

## A Contabilidade aplicada em clubes de futebol, com ênfase em ativos intangíveis: estudo a partir de publicações em periódicos de Ciências Contábeis ranqueados pela CAPES, no período de 2007 a 2015

Oscar Nogueira Araújo<sup>1</sup>  
Flávio José Dantas da Silva<sup>2</sup>

**Resumo:** A Contabilidade aplicada em clubes de futebol ganhou intenso destaque diante da consolidação do esporte como uma área de negócio. O fato traz à Ciência Contábil grande relevância no atendimento às exigências legais e auxílio aos gestores esportivos na tomada de decisão. Dessa maneira, surgem as seguintes questões: Quais são os aspectos singulares da Contabilidade aplicada em clubes de futebol? E, nesse contexto, por que os jogadores de futebol são classificados como ativos intangíveis? Em virtude de tais questionamentos, busca-se estudar a Contabilidade aplicada em clubes de futebol, com ênfase à classificação dos atletas como ativos intangíveis, a partir de publicações em periódicos de Ciências Contábeis ranqueados pela CAPES, no período de 2007 a 2015. O estudo foi de cunho bibliográfico e descritivo, com dados coletados em periódicos ranqueados com Qualis B1 a B4. Os resultados da pesquisa indicaram a pouca publicação sobre o tema e uma série de semelhanças de conteúdo e abordagem nos artigos encontrados. Verificou-se que a primeira questão de pesquisa é respondida pelas sete publicações encontradas, contudo a segunda indagação é apenas respondida por um dos artigos. Constatou-se também a ausência de publicação sobre a Contabilidade gerencial em clubes de futebol e que as discussões acadêmicas residem, em grande parte, na qualidade das demonstrações contábeis publicadas pelos clubes.

**Palavras-chave:** Contabilidade. Clubes de futebol. Intangível. Jogadores.

**Abstract:** The Accounting applied to soccer clubs gained intense prominence given the consolidation of the sport as a business area. This fact places great importance on Accounting when it comes to meeting the legal requirements and aiding sports managers in decision making. Hence, the following questions arise: what are the unique aspects of Accounting applied to soccer clubs? And, in that context, why are soccer players classified as intangible assets? Thus, the research had as objective to study the Accounting applied to soccer clubs, with emphasis on the classification of the athletes as intangible assets, with basis on publications in Accounting Sciences journals ranked by CAPES, in the period from 2007 to 2015. The study had a bibliographical and descriptive character, with data collected in periodicals ranked with Qualis B1 to B4. The results of the research indicated few publications on the subject and a series of similarities of content and approach in the articles found. It was verified that the first question of research is answered by the seven publications found, however the second question is only answered by one of the articles. It was also noticed that there is a lack of publication on Managerial Accounting in soccer clubs and that the academic discussions reside, to a large extent, in the quality of the financial statements published by the clubs.

**Keywords:** Accounting. Soccer clubs. Intangible. Players.

<sup>1</sup> Graduando em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB). E-mail: oscarnogueira93@hotmail.com

<sup>2</sup> Graduado em Ciências Contábeis pela Fundação Visconde de Cairu e especialista em Auditoria Fiscal Contábil pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Docente efetivo da UESB. E-mail: fladantas22@gmail.com

## 1 Introdução

A notoriedade do futebol, como modalidade esportiva, foi um dos principais fatores que fez com que o esporte se consolidasse também como uma área de negócio. Essa evolução trouxe uma maior importância social e econômica aos clubes de futebol, fomentando um maior destaque para a Contabilidade aplicada nestas entidades. Nesse sentido, Silva, Teixeira e Niyama (2009, p. 1) corroboram que “as discussões recentes na imprensa esportiva sobre a viabilidade financeira de alguns clubes, o elevado endividamento, a falta de controle financeiro e os problemas de governança corporativa alertam para a relevância da contabilidade para estas entidades”. A Contabilidade possui um papel imprescindível na transparência econômico-financeira dessas entidades bem como no auxílio à sua gestão.

O enfoque principal que ora se propõe é o estudo da Contabilidade aplicada em clubes de futebol, com ênfase à classificação dos atletas como ativos intangíveis, a partir de publicações em periódicos de Ciências Contábeis ranqueados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), no período de 2007 a 2015.

As atuais exigências legais por auditoria independente, a publicação de demonstrativos contábeis pelas entidades desportivas e a aprovação de normas contábeis específicas trouxeram destaque à Contabilidade aplicada aos clubes de futebol. Cumulativamente, a consolidação do futebol como um negócio trouxe a relevância de uma boa gestão e, conseqüentemente, de ferramentas que a auxiliem, como a Contabilidade. Desse modo, a pesquisa possui relevância profissional pela importância da Contabilidade para os clubes de futebol, tanto no atendimento às exigências legais, quanto no auxílio aos gestores na tomada de decisão. Como desdobramento, apreende-se a relevância acadêmica, com vistas à preparação de profissionais capacitados para o atendimento de tais demandas, mediante o estudo das peculiaridades da Contabilidade aplicada às entidades desportivas, por meio de pesquisas científicas. Por fim, o estudo possui significação para o pesquisador pela sua apreciação ao esporte e pelo aprofundamento num tema singular e contemporâneo na área contábil.

O presente artigo está estruturado em mais três tópicos. O primeiro caracteriza os clubes de futebol e o seu ramo de atuação, além de destacar as principais singularidades da aplicação da Contabilidade nessas entidades. O tópico três pormenoriza os elementos metodológicos utilizados para a execução da pesquisa e, em seguida, no quarto tópico, são apresentados os resultados e as discussões da investigação.

## 2 Referencial teórico

Esta seção discorrerá sobre a entidade clube de futebol e sobre a Contabilidade aplicada nessas organizações.

### 2.1 A entidade desportiva “clube de futebol”

As entidades desportivas são instituições que exploram profissionalmente as atividades desportivas, com ou sem finalidade lucrativa. Os clubes de futebol são exemplos dessas entidades, possuindo como objeto a exploração do futebol amador e profissional.

Atualmente, a maioria dos clubes brasileiros está constituída juridicamente como associações. De acordo com o art. 53 do Código Civil, “constituem-se as associações pela união de pessoas que

se organizem para fins não econômicos”. Contudo, a finalidade não econômica deste ente deve ser entendida de maneira restrita. Comenta Perruci (2006, apud CANI; MENEGHETTI, 2014) que a caracterização de atividade econômica não deve se limitar apenas à obtenção de lucro, mas também compreendida em relação à sua partilha entre os integrantes da pessoa jurídica. No caso dos clubes, o intuito principal é promover a prática desportiva, porém há a necessidade de se gerar lucro para que a organização continue desempenhando suas atividades. O resultado, portanto, é revertido para a própria entidade.

Ademais, paralela a esta forma jurídica, existem os clubes-empresa. “O clube-empresa é criado em dois processos de mudança, um gerenciamento empresarial e, em nível legal, com a transformação do clube em uma sociedade comercial” (MELO NETO, 1998, apud FERNANDES, 2000, p. 21-22). Assim, a mudança para um clube-empresa visa, com mais relevância, a implantação de conceitos empresariais mais sofisticados e de uma gestão profissional, transcendendo apenas o aspecto legal.

O modelo jurídico de associações ainda prevalece nos clubes brasileiros devido, principalmente, aos benefícios fiscais concedidos pela legislação tributária. Contudo, Nakamura (2015, p. 42, grifo nosso) destaca que “os clubes em geral passaram a adotar estruturas organizacionais mais equiparadas às grandes empresas, com maior profissionalização das áreas de *marketing* e finanças principalmente”. Tal estrutura será mais bem discutida em tópico específico.

É importante ressaltar que a popularidade do futebol e o seu envolvimento com paixões e valores sociais trouxeram a estas instituições uma característica inerente ao desenvolvimento das suas atividades, qual seja, a responsabilidade social. Smith e Westerbeek (2007, apud LARA, 2014, p. 3) fundamentam que “o esporte, principalmente o futebol, é uma ferramenta poderosa para o desenvolvimento de valores positivos entre seus praticantes”. Assim, os clubes de futebol também são caracterizados pela sua relevância social, à medida que fomentam a melhoria da saúde, a integração cultural, o respeito e a ética.

## *2.2 Estrutura organizacional dos clubes de futebol*

Os clubes de futebol necessitam de estruturas internas que possibilitem o bom desenvolvimento das suas atividades, conquanto, segundo Rezende (2008, p. 60), “A estrutura organizacional está relacionada com a formalização das responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais da organização”. Nesse quadro, a “estrutura organizacional” é compreendida como uma cadeia de relacionamentos que abrange funções e hierarquias no ambiente interno de uma entidade.

A estrutura organizacional de um clube de futebol pode variar de acordo com o seu porte, grau de organização empresarial e quantidade de recursos financeiros disponíveis. Além disso, de acordo com Nakamura (2015), devem ser consideradas as imposições legais e estatutárias. Dessa maneira, com o intuito de exemplificar como estas entidades se organizam internamente, será descrita a estrutura organizacional do Botafogo Futebol Clube (BFC), que possui estruturas básicas presentes na maioria dos clubes de futebol brasileiros.

O BFC está constituído juridicamente sob forma de associação e é gerido por três diretorias: Diretoria Executiva, Conselho Deliberativo e Conselho Fiscal. Segundo estudo empreendido por Bressan, Lucente e Louzada (2014), o Conselho Deliberativo analisa as ações praticadas pela gestão, enquanto que o Conselho Fiscal faz a análise das contas do clube. Ambos os Conselhos participam

de forma conjunta em reuniões. Em seu turno, a Diretoria Executiva, que abrange a maior parte dos funcionários do dia a dia do clube, é composta por departamentos funcionais. Os departamentos, em sua maioria, possuem gerentes, que estão subordinados ao Vice-Presidente e ao Presidente do clube, ambos eleitos.

O Quadro 1, esboçado na sequência, demonstra as funções de cada um desses departamentos; vejamos:

**Quadro 1** – Funções dos departamentos da Diretoria Executiva do Botafogo Futebol Clube

DEPARTAMENTO	FUNÇÃO
Financeiro	Responsável pelos controles de fluxo de caixa, das contas bancárias do clube, das arrecadações e dos documentos fiscais, além do pagamento de salários.
Patrimônio	Responsável pela administração geral do estádio, através de manutenção, reformas, etc.
Futebol	Responsável pela operacionalização dos atletas, formação do elenco e regularização federativa dos atletas.
<i>Marketing</i>	Responsável pela relação com os meios de comunicação, pela edição de fotos e vídeos produzidos pelo clube, promoção de eventos, divulgação da imagem do clube, negociação de patrocínios e venda de produtos.
Jurídico	Responsável pela negociação e defesa de processos jurídicos do clube e confecção de contratos de publicidade, de imagem e profissionais de atletas.
Recursos Humanos	Responsável pelo treinamento e seleção de pessoal, coordenação do benefício do plano de saúde, pagamento de vale transporte e coordenação da folha de ponto.

Fonte: Bressan, Lucente e Louzada (2014). Organização própria (2016).

Com tais informações, depreende-se que o BFC possui uma “estrutura organizacional” bem definida, vinculada a um modelo com divisão de atividades e responsabilidades, que agrupa pessoas com diferentes especialidades e tarefas inerentes à entidade esportiva.

### 2.3 A consolidação do futebol como um negócio

Nota-se que o futebol evoluiu de um simples esporte recreativo para um grande negócio, assertiva que é comprovada pelas altas cifras envolvendo contratos de patrocínio, direitos de transmissão de jogos e transações de jogadores. Nesta perspectiva, os clubes de futebol constituem-se como grandes indústrias de entretenimento e de formação de atletas.

O futebol no Brasil, após a sua implantação por Charles Miller em 1894, esteve restrito apenas à elite nacional. A popularização do esporte ocorreu com a criação dos primeiros clubes de futebol e, principalmente, com o início da prática nos subúrbios das capitais.

Consoante mencionado por Rezende (2004), a cobrança de ingressos, no início do século XX, em partidas realizadas em São Paulo, e a contratação de jogadores da várzea foram os primeiros sinais de transição do esporte amador para o profissional.

A intensa apropriação popular e cultural do futebol no Brasil foram os fatores chaves para que o esporte se tornasse um espetáculo de massa. Helal e Gordon (2002, p. 44) explicam que o futebol se torna “metáfora poderosa, pois transcende os limites do campo acadêmico e intelectual (onde foi gerada), para se tornar uma ideologia amplamente difundida e absorvida pelo senso comum”. Em contraponto, tal fator possibilitou que o futebol também se tornasse um meio de alienação de grande parte da sociedade brasileira. De tal modo, o esporte, em muitos casos, ganha caráter

prioritário em relação a questões políticas, sociais e econômicas, situação experimentada à época da ditadura militar, ocasião em que o aludido esporte foi até mesmo utilizado como propaganda política. Hodiernamente não é diferente, vez que a mídia dá especial e intenso destaque aos jogos e campeonatos de futebol, especialmente em épocas de Copa do Mundo, notoriedade e ênfase que ofuscam intencionalmente decisões políticas e econômicas impopulares.

O gosto do brasileiro pelo futebol, que também influencia na adoção do futebol profissional, permite que se crie um grande interesse empresarial sobre o esporte, fomentando a sua exploração econômica. Dantas e Boente (2011, p. 77) afirmam que “o futebol começou a ser tratado como negócio a partir do momento que a televisão passou a exibir os jogos gratuitamente”. Consequentemente, a exposição gerada pela TV motivou a publicidade por meio de placas de empresas e produtos, anunciadas nos estádios, e, igualmente, a divulgação de marcas nos uniformes das equipes.

Ao longo dos anos, as fontes de recursos dos clubes foram se diversificando, incluindo o licenciamento de produtos, a venda de jogadores, o aluguel de estádio, os direitos de transmissão de jogos etc. Assim, outros setores da economia acabaram sendo fomentados, como as agências de *marketing*, as indústrias de vestuário e o jornalismo esportivo.

A transição do amadorismo para o futebol profissional trouxe a preocupação com o relacionamento entre agentes e instituições ligados à produção do espetáculo esportivo. Nesse sentido, lecionam Rezende, Dalmácio e Salgado (2010, p. 39), na obra *Contabilidade, Gestão e Governança*, afirmando que, *verbis*, “A ligação do torcedor ao clube é a essência do relacionamento desse negócio, pois é a partir desse relacionamento que surgem todos os outros clientes (TV, patrocinadores, etc.)”.

As empresas exploram o futebol por meio da paixão dos torcedores, utilizando-se, para tanto, da audiência em transmissão de jogos e programas esportivos, venda de uniformes das equipes, exploração da imagem dos atletas etc.

Nesse contexto, fomenta-se um verdadeiro “mercado” de jogadores de futebol, que, segundo Rezende (2004, p. 20), cria uma perspectiva em que “clubes, empresários e dirigentes buscam investir nesta atividade e realizam cada vez mais investimentos em escolinhas e centros de formação de atletas, com o objetivo de atender a demanda interna e externa dos clubes”. A formação de jogadores soluciona problemas operacionais e financeiros dos clubes, como quando há impossibilidade de contratação de jogadores para o elenco profissional e na correção de deficiências de caixa, por intermédio da venda de jovens atletas.

Os investidores lucram no mercado de jogadores de futebol à custa da renda auferida com os direitos econômicos. Segundo Filho (2008, p. 36, apud CRUZ; SANTOS; AZEVEDO, 2010, p. 63-64), os direitos econômicos consistem num “contrato no qual o clube cede a um investidor os benefícios econômicos futuros, condicionais e aleatórios derivados da venda dos direitos federativos de um desportista”. Dessa forma, o valor de transação dos direitos federativos de um jogador, isto é, da sua “licença” para jogar por um clube, é distribuído a partir da participação de cada ente nos direitos econômicos de um atleta.

#### *2.4 Evolução da legislação aplicada aos clubes de futebol*

O crescimento do futebol no Brasil e a conseqüente transição para o profissionalismo demandaram que o governo estabelecesse normas gerais que regulassem este esporte. De início, foi instituída a Lei nº 6.354/1976, a conhecida “Lei do Passe”, que, segundo Silva e Carvalho (2009, p.

98), *verbis*, “garantia aos clubes formadores de atletas a possibilidade de usufruir o direito sobre o futebol deste jogador”. O passe, como ficou conhecido este direito, restringia o atleta de se transferir para outro clube mesmo após o fim do seu contrato.

Regulando também o futebol brasileiro, foi publicada a Lei nº 8.672/1993, conhecida como “Lei Zico”. Segundo Silva e Carvalho (2009, p. 99), a grande novidade foi “a possibilidade dos clubes serem gerenciados por entidades com fins lucrativos e foi também o embrião da intenção do governo de transformar os clubes em empresas”. A lei não foi bem aceita pelos dirigentes dos clubes, pois eliminaria as vantagens fiscais possuídas pelos clubes.

A Lei Geral dos Desportos (Lei nº 9.615/1998), ou, simplesmente, “Lei Pelé”, revoga a “Lei Zico” e altera substancialmente a estrutura legal do futebol brasileiro. A “Lei Pelé”, num primeiro momento, obrigava os clubes a se tornarem empresas. A novidade, consoante entendimento de Silva e Carvalho (2009), visava diminuir os casos de corrupção envolvendo os dirigentes dos clubes.

Outra medida importante da “Lei Pelé” foi a substituição do passe pelos contratos de prestação de serviços. Afirma Rezende (2004, p. 24) que “os chamados ‘direitos liberatórios’ eliminam a figura do ‘passe’ e dão mais liberdade ao jogador para negociar o contrato”. Como resultado, o contrato pode ser rompido com o pagamento da multa rescisória e o vínculo entre atleta e clube é, então, findado. Ademais, a “Lei Pelé” legisla sobre os principais aspectos do futebol profissional, tornando-a o principal normativo do esporte atualmente.

A Lei 10.672/2003, conhecida como “Lei de Moralização do Futebol”, alterou a “Lei Pelé”, instituindo diretrizes para melhoria da gestão e da transparência financeira e administrativa dos clubes de futebol. Silva, Teixeira e Niyama (2009) ponderam que a aludida lei imputou às estas entidades a adoção de um modelo profissional e transparente, além de elaborar e publicar suas demonstrações financeiras na forma definida pela Lei nº 6.404/76 após auditoria independente.

A Lei 12.395/2011 também alterou a “Lei Pelé” e, entre outros aspectos, traz a atual obrigação para a elaboração e publicação de demonstrações contábeis pelos clubes de futebol; neste sentido, tem-se o art. 46-A, I da mencionada Lei:

I - elaborar suas demonstrações financeiras, separadamente por atividade econômica, de modo distinto das atividades recreativas e sociais, nos termos da lei e de acordo com os padrões e critérios estabelecidos pelo Conselho Federal de Contabilidade, e, após terem sido submetidas a auditoria independente, providenciar sua publicação, até o último dia útil do mês de abril do ano subsequente, por período não inferior a 3 (três) meses, em sítio eletrônico próprio e da respectiva entidade de administração ou liga desportiva; (Art. 46-A, Lei nº 9.615/98)

Assim, percebe-se a importância das demonstrações contábeis na evidenciação do patrimônio dos clubes, principalmente para investidores, governo e demais interessados no futebol. A Contabilidade, nesta perspectiva, é uma das ferramentas necessárias para a instrumentalização da transparência econômico-financeira destas entidades.

## 2.5 Contabilidade – uma visão geral

O estudo do patrimônio das entidades é o objeto da Ciência Contábil. Iudícibus et al. (2010) lecionam que a Contabilidade, na qualidade de ciência social aplicada, tem metodologia especialmente concebida para captar, registrar, acumular, resumir e interpretar os fenômenos que afetam as



situações patrimoniais, financeiras e econômicas de qualquer entidade. Em face de tais ensinamentos, pode-se afirmar que a Ciência Contábil objetiva precipuamente transformar os fatos que alteram o patrimônio das entidades em informações relevantes, confiáveis e tempestivas, para que os seus usuários as empreguem como elemento essencial na gestão dos negócios.

Os usuários da Contabilidade utilizam as informações contábeis para a tomada de decisão, interna ou externa, sendo que a distinção das necessidades e da relação para com a entidade desses usuários propicia a subdivisão da Contabilidade em gerencial e financeira. Segundo Garrison, Noreen e Brewer (2013, p. 2), *verbis*, “a diferença fundamental entre os dois tipos é que a financeira atende às necessidades de quem está fora da organização [...], enquanto que a gerencial atende às necessidades dos gerentes dentro da organização”. A subdivisão, portanto, segrega os utentes da Contabilidade em dois grandes grupos, internos e externos. A geração de informações contábeis para qualquer destes usuários demanda, entre outros aspectos, o correto entendimento das mutações sofridas pelo patrimônio das entidades.

No caso dos clubes de futebol, há uma série de particularidades na aplicação da Contabilidade, com maior relevância no tratamento contábil adotado aos direitos sobre jogadores de futebol. Além disso, a Contabilidade gerencial representa uma importante ferramenta no auxílio à gestão dos clubes, consoante mais adiante será abordado.

## *2.6 Contabilidade aplicada nos clubes de futebol*

A aplicação da Contabilidade em clubes de futebol requer, inicialmente, a compreensão de alguns termos específicos do mercado do futebol, a exemplo das expressões “cláusulas indenizatória e compensatória”, “luvas” e “direitos de imagem”.

Camargo (2011) afirma que, segundo a “Lei Pelé”, a “cláusula indenizatória” é o valor devido a uma entidade desportiva em razão de transferência ou retorno de um atleta, enquanto que a cláusula “compensatória” é o valor recebido pelo atleta em face de uma rescisão de contrato de trabalho sem justa causa. Estas cláusulas estão dispostas nos contratos desportivos e são reguladas pela “Lei Pelé”. De acordo com Carone (2010), as luvas representam uma remuneração feita ao atleta na assinatura do contrato em decorrência da sua exata capacidade técnica, ao passo que os direitos de imagem, formalizados por meio de contratos, representam um direito para a exploração da imagem de um jogador, como por exemplo, em campanhas publicitárias.

A norma contábil que trata especificamente das entidades desportivas é a Resolução do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) nº 1.429/2013, que aprovou a Interpretação Técnica Geral (ITG 2003) – Entidade Desportiva Profissional e substituiu a Resolução CFC nº 1.005/2004, que tratava do tema até o momento. O quadro dois, a seguir exibido, faz um resumo das principais orientações para registros e classificações contábeis trazidas pela ITG 2003; vejamos:

**Quadro 2** – Principais orientações para registros e classificações contábeis da ITG 2003 (continua)

TEMA	ORIENTAÇÃO
<b>ATLETAS DAS CATEGORIAS DE BASE</b>	Os gastos com formação de jogadores classificados como custos devem ser alocados em uma conta denominada “atletas em formação” (ativo intangível). Esta conta terá seu valor transferido para a rubrica “atletas formados” (ativo intangível) em razão da assinatura do contrato profissional. A formação de atletas deve ter, minimamente, o controle de composição de custos em base mensal, organizados por tipo (alojamento, alimentação, transporte, educação, vestuário, comissão técnica, etc.) e por categoria (infantil, juvenil e júnior).

(conclusão)

TEMA	ORIENTAÇÃO
<b>CONTRATOS DE JOGADORES</b>	Os direitos contratuais dos atletas registrados no ativo intangível devem ser amortizados conforme o prazo contratual.
<b>VALOR CONTÁBIL DOS ATLETAS</b>	Os valores líquidos contábeis dos <i>direitos profissionais</i> <sup>3</sup> de atletas, minimamente uma vez por ano e de preferência no encerramento do exercício social, devem ter sua possibilidade de recuperação econômico-financeira avaliada. Caso a recuperação, total ou parcial, não se realize, a perda por valor não recuperável deve ser reconhecida no resultado do exercício, suportada por documentação própria.
<b>NEGOCIAÇÃO DE ATLETAS</b>	A liberação de atletas por cláusula indenizatória e/ou <i>compensatória</i> <sup>4</sup> ou por cessão definitiva (venda) de direitos profissionais deve ser registrada como receita no período. No último caso, os custos ainda não amortizados dos atletas negociados devem ser levados ao resultado do exercício.
<b>CESSÃO TEMPORÁRIA</b>	A utilização de atletas mediante cessão temporária (empréstimo) deve ter os seus gastos registrados no resultado do período. Já na entidade cedente, há o registro como receita, quando aplicável.
<b>OUTRAS RECEITAS</b>	A arrecadação proveniente de bilheteria (parte destinada a entidade), de direitos de transmissão de jogos e <i>de imagem</i> <sup>5</sup> , de patrocínios, de publicidade, <i>de luvas</i> <sup>6</sup> e outras semelhantes devem ser registradas como receitas. Caso sejam recebidas antecipadamente, são classificadas como passivos.

Fonte: ITG (2003, grifo nosso). Organização própria (2016).

A norma contábil traz as principais particularidades na aplicação da Contabilidade em clubes de futebol, demonstrando o tratamento contábil adotado para os elementos específicos dessas entidades, como, por exemplo, a contratação, venda e empréstimo de jogadores e a formação de custo dos atletas das categorias de base.

O grande destaque é o ativo intangível, pois esta é a classificação contábil adotada para o registro dos direitos sobre jogadores de futebol. Para Rezende, Dalmácio e Salgado (2010, p. 41, grifo do autor), os jogadores “são considerados os *workforce*” dessas entidades, isto é, a sua principal matriz operacional, consumando que os direitos relacionados à exploração desses jogadores representem o principal ativo dos clubes de futebol.

Para a ITG (2003), por sua vez, o registro dos direitos sobre jogadores de futebol compõe especificamente o ativo intangível dos clubes de futebol, conforme depreende-se do excerto a seguir, *ipsis litteris*:

- (a) 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 este ativo e os custos correspondentes possam ser mensurados com confiabilidade; (b) os valores relativos aos direitos de imagem (ITG, 2003).

A norma, portanto, classifica como intangível os direitos profissionais e de imagem dos jogadores de futebol, cuja mensuração dos direitos profissionais é realizada por intermédio do custo.

<sup>3</sup> O direito profissional representa o contrato entre o clube e o atleta, no qual o último cede a utilização da sua capacidade técnica em jogar futebol para uma entidade desportiva.

<sup>4</sup> O termo “cláusula compensatória”, neste tópico da norma contábil, é utilizado para designar alguma disposição prevista em contrato desportivo que beneficie a entidade desportiva.

<sup>5</sup> Os direitos de imagem, neste tópico da norma contábil, refletem disposições contratuais em que o clube, por exemplo, cede o direito de imagem de um atleta para outra entidade, recebendo um valor por isso.

<sup>6</sup> O termo “luvas”, neste tópico da norma contábil, representa um valor recebido pela entidade desportiva, por exemplo, em virtude da assinatura de um determinado contrato.



Para atletas profissionais, ele é formado pelo custo total da contratação, e nos atletas das categorias de base, pelo custo individual de formação, incluído, se houverem, custos na assinatura do contrato profissional.

### *2.7 O direito profissional sobre jogadores de futebol como ativo intangível*

Como visto, a classificação contábil para os direitos profissionais sobre jogadores de futebol é a de ativo intangível. Nesse contexto, é importante compreender as características que remetem a esse tratamento contábil.

De início, é salutar justificar o enquadramento dos direitos sobre jogadores de futebol como “ativos”. O CPC 00 (2011), Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação do Relatório Contábil-Financeiro define ativo como “um recurso controlado pela entidade como resultado de eventos passados e do qual se espera que fluam futuros benefícios econômicos para a entidade”. Os jogadores colocam o seu talento à disposição (controle) dos clubes de futebol por meio da celebração de contratos (eventos passados). Portanto, não é o jogador que é registrado no patrimônio, mas o direito do clube em utilizar a capacidade técnica do atleta. Como resultado, a entidade espera que o talento de seus jogadores gere benefícios econômicos futuros, seja por intermédio do desempenho esportivo e/ou do incremento de receitas, como na venda de direitos econômicos e de uniformes, na arrecadação de bilheteria ou na celebração de contratos de patrocínio.

Por sua vez, o ativo intangível é conceituado como ativo não monetário identificável, sem substância física. Nos termos fixados pelo CPC 04 (2010), o ativo não monetário caracteriza-se pela sua não representação por dinheiro ou por direitos a serem recebidos em uma quantia fixa ou determinável de dinheiro. O critério da identificação, para efeitos de intangíveis, abrange a sua separação da entidade para possíveis transações. Além disso, o intangível deve ser resultado de direitos contratuais ou outros direitos legais, caracterizando a sua ausência de substância física.

Assim, o talento dos jogadores deve ser classificado como ativo intangível, justamente porque ele é posto à disposição do clube de futebol por meio de um contrato de prestação de serviços firmado entre o atleta e a entidade desportiva, e também por ser separável da entidade, propenso a transações. Também como elemento caracterizador está o fato dessa capacidade técnica não representar dinheiro ou direitos a serem recebidos em valores monetários, mas, essencialmente, um serviço a ser prestado pelo atleta.

### *2.8 A Contabilidade gerencial como instrumento de auxílio à gestão em clubes de futebol*

O *Institute of Management Accounting* (apud ATKINSON et al., 2011, p. 67) define a Contabilidade gerencial como “o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras usadas pela administração para planejar, avaliar e controlar dentro de uma empresa e assegurar uso apropriado e responsável de seus recursos”. Com base em tal demarcação, tem-se que a Contabilidade gerencial auxilia os gestores (usuários internos) nas atividades de planejamento, execução e controle da entidade, provendo-os de informações para a tomada de decisão.

A atuação da Contabilidade gerencial num clube de futebol se sustenta no profundo conhecimento sobre a organização e o seu mercado. Em relação ao mercado do futebol, aduzem Dantas e Boente (2011, p. 78):

Com os recursos oriundos dos vários tipos de receitas, [...] são contratados os jogadores e pagos os seus salários. Quanto maior o recurso gasto, maior é a probabilidade de contratação de grandes jogadores. Portanto, o ciclo se estabelece. Os recursos são investidos nos melhores jogadores possíveis para aquele montante destinado, com estes, o clube tem mais capacidade de conquistar títulos, e com estes títulos, passa a gerar mais recursos.

Logo, para os sistemas financeiro e contábil das instituições esportivas os jogadores possuem grande relevância em aspectos financeiros e operacionais. Para Rezende (2004), as decisões relativas a contratos desportivos envolvem compra, formação, permuta, empréstimo, venda e renegociação, e, em face do impacto financeiro decorrente de tal deliberação, os gestores executam a contratação, renovação ou dispensa de jogadores, mediante o estabelecimento de novas políticas para o clube, a exemplo da maior utilização dos atletas das categorias de base, do incremento e/ou diversificação de receitas, da redução de gastos ou da criação de novas estratégias de *marketing*. Portanto, o grande objetivo da gestão em clubes de futebol é conciliar os recursos e os gastos da entidade com um bom desempenho esportivo.

A existência de práticas não condizentes com uma administração eficiente, *v.g.*, a falta de uma gestão efetivamente profissional, a nomeação de cargos por lealdade política e a falta de conselhos com efetivo poder fiscalizador revelam uma série de fragilidades na gestão e na governança dos clubes brasileiros. À luz do entendimento de Nakamura (2015), essa falta de adoção de melhores práticas gerenciais e de governança impede que os clubes se tornem mais rentáveis no negócio futebol.

Nesse sentido, Aidar e Leoncini (2002, p. 109, apud MARQUES; COSTA, 2009, p. 120, grifo do autor) reiteram que “em um mercado de estreita relação entre receitas e *performance* e entre gastos com salários e *performance*, mas com frágil ligação entre lucros e *performance*, a diferença está na eficácia da administração”. Portanto, a eficácia da administração esportiva sustenta-se também a partir de sistemas de informações de auxílio ao processo de tomada de decisão, como a Contabilidade gerencial.

A importância da Contabilidade gerencial nos clubes de futebol reside na sua própria função de auxílio ao processo decisório. Rezende (2004) indica a existência de um fator psicológico-emocional que leva os gestores dos clubes a tomarem decisões considerando a emoção, em detrimento da racionalidade. Dessa forma, a Contabilidade gerencial tem a função de auxiliar, positiva e eficazmente, a tomada de decisão desse gestor, provendo-o de informações financeiras sobre os custos com atletas profissionais, com departamentos do clube e com a formação de atletas, as previsões e execução de receitas e despesas, a posição de endividamento, o fluxo de caixa, necessidade de financiamento etc. Portanto, a profissionalização da gestão em clubes de futebol passa inevitavelmente pela utilização de ferramentas gerenciais, como, por exemplo, a Contabilidade, de modo a promover a melhoria da saúde econômico-financeira dessas entidades e contribuir para a sua continuidade.

### 3 Metodologia

As pesquisas científicas requerem a utilização de métodos que propiciem a sua verificação e que comprovem a existência de critérios na sua execução. Segundo Gil (2011, p. 8), o método

científico consiste num “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”. De tal modo, depreende-se que a metodologia científica descreve quais caminhos foram utilizados para construir determinado conhecimento.

Sob o ponto de vista de seus objetivos, essa pesquisa classifica-se como descritiva. Neste tipo, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles, visando demonstrar as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis. A presente investigação descreveu e quantificou uma determinada população de artigos sobre a Contabilidade aplicada em clubes de futebol, com o intuito de verificar padrões, destacar aspectos relevantes e comparar os assuntos abordados com aqueles percorridos no referencial teórico deste artigo.

O delineamento de uma pesquisa consiste no seu planejamento em uma dimensão mais ampla, considerando, entre outros aspectos, o ambiente em que são coletados os dados e as formas de controle das variáveis envolvidas. Segundo Gil (2011), um desses delineamentos é a pesquisa bibliográfica, que é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos.

Nesta investigação, a pesquisa bibliográfica ocorreu em dois momentos. De início, a classificação é atribuída pela consulta a livros, artigos científicos, dissertações, leis e normativos contábeis, cujo intuito foi fundamentar o referencial teórico; num segundo instante, pela pesquisa de artigos que versam sobre a temática da Contabilidade aplicada em clubes de futebol, por meio de estudos publicados em periódicos de Ciências Contábeis ranqueados pela CAPES, no período de 2007 a 2015.

Na oportunidade, é conveniente esclarecer que a CAPES é uma fundação do Ministério da Educação que fomenta a pós-graduação *stricto sensu* no Brasil, por intermédio de um sistema de avaliação, que serve de instrumento para a busca de um padrão de excelência acadêmica. O Qualis é uma classificação da produção científica dos programas de pós-graduação, na qual se verifica a qualidade das publicações, por meio da primazia dos periódicos científicos em que estão publicadas. Desse modo, são atribuídos indicativos de qualidade (estratos), que vão desde o A1 (o mais alto), A2, B1, B2, B3, B4, B5, até o C (peso zero).

No presente estudo, a coleta de dados ocorreu em periódicos de Ciências Contábeis classificados pela CAPES com Qualis B1 a B4 e que possuíam publicações entre os anos de 2007 a 2015, mediante consulta às edições publicadas nos referidos períodos, disponibilizadas nos *sites* oficiais pesquisados. Buscou-se, inicialmente, artigos que discutissem sobre os clubes de futebol e, a partir da sua leitura e análise, foram selecionados os que tratassem especificamente sobre a Contabilidade aplicada em clubes de futebol, relativos à orientação para registros contábeis e/ou aplicação da Contabilidade gerencial nessas entidades. A escolha do período, entre os anos de 2007 a 2015, foi feita para que se pudesse ter uma abrangência maior, conquanto todos os periódicos incluídos na investigação possuíam publicações exatamente nesse lapso temporal e em todos os anos.

#### **4 Resultados e discussões de pesquisa**

Este tópico categoriza-se em três seções, cujos remates revelam e analisam as publicações encontradas nos periódicos pesquisados.

#### 4.1 Publicações encontradas nos periódicos pesquisados

A partir da metodologia supracitada, foram encontrados resultados em onze periódicos de Ciências Contábeis, quantificados e dispostos numa planilha de *Microsoft Excel*®. Desse modo, a partir desta planilha, foi construído o quadro três, que apresenta e caracteriza os periódicos pesquisados, bem como quantifica as publicações totais e específicas sobre a Contabilidade aplicada em clubes de futebol, no período de 2007 a 2015.

**Quadro 3** – Publicações sobre Contabilidade aplicada em clubes de futebol em periódicos de Ciências Contábeis

Número de identificação	Periódico	Estrato QUALIS	Publicações no período de 2007 a 2015		
			Total	Total de publicações sobre Contabilidade aplicada em clubes de futebol	Proporção entre as publicações sobre Contabilidade aplicada em clubes de futebol e o total de publicações do período (%)
1	Contabilidade Vista & Revista	B1	200	0	0,00%
2	Revista Contemporânea de Contabilidade	B1	168	0	0,00%
3	Revista de Contabilidade e Organizações	B1	188	1	0,53%
4	Revista Universo Contábil	B1	313	1	0,32%
5	Enfoque: Reflexão Contábil	B1	171	1	0,58%
6	Revista de Contabilidade e Administração da UNISINOS	B2	220	0	0,00%
7	Revista de Administração, Contabilidade e Economia	B3	206	0	0,00%
8	Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade	B3	178	2	1,12%
9	Sociedade, Contabilidade e Gestão	B3	185	0	0,00%
10	Contabilidade, Gestão e Governança	B4	187	1	0,53%
11	Pensar Contábil	B4	173	1	0,58%
<b>TOTAL</b>			2189	7	0,31%

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Com o estudo empreendido, constatou-se a pouca quantidade de publicações sobre o tema. O maior percentual encontrado (periódico 8) representa pouco mais de 1% em relação ao total

de publicações no período pesquisado. Consequentemente, a proporção, considerando todos os periódicos pesquisados, é de apenas 0,31%. Portanto, fica evidenciada a pouca exploração do tema em âmbito acadêmico, mesmo ele possuindo relevância no tocante a importância da Contabilidade gerencial como subsídio à gestão esportiva, às peculiaridades na aplicação da Contabilidade e à capacitação dos profissionais contábeis para o atendimento às demandas de mercado.

#### 4.2 Conteúdo das publicações encontradas

Os artigos encontrados nos periódicos pesquisados foram detalhados no quadro quatro a seguir, mediante informações que especificam o periódico, o ano de publicação, o título e os autores.

**Quadro 4** – Detalhamento das publicações sobre Contabilidade aplicada em clubes de futebol do quadro 3

Periódico	Número de identificação	Ano	Título	Autores
Revista de Contabilidade e Organizações	1	2009	Evidenciação e desempenho em organizações desportivas: um estudo empírico sobre clubes de futebol	José Antônio Felgueiras da Silva e Frederico Antônio Azevedo de Carvalho
Revista Universo Contábil	2	2011	Direito desportivo resultante da formação: evidência empírica nos clubes portugueses e brasileiros	Sérgio Nuno da Silva Ravara Almeida Cruz, Luís Lima Santos e Graça Maria do Carmo Azevedo
Enfoque: Reflexão Contábil	3	2014	<i>Disclosure</i> de ativo intangível: um estudo dos clubes de futebol brasileiros	Duílio Ulhôa Leite e Laura Edith Taboada Pinheiro
Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade	4	2010	Valorização do direito desportivo resultante da formação	Sérgio Nuno da Silva Ravara Almeida Cruz, Luís Lima Santos e Graça Maria do Carmo Azevedo
	5	2012	Uma análise da evidenciação dos direitos federativos nas demonstrações contábeis dos clubes de futebol brasileiros	Amaury José Rezende e Ricardo dos Santos Custódio
Contabilidade, Gestão e Governança	6	2010	Nível de <i>Disclosure</i> das Atividades Operacionais, Econômicas e Financeiras dos Clubes Brasileiros	Amaury José Rezende e Flavia Zóboli Dalmácio e André Luiz Salgado
Pensar Contábil	7	2007	Uma contribuição para a evidenciação do ativo intangível – atletas – dos clubes de futebol	Paulo Sérgio Siqueira Bastos, Roberto Miguel Pereira e Fernando Pereira Tostes

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

A partir da leitura e da análise dessas publicações, foi possível identificar uma série de semelhanças entre as mesmas, sendo possível agrupá-las de acordo com a temática abordada.

O grupo 1, formado pelos artigos 1, 5 e 6, tem como finalidade principal analisar o grau de evidenciação das demonstrações contábeis dos clubes de futebol. O grau de evidenciação, nos artigos 1 e 6, é medido por meio de um escore. Em relação à fundamentação teórica, o artigo 6 evidencia os aspectos econômicos e sociais do futebol, além de discutir o tratamento contábil adotado aos jogadores de futebol. Já o artigo 5, discute o contexto econômico dos clubes e cita algumas disposições da antiga norma contábil, enquanto que o artigo 1, além da norma contábil, explicita a legislação aplicável a publicação de demonstrações contábeis pelos clubes.

O grupo 2, que engloba os artigos 3 e 7, trata apenas sobre evidenciação de ativos intangíveis. Apesar de discorrerem sobre os intangíveis, eles não demonstram o porquê de esta ser a classificação

contábil dos atletas. São citados, como elementos referenciais, aspectos legislativos e pontos da antiga norma contábil.

Por fim, o grupo 3, formado pelos artigos 2 e 4, que têm autoria de acadêmicos portugueses, discute sobre a mensuração dos atletas das categorias de base. São percorridos elementos de formação do custo e comparados os critérios contábeis adotados pelos clubes de futebol do Brasil e de Portugal. Além das singularidades contábeis dos clubes de futebol, em ambos são percorridos, detalhadamente, o porquê de os direitos sobre atletas serem classificados como ativos, mas apenas na publicação 2 ocorre a explicação do enquadramento contábil como intangível. Os assuntos citados foram tratados em seções específicas deste artigo.

#### 4.3 *Análise das publicações encontradas*

Considerando as respostas apresentadas às questões problema da pesquisa durante a abordagem feita no referencial teórico deste artigo, a primeira questão da investigação, qual seja, “Quais são os aspectos singulares da Contabilidade aplicada em clubes de futebol?”, é respondida por todas as publicações elencadas, nas quais são minimamente citados aspectos singulares da aplicação da Contabilidade em clubes de futebol. Em seu turno, a segunda indagação, que investiga “Por que os jogadores de futebol são classificados como ativos intangíveis?”, é apenas respondida pelo artigo 2, no qual são explicados, detalhados e relacionados os elementos que remetem à classificação do direito sobre atleta, como um ativo intangível.

Cabe ressaltar que em nenhuma das publicações encontradas foi discutida a importância da Contabilidade como ferramenta gerencial de auxílio aos gestores dos clubes de futebol, assunto que foi objeto de análise em seção específica deste artigo. A propósito, aferiu-se que os elementos referenciais deste artigo contemplaram a grande maioria dos elementos discutidos nas publicações pesquisadas, inclusive adentrando na questão da Contabilidade gerencial, que não foi discutida em nenhum dos artigos encontrados.

Por fim, é salutar registrar que, chama a atenção, o fato dos artigos, basicamente, tratarem sobre aspectos relacionados às demonstrações contábeis. Como implicação, depreende-se que a preocupação acadêmica reside na discussão da qualidade das demonstrações contábeis publicadas pelos clubes de futebol, havendo, portanto, uma limitação em discutir outras temáticas relevantes e singulares da Contabilidade aplicada em clubes de futebol, como a formação de custo dos atletas da base, as necessidades de informações gerenciais dos gestores esportivos, as formas de mensuração dos atletas e a aplicação do teste de recuperabilidade (*impairment*) nos direitos sobre jogadores de futebol.

### **5 Considerações finais**

A partir da execução dessa pesquisa, mesmo diante da pouca publicação, ratificou-se a relevância da Contabilidade aplicada em clubes de futebol no tocante às suas peculiaridades e complexidades. Além disso, percebeu-se também a sua importância para os clubes de futebol no que se refere ao subsídio ao processo de tomada de decisão e à transparência econômico-financeira, por meio da publicação de demonstrações contábeis, e, igualmente, foi possível refletir sobre a dimensão desse esporte do ponto de vista econômico e social.



No presente estudo, o objetivo geral foi atendido por meio do estudo e pesquisa da Contabilidade aplicada em clubes de futebol em publicações de periódicos de Ciências Contábeis ranqueados pela CAPES no período de 2007 a 2015, conforme demonstrado nas seções de metodologia e resultados e discussões de pesquisa. Além disso, o estudo em fontes bibliográficas e eletrônicas possibilitou, no referencial teórico, a adução dos aspectos contábeis singulares em clubes de futebol, do mercado do futebol, da organização, legislação e gerenciamento dos clubes, de termos específicos relacionados ao esporte e da Contabilidade gerencial, esta última como ferramenta de auxílio aos gestores esportivos.

Em face dessas considerações, apura-se que poderão ser feitos, como forma de aprofundamento de alguns assuntos abordados neste artigo, estudos de caso sobre a influência da Contabilidade no processo de gestão nos clubes de futebol, como também pesquisas, com o intuito de aplicar metodologias de custo na mensuração dos direitos sobre jogadores de futebol.

### Referências

ATKINSON, Anthony A. et al. *Contabilidade gerencial*. Tradução: André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BRASIL. *Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. Institui Normas Gerais Sobre Desporto e dá outras providências*. Brasília, 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9615consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9615consol.htm)>. Acesso em: 20 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. *Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm)>. Acesso em: 13 jul. 2016.

BRESSAN, Pedro Ernesto Ruiz; LUCENTE, Adriano dos Reis; LOUZADA, Roberto. *Análise da estrutura organizacional de um clube de futebol do interior paulista: o estudo do Botafogo Futebol Clube*. São Paulo: UNESP, 2014. Disponível em: <[http://www.fcav.unesp.br/Home/pesquisa/gesport-grupodeestudosepesquisasobregestaoesportiva/art\\_adm2014.pdf](http://www.fcav.unesp.br/Home/pesquisa/gesport-grupodeestudosepesquisasobregestaoesportiva/art_adm2014.pdf)>. Acesso em: 17 jul. 2016.

CAMARGO, Guilherme Pessoa Franco de. A cláusula indenizatória e compensatória desportiva x cláusula penal. *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, v. 14, n. 88, maio 2011. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=9504](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=9504)>. Acesso em: 20 jul. 2016.

CANI, Jonas Philipe; MENEGHETTI, Tarcísio. A transformação das associações desportivas em sociedades econômicas – os clubes empresas. *Revista Eletrônica de Iniciação Científica*, Itajaí: Centro de Ciências Sociais e Jurídicas da UNIVALI, v. 5, n. 1, p. 436-460, jan./mar. 2014.

CARONE, João Ulisses Riccio. *Aspectos contábeis nos clubes de futebol*. 2010. 123 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – PUC-SP, São Paulo, 2010.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. *CPC 00 (R1): estrutura conceitual para elaboração e divulgação do relatório contábil financeiro*. Brasília: CPC, 2011. Disponível em: <[http://static.cpc.mediagroup.com.br/Documentos/147\\_CPC00\\_R1.pdf](http://static.cpc.mediagroup.com.br/Documentos/147_CPC00_R1.pdf)>. Acesso em: 17 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. *CPC 04 (R1): ativo intangível*. Brasília: CPC, 2010. Disponível em: <[http://static.cpcmediagroup.com.br/Documentos/187\\_CPC\\_04\\_R1\\_rev08.pdf](http://static.cpcmediagroup.com.br/Documentos/187_CPC_04_R1_rev08.pdf)>. Acesso em: 17 jul. 2016.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). *ITG 2003: Entidade Desportiva Profissional*. Brasília: CFC, 2013.

CRUZ, Sérgio Nuno da Silva Ravara Almeida; SANTOS, Luís Lima; AZEVEDO, Graça Maria do Carmo. Valorização do direito desportivo resultante da formação. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, Brasília, v. 4, n. 1, p. 60-83, jan./abr. 2010.

DANTAS, Marke Geisy da Silva; BOENTE, Diego Rodrigues. Eficiência financeira e esportiva dos maiores clubes de futebol europeus utilizando a análise envoltória de dados. *Revista de Contabilidade e Organizações*, Ribeirão Preto, v. 5, n. 13, p. 75-90, set./dez. 2011.

FERNANDES, Luiz Fernando Framil. *A gestão dos clubes de futebol como clube-empresa: estratégias de negócios*. 2000. 134 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2832/000282018.pdf>>. Acesso em: 14 jul. 2016.

GARRISON, Ray H.; BREWER, Peter C.; NOREEN, Eric W. *Contabilidade gerencial*. Tradução de Christiane de Brito. 14. ed. São Paulo: Amgh Editora, 2013.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

HELAL, Ronaldo; GORDON, Cesar. A crise do futebol brasileiro: perspectivas para o século XXI. *Revista ECO-Pós*, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 37-55, dez. 2002.

IUDÍCIBUS, Sérgio de et al. *Contabilidade introdutória*. São Paulo: Atlas, 2010.

LARA, Felipe Ferreira de. Responsabilidade social corporativa no futebol do Brasil: estudos de caso com as equipes do Campeonato Brasileiro Série A. *Podium Sport, Leisure And Tourism Review*, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 1-11, jul./dez. 2014.

MARQUES, Daniel Siqueira Pitta; COSTA, André Lucirton. Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 118-130, abr. 2009.

NAKAMURA, Wilson Toshiro. Reflexões sobre a gestão de clubes de futebol no Brasil. *Journal Of Financial Innovation*, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 40-52, abr. 2015.

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

REZENDE, Amaury José. *Estudo sobre as decisões identificadas na gestão de contratos em clubes de futebol: o caso do Clube Atlético Paranaense*. 2004. 181 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

\_\_\_\_\_; DALMÁCIO, Flavia Zóboli; SALGADO, André Luiz. Nível de disclosure das atividades operacionais, econômicas e financeiras dos clubes brasileiros. *Contabilidade, Gestão e Governança*, Brasília, v. 13, n. 2, p. 36-50, maio/ago. 2010.

REZENDE, Denis Alcides. *Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para a elaboração do projeto de plano de negócios*. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SILVA, César Augusto Tibúrcio; TEIXEIRA, Higor de Medeiros; NIYAMA, Jorge Katsumi. Evidenciação contábil em entidades desportivas: uma análise dos clubes de futebol brasileiros. In: CONGRESSO USP CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 9., 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: USP, 2009.

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