operação do clube em seu dia-a-dia.

O registro dos gastos com a formação de cada atleta deve conter, no mínimo, os seguintes controles: composição dos gastos diretamente relacionados com a formação de cada atleta em base mensal e regime de competência por tipo e categoria. Esses gastos com a formação do atleta só podem ser reconhecidos como intangível quando o atleta apresentar viabilidade técnica para se tornar profissional (CFC, 2017).

Conforme art. 29 da Lei nº 9.615/98, incluso pela Lei nº 12.395/11, o clube de futebol somente terá o direito de assinar o primeiro contrato de trabalho com um atleta a partir dos 16 anos, onde o mesmo não poderá ser superior ao período de cinco anos. Ainda no art. 29, parágrafo 2º, é estabelecido que é considerada entidade formadora do atleta aquela que:

- I - forneça aos atletas programas de treinamento nas categorias de base e complementação educacional; e
- II - satisfaça cumulativamente os seguintes requisitos:
 - a) estar o atleta em formação inscrito por ela na respectiva entidade regional de administração do desporto há, pelo menos, 1 (um) ano;
 - b) comprovar que, efetivamente, o atleta em formação está inscrito em competições oficiais;
 - c) garantir assistência educacional, psicológica, médica e odontológica, assim como alimentação, transporte e convivência familiar;
 - d) manter alojamento e instalações desportivas adequados, sobretudo em matéria de alimentação, higiene, segurança e salubridade;
 - e) manter corpo de profissionais especializados em formação tecnicodesportiva;
 - f) ajustar o tempo destinado à efetiva atividade de formação do atleta, não superior a 4 (quatro) horas por dia, aos horários do currículo escolar ou de curso profissionalizante, além de propiciar-lhe a matrícula escolar, com exigência de frequência e satisfatório aproveitamento;
 - g) ser a formação do atleta gratuita e a expensas da entidade de prática desportiva;
 - h) comprovar que participa anualmente de competições organizadas por entidade de administração do desporto em, pelo menos, 2 (duas) categorias da respectiva modalidade desportiva; e
 - i) garantir que o período de seleção não coincida com os horários escolares (BRASIL, 1998).

Os valores gastos com a formação de atletas que não estejam diretamente relacionados à sua formação devem ser registrados como despesa. Já, quando o atleta em formação tornar-se profissional, o clube deve reclassificar os custos de formação do mesmo para a conta de atletas formados (CFC, 2017).

Em relação à amortização, os direitos contratuais dos atletas registrados no ativo intangível devem ser amortizados de acordo com o prazo de contrato. No item 8, a norma ITG 2003 (R1) também estabelece que no mínimo uma vez por ano deve ser avaliada a possibilidade de recuperação econômica e financeira do valor líquido contábil dos direitos contratuais de cada atleta. Se for constatada que tal recuperação, total ou parcial, não se realizará, a mesma deve ser reconhecida no resultado como perda pelo valor não recuperável e suportada por documentação própria (CFC, 2017).

No Brasil, principalmente, é muito comum que atletas que têm contrato em vigor com determinado clube sejam emprestados para outros clubes por inúmeros motivos, como para ter mais sequências de jogos ou para diminuir o valor da folha de salários do clube cedente. Nesse caso, a norma ITG 2003 (R1), em seu item 13, estabelece que:

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 quando aplicável, em função da fluência do prazo do contrato de cessão temporária, aplicando-se o regime de competência (CFC, 2017).

Quando ocorrer a venda de atletas de maneira definitiva, a norma das entidades desportivas, em seu item 14, determina que tais receitas devem ser registradas em conta específica, como receita do período. Já os custos ainda não amortizados, quando da cessão definitiva, devem ser registrados, em conta específica, no resultado do período (CFC, 2017).

2.3.5 Jogador de futebol: ótica trabalhista

O futebol tornou-se um negócio lucrativo e midiático, sendo os atletas produtos desse meio e os principais responsáveis pelas altas cifras fabricadas pelo espetáculo. Nesse cenário, ao longo do tempo, segundo Procopio Filho (2018), surgiu a necessidade de regulamentar a relação entre entidade desportiva e atletas profissionais. Quanto a isso, o jogador de futebol tem algumas particularidades em relação às demais relações empregatícias e, por isso, possui legislação especial para as situações diferentes às leis trabalhistas.

2.3.5.1 Contrato de trabalho

O contrato de trabalho dos jogadores de futebol no Brasil possuem algumas particularidades. O art. 28 da Lei Pelé, que possui alterações incluídas pela Lei nº 12.395/11, estabelece que a atividade do atleta profissional deve ser caracterizada por remuneração explícita em contrato de trabalho especial desportivo, firmado com entidade de prática desportiva. Esse contrato de trabalho deverá ser celebrado sempre por escrito e por prazo determinado, não podendo ser inferior a três meses ou superior a cinco anos (BRASIL, 1998).

Ainda de acordo com o art. 28 da Lei nº 9.615/98, inciso I, em caso de transferência de um atleta para outro clube, nacional ou internacional, durante a vigência do contrato de trabalho, deve o clube de destino do atleta pagar a cláusula indenizatória desportiva ao clube com o qual o atleta tinha vínculo. Caso o clube de

destino não efetue tal pagamento, o atleta, de acordo com o parágrafo 2º, é solidariamente responsável pela quitação do valor (BRASIL, 1998).

Além da cláusula indenizatória, existe a cláusula compensatória, que, segundo o art. 28, inciso II da Lei Pelé, deverá constar no contrato de trabalho do atleta e deverá, de acordo com o parágrafo 5º desse mesmo artigo, ser paga ao mesmo nas seguintes situações:

- III - com a rescisão decorrente do inadimplemento salarial, de responsabilidade da entidade de prática desportiva empregadora, nos termos desta Lei;
- IV - com a rescisão indireta, nas demais hipóteses previstas na legislação trabalhista; e
- V - com a dispensa imotivada do atleta (BRASIL, 1998).

Ao fim do contrato de trabalho, de acordo com o art. 28 da Lei nº 9.615/98, parágrafo 5º, o vínculo desportivo entre atleta e entidade é dissolvido legalmente, ficando o atleta livre para procurar outra equipe (BRASIL, 1998).

O parágrafo 4º do art. 28 da Lei Pelé estabelece que devem ser aplicadas ao atleta profissional as normas da legislação trabalhista e da seguridade social, com ressalvas às peculiaridades desta lei, especialmente as seguintes:

- I - se conveniente à entidade de prática desportiva, a concentração não poderá ser superior a 3 (três) dias consecutivos por semana, desde que esteja programada qualquer partida, prova ou equivalente, amistosa ou oficial, devendo o atleta ficar à disposição do empregador por ocasião da realização de competição fora da localidade onde tenha sua sede;
- II - o prazo de concentração poderá ser ampliado, independentemente de qualquer pagamento adicional, quando o atleta estiver à disposição da entidade de administração do desporto;
- III - acréscimos remuneratórios em razão de períodos de concentração, viagens, pré-temporada e participação do atleta em partida, prova ou equivalente, conforme previsão contratual;
- IV - repouso semanal remunerado de 24 (vinte e quatro) horas ininterruptas, preferentemente em dia subsequente à participação do atleta na partida, prova ou equivalente, quando realizada no final de semana;
- V - férias anuais remuneradas de 30 (trinta) dias, acrescidas do abono de férias, coincidentes com o recesso das atividades desportivas;
- VI - jornada de trabalho desportiva normal de 44 (quarenta e quatro) horas semanais (BRASIL, 1998).

Conforme parágrafos 7º e 8º do art. 28 da Lei Pelé, o contrato de trabalho entre entidade e atleta poderá ser suspenso quando o atleta ficar impedido de atuar por um prazo ininterrupto superior a noventa dias em decorrência de ato ou evento de

sua exclusiva responsabilidade. Nesse caso, ocorrerá a prorrogação automática do contrato entre as partes pelo mesmo período de inatividade do atleta (BRASIL, 1998).

Em caso de atraso no pagamento de salário ou contrato de direito de imagem, total ou parcial, por um período igual ou superior a três meses, o art. 31 da Lei Pelé, cujo a redação foi incluída pela Lei nº 13.155/15, estabelece que o contrato especial de trabalho desportivo será rescindido, ficando o atleta livre para se transferir para outra equipe e exigir a cláusula compensatória desportiva e os haveres devidos (BRASIL, 1998).

2.3.5.2 Verbas trabalhistas

O atleta profissional, de acordo com o art. 2º da CLT, é um trabalhador, motivo pelo qual tem o direito de receber as verbas trabalhistas convencionais como: FGTS, férias, horas extras, 13º salário (integral e proporcional) e intervalo intrajornada para alimentação e repouso. Sobre as verbas tradicionais, aplicáveis conjuntamente ao contrato de trabalho especial e usual, é relevante tratar das verbas que tornam o contrato de trabalho do atleta uma espécie de relação jurídica diferenciada e profundamente interessante do ponto de vista doutrinário (PROCOPIO FILHO, 2018).

Uma das verbas trabalhistas específicas dos atletas profissionais é o “bicho”, que é um prêmio pago ao atleta pela entidade desportiva em caso de vitória ou título conquistado. Embora tenha sido resultante de um trabalho coletivo, o “bicho” possui natureza individual, já que tem o objetivo de estimular os atletas, podendo ou não estar especificado no contrato de trabalho do mesmo (PROCOPIO FILHO, 2018).

O “bicho”, assim como o abono de férias, o 13º salário, as gratificações, os prêmios e demais verbas incluídas no contrato de trabalho, são entendidos como salário e estão legalmente expressas no art. 31, parágrafo 1º, da Lei Pelé, cuja redação foi incluída pela Lei nº 13.155/15 (BRASIL, 1998).

Igualmente ao “bicho”, segundo Procopio Filho (2018), as “luvas” também se enquadram nas verbas trabalhistas especiais, típicas do atleta de futebol profissional. Elas são um sinal pecuniário pago para ensejar o direito de preferência a uma determinada locação, ou seja, referem-se ao valor pago pelo clube ao atleta em decorrência de seu talento. Essa verba trabalhista também se enquadra no art. 31, parágrafo 1º, da Lei Pelé e, portanto, faz parte do salário do jogador.

A maior polêmica no que no que diz respeito às “luvas” reside em sua natureza jurídica. Nesse sentido, há duas correntes: a que a concebe como uma prestação meramente indenizatória, visto tratar-se de uma quantia paga em parcela única no ato da aquisição do atleta, e aquela que prega o seu caráter trabalhista e contraprestacional, embasada no fato de que poderão ser pagas tanto de uma só vez como parcelado, hipótese em que as “luvas” se proliferam pelo contrato de trabalho, se incorporando à remuneração do atleta (PROCOPIO FILHO, 2018).

O direito de “arena”, outro benefício trabalhista, conforme art. 42 da Lei Pelé, incluído pela Lei nº 12.395/11, pertence à entidade desportiva e consiste na prerrogativa exclusiva de negociar, autorizar ou proibir a captação, a fixação, a emissão, a transmissão, a retransmissão ou a reprodução de imagens, por qualquer meio ou processo, de espetáculo desportivo de que participem. O valor a ser repassado aos atletas pelo seu direito de arena são evidenciados no parágrafo 1º do mesmo artigo:

Salvo convenção coletiva de trabalho em contrário, 5% (cinco por cento) da receita proveniente da exploração de direitos desportivos audiovisuais serão repassados aos sindicatos de atletas profissionais, e estes distribuirão, em partes iguais, aos atletas profissionais participantes do espetáculo, como parcela de natureza civil (BRASIL, 1998).

Além do direito de arena, existe o direito de imagem que, de acordo com o art. 87-A da Lei Pelé, pode ser por ele cedido ou explorado, mediante ajuste contratual de natureza civil e com fixação de direitos, deveres e condições inconfundíveis com o contrato especial de trabalho desportivo. Quando houver, por parte do atleta, a cessão de direitos ao uso de sua imagem para a entidade de prática desportiva detentora do contrato especial de trabalho desportivo, o valor correspondente ao uso da imagem não poderá ultrapassar 40% da remuneração total paga ao atleta, composta pela soma do salário e dos valores pagos pelo direito do uso da imagem (BRASIL, 1998).

2.3.6 Confederação Brasileira de Futebol – CBF

A CBF é a entidade máxima que regula o futebol no Brasil, cujo principal objetivo é liderar e promover a prática esportiva do futebol no país. Ela iniciou suas atividades em 20 de agosto de 1916, como parte integrante da Confederação Brasileira de Desportos (CBD), uma entidade compromissada com o desenvolvimento

desportivo do Brasil. Em 1923, a CBD filiou-se à *Fédération Internationale de Football Association* - FIFA, órgão máximo e de expressão mundial na gestão do futebol.

O futebol brasileiro sofreu amplas modificações administrativas e estruturais para entrar em conformidade com as exigências demandadas pela FIFA que, através de um decreto, determinava que as entidades nacionais ligadas ao esporte deveriam ter dedicação exclusiva ao desenvolvimento do futebol. Desse modo, em 24 de setembro de 1979, surgiu a CBF (CBF, 2018).

A CBF, que desde 2014 passou a contar com sua sede administrativa na cidade do Rio de Janeiro, expandiu sua gama de atividades e é incumbida do planejamento, coordenação e execução dos principais campeonatos de alcance nacional, além da administração da seleção brasileira de futebol masculino, da seleção feminina, e é responsável pelas categorias de base das seleções nacionais. São contempladas as categorias profissionais e de base, tanto para o futebol masculino quanto para o futebol feminino (CBF, 2018).

2.3.6.1 *Ranking* da CBF

O *ranking* da CBF é um sistema de classificação dos clubes que sofreu várias alterações no seu critério de elaboração ao longo do tempo. Desde 2013, o *ranking* deixou de ser histórico e passou a levar em consideração o desempenho dos clubes apenas nos últimos cinco anos, sendo dado maior peso para os anos recentes.

Para elaborar o *ranking*, a convenção de pontos leva em consideração o desempenho dos clubes nas quatro divisões do campeonato brasileiro e da copa do Brasil, logo, não são consideradas as campanhas das equipes nas competições internacionais, como libertadores e copa sul-americana.

Quadro 8 - Critérios de pontuação da copa do Brasil

Referência	Classificação	Pontuação
1	Campeão	600
2	Vice-campeão	480
3	Semifinal	450
4	Quartas de final	400
5	Oitavas de final	200
6	Quarta fase	100
7	Terceira fase	50
8	Segunda fase	25
9	Primeira fase	15

Fonte: Adaptado de CBF (2017, p. 1).

Conforme Quadro 8, a pontuação da copa do Brasil varia crescentemente a cada fase, podendo chegar até 600 pontos para quem for campeão. A copa do Brasil é uma competição de sistema eliminatório, onde, ao todo, têm-se nove fases.

Quadro 9 - Critérios de pontuação do campeonato brasileiro

Classificação	Pontuação			
	Série A	Série B	Série C	Série D
1	800	400	200	100
2	640	320	160	80
3	600	300	150	75
4	560	280	140	70
5	552	276	138	69
6	544	272	136	68
7	536	268	134	67
8	528	264	132	66
9	520	260	130	65
10	512	256	128	64
11	504	252	126	63
12	496	248	124	62
13	488	244	122	61
14	480	240	120	60
15	472	236	118	59
16	464	232	116	58
17	456	228	114	57
18	448	224	112	56
19	440	220	110	55
20	432	216	108	54
21	424	212	106	53
22	416	208	104	52
23	408	204	102	51
24	408	204	102	51
25	408	204	102	51
26	408	204	102	51
27	408	204	102	51

Fonte: Adaptado de CBF (2017, p. 1).

A pontuação de cada divisão do campeonato brasileiro, de acordo com o Quadro 9, é estabelecida de maneira decrescente do melhor classificado para o pior classificado, de modo que a pontuação do melhor colocado da divisão seguinte é sempre menor que aquela do último da divisão anterior, ou seja, por exemplo, o primeiro colocado da série B terá uma pontuação menor que o último colocado da série A. Ainda, ressalta-se que as séries A e B são disputadas por pontos corridos e que as séries C e D são disputadas, inicialmente, por fase de grupos e, posteriormente, por sistema eliminatório.

Quadro 10 - Pesos e bônus

Pesos a aplicar	
Ano vigente (n)	x 5
Ano imediatamente anterior (n-1)	x 4
Ano anterior (n-2)	x 3
Ano anterior (n-3)	x 2
Ano anterior (n-4)	x 1
Bônus a aplicar	
Para os clubes da copa libertadores (não participantes da copa do Brasil) – até 2012	400 pontos
Para o clube campeão da copa sul-americana (não participante da copa do Brasil) – até 2016	280 pontos

Fonte: Adaptado de CBF (2017, p. 1).

Conforme Quadro 10, os pesos e bônus possuem um valor maior quanto mais atual for o ano. O ano vigente, por exemplo, tem peso cinco vezes maior em relação ao último ano considerado para a pontuação. Há, ainda, um bônus a ser aplicado para os clubes que participaram da copa libertadores até 2012 ou para o clube que tenha sido campeão da copa sul-americana até 2016 e que, em ambas as situações, não tenham participado da copa do Brasil no mesmo período.

Quadro 11 - *Ranking* da CBF de 2018 (10 melhores)

Posição	Clube	Federação	Pontos
1	Palmeiras	SP	15.288
2	Cruzeiro	MG	15.288
3	Grêmio	RS	15.092
4	Santos	SP	14.884
5	Atlético	MG	14.312
6	Corinthians	SP	14.076
7	Flamengo	RJ	12.796
8	Botafogo	RJ	11.958
9	Athletico	PR	11.718
10	Internacional	RS	11.368

Fonte: Adaptado de CBF (2017, p. 1).

Em 4 dezembro de 2017 a CBF publicou, em seu *site*, o *Ranking* Nacional de Clubes - RNC atualizado para 2018. Os dez melhores colocados do *ranking*, conforme Quadro 11, são clubes da região sudeste e sul do país, com destaque para o estado de São Paulo que possui três representantes.

2.4 ANÁLISE DOS INDICADORES ECONÔMICOS E FINANCEIROS

A análise das demonstrações contábeis, de acordo com Lins e Francisco Filho (2012), está diretamente ligada ao processo de tomada de decisão dentro das

entidades e possibilita avaliar o desempenho da empresa por meio de indicadores econômicos e financeiros. Ainda segundo os autores, a análise das demonstrações contábeis pode ser decomposta em duas fases distintas: uma, de natureza retrospectiva, e outra, de natureza projetiva. Enquanto a primeira fornece o *feedback* necessário para avaliar o desempenho da empresa no passado, a segunda permite criar, a partir disso, cenários futuros, sinalizando os possíveis riscos aos quais a empresa possa vir a encontrar.

Segundo Perez Junior e Begalli (2015, p. 313), “Índice é a relação entre contas ou grupos de contas das demonstrações financeiras, que visa evidenciar determinado aspecto da situação econômica ou financeira de uma empresa”.

Oliveira e Romão (2014) frisam que no terceiro setor principalmente, os gestores precisam ter um amplo conhecimento das questões elementares da administração e da área financeira, já que a busca por recursos nesse setor não é uma tarefa fácil.

A elaboração das demonstrações contábeis, portanto, deve ser realizada da maneira mais clara e objetiva possível, respeitando sempre as leis e normas específicas, visto que a apresentação de valores e informações incorretos poderá, conseqüentemente, distorcer a análise econômica e financeira da entidade.

Lins e Francisco Filho (2012) destacam que para a realização do trabalho de análise são utilizados principalmente o BP e a DRE. O relatório da administração, as notas explicativas e o parecer da auditoria também devem receber atenção especial.

Existem inúmeros indicadores de desempenho econômicos e financeiros que podem ser calculados a partir das demonstrações contábeis para que sejam avaliados ao longo do tempo e comparados com os indicadores médios das empresas do setor. Os principais indicadores de desempenho, e que serão abordados mais especificamente neste capítulo, são: de liquidez, de endividamento, de rentabilidade e de lucratividade.

2.4.1 Indicadores de liquidez

Lins e Francisco Filho (2012) afirmam que os indicadores de liquidez possibilitam, principalmente, a avaliação da situação de curto prazo da instituição em determinado período.

Quadro 12 - Fórmulas dos indicadores de liquidez

$\text{Liquidez corrente} = \frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo circulante}}$
$\text{Liquidez seca} = \frac{\text{Ativo circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo circulante}}$
$\text{Liquidez geral} = \frac{\text{Ativo circulante} + \text{Realizável a longo prazo}}{\text{Passivo circulante} + \text{Passivo não circulante}}$

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Perez Junior e Begalli (2015).

O Quadro 12 evidencia os indicadores de liquidez que, em resumo, buscam evidenciar a capacidade de pagamento da empresa a curto prazo. Para calcular esses indicadores, faz-se um comparativo entre os bens e direitos com as obrigações que a entidade possui.

A Liquidez Corrente (LC) demonstra quanto a organização possui em dinheiro, em bens e em direitos realizáveis no curto prazo, comparando com suas dívidas a serem pagas no mesmo período. É o índice mais utilizado para medir a situação financeira da entidade (SILVA, 2017).

Segundo Perez Junior e Begalli (2015), a LC indica quanto a empresa possui de ativos realizáveis no curto prazo para cada R\$ 1,00 de dívida com terceiros também no curto prazo. Logo, quanto maior for o número obtido, melhor será a capacidade de pagamento da organização.

A Liquidez Seca (LS), por sua vez, é um índice utilizado para avaliar a capacidade de pagamento da organização em curto prazo, sem considerar os estoques (OLIVEIRA; ROMÃO, 2014). Nesse caso, conforme Perez Junior e Begalli (2015), quanto maior for o índice, maior será a capacidade de pagamento da entidade.

O indicador da Liquidez Geral (LG) é utilizado, de acordo com Oliveira e Romão (2015), para avaliar a capacidade de pagamento da empresa a longo prazo, onde considera-se tudo o que ela converterá em dinheiro.

A LG demonstra quanto a organização tem de ativos para cada real de obrigações com terceiros. Esse índice quando menor do que 1,0 indica uma possível tendência para a situação de insolvência, e quanto menor do que 1,0 pior é a situação de curto e longo prazo (LINS; FRANCISCO FILHO, 2012).

2.4.2 Indicadores de endividamento

Os indicadores de endividamento indicam o nível de participação do capital de terceiros na atividade da organização. Quanto maior a participação de capital de terceiros, maior será o grau de endividamento. Esse grupo de índices tem o objetivo de analisar a estratégia utilizada pela empresa para captação de recursos (PEREZ JUNIOR; BEGALLI, 2015).

Quadro 13 - Fórmulas dos indicadores de endividamento

Quantidade de endividamento = $\frac{\text{Passivo total}}{\text{Ativo total}}$
Grau da dívida = $\frac{\text{Patrimônio líquido}}{\text{Passivo total}}$
Qualidade da dívida = $\frac{\text{Passivo circulante}}{\text{Passivo total}}$

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Perez Junior e Begalli (2015).

O Quadro 13 apresenta os principais indicadores de endividamentos, os quais buscam evidenciar se a entidade está buscando recursos para suas atividades através de capital de terceiros ou próprio para que, a partir dessas informações, seja possível buscar um equilíbrio maior entre essas duas origens com o intuito de propiciar maior qualidade financeira para a entidade.

Segundo Perez Junior e Begalli (2015), o indicador de Quantidade de Endividamento (QE), demonstra quanto os recursos de terceiros representam do total aplicado pela empresa em sua atividade. Quanto maior o índice obtido, maior será a dependência por capital de terceiros. Ainda na análise da QE, é necessário considerar a taxa de encargos financeiros desses recursos e o grau de alavancagem dos mesmos.

O indicador do Grau da Dívida (GD) evidencia a garantia de pagamento ao capital de terceiros por meio do capital próprio, afirma Marion (2012). Segundo ele, o resultado obtido representa o valor que a organização possui para pagamento equivalente a R\$ 1,00 de capital de terceiros, logo, quanto maior, melhor.

O índice de Qualidade da Dívida (QD) indica o endividamento a curto prazo, onde quanto maior, pior (PEREZ JUNIOR; BEGALLI, 2015). A análise do QD possibilita, segundo Lins e Francisco Filho (2012), a avaliação das tendências da

política da organização em relação ao seu endividamento e a relação deste com processos de crescimento de negócios ou até mesmo de dificuldades financeiras.

Perez Junior e Begalli (2015) ressaltam que no Brasil, devido à dificuldade de captação de recursos de longo prazo, as dívidas das empresas estão concentradas no curto prazo. Portanto, a aplicação desses recursos de curto prazo deve ser feita em ativos de rápida recuperação.

2.4.3 Indicadores de rentabilidade

Os indicadores de rentabilidade permitem analisar as taxas de retorno obtidas pela organização sob diversos aspectos (PEREZ JUNIOR; BEGALLI, 2015). Segundo Lins e Francisco Filho (2012), esses indicadores possibilitam a avaliação das atividades operacionais da empresa em determinado período.

O objetivo dos indicadores de rentabilidade é, portanto, calcular a taxa de lucro, isto é, comparar o lucro em valores absolutos com valores que guardam alguma relação com o mesmo. Tais valores dizem respeito ao retorno sobre o ativo ou patrimônio líquido da empresa (MARION, 2012).

Quadro 14 - Fórmulas dos indicadores de rentabilidade

$\text{Giro do ativo} = \frac{\text{Receita líquida}}{\text{Ativo total}}$
$\text{TRI} = \frac{\text{Resultado líquido do exercício}}{\text{Ativo total}}$
$\text{TRPL} = \frac{\text{Resultado líquido do exercício}}{\text{Patrimônio líquido total}}$

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Marion (2012).

O Quadro 14 apresenta os principais indicadores de rentabilidade, que são utilizados para analisar a taxa de lucro obtida em determinado período. Para isso, relacionam-se contas de resultado com valores investidos na atividade.

O Giro do Ativo (GA) busca medir a eficiência operacional da empresa, onde estabelece relação entre o ativo total com a receita líquida do período (MARION, 2012).

Segundo Lins e Francisco Filho (2012), o GA é uma medida comum de avaliação do desempenho gerencial e, provavelmente, o mais importante indicador

individual de análise econômica em uma empresa, porque dá uma ideia da composição total dos investimentos.

A Taxa de Retorno sobre o Investimento (TRI), também conhecida como ROI (*Return on Investment*), indica o retorno sobre ativo total da entidade independente de sua procedência ser de capital próprio ou de terceiros. Evidencia a rentabilidade do total de recursos administrados pela empresa, onde quanto maior, melhor (PEREZ JUNIOR; BEGALLI, 2015).

Marion (2012) aborda que a partir da taxa de retorno obtida é possível que a organização descubra o *payback* do investimento total, ou seja, o tempo que será necessário para obter o retorno sobre determinado investimento.

A Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido (TRPL) é também conhecida como ROE (*Return On Equity*) e representa a relação entre o resultado líquido do exercício com o patrimônio líquido do mesmo período. Indica, portanto, quanto a organização obteve de lucro durante certo período para cada real de recursos próprios investidos no negócio. Quanto mais alto o indicador, maior lucro obteve a empresa em relação aos valores próprios investidos (LINS; FRANCISCO FILHO, 2012).

Segundo Perez Junior e Begalli (2015), o índice satisfatório da TRPL dependerá da expectativa do investidor e da média do setor. Marion (2012) complementa que a TRPL possibilita ao proprietário ou investidor calcular o tempo de retorno para determinado investimento.

2.4.4 Indicadores de lucratividade

Em linhas gerais, Lins e Francisco Filho (2012) ressaltam que os indicadores de lucratividade buscam evidenciar a relação entre as contas que compõem o resultado do exercício, ou seja, quanto cada conta representa em relação a outra.

Quadro 15 - Fórmulas dos indicadores de lucratividade

Margem bruta =	$\frac{\text{Resultado operacional bruto}}{\text{Receita líquida}}$
Margem líquida =	$\frac{\text{Resultado líquido do exercício}}{\text{Receita líquida}}$

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Perez Junior e Begalli (2015).

Os principais indicadores de lucratividade, de acordo com Quadro 15, são: Margem Bruta (MB) e Margem Líquida (ML). Tais indicadores buscam relacionar as contas de resultado entre si.

Segundo Lins e Francisco Filho (2012), a MB mostra quanto foi gerado de recursos na atividade da organização em relação ao total das receitas líquidas do período. Essa margem revela ainda qual foi o resultado líquido na operação em relação às receitas líquidas, medindo sua eficiência na atividade.

A ML indica, segundo Perez Junior e Begalli (2015), a capacidade da empresa em gerar resultado líquido positivo comparativamente à receita líquida da operação. Ela leva em conta, inclusive, o resultado não operacional e os tributos sobre o lucro quando existirem e representa o que “sobra” da atividade da empresa no final do período. Tradicionalmente é a mais usada.

Lins e Francisco Filho (2012) complementam que a ML evidencia quanto de lucro final a empresa obteve para cada real de venda efetuada. Quanto maior for esse indicador obtido, melhor é a condição de faturamento da entidade.

3 METODOLOGIA

O presente estudo surgiu com o objetivo de verificar qual a relação entre a situação econômica e financeira dos dez clubes melhores colocados do *ranking* da CBF de 2018 e o seu aproveitamento nas partidas oficiais no período de 2015 a 2017. Para atingir os objetivos específicos propostos por este trabalho e fundamentá-los, foram utilizadas bases bibliográficas de diversos autores.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto aos objetivos, a pesquisa em questão é descritiva que, segundo Gil (2017), tem como intuito descrever as características de determinada população ou fenômeno, podendo, ainda, buscar identificar possíveis relações entre variáveis. Nesse âmbito, como característica significativa, está a utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados.

Entre as pesquisas descritivas, salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo, o nível de atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade, bem como as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população (GIL, 2017).

No que diz respeito à abordagem do problema, o presente estudo assume características de pesquisa qualitativa, quando aborda as especificidades de cada clube de futebol, e quantitativa, quando estabelece comparações e correlações entre diferentes variáveis.

De acordo com Gibbs (2009), a pesquisa qualitativa visa abordar o mundo “lá fora” e não em contextos especializados de pesquisa, como nos laboratórios. Ela busca entender, descrever e explicar os fenômenos sociais de diversas maneiras diferentes. Para tanto, ela utiliza-se de análises de experiências de indivíduos ou grupos, de estudo de interações e comunicações e, ainda, de investigação de documentos ou traços semelhantes de experiências ou interações (GIBBS, 2009).

A correlação de dados estabelece relação entre duas variáveis quantitativas. É uma medida que descreve, por meio de um único número, a associação ou dependência entre duas variáveis. Esses coeficientes usualmente variam entre -1 e +1 e a proximidade de zero indica a falta de associação (BUSSAB; MORETTIN, 2017).

Nesse sentido, segundo Sorrentino (2018), na correlação de *Pearson* (r), também conhecida como correlação linear, quanto mais próximo de 1 for o valor do coeficiente, sendo positivo ou negativo, mais forte é a evidência de que há uma relação entre as duas variáveis.

Quando o coeficiente de correlação se aproxima de 1, nota-se um aumento no valor de uma variável quando a outra também aumenta, ou seja, há uma relação linear positiva. Já quando o coeficiente se aproxima de -1, também há correlação entre as variáveis, mas, nesse caso, quando o valor de uma variável aumenta o da outra diminui, ou seja, há uma correlação negativa ou inversa (ABG CONSULTORIA ESTATÍSTICA, 2017).

Quadro 16 - Magnitude do coeficiente de correlação

R	Descrição
0,0 a 0,1	Trivial, muito pequeno, insignificante, praticamente zero
0,1 a 0,3	Pequeno, baixo, menor
0,3 a 0,5	Moderado, médio
0,5 a 0,7	Grande, alto, maior
0,7 a 0,9	Muito grande, muito alto, enorme
0,9 a 1,0	Próximo, praticamente ou quase: perfeito, infinito

Fonte: Adaptado de Oliveira Filho (2015, p. 140).

O Quadro 16 evidencia a correlação existente entre as variáveis conforme o coeficiente obtido. Observa-se que quanto mais longe de zero e mais próximo de 1 mais intensa é a correlação existente entre as variáveis.

No que diz respeito aos procedimentos, este trabalho diz respeito a uma pesquisa documental e bibliográfica. Na concepção de Gil (2017), a pesquisa documental pode apresentar muitos pontos semelhantes à pesquisa bibliográfica e a principal diferença entre elas está na natureza das fontes.

A pesquisa bibliográfica fundamenta-se em material elaborado por autores com o propósito específico de ser lido por públicos específicos, já a pesquisa documental vale-se de toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas. Mas há fontes que ora são consideradas bibliográficas, ora documentais, como, por exemplo, relatos de pesquisas, relatórios, boletins e jornais de empresas, atos jurídicos e compilações estatísticas. Assim, recomenda-se que seja considerada fonte

documental quando o material consultado é interno à organização, e fonte bibliográfica quando for obtido em bibliotecas ou bases de dados (GIL, 2017).

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica em livros, artigos, periódicos e outras fontes para verificar as particularidades existentes nas entidades do terceiro setor, as quais os clubes de futebol estão inseridos.

Posteriormente, foi definida a amostra de clubes a serem estudados, onde selecionou-se os dez melhores colocados do *ranking* da CBF de 2018. A partir disso, realizou-se um processo de coleta de dados nas demonstrações contábeis consolidadas e nos resultados das partidas oficiais desses dez clubes. O período considerado para análise econômica e financeira e de aproveitamento foi de 2015 a 2017.

Ressalta-se que não utilizou-se o ano de 2018 para fins de análise pelo fato de que os clubes de futebol no Brasil publicam suas demonstrações contábeis até abril do ano subsequente. Portanto, como iniciou-se a análise de dados em fevereiro de 2019, as informações contábeis do período de 2018 ainda não estavam disponíveis.

As informações das demonstrações contábeis foram obtidas junto aos *sites* oficiais dos clubes entre fevereiro e março de 2019. Portanto, possíveis reapresentações realizadas nas demonstrações após esta data não foram consideradas para este estudo. Já as informações referentes aos resultados dos jogos oficiais foram coletadas junto aos *sites* oficiais das federações e confederações de futebol organizadoras das competições.

Para fins de levantamento de histórico nas partidas, considerou-se somente o desempenho do futebol profissional masculino dos clubes nas partidas oficiais no cenário nacional e internacional, logo, partidas amistosas não foram abrangidas. Ressalta-se, ainda, que o resultado na disputa por penalidades não foi considerado na pontuação, ou seja, levou-se em consideração somente o resultado até o tempo normal ou, se houver, até a prorrogação.

A partir das informações coletadas e com o embasamento teórico do material pesquisado, foram calculados os indicadores econômicos e financeiros e o aproveitamento dos clubes nos jogos oficiais no período estabelecido.

Em seguida, analisou-se o desempenho econômico e financeiro dos clubes com base nas suas demonstrações contábeis e nos seus indicadores. Essa análise foi realizada de maneira comparativa e individual. Ademais, frisa-se que as variações apresentadas na comparação entre os períodos são de caráter nominal.

Posteriormente, com posse das informações de aproveitamento calculadas, realizou-se uma análise comparativa entre os clubes nos jogos oficiais no período de 2015 a 2017.

Por fim, com o intuito de atender os objetivos inicialmente propostos, foi realizada uma correlação de dados estatísticos para verificar a relação existente entre a situação econômica e financeira e o desempenho dos clubes nas partidas oficiais no período de 2015 a 2017.

4 ANÁLISE DE DADOS

4.1 APRESENTAÇÃO DOS CLUBES

Os dez melhores clubes colocados do *ranking* da CBF de 2018, conforme já evidenciados, são, respectivamente: Palmeiras (PAL), Cruzeiro (CRU), Grêmio (GRE), Santos (SAN), Atlético MG (CAM), Corinthians (COR), Flamengo (FLA), Botafogo (BOT), Athletico PR (CAP) e Internacional (INT).

Quadro 17 - Histórico dos clubes

(continua)

Clube	Fundação e estádio	Principais títulos
Sociedade Esportiva Palmeiras	Com sede em São Paulo – SP, o Palmeiras foi fundado em 26 de agosto de 1914 e manda seus jogos no <i>Allianz</i> Parque, estádio com capacidade para 43 mil pessoas.	- Copa libertadores: 1999; - Copa Mercosul: 1998; - Campeonato brasileiro: 1960, 1967 (2 vezes); 1969, 1972, 1973, 1993, 1994, 2016 e 2018; - Copa do Brasil: 1998, 2012 e 2015; - Campeonato estadual: 22 títulos.
Cruzeiro Esporte Clube	O clube foi fundado em 2 de janeiro de 1921, em Belo Horizonte – MG. Manda seus jogos no Mineirão, estádio com capacidade para 62 mil torcedores.	- Copa libertadores: 1976 e 1997; - Recopa sul-americana: 1998; - Campeonato brasileiro: 1966, 2003, 2013 e 2014; - Copa do Brasil: 1993, 1996, 2000, 2003, 2017 e 2018; - Campeonato estadual: 37 títulos.
Grêmio <i>Football</i> Porto Alegre	Fundado em 15 de setembro de 1903, em Porto Alegre – RS, o tricolor gaúcho manda seus jogos na Arena do Grêmio, que tem capacidade para 55 mil pessoas.	- Mundial interclubes: 1983; - Copa libertadores: 1983, 1995 e 2017; - Recopa sul-americana: 1996 e 2018; - Campeonato brasileiro: 1981 e 1996; - Copa do Brasil: 1989, 1994, 1997, 2001 e 2016; - Campeonato estadual: 37 títulos.
Santos Futebol Clube	Fundado em 14 de abril de 1912, em Santos – SP, o clube manda seus jogos na Vila Belmiro, que tem capacidade para 16 mil torcedores. Pelé, o maior ídolo da equipe, é considerado o maior jogador de toda a história do futebol mundial.	- Mundial interclubes: 1962 e 1963; - Copa libertadores: 1962, 1963 e 2011; - Copa CONMEBOL: 1998 - Recopa sul-americana: 2012; - Campeonato brasileiro: 1961, 1962, 1963, 1964, 1965, 1968, 2002 e 2004; - Copa do Brasil: 2010; - Campeonato estadual: 22 títulos.
Clube Atlético Mineiro	Com fundação em 25 de março de 1908, em Belo Horizonte – MG, a equipe manda seus jogos no Independência, estádio com capacidade para 23 mil pessoas.	- Copa libertadores: 2013; - Copa CONMEBOL: 1992 e 1997; - Recopa sul-americana: 2014; - Campeonato brasileiro: 1971; - Copa do Brasil: 2014; - Campeonato estadual: 44 títulos.

(conclusão)

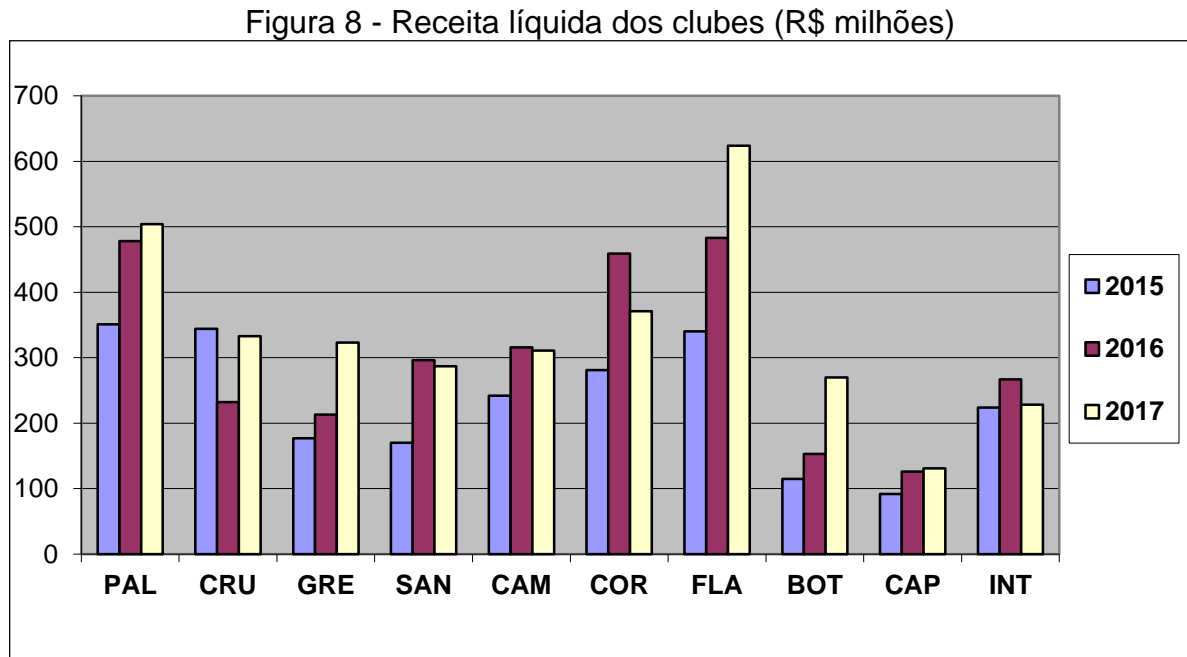
Clube	Fundação e estádio	Principais títulos
<i>Sport Club Corinthians Paulista</i>	Fundado em 1 de setembro de 1910, em São Paulo – SP, o clube manda seus jogos na Arena Corinthians, cujo capacidade é para 47 mil pessoas.	- Mundial interclubes: 2000 e 2012; - Copa libertadores: 2012; - Recopa sul-americana: 2013; - Campeonato brasileiro: 1990, 1998, 1999, 2005, 2011, 2015 e 2017; - Copa do Brasil: 1995, 2002 e 2009; - Campeonato estadual: 29 títulos.
Clube de Regatas do Flamengo	O clube, fundado em dia 15 de novembro de 1895, no Rio de Janeiro – RJ, manda seus jogos no Maracanã, famoso estádio com capacidade para 78 mil pessoas.	- Mundial interclubes: 1981; - Copa libertadores: 1981; - Copa Mercosul: 1999; - Campeonato brasileiro: 1980, 1982, 1983, 1992 e 2009; - Copa do Brasil: 1990, 2006 e 2013; - Campeonato estadual: 34 títulos.
Botafogo de Futebol e Regatas	Fundado em 1 de julho de 1894, no Rio de Janeiro. O clube manda seus jogos no estádio Nilton Santos, também conhecido como Engenhão, que tem capacidade para 46 mil torcedores.	- Copa CONMEBOL: 1993; - Campeonato brasileiro: 1968 e 1995; - Campeonato estadual: 21 títulos.
<i>Club Athletico Paranaense</i>	O clube, fundado em 26 de março de 1924, em Curitiba – PR, manda seus jogos na Arena da Baixada, a qual possui capacidade para 42 mil pessoas. Recentemente, o clube mudou sua nomenclatura de <i>Club Atlético Paranaense</i> para <i>Club Athletico Paranaense</i> .	- Copa sul-americana: 2018; - Campeonato brasileiro: 2001; - Campeonato estadual: 24 títulos.
<i>Sport Club Internacional</i>	Fundado em Porto Alegre – RS, em 4 de abril de 1909, a equipe gaúcha manda seus jogos no estádio Beira-Rio, com capacidade para 50 mil torcedores.	- Mundial interclubes: 2006; - Copa libertadores: 2006 e 2010; - Copa sul-americana: 2008; - Recopa sul-americana: 2007 e 2011; - Campeonato brasileiro: 1975, 1976 e 1979; - Copa do Brasil: 1992; - Campeonato estadual: 45 títulos.

Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 17 apresenta os dez clubes abrangidos pela pesquisa. Nele estão apresentadas informações relacionadas a fundação, ao estádio para mando de jogos e os principais títulos ao longo da história até 2018. Quanto as conquistas, levou-se em consideração as principais e mais expressivas competições masculinas que os clubes brasileiros já participaram ou participam dentro do cenário nacional e internacional. Em relação às competições, enfatiza-se que a copa CONMEBOL e copa Mercosul foram competições precursoras da atual copa sul-americana, organizada pela Confederação Sul-Americana de Futebol (CONMEBOL).

4.2 APRESENTAÇÃO DA DRE

Para alcançar os objetivos propostos pela pesquisa, faz-se necessário, primeiramente, apresentar e comparar os fatos mais relevantes ocorridos na DRE dos clubes da amostra de 2015 a 2017.



Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 8 apresenta a receita líquida dos dez clubes no período de 2015 a 2017. Tais informações foram coletadas nos *sites* oficiais dos clubes, que são obrigados, conforme Lei nº 10.672/03, a publicar suas demonstrações contábeis de acordo com a Lei nº 6.404/76 e alterações.

Considerando-se os dez clubes nos três anos, observa-se que a maior receita líquida foi do Flamengo no ano de 2017, a qual corresponde a R\$ 624 milhões. Em contrapartida, a menor receita líquida foi do Athletico PR em 2015, que foi de R\$ 92 milhões.

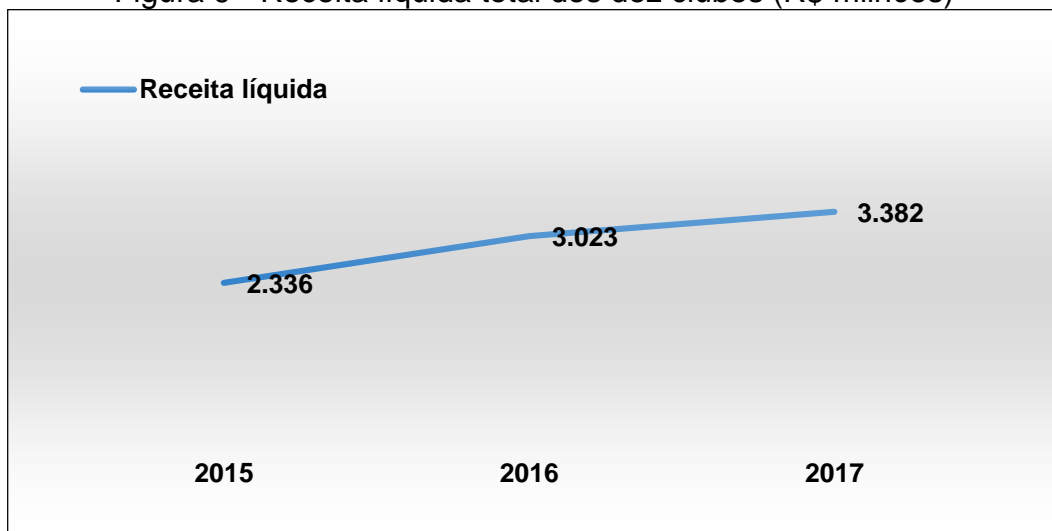
Dos dez clubes, Palmeiras, Grêmio, Flamengo, Botafogo e Athletico PR obtiveram crescimento na sua receita líquida ano a ano. Nesse caso, de 2015 a 2017, destacam-se dois clubes cariocas: Flamengo e Botafogo. O primeiro, em números absolutos, obteve um crescimento de R\$ 284 milhões na sua receita líquida, uma vez que esta passou de R\$ 340 milhões (2015) para R\$ 624 milhões (2017), onde destaca-se o crescimento na venda de atletas que foi de R\$ 12 milhões em 2015 e 2016 e

passou para R\$ 183 milhões em 2018. O segundo, por sua vez, apresentou a melhor evolução percentual, uma vez que a sua receita passou de R\$ 115 milhões (2015) para R\$ 270 milhões (2017), logo, um crescimento de 235%. Essa evolução na receita do clube deu-se principalmente pelo desempenho do clube na copa libertadores de 2017, onde o mesmo apresentou boa campanha e, com isso, aumentou sua receita na arrecadação com bilheterias, patrocínios e cotas de televisão.

Dentre todos os clubes, o Cruzeiro foi o único clube que teve uma receita líquida menor em 2017 em relação a 2015. Nesse período, a receita diminuiu de R\$ 344 milhões para R\$ 333 milhões, ou seja, uma redução de 3%. Tal variação está principalmente relacionada à redução na receita com negociação de atletas que apresentou-se com R\$ 142 milhões, R\$ 28 milhões e R\$ 35 milhões, respectivamente, de 2015 a 2017. Se por um lado a receita com vendas de atletas diminuiu consideravelmente, a receita com publicidade e transmissão de televisão aumentou em 33% no mesmo período, o que minimizou os efeitos da diminuição na transação com atletas.

Considerando-se as três temporadas, Santos, Atlético MG, Corinthians e Internacional apresentaram maior receita líquida no ano de 2016. Em 2017, esses clubes obtiveram uma redução na sua arrecadação, mas, ainda assim, tal diminuição, ao contrário do Cruzeiro, não tornou a receita no período menor que 2015.

Figura 9 - Receita líquida total dos dez clubes (R\$ milhões)



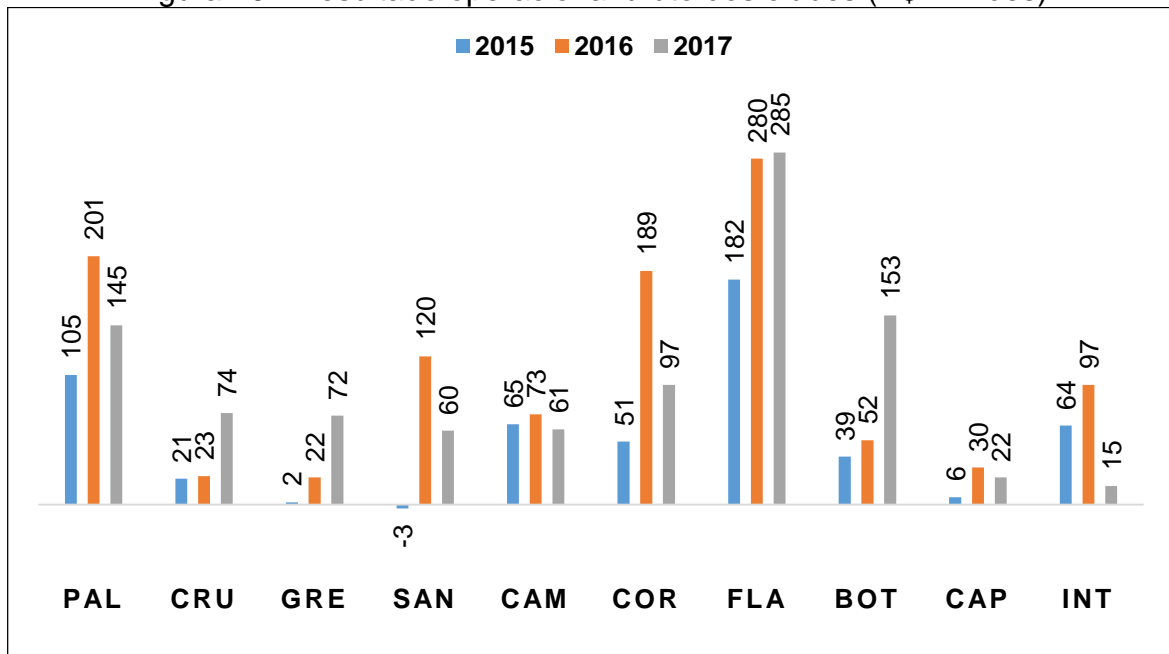
Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 9 apresenta a receita líquida acumulada dos dez clubes em cada ano. Observa-se que em todos os períodos houve uma evolução em relação ao ano

anterior. De 2015 para 2016 houve um crescimento de R\$ 687 milhões, o que equivale a 29%. Em relação a 2016, o ano de 2017 teve um incremento de R\$ 359 milhões, o que representa um crescimento de 12%.

O Palmeiras foi o clube que mais contribuiu com essa receita acumulada em 2015, onde obteve um faturamento líquido de R\$ 351 milhões, o que representa 15% no acumulado dos dez clubes no período. Já em 2016 e 2017, o Flamengo com, respectivamente, R\$ 483 milhões (16%) e R\$ 624 milhões (18%), foi o clube que mais contribuiu para os valores acumulados de R\$ 3,023 bilhões em 2016 e R\$ 3,382 bilhões em 2017.

Figura 10 - Resultado operacional bruto dos clubes (R\$ milhões)

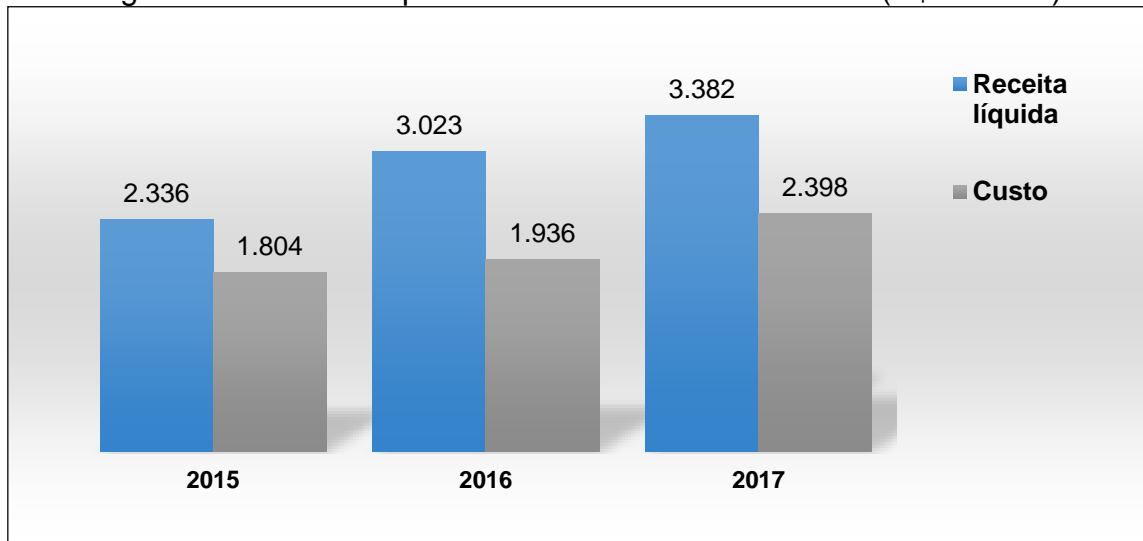


Fonte: Dados da pesquisa.

Pela Figura 10 pode-se observar o resultado operacional, que é a receita líquida deduzida dos custos do período, dos clubes entre 2015 a 2017. Nesse contexto, destaca-se novamente o Flamengo que, dentre todos os clubes, obteve o melhor resultado operacional nos três anos.

O Santos foi o único clube da amostra que apresentou resultado operacional negativo. Tal fato ocorreu na temporada de 2015, onde o clube obteve um *déficit* operacional de R\$ 3 milhões. Nesse caso específico, os custos foram maiores que as receitas líquidas no período.

Figura 11 - Receita líquida x custo total dos dez clubes (R\$ milhões)

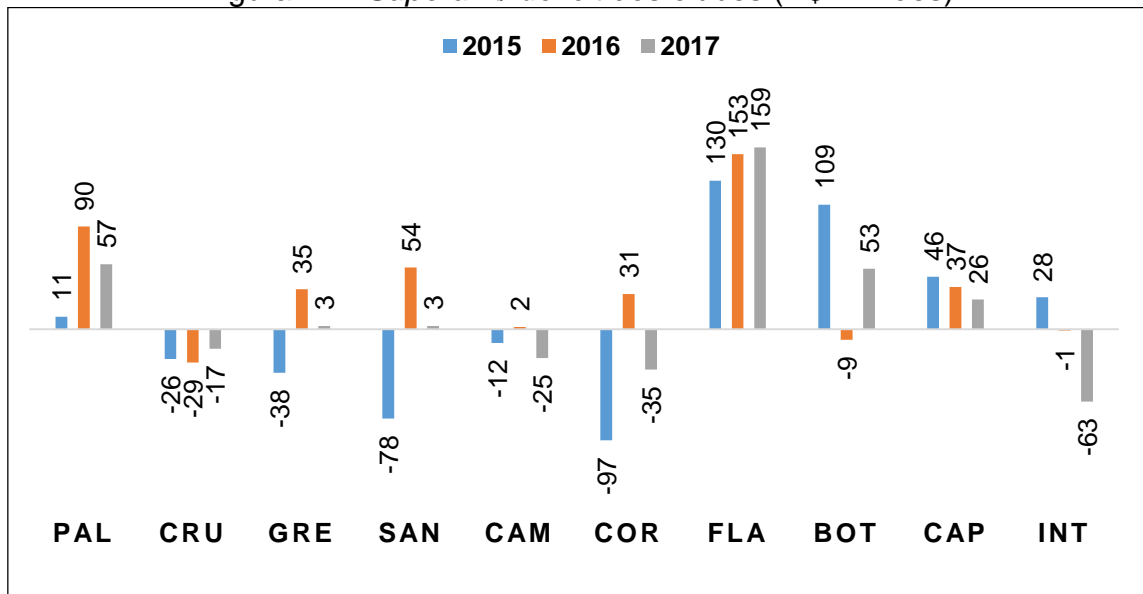


Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 11 evidencia os valores acumulados da receita líquida e o custo dos dez clubes de 2015 a 2017. Se por um lado, em 2016, as receitas cresceram 29% e os custos apenas 7%, por outro, em 2017, as receitas cresceram somente 12% ao passo que os custos aumentaram em 24%.

Ressalta-se que os principais custos nos clubes de futebol são: salários e encargos dos atletas e profissionais ligados diretamente a atividade, amortização de atletas e depreciação de bens relacionados à atividade desportiva e gastos com empréstimos, aquisição de atletas, material esportivo, viagens, jogos e competições.

Figura 12 - Superávit/ déficit dos clubes (R\$ milhões)



Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 12 apresenta o resultado líquido dos clubes de 2015 a 2017. No contexto geral, observa-se que Flamengo, Palmeiras e Athletico PR são os clubes de melhor desempenho, uma vez que foram os únicos que obtiveram *superávit* em todos os anos abrangidos.

Nesse cenário, destaca-se o desempenho do Flamengo que nos três períodos obteve um *superávit* acumulado de R\$ 442 milhões. Levando-se em consideração que de 2015 a 2017 os dez clubes apresentaram, juntos, um *superávit* de R\$ 597 milhões, o resultado do Flamengo representa 74% desse valor.

Grêmio, Santos, Atlético MG, Corinthians, Botafogo e Internacional apresentaram *déficit* em pelo menos um dos três anos. O Cruzeiro, por sua vez, foi o único a apresentar *déficit* nos três exercícios. O pior resultado em um único período foi do Corinthians, que apresentou um *déficit* de R\$ 97 milhões em 2015, o que contribuiu para um *déficit* acumulado de R\$ 101 milhões nas três temporadas, o maior dentre os dez clubes.

4.3 ANÁLISE DOS INDICADORES ECONÔMICOS E FINANCEIROS

Diante das informações coletadas nas demonstrações contábeis dos dez clubes da amostra no período de 2015 a 2017, conforme Apêndices A até J, delimitou-se, para fins de análise e correlação de dados, o cálculo dos seguintes indicadores econômicos e financeiros: liquidez, endividamento, rentabilidade e lucratividade.

- Liquidez;
- Endividamento;
- Rentabilidade;
- Lucratividade;

4.3.1 Indicadores de liquidez

Os indicadores de liquidez, resumidamente, evidenciam a capacidade de pagamento que uma determinada entidade detém. Para esta pesquisa, delimitou-se, diante do balanço patrimonial dos clubes, calcular e analisar os indicadores de liquidez corrente, seca e geral.

Tabela 1 - Indicadores de liquidez dos clubes

Liquidez	Corrente			Seca			Geral		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Palmeiras	0,22	0,44	0,31	0,21	0,44	0,31	0,11	0,22	0,17
Cruzeiro	0,47	0,36	0,40	0,47	0,35	0,40	0,38	0,33	0,35
Grêmio	0,16	0,16	0,35	0,15	0,15	0,33	0,08	0,16	0,17
Santos	0,08	0,13	0,08	0,08	0,13	0,08	0,06	0,12	0,10
Atlético MG	0,18	0,19	0,17	0,18	0,19	0,16	0,16	0,17	0,08
Corinthians	0,56	0,48	0,46	0,56	0,48	0,46	0,69	0,31	0,30
Flamengo	0,32	0,22	0,30	0,32	0,22	0,30	0,17	0,21	0,37
Botafogo	0,14	0,09	0,07	0,14	0,09	0,07	0,08	0,06	0,05
Athletico PR	0,78	0,46	0,31	0,77	0,45	0,30	0,58	0,62	0,48
Internacional	0,43	0,44	0,40	0,43	0,43	0,38	0,20	0,28	0,23

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 1 apresenta os indicadores de liquidez dos dez clubes de 2015 a 2017, onde quanto maior o indicador, maior é a capacidade do clube para pagar suas obrigações. No geral, os indicadores de liquidez dos clubes são baixos, uma vez que nenhum deles apresenta um índice próximo de 1,0, ou seja, para cada R\$ 1,00 de obrigação com terceiros, os clubes possuem um valor abaixo disso para saldá-la.

Pode-se observar que o Athletico PR, no contexto geral, é o clube que possui uma maior capacidade de pagamento em 2015. Entretanto, em virtude do aumento nos empréstimos e financiamentos, os indicadores de liquidez do clube diminuíram de 2015 para 2017, o que possibilitou ao Cruzeiro e ao Corinthians apresentarem, em 2017, os melhores indicadores de liquidez corrente e seca.

Em contrapartida, têm-se Santos e Botafogo. Esses clubes são aqueles que apresentam a menor capacidade de pagamento no período. Embora, em 2016, o Santos tenha apresentado uma pequena melhora, a capacidade de pagamento voltou a reduzir em 2017. A capacidade de pagamento do Botafogo, que já era muito baixa em 2015, diminuiu ainda mais nos períodos seguintes.

Observa-se que a liquidez do Corinthians teve uma grande redução em 2016, principalmente a geral que diminuiu de 0,69 para 0,31. Tal redução é oriunda pelo fato de que, em 2015, o Corinthians possuía, respectivamente, R\$ 201 milhões e R\$ 781 milhões de estimativas futuras de rendas a realizar registradas no ativo circulante e não circulante. A contrapartida desse registro estava lançada no passivo circulante e não circulante na conta de receitas a realizar. A partir de 2017, a APFUT – Autoridade Pública de Governança do Futebol, não permitiu mais que a estimativa de receita

fosse lançada. Portanto, o clube paulista reclassificou tais contas em 2016 e passou a não mais registrar a operação a partir de 2017.

Em virtude de apresentarem baixos índices de liquidez, muitos clubes possuem dificuldades de cumprir com suas obrigações básicas da atividade como, por exemplo, os salários de seus atletas, que representam altas cifras dentro do contexto da organização.

Muitos clubes da amostra apresentam um patrimônio líquido negativo e aqueles que o possuem positivo o apresentam com valores baixos em relação ao ativo total, o que, conseqüentemente, torna os clubes dependentes de capital de terceiros para manter suas atividades. Com isso, uma significativa parcela dos resultados após as despesas operacionais que os clubes possuem, quando *superavitários*, acabam sendo destinados ao pagamento de despesas financeiras, o que diminui o *superávit* ou resulta num *déficit* do exercício. Já quando possuem um *déficit* operacional, os clubes acabam tendo ainda mais dificuldade de cumprir com suas obrigações junto a terceiros. Diante desse ciclo, os clubes não conseguem gerar valores expressivos que venham a melhorar a capacidade de financiamento com capital próprio e, assim, permanecem dependentes de capital de terceiros.

Outro fato que torna a liquidez baixa está relacionado à classificação dos jogadores, principal ativo do clube, no ativo intangível, ou seja, seu valor não é considerado para fins de cálculo de liquidez. Nesse sentido, a venda de um atleta por um valor expressivo, o que é comum no futebol brasileiro, acaba proporcionando um aumento no ativo circulante da entidade, o que, conseqüentemente, melhora a liquidez. Ademais, muitas vezes um atleta é vendido por um valor muito maior daquele apresentado no intangível do clube, fato que ocorre principalmente com jogadores formados na própria entidade. Portanto, a venda de atletas acaba sendo uma alternativa aos clubes para manterem suas atividades e cumprirem com suas obrigações.

4.3.2 Indicadores de endividamento

Os indicadores de endividamento possibilitam analisar a maneira como as entidades financiam suas atividades. Diante das informações provenientes do passivo e do patrimônio líquido, contidas no balanço patrimonial dos clubes, buscou-se calcular, para fins de análise, os indicadores de quantidade endividamento, de grau

da dívida e de qualidade da dívida. Esses indicadores evidenciam, respectivamente, a quantidade de capital de terceiros, a garantia de pagamento e o endividamento a curto prazo.

Tabela 2 - Indicadores de endividamento dos clubes

Endividamento	Quantidade de endividamento			Grau da dívida			Qualidade da dívida		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Palmeiras	134%	106%	95%	-25%	-6%	5%	43%	44%	45%
Cruzeiro	94%	100%	103%	7%	0%	-3%	44%	45%	46%
Grêmio	141%	146%	145%	-29%	-31%	-31%	38%	45%	37%
Santos	285%	227%	227%	-65%	-56%	-56%	37%	35%	48%
Atlético MG	77%	78%	79%	30%	29%	26%	29%	30%	32%
Corinthians	109%	66%	69%	-8%	52%	44%	27%	62%	64%
Flamengo	155%	121%	89%	-36%	-17%	12%	38%	37%	39%
Botafogo	704%	755%	619%	-86%	-87%	-84%	30%	29%	25%
Athletico PR	63%	64%	57%	58%	55%	74%	30%	35%	48%
Internacional	67%	69%	72%	50%	44%	38%	31%	34%	40%

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim como nos indicadores de liquidez, nos índices de endividamento, o Botafogo, conforme Tabela 2, aparece como destaque negativo. A equipe carioca apresenta a maior quantidade de endividamento e a menor capacidade de pagamento, uma vez que possui um patrimônio líquido negativo, o qual ficou em -R\$ 637 milhões em 2017, ou seja, o clube financia toda a sua atividade somente com o capital de terceiros. Positivamente, pode-se destacar o fato do clube possuir a maior parte de suas dívidas no longo prazo, onde o valor mais expressivo é do parcelamento com o PROFUT.

O Athletico PR, mais uma vez, apresenta-se positivamente, já que, dentre os dez clubes nas três temporadas, é aquele que possui a melhor capacidade de saldar suas obrigações e a menor quantidade de endividamento. O clube paranaense apresenta bom equilíbrio financeiro entre capital próprio e de terceiros.

Se em 2015 o Corinthians apresentava-se com a melhor qualidade da dívida, esse indicador foi o pior da amostra em 2016 e 2017. Esse fato, como mencionado nos indicadores de liquidez, deu-se pelos novos critérios da APFUT, que não permitiram mais que as receitas a realizar fossem classificadas no passivo. Em 2015, o Corinthians possuía registrado R\$ 200 milhões no passivo circulante e R\$ 861

milhões no passivo não circulante em receitas a realizar. Tal valor somado, que tinha sua contrapartida registrada no ativo, representava 79% da soma do passivo total com o patrimônio líquido do clube.

Observa-se que muitos clubes possuem um indicador negativo de grau da dívida e, ao mesmo tempo, um indicador de quantidade de endividamento superior a 100% em determinados períodos. Assim como o Botafogo, isso ocorre em virtude dos clubes possuírem um patrimônio líquido negativo, com *déficits* acumulados, o que significa que a atividade deles é financiada somente por capital de terceiros e que não há garantia de pagamento dessas obrigações, o que, conseqüentemente, faz com que as instituições financeiras cobrem maiores taxas de juros para disponibilizar empréstimos e financiamentos.

Embora ainda a maior parte da dívida dos clubes esteja no longo prazo, a qualidade da dívida, na média, piorou de 2015 para 2017, uma vez que passou de 35% para 42%. Nesse cenário, os clubes permanecem reféns de receitas variáveis, como venda de jogadores e premiações, as quais podem não acontecer durante a temporada, para poderem pagar suas dívidas com terceiros.

Desse modo, a maioria dos clubes inicia a temporada já sabendo que precisarão vender jogadores caso as receitas não ocorram conforme o planejado. Se por um lado a venda de atletas soluciona um problema financeiro a curto prazo, por outro lado o clube acaba perdendo qualidade no seu elenco, o que pode vir a comprometer o desempenho desportivo do clube nas temporadas seguintes. Desse modo, o sucesso do clube está estritamente relacionado ao equilíbrio financeiro e desportivo.

4.3.3 Indicadores de rentabilidade

Os indicadores de rentabilidade possibilitam analisar o retorno que a atividade proporciona para a instituição. Para tanto, são comparadas determinadas contas da DRE com os valores investidos na atividade. No contexto dos clubes de futebol, os indicadores específicos delimitados para esta pesquisa são: giro do ativo, taxa de retorno sobre o investimento e taxa de retorno sobre o patrimônio líquido.

Tabela 3 - Indicadores de rentabilidade dos clubes

Rentabilidade	Giro do ativo			TRI			TRPL		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Palmeiras	1,02	1,00	0,86	3%	19%	10%	-9%	-319%	197%
Cruzeiro	0,69	0,43	0,60	-5%	-5%	-3%	-81%	-2.690%	97%
Grêmio	0,54	0,66	0,99	-11%	11%	1%	28%	-24%	-2%
Santos	1,11	1,66	1,62	-51%	30%	2%	28%	-24%	-1%
Atlético MG	0,32	0,39	0,42	-2%	0%	-3%	-7%	1%	-16%
Corinthians	0,21	0,49	0,40	-7%	3%	-4%	82%	10%	-12%
Flamengo	0,75	1,05	1,04	29%	33%	27%	-52%	-161%	249%
Botafogo	1,02	1,45	2,20	96%	-9%	44%	-16%	1%	-8%
Athletico PR	0,10	0,12	0,14	5%	3%	3%	13%	10%	6%
Internacional	0,18	0,20	0,18	2%	0%	-5%	7%	0%	-18%

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 3 são apresentados os indicadores de rentabilidade dos dez clubes de 2015 a 2017. Observa-se que os melhores índices de giro do ativo no período pertencem ao Santos e Botafogo, ou seja, ambos os clubes utilizaram seus ativos com eficiência para a geração de receitas. Ainda que esses clubes possuam uma receita líquida inferior a maioria dos clubes da amostra, o fato de possuírem os dois menores ativos propiciam a eles os melhores resultados de giro do ativo.

O Athletico PR, por outro lado, é o clube que apresenta o menor indicador de giro do ativo no período. Esse desempenho está relacionado ao fato do clube possuir uma controlada que tem por objetivo o gerenciamento, a administração e a construção de seu estádio e que não contribui com receitas. Em 2017, o ativo total consolidado do clube foi de R\$ 958 milhões, sendo que 41% desse valor era da controlada, ou seja, somente 59% do ativo da entidade contribuiu na geração da receita.

Em relação a TRI, observa-se que o Flamengo é o clube que apresenta os melhores resultados. Considerando-se os três anos, o clube carioca acumulou um *superávit* líquido total de R\$ 442 milhões frente a um ativo médio de R\$ 503 milhões no mesmo período.

Os clubes que apresentam *déficit* no período obtiveram, conseqüentemente, uma TRI negativa. Nesse sentido, destaca-se negativamente o Cruzeiro, que apresentou *déficit* nas três temporadas, e o Santos em 2015, que apresentou-se com um indicador de -51%. Analisando-se a DRE de 2015 do clube santista, observa-se que o clube apresentou um *déficit* operacional de R\$ 3 milhões, que somado a R\$ 35 milhões de despesas operacionais e R\$ 40 milhões de despesas financeiras culminou,

assim, num *déficit* total de R\$ 78 milhões. Em 2016, principalmente pela venda de atletas e direitos televisivos, o clube paulista apresentou um crescimento de 75% nas receitas, uma manutenção nos custos e despesas operacionais e uma diminuição nas despesas financeiras, o que, o proporcionou uma recuperação econômica e financeira a ponto de apresentar uma TRI de 30%, a segunda maior da amostra.

Ainda em relação à TRI, o Botafogo apresentou os dois maiores indicadores da amostra: 96% em 2015 e 44% em 2017. Todavia, ressalta-se que em 2015 o clube somente apresentou um *superávit* de R\$ 109 milhões devido ao desconto financeiro de R\$ 146 milhões obtido junto ao PROFUT. Caso contrário, teria apresentado um *déficit* de R\$ 37 milhões. Já em 2017, a TRI do clube carioca apresentou-se com o melhor desempenho da amostra pelo fato da receita líquida ter aumentado 77% em comparação a 2016 e, associado a isso, os custos e despesas não terem aumentado na mesma proporção. Tal melhora está atrelada, principalmente, ao desempenho do clube na libertadores de 2017, que contribuiu para o aumento da receita com televisão, bilheteria e patrocínios.

No caso da TRPL, observa-se que existem valores destacados em vermelho na Tabela 3. Em comum, esses valores são oriundos de cálculos onde o patrimônio líquido da entidade é negativo, logo, o mesmo não financia a atividade. Nesse caso, o clube mantêm-se através do capital de terceiros.

Ademais, observa-se que há valores em vermelho negativos e positivos na TRPL. Os negativos ocorrem pelo fato de um *superávit* ter ocorrido e ser relacionado com um patrimônio líquido negativo. Já os positivos ocorrem em virtude dos clubes terem apresentados *déficits* no período e, por uma questão matemática, quando relacionam-se tais valores negativos, obtém-se um positivo. Portanto, em ambos os casos têm-se uma situação econômica e financeira ruim, que fica cada vez mais crítica quando os clubes apresentam *déficits*.

Já nos demais casos, que não estão destacados em vermelho, têm-se um patrimônio líquido positivo. Enfatiza-se, nesse cenário, o Athletico PR, que foi o único a apresentar TRPL positiva em todos os períodos. No acumulado dos três anos, o clube apresentou um *superávit* total de R\$ 109 milhões.

Em 2017, diante de um *superávit* de, respectivamente, R\$ 57 milhões e R\$ 159 milhões, Palmeiras e Flamengo passaram a ter um patrimônio líquido positivo. Em virtude disso, ambos os clubes ainda apresentaram as melhores taxas de TRPL da amostra considerando-se os três períodos.

Pelo fato de ter apresentado *déficit* nos três períodos, o patrimônio líquido do Cruzeiro passou a ser negativo em 2017. Desse modo, a TRPL do clube, que já era desfavorável em 2015, apresentou-se de maneira ainda mais crítica em 2017.

Observa-se que alguns clubes apresentam bons índices de giro do ativo, o que configura uma boa eficiência operacional. Todavia, a maioria deles, diante de seu ativo, têm a possibilidade de apresentar maiores receitas. Já em relação à TRI e TRPL, nota-se que tais indicadores são muito ruins pelo fato de muitos clubes apresentarem *déficits* no período, o que, por sua vez, contribuem para outro motivo, que diz respeito ao patrimônio líquido negativo.

Ainda que possuam uma baixa carga de tributos e contribuições, que são uma das principais barreiras das entidades com fins lucrativos, os clubes, com algumas exceções como Palmeiras, Flamengo e Athletico PR, possuem grande dificuldade para apresentarem *superávit* no período. Os altos salários e outros direitos dos jogadores e as despesas financeiras são, geralmente, as contas que proporcionam maior impacto nos resultados dos clubes.

4.3.4 Indicadores de lucratividade

Os indicadores de lucratividade buscam relacionar contas da DRE sob forma de valor percentual com o intuito de indicar a eficiência operacional da atividade. Para o presente trabalho, definiu-se a utilização dos indicadores de margem bruta e líquida.

Tabela 4 - Indicadores de lucratividade dos clubes

Lucratividade	Margem bruta			Margem líquida		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Palmeiras	30%	42%	29%	3%	19%	11%
Cruzeiro	6%	10%	33%	-7%	-13%	-5%
Grêmio	1%	11%	22%	-21%	17%	1%
Santos	-2%	41%	21%	-46%	18%	1%
Atlético MG	27%	23%	20%	-5%	1%	-8%
Corinthians	18%	41%	26%	-35%	7%	-9%
Flamengo	54%	58%	46%	38%	32%	26%
Botafogo	34%	34%	57%	94%	-6%	20%
Athletico PR	7%	24%	17%	50%	29%	20%
Internacional	29%	36%	6%	12%	0%	-27%

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 4 é possível observar que o Flamengo apresenta os melhores indicadores de margem bruta e líquida levando-se em consideração o desempenho nos três anos. Isso demonstra que o clube, além de ter tido uma ótima receita líquida em relação aos demais, apresentou uma eficiência no controle de seus custos e despesas operacionais e financeiras.

O Palmeiras também destaca-se positivamente em relação aos seus indicadores de margem bruta, mas poderia ter obtido um melhor desempenho na sua margem líquida, principalmente em 2015, ano em que o clube apresentou altas despesas fixas e financeiras, as quais diminuíram nos anos seguintes e possibilitaram melhores resultados.

O Santos, dentre os dez clubes nas três temporadas, foi o único clube a apresentar uma margem bruta negativa. Em 2015, tal indicador foi de -2% e, conseqüentemente, ocasionou numa margem líquida negativa de 46%. Analisando-se o período de 2015, observa-se que, em relação ao período anterior, houve uma redução de 1% nas receitas e um crescimento de 5% nos custos, com destaque no aumento nos salários dos atletas que já possuíam alta representatividade em relação à receita. Desse modo, a margem bruta, que já era pequena em 2014 (4%), ficou negativa em 2015.

Corinthians e Cruzeiro também apresentam cenários desfavoráveis dentro da margem líquida. Enquanto o clube paulista apresentou um indicador de -35% em 2015 e -9% em 2018, o clube mineiro obteve margem líquida negativa nos três períodos. Observa-se que o Cruzeiro apresenta baixos indicadores de margem bruta também, o que evidencia um alto custo da atividade nos três períodos. O Corinthians, por sua vez, apresenta melhores indicadores de margem bruta em relação ao Cruzeiro, o que evidencia que as altas despesas operacionais e financeiras são os principais problemas do clube.

O Botafogo apresentou-se com bons indicadores de margem bruta nos três anos. Em 2015, a margem líquida do clube foi de 95%, a maior da amostra, mas é preciso considerar que nesse exercício o clube só obteve *superávit* em virtude das receitas financeiras obtidas com o PROFUT. Em 2016, em virtude de um *déficit*, o Botafogo apresentou uma margem líquida de -6% e, no ano seguinte, com a melhora do seu desempenho econômico, obteve uma margem líquida de 20%.

Observa-se que os indicadores de margem líquida do Athletico PR são maiores que os de margem bruta. Isso ocorre pelo fato do clube registrar a

transferência de atletas em outras receitas operacionais. Já os demais clubes, classificam tal operação nas receitas brutas. Desse modo, observando-se os valores apresentados, destaca-se que o clube paranaense possui, assim como o Flamengo, ótimos indicadores de margem líquida.

Dentre os dez clubes, pode-se dizer que apenas Palmeiras, Flamengo e Athletico PR apresentam boas margens de lucratividade no período abrangido. Os demais clubes, em contrapartida, mostram-se com ineficiência na gestão de seus custos e despesas, o que proporciona maus resultados. Portanto, cabe aos clubes o desafio de aumentar suas receitas sem que os custos e despesas fixas cresçam na mesma proporcionalidade.

4.3.5 Cruzamento de dados

Para fins de cruzamento de dados dos indicadores econômicos e financeiros dos clubes, delimitou-se a comparação entre os dois anos mais recentes da amostra, logo, 2016 e 2017, cabendo ao ano de 2015, quando apresentado com informações relevantes, algumas colocações pontuais.

Comparando-se a temporada de 2017 com a de 2016, observa-se que o Palmeiras apresentou um declínio nos seus indicadores econômicos e financeiros. Ainda que as receitas tenham aumentado 5% e as despesas fixas diminuído 21%, os custos cresceram 30%. Tais fatos culminaram numa diminuição de 36% no *superávit*, o que equivale a R\$ 33 milhões a menos de resultado econômico.

Diante disso, o Palmeiras apresentou uma redução na sua liquidez e na sua lucratividade. Por ter apresentado *superávit* de R\$ 57 milhões em 2017, o patrimônio líquido do clube, que até o ano anterior era negativo, passou a ser positivo, o que contribuiu para uma melhora nos indicadores de endividamento, onde diminuiu a quantidade da dívida e aumentou a garantia de pagamento. A melhora no patrimônio líquido também contribuiu para uma melhora na TRPL, mas o giro do ativo e a TRI, por sua vez, devido à redução no desempenho econômico, pioraram.

O Cruzeiro apresentou *déficit* nos três períodos, que somados apresentam uma redução de R\$ 72 milhões no patrimônio do clube. Ainda que, em relação a 2016, as receitas líquidas tenham aumentado 43% em 2017, principalmente por um aumento de R\$ 46 milhões com publicidade e transmissão de televisão, e os custos crescido

24%, um aumento de 74% nas despesas operacionais e financeiras resultou, novamente, num *déficit* no resultado.

Nesse contexto, ainda que a margem bruta do clube mineiro tenha melhorado, a margem líquida continuou sendo negativa. Com esse *déficit* de R\$ 17 milhões, o patrimônio do clube passou a ser negativo, o que aumentou a quantidade de endividamento e representou uma ausência de garantia de pagamento das obrigações com terceiros. Além disso, a rentabilidade do clube, que já era ruim, diminuiu ainda mais e a liquidez manteve-se similar.

Analisando o desempenho econômico do Grêmio, observa-se um aumento de 52% na receita do clube no ano de 2017 em relação ao período anterior. Nesse quesito, destaca-se a transação com atletas e de transmissão de jogos que aumentaram, respectivamente, R\$ 59 milhões e R\$ 20 milhões. Enquanto as receitas cresceram 52%, os custos, em contrapartida, cresceram somente 32%, o que representa uma eficiência operacional. Se a margem bruta melhorou, a margem líquida diminuiu em 2017, o que deve-se a receita de R\$ 96 milhões que o clube teve em 2016 junto a Rede Globo por assinar uma promessa de renovação do contrato de televisionamento do campeonato brasileiro das temporadas de 2019 a 2024, recebendo por isso “luvas” que não se repetiram em 2017. Essa receita foi classificada em outros *superávits* operacionais, o que, desse modo, influenciou somente na margem líquida. Ressalta-se, portanto, que caso essa receita não tivesse ocorrido, o clube teria um *déficit* de R\$ 61 milhões em 2016, o que comprometeria todos os demais indicadores econômicos e financeiros.

O clube gaúcho, diante desse aumento na receita, apresentou uma melhora no seu giro do ativo. A TRI, pela diminuição no *superávit*, piorou e, como o patrimônio do clube continuou negativo, a TRPL continuou sendo ruim, já que o clube não financia-se através de capital próprio. Ainda que o *superávit* tenha sido menor, a capacidade de pagamento do clube melhorou significativamente em função da transferência de direitos do realizável ao longo prazo, como créditos de contrato de televisionamento, para o ativo circulante do clube. O endividamento, por sua vez, também apresentou uma pequena diminuição em sua quantidade e uma melhora na sua qualidade, uma vez que reduziu no curto prazo.

Dentre os três anos, o de melhor desempenho econômico e financeiro do Santos foi o de 2016. Em relação a esse, o ano de 2017 apresentou uma diminuição de 3% nas receitas líquidas e um aumento de 29% nos custos, com ênfase no

aumento de 32% em pessoal e encargos sociais, fatores que contribuíram para uma redução de 95% no *superávit* do período, que diminuiu de R\$ 54 milhões para R\$ 3 milhões.

A redução do desempenho econômico em 2017 do clube santista culminou numa diminuição da capacidade de pagamento da instituição, que já era muito ruim, e nos indicadores de rentabilidade e lucratividade. O endividamento da instituição permaneceu alto e aumentou no curto prazo. Assim como outros clubes, o Santos apresentou um patrimônio líquido negativo nos três períodos, o que, conseqüentemente, não garante o pagamento das suas dívidas e apresenta péssimos resultados na TRPL.

Se em 2016 o Atlético MG já apresentou um *superávit* baixo em relação à receita (1%), em 2017 esse resultado piorou, já que o clube teve um *déficit* de R\$ 25 milhões. Tal resultado está relacionado à diminuição de 2% nas receitas, ao aumento de 3% nos custos e, principalmente, de 22% nas despesas operacionais. Nesse cenário, em 2017, a rentabilidade e a lucratividade do clube foram menores que 2016, o que resultou numa diminuição na capacidade de pagamento e num aumento no endividamento.

Em relação a 2016, o Corinthians apresentou uma diminuição de desempenho econômico em 2017. Se em 2016 o clube obteve um *superávit* de R\$ 31 milhões, em 2017, em virtude de uma redução de 19% na receita e um aumento de 2% custos, o clube apresentou um *déficit* de R\$ 35 milhões, resultado que só não foi pior em virtude de uma redução de 17% nas despesas operacionais e financeiras. Diante disso, a capacidade de pagamento do clube diminuiu, o endividamento aumentou e os indicadores de rentabilidade e de lucratividade pioraram.

De todos os clubes da amostra, o Flamengo apresentou as maiores receitas, com exceção de 2015, e os maiores *superávits*. Em 2017, o clube vendeu o jogador Vinícius Júnior ao Real Madrid por R\$ 150 milhões de reais, fato que contribuiu para um aumento de 29% na receita do clube, a qual foi de R\$ 624 milhões no período. Ainda que os custos tenham crescido em 66%, principalmente pelo aumento de 42% em salários e encargos, o clube apresentou um aumento de 4% no seu *superávit* em relação ao ano anterior.

Nesse contexto, em 2017, o Flamengo apresentou-se com maior capacidade de pagamento e com uma diminuição no seu endividamento. O giro do ativo e a TRI tiveram uma pequena redução, mas continuaram com índices bons dentro da amostra.

Em 2017, o patrimônio líquido, que até então estava negativo, com o *superávit* do exercício, passou a ser positivo, o que possibilitou, assim, uma melhora na TRPL e na garantia de pagamento do clube. Pelo aumento nos custos, conforme já mencionado, as margens de lucratividade tiveram uma diminuição, mas ainda continuaram sendo boas.

Em relação ao Botafogo, comparando a temporada de 2017 com a de 2016, é possível observar que o clube apresentou uma melhora no seu desempenho econômico. Enquanto as receitas cresceram 77%, os custos cresceram somente 16%, o que contribuiu para o clube apresentar um *superávit* de R\$ 53 milhões em 2017. Apesar da melhora na rentabilidade e na lucratividade, a capacidade de pagamento do clube continuou sendo ruim. O endividamento diminuiu, mas continua sendo alto, principalmente pelo fato do clube apresentar-se com um patrimônio líquido negativo de R\$ 637 milhões em 2017, o que não lhe dá garantias de pagamento de suas obrigações.

O único clube paranaense da amostra, o Athletico, em comparação com 2016, apresentou um crescimento de 3% na receita líquida em 2017. Mas, ao mesmo tempo, os custos e despesas fixas apresentaram um crescimento de 13%, o que contribuiu para uma diminuição de 28% no *superávit*, o qual reduziu de R\$ 37 milhões para R\$ 26 milhões. Diante disso, a lucratividade do clube teve uma pequena redução e a rentabilidade, por sua vez, manteve-se igual na TRI, aumentou no giro do ativo e diminuiu na TRPL. A liquidez reduziu principalmente pelo fato do aumento dos empréstimos e financiamentos no curto prazo. Já a diminuição no endividamento justifica-se pela diminuição de receitas com televisionamento a realizar que estavam classificadas no passivo não circulante com contrapartida no ativo realizável a longo prazo.

O Internacional, último clube da amostra, em comparação com o ano anterior, apresentou uma queda em seus resultados econômicos em 2017. A receita líquida diminuiu 15%, principalmente em virtude de uma redução de R\$ 47 milhões (30%) com direitos de televisão, que está relacionada ao fato do clube ter disputado a série B do campeonato brasileiro de 2017. Por sua vez, os custos aumentaram em 25%, com destaque para pessoal e benefícios que cresceu em R\$ 19 milhões. Com isso, o clube que já havia apresentado um resultado negativo de R\$ 1 milhão em 2016, finalizou 2017 com um *déficit* de R\$ 63 milhões.

Nesse cenário, observa-se que a rentabilidade e lucratividade do clube gaúcho, que já eram desfavoráveis, diminuíram ainda mais em 2017. Esses fatores contribuíram, desse modo, para uma diminuição na capacidade de pagamento e um aumento no endividamento do clube.

Tabela 5 - *Ranking* de aproveitamento e indicadores de 2017

COLOCAÇÃO	APROVEITAMENTO	LC	QE	TRI	ML
1	COR (62%)	COR	CAP	BOT	FLA
2	GRE (61%)	CRU	COR	FLA	BOT
3	PAL (60%)	INT	INT	PAL	CAP
4	SAN (59%)	GRE	CAM	CAP	PAL
5	INT (59%)	PAL	FLA	SAN	GRE
6	FLA (58%)	CAP	PAL	GRE	SAN
7	CRU (57%)	FLA	CRU	CRU	CRU
8	CAM (57%)	CAM	GRE	CAM	CAM
9	BOT (50%)	SAN	SAN	COR	COR
10	CAP (43%)	BOT	BOT	INT	INT

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 5 classifica os clubes de acordo com os melhores índices de aproveitamento e de desempenho econômico e financeiro de 2017. Selecionou-se um indicador de cada grupo, o qual entendeu-se possuir maior relevância dentro da realidade dos clubes. Nesse sentido, têm-se LC, QE, TRI e ML, onde:

- LC: Quanto melhor classificado, melhor a liquidez corrente;
- QE: Quanto melhor classificado, menor a quantidade de endividamento;
- TRI: Quanto melhor classificado, melhor o retorno sobre o investimento;
- ML: Quanto melhor classificado, maior é a margem líquida do clube

Diante desse cenário, observa-se que o Corinthians é o clube com a melhor capacidade de pagamento e com o segundo menor endividamento. Em contrapartida, Botafogo e Santos possuem altas dívidas e pouca capacidade para pagá-las.

Em relação à rentabilidade e lucratividade, Botafogo e Flamengo apresentam-se com os melhores retornos sobre os investimentos e sobre as receitas. Corinthians e Internacional, por outro lado, em virtude de apresentarem os maiores *déficits* da amostra em 2017, apresentam-se com índices negativos e, portanto, muito desfavoráveis.

Por fim, no que diz respeito ao aproveitamento em 2017, observa-se que Corinthians, campeão brasileiro e paulista, e Grêmio, campeão da copa libertadores, apresentam os melhores números. O Athletico PR, que não teve um bom desempenho esportivo em 2017, apresentou-se com o menor aproveitamento. O Botafogo teve uma boa campanha na copa libertadores, mas não repetiu o mesmo desempenho nas demais competições da temporada, o que resultou num aproveitamento de 50%, o segundo menor da amostra em 2017.

4.4 ANÁLISE DO APROVEITAMENTO NOS JOGOS OFICIAIS

Para analisar o desempenho dos dez clubes dentro das “quatro linhas”, faz-se necessário, primeiramente, apresentar as competições oficiais abrangidas pelos dez clubes de 2015 a 2017. Desse modo, considerando-se competições de pontos corridos e de caráter eliminatório, têm-se:

- Mundial interclubes;
- Copa libertadores;
- Copa sul-americana;
- Recopa sul-americana;
- Copa do Brasil;
- Campeonato brasileiro: série A e B;
- Campeonatos estaduais: paulista, carioca, mineiro, gaúcho e paranaense;

A pontuação de cada jogo foi definida pelo critério atual do futebol, ou seja, três pontos para a vitória, um ponto para o empate e zero ponto para a derrota.

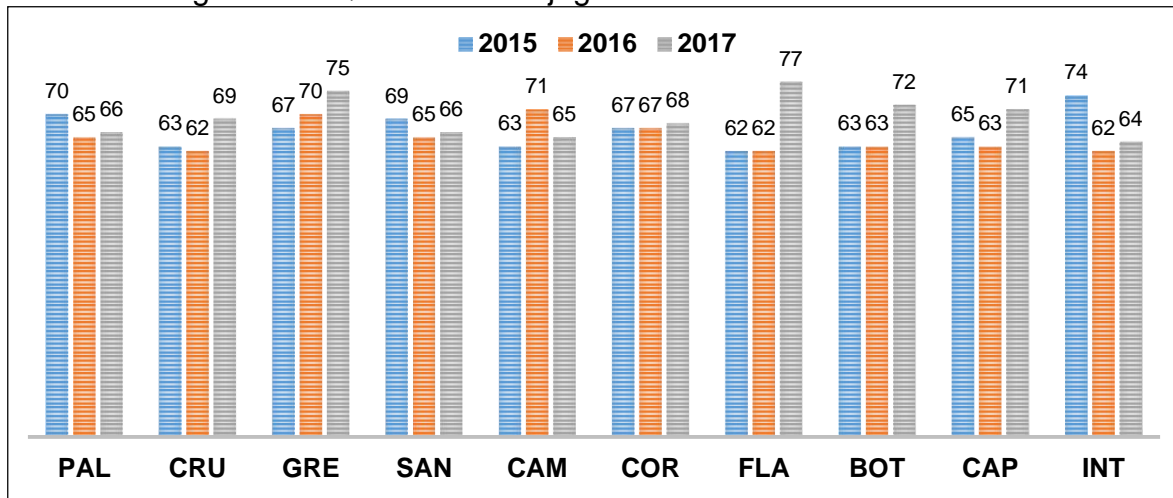
Quadro 18 - Fórmula do aproveitamento

$$\text{Aproveitamento} = \frac{\text{Pontuação total}}{\text{Quantidade total de jogos} \times 3} \times 100$$

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base no número de vitórias, empates e derrotas, foi possível definir a pontuação total de cada clube, conforme Apêndices K a N. Para encontrar o aproveitamento, conforme Quadro 18, dividiu-se a pontuação total de cada clube pelo número máximo possível de pontos disputados e multiplicou-se o valor obtido por 100. O cálculo de aproveitamento foi efetuado individualmente por clube de 2015 a 2017.

Figura 13 - Quantidade de jogos dos clubes de 2015 a 2017

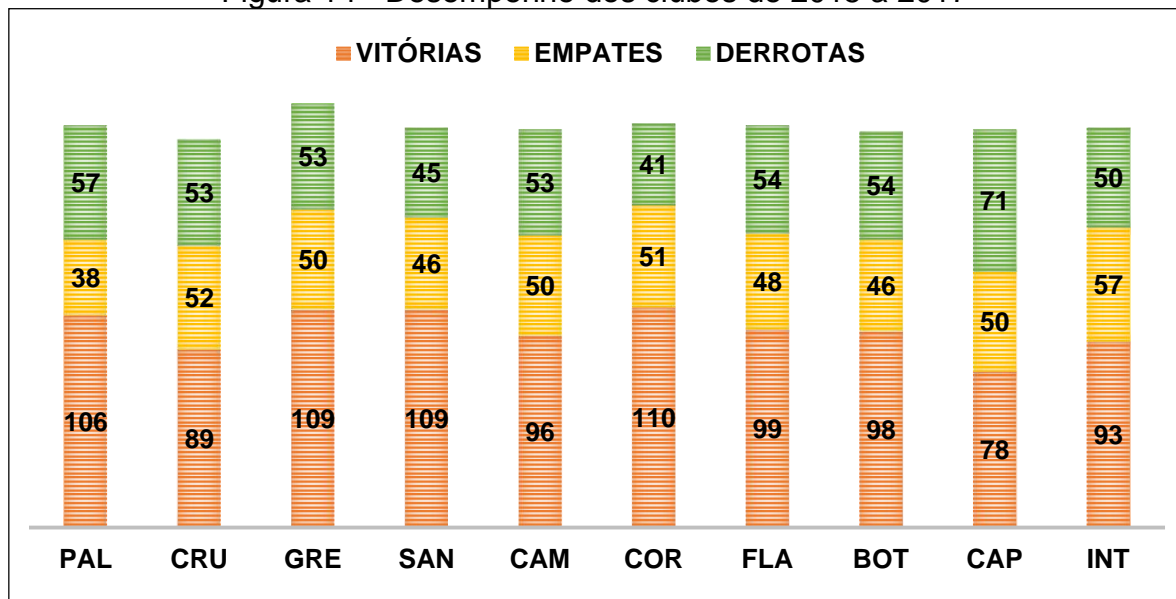


Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 13 apresenta a quantidade de jogos oficiais que cada clube disputou de 2015 a 2017. Considerando os três períodos e os dez clubes, a média foi de 67 jogos por temporada. Diante disso, têm-se uma média de uma partida a cada 5,4 dias e de 5,6 partidas por mês.

O clube que mais teve jogos numa única temporada foi o Flamengo, que entrou em campo 77 vezes em 2017. Em contrapartida, com 62 partidas oficiais, o menor número de jogos numa única temporada da amostra ficou por conta do Cruzeiro, em 2016, do Flamengo, em 2015 e 2016, e do Internacional, em 2016.

Figura 14 - Desempenho dos clubes de 2015 a 2017

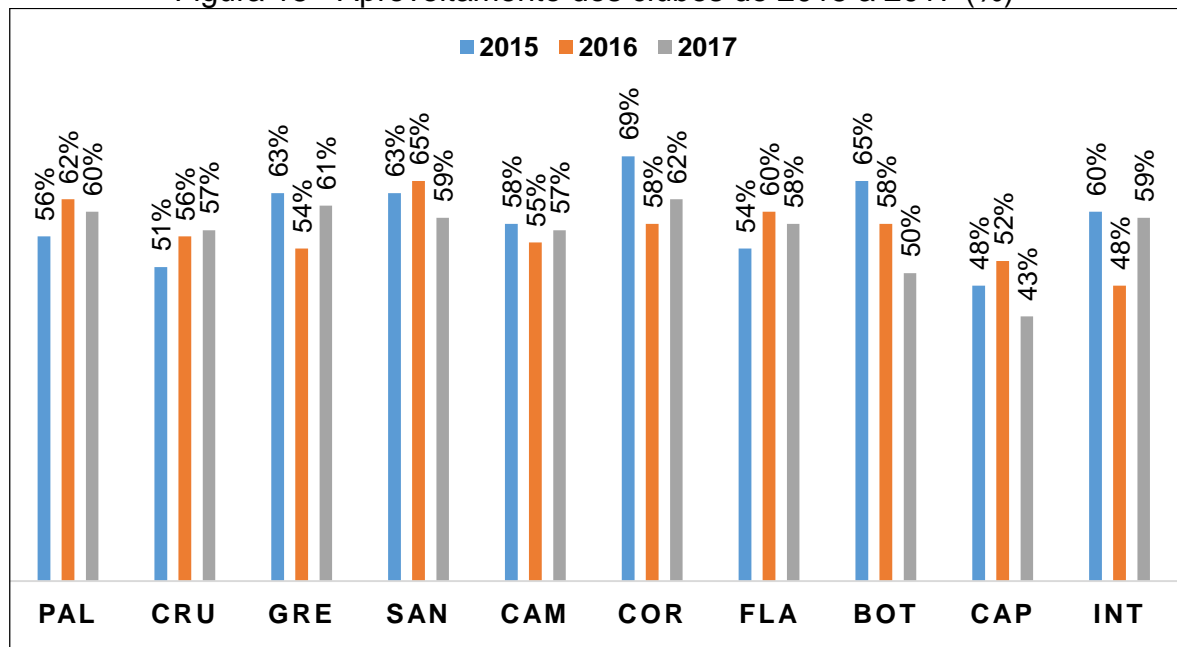


Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 14 apresenta o número de vitórias, empates e derrotas dos dez clubes no acumulado das temporadas de 2015 a 2017. Diante disso, observa-se que o Corinthians apresentou o maior número de vitórias, onde saiu com os três pontos em 110 oportunidades. O clube que mais empatou foi o Internacional (57) e o Athletico PR foi aquele que mais apresentou derrotas no período (71).

Ademais, destaca-se que o Grêmio, com 212 jogos, foi o clube que mais disputou partidas oficiais no período. O Cruzeiro, com 194 jogos, por sua vez, foi o clube que menos partidas oficiais teve nas três temporadas.

Figura 15 - Aproveitamento dos clubes de 2015 a 2017 (%)



Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 15 evidencia o aproveitamento de cada clube nas temporadas de 2015, 2016 e 2017. Observa-se que o melhor aproveitamento foi do Corinthians, que obteve um índice de 69% em 2015. Por sua vez, a pior campanha foi do Atlético PR, que, em 2017, apresentou somente 43% de aproveitamento.

Ainda, é possível destacar a situação de Cruzeiro e Botafogo. Enquanto o primeiro apresentou uma melhora do seu aproveitamento a cada ano, passando de 51% em 2015 e chegando a 57% em 2017, o segundo, em contrapartida, apresentou uma diminuição do aproveitamento ano a ano, onde o mesmo reduziu de 65%, em 2015, para 50%, em 2017.

No aproveitamento médio das três temporadas, o melhor desempenho foi do Corinthians, que ficou com 63%. O menor índice foi apresentado pelo Athletico PR, que teve média de 48% de aproveitamento nos três anos.

Tabela 6 - Títulos dos clubes de 2015 a 2017

	Libertadores	Brasileirão série A	Brasileirão série B	Copa do Brasil	Estadual
Palmeiras		2016		2015	
Cruzeiro				2017	
Grêmio	2017			2016	
Santos					2015 e 2016
Atlético MG					2015 e 2017
Corinthians		2015 e 2017			2017
Flamengo					2017
Botafogo			2015		
Athletico PR					2016
Internacional					2015 e 2016

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 6 demonstra os títulos conquistados pelos clubes nas competições oficiais de 2015 a 2017. Observa-se que todos os clubes conquistaram pelo menos um título. Enfatiza-se que Corinthians, três vezes campeão, foi o clube com maior números de títulos no período. O único título internacional da amostra pertence ao Grêmio, que venceu a libertadores em 2017.

4.5 CORRELAÇÃO DE DADOS

Com o objetivo de confirmação de dados entre aproveitamento e indicadores econômicos e financeiros, utilizou-se a correlação de dados *Pearson*, a qual busca estabelecer a intensidade de associação existente entre duas variáveis. Nesse sentido, como resultado da correlação, sempre é obtido um número entre -1 e +1, de modo que quanto mais próximo de ambos e distante de zero, maior é a correlação entre as variáveis.

A correlação positiva significa que quando uma variável aumenta, a outra também aumenta. Por outro lado, a correlação negativa significa que quando uma variável aumenta, a outra diminuiu, ou seja, há um associação antagônica entre as variáveis.

Tabela 7 - Correlação de dados entre aproveitamento x indicadores

CLUBE	APROVEITAMENTO X							
	LC	LG	QE	QD	GA	TRI	MB	ML
PAL	0,96	0,99	-0,82	0,65	-0,30	0,97	0,71	0,98
CRU	-0,87	-0,84	0,98	0,93	-0,66	0,63	0,80	-0,12
GRE	0,31	-0,59	-0,80	-0,95	0,05	-0,93	-0,18	-0,92
SAN	0,76	0,14	0,19	-0,98	-0,12	0,16	0,29	0,07
CAM	-0,65	-0,29	-0,33	-0,14	-0,53	-0,79	0,40	-0,79
COR	0,85	0,92	0,95	-0,91	-1,00	-0,93	-0,95	-1,00
FLA	-0,87	0,37	-0,67	-0,33	0,95	0,50	0,14	-0,65
BOT	0,96	0,97	0,65	0,96	-0,99	0,46	-0,88	0,69
CAP	0,37	0,98	0,95	-0,74	-0,55	0,06	0,35	0,35
INT	-0,64	-0,95	0,04	0,11	-1,00	-0,17	-0,62	-0,14

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 7 apresenta os coeficientes de correlação obtidos na associação entre o aproveitamento médio dos clubes de 2015 a 2017 com cada indicador econômico e financeiro médio do mesmo clube no mesmo período.

Os coeficientes positivos evidenciam que quando o aproveitamento aumenta, o indicador econômico e financeiro também aumenta. Já os coeficientes negativos significam que quando o aproveitamento aumenta, o indicador diminui. Nesse sentido, considerando-se um aumento no aproveitamento, quanto mais próximo de 1,00 os indicadores de LC, LG, GA, TRI, MB, ML estiverem, melhor é a situação econômica e financeira proporcionada pelo desempenho nos jogos. Já em relação a QE e QD, quanto mais próxima de -1,00 elas estiverem, melhor é a situação econômica e financeira proporcionada pelo aumento no aproveitamento.

Em linhas gerais, num cenário ideal, um aumento no aproveitamento proporcionaria uma maior receita para o clube com, principalmente, direitos de televisão, publicidade, bilheteria, premiações e vendas de atletas, o que, conseqüentemente, possibilitaria a geração de melhores resultados econômicos e financeiros para a entidade desportiva. Nesse sentido, um aumento no aproveitamento resultaria numa maior lucratividade e rentabilidade, num aumento na capacidade de pagamento e numa diminuição no endividamento.

Em virtude de muitos clubes apresentarem o patrimônio líquido negativo, o que distorce os valores dos indicadores que o envolvem, desconsiderou-se os índices de GD e de TRPL, que são os únicos deste trabalho que envolvem diretamente o patrimônio líquido no seu cálculo, para fins de correlação de dados. A LS também não foi utilizada na correlação pelo fato dos estoques não apresentarem valores

expressivos, o que mantém os indicadores de LS muito similares aos de LC. Portanto, utilizou-se somente os indicadores de LC e LG para correlação de dados entre aproveitamento e liquidez.

Observa-se que o Palmeiras apresenta uma correlação positiva quase perfeita entre o aproveitamento e os indicadores de liquidez, principalmente a geral (0,99), de taxa de retorno sobre o investimento e de margem líquida. A margem bruta, quando associada com o aproveitamento, também apresenta alta correlação positiva. Em relação aos indicadores de endividamento, observa-se que há uma correlação positiva moderada na qualidade da dívida e inversa forte na quantidade de endividamento.

Em resumo, quando o aproveitamento do clube aumenta, a situação econômica e financeira melhora, ou seja, quando o clube apresenta bons resultados dentro de campo, há uma forte tendência de que isso também ocorra fora dele. Isso mostra que o clube possui bom equilíbrio desportivo e administrativo, onde consegue conciliar bons aproveitamentos nas partidas com aumento na arrecadação e eficiência na gestão dos custos e das despesas operacionais, o que possibilita ao clube apresentar uma melhora na situação econômica e financeira.

O Cruzeiro apresenta correlação inversa muito grande entre o aproveitamento e a liquidez. O giro do ativo também apresenta correlação inversa, mas com uma intensidade menor. Em relação aos coeficientes positivos, têm-se os indicadores de endividamento com correlação quase perfeita, com ênfase para a quantidade de endividamento (0,98), e a margem bruta com correlação muito grande. A taxa de retorno sobre o investimento, por sua vez, mostra-se com grande correlação positiva.

Diante dessas informações, infere-se que para ter bons resultados dentro das “quatro linhas”, o Cruzeiro necessita buscar recursos de curto prazo junto a terceiros, o que aumenta o endividamento e diminuiu a liquidez. Em resumo, para buscar bons resultados, o clube acaba endividando-se mais e, portanto, comprometendo a sua situação econômica e financeira. Essa atitude poderá ocasionar dificuldade de pagamento das obrigações, principalmente se os resultados esperados dentro de campo não se concretizarem e a atividade não gerar *superávit*. Portanto, para não comprometer-se financeiramente na busca de bons resultados, o clube precisaria não ultrapassar a sua capacidade financeira de investimento na contratação de atletas e, além disso, promover a entrada de atletas mais jovens, oriundos das categorias de base, na equipe principal, a fim de diminuir o valor da folha de pagamento e poder obter retorno financeiro em vendas futuras.

A correlação entre o aproveitamento do Grêmio e a liquidez é média. Em relação ao endividamento, há uma correlação inversa grande na quantidade e, no caso da qualidade, têm-se uma correlação quase perfeita de -0,95. A taxa de retorno sobre o investimento e a margem líquida apresentam correlação inversa quase perfeita em relação ao aproveitamento do clube.

Desse modo, entende-se que para conquistar bons desempenhos nas competições, o Grêmio acaba aumentando os custos e as despesas, o que diminui a margem líquida e, com isso, a taxa de retorno sobre o investimento. Infere-se, ainda, que o clube utiliza os valores obtidos em sua atividade operacional para saldar as suas dívidas.

O Santos apresenta correlação positiva muito grande entre o aproveitamento e a liquidez corrente. A qualidade da dívida, ao ser associada ao aproveitamento, apresenta uma correlação inversa de 0,98. Os demais coeficientes evidenciam uma correlação pequena. Diante dessas informações, infere-se que a equipe santista, com objetivo de buscar melhores resultados dentro de campo, acaba aumentando o seu endividamento a longo prazo, o qual pode estar relacionado aos empréstimos junto a instituições financeiras, o que, a longo prazo, pode comprometer a capacidade de pagamento do clube caso o mesmo não obtenha bons resultados dentro e fora de campo.

Observa-se que o Atlético MG possui uma alta correlação inversa entre o aproveitamento e a liquidez corrente. A taxa de retorno sobre o investimento e margem líquida do clube, quando associadas ao aproveitamento, apresentam uma correlação inversa muito alta de 0,79.

Portanto, entende-se que o clube mineiro aumenta os custos e, principalmente, as despesas para buscar melhores resultados nas competições, o que acaba diminuindo a lucratividade líquida e o retorno sobre o valor investido. Ademais, a diminuição na lucratividade do clube acaba diminuindo a capacidade de pagamento. Essa conduta, por sua vez, pode propiciar dificuldades para o clube cumprir com suas obrigações caso ele não obtenha bom desempenho desportivo e econômico.

O Corinthians apresenta correlação muito grande ou quase perfeita entre o aproveitamento e todos os indicadores econômicos e financeiros. Nesse sentido, têm-se correlação positiva muito grande na liquidez e na quantidade de endividamento. Em contrapartida, a qualidade da dívida, a rentabilidade e a lucratividade apresentam

correlação inversa praticamente perfeita, onde destaca-se o giro do ativo e margem líquida que apresentam coeficiente de -1,00.

Diante dessas informações, infere-se que o Corinthians aumenta o seu endividamento, principalmente a longo prazo, para conquistar bons resultados nas competições que disputa. Entende-se que esse aumento do endividamento está relacionado, principalmente, a aquisição de empréstimos junto às instituições financeiras, o que acaba aumentando as despesas financeiras e, com isso, diminuindo a lucratividade e a rentabilidade do clube. Essa forma de buscar bons resultados pode vir a comprometer a capacidade de pagamento se o desempenho dentro de campo e, conseqüentemente, a arrecadação do clube diminuïrem.

O Flamengo, por sua vez, mostra-se com correlação inversa muito alta quando associa-se o aproveitamento com a liquidez corrente. Com correlação inversa grande, apresenta-se a quantidade de endividamento e a margem líquida. O giro do ativo, com 0,95, apresenta correlação quase perfeita quando associado com o aproveitamento.

No cenário do Flamengo, entende-se que uma melhora no aproveitamento do clube proporciona um aumento na sua receita. Entretanto, ao mesmo passo, há um aumento ainda maior nas despesas, o que diminui a margem líquida e a liquidez. Infere-se, ainda, que o clube utiliza parte dos recursos obtidos do aumento das receitas para pagamento de suas dívidas. Assim como pode ocorrer em outros clubes já mencionados, esse aumento nas despesas do clube pode propiciar complicações financeiras em caso de diminuição no aproveitamento e nas receitas.

Em relação ao Botafogo, observa-se que há uma correlação quase perfeita entre o aproveitamento do clube e a liquidez, onde a liquidez corrente apresenta-se com 0,96. Têm-se uma grande correlação positiva entre o aproveitamento e a quantidade de endividamento e a margem líquida. A qualidade da dívida apresenta-se também com uma correlação quase perfeita de 0,96. Com coeficiente negativo, observa-se a margem bruta, com correlação muito alta, e o giro do ativo, onde a correlação é praticamente perfeita.

Nesse contexto do Botafogo, infere-se que o desempenho dentro de campo não está diretamente relacionado com a gestão econômica e financeira do clube, principalmente pelo fato do clube apresentar-se com grande dependência de capital de terceiros para executar a sua atividade. Desse modo, o clube acaba obtendo bons

resultados muito mais pelo bom desempenho de jogadores contratados como apostas do que por questões de planejamento.

O Athletico PR apresenta correlação quase perfeita entre o aproveitamento com a liquidez geral (0,98) e quantidade de endividamento (0,95). Há, também, uma grande correlação inversa entre o aproveitamento e a qualidade da dívida. O giro do ativo, quando associado ao aproveitamento, resulta numa correlação grande inversa. A liquidez corrente e a lucratividade apresentam uma correlação positiva moderada com o aproveitamento.

Portanto, entende-se que quando o Athletico PR apresenta um bom aproveitamento dentro de campo, há uma melhora na lucratividade e na liquidez do clube. Entretanto, para isso, o clube acaba aumentando o endividamento, principalmente a longo prazo, o que pode proporcionar problemas financeiros futuros caso o clube não obtenha bons resultados desportivos e econômicos.

O internacional apresenta correlação inversa quase perfeita entre o aproveitamento com o giro do ativo (-1,0) e com a liquidez geral (-0,95). A liquidez corrente e margem bruta, quando correlacionadas com o aproveitamento, apresentam associação alta negativa.

Infere-se que o Internacional não utiliza seu ativo com eficiência para conquistar bons resultados dentro de campo. Desse modo, acaba apresentando um aumento nos custos e, conseqüentemente, uma redução na margem bruta. Isso tudo acaba diminuindo a liquidez do clube, uma vez que o valor de retorno acaba sendo menor que aquele desembolsado para o desenvolvimento da atividade desportiva.

Diante das correlações apresentadas, entende-se que a grande maioria dos dez clubes possui grande dificuldade de buscar bons aproveitamentos sem que para isso comprometa a sua situação econômica e financeira. Sendo assim, se quiserem ter sucesso não apenas a curto, mas também a longo prazo, entende-se que há a necessidade dos clubes buscarem maior equilíbrio dentro e fora de campo. Portanto, é determinante investir no futebol de maneira responsável, sem ultrapassar os limites financeiros que o clube possui, a fim de obter bons resultados desportivos e econômicos.

5 CONCLUSÃO

O futebol é um esporte apaixonante e está presente na vida de muitos brasileiros. A grande maioria dos torcedores estão inteirados no desempenho do seu clube de coração dentro de campo, mas poucos têm o real conhecimento da situação dele fora das “quatro linhas”, onde, nesse contexto, a contabilidade surge como fonte de informação.

Embora os clubes de futebol sejam entidades sem fins lucrativos, nenhum clube, a longo prazo, consegue manter-se em ativa sem *superávit*. No âmbito acadêmico, as entidades do terceiro setor, principalmente os clubes de futebol, são pouco abordadas dentro do contexto da contabilidade, embora tenham grande importância no cenário nacional.

O presente estudo teve como objetivo principal verificar qual a relação existente entre a situação econômica e financeira e o aproveitamento nas partidas oficiais dos dez clubes melhores colocados do *ranking* da CBF de 2018 no período de 2015 a 2017.

Para atender o objetivo principal desta pesquisa, inicialmente, foram identificadas as principais características dos clubes de futebol. Posteriormente apresentou-se a situação econômica e financeira e o aproveitamento dos dez clubes nas partidas oficiais entre 2015 a 2017. Por fim, estabeleceu-se uma correlação de dados entre o aproveitamento e os indicadores econômicos e financeiros desses clubes.

No contexto geral, os clubes estudados apresentam grande capacidade de gerar receitas, mas possuem ineficiência no controle de seus custos e despesas. Nos três períodos abordados, os dez clubes apresentaram uma margem bruta média de 26%, ou seja, 74% da receita líquida acumulada são destinadas somente para pagamento dos custos com o futebol.

Os altos salários dos jogadores profissionais são os custos de maior representatividade dentro dos clubes de futebol. Os dirigentes, na ânsia de buscar resultados imediatos, acabam contratando jogadores de maior renome com salários que comprometem a situação financeira do clube caso os resultados não ocorram dentro de campo.

Como os custos consomem grande parcela das receitas das entidades desportivas, a margem bruta fica comprometida. Desse modo, como os clubes

também possuem altas despesas operacionais e financeiras, muitos acabam apresentando *déficits* no exercício, o que acaba agravando a sua situação econômica e financeira.

Além disso, é comum no futebol brasileiro que muitos clubes já iniciem a temporada com a necessidade de vender jogadores para conseguir equilibrar a sua situação financeira. Caso o desempenho dos clubes não seja aquele programado, essa necessidade acaba sendo ainda maior. Com isso, os clubes dificilmente conseguem manter uma mesma base de equipe por muito tempo, o que muitas vezes acaba comprometendo o desempenho nas competições em que eles participam. Ademais, quando o desempenho dos clubes diminui dentro de campo, há a possibilidade de diminuição nas receitas, principalmente aquelas oriundas com bilheterias, direitos de transmissão de jogos e premiações.

Considerando os dez clubes nos três períodos, no contexto geral, observa-se que eles apresentam uma alta quantidade de endividamento e uma baixa capacidade de pagamento dessas obrigações. Muitos clubes, aliás, possuem patrimônio líquido negativo, ou seja, toda a atividade é financiada por capital de terceiros e não há garantia de pagamento. Nesse contexto de baixa liquidez, é comum que os clubes brasileiros possuam salários e outros benefícios dos jogadores em atraso e, além disso, processos trabalhistas que envolvem ex-jogadores.

Os dez clubes, no geral, também apresentam baixa lucratividade e rentabilidade, o que está relacionado, principalmente, como já evidenciado, com a dificuldade de otimizar custos e diminuir despesas operacionais e fixas.

Dentre os dez clubes, pode-se destacar que Palmeiras, Flamengo e Athletico PR possuem a melhor situação econômica e financeira. Os dois primeiros encontram-se nesta situação por, principalmente, usufruírem das maiores receitas do cenário nacional e por terem aderido a uma melhor administração nos últimos anos. O clube paranaense, por sua vez, embora não tenha receitas expressivas como Palmeiras e Flamengo, consegue equilibrar as suas contas pelo fato de possuir uma gestão eficiente e responsável na otimização de seus recursos.

Em contrapartida, têm-se Botafogo, Cruzeiro e Santos com situação econômica e financeira difícil. O clube carioca apresentou bom desempenho na sua lucratividade nos últimos anos, mas possui dificuldade para equilibrar as suas contas pela grande quantidade de endividamento que acumulou ao longo dos anos. O clube mineiro, por sua vez, apresentou *déficit* nos três exercícios estudados, o que acabou

diminuindo a capacidade de pagamento e aumentando o endividamento. Já a equipe santista possui uma grande quantidade de endividamento, uma baixa capacidade de pagamento e encontra dificuldade para sair dessa situação, uma vez que, dentre os três exercícios, somente apresentou um bom resultado econômico em 2016.

O Grêmio vêm apresentando uma boa recuperação econômica e financeira desde 2015, principalmente após Romildo Bolzan ter assumido o a presidência do clube. Com uma gestão responsável e transparente de controle de custos e despesas, o clube gaúcho conseguiu melhorar o seu desempenho também dentro de campo, o que permitiu a conquista de títulos e o aumento na arrecadação que, conseqüentemente, contribuiu para equilibrar as dívidas.

O Internacional, outro clube gaúcho, seguiu no caminho inverso de 2015 a 2017. Com o rebaixamento para a série B do campeonato brasileiro em 2016, o clube enfrentou uma realidade econômica diferente, onde os custos e despesas operacionais e financeiras aumentaram e, desse modo, o clube apresentou *déficits* nos exercícios de 2016 e 2017. Com isso, a situação econômica e financeira do Internacional, que era equilibrada em 2015, apresentou-se com dificuldades nos anos seguintes, onde a capacidade de pagamento diminuiu e o endividamento aumentou.

Ressalta-se que quando o clube é rebaixado de divisão, a agilidade em buscar diminuir, principalmente, a folha salarial e outros custos e despesas operacionais e financeiras é essencial para não comprometer as finanças a curto e a longo prazo. Além disso, as eliminações “precoces” em competições tidas como alvo na temporada acabam frustrando o planejamento dos clubes, onde as receitas orçadas não se concretizam e os custos, principalmente os da folha de pagamento, dificilmente diminuem.

O Corinthians, apresentou a melhor situação econômica e financeira em 2016. Em 2017, mesmo com bons resultados dentro de campo, onde foi campeão paulista e brasileiro, as receitas do clube, principalmente a de direitos de transmissão e a de venda de atletas, diminuíram. Além disso, os custos aumentaram e as despesas não diminuíram na mesma proporção das receitas e, com isso, o clube apresentou *déficit*, o que acabou diminuindo a capacidade de pagamento e aumentando o endividamento.

O Atlético MG, por sua vez, apresentou-se com baixa capacidade de pagamento e com alta quantidade de endividamento nos três períodos. Ademais, o

clube demonstrou dificuldade em otimizar custos e, com isso, obteve *déficit* em 2015 e 2017, o que impossibilitou a melhora da dessa situação financeira.

Em relação ao aproveitamento, na média das três temporadas, as duas melhores campanhas foram do Corinthians (63%) e do Santos (62%). Por outro lado, Athletico PR, com 48%, e Cruzeiro, com 55%, apresentaram os menores aproveitamentos médios no mesmo período.

Na correlação de dados *Pearson*, observou-se que a maioria dos clubes apresenta dificuldade em buscar melhores aproveitamentos sem comprometer a situação econômica e financeira. Nesse quesito, infere-se que os clubes acabam investindo mais do que a situação financeira permite para buscar melhores resultados dentro de campo. Com isso, quando os resultados positivos não se concretizam dentro das “quatro linhas”, a situação econômica e financeira dos clubes acaba sendo afetada a curto e a longo prazo.

Diante de todas essas evidências apresentadas, entende-se que os clubes estudados possuem grande capacidade de crescimento dentro e fora de campo, desde que entendam o futebol de uma maneira mais profissional e transparente.

Para melhorar os resultados econômicos, os clubes precisam ter mais eficiência nos custos, principalmente aqueles relacionados à folha salarial. Nesse sentido, têm-se a necessidade de fazer contratações de jogadores com salários e outros benefícios que não extrapolem a real capacidade financeira que o clube apresenta, buscando, assim, um equilíbrio financeiro e esportivo.

Os investimentos nas categorias de base, quando trabalhados de forma eficiente e profissional, podem apresentar duas importantes soluções para os clubes: redução dos custos e aumento das receitas. A redução dos custos ocorre pelo fato dos jogadores formados na base do próprio clube possuírem, normalmente, salários mais baixos em comparação aos jogadores contratados de outras equipes. Além disso, se for dada a oportunidade para atletas formados pelo clube e os mesmos corresponderem, o clube tem a possibilidade de vendê-los no futuro por valores expressivos dentro da sua realidade econômica, fato que dificilmente ocorre com jogadores mais experientes.

Em linhas gerais, enquanto jogadores jovens representam um baixo custo e alta possibilidade de retorno financeiro, jogadores mais experientes representam um alto custo e uma baixa possibilidade de retorno numa possível venda futura. Entretanto, frisa-se que para um clube ter sucesso dentro de campo é importante ter

atletas mais experientes que ofereçam suporte e contribuam para o desenvolvimento de jogadores mais jovens. Portanto, para não ultrapassar os seus limites financeiros, ressalta-se a necessidade dos clubes investirem em contratações pontuais de jogadores mais experientes e possibilitarem o ingresso de atletas das categorias de base na equipe profissional.

Outra receita que pode ser melhor explorada pelos clubes é a de bilheterias. Observa-se que dificilmente os clubes conseguem lotar os seus estádios em todas as partidas, onde, normalmente, têm-se a presença de maior público em jogos mais decisivos. Por isso, a questão dos valores dos ingressos, buscando-se um preço de equilíbrio, é algo que pode ser melhor trabalhado a fim de aumentar a arrecadação com bilheterias.

Entende-se que os clubes possuem muitos recursos para melhorar a situação econômica e financeira em que se encontram. Sabe-se que a carga tributária e contributiva dos clubes brasileiros são baixas em comparação com as entidades industriais e comerciais. Nesse sentido, o problema da situação financeira em que os clubes encontram-se é interno, onde é preciso melhorar a gestão, a visão corporativa, o controle e o planejamento a curto e a longo prazo.

Os clubes precisam se fortalecer para poder manter em casa times mais fortes, que possam melhorar a qualidade do jogo e, desse modo, conseguir mais receitas, o que significa real competitividade. É possível montar grandes equipes de futebol sem comprometer a situação econômica e financeira. O futebol é paixão, mas também é razão, transparência e profissionalismo.

Portanto, a contabilidade é um importante elo para disponibilizar as informações necessárias para os gestores dos clubes buscarem um equilíbrio sustentável entre a situação econômica e financeira e o desempenho dos clubes nas partidas oficiais. Um clube não mantém-se sem *superávits*, tampouco sem bons resultados nas competições em que disputa. Ou seja, o sucesso de um clube de futebol está no equilíbrio entre o seu desempenho dentro e fora de campo e, nesse contexto, surge a importância da contabilidade.

Entende-se que os objetivos estabelecidos por este trabalho foram amplamente abordados e atingidos. Ademais, pode-se considerar que este estudo poderá ser útil para futuras pesquisas acadêmicas ligadas às entidades desportivas e, além disso, para fins de informação social, já que o tema é pouco abordado em nosso contexto desportivo.

Por fim, sugere-se, semelhante a esta pesquisa, o estudo de outros clubes de futebol de outros países para poder, com isso, estabelecer-se comparações entre a situação econômica e financeira dos clubes brasileiros com os internacionais. Além disso, sugere-se o estudo dos dez últimos colocados do *ranking* da CBF de 2018 para comparar-se o desempenho dentro e fora de campo desses com os dez melhores do *ranking*, os quais foram abordados neste trabalho.

REFERÊNCIAS

ABG CONSULTORIA ESTATÍSTICA. **Coeficientes de correlação**. 2017. Disponível em: <<http://www.abgconsultoria.com.br/blog/coeficientes-de-correlacao/>>. Acesso em: 19 abr. 2019.

AMORIM FILHO, Manoel Henrique de; SILVA, José Antonio Felgueiras da. **A gestão de clubes de futebol: Regulação, modernização e desafios para o esporte no Brasil**. 2012. Disponível em: <<https://blogdojuca.uol.com.br/2012/07/a-gestao-de-clubes-de-futebol-regulacao-modernizacao-e-desafios-para-o-esporte-no-brasil/>>. Acesso em: 15 set. 2018.

ATHLETICO.COM. Disponível em: <<https://athletico.com.br/gestao/#grupo5>>. Acesso em: 03 fev. 2019.

ATLETICO.COM. Disponível em: <<https://www.atletico.com.br/sobre#profut>>. Acesso em: 03 fev. 2019.

BOTAFOGO.COM. Disponível em: <<http://www.botafogo.com.br/transparencia/balanco.php>>. Acesso em: 03 fev. 2019.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 08 Set. 2018.

BRASIL. **Decreto-Lei nº. 3.199**, de 14 de abril de 1941. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/Del3199.htm>. Acesso em: 15 set. 2018.

BRASIL. **Decreto nº. 4.524**, de 17 de dezembro de 2002. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2002/decreto-4524-17-dezembro-2002-489086-normaatualizada-pe.html>>. Acesso em: 08 set. 2018.

BRASIL. **Lei nº. 6.354**, de 02 de setembro de 1976. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6354.htm>. Acesso em: 15 set. 2018.

BRASIL. **Lei nº. 6.404**, de 15 de dezembro de 1976. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6404consol.htm>. Acesso em: 01 set. 2018.

BRASIL. **Lei nº. 8.212**, de 24 de julho de 1991. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8212cons.htm>. Acesso em: 16 mar. 2019.

BRASIL. **Lei nº. 8.672**, de 06 de julho de 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8672.htm>. Acesso em: 01 set.. 2018.

BRASIL. **Lei nº. 9.528**, de 10 de dezembro de 1997. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9528.htm>. Acesso em: 08 set. 2018.

BRASIL. **Lei nº. 9.532**, de 10 de dezembro de 1997. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9532.htm>. Acesso em: 08 set. 2018.

BRASIL. **Lei nº. 9.615**, de 24 de março de 1998. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9615consol.htm>. Acesso em: 15 set. 2018.

BRASIL. **Lei nº. 9.718**, de 27 de novembro de 1998. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9790.htm>. Acesso em: 08 set. 2018.

BRASIL. **Lei nº. 9.790**, de 23 de março de 1999. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9790.htm>. Acesso em: 08 set. 2018.

BRASIL. **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: 15 set. 2018.

BRASIL. **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: 15 set. 2018.

BRASIL. **Lei nº. 11.638**, de 28 de dezembro de 2007. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Lei/L11638.htm#art1>. Acesso em: 16 de mar. 2019.

BRASIL. **Lei nº. 11.941**, de 27 de maio de 2009. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11941.htm#art37>. Acesso em: 16 de mar. 2019.

BRASIL. **Lei nº. 12.395**, de 16 de março de 2011. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12395.htm>. Acesso em: 15 set. 2018.

BRASIL. **Lei nº. 13.155**, de 08 de agosto de 2015. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12395.htm>. Acesso em: 15 set. 2018.

BRASIL. **Medida Provisória nº. 2.158-35**, de 24 de agosto de 2001. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/MPV/2158-35.htm>. Acesso em: 08 set. 2018.

BUSSAB, Wilton de O.; MORETTIN, Pedro Alberto. **Estatística básica**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2017. Disponível em:
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547220228/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 19 abr. 2019.

CASTRO, Rodrigo R. Monteiro de; MANSSUR, José Francisco C.. **Profut: uma iniciativa paliativa**. 2016. Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/MeiodeCampo/109,MI245534,41046-Profut+uma+iniciativa+paliativa>>. Acesso em: 31 mar. 2019.

CBF. Convenção de Pontos do *Ranking* Nacional de Clubes. 2017. Disponível em: <https://conteudo.cbf.com.br/cdn/201712/20171204170824_0.pdf>. Acesso em: 29 set. 2018.

CBF. **RNC - Ranking Nacional dos Clubes 2018**. 2017. Disponível em: <https://conteudo.cbf.com.br/cdn/201712/20171204170858_0.pdf>. Acesso em: 29 set. 2018.

CBF. **Sobre a CBF**. 2018. Disponível em: <<https://www.cbf.com.br/a-cbf/institucional/index/a-cbf>>. Acesso em: 29 set. 2018.

CBF.COM. Disponível em: <<https://www.cbf.com.br/>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

CFC. **Resolução CFC NBC ITG1000 (R1) / 2016**. Disponível em: <[http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTG1000\(R1\).pdf](http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTG1000(R1).pdf)>. Acesso em: 08 set. 2018.

CFC. **Resolução CFC NBC ITG2002 (R1) / 2015**. Disponível em: <[http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/ITG2002\(R1\).pdf](http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/ITG2002(R1).pdf)>. Acesso em: 08 set. 2018.

CFC. **Resolução CFC NBC ITG2003 (R1) / 2017**. Disponível em: <[http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/ITG2003\(R1\).pdf](http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/ITG2003(R1).pdf)>. Acesso em: 08 set. 2018.

CFC. **Resolução CFC NBC TG03 (R3) / 2016**. Disponível em: <[http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTG03\(R3\).pdf](http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTG03(R3).pdf)>. Acesso em: 01 set. 2018.

CFC. **Resolução CFC nº 1.138/ 08**. Disponível em: <http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/RES_1138.pdf>. Acesso em: 01 set. 2018.

CONMEBOL.COM. Disponível em: <<http://www.conmebol.com/pt-br>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

CORINTHIANS.COM. Disponível em: <<https://www.corinthians.com.br/clube/transparencia>>. Acesso em: 03 fev. 2019.

CRUZEIRO.COM. Disponível em: <<https://www.cruzeiro.com.br/pagina/show/43>>. Acesso em: 03 fev. 2019.

FEDERACAOPR.COM. Disponível em: <<http://www.federacaopr.com.br/>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

FFERJ.COM. Disponível em: <<https://fferj.com.br/>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

FGF.COM. Disponível em: <<https://www.fgf.com.br/>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

FIFA.COM. Disponível em: <<https://www.fifa.com/>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

FMF.COM. Disponível em: <<http://fmf.com.br/>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

FPF.COM. Disponível em: <<http://www.futebolpaulista.com.br/Home/>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

FIGUEIREDO, Guilherme Henrique; SANTOS, Vanderlei dos; CUNHA, Paulo Roberto da. **Práticas de evidencição em entidades desportivas**: um estudo nos clubes de futebol brasileiros. 2017. Universidade Estadual de Maringá. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.4025/enfoque.v36i1.28467>>. Acesso em 15 set. 2018.

FLAMENGO.COM. Disponível em:
<<http://www.flamengo.com.br/transparencia/demonstracoes-financeiras>>. Acesso em: 03 fev. 2019.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed Editora S.A., 2009. Disponível em:
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536321332/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 13 out. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em:
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/cfi/6/2!/4/2@0:0>>. Acesso em: 13 out. 2018.

GRAFIETTI, Cesar. **Receitas**: publicidade e bilheteria. 2017. Disponível em:
<<https://pt.linkedin.com/pulse/receitas-publicidade-e-bilheteria-cesar-grafietti>>. Acesso em: 16 set. 2018.

GRECO, Alvíso; AREND, Lauro. **Contabilidade - Teoria e prática básicas**. 4. ed. Saraiva, 2013. Disponível em:
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502206328/cfi/0>>. Acesso em: 27 ago. 2018.

GREMIO.NET. Disponível em: <<https://gremio.net/governanca/>>. Acesso em: 03 fev. 2019.

INTERNACIONAL.COM. Disponível em: <<http://transparencia.internacional.com.br/>>. Acesso em: 03 fev. 2019.

ITAÚ BBA. **Análise econômico-financeira dos clubes de futebol brasileiros**. 2018. Disponível em:
<https://www.itaubba.com.br/_arquivosstaticos/itaubba/Analise_Clubes_Brasileiros_Futebol_Itau_BBA.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2019.

JANKAVSKI, André. **Juventus já valorizou 200 milhões de euros com Cristiano Ronaldo**. 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/juventus-ja-valorizou-200-milhoes-de-euros-com-cristiano-ronaldo/>>. Acesso em: 20 set. 2018.

LAURENTIIS, Francisco de. **Receita, TV, dívida e salários: onde estariam clubes brasileiros nos rankings do dinheiro da Europa**. 2018. Disponível em: <http://www.espn.com.br/futebol/artigo/_id/3887979/receita-tv-divida-e-salarios-onde-estariam-clubes-brasileiros-nos-rankings-do-dinheiro-da-europa>. Acesso em: 16 set. 2018.

LINS, Luiz dos Santos; FRANCISCO FILHO, José. **Fundamentos e análise das demonstrações contábeis: uma abordagem interativa**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522482078/pageid/0>>. Acesso em: 01 set. 2018.

LORDELLO, Vinicius. **Programas de sócios-torcedores crescem mesmo com mercado em crise**. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/blog/esporte-executivo/programas-de-socios-torcedores-crescem-mesmo-com-mercado-em-crise/>>. Acesso em: 16 set. 2018.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522478002/pageid/0>>. Acesso em: 02 set. 2018.

MARTINS, Eliseu *et al.* **Manual de contabilidade societária**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522477289/pageid/0>>. Acesso em: 01 set. 2018.

MARTINS, Eliseu; MIRANDA, Gilberto José; DINIZ, Josedilton Alves. **Análise didática das demonstrações contábeis**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015591/cfi/6/2!/4/2@0:0>>. Acesso em: 18 mar. 2019.

NASCIMENTO, Antonio Rodrigues do. **Futebol & relação de consumo**. 1. ed. Barueri: Minha Editora, 2013. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788520449295/pageid/0>>. Acesso em: 25 ago. 2018.

NUNES, Gabriel José Reis. **Evolução da legislação aplicada ao desporto no Brasil**. 2015. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/39518/evolucao-da-legislacao-aplicada-ao-desporto-no-brasil>>. Acesso em: 15 set. 2018.

OLIVEIRA, Aristeu de; ROMÃO, Valdo. **Manual do terceiro setor e instituições religiosas: trabalhista, previdenciária, contábil e financeira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522466795/pageid/0>>. Acesso em: 08 set. 2018.

OLIVEIRA FILHO, Petrônio Fagundes de. **Epidemiologia e bioestatística: fundamentos para a leitura crítica**. 1. Ed. Rubio, 2015.

PAES, José Eduardo Sabo. **Fundações, associações e entidades de interesse social**. 9. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2017. Disponível em: <[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788530977368/epubcfi/6/2\[;vnd.vst.idref=html0\]!/4/2/2@0:0.00](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788530977368/epubcfi/6/2[;vnd.vst.idref=html0]!/4/2/2@0:0.00)>. Acesso em: 08 set. 2018.

PAES, José Eduardo Sabo; MAGALHÃES, Juliana Aparecida. **Terceiro setor e tributação**. Vol. 7. Rio de Janeiro: Forense, 2014. Disponível em: <[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/978-85-309-5909-8/epubcfi/6/2\[;vnd.vst.idref=cover\]!/4/2/2@0:31.0](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/978-85-309-5909-8/epubcfi/6/2[;vnd.vst.idref=cover]!/4/2/2@0:31.0)>. Acesso em: 08 set. 2018.

PALMEIRAS.COM. Disponível em: <<http://www.palmeiras.com.br/clube/balanco>>. Acesso em: 03 fev. 2019.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; BEGALLI, Glaucos Antonio. **Elaboração e análise das demonstrações financeiras**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597000740/pageid/0>>. Acesso em: 01 set. 2018.

PROCOPIO FILHO, José Vincenzo. **Apontamentos sobre o contrato de trabalho do atleta profissional de futebol**. 2018. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/66536/apontamentos-sobre-o-contrato-de-trabalho-do-atleta-profissional-de-futebol>>. Acesso em: 22 set. 2018.

RECEITA FEDERAL. **Instrução normativa nº. 247**, de 21 de setembro de 2002. Disponível em: <<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=15123>>. Acesso em: 08 set. 2018.

SANTOSFC.COM. Disponível em: <<https://www.santosfc.com.br/balancos-patrimoniais/>>. Acesso em: 03 fev. 2019.

SILVA, Alexandre Alcântara da. **Estrutura, análise e interpretação das demonstrações contábeis**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012897/cfi/6/2!/4/2/2@0:>>. Acesso em: 01 set. 2018.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da, MARION, José Carlos. **Manual de contabilidade para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522485017/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 30 mar. 2019.

SLOMSKI, Valmor, *et al.* **Contabilidade do terceiro setor**: uma abordagem operacional: aplicável às associações, fundações, partidos políticos e organizações religiosas. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522480166/pageid/0>>. Acesso em: 08 set. 2018.

SORRENTINO, Juliana. **Guia de estatística**: análise de correlação - parte 1. 2018. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/guia-estatistica-analise-correlacao/>>. Acesso em: 19 abr. 2019.

SPORTS VALUE. **Finanças dos clubes brasileiros**. 2018. Disponível em: <<http://www.sportsvalue.com.br/wp-content/uploads/2018/05/Sports-Value-Financas-Clubes-Brasileiros-Maio18.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2018.

VELLANI, Cássio Luiz. **Introdução à contabilidade**: uma visão integrada e conectada. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522485840/pageid/0>>. Acesso em: 01 set. 2018.

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A - Informações contábeis do Palmeiras	108
Apêndice B - Informações contábeis do Cruzeiro	109
Apêndice C - Informações contábeis do Grêmio	110
Apêndice D - Informações contábeis do Santos	111
Apêndice E - Informações contábeis do Atlético MG	112
Apêndice F - Informações contábeis do Corinthians	113
Apêndice G - Informações contábeis do Flamengo	114
Apêndice H - Informações contábeis do Botafogo	115
Apêndice I - Informações contábeis do Athletico PR	116
Apêndice J - Informações contábeis do Internacional	117
Apêndice K – Aproveitamento dos clubes de 2015 a 2017 nas partidas oficiais (1º ao 5º colocado do <i>ranking</i> da CBF de 2018)	118
Apêndice L – Aproveitamento dos clubes de 2015 a 2017 nas partidas oficiais (6º ao 10º colocado do <i>ranking</i> da CBF de 2018)	119
Apêndice M – Aproveitamento total dos clubes de 2015 a 2017 nas partidas oficiais (1º ao 5º colocado do <i>ranking</i> da CBF de 2018)	120
Apêndice N – Aproveitamento total dos clubes de 2015 a 2017 nas partidas oficiais (6º ao 10º colocado do <i>ranking</i> da CBF de 2018)	121

APÊNDICE A - INFORMAÇÕES CONTÁBEIS DO PALMEIRAS

*Milhares de R\$	2015	2016	2017
1 - Ativo circulante	42.857	97.557	77.011
2 - Estoques	86	-	-
3 - Ativo não circulante	301.642	378.368	507.259
4 - Ativo realizável a longo prazo	9.539	11.644	16.328
5 - Ativo total	344.499	475.925	584.270
6 - Passivo circulante	199.031	221.800	250.959
7 - Passivo não circulante	263.112	282.176	304.339
8 - Passivo total	462.143	503.976	555.298
9 - Patrimônio líquido	- 117.644	- 28.051	28.972
10 - Receita líquida	351.480	477.502	503.682
11 - Resultado operacional bruto	105.336	200.994	144.976
12 - Resultado líquido do exercício	10.561	89.593	57.023
LIQUIDEZ			
Corrente [1/6]	0,22	0,44	0,31
Seca [(1-2)/6]	0,21	0,44	0,31
Geral [(1+4)/8]	0,11	0,22	0,17
ENDIVIDAMENTO			
Quantidade de endividamento [8/5]	134%	106%	95%
Grau da dívida [9/8]	-25%	-6%	5%
Qualidade da dívida [6/8]	43%	44%	45%
RENTABILIDADE			
Giro do ativo [10/5]	1,02	1,00	0,86
TRI [12/5]	3%	19%	10%
TRPL [12/9]	-9%	-319%	197%
LUCRATIVIDADE			
Margem bruta [11/10]	30%	42%	29%
Margem líquida [12/10]	3%	19%	11%
Como o clube não separou custos e despesas na DRE, considerou-se como despesas operacionais as despesas gerais e administrativas para obter-se o resultado operacional bruto			

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE B - INFORMAÇÕES CONTÁBEIS DO CRUZEIRO

*Milhares de R\$	2015	2016	2017
1 - Ativo circulante	97.033	87.894	106.127
2 - <i>Estoques</i>	489	486	300
3 - Ativo não circulante	404.652	455.052	451.350
4 - <i>Ativo realizável a longo prazo</i>	82.672	90.869	96.915
5 - Ativo total	501.685	542.946	557.477
6 - Passivo circulante	204.444	246.460	265.121
7 - Passivo não circulante	265.220	295.396	309.702
8 - Passivo total	469.664	541.856	574.823
9 - Patrimônio líquido	32.021	1.090 -	17.346
10 - Receita líquida	343.896	231.518	332.796
11 - Resultado operacional bruto	21.065	22.803	73.644
12 - Resultado líquido do exercício	- 25.790	- 29.318	- 16.844
LIQUIDEZ			
Corrente [1/6]	0,47	0,36	0,40
Seca [(1-2)/6]	0,47	0,35	0,40
Geral [(1+4)/8]	0,38	0,33	0,35
ENDIVIDAMENTO			
Quantidade de endividamento [8/5]	94%	100%	103%
Grau da dívida [9/8]	7%	0%	-3%
Qualidade da dívida [6/8]	44%	45%	46%
RENTABILIDADE			
Giro do ativo [10/5]	0,69	0,43	0,60
TRI [12/5]	-5%	-5%	-3%
TRPL [12/9]	-81%	-2690%	97%
LUCRATIVIDADE			
Margem bruta [11/10]	6%	10%	22%
Margem líquida [12/10]	-7%	-13%	-5%

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE C - INFORMAÇÕES CONTÁBEIS DO GRÊMIO

*Milhares de R\$	2015	2016	2017
1 - Ativo circulante	29.079	33.938	60.971
2 - <i>Estoques</i>	2.528	2.734	4.460
3 - Ativo não circulante	298.462	290.545	264.689
4 - <i>Ativo realizável a longo prazo</i>	8.123	40.939	17.302
5 - Ativo total	327.541	324.483	325.660
6 - Passivo circulante	176.711	210.516	173.431
7 - Passivo não circulante	284.271	261.736	297.241
8 - Passivo total	460.982	472.252	470.672
9 - Patrimônio líquido	- 133.441	- 147.769	- 145.012
10 - Receita líquida	177.083	212.662	322.581
11 - Resultado operacional bruto	2.449	22.421	72.410
12 - Resultado líquido do exercício	- 37.555	35.327	2.757
LIQUIDEZ			
Corrente [1/6]	0,16	0,16	0,35
Seca [(1-2)/6]	0,15	0,15	0,33
Geral [(1+4)/8]	0,08	0,16	0,17
ENDIVIDAMENTO			
Quantidade de endividamento [8/5]	141%	146%	145%
Grau da dívida [9/8]	-29%	-31%	-31%
Qualidade da dívida [6/8]	38%	45%	37%
RENTABILIDADE			
Giro do ativo [10/5]	0,54	0,66	0,99
TRI [12/5]	-11%	11%	1%
TRPL [12/9]	28%	-24%	-2%
LUCRATIVIDADE			
Margem bruta [11/10]	1%	11%	22%
Margem líquida [12/10]	-21%	17%	1%

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE D - INFORMAÇÕES CONTÁBEIS DO SANTOS

*Milhares de R\$	2015	2016	2017
1 - Ativo circulante	12.324	18.470	15.763
2 - Estoques	-	-	-
3 - Ativo não circulante	140.133	160.027	161.551
4 - Ativo realizável a longo prazo	11.777	30.833	25.277
5 - Ativo total	152.457	178.497	177.314
6 - Passivo circulante	161.783	140.177	194.621
7 - Passivo não circulante	272.238	265.698	207.150
8 - Passivo total	434.021	405.875	401.771
9 - Patrimônio líquido	- 281.564 -	227.378 -	224.457
10 - Receita líquida	169.906	295.839	287.002
11 - Resultado operacional bruto	- 3.226	120.403	59.825
12 - Resultado líquido do exercício	- 78.190	54.186	2.921
LIQUIDEZ			
Corrente [1/6]	0,08	0,13	0,08
Seca [(1-2)/6]	0,08	0,13	0,08
Geral [(1+4)/8]	0,06	0,12	0,10
ENDIVIDAMENTO			
Quantidade de endividamento [8/5]	285%	227%	227%
Grau da dívida [9/8]	-65%	-56%	-56%
Qualidade da dívida [6/8]	37%	35%	48%
RENTABILIDADE			
Giro do ativo [10/5]	1,11	1,66	1,62
TRI [12/5]	-51%	30%	2%
TRPL [12/9]	28%	-24%	-1%
LUCRATIVIDADE			
Margem bruta [11/10]	-2%	41%	21%
Margem líquida [12/10]	-46%	18%	1%

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE E - INFORMAÇÕES CONTÁBEIS DO ATLÉTICO MG

*Milhares de R\$	2015	2016	2017
1 - Ativo circulante	31.139	36.333	31.713
2 - <i>Estoques</i>	728	629	1.613
3 - Ativo não circulante	734.978	768.993	709.695
4 - <i>Ativo realizável a longo prazo</i>	61.050	70.717	17.174
5 - Ativo total	766.117	805.326	741.408
6 - Passivo circulante	171.492	188.644	187.457
7 - Passivo não circulante	417.222	437.146	399.536
8 - Passivo total	588.714	625.790	586.993
9 - Patrimônio líquido	177.403	179.536	154.415
10 - Receita líquida	242.140	316.312	311.365
11 - Resultado operacional bruto	65.275	72.766	61.160
12 - Resultado líquido do exercício	- 11.909	2.132	- 25.121
LIQUIDEZ			
Corrente [1/6]	0,18	0,19	0,17
Seca [(1-2)/6]	0,18	0,19	0,16
Geral [(1+4)/8]	0,16	0,17	0,08
ENDIVIDAMENTO			
Quantidade de endividamento [8/5]	77%	78%	79%
Grau da dívida [9/8]	30%	29%	26%
Qualidade da dívida [6/8]	29%	30%	32%
RENTABILIDADE			
Giro do ativo [10/5]	0,32	0,39	0,42
TRI [12/5]	-2%	0%	-3%
TRPL [12/9]	-7%	1%	-16%
LUCRATIVIDADE			
Margem bruta [11/10]	27%	23%	20%
Margem líquida [12/10]	-5%	1%	-8%

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE F - INFORMAÇÕES CONTÁBEIS DO CORINTHIANS

*Milhares de R\$	2015	2016	2017
1 - Ativo circulante	221.632	183.555	189.397
2 - <i>Estoques</i>	253	978	1.028
3 - Ativo não circulante	1.130.068	753.557	736.688
4 - <i>Ativo realizável a longo prazo</i>	795.607	7.142	4.509
5 - Ativo total	1.351.700	937.112	926.085
6 - Passivo circulante	393.206	379.209	410.460
7 - Passivo não circulante	1.076.706	237.363	231.873
8 - Passivo total	1.469.912	616.572	642.333
9 - Patrimônio líquido	- 118.212	320.540	283.752
10 - Receita líquida	280.742	458.712	370.508
11 - Resultado operacional bruto	51.263	189.269	96.888
12 - Resultado líquido do exercício	- 97.084	31.014	- 35.108
LIQUIDEZ			
Corrente [1/6]	0,56	0,48	0,46
Seca [(1-2)/6]	0,56	0,48	0,46
Geral [(1+4)/8]	0,69	0,31	0,30
ENDIVIDAMENTO			
Quantidade de endividamento [8/5]	109%	66%	69%
Grau da dívida [9/8]	-8%	52%	44%
Qualidade da dívida [6/8]	27%	62%	64%
RENTABILIDADE			
Giro do ativo [10/5]	0,21	0,49	0,40
TRI [12/5]	-7%	3%	-4%
TRPL [12/9]	82%	10%	-12%
LUCRATIVIDADE			
Margem bruta [11/10]	18%	41%	26%
Margem líquida [12/10]	-35%	7%	-9%
Como o clube não separou custos e despesas na DRE, considerou-se como despesas operacionais os serviços de terceiros e as despesas gerais e administrativas para obter-se o resultado operacional bruto			

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE G - INFORMAÇÕES CONTÁBEIS DO FLAMENGO

*Milhares de R\$	2015	2016	2017
1 - Ativo circulante	84.494	45.615	62.312
2 - <i>Estoques</i>	1.077	688	1.167
3 - Ativo não circulante	366.877	413.181	536.041
4 - <i>Ativo realizável a longo prazo</i>	36.184	72.391	137.419
5 - Ativo total	451.371	458.796	598.353
6 - Passivo circulante	263.715	206.824	206.331
7 - Passivo não circulante	436.291	347.129	328.080
8 - Passivo total	700.006	553.953	534.411
9 - Patrimônio líquido	- 248.635	- 95.157	63.942
10 - Receita líquida	339.527	483.493	623.681
11 - Resultado operacional bruto	182.126	279.775	285.374
12 - Resultado líquido do exercício	130.450	153.478	159.099
LIQUIDEZ			
Corrente [1/6]	0,32	0,22	0,30
Seca [(1-2)/6]	0,32	0,22	0,30
Geral [(1+4)/8]	0,17	0,21	0,37
ENDIVIDAMENTO			
Quantidade de endividamento [8/5]	155%	121%	89%
Grau da dívida [9/8]	-36%	-17%	12%
Qualidade da dívida [6/8]	38%	37%	39%
RENTABILIDADE			
Giro do ativo [10/5]	0,75	1,05	1,04
TRI [12/5]	29%	33%	27%
TRPL [12/9]	-52%	-161%	249%
LUCRATIVIDADE			
Margem bruta [11/10]	54%	58%	46%
Margem líquida [12/10]	38%	32%	26%
Como o clube não separou custos e despesas na DRE, considerou-se como despesas operacionais os serviços de terceiros e outros custos e despesas para obter-se o resultado operacional bruto			

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE H - INFORMAÇÕES CONTÁBEIS DO BOTAFOGO

*Milhares de R\$	2015	2016	2017
1 - Ativo circulante	32.969	21.413	13.990
2 - <i>Estoques</i>	644	445	-
3 - Ativo não circulante	79.903	84.024	108.686
4 - <i>Ativo realizável a longo prazo</i>	30.632	23.497	26.403
5 - Ativo total	112.872	105.437	122.676
6 - Passivo circulante	238.905	232.398	186.764
7 - Passivo não circulante	555.267	563.582	573.082
8 - Passivo total	794.172	795.980	759.846
9 - Patrimônio líquido	- 681.300	- 690.543	- 637.170
10 - Receita líquida	115.317	152.578	269.559
11 - Resultado operacional bruto	39.060	52.083	153.039
12 - Resultado líquido do exercício	108.801	- 9.243	53.373
LIQUIDEZ			
Corrente [1/6]	0,14	0,09	0,07
Seca [(1-2)/6]	0,14	0,09	0,07
Geral [(1+4)/8]	0,08	0,06	0,05
ENDIVIDAMENTO			
Quantidade de endividamento [8/5]	704%	755%	619%
Grau da dívida [9/8]	-86%	-87%	-84%
Qualidade da dívida [6/8]	30%	29%	25%
RENTABILIDADE			
Giro do ativo [10/5]	1,02	1,45	2,20
TRI [12/5]	96%	-9%	44%
TRPL [12/9]	-16%	1%	-8%
LUCRATIVIDADE			
Margem bruta [11/10]	34%	34%	57%
Margem líquida [12/10]	94%	-6%	20%

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE I - INFORMAÇÕES CONTÁBEIS DO ATHETICO PR

*Milhares de R\$	2015	2016	2017
1 - Ativo circulante	140.421	111.067	81.975
2 - Estoques	1.161	1.831	3.395
3 - Ativo não circulante	802.216	961.389	876.135
4 - Ativo realizável a longo prazo	209.079	315.481	179.770
5 - Ativo total	942.637	1.072.456	958.110
6 - Passivo circulante	180.898	240.485	262.812
7 - Passivo não circulante	416.940	450.601	287.484
8 - Passivo total	597.838	691.086	550.296
9 - Patrimônio líquido	344.799	381.370	407.814
10 - Receita líquida	91.985	126.329	130.667
11 - Resultado operacional bruto	6.107	30.162	21.818
12 - Resultado líquido do exercício	45.829	36.571	26.444
LIQUIDEZ			
Corrente [1/6]	0,78	0,46	0,31
Seca [(1-2)/6]	0,77	0,45	0,30
Geral [(1+4)/8]	0,58	0,62	0,48
ENDIVIDAMENTO			
Quantidade de endividamento [8/5]	63%	64%	57%
Grau da dívida [9/8]	58%	55%	74%
Qualidade da dívida [6/8]	30%	35%	48%
RENTABILIDADE			
Giro do ativo [10/5]	0,10	0,12	0,14
TRI [12/5]	5%	3%	3%
TRPL [12/9]	13%	10%	6%
LUCRATIVIDADE			
Margem bruta [11/10]	7%	24%	17%
Margem líquida [12/10]	50%	29%	20%

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE J - INFORMAÇÕES CONTÁBEIS DO INTERNACIONAL

*Milhares de R\$	2015	2016	2017
1 - Ativo circulante	108.872	135.330	143.417
2 - <i>Estoques</i>	1.993	3.553	3.877
3 - Ativo não circulante	1.118.924	1.195.749	1.109.455
4 - <i>Ativo realizável a longo prazo</i>	57.634	125.818	62.083
5 - Ativo total	1.227.796	1.331.079	1.252.872
6 - Passivo circulante	250.837	310.054	362.491
7 - Passivo não circulante	566.559	611.624	543.548
8 - Passivo total	817.396	921.678	906.039
9 - Patrimônio líquido	410.400	409.401	346.833
10 - Receita líquida	224.124	266.861	228.012
11 - Resultado operacional bruto	64.098	96.722	14.638
12 - Resultado líquido do exercício	27.587	- 974	- 62.569
LIQUIDEZ			
Corrente [1/6]	0,43	0,44	0,40
Seca [(1-2)/6]	0,43	0,43	0,38
Geral [(1+4)/8]	0,20	0,28	0,23
ENDIVIDAMENTO			
Quantidade de endividamento [8/5]	67%	69%	72%
Grau da dívida [9/8]	50%	44%	38%
Qualidade da dívida [6/8]	31%	34%	40%
RENTABILIDADE			
Giro do ativo [10/5]	0,18	0,20	0,18
TRI [12/5]	2%	0%	-5%
TRPL [12/9]	7%	0%	-18%
LUCRATIVIDADE			
Margem bruta [11/10]	29%	36%	6%
Margem líquida [12/10]	12%	0%	-27%

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE K – APROVEITAMENTO DOS CLUBES DE 2015 A 2017 NAS PARTIDAS OFICIAIS (1º AO 5º COLOCADO DO RANKING DA CBF DE 2018)

PALMEIRAS		2015					2016					2017						
Competição	J	V	E	D	P	A	J	V	E	D	P	A	J	V	E	D	P	A
Brasileirão Série A	38	15	8	15	53	46%	38	24	8	6	80	70%	38	19	6	13	63	55%
Copa do Brasil	13	8	3	2	27	69%	4	1	1	2	4	33%	4	1	2	1	5	42%
Estadual	19	12	2	5	38	67%	17	8	4	5	28	55%	16	11	1	4	34	71%
Libertadores							6	2	2	2	8	44%	8	5	1	2	16	67%
TOTAL	70	35	13	22	118	56%	65	35	15	15	120	62%	66	36	10	20	118	60%

CRUZEIRO		2015					2016					2017						
Competição	J	V	E	D	P	A	J	V	E	D	P	A	J	V	E	D	P	A
Brasileirão Série A	38	15	10	13	55	48%	38	14	9	15	51	45%	38	15	12	11	57	50%
Copa do Brasil	2	0	0	2	0	0%	11	7	2	2	23	70%	14	7	5	2	26	62%
Estadual	13	7	4	2	25	64%	13	9	3	1	30	77%	15	9	5	1	32	71%
Libertadores	10	5	2	3	17	57%												
Sul Americana													2	1	0	1	3	50%
TOTAL	63	27	16	20	97	51%	62	30	14	18	104	56%	69	32	22	15	118	57%

GRÊMIO		2015					2016					2017						
Competição	J	V	E	D	P	A	J	V	E	D	P	A	J	V	E	D	P	A
Brasileirão Série A	38	20	8	10	68	60%	38	14	11	13	53	46%	38	18	8	12	62	54%
Copa do Brasil	9	6	2	1	20	74%	8	4	3	1	15	63%	6	5	0	1	15	83%
Estadual	20	11	5	4	38	63%	16	11	2	3	35	73%	15	6	7	2	25	56%
Libertadores							8	3	2	3	11	46%	14	10	2	2	32	76%
Mundial													2	1		1	3	50%
TOTAL	67	37	15	15	126	63%	70	32	18	20	114	54%	75	40	17	18	137	61%

SANTOS		2015					2016					2017						
Competição	J	V	E	D	P	A	J	V	E	D	P	A	J	V	E	D	P	A
Brasileirão Série A	38	16	10	12	58	51%	38	22	5	11	71	62%	38	17	12	9	63	55%
Copa do Brasil	12	10	0	2	30	83%	8	4	3	1	15	63%	4	3	0	1	9	75%
Estadual	19	13	4	2	43	75%	19	11	7	1	40	70%	14	8	1	5	25	60%
Libertadores													10	5	4	1	19	63%
TOTAL	69	39	14	16	131	63%	65	37	15	13	126	65%	66	33	17	16	116	59%

ATLÉTICO MG		2015					2016					2017						
Competição	J	V	E	D	P	A	J	V	E	D	P	A	J	V	E	D	P	A
Brasileirão Série A	38	21	6	11	69	61%	38	17	11	10	62	54%	38	14	12	12	54	47%
Copa do Brasil	2	0	1	1	1	17%	8	2	4	2	10	42%	4	2	0	2	6	50%
Estadual	15	9	3	3	30	67%	15	7	4	4	25	56%	15	11	4	0	37	82%
Libertadores	8	3	1	4	10	42%	10	6	2	2	20	67%	8	4	2	2	14	58%
TOTAL	63	33	11	19	110	58%	71	32	21	18	117	55%	65	31	18	16	111	57%

Legenda: J (jogos), V (vitórias), E (empates), D (derrotas), P (pontos), A (aproveitamento).

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE L – APROVEITAMENTO DOS CLUBES DE 2015 A 2017 NAS PARTIDAS OFICIAIS (6º AO 10º COLOCADO DO RANKING DA CBF DE 2018)

CORINTHIANS		2015						2016						2017					
Competição	J	V	E	D	P	A	J	V	E	D	P	A	J	V	E	D	P	A	
Brasileirão Série A	38	24	9	5	81	71%	38	15	10	13	55	48%	38	21	9	8	72	63%	
Copa do Brasil	2	0	0	2	0	0%	4	2	1	1	7	58%	6	2	0	4	6	33%	
Estadual	17	12	5	0	41	80%	17	12	3	2	39	76%	18	10	6	2	36	67%	
Libertadores	10	5	2	3	17	57%	8	4	3	1	15	63%							
Sul Americana													6	3	3	0	12	67%	
TOTAL	67	41	16	10	139	69%	67	33	17	17	116	58%	68	36	18	14	126	62%	

FLAMENGO		2015						2016						2017					
Competição	J	V	E	D	P	A	J	V	E	D	P	A	J	V	E	D	P	A	
Brasileirão Série A	38	15	4	19	49	43%	38	20	11	7	71	62%	38	15	11	12	56	49%	
Copa do Brasil	7	4	2	1	14	67%	4	1	0	3	3	25%	8	3	4	1	13	54%	
Estadual	17	11	4	2	37	73%	16	9	4	3	31	65%	17	12	5	0	41	80%	
Libertadores													6	3	0	3	9	50%	
Sul Americana							4	2	0	2	6	50%	8	4	3	1	15	63%	
TOTAL	62	30	10	22	100	54%	62	32	15	15	111	60%	77	37	23	17	134	58%	

BOTAFOGO		2015						2016						2017					
Competição	J	V	E	D	P	A	J	V	E	D	P	A	J	V	E	D	P	A	
Brasileirão Série A							38	17	8	13	59	52%	38	14	11	13	53	46%	
Brasileirão Série B	38	21	9	8	72	63%													
Copa do Brasil	6	3	2	1	11	61%	8	4	2	2	14	58%	6	2	2	2	8	44%	
Estadual	19	12	3	4	39	68%	17	11	4	2	37	73%	14	7	2	5	23	55%	
Libertadores													14	7	3	4	24	57%	
TOTAL	63	36	14	13	122	65%	63	32	14	17	110	58%	72	30	18	24	108	50%	

ATLÉTICO PR		2015						2016						2017					
Competição	J	V	E	D	P	A	J	V	E	D	P	A	J	V	E	D	P	A	
Brasileirão Série A	38	14	9	15	51	45%	38	17	6	15	57	50%	38	14	9	15	51	45%	
Copa do Brasil	4	1	2	1	5	42%	8	3	4	1	13	54%	4	1	1	2	4	33%	
Estadual	17	7	3	7	24	47%	17	8	5	4	29	57%	17	4	8	5	20	39%	
Libertadores													12	5	2	5	17	47%	
Sul Americana	6	4	1	1	13	72%													
TOTAL	65	26	15	24	93	48%	63	28	15	20	99	52%	71	24	20	27	92	43%	

INTERNACIONAL		2015						2016						2017					
Competição	J	V	E	D	P	A	J	V	E	D	P	A	J	V	E	D	P	A	
Brasileirão Série A	38	17	9	12	60	53%	38	11	10	17	43	38%							
Brasileirão Série B													38	20	11	7	71	62%	
Copa do Brasil	4	2	1	1	7	58%	6	2	1	3	7	39%	9	5	3	1	18	67%	
Estadual	20	12	7	1	43	72%	18	11	6	1	39	72%	17	6	7	4	25	49%	
Libertadores	12	7	2	3	23	64%													
TOTAL	74	38	19	17	133	60%	62	24	17	21	89	48%	64	31	21	12	114	59%	

Legenda: J (jogos), V (vitórias), E (empates), D (derrotas), P (pontos), A (aproveitamento).

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE M – APROVEITAMENTO TOTAL DOS CLUBES DE 2015 A 2017 NAS PARTIDAS OFICIAIS (1º AO 5º COLOCADO DO RANKING DA CBF DE 2018)

PALMEIRAS		TOTAL DE 2015 A 2017					
Competição	J	V	E	D	P	A	
Brasileirão Série A	114	58	22	34	196	57%	
Copa do Brasil	21	10	6	5	36	57%	
Estadual	52	31	7	14	100	64%	
Libertadores	14	7	3	4	24	57%	
TOTAL	201	106	38	57	356	59%	

CRUZEIRO		TOTAL DE 2015 A 2017					
Competição	J	V	E	D	P	A	
Brasileirão Série A	114	44	31	39	163	48%	
Copa do Brasil	27	14	7	6	49	60%	
Estadual	41	25	12	4	87	71%	
Libertadores	10	5	2	3	17	57%	
Sul Americana	2	1	0	1	3	50%	
TOTAL	194	89	52	53	319	55%	

GRÊMIO		TOTAL DE 2015 A 2017					
Competição	J	V	E	D	P	A	
Brasileirão Série A	114	52	27	35	183	54%	
Copa do Brasil	23	15	5	3	50	72%	
Estadual	51	28	14	9	98	64%	
Libertadores	22	13	4	5	43	65%	
Mundial	2	1	0	1	3	50%	
TOTAL	212	109	50	53	377	59%	

SANTOS		TOTAL DE 2015 A 2017					
Competição	J	V	E	D	P	A	
Brasileirão Série A	114	55	27	32	192	56%	
Copa do Brasil	24	17	3	4	54	75%	
Estadual	52	32	12	8	108	69%	
Libertadores	10	5	4	1	19	63%	
TOTAL	200	109	46	45	373	62%	

ATLÉTICO MG		TOTAL DE 2015 A 2017					
Competição	J	V	E	D	P	A	
Brasileirão Série A	114	52	29	33	185	54%	
Copa do Brasil	14	4	5	5	17	40%	
Estadual	45	27	11	7	92	68%	
Libertadores	26	13	5	8	44	56%	
TOTAL	199	96	50	53	338	57%	

Legenda: J (jogos), V (vitórias), E (empates), D (derrotas), P (pontos), A (aproveitamento).

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE N – APROVEITAMENTO TOTAL DOS CLUBES DE 2015 A 2017 NAS PARTIDAS OFICIAIS (6º AO 10º COLOCADO DO RANKING DA CBF DE 2018)

CORINTHIANS		TOTAL DE 2015 A 2017					
Competição	J	V	E	D	P	A	
Brasileirão Série A	114	60	28	26	208	61%	
Copa do Brasil	12	4	1	7	13	36%	
Estadual	52	34	14	4	116	74%	
Libertadores	18	9	5	4	32	59%	
Sul Americana	6	3	3	0	12	67%	
TOTAL	202	110	51	41	381	63%	

FLAMENGO		TOTAL DE 2015 A 2017					
Competição	J	V	E	D	P	A	
Brasileirão Série A	114	50	26	38	176	51%	
Copa do Brasil	19	8	6	5	30	53%	
Estadual	50	32	13	5	109	73%	
Libertadores	6	3	0	3	9	50%	
Sul Americana	12	6	3	3	21	58%	
TOTAL	201	99	48	54	345	57%	

BOTAFOGO		TOTAL DE 2015 A 2017					
Competição	J	V	E	D	P	A	
Brasileirão Série A	76	31	19	26	112	49%	
Brasileirão Série B	38	21	9	8	72	63%	
Copa do Brasil	20	9	6	5	33	55%	
Estadual	50	30	9	11	99	66%	
Libertadores	14	7	3	4	24	57%	
TOTAL	198	98	46	54	340	57%	

ATLÉTICO PR		TOTAL DE 2015 A 2017					
Competição	J	V	E	D	P	A	
Brasileirão Série A	114	45	24	45	159	46%	
Copa do Brasil	16	5	7	4	22	46%	
Estadual	51	19	16	16	73	48%	
Libertadores	12	5	2	5	17	47%	
Sul Americana	6	4	1	1	13	72%	
TOTAL	199	78	50	71	284	48%	

INTERNACIONAL		TOTAL DE 2015 A 2017					
Competição	J	V	E	D	P	A	
Brasileirão Série A	76	28	19	29	103	45%	
Brasileirão Série B	38	20	11	7	71	62%	
Copa do Brasil	19	9	5	5	32	56%	
Estadual	55	29	20	6	107	65%	
Libertadores	12	7	2	3	23	64%	
TOTAL	200	93	57	50	336	56%	

Legenda: J (jogos), V (vitórias), E (empates), D (derrotas), P (pontos), A (aproveitamento).

Fonte: Dados da pesquisa.