



**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
**CIÊNCIAS CONTÁBEIS**



GABRIEL GUILLANDE FANTINEL  
GUSTAVO EDUARDO DA ROCHA BIBIANO

**ANÁLISE DA EFICIÊNCIA LEGISLATIVA, ESPORTIVA E  
FINANCEIRA DOS CLUBES DO CAMPEONATO BRASILEIRO DA  
SÉRIE A DE 2016**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**PATO BRANCO**

**2017**

**GABRIEL GUILLANDE FANTINEL  
GUSTAVO EDUARDO DA ROCHA BIBIANO**

**ANÁLISE DA EFICIÊNCIA LEGISLATIVA, ESPORTIVA E  
FINANCEIRA DOS CLUBES DO CAMPEONATO BRASILEIRO DA  
SÉRIE A DE 2016**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis do Departamento de Ciências Contábeis, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Eliandro Schvirck.

**PATO BRANCO  
2017**



Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Campus Pato Branco



Curso de Ciências Contábeis  
**Coordenação de Trabalho de Conclusão de Curso**

### **TERMO DE APROVAÇÃO**

Titulo do Trabalho de Conclusão de Curso

**Análise da eficiência legislativa, esportiva e financeira dos clubes do campeonato brasileiro da série A de 2016**

Nome do Aluno: **Guillande Fantinel e Gustavo Eduardo Da Rocha Bibiano**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi apresentado às 19 horas, no dia 24 de outubro de 2017 como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Ciências Contábeis, do Departamento de Ciências Contábeis - DACON, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Os candidatos foram arguidos pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho\_\_\_\_\_.

(aprovado, aprovado com restrições, ou reprovado).

\_\_\_\_\_  
Prof. Eliandro Schvirck

Orientador

\_\_\_\_\_  
Prof. Marivânia Rufato da Silva  
Avaliador - UTFPR

\_\_\_\_\_  
Prof. Sandro Cesar Bortoluzzi  
Avaliador UTFPR

**O termo assinado encontra-se na coordenação do curso.**

## AGRADECIMENTO

É difícil colocar em um breve texto todas as palavras que usaríamos para agradecer cada pessoa e cada situação que nos fizeram traçar nossas curtas vidas até o presente momento. Feliz é a pessoa que sabe agradecer por cada passo, e nós, diante desse passo importante, somos gratos pela oportunidade que nos foi concedida para a realização deste trabalho.

Eu, Gabriel, agradeço aos meus avôs, Telmir e Rosa, diante de tantas situações que existiram, me adotaram como um filho e me fizeram ser uma pessoa melhor. Agradeço minha mãe, que apesar de não estar no meu dia-a-dia, nunca deixou de estar no meu lado. E por fim, agradeço (*in memoriam*) ao meu tio, Ronald, o qual, infelizmente, não esteve comigo nesta caminhada, mas graças aos seus ensinamentos, consegui chegar até aqui. Deixo registrado aqui todo meu respeito e agradecimento por essa pessoa, pois não tive tempo de dizer isso pessoalmente.

Agradeço a Barbara Thays por todo seu apoio, atenção e companheirismo que mesmo não sendo um estudo da sua área, desdobrou-se para ajudar como pode neste trabalho.

Eu, Gustavo, agradeço aos meus pais, André e Marcilene e aos meus irmãos Annye, Guilherme e Anna Laura, por todo o amor, incentivo e apoio momentos difíceis que apesar da distância, sempre estiveram presente em meus dias.

Somos gratos ao nosso orientador Eliandro que acreditou e apoiou esse projeto que foge um pouco dos padrões aplicados no curso de Ciências Contábeis de Pato Branco e também, por todo o tempo e aprendizado que dedicou a nos ajudar durante as primeiras idéias no ano passado até o último dia para a entrega deste trabalho.

Agradecemos ao Professor Abdinardo que mesmo Contábeis não sendo o seu Departamento, se mostrou disposto a nos ajudar e auxiliar para que pudéssemos incrementar o trabalho com seu conhecimento repassado. E também, agradecemos a todos os professores do Departamento de Ciências Contábeis da UTFPR de Pato Branco.

Agradecemos a todas as pessoas que acreditaram em nós e estiveram ao nosso lado nesse período, principalmente aos nossos amigos Paulo, Rafael, Andrei, Cezar, Leonardo e Éverton, o grupo PKDV, o qual não deu sossego aos professores

durante esses 4 anos, mas fizeram da dificuldade das aulas, uma forma mais divertida de estudar.

E finalmente agradecemos a Deus, por nos proporcionar a vida, a saúde e ao destino, por unir essa amizade que começou através de uma partida de futebol em 2014 e hoje encerra o ciclo mais importante das nossas vidas, realizando um trabalho sobre este esporte que está em nossas rotinas e assim permanecerá. Inclusive, a rivalidade ficou comprovada que só existe no gramado, pois aqui, torcedores de Santos e Corinthians se uniram para buscar uma conquista maior.

## RESUMO

GUILLANDE, Gabriel Fantinel; BIBIANO, Gustavo Eduardo da Rocha. **Análise da Eficiência Legislativa, Esportiva e Financeira dos Clubes do Campeonato Brasileiro da Série A de 2016.** 2017. 94. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2017.

O futebol é um esporte que possui bastante destaque no mundo devido à proporção que tem dentro e fora dos gramados. Por conta disso e por envolver grandes quantias de dinheiro, é necessário que haja um acompanhamento detalhado das demonstrações contábeis dos clubes de futebol. Isso é possível por conta da Lei 10.672/03, que obriga os clubes a publicarem suas demonstrações, fazendo destes resultados, públicos. Esse acesso aos resultados faz com que os torcedores possam observar o quanto seu clube investe em jogadores, arrecadação com jogos, gastos com a manutenção do clube e por fim, o quanto ele obtém no final do exercício. Com esse acesso às informações e também buscando uma forma de avaliar se a movimentação financeira de um clube resulta em bom desempenho no gramado, este estudo visa avaliar a eficiência legislativa, esportiva e financeira dos 20 clubes que disputaram o Campeonato Brasileiro da Série A de 2016. Essa avaliação foi feita pelo cálculo das três eficiências, e após isso foi dada uma razão de 33,33% para que fosse possível mensurar qual o clube mais eficiente em relação à legislação, ao desempenho esportivo e em questões financeiras. Além disso, o método utilizado foi o da Análise Envoltória de Dados (DEA). Foram coletadas as demonstrações contábeis de 20 clubes Campeonato Brasileiro da Série A de 2016 (América – MG, Atlético – MG, Atlético – PR, Botafogo, Chapecoense, Corinthians, Coritiba, Cruzeiro, Figueirense, Flamengo, Fluminense, Grêmio, Internacional, Palmeiras, Ponte Preta, Santa Cruz, Santos, São Paulo, Sport e Vitória). Sendo assim, conclui-se que o clube que alcança a eficiência máxima dos índices estudados é o Clube de Regatas do Flamengo.

**Palavras-chave:** Análise Envoltória de Dados. Clubes de Futebol. Demonstrações. Desempenho. Eficiência.

## ABSTRACT

GUILLANDE, Gabriel Fantinel; BIBIANO, Gustavo Eduardo da Rocha. **Analysis of the Legislative, Sports and Finance Efficiency of the Clubs the Brazilian Championship of the Series A of 2016**. 2017. 94. Course Final Paper (Bachelor of Accounting Sciences) - Federal Technological University of Paraná. Pato Branco, 2017.

The soccer is a sport that has a lot of importance in the world due to the proportion that has inside and outside of the lawns. On behalf of this and to involve great amounts of money, is necessary that has a detailed accompaniment of the countable demonstrations of the soccer clubs. This is possible on behalf of Law 10,672/03, that it compels the clubs to publish its demonstrations, making public these results. This access to the results makes with that the supporters can observe how much its club invests in players, collection with games, spent with the maintenance of the club and finally, how much it obtains in the end of the exercise. Due to this access to the information and also searching one it forms to evaluate if the financial movement of a club results in good performance in the lawn, this study aims at to evaluate the legislative, sporting and financial efficiency of the 20 clubs that had disputed the Brazilian Championship of the Series, in 2016. This evaluation was made by calculates it of the three efficiencies, and after this was given a 33,33% reason so that it was possible to measure which club is most efficient in respect to legislation, to the sporting performance and in financial questions. In addition, the method used is the Data Envelopment Analysis (DEA). It was collected as accounting statements of 20 clubs Brazilian Championship Series A of 2016 (América - MG, Atletico - MG, Atletico - PR, Botafogo, Chapecoense, Corinthians, Coritiba, Cruzeiro, Figueirense, Flamengo, Fluminense, Grêmio, Internacional, Palmeiras, Ponte Preta, Santa Cruz, Santos, São Paulo, Sport and Vitória). Finally, it is concluded that the club that reaches the maximum economy of the indexes studied is the Clube de Regatas Flamengo.

**Keywords:** Data Envelopment Analysis. Soccer Clubs. Demonstrations. Performance. Efficiency.

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1: Apresentação dos Clubes</b> .....	41
<b>Tabela 2: Eficiência Legislativa</b> .....	48
<b>Tabela 3: Classificação dos Clubes no Campeonato Brasileiro 2016</b> .....	54
<b>Tabela 4: Índices de Despesas</b> .....	56
<b>Tabela 5: Índices de Ativo Intangível</b> .....	58
<b>Tabela 6: Cálculo da DEA 1</b> .....	60
<b>Tabela 7: Cálculo da DEA 2</b> .....	62
<b>Tabela 8: Cálculo Eficiência Esportiva</b> .....	63
<b>Tabela 9: DEA – Eficiência Financeira</b> .....	66
<b>Tabela 10: Maximização das Receitas</b> .....	68
<b>Tabela 11: Minimização das Despesas</b> .....	71
<b>Tabela 12: Diferenças entre a Maximização e a Minimização</b> .....	72
<b>Tabela 13: Valores de Inputs e Output Atuais dos Clubes</b> .....	74
<b>Tabela 14: Relação entre Output sobre Input</b> .....	76
<b>Tabela 15: Resultados Propostos para Atingir a Eficiência</b> .....	77
<b>Tabela 16: Relação entre Input e Output Proposto</b> .....	78
<b>Tabela 17: Nível de Aplicação da Receita dos Clubes</b> .....	80
<b>Tabela 18: Cálculo Eficiência Total</b> .....	84



## **LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1: Formas de Evidenciação. ....</b>	<b>27</b>
<b>Quadro 2: Critérios de evidenciação conforme NBC T 10.13 e quesitos .....</b>	<b>47</b>
<b>Quadro 3: Conformidade com a NBC T 10.13 .....</b>	<b>48</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS

BA	Bahia
BCC	<i>Banker, Charnes e Cooper</i>
CBF	Confederação Brasileira de Futebol
CCR	<i>Charnes, Cooper e Rhodes</i>
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CRS	<i>Constant Returns of Scale</i>
DEA	<i>Data Envelopment Analysis</i>
DMU	<i>Decision Making Units</i>
ITG	Instrução Técnica Geral
MG	Minas Gerais
NBC T	Norma Brasileira de Contabilidade Técnica
PE	Pernambuco
PR	Paraná
RJ	Rio de Janeiro
RS	Rio Grande do Sul
SIAD	Sistema Integrado de Apoio à Decisão
SP	São Paulo

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1 Eficiência Legislativa</b> .....	<b>17</b>
2.1.1 Início Legislativo na Contabilidade Desportiva .....	18
2.1.2 Lei Zico, N° 8.672 de 1993.....	18
2.1.3 Lei 9.615 de 1998, ou Lei Pelé.....	19
2.1.4 A divulgação das Demonstrações através da Lei 10.672/2003. ....	21
2.1.5 A mudança da Contabilidade que abrangeu a Contabilidade Desportiva .....	22
2.1.6 Normas Brasileiras de Contabilidade: Dos Aspectos Contábeis Específicos.....	23
2.1.7 Normas Brasileiras de Contabilidade – Interpretação Técnica Geral 2003 – Entidade Desportiva Profissional .....	25
2.1.8 Estudos Anteriores.....	29
<b>2.2 Eficiência Financeira</b> .....	<b>30</b>
<b>2.3 Eficiência Esportiva</b> .....	<b>33</b>
2.3.1 Mercado do Futebol .....	33
2.3.2 Ativo Intangível .....	35
<b>2.4 Análise Envoltória De Dados – DEA</b> .....	<b>37</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>40</b>
<b>3.1 Índice de Despesa</b> .....	<b>43</b>
<b>3.2 Índice de Intangível</b> .....	<b>44</b>
<b>3.3 Eficiência Esportiva Final</b> .....	<b>44</b>
<b>3.4 Eficiência Financeira</b> .....	<b>44</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>46</b>
<b>4.1 Eficiência Legislativa</b> .....	<b>46</b>
<b>4.2 Cálculo Eficiência Esportiva</b> .....	<b>53</b>
4.2.1 Índice de Despesas .....	56
4.2.2. Índice do Ativo Intangível .....	58
4.2.3 DEA 1 – Despesas / Receita x Aproveitamento .....	60
4.2.4 Ativo Intangível / Ativo Total x Aproveitamento .....	61
4.2.5 Eficiência Esportiva.....	63
<b>4.3 Cálculo Eficiência Financeira</b> .....	<b>65</b>
4.3.1 Cálculo da DEA na Eficiência Financeira .....	65

4.3.2 Maximização das Receitas .....	68
4.3.3 Minimização das Despesas .....	70
4.3.4 Relação entre Output (Receita) e os Inputs (Despesa e Ativo) .....	73
<b>4.4 Eficiência Total.....</b>	<b>83</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>86</b>
<b>6 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>88</b>

## 1 INTRODUÇÃO

De todos os esportes, pode-se dizer que o futebol é o que mais atrai a atenção do público em todo o mundo. De certa forma, essa paixão está enraizada em grande parte da população.

Devido à grande movimentação de dinheiro nas contratações, contratos com patrocinadores, arrecadações de bilheterias e outras atividades, cria-se um questionamento sobre a normatização destas instituições.

No Brasil, conhecido mundialmente como o país do futebol, os clubes de tradições centenárias carregam consigo não só sua fama conquistada nos gramados, mas também em assuntos externos que tratam de onde vai parar esse investimento.

Sendo assim, a necessidade de evidenciação das demonstrações contábeis fez com que o futebol passasse por um processo de mudança ao longo dos anos. Antes tratado como um ramo de entretenimento com o único intuito de expandir a prática desportiva e sociocultural, hoje se tornou uma grande oportunidade de negócio(SILVA, TEIXEIRA, & NIYAMA, 2009) .

Desta forma, são diversos os interessados na situação financeira dos clubes de futebol. O exemplo disso está nas mídias esportivas, nos investidores e patrocinadores dos dirigentes e também, no público em geral, que poderão ter acesso às informações para avaliar o desempenho financeiro da sua equipe.

Nos últimos 20 anos, os clubes de futebol deixaram de ser simples organizações esportivas. Já que se tornaram grandes corporações com vultosas receitas advindas, principalmente, do incremento dos preços de ingressos, patrocínios diretos, transferências de jogadores, cotas, entre outras. (RIBEIRO & LIMA, 2012).

Entretanto, existe o fato de que o mercado do futebol é movido mais pelo lado da paixão do que o da razão, pois a maioria dos torcedores não se importa com os gastos e as arrecadações, e sim, com os títulos e as contratações de jogadores.

Ou seja, como confirma Pereira *et al.* (2004), a gestão estratégica do clube procura administrar de forma eficaz os recursos para obter a maximização das receitas e controle de custos simultaneamente à obtenção de título.

No “país do futebol” não seria diferente. Apesar da necessidade de demonstrar suas movimentações, muitos clubes não conseguem honrar seus compromissos financeiros. (SILVA & CARVALHO, 2009)

Desta maneira, várias legislações e normativas acerca do futebol brasileiro surgiram com o objetivo de sanar problemas desta natureza. Segundo Holanda, *et al.* a Lei nº8.672/1993, revogada pela Lei nº9.615/1998 que, por sua vez, foi alterada pela lei nº10.672/2003 e a Norma Brasileira de Contabilidade 10.13 (NBC 10.13) aprovada pela resolução emitida pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) nº1.005/2004, contribuíram significativamente para a organização e os procedimentos contábeis a serem observados e avaliados pelos clubes.

O surgimento da Lei 9.615, de 24 de março de 1998, conhecida popularmente como a Lei Pele, trouxe mudanças para as entidades desportivas de futebol. Já que essas passaram a ser reguladas pelas leis de mercado com as mesmas obrigações das demais empresas privadas. Isso fez com que os clubes passassem a se preocupar e buscassem uma conformidade com a legislação vigente.

Com a obrigação da apresentação das Demonstrações Contábeis de acordo com o artigo 47 da Lei Pelé, o Conselho Federal de Contabilidade, aprovou a norma para estabelecer critérios e procedimentos com o objetivo de dar uma diretriz para as entidades de prática desportiva do país, a NBC T 10.13.

Além disso, os clubes passaram a ter outras obrigações decorrentes dessa mudança, sendo uma delas a de apresentar suas demonstrações contábeis nos termos da lei e de acordo com os padrões e critérios estabelecidos pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), até o último dia útil do mês de abril do ano subsequente.

Em 2004, por meio da resolução 1.005, o Conselho Federal aprovou a NBC T 10.13 onde se estabeleceu critérios e procedimentos específicos de avaliação e registros contábeis e também para a estruturação das demonstrações contábeis das entidades de futebol profissional.

Dessa forma, a transparência por meio da divulgação de informações pode representar uma vantagem no modelo empresarial, ao auxiliar a decisão dos investidores e consumidores. (REZENDE & CUSTÓDIO, 2012)

Diante dessa necessidade de decisão, afirma-se que o conhecimento é fator primordial para que se possa tomar alguma atitude. Esse conhecimento se dá

através de informações e da forma pela qual elas são evidenciadas (OLIVEIRA A. M., 1998).

Após várias alterações no mercado futebolístico brasileiro provocado por mudanças nas legislações vigentes e nas alterações mercadológicas envolvendo parcerias entre empresas privadas e entidades desportivas, surge a necessidade de avaliar o desempenho das gestões dos clubes. (DANTAS & BOENTE, 2012)

Os clubes de futebol são considerados um tipo de negócio especial em decorrência da necessidade de atingir, simultaneamente, dois objetivos distintos: o êxito esportivo e bom desempenho financeiro. (GÚZMAN I. , 2006)

Considerando o pensamento de Gúzman e complementando com Hass (2003), os clubes de futebol têm sua sobrevivência atrelada com a obtenção do êxito financeiro que conseqüentemente, está relacionada com o êxito esportivo. Com as conquistas de títulos e resultados positivos, os clubes têm um crescimento notório no aumento da sua renda através de bilheterias, licenciamentos, direitos de transmissões de jogos, entre outros.

Desta forma, no meio esportivo é possível analisar a eficiência produtiva dos clubes durante uma temporada, de acordo com a capacidade de gerar resultados dentro e fora de campo. (GÚZMAN & MORROW, 2007)

Dentro de campo, numa referência direta a qualidade dos atletas, da comissão técnica e do potencial esportivo que a equipe consegue produzir, verificados com base na colocação final da competição disputada, gols feitos, sofridos, entre outros. (KULIKOVA & GOSHUNOVA, 2013)

Fora de campo, os parâmetros são as ações realizadas pela gestão do clube, como a popularidade do clube, o interesse, da mídia e de patrocinadores, que resultam na quantidade de recursos financeiros obtidos. (HASS, 2003)

Diante disso, apresenta-se a seguinte pergunta de pesquisa: Qual a eficiência financeira, legislativa e esportiva dos clubes integrantes do Campeonato Brasileiro Série A de 2016?

Com o objetivo definido: Medir a eficiência financeira, legislativa e esportiva dos clubes de futebol dos clubes integrantes do Campeonato Brasileiro.

Trazendo como objetivos específicos tratados nesta pesquisa:

- *Investigar e medir se a eficiência legislativa dos clubes de futebol do Campeonato Brasileiro Série A de 2016 estão de acordo com as normas vigentes.*

- *Explorar como são apresentadas às informações contábeis divulgadas pelos Clubes Brasileiro da Série A de 2016.*
- *Analisar a eficiência esportiva dos Clubes Brasileiros da Série A de 2016.*
- *Analisar e Medir a Eficiência Financeira dos Clubes Integrantes da Série A de 2016.*
- *Investigar como as questões legislativas, esportivas e financeiras estão relacionadas com o desempenho do clube.*
- *Investigar e Medir qual o clube mais eficiente do Campeonato Brasileiro da Série A de 2016.*

Tendo em vista a relevância econômica, cultura e social dos clubes de futebol, é necessário o acompanhamento dessas informações. Essa pesquisa corresponde aos vinte clubes de futebol profissional que participam do Campeonato Brasileiro Série A de 2016. Entretanto, as delimitações são dadas pelos clubes que não divulgam corretamente seus demonstrativos financeiros, muitas vezes não sendo detalhado de forma sucinta e não parametrizada.

Sendo assim, esse estudo se justifica na exploração dos reflexos da aplicabilidade da resolução das normas contábeis vigentes, resultados esportivos e nas demonstrações financeiras publicadas pelos Clubes Brasileiros da Série A de 2016. Assim, demonstrando qual seria a eficiência de um clube de futebol num todo e se o mesmo está seguindo as leis que lhe são impostas.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico apresentado serve de embasamento para o estudo que discorre sobre os seguintes temas: Eficiência Legislativa, onde essa se encontra as Legislações Vigentes, a Eficiência Esportiva, onde a mesma engloba a questão de mercado de futebol e ativo intangível, Eficiência Financeira, relatando sobre a gestão dos clubes e por fim, o tópico Análise Envoltória de Dados – *DEA*. Em relação aos Estudos Similares, cada tópico englobará os estudos que serviram de embasamento e auxiliaram no entendimento desta pesquisa.

### 2.1 Eficiência Legislativa

Neste primeiro item foram abordadas todas as legislações desportivas e as normas contábeis vigentes que são aplicadas nas entidades desportivas de futebol profissional. As leis que abrangem a contabilidade dos desportos tiveram diversas alterações conforme o mercado e a necessidade econômica e legislativa exigida. Dentre essas alterações, destacam-se algumas leis que foram importantes para tal mudança.

A Lei 3.199 de 1941 foi à primeira registrada que retrata a contabilidade esportiva. Em 1963, entra em vigor a Lei 6.354/76, conhecida como Lei do Passe. Após 30 anos, foi instituída a Lei 8.672/93, popularmente conhecida como Lei Zico. Sua revogação aconteceu em 1998, através da Lei 9.615, importante para o seguimento das Leis que focam na área esportiva.

Após essas alterações, na última década surgiram algumas revogações importantes para a contabilidade, a Lei 10.672 de 2003 e por último, a Lei 11.638 e a Lei 12.395, ambas de 2011.

É importante citar algumas Normas Contábeis que auxiliaram na regulamentação das entidades esportivas, entre elas estão a NBC 10.13 e a NBC – ITG 2003.

É necessário entender o contexto de como são as leis que regiram e regem a contabilidade esportiva para poder realizar uma análise verificando se os clubes de futebol estão seguindo as legislações que lhe são impostas.

### 2.1.1 Início Legislativo na Contabilidade Desportiva

Conforme Silva, Teixeira, & Niyama (2009) a primeira regulamentação desportiva ocorreu em 1941, com o decreto da lei N° 3.199 de 14 de Abril. A mesma institui a criação do Conselho Nacional de Desportos, destinado a orientar, fiscalizar e incentivar a prática dos desportos em todo o país. Proibia a organização e o funcionamento de entidades desportivas que vissem apenas os lucros e enquanto isso, o Estado regulamentava toda essa atividade desportiva (FIGUEIREDO & SANTOS). Esse foi o primeiro passo para regulamentarização das leis desportivas e o começo da profissionalização do futebol brasileiro.

Entretanto, como Silva & Carvalho (2009) enfatizam, as lei que impactaram o futebol brasileiro ocorreram após a Lei n° 6.354/76, com a Lei do Passe. Essa mesma dispunha da relação de trabalho do atleta profissional de futebol. Conforme o Art. 1° e 2°:

*Art. 1° Considera-se empregador a associação desportiva que, mediante qualquer modalidade de remuneração, se utilize dos serviços de atletas profissionais de futebol, na forma definida desta lei.*

*Art. 2° Considera-se empregado, para efeito desta Lei, o atleta que praticar futebol, sob a subordinação de empregador, como tal definido no Art 1° mediante remuneração e contrato, na forma do artigo seguinte.*

Resumidamente, de acordo com o Artigo 11, a Lei do Passe definiu passe como “a importância devida de um empregador a outro, pela cessão do atleta durante a vigência do contrato ou depois do seu término.” O vínculo entre atleta e clube não acabava após o término do contrato. Fazendo os clubes obterem amplos direitos sobre o passe dos atletas profissionais.

No ano de 1977, o Decreto n° 80.228 determinou controles mais severos na administração financeira das entidades desportivas, estabelecendo que a contabilidade fosse realizada de maneira autônoma no setor profissional da entidade, além da elaboração das Demonstrações Contábeis detalhadas em cada exercício. (ARAÚJO & BUESA, 2012)

### 2.1.2 Lei Zico, N° 8.672 de 1993.

Seguindo o pensamento de Araujo & Buesa (2012), “na década de 90 os clubes de futebol começaram a se profissionalizar e serem vistos como fonte de

riqueza e lucratividade para o país com participações e investimentos cada vez maiores do setor privado.”

A Lei Zico instituía que “os desportos abrangem as práticas os clubes formais e informais a obedecerem às normas gerais desta Lei, inspirado nos fundamentos constitucionais do Estado Democrático de Direito.” Essa criou o Sistema Federal do Desporto que visava promover e aprimorar as suas práticas.

Essa Lei teve como objetivo legislar sobre a participação do setor privado no esporte. Além disso, estabeleceu a atuação da Justiça Desportiva e possibilitou aos clubes transformarem-se em sociedades comerciais, com o objetivo de facilitar o investimento privado no esporte. (TOLEDO FILHO & SANTOS, 2010)

Essa nova lei visou “adaptar a legislação brasileira ao cenário esportivo mundial cada vez mais impulsionado pela participação e investimento do setor privado no esporte” (SILVA, TEIXEIRA, & NIYAMA, 2009).

Ferreira e Donato (2014) e Araújo e Buesa (2012) enaltecem que o referido ordenamento jurídico inovou na possibilidade de os clubes serem gerenciados por entidades com fins lucrativos e foi também a origem da intenção do governo de transformar clube em empresas.

De acordo com Perruci (2006), “a publicação da Lei Zico foi considerada um marco jurídico no tratamento dispensado às entidades de prática desportiva, pois rompeu com o alto grau de intervencionismo do Estado até então vigente, o que inibia os investimentos do setor privado no esporte.”

Entretanto, segundo Silva & Carvalho (2009), na época, esta normatização não foi bem aceita pelos dirigentes de clubes de futebol, visto que o enquadramento neste conceito eliminaria uma série de vantagens fiscais que os clubes possuíam. A Lei Zico foi revogada, cinco anos depois pela Lei 9.615 de 1998, conhecida como a Lei Geral sobre os Desportos, ou popularmente chamada de Lei Pelé.

### **2.1.3 Lei 9.615 de 1998, ou Lei Pelé.**

Na tentativa de aprimorar a Lei 8.672/93, tendo em vista a baixa aderência dos clubes à Lei Zico, surgiu com um impacto considerável na estrutura dos clubes de futebol, em especial a extinção do “passe livre”, impedindo que os clubes negociem dos direitos sobre seus ativos denominados atletas, o que reduziu sensivelmente a receita dos clubes. (FERREIRA & DONATO, 2014)

Conforme ressaltam Silva e Carvalho (2009), o passe não foi totalmente extinto naquele momento, assim, os clubes poderiam firmar contratos com jogadores por eles formados até a idade de 23 anos, momento em que o atleta adquiriria os direitos sobre seu passe, podendo firmar novos compromissos com qualquer outro clube.

Com a promulgação em 1998 da Lei 9.615 e de suas alterações e aprimoramentos no decorrer dos anos, o vínculo entre atletas profissionais e os clubes ficou limitado a contratos trabalhistas, contendo penas para algumas situações, conforme abordado no artigo 28, incluída pela Lei 12.395/2011.

A Lei Pelé também estabeleceu regras com relação aos atletas formados nas categorias de base dos clubes formadores, dando direito a estes a assinatura do primeiro contrato especial de trabalho desportivo dos atletas (ZAIA & FREY, 2014). Instituída em caráter impositivo, promovendo uma transparência nos processos esportivos e buscando uma adequação e mais concisa profissionalização a esse setor (OLIVEIRA, BIANCHI, & SOUZA, 2014).

Toledo Filho & Santos (2010), destacam que outro aspecto polêmico e importante tratado na Lei Pelé sendo esse, à obrigatoriedade dos clubes se transformarem em empresas comerciais, onde os clubes de futebol profissional passariam a ser regulado pelas leis do mercado. De acordo com o Proni (2000), referente a essa mudança:

Ao prescrever que as atividades relacionadas a competições de atletas profissionais seriam privativas de entidades constituídas sob a forma de sociedade comercial, na prática a legislação não dava muita escolha: ou os clubes de futebol se transformariam em empresas, ou passariam a gerir o departamento profissional nos moldes estabelecidos pelo Código Comercial (Ficando sujeitos a pagar os impostos de praxe e até a ter sua falência requerida) ou, em últimos casos, deixariam de participar de competições profissionais.

A lei também não deixou de mencionar a responsabilidade dos clubes de futebol profissional, das associações e das federações, conforme o artigo 27, redação dada pela Lei 10.672/2003. Especificamente sobre os administradores das entidades desportivas profissionais, conforme redação da Lei 12.395 de 2011, também esclarece que os mesmos respondem solidariamente e ilimitadamente pelos atos ilícitos praticados nos termos do Código Civil (Lei 9.615/98).

Com relação às Demonstrações Contábeis, os clubes também passaram a ter obrigação nos termos da Lei e de acordo com os padrões e critérios estabelecidos

pelo Conselho Federal de Contabilidade, até o último dia útil do mês de abril, do ano subsequente (LEI 9.615/1998).

A Lei 10.671 de 2003 dispõe sobre o Estatuto do torcedor e estabelece as normas de proteção dos direitos dos torcedores, equiparando-os a consumidores, cabendo inclusive, amparo nos órgãos de defesa do consumidor.

#### **2.1.4 A divulgação das Demonstrações através da Lei 10.672/2003.**

Essa nova característica dos clubes, com perfil empresa e prestação de contas à sociedade, impulsionou a criação da Lei 10.672 de 2003, que trouxe a obrigatoriedade da aprovação das contas em assembléia geral dos associados. Outro ponto a destacar foi à necessidade de publicar em jornais de grande circulação as demonstrações contábeis de cada período, devidamente aprovadas por auditores independentes. Por último, um dos pontos marcantes da Lei é a responsabilização dos dirigentes em caso da má administração.

A Lei nº 10.672/03 adicionou princípios contábeis a serem tratados pelas organizações, sendo mais importante para fins desse estudo a abordagem da transparência financeira e administrativa. Silva, Teixeira e Niyama (2009) dão ênfase à necessidade de conferir transparência à gestão das entidades de prática profissional nas demonstrações contábeis. A Lei imputou às entidades a responsabilidade de adotar o modelo profissional e transparente, para elaborar e publicar suas demonstrações financeiras na forma definida pela Lei nº 6.404 de 1976.

Segundo Brito, Aragaki & Ishikura (2005), com a obrigatoriedade de publicação de Demonstrações Contábeis de entidades desportivas, ficou evidente a falta de padronização de normas contábeis peculiares às atividades desportivas, visto que cada profissional contabilista dos clubes de futebol reconhecia uma maneira sua de mensuração e evidenciação dos eventos econômico-financeiros peculiares à atividade comprometendo a comparabilidade entre os balanços dos clubes.

Ferreira & Donato (2014) corroboram que apesar da existência de ordenamentos que determinem a obrigatoriedade de elaboração e publicação das Demonstrações Contábeis às entidades desportivas, ainda havia a necessidade de um normativo que tratasse especificamente da contabilidade para essas entidades.

Neste sentido, algumas mudanças importantes para contabilidade de desportos surgem no ano de 2004, como por exemplo, a publicação do Conselho Federal de Contabilidade. Esse que foi publicado em 17 de setembro de 2004, por meio da resolução nº 1.005/2004, assim aprovando a NBC T 10.13, que trata dos aspectos contábeis especificamente voltados para as entidades desportivas profissionais.

Conseqüentemente, o artigo 46-A, que trata desta obrigatoriedade, foi incluído na Lei 9.615/1998 por meio da Lei 10.672/2003. No entanto, a obrigatoriedade nos sítios eletrônicos dos próprios clubes e nas federações a que estiverem associados, das Demonstrações Contábeis veio com a redação da Lei 12.395 de 2011.

### **2.1.5 A mudança da Contabilidade que abrangeu a Contabilidade Desportiva**

Em 28 de Dezembro de 2007 foi promulgada a Lei nº 11.638/2007, que alterou, revogou e introduziu novos dispositivos à Lei das Sociedades por Ações. Esta Lei teve o objetivo de atualizar a Lei societária brasileira para possibilitar o processo de convergência das práticas contábeis adotadas no Brasil.

Segundo Toledo Filho & Santos, 2010, as mudanças trazidas pela Lei nº 11.638/2007 na seara futebolística, destacam-se:

- a) Substituição da demonstração das origens e aplicações de recursos pela demonstração dos fluxos de caixa;
- b) Criação do subgrupo de intangível, no ativo permanente;
- c) o uso de estimativas é requerido para contabilizar certos ativos, passivos e transações;
- d) Obrigatoriedade de análise periódica quanto à capacidade de recuperação dos valores registrados no ativo do clube (*"impairment"*);
- e) Avaliação e conclusão pela não necessidade de registro do Ajuste a Valor Presente – AVP, para os ativos e passivos de longo prazo e, de curto prazo quando aplicável.

Dessa forma, os diversos interessados na situação financeira dos clubes brasileiros, a exemplo da mídia esportiva, dos investidores/patrocinadores, dos dirigentes e dos próprios torcedores puderam então ter a informação para avaliar o desempenho da gestão de sua equipe. (REZENDE & CUSTÓDIO, 2012)

Silva & Carvalho (2009) ressaltam que, antes da Lei Pelé, os clubes de futebol nunca haviam prestado contas à sociedade, e, a partir da vigência desta lei, os clubes passaram de clubes sociais para clubes-empresas.

Além disso, os autores destacam que a Lei de Moralização do Futebol equipara os clubes de futebol às sociedades por ações no tocante à elaboração e

divulgação dos demonstrativos contábeis, além de que, tais demonstrativos devem ser auditados por auditores independentes.

### **2.1.6 Normas Brasileiras de Contabilidade: Dos Aspectos Contábeis Específicos**

O Conselho Federal de Contabilidade aprovou a NBC T 10.13 – Dos Aspectos Contábeis Específicos em Entidades Desportivas Profissionais, e assim definiu no item 10.13.1.1:

Esta norma estabelece critérios e procedimentos específicos de avaliação, de registros contábeis e de estruturação das demonstrações contábeis das entidades de futebol profissional e demais práticas profissionais, e aplica-se também às confederações, federações, clubes, ligas, sindicatos, associações, entidades controladas, coligadas e outras que, direta ou indiretamente, estejam ligadas a exploração da atividade desportiva profissional (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2004).

Esta norma estabeleceu quais os procedimentos e critérios a serem adotados subdivididos nos tópicos de registros contábeis, controles de gastos com formação de atletas, demonstrações contábeis e notas explicativas as demonstrações contábeis. Portanto, respeitando aos princípios contábeis e os adequando as organizações desportistas. (OLIVEIRA, BIANCHI, & SOUZA, 2014)

Os registros contábeis devem evidenciar as contas de receita, custos e despesas, segregando o desporto profissional das demais atividades esportivas, recreativas ou sociais, e serem efetuados de acordo com os Princípios Fundamentais de Contabilidade, em especial, o da Competência e o da Oportunidade (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2004).

O Princípio da Competência determina que os efeitos das transações e outros eventos sejam reconhecidos nos períodos a que se referem, independentemente do recebimento ou pagamento.

Portanto, os clubes devem escriturar os fatos contábeis e econômicos quando ocorrer o fato gerador do acerto da movimentação financeira. Já o Princípio da Oportunidade refere-se ao processo de mensuração e apresentação dos componentes patrimoniais para produzir informações íntegras e tempestivas (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 1993).

O Princípio da Oportunidade em seu parágrafo único retrata que:

A falta de integridade e tempestividade na produção e na divulgação da informação contábil pode ocasionar a perda de sua relevância, por isso é necessário ponderar a relação entre a oportunidade e a confiabilidade da informação (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 1993).

A partir desta resolução, cabe aos clubes dispor de controles sobre os gastos de formação profissional, como por exemplo: alojamento, alimentação, transporte, educação, vestuário, comissão técnica, etc.; os quais devem ser contabilizados mensalmente sob o regime de competência e subdivido entre as categorias infantil, juvenil e juniores (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2004).

E, também, confeccionar um relatório mensal evidenciando a apropriação dos gastos gerados no resultado e no imobilizado do clube. Além disso, as demonstrações contábeis devem ser elaboradas de acordo com a NBC T 3 quanto ao conceito, conteúdo, estrutura e nomenclatura das demonstrações contábeis simultaneamente atendendo as disposições específicas das Normas Brasileiras de Contabilidade. (OLIVEIRA, BIANCHI, & SOUZA, 2014)

As demonstrações devem ser complementadas pelas Notas Explicativas determinadas pela NBC T 6 – Da Divulgação das Demonstrações Contábeis, e quanto às contas específicas do setor desportista como gasto com a formação de atletas, composição dos direitos sobre os atletas profissionais, receitas obtidas, entre outros (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2004).

Em 2006, o Ministério do Esporte elaborou a Cartilha sobre a padronização das práticas contábeis em clubes de futebol, expressando que além das alterações impositivas provindas da Lei Pelé, “a Resolução nº 1005/2004 emanada do Conselho Federal de Contabilidade, trouxe alterações significativas quanto à forma de contabilização desses eventos peculiares ao futebol e até então adotada pelos clubes”. Neste ato foi realizada uma reunião com os responsáveis pela contabilidade dos principais times para que o Conselho Federal de Contabilidade explicasse os detalhes da resolução (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2006).

As Normas Brasileiras de Contabilidade, através da NBC T 10.13, aprovada por meio da resolução nº 1.005/2004 do CFC, vêm a estabelecer critérios e procedimentos específicos à avaliação, de registros contábeis e de estruturação das demonstrações contábeis das entidades de futebol profissional e demais práticas desportivas profissionais, e aplica-se também às federações, clubes, ligas, sindicatos, associações, entidades controladas, coligadas e outras que direta ou indiretamente, estejam ligadas à exploração da atividade desportiva profissional. (NORMAS BRASILEIRAS DE CONTABILIDADE, 2013)

Ferreira e Donato (2014) ressaltam que a Resolução CFC nº 1.005/2004 (NBC T 10.13) foi relevante ao estabelecer critérios e procedimentos específicos de



avaliação de registros contábeis e de estruturação das Demonstrações Contábeis das entidades de futebol profissional e demais práticas desportivas.

Ainda conforme as Normas Brasileiras de Contabilidade (2013), a NBC T 10.13, se aplica às entidades desportivas profissionais princípios da Contabilidade, bem como as Normas Brasileiras de Contabilidade, suas interpretações e comunicados técnicos, editados pelo Conselho Federal de Contabilidade.

Com relação aos registros contábeis a NBC T 10.13 (2013), explana que devem “evidenciar as contas de receitas, custos e despesas, segregando o desporto profissional das demais esportivas, recreativas ou sociais, e serem efetuados de acordo com os Princípios Contabilidade, em especial, o da Competência e o da Oportunidade”.

Com relação às Demonstrações Contábeis, a NBC T 10.13, explica que devem ser preparadas de acordo com a NBC T 3 – Conceito, Conteúdo, Estrutura e Nomenclatura a acolher as disposições específicas das Normas Brasileiras de Contabilidade quanto à nomenclatura das contas.

### **2.1.7 Normas Brasileiras de Contabilidade – Interpretação Técnica Geral 2003 – Entidade Desportiva Profissional**

O Conselho Federal de Contabilidade dispõe da Interpretação Técnica Geral (ITG) para esclarecer a aplicação das Normas Brasileiras de Contabilidade, definindo regras e procedimentos para setores específicos, sem alterar a substância dessas normas. (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2011). A resolução do CFC N° 1.429 de 25 de Janeiro de 2013 é destinada para as entidades desportivas profissionais e tem como objetivo estabelecer critérios e procedimentos específicos de avaliação, de registros contábeis e de estruturação das demonstrações contábeis das entidades de futebol profissional e demais entidades desportivas profissionais (RESOLUÇÃO CFC N° 1.429, 2013). E aplica-se também a outras que, direta ou indiretamente, estejam ligadas à exploração da atividade desportiva profissional e não profissional. Essa resolução revogou a Resolução CFC nº 1.005/04 e aplica-se aos exercícios iniciados a partir de 1º de janeiro de 2013 (FERREIRA & DONATO, 2014).

Esta resolução revogou a anterior, alterando algumas interpretações da norma NBC T 10.13, sendo a principal, referente à classificação dos valores gastos com os atletas em formação.

Sintetizou a NBC 10.13 e aperfeiçoou a determinação anterior em uma forma mais sucinta e direta, entre os procedimentos previstos pela nova norma está obrigação de manter a escrituração contábil referentes à atividade esportivos profissionais separados das demais contas patrimoniais e de resultado, e a composição do intangível da empresa passa a incluir os valores relativos aos contratos de atletas e os direitos de imagem (CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE)

Na resolução que foi revogada, o mesmo deveria ser registrado no ativo imobilizado e na norma NBC ITG 2003, passou a ser registrado no Ativo Intangível da entidade desportiva. Como os ativos intangíveis nesse segmento são significativos, a principal contribuição da NBC ITG 2003, para usuários das informações contábeis foi que o registro de atletas profissionais e em formação e assuntos diretamente relacionados, como ativo intangível, evidenciam a natureza específica de operação (SEGAL, PRADO, & SILVA, 2015)

No Ativo Intangível, além do registro dos valores gastos com os atletas em formação, a entidade também deve registrar a aquisição e renovação dos contratos dos atletas, incluindo luvas, desde que, sejam esperados benefícios econômicos atribuíveis a este ativo e os custos possam ser mensurados com confiabilidade. Os valores que não tiverem ligação com a formação do atleta devem ser registrados diretamente nas despesas (NBC ITG 2003. 2013).

Ainda de acordo com a NBC ITG 2003, quando a ocasião em que for realizada a assinatura do contrato profissional dos atletas em formação, os valores gastos registrados na contabilidade no Ativo Intangível, deverão ser reclassificados para Atletas Formados, que devem ser amortizados de acordo com o período do contrato. (ZAIA & FREY, 2014)

Com relação ao controle dos gastos com formação de atletas, a NBC ITG 2003, esclarece que esse controle deve ser suportado pela composição dos gastos diretamente relacionados com a formação de cada atleta com base mensal e pelo regime de competência, dividida em três categorias, sendo a infantil, a juvenil e a Junior. Os valores gastos também devem ser repartidos em tipos, sendo de

alojamento, alimentação, transporte, educação, vestuário, comissão técnica, entre outros. (ZAIA & FREY, 2014)

As receitas de bilheteria, direito de transmissão e de imagem, patrocínio, publicidade, luvas e outras assemelhadas, de acordo com a ITG 2003, devem registradas em contas específicas conforme o princípio da competência e quando forem recebidas em contas específicas conforme o princípio da competência e quando forem recebidas antecipadamente, no passivo circulante se for de curto prazo e no passivo não circulante quando forem de longo prazo, dependendo apenas do prazo da realização da receita. (ZAIA & FREY, 2014)

Sobre as Demonstrações Contábeis, a ITG 2003, obriga que os clubes apresentem o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado, a Demonstração do Resultado Abrangente, a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, a Demonstração dos Fluxos de Caixa e Notas Explicativas.

Segatto & Silva (2015) dizem que o termo de evidenciação está relacionado à divulgação, sendo que há várias formas de realizar a evidenciação: forma e apresentação das demonstrações contábeis; informações, notas explicativas; demonstrativos e quadros suplementares; comentários do auditor e relatório da administração.

Conforme demonstrado no Quadro 1. Iudícibus (2009) explica que o Brasil prevalece à ideia de que evidenciação é quase sinônimo de notas explicativas, quando, no entanto, a evidenciação está contida nos próprios relatórios formais como Balanço Patrimonial, Demonstrações de Resultado do Exercício e as demais demonstrações exigidas por Lei.

#### **Quadro 1: Formas de Evidenciação.**

Formas de Evidenciação	Objetivos
1. Forma e Apresentação das Demonstrações Contábeis	Deve conter a maior quantidade de evidenciação. A colocação de demonstrações em uma forma ou ordem melhora a sua interpretação ajudando a melhorar a evidência.
2. Informação entre parênteses	Apresentam maiores esclarecimentos sobre um título de um grupo ou um critério de avaliação utilizado. Por serem feitos entre parênteses essas explicações devem ser curtas.

Formas de Evidenciação	Objetivos
3. Notas explicativas	A finalidade é evidenciar informação que não pode ser apresentada ao longo dos demonstrativos contábeis. Podem ser utilizadas também, para apresentar dados quantitativos detalhados.
4. Demonstrativos e quadros suplementares.	Podem apresentar detalhes de itens dos demonstrativos tradicionais, mas que não possuem coerência com o texto em si.
5. Comentários do auditor	Serve como fonte adicional de <i>disclosure</i> , para a informação relevante por vários métodos contábeis diversos, efeitos relevantes por termos mudados de um princípio geralmente aceito para outro, diferença de opinião entre o auditor e o cliente, em relação aos métodos contábeis utilizados nos relatórios
6. Relatório da administração	Demonstra informações de caráter não financeiro que afetam a operação da empresa.

Fonte: Adaptado de Ludicibus (2009)

Em Notas Explicativas, a norma ITG 2003, esclarece que a mesma deve conter no mínimo as seguintes informações:

- A) Os gastos com a formação de atletas, registrados no Ativo Intangível, e o valor amortizado constante do resultado do exercício;
- B) Composição dos direitos sobre os atletas, registrados no Ativo Intangível, segregados o valor do gasto da amortização;
- C) Receitas obtidas, por atleta, e os seus correspondentes gastos com a negociação e a liberação, devendo ser divulgados os percentuais de participação da entidade na negociação;
- D) O total de atletas vinculados à entidade na data base das demonstrações contábeis, contemplando o percentual de direito econômico individual de cada atleta ou a inexistência de direito econômico;
- E) Valores de direitos e obrigações com entidades estrangeiras;
- F) Direitos e Obrigações contratuais não passíveis de registro contábil em relação à atividade desportiva;
- G) Contingências ativas e passivas de natureza tributária, previdenciária, trabalhista, cíveis e assemelhadas, de acordo com a NBC TG 25 – Provisões, passivos Contingentes e Ativos Contingentes; e
- H) Seguro contratados para os atletas profissionais e para os demais ativos da entidade.

A evidenciação, segundo Dantas (2013), significa não apenas divulgar, mas divulgar com qualidade, oportunidade e clareza, visto que a transparência pretendida com as demonstrações somente é possível quando a instituição divulga informações qualitativas e quantitativas que possibilitem aos usuários formar uma compreensão das atividades desenvolvidas e dos seus riscos, observando os aspectos de tempestividade, detalhamento e relevâncias necessárias.

### 2.1.8 Estudos Anteriores

São vários os trabalhos que auxiliam o desenvolvimento deste estudo, apesar da dificuldade em encontrar artigos sobre os referidos assuntos, muito desses trabalhos são base para estudos futuros. Um estudo importante para auxiliar em relação a evidenciação das demonstrações contábeis é o de Zaia & Frey (2014). Foi realizado um estudo em nível estadual com os clubes integrantes do Campeonato Catarinense 2012.

O autor buscou analisar e comparar o nível das Demonstrações Contábeis apresentadas pelos clubes, realizando uma análise estadual, bem como verificar o grau de conformidade das demonstrações contábeis.

Para alcançar o resultado, esse estudo utilizou as demonstrações divulgadas pelos clubes e o modelo de análise adaptado de Souza (2013), com itens abordados na norma NBC T 10.13, sendo realizado em seis clubes que apresentaram suas demonstrações relativas ao ano de 2012, que são: Avaí, Criciúma, Hermann Aichinger, Figueirense, Joinville e Metropolitano.

Concluiu-se que, enquanto há clubes próximos da conformidade às exigências da norma, há outros que estão bem abaixo do cumprimento das mesmas, sendo necessária mais atenção e responsabilidade dos gestores esportivos desses clubes.

Outro estudo importante para auxiliar em relação a evidenciação das demonstrações contábeis é o de Souza (2013). Foi realizado um estudo em nível nacional sendo limitado aos 40 clubes participantes da Série A e B do Campeonato Brasileiro de 2011. Desse total foi feita uma amostra dos 24 clubes com as maiores receitas, de acordo com os balanços publicados.

A pesquisa também fez uma análise em nível regional sobre a conformidade dos clubes em relação à NBC T 10.13, sendo que os melhores resultados apresentados foram para a Região Sul e Sudeste do país. Na região Nordeste o resultado foi pior.

Desta maneira Souza conclui que “não há uma homogeneidade significativa entre os clubes de uma mesma região, ressalvando-se a região nordeste, onde todos os clubes aquém das expectativas”.

Deste modo, verifica-se que os clubes precisam dar maior atenção para as exigências da norma vigente, visto que com a aprovação da NBC ITG 2003 em 2013, a exigência com o incremento de novas demonstrações tende a se elevar.

## **2.2 Eficiência Financeira**

As entidades de futebol, em sua maioria, são associações sem fins lucrativos. Seu principal objetivo é a formação de bons clubes que possam obter o maior número de vitórias em competições, resultando na conquista de títulos e com isso acarretar valorização na marca e nos jogadores que por sua vez é ativo mais valioso do clube. Essa tal valorização de ambos é uma das principais maneiras do clube gerar receita, pois a mesma atrai patrocínios, maior número de sócios e públicos nos jogos. Grande parte de seus recursos é investido no departamento de futebol, principalmente na compra e no pagamento dos salários dos jogadores.

Segundo Boente & Dantas (2012), hoje, apesar da possibilidade de a entidade desportiva poder se tornar uma sociedade com fins lucrativos, conforme Lei Nº 10.672/03, ela terá que adotar medidas próprias da gestão empresarial comum para obter a estabilidade, tanto financeira quanto esportiva, esta última, é claro, prevendo e conhecendo os riscos pertinentes às organizações esportivas.

Para Guzman & Morrow (2007), os clubes profissionais de futebol são empresas anômalas, pois seu desempenho é julgado dentro e fora do campo. A presença de objetivos não financeiros levanta a questão de como medir o desempenho desses clubes.

Ao contrário de outros setores da economia que, basicamente são movidos pela lei da oferta e da demanda, Boente & Dantas (2012) afirmam que o futebol é movido mais pela paixão do que pela razão. Atualmente futebol deixou de ser uma atividade que envolve apenas a paixão do torcedor pelo seu clube, se transformando em uma grande indústria de entretenimento onde circula bilhões de dólares por ano.

Complementando com o pensamento de Boente & Dantas (2012), a televisão, a internet e advento das mídias sociais os clubes também arrecadam com os direitos cedidos para a utilização da sua marca nestes meios de comunicação. Obviamente, as receitas dos clubes de futebol não se restringem apenas a estas supracitadas. A venda de direitos federativos de jogadores, a venda de produtos licenciados com o distintivo do time, e, em alguns casos a utilização da arena esportiva por terceiros

são importantes receitas para as equipes, e em muitos casos são as principais. Além disso, existe outra fonte de receitas: o mercado acionário.

Contudo, o futebol é um dos setores com maior probabilidade de risco no quesito investimento, pois o ativo em questão são seres humanos. Ao contrário de máquinas que, é possível se projetarem e estimar seu rendimento através da quantidade de produtos fabricados e o tempo para se fabricar o produto. Ou seja, no futebol nunca é possível afirmar com exatidão se algum investimento acarretará em resultado positivo. (BOENTE & DANTAS, 2012)

Analisando essas entidades como um processo produtivo, é certo que as equipes de futebol deve atingir seu nível máximo de desempenho esportivo nas diversas competições de que participem fazendo uso dos recursos a elas disponíveis. Os treinadores devem somar os esforços de jogadores, tendo em conta o número de jogos a serem disputados durante a temporada. O planejamento do treinador e da qualidade dos jogadores terá um efeito vital sobre os resultados. Além disso, a qualidade do treinador e dos jogadores vai depender do orçamento disponível e das contratações. (GONZÁLEZ-GÓMEZ & PICAZO-TADEO, 2011)

Por isso, os gestores das entidades desportivas devem se adequar às proposições deste mercado único. Primeiramente, os investimentos devem estar de acordo com as condições financeiras do clube. Depois, devem-se achar maneiras para, em caso de o clube não estar bem esportivamente mesmo com jogadores de qualidade, atrair novos recursos, como ações de marketing, de exploração de imagem de algum jogador, etc. A observação da eficiência dos gastos dos clubes só se dará com organização financeira aliada ao bom trabalho do clube dentro de campo. Somente a conjugação desses dois fatores torna um clube de futebol um negócio rentável. (BOENTE & DANTAS, 2012)

Cada vez mais os clubes ou clubes-empresa buscam alternativas para o aumento das receitas e do lucro, através da exploração da marca e da inserção de ações de marketing. No entanto, não se deve esquecer que os clubes disputam títulos e, assim sendo, a gestão estratégica do clube de futebol procura administrar de forma eficaz os recursos, para obter a maximização das receitas e o controle de custos simultaneamente à obtenção de títulos (PEREIRA *et al*, 2004)

Porém, para a conquista dos títulos, os clubes de futebol devem contratar melhores jogadores, e, muitas vezes, esses custos não produzem necessariamente os benefícios almejados, como a conquista de títulos e a geração de receitas. Com

melhores jogadores, existe uma maior probabilidade de sucesso para um determinado time. O desempenho desses jogadores é fundamental para a consecução das metas de um clube de futebol. Se a equipe tem um bom desempenho, há uma maior probabilidade de conquista de títulos e, conseqüentemente, maior visibilidade entre torcedores (bilheteria) e patrocinadores. Caso contrário, provavelmente a equipe terá menos chance de conquistar vitórias, e o interesse diminui. (BOENTE & DANTAS, 2012)

O futebol passou por várias evoluções, porém o futebol brasileiro não acompanhou tal evolução. Carvalho & Gonçalves (2006) afirmam que podemos perceber no campo do futebol brasileiro pressões de natureza funcional por profissionalização da gestão do futebol e dos clubes. Têm sido constantes os discursos sobre a necessidade de as entidades esportivas contratarem profissionais.

Depois de várias mudanças no mercado do futebol brasileiro, como a criação de leis que obrigam as equipes a publicarem suas demonstrações financeiras, surge à necessidade de se avaliar as gestões dos clubes desenvolvidas por seus dirigentes. Diante da necessidade da publicação das demonstrações contábeis dos clubes de futebol, promulgada pela Lei nº 10.672/03, os clubes passaram a divulgar informações para fins de tomada de decisão para os seus diversos usuários. (BOENTE & DANTAS, 2012)

Para Brunoro & Afif (1998) é preciso analisar o futebol brasileiro de acordo com sua realidade. Enquanto dentro de campo sua superioridade é incontestável, o mesmo não acontece no que se refere à gestão (saúde financeira das organizações, falta de capacidade técnica dos gestores, etc.) E à organização das federações e dos clubes.

É a partir desse momento, com todas essas mudanças que ocorrem no futebol brasileiro, que se torna necessária a mensuração da eficiência destas novas gestões, nos aspectos financeiros e nos esportivos, visando encontrar um equilíbrio entre eles. A contabilidade ou, mais precisamente, as demonstrações contábeis oriundas desses times são importantes para se obter esse conhecimento, pelo menos no aspecto financeiro.

O estudo de Boente e Dantas (2012) é importante para o trabalho, pois retrata a utilização da análise envoltória de dados na medição de eficiência dos clubes brasileiros de futebol. O objetivo desta pesquisa foi analisar a eficiência dos gastos dos principais clubes de futebol brasileiro na obtenção de receitas, como também, se



esses gastos foram importantes na obtenção de títulos durante os anos de 2006 a 2009. Foram analisadas as demonstrações contábeis de 14 clubes do futebol brasileiro.

Boente & Dantas contribuem bastante para uma pesquisa em volta da eficiência financeira dos clubes de futebol através de DEA, outro estudo importante para embasamento foi a avaliação financeira (geração de receitas de bilheteria, de transmissão, comerciais, como também na geração do valor corrente) e a eficiência financeira esportiva (aproveitamento de pontos) nos 20 principais clubes da Europa, seguindo os rankings *Forbese* da empresa de auditoria *Deloitte*, realizado 2011. Os *inputs* desta pesquisa foram às despesas operacionais para o modelo financeiro, e o quociente entre custos e receitas para o modelo esportivo.

## **2.3 Eficiência Esportiva**

Neste tópico relate-se principalmente o que envolve o futebol. Divididos em dois tópicos, o primeiro traz consigo tudo o que gira ao redor do mercado do futebol. Já o segundo trata do ativo intangível que é onde os clubes têm seu principal objeto para a conquista de resultados melhores, os jogadores.

### **2.3.1 Mercado do Futebol**

O futebol no Brasil é considerado, dentre os esportes, o mais apaixonante. Contudo, ao longo do decorrer dos anos, tal modalidade deixou de ser tão somente uma atividade de entretenimento e se tornou uma excelente oportunidade de negócios, passando a envolver orçamentos financeiros e o uso de marcas idolatradas por seus torcedores. (ALVES, 2010)

Segundo Constantino (2006) o futebol ostenta uma importância considerável em nosso planeta. Essa importância abrange todos os cantos do mundo, ignorando os níveis de desenvolvimento de certos países comparados com suas condições financeiras. Isso faz com que se dê importância para essa movimentação por volta do futebol, pois isso faz mexer com grandes potenciais econômicos e relevância global.

Para Rezende, Dalmácio & Pereira (2010, p.100), “O mercado futebolístico representa uma parcela economicamente significativa dentro do segmento

esportivo”. Entretanto, os aspectos econômicos dos clubes a tempos atrás não eram explorados. Os gestores não se preocupavam com a situação financeira, apenas gastavam o necessário para formar equipes de qualidade para conquistar títulos. Não havia uma preocupação com a gestão dos clubes, que, de nenhuma forma, era profissional, como nos países da Europa (ROGRIGUES & R.C, 2009)

A principal receita dos clubes brasileiros era a venda jogadores para outros clubes nacionais e internacionais. Contudo, com o resultado do caso Bosman na Europa, o passe no Brasil foi abolido e, assim, o fim da Lei do Passe, através da Lei nº9.615 (Lei Pelé), trouxe um impacto imediato às finanças dos clubes, deixando-os à beira da falência (REZENDE J. A., 2010).

Para Holanda et al (2012), os clubes incorrem em gastos com jogadores das categorias de base, objetivando a preparação de futuros atletas para a equipe principal e, conseqüentemente, aproveitar os direitos futuros gerados na negociação. Entretanto, com o fim do passe, o que antigamente era a principal receita dos clubes brasileiros, deixou de sê-la. Alguns clubes deixam de arrecadar, caso o período de contrato do jogador vença e o investimento despendido naquele “Ativo” será desperdiçado. Assim, os clubes tiveram que se adaptar com a falta de recurso (ou com a minimização do mesmo).

Rezende, Dalmácio & Salgado (2010) explanam que existe uma insatisfação da sociedade na gestão amadora dos gestores dos clubes brasileiros, ocasionando enormes crises financeiras e esportivas. Tal retrocesso, vivenciado pelos clubes, vai desde salários atrasados, dívidas com o governo problemas de corrupção, lavagem de dinheiro, etc.

Para Rodrigues (2006) “A dificuldade financeira dos clubes brasileiros já é conhecida de longo tempo, com algumas medidas sendo tomadas durante esse período, mas a maioria com poucos benefícios.

Barros, Assaf & Araújo Júnior (2011) relatam que o governo deveria induzir os clubes de futebol a adotar procedimentos sustentáveis, combinando resultado esportivo e resultados financeiros. Além disso, reforçar a transparência das finanças do clube e melhorar procedimentos contábeis, com o intuito de encorajar mais investidores para apoiar os clubes.

Segundo Rezende, Dalmácio & Salgado (2010, p. 37), “as conseqüências e os reflexos da má gestão praticada podem ser observados no desempenho operacional (esportivo) dos grandes clubes, como conseqüência e frequência de

grandes clubes rebaixados para a segunda divisão do Campeonato Brasileiro”.

Contudo, nos últimos anos, os clubes brasileiros no geral apresentam uma ligeira melhora nas finanças, atraindo, por exemplo jogadores de renome brasileiros que, por anos, não jogavam aqui (Ronaldo, Luís Fabiano, Ronaldinho Gaúcho, Robinho, Adriano, por exemplo), e outros de diversas nacionalidades (Clarence Seedorf e Diego Fórlan) vieram jogar no Brasil. (BOENTE & DANTAS, 2012).

O bom desempenho esportivo advém na maioria das vezes do bom desempenho financeiro, ou seja, o investimento em jogadores teoricamente de qualidade e para que este investimento aconteça, é necessário que o clube esteja com uma boa saúde financeira e tenha gestores competentes.

### **2.3.2 Ativo Intangível**

Para um item ser considerado um ativo é necessário que este resulte de eventos passados e que gere benefícios econômicos futuros (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTO CONTÁBIL – CPC 00). Ativo intangível é um ativo não monetário identificável sem substância física (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTO CONTÁBIL – CPC 04). Tradicionalmente, os ativos intangíveis têm sido relacionados à criação de valor e crescimento organizacional. (AMARAL, 2014)

O simples fato de gerar benefícios econômicos futuros para as entidades desportivas pode ser um argumento para a contabilização dos atletas nos demonstrativos contábeis, visto que estes podem trazer para o clube através do seu desempenho, conquistas esportivas e aumento nas arrecadações de receitas. (DANTAS & BOENTE, 2012)

Buscando um real valor das empresas, os ativos intangíveis têm conseguido um maior destaque no mundo empresarial. Porém, definir esse grupo de contas é uma tarefa complexa. Hoss et al (2010) conceituam os ativos intangíveis como bens que não podem ser tocados, pois não tem corpo. E, apesar disso, Hendriksen e Van Breda (1999) dizem que, para reconhecer um ativo intangível, ele deve primeiramente se enquadrar segundo as definições de um ativo tangível, quais sejam: ser objeto sobre o qual os direitos de propriedade podem ser estabelecidos e dos quais deveriam benefícios aos seus proprietários.

Devido à crescente profissionalização desse mercado, surgem oportunidades para todos os atores envolvidos na atividade. Submetidos à lógica de mercado, os

jogadores transformam-se em mercadorias, os torcedores em consumidores o jogo em um ativo financeiro e o futebol em um grande negócio. (CARVALHO & GONÇALVES, 2006)

Diante da importância desse esporte para a economia, dos altos investimentos realizados no setor, dos elevados valores movimentados pelas entidades de práticas desportivas e da grande paixão provocada nos seus apreciadores, a cada dia mais se buscam informações sobre a gestão das agremiações desportivas.

Silva & Carvalho (2009) aludem que os clubes de futebol movimentam grandes valores provenientes, em maior proporção, de recursos intangíveis, que são atletas e seu real valor. Dantas & Boente (2012) afirmam que os jogadores são os maiores ativos dos clubes por que através destes que as organizações alcançam suas metas financeiras e esportivas, visto que quanto maior for a qualidade desses atletas maior será a probabilidade de conquista de títulos o que gera uma maior arrecadação para os clubes.

Risalti & Verona (2013) destacam que no contexto italiano investir em novos atletas esperando um aumento na receita com bilheteria foi um esforço que raramente funcionou, sendo questionável o tratamento dos atletas como ativo intangível naquele contexto. Porém, na literatura brasileira existe o entendimento de que os jogadores são ativos intangíveis partindo do pressuposto de que estes geram benefícios econômicos futuros.

Apesar da divergência entre os pesquisadores nacionais e estrangeiros, a contabilização dos atletas profissionais como ativos intangíveis é comum em várias partes do mundo, sendo que a contabilização dos atletas em formação como ativo intangível não é comum nos países europeus sendo uns práticos adotados no Brasil. Cruz, Santos & Azevedo (2011) destacam que aproximadamente 87% dos clubes portugueses não contabilizam os atletas em formação como ativo intangível por não haver uma norma que aborde o tema desta forma. Constantino (2006) destaca que tanto os jogadores profissionais quanto os formados internamente contribuem de forma semelhante para o clube, sendo apenas contábil a diferença do tratamento.

## 2.4 Análise Envoltória De Dados – DEA

A Análise Envoltória de Dados é um método matemático não-paramétrico introduzido por Charnes, Cooper e Rhodes (1978) e estendida por Banker, Charnes e Cooper (1984), que avalia a eficiência de determinado conjunto de Unidades Tomadoras de Decisão (ou DMU) que se utiliza de insumos para gerar produtos, sendo insumos e produtos em comum entre ambas. Ou seja, o quanto uma DMU pode extrair de produtos com determinada quantidade de insumos. Além disso, existe a possibilidade de considerar variáveis que não estejam ligadas ao aspecto financeiro.

De acordo com Guzmán (2006), o *DEA* é um método não-paramétrico utilizado para medir a eficiência relativa usando tomada de decisão unidades na estimativa das fronteiras de melhor produção.

Para Mello *et al* (2005), a Análise de Envoltória de Dados (*Data Envelopment Analysis – DEA*) é uma ferramenta matemática utilizada à mensuração da eficiência de unidades produtivas. Eficiência é a maneira utilizada para atingir determinado objetivo/meta. A eficiência compara o que foi produzido, dado os recursos disponíveis, com o que poderia ter sido produzido com os mesmos recursos.

Antes da aplicabilidade, precisam-se apresentar caracteres metodológicos antes da sua aplicação no estudo. Sendo assim, inicialmente é discutido o modelo de escala de retorno (*returns to scale*) que reflete o grau de relacionamento entre *inputs* e *outputs* e assume duas possibilidades: *constant returns to scale* (CRS), em português Retornos Constantes de Escala, e *variable return to scale* (VRS), traduzido como Retornos Variáveis de Escala (COELI, 1998).

O DEA é conhecido por seus modelos. Melo *et al* (2008) relata que são dois os principais modelos *DEA*: Modelo CCR, desenvolvido por Charnes, Cooper e Rhodes em 1978, tem principal característica permitir uma avaliação objetiva da eficiência global e identificar as fontes de ineficiência; e Modelo BCC, que teve origem em 1984, criado por Banker, Charnes e Cooper, apresentado o diferencial de permitir a distinção entre ineficiências técnicas e de escala, identificando a presença de ganhos de escala crescente, decrescente e constante.

Segundo Jamasb e Pollitt (2002), os modelos *DEA* podem ser orientados a *inputs* e a *outputs* e podem ser especificados como uma escala constante de retorno (CRS) ou retornos de escala variáveis (VRS). Modelos de orientação a *outputs* os

maximizam para uma determinada soma de fatores de *input*. Ao reverso, os modelos de orientação a *inputs*, minimizam os fatores de *input* requeridos para determinado nível de *output*.

Os resultados tendem a se diferenciar quando se adota o modelo CCR e BCC devido à eficiência ou ineficiência de uma DMU que é, em parte, explicada pela escala na qual a unidade opera. No modelo BCC, as unidades ineficientes são determinadas por meio da comparação desta DMU frente às demais de mesmo tamanho de operação. Em contrapartida, no modelo CCR as DMU's são confrontadas umas com as outras independentes do tamanho na qual cada uma opera, logo, o modelo CCR parte do pressuposto que todas as DMU operam em uma escala ótima (HAAS, 2003).

Além da escolha entre CRS e VRS, é necessário determinar a forma de orientação da modelagem, isto é, se será dirigido aos *inputs* ou *outputs*. Segundo Macedo e Almeida (2009) a abordagem dirigida aos *inputs* busca “maximizar as quantidades de produtos, isto é, maximizar uma combinação linear das quantidades dos vários produtos da empresa”. Já acerca da abordagem baseada nos *outputs*, almeja-se minimizar a quantidade de insumos necessários à produção (MACEDO S. A., 2004).

Este método calcula um índice de eficiência que poderá ter valores de zero a um. Quanto mais perto de um, mais ela será eficiente do que as outras DMUs, e obviamente a unidade que conseguir o índice um será considerada eficiente com aquela quantidade de insumos (*inputs*) e produtos (*outputs*). A partir do cálculo desse índice, é formada uma linha (ou fronteira) com as DMUs que obtiveram índice um, e abaixo desta fronteira, será formada uma região com a marcação dos índices das DMUs não-eficiente. (DANTAS & BOENTE, 2012)

O sucesso da técnica *DEA* deve-se a suas poucas hipóteses, que permite sua aplicação em casos que tem sido resistente a outras pesquisas por causa da complexidade e do frequente desconhecimento da natureza das relações entre múltiplos *inputs* e *outputs*(LAMERA, FIGUEIREDO, & ZAVALA, 2008).

O modelo CCR traça uma reta formada da origem do gráfico, passando pela unidade produtiva mais eficiente. Já o modelo BCC (de Banker, Charnes e Cooper) forma uma fronteira com várias unidades eficientes, formando uma espécie de envelope entre as unidades ineficientes. Este modelo passa a considerar DMUs com menores insumos e menores consumos que, de acordo com sua produtividade,

passam a serem unidades eficientes. Estas unidades no modelo CCR não seriam consideradas com a eficiência total. O modelo BCC compara unidades de portes distintos.

Além disso, ao contrário do modelo anterior, o modelo BCC (também chamado de VRS – Variable Returns to Scale) considera a desproporcionalidade entre insumos e produtos. Ou seja, um acréscimo em uma unidade de *inputs* pode gerar um acréscimo desproporcional no volume de *outputs*. (MELO & et al, 2008).

### 3 METODOLOGIA

O presente trabalho se caracteriza por abordagem qualitativa tanto quanto quantitativa, pois as informações mensuradas serão descritivas textuais e com detalhes desde a fase de introdução até a fase de conclusão. Desta forma, Marconi & Lakatos (2010) explicam que a abordagem qualitativa se trata de uma pesquisa que tem como premissa analisar e interpretar aspectos mais profundos de compreensão. Assim, percebe-se que a ênfase da pesquisa qualitativa é nos processos e significados. E também, quanto à abordagem, o problema deste estudo segue a tipologia de pesquisa quantitativa, pois se caracteriza pelo emprego de instrumentos quantitativos no tratamento dos dados, se preocupando com o comportamento de uma população.

A pesquisa tem tanto caráter descritivo como exploratório. Para Triviños (1987 p. 110), a pesquisa descritiva: “Exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.” Além disso, de acordo com Cervo & Bervian (2002), a pesquisa descritiva é feita através de observação, registro, análise, classificação e interpretação dos fatos, porém, sem a manipulação do pesquisador, elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e materiais disponibilizados na internet.

Na questão exploratória, Beuren (2009, p.80) explica que esta característica acontece quando “há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada.” Conforme Guzmán (2006) são escassos os estudos focados na análise da eficiência esportiva, principalmente em decorrência da inexistência ou inacessibilidade de dados, logo, justifica-se a classificação do estudo como exploratória (KUMAR, 2005).

Em relação aos procedimentos adotados para a obtenção de dados, a pesquisa é caracterizada como documental. Já que serão analisadas as demonstrações contábeis através de sítios. Além disso, também é bibliográfica, pois, se baseia em bibliografias públicas sobre esse assunto em qualquer publicação, seja ela em notícias escritas, faladas ou filmadas, que envolvam os clubes analisados no trabalho. Também sendo utilizadas informações proporcionadas pelos clubes de futebol, sem nenhuma alteração dessas, nas quais foram realizadas a interpretação e a análise dos dados fornecidos.



De acordo com Severino (2007), uma pesquisa documental é caracterizada pelo uso de documentos como fontes de dados. Neste caso, tem-se como exemplo documentações legais, a partir das quais o pesquisador vai desenvolver suas análises. Gil (2002) confirma essa definição ao afirmar que a pesquisa documental é desenvolvida com base em material já elaborado, valendo-se de materiais que não receberam ainda tratamento analítico ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa, que no caso desta pesquisa são as Demonstrações Contábeis dos clubes do futebol brasileiro.

Dentre as ferramentas estatísticas que serão utilizadas, destaca-se a estatística descritiva. Essa é adequada para a pesquisa documental como técnica de análise dos dados, visto que compreende o manuseio dos dados para resumi-los, sem procurar inferir em qualquer coisa que ultrapasse os próprios dados e, assim, é possível a quantificação das evidências. E em relação às ferramentas de estatística para a análise de dados, foram utilizadas a *DEA* com os modelos (financeiro e esportivo) orientados aos *outputs* em decorrência da necessidade de buscar maximizar o resultado decorrente dos gastos com o departamento de futebol, isto é, maximizar a obtenção de receitas (eficiência financeira) e da conquista de bons resultados esportivos (eficiência esportiva).

Dado o propósito de efetuar um estudo longitudinal de todo ano de 2016, a eficiência de cada clube foi calculada separadamente. E também em decorrência da heterogeneidade da amostra, isto é, a existência de clubes com portes distintos (BOENTE & DANTAS, 2011).

Essa pesquisa limitou-se aos clubes que participaram do Campeonato Brasileiro de 2016, constituindo uma totalidade de vinte clubes, que são:

**Tabela 1: Apresentação dos Clubes**

Clube	Posição no Campeonato Brasileiro 2016
América Futebol Clube – MG	20°
Clube Atlético Mineiro – MG	4°
Clube Atlético Paranaense – PR	6°
Botafogo de Futebol e Regatas – RJ	5°
Associação Chapecoense de Futebol – SC	11°
Sport Club Corinthians Paulista – SP	7°
Coritiba Football Club – PR	15°

<b>Clube</b>	<b>Posição no Campeonato Brasileiro (2016)</b>
Cruzeiro Esporte Clube – MG	12°
Figueirense Futebol Clube – SC	18°
Clube de Regatas Flamengo – RJ	3°
Fluminense Football Club – RJ	13°
Grêmio Football Porto Alegrense – RS	9°
Sport Club Internacional – RS	17°
Sociedade Esportiva Palmeiras – SP	1°
Associação Atlética Ponte Preta – SP	8°
Santa Cruz Futebol Clube – PE	19°
Santos Futebol Clube – SP	2°
São Paulo Futebol Clube – SP	10°
Sport Club do Recife – PE	14°
Esporte Clube Vitória – BA	16°

Fonte: Elaborado pelos Autores

A busca por informações também se limitará às Demonstrações Contábeis publicadas no sítio da Federação Brasileira de Futebol e do sítio dos próprios clubes que integraram a competição. E também, em sítios de assuntos que agreguem sobre as eficiências dos clubes analisados. Em um primeiro momento, consultou-se às informações no sítio da Federação Brasileira de Futebol e em um segundo momento, verificou-se no sítio eletrônico dos clubes.

Na questão financeira, a análise de dados é dada pela utilização de ferramentas estatísticas e da análise das demonstrações. Essas têm como finalidade mensurar o desempenho dos clubes, tanto na parte financeira, quanto na esportiva e legislativa.

Para isso, estes são os métodos estatísticos que irão avaliar o desempenho da instituição na amostra. Dentro desses métodos, mais especificamente, está a Análise Envoltória de Dados (*Data Envelopment Analysis – DEA*), uma técnica que visa medir a eficiência de um determinado número de Unidade Tomadoras de Decisão (*Decision Making Units – DMU*).

Com base nas Demonstrações Contábeis e na pesquisa dos resultados do Campeonato Brasileiro, verificou-se a adequação das informações proporcionadas nas demonstrações com o requerido pela normatização vigente, analisando sua eficiência financeira e também esportiva. Logo, este estudo tem como objetivo descobrir qual o clube mais eficiente em relação às legislações, ao esporte e ao financeiro. Para isso, foram calculados, separadamente, cada quesito e

posteriormente analisados em conjunto. Para se chegar ao clube mais eficiente, cada análise tem o peso de 33,33% resultando num total de 100%.

Na análise da eficiência legislativa, foram buscadas as informações nas notas explicativas dos clubes estudados. A partir disso, foi feito um *check list* para averiguar qual clube está seguindo as legislações vigentes em suas demonstrações. Essa avaliação foi dissertada clube a clube, para um melhor entendimento.

Já na análise da eficiência esportiva, foram pesquisadas as demonstrações publicadas pelos clubes. Após isso, a análise foi separada em duas partes, sendo a primeira a relação entre Despesa sobre Receitas e o Aproveitamento e a segunda a relação entre Ativo Intangível sobre Ativo Total e o Aproveitamento.

### **3.1 Índice de Despesa**

Este índice representa quanto os clubes gastam em seu exercício comparado ao seu ganho total. Sendo assim, confrontado com o aproveitamento do clube no Campeonato Brasileiro da Série A, pode-se analisar se os mesmos foram eficientes em seus ganhos e gastos para a obtenção de um melhor desempenho no campeonato. Os valores que abrangem essa análise são dados pelas contas na demonstração de resultado do exercício, as quais se encontram todas as despesas e receitas do exercício.

Para calcular a eficiência esportiva em relação às despesas com futebol sobre as receitas, o *input* foi obtido da divisão entre as despesas com futebol e a receita total, multiplicando-as por 100, para utilizá-las como porcentagem. Isso ocorre, pois, o *output* da eficiência esportiva será uma porcentagem, que é o aproveitamento dos pontos. Sendo assim, para a análise DEA, os valores devem ser analisados na mesma grandeza.

Usando essa razão da divisão das despesas pelas receitas, entende-se que se o clube obtiver um índice maior que 100%, ele teve suas despesas maiores, acarretando um prejuízo no exercício. Já os clubes que chegarem mais próximo de 100% no índice de aproveitamento do campeonato brasileiro, tiveram um melhor desempenho na competição.

### 3.2 Índice de Intangível

Este índice serve para demonstrar o quanto o clube investe em Ativo Intangível, visto que nesse grupo de contas, encontram-se os jogadores profissionais. Esses que são o principal objeto do futebol, já que é a partir deles que se obtêm resultados esportivos e financeiros.

Para calcular o índice de intangível, foi usado o mesmo método do índice de Despesa, ou seja, foi obtida como *input* a divisão de ativo intangível dividido pelo ativo total e multiplicado pela razão 100, utilizando-o como porcentagem.

Essa divisão de Ativo Intangível pelo Ativo Total é realizada para demonstrar o quanto o grupo de conta em que se encontram jogadores representa do Ativo. Quanto mais próximo de 100%, mais o clube investe em jogadores.

Assim como na análise anterior, o *output* é dado pelo aproveitamento de pontos conquistados no campeonato. Tornando-o da mesma grandeza para que possa ser analisado pelo método DEA.

### 3.3 Eficiência Esportiva Final

Para avaliar eficiência esportiva final, ou seja, juntando os dois índices, foi usada a análise envoltória de dados usando o método BCC através do sistema *SIAD v. 3.0* (Sistema Integrado de Apoio à Decisão). Utilizando o retorno variável, procurando desta forma, evitar problemas existentes em situações de competição imperfeita.

Por fim, serão analisados os dois métodos usando uma razão de 50% para cada análise, chegando assim, ao clube mais eficiente em relação à eficiência esportiva

### 3.4 Eficiência Financeira

Como os clubes são grandes entidades que envolvem altas quantias e também, atividades diversas, não sendo somente o futebol, cada vez mais nota-se que o Clube se torna uma Empresa. Por esse motivo e para se tornar um estudo mais objetivo, em relação as despesas e receitas foram analisadas apenas as contas que englobam o gasto com futebol e as receitas advindas do futebol.

Diferente do Índice de Despesa, na eficiência financeira foi separado esses custos e ganhos, conforme demonstrado em cada DRE, para se obter uma análise mais específica.

Esta análise serve para demonstrar o quanto as receitas operacionais dos clubes são destinados para os gastos com manutenção do futebol e também, os custos com investimentos dos clubes em ativo, seja ele intangível, imobilizado ou ativos diversos.

Na análise financeira, foram utilizadas como *input* as variáveis nas contas que abrangem os custos com futebol e ativo total. Em relação a essa conta de custos com futebol, ela traz consigo algumas informações importantes para serem analisadas, como por exemplo, salários, viagens, alimentação e também, a somatória dos custos com jogadores.

O *output* definido foi a conta que abrange a receita operacional do clube, ou seja, os ganhos provindos da atividade esportiva através de vendas de ingressos, merchandising, vendas de direitos de TV, publicidade, patrocínios, entre outros. É importante destacar que os desempenhos obtidos nos jogos fazem com que os clubes tenham recursos consideráveis no seu financeiro.

Isso deve ao fato de que bons resultados esportivos majoram significativamente as receitas totais, logo, a receita total mostra-se uma variável muito abrangente e útil à mensuração das saídas de times de futebol (HAAS, 2003)

O modelo escolhido para análise foi o CCR, traçando uma reta formada da origem do gráfico, passando pelas unidades mais eficientes. Ao invés de uma ponderação igual para todas as DMU's, cada uma delas, por possuir valores particulares, tem o poder de definir o seu próprio conjunto de pesos no sentido de maximizar a eficiência.

Nesse modelo, a orientação será os valores de *output* e como o CCR serve para maximizar os valores de entrada, a análise traz consigo os níveis de vendas de produtos de forma a render mais. Também será utilizado o modelo de minimização de *inputs* para avaliar o quanto é o nível de consumo de insumos, podendo assim, avaliar o quanto o clube poderia minimizar seus custos.

Por fim, na última análise foi feito um cálculo para mensurar qual é o clube mais eficiente. Como o trabalho se resume em três análises, cada uma terá o seu valor total, multiplicado pelo peso de 33,33%, assim, somando as três análises, chega-se a um valor para descobrir qual é o clube mais eficiente.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A coleta e análise de dados são divididas por quatro tópicos onde cada um traz consigo os cálculos efetuados para medir qual clube se sobressaem. Em um primeiro momento, foi analisada a eficiência legislativa através de um *check list* para averiguar de cada clube está em conformidade com as leis vigentes.

Em um segundo momento, foi mensurado a eficiência esportiva onde essa tem duas análises para chegar em um nível de eficiência. A primeira é a relação de despesas e ativo total sobre o aproveitamento e também, o ativo intangível e o ativo total sobre o aproveitamento do clube conquistado no campeonato brasileiro.

A terceira análise é a eficiência financeira, onde essa é medida através dos custos com futebol, ativo total e receita provinda dos ganhos com o esporte. Nesse tópico também foi analisado o quanto o clube necessitaria maximizar os seus ganhos e minimizar suas despesas para obter êxitos em seus exercícios. Por fim, realizado uma análise mostrando quanto cada clube prioriza suas receitas, a partir disto, foi feito um gráfico que deixa nítido este investimento, seja ele para aumentar o seu investimento em ativo ou para usar suas receitas para a destinação de despesas.

Já a última análise é dada pela somatória de todas as análises anteriores para descobrir qual é o clube mais eficiente em todos os quesitos, chegando assim, ao objetivo principal do trabalho.

### 4.1 Eficiência Legislativa

Com base nas Demonstrações Contábeis foi realizada a verificação da adequação das informações prestadas nas demonstrações com o requerido pela normatização vigente. Buscando as informações nas notas explicativas disponibilizadas pelos clubes em seus sítios eletrônicos. Para isso, foi utilizado o modelo adotado de Souza (2013) como base, conforme apresentado no Quadro 2.

## Quadro 2: Critérios de evidenciação conforme NBC T 10.13 e quesitos

Descrição	Quesito
Registro no Ativo Imobilizado ou Ativo Intangível dos valores gastos com a formação de Atletas.	1
Registro no Ativo Imobilizado ou Ativo Intangível dos valores gastos com a contratação ou a renovação de contrato de atletas profissionais, pelo valor pago ou incorrido.	2
Registro em contas do resultado operacional das receitas bilheteria, direito de transmissão e de imagem, patrocínio, publicidade e outras assemelhadas.	3
Segregação na DRE as receitas, os custos e as despesas de atividades profissionais das demais atividades.	4
Apresentação nas notas explicativas sobre os valores gastos com formação de atletas registrados no Ativo Imobilizado ou Ativo Intangível e o montante baixado para o resultado do exercício.	5
Apresentação nas notas explicativas sobre a composição dos direitos sobre os atletas profissionais registrados no Ativo Imobilizado ou Ativo Intangível, segregando o valor correspondente ao custo, à amortização e ao prazo médio remanescente a amortizar.	6
Apresentação nas notas explicativas sobre as receitas obtidas e seu correspondente custo de aquisição com a negociação e a liberação de atletas profissionais.	7
Apresentação nas notas explicativas sobre a composição do valor das receitas, custos e despesas relevantes por tipos, quando não evidenciadas na demonstração de resultado.	8
Apresentação nas notas explicativas sobre as contingências ativas e passivas de natureza tributária, previdenciárias, trabalhista e cível.	9
Apresentação nas notas explicativas sobre os seguros contratados para os atletas profissionais e demais ativos da entidade.	10

Fonte: Adaptado de Souza (2013).

Todos os clubes integrantes da Série A do Brasileirão 2016 estão com suas respectivas Demonstrações Contábeis publicadas em sítio eletrônico próprio. Dessa forma, foram utilizados 10 itens com base na norma NBC T 10.13, sendo esses itens adaptados com base na norma mais atualizada, conforme especifica Souza (2013).

A análise foi realizada tomando por base as Demonstrações Contábeis disponibilizadas em sítios eletrônicos. Para aperfeiçoar a visualização foi elaborado o Quadro 3 que apresenta o desempenho dos clubes nos itens avaliados.

**Quadro 3: Conformidade com a NBC T 10.13**




Itens	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
América	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM
Atlético – MG	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM
Atlético – PR	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM
Botafogo	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM
Chapecoense	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Corinthians	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Coritiba	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Cruzeiro	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Figueirense	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM
Flamengo	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Fluminense	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Grêmio	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Internacional	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Palmeiras	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Ponte Preta	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	NÃO
Santa Cruz	NÃO	NÃO	SIM	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
Santos	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM
São Paulo	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Sport	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	NÃO
Vitória	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Cada quesito atendido no quadro 3, o qual se tem a palavra “sim” equivale a 10% de eficiência legislativa. Como foram adotados dez quesitos para a averiguação do atendimento às normas contábeis, ao final da análise, encontram-se os clubes mais eficientes na questão legislativa.

Dado o fator que cada quesito avaliado equivale a 10%, ao final da análise se tem a seguinte tabela demonstrando a relação da eficiência legislativa.

**Tabela 2: Eficiência Legislativa**

Clube	Porcentagem Alcançada (%)
 América – MG	90%
 Atlético – MG	90%
 Atlético – PR	90%



	Clube	Porcentagem Alcançada (%)
	Botafogo	90%
	Chapecoense	100%
	Corinthians	100%
	Coritiba	100%
	Cruzeiro	100%
	Figueirense	90%
	Flamengo	100%
	Fluminense	100%
	Grêmio	100%
	Internacional	100%
	Palmeiras	100%
	Ponte Preta	80%
	Santa Cruz	20%
	Santos	90%
	São Paulo	100%
	Sport	80%
	Vitória	90%

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Com base na tabela 2, observou-se que a América Futebol Clube se encontra com 90% de eficiência legislativa, peca apenas na apresentação nas notas explicativas sobre a composição dos direitos sobre os atletas profissionais registrados no Ativo Intangível, segregando o valor correspondente ao custo, à amortização e ao prazo médio remanescente a amortizar, resultando na não conformidade com a legislação. O ponto forte é a apresentação do registro no Ativo Intangível dos valores gastos com a formação de Atletas, o clube apresenta os

valores de todas as categorias desde a categoria Sub 15, até a Profissional. As demonstrações contábeis do clube são de fácil acesso e bem claras.

O Clube Atlético Mineiro apresenta de maneira defasada a composição dos direitos sobre os atletas profissionais registrados no Ativo Intangível, segregando o valor correspondente ao custo, à amortização e ao prazo médio remanescente a amortizar, pelo fato de não conter as porcentagens e/ou valor que possui de cada atleta profissional, resultando em uma eficiência legislativa de 90%, onde o mais plausível em suas demonstrações contábeis é a maneira que é apresentado seu Ativo Imobilizado e Ativo Intangível.

Examinando as demonstrações contábeis do Clube Atlético Paranaense identificado como controladora e consolidado, apresentam com êxito e de maneira aberta que as mesmas então de acordo com a legislação, mas não demonstra os direitos federativos do clube com atletas profissionais, resultando em 90% de eficiência legislativa, o grande diferencial é que o clube apresenta as transferências de atletas em definitivo e transferência por empréstimo.

Já o Botafogo de Futebol e Regatas deixa bem explícito e segregado o futebol profissional das demais atividades, facilitando e deixando claro conforme a legislação. São de fácil acesso as demonstrações contábeis e financeiras. A apresentação nas notas explicativas sobre as contingências ativas e passivas de natureza tributária, previdenciárias, trabalhista e cível é de fácil entendimento, pois o clube faz uso de tabelas para melhor entendimento. Com isso o clube atingiu a eficiência legislativa máxima de 100%.

Assim como o clube anteriormente citado, a Associação Chapecoense de Futebol atingiu 100% de eficiência Legislativa, mas suas demonstrações contábeis e financeiras contêm mais informações, fazendo com que todas as dúvidas sejam esclarecidas através das notas explicativas. O quesito de mais destaque do clube é a apresentação nas notas explicativas sobre a composição do valor das receitas, custos e despesas relevantes por tipos, quando não evidenciadas na demonstração de resultado.

O Sport Club Corinthians Paulista é um dos clubes mais transparentes do Campeonato Brasileiro Serie A 2016, o clube atende todos os quesitos da legislação e quando não evidenciadas na demonstração do resultado a composição do valor das receitas, custos e despesas é apresentado nas notas explicativas. É

apresentada nas notas explicativas até mesmo a exploração de imagens de cada jogador.

Também o Coritiba Football Club, também atinge eficiência máxima, mas seu ponto forte é a apresentação nas notas explicativas sobre a composição dos direitos sobre os atletas profissionais registrados no Ativo Intangível, segregando o valor correspondente ao custo, à amortização e ao prazo médio remanescente a amortizar, pois o mesmo apresenta até mesmo os direitos econômicos dos atletas da categoria sub 17.

O Cruzeiro Esporte Clube conta com eficiência de 100%, e a maior ênfase é a adesão do Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT) que tem objetivo de promover a gestão transparente e democrática e o equilíbrio financeiro das entidades desportivas profissionais de futebol. Diante disso, o clube obteve benefícios fiscais que reduziram as multas, juros e encargos legais dos débitos tributários, além da transparência e apresentação das demonstrações contábeis e financeiras estarem de acordo com a legislação.

Já o Figueirense Futebol Clube não divulgou o total de atletas vinculados, contemplando o percentual de direito econômico individual de cada atleta, e também o percentual detalhamento das receitas e dos gastos com as transferências de atletas, conforme determinado pela Resolução nº 1429/13 do Conselho Federal de Contabilidade – CFC. Assim sua eficiência legislativa é de 90%.

O Clube Regatas do Flamengo, obtém 100% de eficiência legislativa, a apresentação em notas explicativas sobre os seguros contratados para os atletas profissionais e demais ativos da entidade, é bem explícito pois relaciona o valor dos prêmios para tais. A apresentação em notas explicativas sobre as receitas obtidas e seu correspondente custo de aquisição, com a negociação e a liberação de atletas profissionais, e também relaciona os valores das negociações.

Conforme o clube acima citado o Fluminense Football Club também tem 100% de eficiência legislativa. O clube registra em contas de resultado operacional as receitas de bilheteria, direito de transmissão e de imagem, patrocínio, publicidade e outras contas assemelhadas, de maneira mais coerente e com mais detalhes nas informações.

O Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense também obtém 100% de eficiência legislativa, mas vale ressaltar que os detalhes das apresentações nas notas

explicativas sobre a composição dos direitos sobre os atletas profissionais, sub 20, sub 17, sub 15 e sub 16 registrados no Ativo Intangível, segregando o valor correspondente ao custo, à amortização e ao prazo médio remanescente a amortizar. E é de fácil acesso as demonstrações contábeis e financeiras.

Houve dificuldade em encontrar as demonstrações no Sport Club Internacional, o clube é o único que apresenta as demonstrações contábeis e financeiras seccionadas, dificultando o entrosamento entre elas, porém as mesmas estão de acordo com a legislação resultando-nos 100% de eficiência legislativa.

A Sociedade Esportiva Palmeiras é muito transparente e diferente dos outros clubes deixa explícito o valor das receitas obtidas e seu correspondente custo de aquisição com a negociação e a liberação de atletas profissionais, apresentados nas notas explicativas e apresenta 100% de eficiência legislativa.

Diferente da Associação Atlética Ponte Preta que não apresenta nas notas explicativas, a composição dos direitos sobre os atletas profissionais registrados no Ativo Intangível, segregando o valor correspondente ao custo, à amortização e ao prazo médio remanescente a amortizar e não apresenta nas notas explicativas sobre os seguros contratados para os atletas profissionais e demais ativos da entidade. Atingindo a eficiência de 80%.

O Santa Cruz Futebol Clube é o time com menor eficiência legislativa atingindo apenas 20%, atendendo apenas dois quesitos o registro em contas do resultado operacional das receitas de bilheteria, direito de transmissão e de imagem, patrocínio, publicidade e outras assemelhadas e segregação na DRE as receitas, os custos e as despesas de atividades profissionais das demais atividades, sem contar a dificuldade em encontrar as demonstrações contábeis, e não encontrada as notas explicativas.

Diferente do Santos Futebol Clube que atingiu 90% de eficiência legislativa, por não atender apenas o quesito de apresentação nas notas explicativas sobre a composição dos direitos sobre os atletas profissionais registrados no Ativo Intangível, segregando o valor correspondente ao custo, à amortização e ao prazo médio remanescente a amortizar e de fácil acesso as demonstrações contábeis e financeiras.

O São Paulo Futebol Clube atinge a eficiência legislativa de 100%, e é o clube com maior número de informações detalhadas, sendo assim dos clubes analisados o clube mais transparente.

O Sport Club do Recife não apresenta notas explicativas sobre os seguros contratados para os atletas profissionais e demais ativos da entidade e a composição dos direitos sobre os atletas profissionais, resultando na eficiência financeira de 80%.

E por fim, o Esporte Clube Vitória com eficiência de 90% onde não apresenta apenas os direitos econômicos dos clubes sobre os atletas profissionais.

Fica evidenciado que os clubes atendem à legislação, resultado da adesão do Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT) exceto o Santa Cruz Futebol Clube, que não apresenta as notas explicativas e houve grande dificuldade para encontrar os dados.

A grande dificuldade são as nomenclaturas das contas, pois não são padronizadas, cada clube usa a que achar correta. Talvez se houvessem leis que ressaltassem nomes padronizados para tais contas, as leituras das demonstrações contábeis seriam de melhor entendimento do público. E o nível de informações das notas explicativas poderiam ser maiores e mais detalhados, podendo usar como exemplo o São Paulo Futebol Clube e o Fluminense Football Club, onde a quantidade e detalhamento dos valores são bem nítidos e especificados.

Verificando o resultado obtido em nível estadual, pela pesquisa realizada por Zaia e Frey (2014) no qual reuniu os clubes integrantes do Campeonato Catarinense 2012; constatou-se que a média obtida em nível estadual foi menor que a média do Campeonato Brasileiro Serie A 2016, sendo que a primeira ficou com 51,52% em conformidade com a legislação, enquanto a média em nível nacional ficou em 90,50%.

Examinando o resultado obtido em nível nacional, pela pesquisa realizada Souza (2013), no qual, reuniu os 24 clubes brasileiros com maior receita em 2011, constatou-se a média de 52,43 % em conformidade com a legislação, enquanto a média dos 20 clubes do Campeonato Brasileiro Serie A 2016 é de 90,50%. Com isso os resultados ressaltam que os clubes vêm passando por mudanças e melhorias em conformidade com a legislação vigente.

## **4.2 Cálculo Eficiência Esportiva**

A eficiência esportiva foi dividida em duas análises, tendo o peso de 50% para cada uma. O método DEA será o BCC (ou VRS) – Retornos Variáveis de Escala,

pois se trata de entidades de portes e valores diferentes. Além disso, o objetivo é medir qual dessas entidades é a mais eficiente esportivamente na amostra.

O modelo BCC será orientado aos *outputs*, devido à busca pelas respostas à hipótese de que é de acordo com os gastos do clube e o investimento em ativo intangível, que estes conseguem maximizar o ganho de receitas e o valor total do clube.






Após isso, a porcentagem que foi obtida em cada análise no modelo DEA, foi multiplicada pela razão 50% e no final, somando-as para chegar ao clube mais eficiente esportivamente.
















Na primeira análise que trata do índice de despesa, o *input* é dado pela relação às despesas e receitas no exercício do ano estudado. Já na segunda análise, que trata o índice de intangível, o *input* da segunda análise para calcular a eficiência esportiva é dado pelo Ativo Intangível dividido pelo Ativo Total.

Em ambas as análises, o *output* mais confiável a ser utilizado foi o aproveitamento dos pontos conquistados durante o Campeonato Brasileiro da Série A de 2016. Porém, o aproveitamento é determinado em porcentagem. Isso faz com que esse *output* apresente pequenas diferenças entre as equipes, ao contrário dos outros dados da amostra que trabalham na casa dos milhões de reais, de forma heterogênea entre as equipes, exigindo que fosse transformado esse insumo.

Em um primeiro momento, foram analisados e classificados os pontos conquistados pelos clubes em 38 rodadas disputadas no Campeonato Brasileiro Série A, assim, chegando ao aproveitamento do clube no final do campeonato, como está demonstrado na Tabela 3:

**Tabela 3: Classificação dos Clubes no Campeonato Brasileiro 2016**

	Clube	Pontos Disputados	Pontos Ganhos	Aproveitamento (%)	Posição Final
	Palmeiras	114	80	70,18%	1°
	Santos	114	71	62,28%	2°
	Flamengo	114	71	62,28%	3°
	Atlético – MG	114	62	54,39%	4°
	Botafogo	114	59	51,75%	5°

	Clube	Pontos Disputados	Pontos Ganhos	Aproveitamento (%)	Posição Final
	Atlético – PR	114	57	50,00%	6°
	Corinthians	114	55	48,25%	7°
	Ponte Preta	114	53	46,49%	8°
	Grêmio	114	53	46,49%	9°
	São Paulo	114	52	45,61%	10°
	Chapecoense	114	52	45,61%	11°
	Cruzeiro	114	51	44,74%	12°
	Fluminense	114	50	43,86%	13°
	Sport	114	47	41,23%	14°
	Coritiba	114	46	40,35%	15°
	Vitória	114	45	39,47%	16°
	Internacional	114	43	37,72%	17°
	Figueirense	114	37	32,46%	18°
	Santa Cruz	114	31	27,19%	19°
	América – MG	114	28	24,56%	20°

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Conforme demonstrado na tabela 3, o clube com maior aproveitamento foi a Sociedade Esportiva Palmeiras, seguido do Santos Futebol Clube e o Clube de Regatas Flamengo. É importante frisar que em caso de empate de pontos entre as equipes, como por exemplo, Santos (2°), Flamengo (3°), Ponte Preta (8°), Grêmio (9°), São Paulo (10°) e Chapecoense (11°), usa-se os critérios da Confederação Brasileira de Futebol para desempatar, deixando-as em colocações separadas.

### 4.2.1 Índice de Despesas

Este índice indica o quanto foi gasto sobre o quanto foi lucrado em relação a obtenção de um melhor aproveitamento no campeonato. Ou seja, o objetivo deste indicador é mostrar o quanto foi gasto no exercício e comparado ao aproveitamento do clube no campeonato, se esses custos e ganhos financeiros foram eficientes para uma melhor colocação no campeonato.

Nessa primeira análise, foram divididas as despesas pelas receitas e multiplicado pela razão 100% para assim se obter esse índice de despesas. Como o aproveitamento é dado por porcentagem, à análise é mais confiável transformando ambos os dados em percentual.

Sendo assim, se a divisão de Despesas por Receita for maior que 100%, significa que as despesas estão maiores do que as receitas. Se for menor, as receitas ultrapassam as Despesas. O resultado é demonstrado na tabela 4.

**Tabela 4: Índices de Despesas**

	Clube	Despesas (R\$)	Receitas (R\$)	Porcentagem (%)
	Flamengo	354.075.000,00	507.553.000,00	69,76%
	Vitória	87.624.426,00	113.536.969,00	77,18%
	Atlético – PR	144.414.493,00	180.985.343,00	79,79%
	Palmeiras	408.180.000,00	497.773.000,00	82,00%
	América – MG	50.042.359,14	59.564.554,58	84,01%
	Santos	304.684.000,00	304.684.000,00	84,90%
	Grêmio	306.911.000,00	342.238.000,00	89,68%
	Chapecoense	64.845.032,00	71.595.719,00	90,57%
	Corinthians	465.745.000,00	496.759.000,00	93,76%
	Figueirense	69.589.576,00	72.203.734,00	96,38%
	Fluminense	263.554.000,00	271.896.000,00	96,93%



	Clube	Despesas (R\$)	Receitas (R\$)	Porcentagem (%)
	Ponte Preta	64.639.826,00	65.299.353,00	98,99%
	Atlético – MG	319.724.936,00	321.856.983,00	99,34%
	São Paulo	419.164.000,00	419.986.000,00	99,80%
	Sport	133.575.043,00	133.008.632,00	100,43%
	Internacional	320.604.106,00	309.470.285,00	103,60%
	Botafogo	158.302.000,00	149.059.000,00	106,20%
	Santa Cruz	40.715.353,37	36.854.071,92	110,48%
	Coritiba	112.948.398,00	101.932.394,00	110,81%
	Cruzeiro	267.677.410,03	238.359.658,07	112,30%

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Após o cálculo do Índice de Despesas, pode-se notar que o Flamengo é clube com o menor índice, chegando a 69,76% de suas despesas sobre suas receitas totais. Devido à proporção do clube, isso é dado pela receita com direitos com transmissões de TV, informados na nota explicativas do clube. Esse valor gira por volta de 297 milhões de reais, representando 58,55% das receitas totais do clube.

Vale destacar o Esporte Clube Vitória que obteve uma posição baixa no campeonato, chegando apenas em 16º e mesmo assim, seu índice chegou em 77,18%. Isso é dado pelas contas de Luvas Contratuais, que representam 35,32% das Receitas Totais e também, assim como o Flamengo, Direitos de Transmissão de Imagem, que representam 44,28%. Os baixos custos nas despesas também impactaram com o bom índice, pois a maior conta no grupo representa 58,21% das despesas totais.

Já os clubes em que as despesas sobressaíram sobre as receitas, tiveram um prejuízo considerável no final do exercício. O Cruzeiro Esporte Clube obteve o maior índice dos vinte clubes, chegando 112,30%. Pode-se dizer que a conta de Resultado Financeiro Líquido, informada na DRE do clube, impactou bastante para esse alto índice. Com um valor por volta de 30 milhões, contribuindo para que no final do exercício tivesse um prejuízo de 29 milhões de reais.

Outro clube que vale destacar pelo tamanho da sua marca é o Internacional, com um índice de despesa de 103,60% o Sport Club Internacional obteve uma Despesa Financeira de 42 milhões, tendo um impacto considerável no resultado do exercício, chegando a um prejuízo de 11 milhões de reais em 2016.

#### 4.2.2. Índice do Ativo Intangível

Na segunda análise, foi dividido o total de Ativo Intangível pelo total do Ativo do clube e multiplicado pela razão 100%. Devido à desproporcionalidade de valores, usa-se esse método para ter um valor relativo de grandeza.

Esse índice serve para demonstrar o quanto o clube investe em Ativo Intangível, visto que nesse grupo de contas, encontram-se os jogadores profissionais. O quanto mais perto de 100% o clube chegar, mais ele tem valor em intangíveis. O resultado é demonstrado na tabela 5.

**Tabela 5: Índices de Ativo Intangível**

	Clube	Ativo Intangível (R\$)	Ativo Total (R\$)	Porcentagem (%)
	América – MG	6.191.879,98	221.667.161,90	2,79%
	Atlético – MG	59.381.083,00	805.325.558,00	7,37%
	Atlético – PR	20.201.894,00	706.836.157,00	2,86%
	Botafogo	17.331.000,00	102.126.000,00	16,97%
	Chapecoense	4.003.224,00	70.596.971,00	5,67%
	Corinthians	165.408.000,00	2.164.040.000,00	7,64%
	Coritiba	33.744.757,00	210.752.630,00	16,01%
	Cruzeiro	147.433.513,11	542.946.261,82	27,15%
	Figueirense	8.743.381,00	44.123.095,00	19,82%
	Flamengo	74.141.000,00	483.519.000,00	15,33%
	Fluminense	109.496.000,00	532.066.000,00	20,58%

	Clube	Ativo Intangível (R\$)	Ativo Total (R\$)	Porcentagem (%)
	Grêmio	81.305.000,00	324.483.000,00	25,06%
	Internacional	99.570.719,00	99.570.719,00	10,37%
	Palmeiras	169.433.000,00	475.925.000,00	35,60%
	Ponte Preta	85.466.071,00	246.615.528,00	34,66%
	Santa Cruz	5.538.650,24	62.604.879,81	8,85%
	Santos	98.865.000,00	178.497.000,00	26,89%
	São Paulo	198.865.000,00	1.056.340.000,00	18,83%
	Sport	38.600.790,00	192.657.186,00	20,04%
	Vitória	19.887.866,00	107.824.799,00	18,44%

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Após o cálculo do Índice de Intangível, nota-se que apesar de altos valores, o grupo de Ativo Intangível não tem um impacto considerável no Ativo. O clube que obtém maior representação é a Sociedade Esportiva Palmeiras, chegando a 35,60% de ativo intangível sobre seu ativo total. Vale destacar que o clube teve um aumento de 40,88% em relação ao ano anterior.

Já o clube com menor proporção de valores em relação ao ativo é o América, chegando a apenas 6 milhões do seu Ativo. Sendo que apenas 3 milhões são representados por Jogadores Profissionais. O Santa Cruz, mesmo tendo uma porcentagem de 8,85% em relação ao seu ativo, é o clube com o menor valor registrado no grupo de ativo intangível.
















Apesar de valores de porcentagem não tão altos, em tese, um grupo de contas de o ativo obter cerca de 30% é relativamente considerável, destacando assim a proporção dos jogadores em seus clubes. Apesar de altos valores em imobilizado devido aos estádios e estruturas de certos clubes, a conta de ativo intangível mostra sua importância no ramo futebolístico na contabilização.






#### 4.2.3 DEA 1 – Despesas / Receita x Aproveitamento

Para obter o nível de eficiência esportivo, foi utilizado o *Output* aproveitamento dos pontos durante o período. Porém este número está em porcentagem, e obviamente o *Input* deveria seguir a mesma regra. Por isso, foi determinado que o *Input* fosse o resultado da divisão entre as despesas e receitas, multiplicadas por 100. Com isso, foi resolvido o problema decorrente das diferenças entre as variáveis utilizadas, e assim foi comparada na mesma unidade de medida.

A tabela 6 apresenta os resultados do cálculo do DEA-BCC com orientação *output* para a eficiência esportiva em relação às despesas sobre as receitas.

**Tabela 6: Cálculo da DEA 1**

DMU	Clube	Despesa / Receita (%)	Aproveitamento (%)	DEA (%)
	Flamengo	69,76%	62,28%	100%
	Palmeiras	82,00%	70,18%	100%
	Santos	84,90%	62,28%	88,74%
	Atlético – MG	99,34%	54,39%	77,50%
	Botafogo	106,20%	51,75%	73,74%
	Atlético – PR	79,79%	50,00%	72,72%
	Corinthians	93,76%	48,25%	68,75%
	Grêmio	89,68%	46,49%	66,24%
	Ponte Preta	98,99%	46,49%	66,24%
	Chapecoense	90,57%	45,61%	64,99%
	São Paulo	99,80%	45,61%	64,99%
	Cruzeiro	112,30%	44,74%	63,75%
	Fluminense	96,93%	43,86%	62,50%
	Vitória	77,18%	39,47%	58,85%
	Sport	100,43%	41,23%	58,75%

DMU	Clube	Despesa / Receita (%)	Aproveitamento (%)	DEA (%)
	Coritiba	110,81%	40,35%	57,50%
	Internacional	103,60%	37,72%	53,75%
	Figueirense	96,38%	32,46%	46,25%
	Santa Cruz	110,48%	27,19%	38,74%
	América – MG	84,01%	24,56%	35,00%

Fonte: Elaborado pelos Autores.





















Pode-se perceber que o clube que mais arrecadou perante as despesas incorridas foi o Clube de Regatas Flamengo, seguido de Vitória, Palmeiras, América e Santos. Exatamente os clubes que mais agregaram valor na temporada. Já os clubes que tiveram resultado operacional negativo foram o Cruzeiro (112,30%), Coritiba (110,81%), Santa Cruz (110,48%), Botafogo (106,20%) e Internacional (103,60%).

Foram coletadas as pontuações conquistadas no Campeonato Brasileiro da Série A de 2016 para utilizar como *Output*. Os clubes mais eficientes nessa análise foram Flamengo, Palmeiras que alcançaram 100% em ambos os *rankings*. A classificação do Palmeiras e Flamengo é explicada pelas campanhas de ambas as equipes no Campeonato Brasileiro da Série A de 2016. O Palmeiras foi campeão do Campeonato Brasileiro, enquanto o Flamengo ficou com a terceira colocação.

#### 4.2.4 Ativo Intangível / Ativo Total x Aproveitamento

Seguindo o mesmo método da análise anterior, foi preferível dividir o valor de intangível pelo montante do Ativo Total e multiplicar a razão por 100% para assim se obter uma espécie de índice de intangível. Como o aproveitamento é dado por porcentagem, os valores de ativo intangível e ativo total deveriam ser transformados em por cento. Essa análise serve para demonstrar o quanto o clube investiu em jogadores, ou seja, no seu produto principal confrontando com o desempenho final do campeonato.

Tabela 7: Cálculo da DEA 2

	Clube	Intangível / Ativo (%)	Aproveitamento (%)	DEA (%)
	América – MG	2,79%	24,56%	100%
	Atlético – PR	5,67%	50,00%	100%
	Flamengo	16,97%	62,28%	100%
	Palmeiras	20,04%	70,18%	100%
	Atlético – MG	2,86%	54,39%	99,91%
	Santos	26,89%	62,28%	93,25%
	Corinthians	8,85%	48,25%	88,20%
	Chapecoense	7,64%	45,61%	86,44%
	Botafogo	7,37%	51,75%	82,25%
	São Paulo	27,15%	45,61%	71,66%
	Grêmio	18,83%	46,49%	70,36%
	Fluminense	18,44%	43,86%	68,18%
	Cruzeiro	15,33%	44,74%	66,89%
	Ponte Preta	20,58%	46,49%	66,59%
	Internacional	19,82%	37,72%	65,72%
	Coritiba	10,37%	40,35%	64,51%
	Sport	34,66%	41,23%	64,31%
	Vitória	35,60%	39,47%	62,17%
	Figueirense	16,01%	32,46%	50,70%
	Santa Cruz	25,06%	27,19%	48,64%

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Os dados da Tabela 7 mostram a eficiência com base nas porcentagens das análises envoltória de dados. Assim como nos resultados anteriores, Flamengo e

Palmeiras se destacam, juntamente com América e Atlético – PR, alcançando 100% na DEA estudada.




Ressalta-se a presença do time do América no grupo de eficiência no índice de ativo intangível. Esse posicionamento é explicado, em parte, pela metodologia do modelo BCC. Ou seja, embora não tenha conquistado posições altas no Campeonato Brasileiro, dadas a disponibilidade de *inputs* (menores receitas e Ativos totais entre todos os clubes compreendidos na amostra), a agremiação mostrou-se bastante eficiente em todas as análises efetuadas.


















Esse resultado corrobora os achados de Haas (2004) que concluíram que "Davids" (clubes pequenos e não tão tradicionais) podem perfeitamente superar "Golias" (times grandes e tradicionais) em termos de eficiência relativa. Os clubes mais ineficientes em relação ao quanto foi investido sobre quantos pontos foram conquistados são Santa Cruz e Figueirense, ambos tiveram resultados baixos no Campeonato Brasileiro da Série A, e assim, tiveram ao final do campeonato brasileiro a queda para a Série B.

#### 4.2.5 Eficiência Esportiva

A eficiência esportiva foi determinada com base no teste de eficiência no índice de despesa e índice de intangíveis. A tabela 8 apresenta os índices de eficiência esportivos de acordo com o critério estabelecido de pesos, sendo 50% para a eficiência na participação das despesas sobre as receitas e 50% para a participação de intangíveis sobre o ativo total.

**Tabela 8: Cálculo Eficiência Esportiva**

	Clube	DEA 1 (50%)	DEA 2 (50%)	Eficiência (%)
	Flamengo	50%	50%	100%
	Palmeiras	50%	50%	100%
	Santos	44,37%	35,83%	91%

	<b>Clube</b>	<b>DEA 1 (50%)</b>	<b>DEA 2 (50%)</b>	<b>Eficiência (%)</b>
	Atlético – MG	38,75%	49,95%	88,70%
	Atlético – PR	36,36%	50%	86,36%
	Corinthians	34,38%	44,10%	78,47%
	Botafogo	36,87%	41,12%	77,99%
	Chapecoense	32,50%	43,22%	75,71%
	São Paulo	32,50%	46,63%	68,33%
	Grêmio	33,12%	35,18%	68,30%
	América – MG	17,50%	50%	67,50%
	Ponte Preta	33,12%	33,30%	66,42%
	Fluminense	31,25%	34,09%	65,34%
	Cruzeiro	31,88%	33,44%	65,32%
	Sport	29,37%	32,15%	61,53%
	Coritiba	28,75%	32,26%	61%
	Vitória	29,42%	31,08%	60,51%
	Internacional	26,87%	32,86%	59,73%
	Figueirense	32,13%	25,35%	48,47%
	Santa Cruz	19,37%	24,32%	43,69%

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Os dados da tabela 8 mostram que o Clube de Regatas Flamengo e a Sociedade Esportiva Palmeiras são os clubes com maior eficiência esportiva. O alto investimento, a maximização das receitas sobre as despesas e o bom desempenho na competição, fizeram com que os clubes obtivessem êxitos nos testes realizados.

Pode-se notar também que clubes com altos investimentos não tiveram tanta eficiência quanto clubes de menor expressão. Um exemplo disso é a situação do Sport Club Internacional o qual ficou em 18º e comparado ao seu porte é



desproporcional ao América Mineiro, que ficou em décimo primeiro na eficiência esportiva, mesmo tendo ficado em último no campeonato brasileiro.

Assim como nos cálculos do Índice de Intangível, os clubes mais ineficientes desta amostra foram Santa Cruz e Figueirense, não alcançando nem 50% de eficiência esportiva.

### **4.3 Cálculo Eficiência Financeira**

No cálculo da eficiência financeira foram coletados os dados nos demonstrativos de resultados dos clubes estudados. Para essa análise, o método escolhido para o cálculo da eficiência financeira foi o CCR.

Como explicado na metodologia, às variáveis utilizadas como *input* para o modelo financeiro será as Despesas com Futebol e o Ativo Total. Para esse estudo, as Receitas Operacionais, ligadas diretamente à atividade esportiva, serão consideradas como um único *output*.

O modelo CCR proposto por Charnes, Cooper e Rhodes (1978), apresenta um retorno de escala constante de análise, ou seja, qualquer variação nas entradas (*Inputs*) produz variações proporcionais nas saídas (*outputs*).

Nessa análise os dados orientados serão os *outputs* de cada clube, sendo o produto principal da pesquisa. Sendo assim, a receita advinda dos esportes será calculada para definir o quão eficiente o clube é diante de seus custos e do seu ativo e também, o quanto ele pode maximizar suas receitas para obter um resultado melhor.

#### **4.3.1 Cálculo da DEA na Eficiência Financeira**

Foi realizada uma análise sobre os resultados obtidos no ano de 2016. O modelo considerado na amostra foi o CCR, sendo diferente de trabalhos anteriores, pois esse demonstra o quanto de serve para maximizar os valores de entrada e também a minimização de *inputs* para avaliar o quanto é o nível de consumo de insumos, podendo assim, avaliar o quanto o clube poderia diminuir seus custos.
















Na seguinte tabela se tem os valores necessários para esse cálculo que constam nos demonstrativos dos clubes. Dentre eles estão o valor total de ativo do






clube, todas as receitas provenientes do futebol e também despesas operacionais, ou seja, todas as contas que englobam os custos com o futebol.

Assim como já analisado na eficiência legislativa, vale ressaltar que os clubes possuem diferentes nomenclaturas para essas contas, dificultando na coleta de dados. Sendo assim, os valores das contas são dados a somatória dos custos e receitas operacionais que são distinguidas nas notas explicativas de cada clube.

Com base nos dados levantados e de acordo com a definição os inputs e outputs, a tabela 9 mostra os resultados a partir do DEA.

**Tabela 9: DEA – Eficiência Financeira**

	Clube (DMU's)	Despesas Operacionais (Input) (R\$)	Ativo Total (Input) (R\$)	Receita Total (Output) (R\$)	DEA (%)
	América – MG	31.192.336,00	221.667.161,90	59.528.708,00	100%
	Atlético – PR	93.991.104,00	706.836.157,00	126.328.648,00	100%
	Figueirense	55.403.455,00	44.123.095,00	70.890.573,00	100%
	Flamengo	246.451.000,00	483.519.000,00	483.493.000,00	100%
	Santos	175.436.000,00	178.497.000,00	295.839.000,00	100%
	Vitória	59.309.021,00	107.824.799,00	111.976.212,00	98,34%
	Palmeiras	267.650.000,00	475.925.000,00	468.644.000,00	91,76%
	Sport	61.893.657,00	192.657.186,00	109.012.058,00	90,33%
	Internacional	170.138.101,00	995.707.190,00	292.650.813,00	89,42%
	Botafogo	100.495.000,00	102.126.000,00	149.059.000,00	88,08%
	Coritiba	64.820.222,00	210.752.630,00	101.932.394,00	80,71%
	Fluminense	181.018.000,00	532.066.000,00	271.896.000,00	76,96%
	Chapecoense	44.378.134,00	70.596.971,00	62.433.170,00	75,90%
	Corinthians	349.849.000,00	2.164.040.000,00	485.241.000,00	72,32%
	Atlético – MG	233.579.181,00	805.325.558,00	316.312.227,00	69,57%

	Clube (DMU's)	Despesas Operacionais (Input) (R\$)	Ativo Total (Input) (R\$)	Receita Total (Output) (R\$)	DEA (%)
	São Paulo	265.082.000,00	1.056.340.000,00	337.213.000,00	65,54%
	Ponte Preta	46.670.353,00	246.615.528,00	58.139.403,00	64,64%
	Grêmio	190.241.000,00	324.483.000,00	342.126.620,00	59,24%
	Cruzeiro	193.087.027,00	542.946.261,82	222.404.224,00	58,98%
	Santa Cruz	32.746.211,00	62.604.879,81	29.358.031,00	46,04%

Fonte: Elaborado pelos Autores.

A ordem da tabela 9 é dada pelo quão eficiente o clube é, sendo assim, cinco clubes demonstraram o nível máximo de eficiência. Dentre eles estão o América – MG, Atlético – PR, Figueirense – SC, Flamengo – RJ e por fim, o Santos – SP. Todos esses clubes tiveram ótimos resultados financeiros no final do exercício, um exemplo disso é o Clube de Regatas do Flamengo, chegando a um lucro de 153 milhões no ano de 2016.

O clube mais ineficiente financeiramente é o Santa Cruz, chegando a apenas 46,04%. Devido a um grande prejuízo proporcional a sua quantidade financeira, a equipe mostrou um déficit de quase 4 milhões de reais no último exercício. A alta despesa com Futebol e o baixo retorno financeiro, contribuíram para esse índice inferior.

Destaca-se nessa análise que os clubes inverteram seus papéis mostrando que independente do seu tamanho, os quanto ineficientes são comparadas as suas despesas e receitas. Um exemplo disso são os clubes de grande porte estar entre os últimos nessa análise, são clubes como Cruzeiro, Grêmio, São Paulo e Corinthians. Esses dois últimos citados têm seus ativos totais girando por volta de 1 a 2 bilhões de reais, os maiores analisados nesta amostra.

O Cruzeiro Esporte Clube teve uma ineficiência financeira de 58,98%. Pode ser considerada que devido ao prejuízo de quase 30 milhões de reais, esse índice tenha permanecido baixo. Mesmo com um ativo total de 542 milhões, o clube mineiro não obteve as receitas necessárias para suprir os gastos fazendo com que o resultado não fosse o desejado.

O Grêmio Football Club traz uma situação adversa, pois o clube no final do exercício apresenta um lucro de 35 milhões, sendo um dos maiores da amostra, mas mesmo assim, apresenta uma ineficiência de 59%. Isso é dado pelo motivo de que uma das receitas que gera mais retorno ao clube é da conta Outros Superávits Operacionais, movimentando um valor de 100 milhões de reais.

Vale destacar que clubes com menor expressão financeira obtiveram êxito na análise, um exemplo disso são clubes como América Mineiro, Figueirense e Vitória, os quais beiraram as últimas posições do campeonato, não afetando tanto em seus resultados.

O Esporte Clube Vitória, mesmo não obtendo êxito máximo, teve um resultado econômico bom para ser analisado. O clube baiano teve uma minimização de despesas chegando a quase 50% das suas despesas sobre a receita total do exercício. Enquanto o clube arrecada cerca de 111 milhões de reais, ele gasta por volta de 59 milhões com despesas provenientes do futebol. Ao final do exercício o clube obteve um lucro de 25 milhões, o que representa quase 24% de todo seu ativo total.



#### 4.3.2 Maximização das Receitas



















Depois de feita as análises envoltórias de dados sobre os clubes, a tabela 10 traz uma informação importante para ser estudada. O propósito da mesma é apresentar o quanto cada clube poderia aumentar suas receitas para que se tenha uma boa eficiência financeira.

Para chegar ao valor total em porcentagem da maximização necessária dos clubes foi feito a seguinte conta:

$$1 - \frac{\text{Atual}}{\text{Proposto}}$$

**Tabela 10: Maximização das Receitas**

	Clube (DMU's)	Atual (R\$)	Proposto (R\$)	Total (%)
	América – MG	59.528.708,00	59.528.708,00	0,00%
	Atlético – PR	126.328.648,00	126.328.648,00	0,00%

	Clube (DMU's)	Atual (R\$)	Proposto (R\$)	Total (%)
	Figueirense	70.890.573,00	70.890.573,00	0,00%
	Flamengo	483.493.000,00	483.493.000,00	0,00%
	Santos	295.839.000,00	295.839.000,00	0,00%
	Vitória	111.976.212,00	113.863.934,00	1,66%
	Palmeiras	468.644.000,00	510.733.904,00	8,24%
	Sport	109.012.058,00	120.685.265,00	9,67%
	Internacional	292.650.813,00	327.283.060,00	10,58%
	Botafogo	149.059.000,00	169.240.151,00	11,92%
	Coritiba	101.932.394,00	126.298.477,00	19,29%
	Fluminense	271.896.000,00	353.289.284,00	23,04%
	Chapecoense	62.433.170,00	82.257.610,00	24,10%
	Corinthians	485.241.000,00	671.008.631,00	27,68%
	Atlético – MG	316.312.227,00	454.639.151,00	30,43%
	São Paulo	337.213.000,00	514.479.069,00	34,46%
	Ponte Preta	58.139.403,00	89.950.045,00	35,36%
	Grêmio	342.126.620,00	358.996.323,00	40,76%
	Cruzeiro	222.404.224,00	377.099.369,00	41,02%
	Santa Cruz	29.358.031,00	63.763.597,00	53,96%

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Como América Mineiro, Atlético Paranaense, Figueirense, Flamengo e Santos foram bem-sucedidos nessa análise, não tem valores para aumentar suas receitas, pois as receitas obtidas na amostra foram o suficiente para satisfazer os *inputs* estudados.

Outros clubes na sequência como Vitória, Palmeiras e Sport necessitam de uma porcentagem baixa de maximização de receita para conquistar um conforto financeiro. O Vitória, anteriormente comentado, precisa de apenas de 1.887 milhões reais para alcançar um bom condicionamento financeiro, enquanto o Palmeiras e Sport precisam de 42 e 11 milhões reais, respectivamente, para o mesmo.

Os clubes que precisam de uma maior receita são Santa Cruz 34 milhões, ou seja, com uma receita bruta de 29 milhões, o clube pernambucano precisa de quase o dobro a mais para obter uma eficiência financeira.

Seguindo o clube nordestino, o Cruzeiro necessita de um montante de 154 milhões para alcançar a meta de eficiência e por fim, o terceiro clube com a maior ineficiência, o Grêmio, precisa de 146 milhões de reais para ser eficiente.

Dois clubes que valem destacar devidas suas proporções financeiras é o Sport Club Corinthians Paulista e o São Paulo Futebol Clube. Em relação ao montante de dinheiro necessário para cumprir a eficiência financeira, esses dois clubes são os que mais necessitam de dinheiro.

O Alvinegro paulista necessita de 185 milhões de reais, ou seja, uma receita bruta de 617 milhões no exercício. Enquanto isso, o Tricolor precisa de 177 milhões para se ter uma eficiência financeira. Esses dois clubes citados não se encontram em uma posição considerável na análise, mesmo tendo um grande porte de mercado tanto financeiro quanto futebolístico, o Corinthians ocupa apenas a 14ª posição do estudo, enquanto o São Paulo, a 16ª colocação.

#### **4.3.3 Minimização das Despesas**



















Seguindo a linha de pensamento da análise anterior, esse índice serve para mensurar o quanto cada clube poderia diminuir seus custos, não alterando as suas receitas, para obter uma eficiência financeira. Essa minimização da despesa não visa uma eficiência técnica, mas sim identificar o menor custo possível para que o clube alcance a eficiência.



Nesse método é avaliado o insumo da amostra, ou seja, os valores de saída (*input*) relacionados às despesas operacionais do clube. Assim como a análise anterior, a fórmula para chegar nesse percentual de minimização das despesas foi feita da seguinte forma:

$$1 - \frac{\text{Proposto}}{\text{Atual}}$$

Feito este cálculo, a tabela 11 demonstra o quanto cada clube deveria reduzir suas despesas:

**Tabela 11: Minimização das Despesas**

	Clube (DMU's)	Atual (R\$)	Proposto (R\$)	Total (%)
	América – MG	31.192.336,00	31.192.336,00	0,00%
	Atlético – PR	93.991.104,00	93.991.104,00	0,00%
	Figueirense	55.403.455,00	55.403.455,00	0,00%
	Flamengo	246.451.000,00	246.451.000,00	0,00%
	Santos	175.436.000,00	175.436.000,00	0,00%
	Vitória	59.309.021,00	58.325.751,00	1,66%
	Palmeiras	267.650.000,00	245.592.794,00	8,24%
	Sport	61.893.657,00	55.907.032,00	9,67%
	Internacional	170.138.101,00	152.134.527,00	10,58%
	Botafogo	100.495.000,00	88.393.737,00	12,04%
	Coritiba	64.820.222,00	52.314.807,00	19,29%
	Fluminense	181.018.000,00	139.313.793,00	23,04%
	Chapecoense	44.378.134,00	33.682.812,00	24,10%
	Corinthians	349.849.000,00	252.993.882,00	27,68%
	Atlético – MG	233.579.181,00	162.511.055,00	30,43%
	São Paulo	265.082.000,00	173.746.779,00	34,46%
	Ponte Preta	46.670.353,00	30.165.482,00	35,36%
	Grêmio	190.241.000,00	112.694.836,00	40,76%

	Clube (DMU's)	Atual (R\$)	Proposto (R\$)	Total (%)
	Cruzeiro	193.087.027,00	113.878.129,00	41,02%
	Santa Cruz	32.746.211,00	15.077.009,00	53,96%












Fonte: Elaborado pelos Autores.

Assim como na análise anterior, a colocação dos clubes não varia para essa análise, pois a mesma porcentagem de maximização de receitas serve para minimização de despesas. Isso faz com que clubes como América Mineiro, Atlético Paranaense, Figueirense, Flamengo e Santos continuem bem-sucedidos na análise, não tendo valores para diminuir suas despesas.










Em relação aos clubes que mais devem minimizar suas despesas também se equivalem à anterior, tendo Santa Cruz, Cruzeiro e Grêmio como os maiores índices.

O que diferencia da análise anterior são os valores em montante, ou seja, o valor para maximizar as receitas é maior do que os valores para minimizar as despesas. Conforme a tabela abaixo fica nítida de perceber a diferença.

**Tabela 12: Diferenças entre a Maximização e a Minimização**

	Clube	Total necessário para Maximizar Receitas	Total necessário para Minimizar as Despesas
	América – MG	-	-
	Atlético – MG	138.327.312,00	71.068.126,00
	Atlético – PR	-	-
	Botafogo	20.181.151,00	12.101.263,00
	Chapecoense	19.824.440,00	10.695.322,00
	Corinthians	185.767.631,00	96.855.118,00
	Coritiba	24.366.083,00	12.505.415,00
	Cruzeiro	154.695.144,00	79.208.898,00
	Figueirense	-	-
	Flamengo	-	-
	Fluminense	81.393.284,00	41.704.207,00



	Clube	Total necessário para Maximizar Receitas	Total necessário para Minimizar as Despesas
	Grêmio	146.334.323,00	77.546.164,00
	Internacional	34.632.247,00	18.003.574,00
	Palmeiras	42.089.904,00	22.057.206,00
	Ponte Preta	31.810.642,00	16.504.871,00
	Santa Cruz	34.405.565,00	17.669.203,00
	Santos	-	-
	São Paulo	177.266.069,00	91.335.221,00
	Sport	11.673.207,00	5.986.625,00
	Vitória	1.887.772,00	983.270,00

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Assim, fica mais nítida uma informação sobre como o clube poderia alcançar uma eficiência financeira mais rentável. Os valores que deveriam ser reduzidos para diminuir a despesas são, em média, duas vezes menores que os valores necessários para aumentar as receitas chegando à eficiência.

O Esporte Clube Vitória é o clube com o menor valor para reduzir suas despesas, chegando a 983 mil reais. Analisando suas notas explicativas e seus demonstrativos, uma simples redução de 1,93% nas despesas com futebol profissional, que são de 51 milhões de reais, faria com que o clube tivesse uma eficiência financeira máxima.

#### 4.3.4 Relação entre *Output* (Receita) e os *Inputs* (Despesa e Ativo)














Nesse tópico será avaliado o quanto é a relação entre receita sobre o ativo total e sobre as despesas operacionais. Ou seja, clubes que tem um maior índice para a receita sobre as despesas, significam que dão uma maior importância para os gastos com o futebol, como por exemplo, folha de pagamento, despesas com jogos, entre outros gastos que abrangem o esporte.








Já o clube que tem um índice maior em relação ao ativo significa que os mesmos usam sua receita para um maior investimento do seu ativo, como por exemplo, aumento do ativo intangível, com ativos imobilizados, entre outros investimentos de um clube de futebol.

Primeiro foi avaliado os valores demonstrados atualmente pelos clubes e depois, pelos valores propostos após a aplicação da análise DEA. Esses valores propostos retratam o quanto um clube poderia aumentar sua receita para ser eficiente.

Na tabela abaixo é demonstrado os valores atuais envolvendo as despesas operacionais, o ativo total sendo o input da análise e a receita bruta sendo o output da análise.

**Tabela 13: Valores de Inputs e Output Atuais dos Clubes**

	Clube (DMU's)	Despesas Operacionais (Input) (R\$)	Ativo Total (Input) (R\$)	Receita Bruta (Output) (R\$)
	América – MG	31.192.336,00	221.667.161,90	59.528.708,00
	Atlético – PR	93.991.104,00	706.836.157,00	126.328.648,00
	Figueirense	55.403.455,00	44.123.095,00	70.890.573,00
	Flamengo	246.451.000,00	483.519.000,00	483.493.000,00
	Santos	175.436.000,00	178.497.000,00	295.839.000,00
	Vitória	59.309.021,00	107.824.799,00	111.976.212,00
	Palmeiras	267.650.000,00	475.925.000,00	468.644.000,00
	Sport	61.893.657,00	192.657.186,00	109.012.058,00
	Internacional	170.138.101,00	995.707.190,00	292.650.813,00
	Botafogo	100.495.000,00	102.126.000,00	149.059.000,00
	Coritiba	64.820.222,00	210.752.630,00	101.932.394,00
	Fluminense	181.018.000,00	532.066.000,00	271.896.000,00
	Chapecoense	44.378.134,00	70.596.971,00	62.433.170,00

	<b>Clube (DMU's)</b>	<b>Despesas Operacionais (Input) (R\$)</b>	<b>Ativo Total (Input) (R\$)</b>	<b>Receita Bruta (Output) (R\$)</b>
	Corinthians	349.849.000,00	2.164.040.000,00	485.241.000,00
	Atlético – MG	233.579.181,00	805.325.558,00	316.312.227,00
	São Paulo	265.082.000,00	1.056.340.000,00	337.213.000,00
	Ponte Preta	46.670.353,00	246.615.528,00	58.139.403,00
	Grêmio	190.241.000,00	324.483.000,00	342.126.620,00
	Cruzeiro	193.087.027,00	542.946.261,82	222.404.224,00
	Santa Cruz	32.746.211,00	62.604.879,81	29.358.031,00

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Para se obter o índice de relação entre os outputs e inputs dos clubes, foi realizado divisões entre os valores para chegar a estes resultados de relação entre os indicadores.

Na relação das receitas investidas em infra-estrutura, intangíveis, imobilizados, ou seja, contas que englobam o ativo total de um clube, foi realizada a seguinte divisão:

$$\frac{\text{Receita Bruta}}{\text{Ativo Total}}$$

Já na relação das receitas investidas com folha de pagamento, gastos com jogos e outras despesas relacionadas ao futebol, foi feito a seguinte divisão:

$$\frac{\text{Receita Bruta}}{\text{Despesas Com Futebol}}$$

Após cálculo desses dados, se tem a seguinte tabela onde mostra a relação entre o output sobre os inputs.

Tabela 14: Relação entre Output sobre Input



	Clube (DMU'S)	Receita em Relação as Despesas	Receita em Relação ao Ativo
	América – MG	1,91	0,27
	Atlético – MG	1,35	0,39
	Atlético – PR	1,34	0,18
	Botafogo	1,48	1,46
	Chapecoense	1,41	0,88
	Corinthians	1,39	0,22
	Coritiba	1,57	0,48
	Cruzeiro	1,15	0,41
	Figueirense	1,28	1,61
	Flamengo	1,96	1,00
	Fluminense	1,50	0,51
	Grêmio	1,12	0,66
	Internacional	1,72	0,30
	Palmeiras	1,75	0,98
	Ponte Preta	1,25	0,24
	Santa Cruz	0,90	0,47
	Santos	1,69	1,66
	São Paulo	1,27	0,32
	Sport	1,76	0,57
	Vitória	1,89	1,04

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Na tabela 15 retrata os valores propostos para o clube obter a eficiência máxima. Nesse caso, o quanto o clube deveria aumentar sua receita para se ter uma eficiência financeira. Na tabela abaixo demonstra esses valores atualizados.

**Tabela 15: Resultados Propostos para Atingir a Eficiência**

	Clube (DMU's)	Despesas Operacionais (Input) (R\$)	Ativo Total (Input) (R\$)	Receita Total (Output) (R\$)
	América – MG	31.192.336,00	221.667.161,90	59.528.708,00
	Atlético – MG	233.579.181,00	805.325.558,00	454.639.539,00
	Atlético – PR	93.991.104,00	706.836.157,00	126.328.648,00
	Botafogo	100.495.000,00	102.126.000,00	169.240.151,00
	Chapecoense	44.378.134,00	70.596.971,00	82.257.610,00
	Corinthians	349.849.000,00	2.164.040.000,00	671.008.631,00
	Coritiba	64.820.222,00	210.752.630,00	126.298.477,00
	Cruzeiro	193.087.027,00	542.946.261,82	377.099.369,00
	Figueirense	55.403.455,00	44.123.095,00	70.890.573,00
	Flamengo	246.451.000,00	483.519.000,00	483.493.000,00
	Fluminense	181.018.000,00	532.066.000,00	353.289.284,00
	Grêmio	190.241.000,00	324.483.000,00	358.996.323,00
	Internacional	170.138.101,00	995.707.190,00	327.283.060,00
	Palmeiras	267.650.000,00	475.925.000,00	510.733.904,00
	Ponte Preta	46.670.353,00	246.615.528,00	89.950.045,00
	Santa Cruz	32.746.211,00	62.604.879,81	63.763.597,00
	Santos	175.436.000,00	178.497.000,00	295.839.000,00
	São Paulo	265.082.000,00	1.056.340.000,00	514.479.069,00

	Clube (DMU's)	Despesas Operacionais (Input) (R\$)	Ativo Total (Input) (R\$)	Receita Total (Output) (R\$)
	Sport	61.893.657,00	192.657.186,00	120.685.265,00
	Vitória	59.309.021,00	107.824.799,00	113.863.934,00







Fonte: Elaborado pelos Autores.















Clubes como América-MG, Atlético-PR, Figueirense, Flamengo e Santos não tiveram seus valores de receitas atualizados, pois os mesmos já são eficientes com os valores atuais.

Assim como no índice anterior, foram usados os mesmos métodos de divisão. Ou seja, para se chegar ao índice de relação entre os outputs e inputs atualizados dos clubes, foi realizado divisões entre a receita bruta atualizada sobre as despesas e também, a receita bruta atualizada sobre o ativo total do clube.

Depois de calculado o índice de relação entre o output que é a receita bruta atualizada e os inputs que são as despesas operacionais e o ativo total, se tem os seguintes resultados sobre o total dos índices que um clube deveria alcançar para ser eficiente.

**Tabela 16: Relação entre Input e Output Proposto**

	Clube (DMU's)	Despesas Operacionais sobre a Receita Proposto	Ativo Total sobre a Receita Proposto
	América – MG	1,91	0,27
	Atlético – MG	1,95	0,56
	Atlético – PR	1,34	0,18
	Botafogo	1,68	1,66
	Chapecoense	1,85	1,17
	Corinthians	1,92	0,31

	Clube (DMU's)	Despesas Operacionais sobre a Receita Proposto	Ativo Total sobre a Receita Proposto
	Coritiba	1,95	0,60
	Cruzeiro	1,95	0,69
	Figueirense	1,28	1,61
	Flamengo	1,96	1,00
	Fluminense	1,95	0,66
	Grêmio	1,89	1,11
	Internacional	1,92	0,34
	Palmeiras	1,91	1,07
	Ponte Preta	1,93	0,36
	Santa Cruz	1,95	1,02
	Santos	1,69	1,66
	São Paulo	1,94	0,49
	Sport	1,95	0,63
	Vitória	1,92	1,06

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Para analisar esses índices calculados, tanto nos resultados atuais como no resultado proposto, foi criado um gráfico para melhor entendimento. Nesse gráfico pode ser visto o ponto que cada clube ocupa ficando nítido o que cada um prioriza.

Mas antes, como são 40 pontos no gráfico, a tabela 17 representa todos esses valores calculados e também, a última coluna traz consigo a cor representada por cada clube. Como o gráfico ficou amplo para entender melhor o ponto que o clube teve e o quanto ele poderia alcançar, essa tabela serve de auxílio para um melhor entendimento.

Tabela 17: Nível de Aplicação da Receita dos Clubes

	Clube (DMU's)	Despesa/ Receita	Ativo Total/Receita	Desp/Rec. Proposto	Ativo/Rec. Proposto	Cor Graf
	América – MG	1,91	0,27	1,91	0,27	
	Atlético – MG	1,35	0,38	1,95	0,56	
	Atlético – PR	1,34	0,18	1,34	0,18	
	Botafogo	1,48	1,46	1,68	1,66	
	Chapecoense	1,41	0,88	1,85	1,17	
	Corinthians	1,39	0,22	1,92	0,31	
	Coritiba	1,57	0,48	1,95	0,60	
	Cruzeiro	1,15	0,41	1,95	0,69	
	Figueirense	1,28	1,61	1,28	1,61	
	Flamengo	1,96	1,00	1,96	1,00	
	Fluminense	1,50	0,51	1,95	0,66	
	Grêmio	1,12	0,66	1,89	1,11	
	Internacional	1,72	0,30	1,92	0,34	
	Palmeiras	1,75	0,98	1,91	1,07	
	Ponte Preta	1,25	0,24	1,93	0,36	
	Santa Cruz	0,90	0,47	1,95	1,02	
	Santos	1,69	1,66	1,69	1,66	
	São Paulo	1,27	0,32	1,94	0,49	
	Sport	1,76	0,57	1,95	0,63	
	Vitória	1,89	1,04	1,92	1,06	

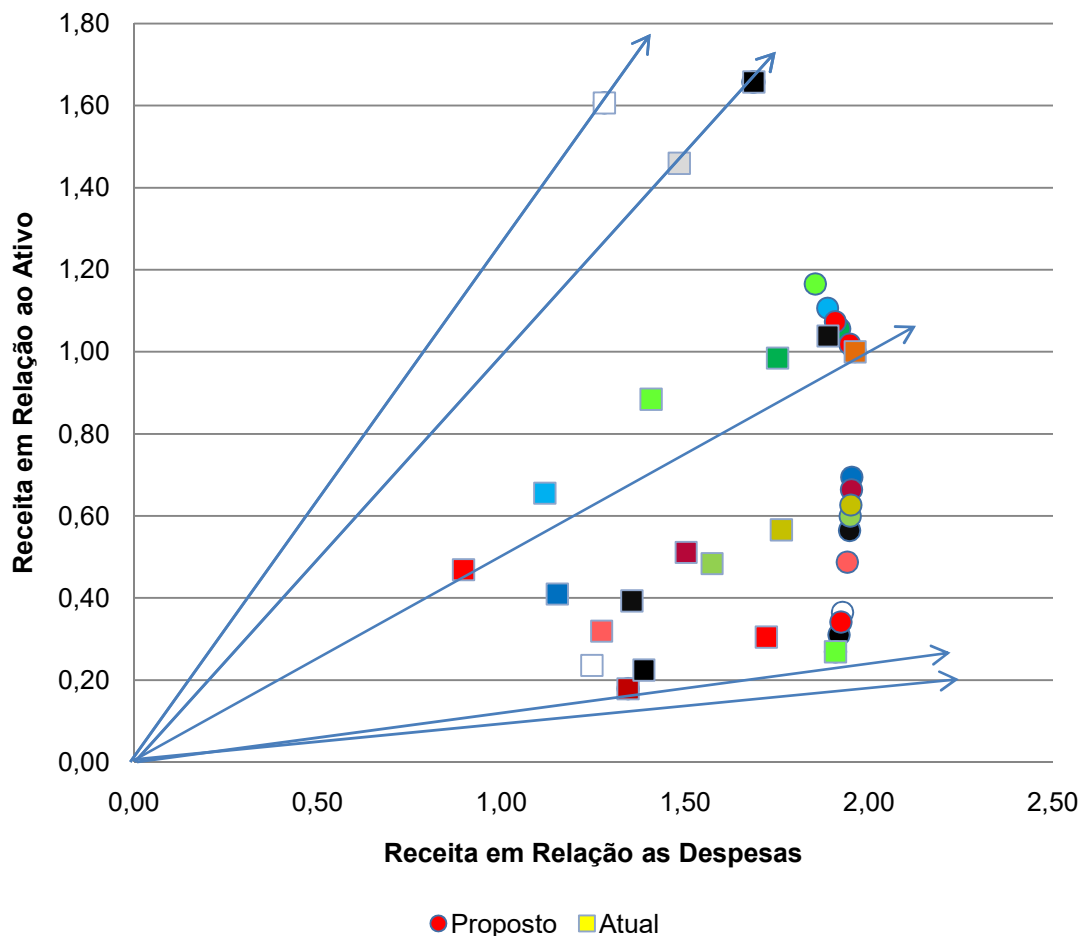
Fonte: Elaborado pelos Autores.



O gráfico abaixo representa a tabela 17, anteriormente citada, onde os clubes são divididos em três grupos. Todos esses grupos são guiados pelos times que obtiveram as maiores eficiências.

Quanto maior a posição vertical do time no gráfico, maior a relação dele entre as receitas sobre o ativo. E quanto maior a posição horizontal do mesmo, maior é a relação das receitas sobre a despesa operacional do clube.

**Gráfico 1 - Nível de Aplicação da Receita dos Clubes**



Fonte: Elaborado pelos Autores.

O gráfico é dividido em quatro grupos tendo cinco pontos de referências. Pontos como América, Flamengo, Santos, Figueirense e Atlético Paranaense serve como referências neste gráfico devido a sua máxima eficiência. Sendo separados da seguinte forma: O Figueirense, é o clube que prioriza mais a receita em relação ao seu ativo, tendo seu ponto em 1,61 para a relação do ativo e 1,28 para a relação das despesas. Já o Santos é o clube que prioriza os dois marcadores, tendo os dois índices quase iguais, sendo de: 1,66 e 1,69. O Flamengo seria o ponto de referência de um clube que se encontra no meio termo, prioriza um índice relativamente bom

para as duas análises. O América é referência dos clubes que se que priorizam maior sua despesa em relação a sua receita. E por fim, o Atlético Paranaense é o clube que prioriza mais a receita em relação as suas despesas.

Figueirense e Atlético são clubes que estão na fronteira máxima do gráfico, por isso os mesmos servem para fechar o envelope da análise. Ou seja, nenhum outro clube da amostra consegue abranger no grupo do indicador dos clubes que priorizam mais a receita sobre ativo como o Atlético e a receita sobre despesas como o Figueirense, fazendo desses dois o ponto máximo.

Diante disso, os quatro grupos são divididos da seguinte forma: Figueirense – Santo é o grupo que abrange a maior prioridade das suas receitas sobre seu ativo, nenhum clube se encontra nesse grupo onde esse abrange.

No segundo grupo é dado por Santos – Flamengo, nesse grupo é os clubes que abrangem tanto suas receitas sobre seu ativo como suas receitas sobre suas despesas. Neste grupo se encontram os seguintes clubes: Botafogo, Chapecoense, Grêmio, Palmeiras, Santa Cruz e Vitória. Clubes como Botafogo tendem a puxar um pouco mais para a referência do Santos, ou seja, tem seus índices quase iguais, enquanto os outros como Chapecoense, Grêmio, Palmeiras, Santa Cruz e Vitória tendem a puxar um pouco mais para a maneira eficiente do Flamengo.

No terceiro grupo é onde fica a maioria dos clubes estudados, este grupo é dado pelos pontos de referência Flamengo – América, sendo os clubes que tem uma maior ênfase nas suas receitas sobre as despesas. Clubes que puxam mais para o América tende a ser os que têm um maior índice de relação as receitas sobre as suas despesas, não dando tanta ênfase para as receitas sobre o ativo. Os clubes que estão nesse grupo são: Atlético-MG, Corinthians, Coritiba, Cruzeiro, Fluminense, Internacional, Ponte Preta, São Paulo e Sport.

Já no quarto e último grupo é dado por América – Atlético - PR o qual abrange a maior prioridade das suas receitas sobre suas despesas, nenhum clube se encontra nesse grupo.

No gráfico a situação atual da relação entre ativo e despesas sobre o ganho de um clube é representado pelos quadrados, ou seja, fica nítido ver a situação que se encontra o clube e o que ele prioriza com sua gestão. Já as bolas representam o proposto, esse proposto seria o ponto que os clubes precisariam alcançar para obter sua eficiência máxima. Um dos objetivos da Análise Envoltória de Dados é fechar uma suposta curva de eficiência, sendo conduzida por certos pontos eficientes.

Nesse caso, usando os pontos propostos desta análise, fica evidente essa fronteira dada pela DEA.

Em uma Análise Envoltória de Dados são analisados alguns tipos de desempenhos técnicos das DMU's. Entre elas estão as DMU's fortemente eficientes e as DMU's fracamente eficientes. Ou seja, as fortemente eficientes são definidas como eficientes com folgas de insumos e produtos, localizando-se sobre as fronteiras de eficiência, sendo o ponto máximo do gráfico. Já as fracamente eficientes são as que obtêm folga em algum dos insumos e produtos que se localizam em segmento paralelo aos eixos coordenados. E por último, as DMU's ineficientes que se encontram fora das fronteiras de eficiência, seja orientada para insumo ou para produto.





















Analisando desta forma, América-MG, Flamengo e Santos seriam clubes que são fortemente eficientes, enquanto Figueirense e Atlético-PR são clubes que são fracamente eficientes, ou seja, clubes que são orientados para obter eficiência apenas para o produto ou para insumo. E o restante dos clubes analisados é definido como DMU's ineficientes que se encontram fora da fronteira de eficiência seja na orientação para produto ou para insumo.

#### **4.4 Eficiência Total**

Depois de calculadas todas as análises legislativa, esportiva e financeira usando os métodos correspondentes, dados os objetivos específicos do estudo, se têm a tabela final para medir qual o clube integrante do Campeonato Brasileiro da Série A de 2016. Essa tabela foi dividida em três itens, sendo cada coluna correspondente a uma eficiência.

A tabela 18 se resume em três análises, cada uma terá o seu valor total, multiplicado pelo peso de 33,33%, assim, somando as três análises, chega-se a um valor para descobrir qual é o clube integrante do campeonato brasileiro da Série A de 2016 é o mais eficiente.

Tabela 18: Cálculo Eficiência Total

	Clube	Eficiência Legislativa (33%)	Eficiência Esportiva (33%)	Eficiência Financeira (33%)	Eficiência Total
	Flamengo	33,33%	33,33%	33,33%	100%
	Palmeiras	33,33%	33,33%	30,58%	97,24%
	Santos	30%	30,33%	33,33%	93,66%
	Atlético – PR	30%	28,78%	33,33%	92,11%
	América – MG	30%	22,50%	33,33%	85,82%
	Botafogo	30%	25,99%	29,36%	85,35%
	Chapecoense	33,33%	25,23%	25,30%	83,86%
	Corinthians	33,33%	26,15%	24,10%	83,59%
	Internacional	33,33%	19,91%	29,80%	83,04%
	Vitória	30%	20,71%	32,78%	82,94%
	Atlético – MG	30%	29,56%	23,19%	82,75%
	Fluminense	33,33%	21,78%	25,65%	80,76%
	Coritiba	33,33%	20,33%	26,90%	80,56%
	Figueirense	30%	16,12%	33,33%	79,45%
	São Paulo	33,33%	22,77%	21,84%	77,95%
	Sport	26,66%	20,51%	30,11%	77,28%
	Grêmio	33,33%	22,76%	19,74%	75,84%
	Cruzeiro	33,33%	21,77%	19,66%	74,76%
	Ponte Preta	26,66%	22,14%	21,54%	70,35%
	Santa Cruz	6,67%	14,58%	15,35%	36,57%

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Depois de analisadas e calculadas todas as eficiências que envolvem o trabalho, a tabela da eficiência total mostra qual é o clube mais eficiente estudado nesta amostra. Sendo assim, o Clube de Regatas Flamengo obteve o máximo de eficiência, chegando a 100%. Com o clube sendo bem estruturado, o rubro-negro carioca mostrou êxito em sua forma de divulgar seus demonstrativos e seguiu em conformidade com todas as normas contábeis exigíveis. Em relação à eficiência esportiva, a terceira colocação no campeonato e o alto valor de receita no exercício cooperaram para que o clube alcançasse um bom desempenho nessa análise.

O Palmeiras, campeão do Campeonato Brasileiro da Série A de 2016, vem logo em segundo com 97,24%. Assim como o Flamengo, o clube paulista é bem estruturado em relação às divulgações de seus demonstrativos e devido ao título e a receita obtida no exercício, chegou ao nível máximo da eficiência esportiva. Entretanto, na eficiência financeira o clube teve uma necessidade de maximizar as receitas e minimizar despesas de 8,24% o que afetou seu índice final na eficiência financeira, chegando a 91%.

Já o clube mais ineficiente do estudo é o Santa Cruz. O clube teve diversos fatores que contribuíram para esse baixo índice. Como exemplo disso, pode-se notar que em relação à eficiência legislativa, o clube só obteve 20%. A falta de informações e a dificuldade de encontrar os demonstrativos cooperaram para esse baixo nível. Em relação aos dois índices econômicos, o esportivo e o financeiro, foram afetados pelo desempenho ruim tanto no campeonato, o qual o clube ficou na penúltima colocação, quanto no administrativo, tendo um prejuízo de 3 milhões.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante as últimas décadas, o futebol profissional assumiu o papel de maior negócio do setor de entretenimento da Europa e, em menor extensão, do mundo (HAAS, 2003), nesse ponto, torna-se preponderante a inserção de novos modelos de gestão com potencial de profissionalizar o setor, tornando-o atrativo e, principalmente, eficiente.

Muito embora o resultado esportivo seja mais relevante às agremiações de futebol (HAAS, 2004), como em qualquer outra corporação, a eficiência, entendida como alcance das metas sem desperdícios de recursos, é uma qualidade essencial à sustentabilidade (ESPITIA-ESCUER & GARCÍA-CEBRIÁN, 2010).

No Brasil, o futebol vem se adequando à nova estrutura estabelecida pelo mercado mundial, tanto em termos mercadológicos, como impulsionado por mudanças legislativas nos últimos anos. (DANTAS & BOENTE, 2012)

Sendo assim, os clubes brasileiros precisaram se adaptar as novas medidas econômicas e legislativas, sem deixar a questão esportiva de lado. Para isso, este presente estudo vem com a ideia de mensurar qual o clube mais eficiente seguindo essa linha de pensamento. Foram divididos os três grupos de eficiência para que pudesse chegar ao final e medir o clube mais eficiente.

Na análise legislativa, vários clubes tiveram bom desempenho obtendo 100% dos dez itens analisados, o que demonstra um avanço na demonstração dos clubes brasileiros. Dentre eles estão: Flamengo, Palmeiras, Chapecoense, Corinthians, Internacional, Fluminense, Coritiba, São Paulo, Grêmio e Cruzeiro. Já o clube que teve o menor índice dessa amostra foi o Santa Cruz, chegando a apenas 20% de cumprimento aos itens analisados.

A análise esportiva teve o objetivo de avaliar o quanto os gastos e os investimentos estão atrelados ao bom resultado no campeonato brasileiro da Série A. Assim como no futebol, os clubes que obtiveram um melhor resultado nesse índice também se destacaram na competição. Os clubes mais eficientes deste índice foram Palmeiras, primeiro colocado da competição e Flamengo, terceiro colocado da competição, obtendo 100% dos índices, seguidos por Santos com 91% que foi o segundo colocado da competição. Na mesma linha de pensamento, os clubes mais ineficientes nessa análise, foram também os clubes que acabaram sendo rebaixados

para segunda divisão do campeonato brasileiro. Dentre esses clubes estão: Santa Cruz, Figueirense e Internacional.

E por fim, na análise financeira teve como objetivo avaliar o quanto a receita dos clubes são destinadas para os custos operacionais ou para investimentos no ativo total de um clube. Cinco clubes tiveram êxitos nos cálculos da análise financeira. Foram eles: Flamengo, América – MG, Atlético – PR, Figueirense e Santos. Dentre esses clubes, ficou evidenciado que o Figueirense e Atlético – PR são clubes que dão maior ênfase para o ativo e para as despesas, respectivamente. Enquanto isso, América – MG, Flamengo e Santos são clubes que servem de “guias” de modelos para os outros clubes da amostra, mesclando entre a receita em relação aos investimentos e a receita em relação ao ativo total. Os clubes que não conseguiram ser tão eficiente financeiramente assim e tiveram índices baixos na amostra, foram: Santa Cruz, Cruzeiro e Grêmio.

Ao final do cálculo dessas três análises foi mensurado cada resultado obtido e dividido, em valores iguais para cada eficiência, usando a porcentagem que cada clube obteve na análise e multiplicando-a pela a razão 33.33%.

Sendo assim, o clube mais eficiente desse estudo foi o Clube de Regatas do Flamengo. Isso mostra uma série de fatos que fizeram com que o clube tivesse essa eficiência máxima. Devido a um bom desempenho no campeonato, um bom investimento no seu ativo e também, uma boa receita no exercício de 2016, o Flamengo se destacou nos três índices, chegando a 100% da eficiência total. Logo na sequência, está a Sociedade Esportiva Palmeiras, o Campeão Brasileiro da Série A de 2016 chegou a 97,24% da eficiência total. Enquanto isso, o Santos, vice-campeão da Série A, chegou a 93,66% de eficiência.

Já o clube mais ineficiente deste presente trabalho foi o Santa Cruz Futebol Clube, chegando a 36,57%. As demonstrações contábeis defasadas e de difícil acesso, o mau desempenho no campeonato brasileiro da Série A de 2016 e a dificuldade financeira do clube contribuíram para esse baixo índice. A Associação Atlética da Ponte Preta, com 70,35% e o Cruzeiro Esporte Clube, com 74,76% são os clubes que vem na sequência dos mais ineficientes da amostra.

Sendo assim, o estudo mostrou a situação dos clubes num âmbito legislativo, esportivo e financeiro. Nota-se que os clubes estão se adequando a legislação vigente e também, realizando um maior investimento para obter melhores desempenhos nas competições que disputam.

## 6 REFERÊNCIAS

- ALVES, C. D. (2010). **Mensuração De Ativos Intagíveis Nas Demonstrações Contábeis: Um Estudo Em Um Clube De Futebol.***Trabalho Conclusão de Curso.* Porto Alegre, RS: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- AMARAL, H. F., IQUIAPAZA, R. A., CORREIA, L. F., AMARAL, G. H., & VIEIRA, M. V. (janeiro a abril de 2014). **Avaliação De Ativos Intangíveis: Modelos Alternativos Para Determinação Do Valor De Patentes.***Revista Gestão, Finanças e Contabilidade, 4(1), 121-143.*
- ARAÚJO, S. F., & BUESA, N. Y. (2012). Contabilidade Esportiva: **A Adoção Da Resolução N°1005/2004 Nos Clubes Paulistas De Futebol Profissional.***Revista Eletrônica Gestão e Negócios, 3(1).* Acesso em 02 de Junho de 2017.
- BARROS, C. P., ASSAF, A. G., & JUNIOR, A. F. (2011). **Cost Performance Of Brazilian Soccer Clubs: A Bayesian Varying Efficiency Distribution Model.***Economic Modelling, 28(6), 2730-2735.*
- BEUREN, I. M. (2009). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos Em Contabilidade - Teoria E Prática** (3 ed.). São Paulo: Atlas.
- BRASIL. (s.d.). DECRETO N° 80.228, DE 25 DE AGOSTO DE 1977. **Regulamenta A Lei N° 6.251, De 08 De Outubro De 1975, Que Institui Normas Gerais Sobre Desportos E Dá Outras Providências.** Acesso em 11 de jun de 2017, disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1970-1979/D80228.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1970-1979/D80228.html)
- BRASIL. (s.d.). DECRETO N° 981, DE 11 DE NOVEMBRO DE 1993. **Regulamenta A Lei N° 8.672, De 6 De Julho De 1993, Que Institui Normas Gerais Sobre Desportos.** Acesso em 11 de jun de 2017, disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1990-1994/D0981.htm#art54](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D0981.htm#art54)
- BRASIL. (s.d.). DECRETO-LEI N° 3.199, DE 14 DE ABRIL DE 1941. **Estabelece As Bases De Organização Dos Desportos Em Todo O País.** Acesso em 11 de jun de 2017, disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/1937-1946/Del3199.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/Del3199.htm)
- BRASIL. (s.d.). LEI N° 10.671, DE 15 DE MAIO DE 2003. **Dispõe Sobre O Estatuto De Defesa Do Torcedor E Dá Outras Providências.** Acesso em 11 de jun de 2017, disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/L10.671.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.671.htm)
- BRASIL. (s.d.). LEI N° 10.672, DE 15 DE MAIO DE 2003. **Altera Dispositivos Da Lei N° 9.615, De 24 De Março De 1998, E Dá Outras Providências.** Acesso em 11 de jun de 2017, disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/L10.672.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.672.htm)
- BRASIL. (s.d.). LEI N° 6.404, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1976. **Dispõe Sobre As Sociedades Por Ações.** Acesso em 11 de jun de 2017, disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6404compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404compilada.htm)



BRASIL. (s.d.). LEI Nº 11.638, DE 28 DE DEZEMBRO DE 2007. **Altera E Revoga Dispositivos Da Lei No 6.404, De 15 De Dezembro De 1976, E Da Lei No 6.385, De 7 De Dezembro De 1976, E Estende Às Sociedades De Grande Porte Disposições Relativas À Elaboração E Divulgação De Demonstrações Financeiras.** Acesso em 11 de jun de 2017, disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm)

BRASIL. (s.d.). LEI Nº 12.395, DE 16 DE MARÇO DE 2011. **Altera As Leis Nos 9.615, De 24 De Março De 1998 E 10.891, De 9 De Julho De 2004; Cria Os Programas Atleta Pódio E Cidade Esportiva; Revoga A Lei No 6.354, De 2 De Setembro De 1976; E Dá Outras Providências.** Acesso em 11 de jun de 2017, disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12395.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12395.htm)

BRASIL. (s.d.). LEI Nº 6.354, DE 2 DE SETEMBRO DE 1976. **Dispõe Sobre A Relação De Trabalho Do Atleta Profissional De Futebol E Dá Outras Providências.** Acesso em 11 de jun de 2017, disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6354.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6354.htm)

BRASIL. (s.d.). LEI Nº 8.672, DE 6 DE JULHO DE 1993. **Institui Normas Gerais Sobre Desportos E Dá Outras Providências.** Acesso em 11 de jun de 2017, disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8672.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8672.htm)

BRASIL. (s.d.). LEI Nº 9.615, DE 24 DE MARÇO DE 1998. **Institui Normas Gerais Sobre Desporto E Dá Outras Providências.** Acesso em 11 de jun de 2017, disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9615consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9615consol.htm)

BRASIL. (s.d.). LEI Nº 9.615, DE 24 DE MARÇO DE 1998. **Nstitui Normas Gerais Sobre Desporto E Dá Outras Providências.** Acesso em 11 de jun de 2017, disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9615consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9615consol.htm)

BRITO, A. R., ARAGAKI, C., & ISHIKURA, E. R. (Setembro de 2005). **Custo De Formação De Atletas Em Clubes De Futebol Em Face A Resolução Nº 1005/04. Boletim CRCSP.** Acesso em 08 de Julho de 2017

BRUNORO, J. C., & AFIF, A. (1997). **Futebol 100% Profissional.** São Paulo: Gente.  
COELLI, T. J., RAO, D. P., & BATESSE, G. E. (1998). *An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis.* Boston: Kluwer Academic Publishers.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. (s.d.). **Confederação Brasileira De Futebol (CBF).** Fonte: [www.cbf.com.br](http://www.cbf.com.br)

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. (s.d.). **Itg 2003 –Entidade Desportiva Profissional.** Acesso em 11 de jun de 2017, disponível em [http://cfc.org.br/wp-content/uploads/2016/02/ITG\\_2003\\_audiencia.pdf](http://cfc.org.br/wp-content/uploads/2016/02/ITG_2003_audiencia.pdf)

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. (s.d.). **RESOLUÇÃO CFC Nº 1.429, DE 25 DE JANEIRO DE 2013-Aprova A ITG 2003.** Acesso em 11 de jun de 2017, disponível em <http://www.normaslegais.com.br/legislacao/resolucao-cfc-1429-2013.htm>

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. (s.d.). **Resolução Nº 1.005 De 04 De Setembro De 2004. Aprova A NBC T 10.13.** Acesso em 11 de jun de 2017, disponível em [http://www.crcsp.org.br/portal\\_novo/legislacao\\_contabil/resolucoes/Res1005.htm](http://www.crcsp.org.br/portal_novo/legislacao_contabil/resolucoes/Res1005.htm)

CONSTANTINO, C. S. (2006). **A Contabilização Dos Jogadores De Futebol Nas Sociedades Anônimas Desportivas. Tese De Mestrado Em Ciências Empresariais, Faculdade De Economia.** Universidade do Porto. Acesso em 3 de Junho de 2017

CRUZ, S. d., SANTOS, L. L., & AZEVEDO, G. d. (2011). **Contabilização Do Direito Desportivo Sobre Jogadores Profissionais Em Clubes Portugueses E Brasileiros.** Acesso em 22 de Julho de 2017

DANTAS, M. d. (2013). **Fatores Determinantes Da Eficiência Financeira E Esportiva De Clubes De Futebol Do Brasil. Programa Multi-Institucional E Inter-Regional De Pós Graduação Em Ciências Contábsi.** Natal, RN: Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

DANTAS, M. d., & BOENTE, D. R. (2012). **A Utilização Da Análise Envoltória De Dados Na Medição De Eficiência Dos Clubes Brasileiros De Futebol.***Revista Contabilidade Vista & Revista*, 23(2), 101-130.

DANTAS, M. G., & BOENTE, D. R. (2011). **A Eficiência Financeira E Esportiva Dos Maiores Clubes De Futebol Europeus Utilizando A Análise Envoltória De Dados.** *Revista de Contabilidade e Organizações*, 5(3), 75-90.

ESPATIA-ERSCUER, M., & GARCÍA-CEBREIÁN, L. (2010). **Measuring Of The Efficiency German Football Teams By Data Envelopment Analisys.***Central European Journal of Operations Research*, 12, 251-608.

FERREIRA, A. C., & DONATO, S. V. (12 de Setembro de 2014). **A Evidenciação Contábil Dos Ativos Itangíveis Em Clubes De Futebol: Um Estudo Feito Nas Demonstrações Contábeis Do Sport Club Corinthians Paulista.***Convenção dos Contabilistas de Pernambuco.* Acesso em 09 de julho de 2017

FIGUEIREDO, G. H., SANTOS, V., & CUNHA, P. R. (2015). **Práticas De Evidenciação Em Entidades Desportivas: Um Estudo Nos Clubes Das Séries "A" E "B" No Campeonato Brasileiro De Futebol.***IX Congresso Anpcont.* Fonte: [congressos.anpcont.org.br/ix/anais/files/2015-15/cue325.pdf](http://congressos.anpcont.org.br/ix/anais/files/2015-15/cue325.pdf)

FIGUEIREDO, G., & SANTOS, V. (2015). **Práticas De Evidenciação Em Entidades Desportivas: Um Estudo Nos Clubes Das Séries "A" E "B" No Campeonato Brasileiro De Futebol.***IX Congresso Anpcont.*

FILHO, J. d., & SANTOS, A. F. (2010). **A Evidenciação Das Demonstrações Contábeis: Uma Análise Das Modificações Provadas Pela Lei 11.638/07 Aplicáveis Aos Clubes De Futebol Que Disputam A Série A - 2009.**XXX Encontro Nacional de Engenharia da Produção. Acesso em 23 de Julho de 2017, disponível em [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010\\_tn\\_stp\\_115\\_755\\_15163.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_stp_115_755_15163.pdf)

GIL, A. C. (2002). **Como Elaborar Projetos De Pesquisa.** São Paulo: Atlas.

GONÇALVES, J. C., & CARVALHO, C. A. (2006). **A Mercantilização Do Futebol Brasileiro: Instrumentos, Avanços E Resistências.***Cadernos EBAPE.BR*, 4(2).

GONZÁLEZ-GÓMEZ, F., & PICAZO-TADEO, A. (2011). **Can We Be Satisfied With Our Football Team? Evidence From Spanish Professional Football.***Journal of Sports*, 418-442.

GÚZMAN, I. (2006). **Measuring Efficiency And Sustainable Growth In Spanish Football Teams.***European Sport Management Quarterly*, 267-287.

GÚZMAN, I., & MORROW, S. (2007). **Measuring Efficiency And Productivity In Professional Football Teams: Evidence From The English Premier League.***Central European Journal of Operations Research*, 309-328.

HASS, D. J. (2003). **Productive Efficiency Of English Football Teams: A Data Envelopment Analysis Approach.***Managerial And Decision Economics*, 24, 403-410.

HASS, D., KOCHER, G., & SUTTER, M. (2004). **Measuring Efficiency Of German Football Teams By Data Envelopment Analysis.***Central European Journal of Operations Research*, 12, pp. 251-268.

HENDRIKSEN, E. S., & VAN BREDA, M. F. (1999). **Teoria Da Contabilidade.** São Paulo: Atlas.

HOLANDA, A. P., MENESES, A. F., MAPURUNGA, P. R., LUCA, M. M., & COELHO, A. D. (2011). **Determinantes Do Nível De Discosoure Em Clubes Brasileiros De Futebol.***Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciência Contábeis da UERJ.*, 2-17.

HOSS, O., ROJO, C. A., & GRAPEGGIA, M. (2010). **Gestão De Ativos Intangíveis.**São Paulo: Atlas.

IUDÍCIBUS, S. (2009). **Teoria Da Contabilidade**(9° ed.). São Paulo: Atlas.

JAMASB, T., & POLLIT, M. (Março de 2002). **International Utility Benchmarking & Regulation: An Application To European Electricity Distribution Companies.***DAE Working Papper*, pp. 1-52. Acesso em 12 de Junho de 2017, disponível em <http://www.sml.hw.ac.uk/staffpages/tjamasb/Wp0115.pdf>

KULIKOVA, L., & GOSHUNOVA, A. (2013). **Measuring Efficiency Of Professional Football Club In Contemporary Researches.***Word Applied Sciences Journal*, 247-257.

KUMAR, R. (2005).*Research Methodology - A Step-By-Step Guide* (Vol. 2). London: Sage.

LAKATOS, E. M., & MARCONI, M. A. (2010). **Fundamentos De Metodologia Científica: Técnicas De Pesquisa** (7° ed.). São Paulo: Atlas.

LAMERA, J. A., FIGUEIREDO, A. R., & ZAVALA, A. Z. (2008). **Análise Envoltória De Dados No Estudo Da Eficiência Em Assentamentos Rurais No Estado De Mato Grosso.** *Congresso da SOBER*. Acesso em 14 de Julho de 2017

MACEDO, M. A. (2004). **A Utilização Da Análise Envoltória De Dados (DEA) Na Consolidação De Medidas De Desempenho Organizacional.***Congresso Brasileiro de Custos*.

MACEDO, M. d., & ALMEIDA, K. (Janiero/Abril de 2009). **Análise Do Desempenho Organizacional No Agronegócio Brasileiro: Aplicando À Agroindústria De Papel E Celulose.***Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 3(1), 25-45.

MELLO, J. C., MEZA, L. A., GOMES, E. G., & NETO, L. B. (Setembro de 2005). **Curso De Análise Evolutória De Dados.***Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional*.

MELO, C. L., BOENTE, D. R., VIEIRA, E. F., & BRAGA, P. S. (2008). **Um Estudo Das Companhias Do Setor Elétrico Brasileiro Com Base Da Análise Envoltória De Dados (DEA).** *Congresso Brasileiro de Custos*. Acesso em 25 de Junho de 2017

OLIVEIRA, A.-S. M. (1998). **Informações: A Busca da Evidenciação Ideal.***Caderno de Estudos*, 16-22.

OLIVEIRA, D. S., BIANCHI, M., & SOUZA, R. B. (24 de Abril de 2014). **Análise Da Implantação Da Padronização Contábil Nos Clubes Gaúchos De Maior Poder Econômico: Grêmio Football Porto Alegrense E Sport Club Internacional.***Congresso UFSC de Controladoria e Finanças & Iniciação Científica em Contabilidade*.

PEREIRA, C. A., REZENDE, A. J., CORRAR, L. J., & LIMA, E. M. (2004). **A Gestão Estratégica De Clubes De Futebol: Uma Análise Da Correlação Entre Performance Esportiva E Resultado Operacional.***Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*. Acesso em 17 de Julho de 2017, disponível em <http://www.congressosp.fipecafi.org/anais/artigos42004/336.pdf>

PERRUCI, F. (2006). **Clube - Empresa: O Modelo Brasileiro Para Transformação Dos Clubes De Futebol Em Sociedades Empresárias.***Dissertação Mestrado - Faculdade de Direito Milton Campos*.

PRONI, M. W. (2000). **A Metamorfose Do Futebol.** São Paulo: Unicamp.

- REZENDE, A. J., & CUSTÓDIO, R. d. (Julho de 2012). **Uma Análise Da Evidenciação Dos Direitos Federativos Nas Demonstrações Contábeis Dos Cubes De Futebol Brasileiros.***Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 8(3), 229-245.
- REZENDE, A. J., DALMÁCIO, F. Z., & PEREIRA, C. A. (2010). **A Gestão De Contratos De Jogadores De Futebol: Uma Análise Sob A Perspectiva Da Teoria Da Agência - O Caso Do Clube Atlético Paranaense.***Contabilidade e Controladoria*, 2(3).
- REZENDE, A. J., DALMÁCIO, F. Z., & SALGADO, A. L. (2010). **Nível De Disclosure Das Atividades Operacionais, Econômicas E Financeiras Dos Clubes Brasileiros.** *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 13(2), 36-50.
- RIBEIRO, A. S., & LIMA, F. (2012). **Potuguese Football League Efficiency And Players' Wages.***Applied Economics Letters*, 599-602.
- RISALTI, G., & VERONA, R. (2013). **Players' Registration Rights In The Financial Statements Of The Leading Italian Clubs: A Survey Of Inter, Juventus, Lazio, Milan And Roma.***Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26, pp. 16-47.
- RODRIGUES, M. S., & SILVA, R. C. (2009). **A Estrutura Empresarial Dos Clubes De Futebol.***Revista Organizações & Sociedade*, 16(48).
- SEGAL, E. A., PRADO, T. A., & SILVA, M. d. (2015). **NBC ITG 2003 - Um Estudo Sobre A Evidenciação De Informações Relacionadas A Atletas Nas Demonstrações Contábeis De Clubes De Futebol Brasileiro Do Ano De 2013./ Congresso UFU de Contabilidade.**
- SEGATTO, J. C., SILVA, D. M., & SILVA, M. A. (2015). **Disclosure No Serviço Público.***Trabalho de Conclusão de Curso.*
- SEVERINO, A. J. (2007). **Metodologia Do Trabalho Científico.** São Paulo: Cortez.
- SILVA, C. A., TEIXEIRA, H. d., & NIYAMA, J. K. (Junho de 2009). **Evidenciação Contábil Em Entidades Desportivas: Uma Análise Dos Clubes De Futebol Brasileiros.** *Congresso da Universidade de São Paulo.*
- SILVA, J. F., & CARVALHO, F. A. (2009). **Evidenciação E Desempenho Em Organizações Desportivas: Um Estudo Empírico Sobre Clubes De Futebol.***Revista de Contabilidade e Organizações - FEARP/USP*, 3(6), 96-116.
- SOUZA, R. J. (2013). **Demonstrações Contábeis De Clubes De Futebol Do Brasil: Uma Análise Da Conformidade À Legislação Vigente.***Trabalho Conclusão de Curso.* Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.
- TRIVIÑOS, A. S. (1987). **Introdução À Pesquisa Em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa Em Educação.** São Paulo: Atlas.

**ZAIA, R., & FREY, I. A. (2014). Demonstrações Contábeis Dos Clubes De Futebol Do Campeonato Cataninense De 2012: Verificação Da Adequação À Legislação Vigente.***Congresso UFSC de Controladoria e Finanças & Iniciação Científica em Contabilidade.*