

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA (UESB)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS (DCSA)
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

OSCAR NOGUEIRA ARAÚJO

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL, AUXILIADA PELA
ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA, PARA OS CLUBES DE FUTEBOL: A
ANÁLISE DO IMPACTO ECONÔMICO-FINANCEIRO RESULTANTE DO
REBAIXAMENTO NO BRASILEIRÃO DA SÉRIE A**

VITÓRIA DA CONQUISTA – BA,

2017

OSCAR NOGUEIRA ARAÚJO

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL, AUXILIADA PELA
ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA, PARA OS CLUBES DE FUTEBOL: A
ANÁLISE DO IMPACTO ECONÔMICO-FINANCEIRO RESULTANTE DO
REBAIXAMENTO NO BRASILEIRÃO DA SÉRIE A**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Sociais Aplicadas (DCSA) como requisito parcial para a obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB)

Área de Concentração: Contabilidade Gerencial

Orientador: Prof. Flávio José Dantas da Silva

VITÓRIA DA CONQUISTA – BA,

2017

A69i

Araújo, Oscar Nogueira.

Importância da contabilidade gerencial, auxiliada pela análise econômico-financeira, para os clubes de futebol: a análise do impacto econômico-financeiro resultante do rebaixamento no Brasileirão da Série A 2016. / Oscar Nogueira Araújo, 2017.

150f.

Orientador (a): Prof. Flávio José Dantas da Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação), Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, Vitória da Conquista, 2017.

Inclui referências. F. 106 - 112.

1. Contabilidade. 2. Contabilidade Gerencial. 2. Análise econômico-financeira. 3. Clubes de Futebol - Rebaixamento. I. Silva, Flávio Jose Dantas da. II. Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia. III. T

CDD: 657

OSCAR NOGUEIRA ARAÚJO

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL, AUXILIADA PELA
ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA, PARA OS CLUBES DE FUTEBOL: A
ANÁLISE DO IMPACTO ECONÔMICO-FINANCEIRO RESULTANTE DO
REBAIXAMENTO NO BRASILEIRÃO DA SÉRIE A**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Sociais Aplicadas (DCSA) como requisito parcial para a obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB)

Área de Concentração: Contabilidade Gerencial

Vitória da Conquista, ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Flávio José Dantas da Silva
Especialista em Auditoria Fiscal Contábil pela UFBA
Professor Auxiliar da UESB – Orientador

Paulo Fernando de Oliveira Pires
Mestre em Contabilidade pela FVC
Professor Adjunto da UESB

Luciano Moura Costa Dória
Mestre em Contabilidade pela FVC
Professor Assistente da UESB

A todos àqueles que sempre acreditaram no meu potencial.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus pelo conforto e pela força nos momentos de maiores medos e incertezas e pelas dádivas que me são concedidas a cada dia. Também agradeço a Ele por estar sempre ao meu lado, mostrando-me que sou capaz de realizar meus sonhos e objetivos.

À minha família, por sempre estarem presentes ao meu lado, independentemente de qualquer circunstância. Em especial, a minha mãe Leila, as minhas tias Ester e Sheila, ao meu irmão Saulo, aos meus avós Otávio e Elizabeth e a minha prima Bianca, por serem as figuras mais importantes e sempre presentes na minha vida.

Aos colegas de graduação, pela convivência maravilhosa em mais de cinco de anos, pela amizade, pelas risadas, pela união e pelos momentos ímpares nessa nossa aventura na UESB. Levarei vocês sempre comigo! Mais em especial a Ludimilla, Thiago Pomponet e Joelma, pelas lições, aprendizados e força que me concederam durante todos esses semestres. Agradeço muito por ter conhecido vocês!

Aos colegas da Contabilidade Silva Calçados, pelas resenhas, pela amizade, pelas resenhas, pelo apoio, pelas resenhas (rs). Trabalhar com vocês é algo ímpar!

Aos meus amigos, pelos conselhos, pelo companheirismo em toda minha vida. Obrigado pela força que me deram para terminar esta monografia.

Ao meu orientador, Flávio Dantas, pelos conselhos, pela experiência pessoal, por acreditar no meu potencial e pelas aventuras (rs) durante todo o período de orientação. Obrigado por ter aceitado este desafio!

Costumo dizer que futebol é metáfora da vida e talvez por isso esse lance com a Chapecoense me deixa tão triste. Porque, por mais que torçamos pra Flamengo, Corinthians, Vasco, Palmeiras, Santos e outros grandes times, na vida a gente é mesmo uma Chapecoense. A gente sonha, luta, batalha, joga fechadinho na defesa, aguenta pressão no trabalho, salva bola em cima da linha no último minuto e quer ser campeão de algo, vibrar com a felicidade, alçar voos altos. A gente é Chapecoense na vida porque, por mais que algumas vezes queira e em outras se sinta impotente, está lá, sempre na peleja. Nem sempre com torcida a favor, às vezes com o estádio da vida lotado, tentando virar o jogo fora de casa, mas estamos lá, buscando nossa realização, nosso conto de fadas. A gente adotou a Chapecoense porque ela é gente da gente. Com essa queda, a gente vê como se importa com bobagem, como perde energia com coisas pequenas, inclusive por aqui. Como a gente se demora em questões que não geram amor. *"Donde no puedas amar, no te demores"*. Já que vamos seguir na vida, é preciso ser mais Chapecoense. Se encontrar mais, sorrir mais, discordar quando for necessário, mas se respeitar mais. Cultivar os afetos, deixar os desafetos pra lá, nos livrar das âncoras e seguir com as velas. É preciso seguir, é preciso soprar. Vamo, vamo, Chape. Na metáfora dessa vida, jogo de futebol eterno, Chape somos nós. (ARTHUR CRISPIN)

RESUMO

O futebol moderno deixou de ser apenas um esporte, consolidando-se também como um grande negócio. Nesta perspectiva, os clubes de futebol passam a ser importantes organizações dentro do contexto econômico mundial, devendo, portanto, serem geridas de maneira racional. Logo, o grande desafio dos gestores esportivos, frente a inserção do futebol-negócio, consiste na conciliação entre desempenhos esportivos e econômico-financeiro da entidade desportiva, tendo um dos cenários referenciais o rebaixamento em competições nacionais. Surge, diante disso, a necessidade de informações gerenciais para a melhoria e racionalização das decisões tomadas nos clubes de futebol. Tem-se como recurso proficiente para atendimento dessas necessidades informacionais a Contabilidade gerencial, suportada, entre outras ferramentas, pela análise econômico-financeira. A investigação objetiva estudar a importância da Contabilidade gerencial na análise do impacto do rebaixamento de um clube de futebol, através da utilização de ferramentas de análise econômico-financeira. Para isto, utilizou-se uma abordagem predominantemente qualitativa, fundamentada através do método dedutivo e desenvolvida por meio de pesquisas bibliográficas, documentais e estudo de casos, sendo este último delimitado nos seguintes clubes: Esporte Clube Bahia, Esporte Clube Vitória, Botafogo de Futebol e Regatas e Criciúma Esporte Clube. Foi possível constatar que a Contabilidade gerencial, através da análise econômico-financeira, tem a habilidade de fornecer informações relevantes para o processo decisório em clubes de futebol. Nos casos estudados, percebeu-se um melhor desempenho econômico-financeiro do Bahia na disputa da Série B, enquanto que Vitória, Botafogo e Criciúma, este último em especial, tiveram importantes efeitos negativos registrados.

Palavras-chave: Contabilidade. Contabilidade Gerencial. Análise econômico-financeira. Clubes de Futebol. Rebaixamento.

ABSTRACT

Modern soccer is no longer just a sport, but also a great business. In this scenario, soccer clubs become important organizations within the global economic context and should therefore be managed in a rational manner. Therefore, the great challenge of sports managers, given the insertion of soccer-business, is the conciliation between sports and economic-financial performance of the sports body, one of the benchmark scenarios being the relegation in national competitions. The need for managerial information to improve and rationalize the decisions made in soccer clubs arises. Management Accounting is a proficient resource to meet these information needs, supported, among other tools, by economic-financial analysis. The objective of this research is to study the importance of Managerial Accounting in the analysis of the impact of a soccer club downgrade through the use of economic-financial analysis tools. With that in mind, a predominantly qualitative approach was used, based on the deductive method and developed through bibliographical and documentary research and case studies, the latter being delimited in the following clubs: Esporte Clube Bahia, Esporte Clube Vitória, Botafogo de Futebol e Regatas and Criciúma Esporte Clube. It was possible to verify that the Managerial Accounting, through the economic-financial analysis, has the ability to provide relevant information for the decision process in soccer clubs. Considering the cases studied, Bahia's economic and financial performance was the best in the B Division, while Vitória, Botafogo and Criciúma, the latter in particular, suffered significant negative effects.

Keywords: Accounting. Management Accounting. Economic-financial analysis. Soccer Clubs. Downgrading.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da cadeia produtiva na Indústria do Futebol	33
Figura 2 – Estrutura integrada de mercados para as organizações de futebol - a economia do mercado futebolístico.....	35
Figura 3 – Ciclo da atividade das entidades desportivas.....	44
Figura 4 – Escudo do Esporte Clube Bahia.....	53
Figura 5 – Escudo do Esporte Clube Vitória.....	56
Figura 6 – Escudo do Botafogo de Futebol e Regatas	59
Figura 7 – Escudo do Criciúma Esporte Clube	61

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição dos clubes de futebol quanto ao seu modelo jurídico	40
Tabela 2 – Quantidade estimada de torcida dos clubes de futebol pesquisados no ano de 2014	49
Tabela 3 – % de torcida dos clubes pesquisados em relação a população brasileira	49
Tabela 4 – Público no estádio dos clubes pesquisados nos anos de 2014 e 2015	50
Tabela 5 – Marca dos clubes pesquisados nos anos de 2014 e 2015	52
Tabela 6 – Resultado da aplicação dos indicadores econômico-financeiros selecionados nas demonstrações contábeis de 2014 e 2015 dos clubes pesquisados.....	96

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estado da arte da temática em 2017	24
Quadro 2 – Informações gerais dos clubes pesquisados.....	48
Quadro 3 - Procedimentos contábeis aplicáveis aos direitos sobre atletas.....	66
Quadro 4 – Orientações da ITG 2003.....	67
Quadro 5 – Características da Contabilidade gerencial.....	70
Quadro 6 – Algumas ferramentas da Contabilidade gerencial.....	72
Quadro 7 – Atributos da Contabilidade financeira e da Contabilidade gerencial	75
Quadro 8 – Demonstrações contábeis obrigatórias	81
Quadro 9 – Algumas técnicas de análise econômico-financeira	86
Quadro 10 – Conceito de NCG e T	87
Quadro 11 – Indicadores de endividamento utilizados nesta pesquisa	87
Quadro 12 – Indicadores rentabilidade e desempenho utilizados nesta pesquisa	88

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABM – *Activity-Based Management*

BFR – Botafogo de Futebol e Regatas

BP – Balanço Patrimonial

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CBF – Confederação Brasileira de Futebol

CCL – Capital Circulante Líquido

CEC – Criciúma Esporte Clube

CFC – Conselho Federal de Contabilidade

CP – Curto Prazo

CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis

DC – Demonstrações Contábeis

DRE – Demonstração do Resultado do Exercício

ECV – Esporte Clube Vitória

ECB – Esporte Clube Bahia

EBITDA – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

FIFA – *Fédération Internationale de Football Association*

GA – Giro do Ativo

IBOPE – Instituto Brasileiro de Opinião e Estatística

IFAC – *International Federation of Accountants*

ITG – Interpretação Técnica Geral

LP – Longo Prazo

ML – Margem Líquida

NCG – Necessidade de Capital de Giro

PROFUT – Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro

ROA – *Return On Assets*

ROE – *Return On Equity*

T – Saldo de Tesouraria

UEFA – *Union of European Football Associations*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 TEMA	17
1.2 OBJETIVOS.....	17
1.2.1 OBJETIVO GERAL	17
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
1.3 PROBLEMATIZAÇÃO	18
1.3.1 QUESTÃO PROBLEMA	18
1.4 HIPÓTESE DE PESQUISA.....	19
1.5 JUSTIFICATIVAS.....	19
1.6 RESUMO METODOLÓGICO.....	20
1.7 VISÃO GERAL.....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 MARCO CONCEITUAL	21
2.2 ESTADO DA ARTE.....	23
2.3 MARCO TEÓRICO.....	25
2.3.1 O FUTEBOL NO MUNDO	25
2.3.1.1 Breve relato histórico do futebol no Brasil.....	28
2.3.1.2 Organização esportiva do Campeonato Brasileiro	32
2.3.2 O MERCADO DO FUTEBOL	33
2.3.2.1 Subproduto principal: o jogo de futebol e os seus consumidores	34
2.3.2.2 Subproduto secundário: o mercado de jogadores de futebol.....	37
2.3.3 A ENTIDADE CLUBE DE FUTEBOL	39
2.3.3.1 Natureza jurídica dos clubes de futebol.....	39
2.3.3.2 Estrutura organizacional dos clubes de futebol	40
2.3.4 A GESTÃO EM CLUBES DE FUTEBOL.....	42
2.3.4.1 Gestão esportiva	42
2.3.4.2 Características da gestão em clubes de futebol	43
2.3.4.3 A utilização de ferramentas informacionais adjutórias aos gestores esportivos e a gestão nos clubes brasileiros.....	46
2.3.5 CLUBES DE FUTEBOL PESQUISADOS	48
2.3.5.1 Esporte Clube Bahia	52
2.3.5.2 Esporte Clube Vitória	55
2.3.5.3 Botafogo de Futebol e Regatas	58
2.3.5.4 Criciúma Esporte Clube	60
2.3.6 CONTABILIDADE.....	62
2.3.6.1 Singularidades da Contabilidade aplicada em clubes de futebol.....	64
2.3.6.2 Contabilidade gerencial	68
2.3.6.2.1 Ferramentas da Contabilidade gerencial.....	71
2.3.6.2.2 Contabilidade gerencial versus Contabilidade financeira	74
2.3.7 A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA OS CLUBES DE FUTEBOL, MEDIANTE A UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA, PARA FINS DE ANÁLISE DO IMPACTO ECONÔMICO-FINANCEIRO DECORRENTE DO REBAIXAMENTO EM COMPETIÇÕES NACIONAIS.....	75
2.3.7.1 Importância da Contabilidade gerencial para os clubes de futebol	76

2.3.7.2 A Contabilidade gerencial como recurso para a análise do impacto econômico-financeiro decorrente do rebaixamento em competições nacionais	79
2.3.7.2.1 Relatórios contábeis.....	80
2.3.7.2.2 Análise econômico-financeira de demonstrações contábeis	82
2.3.7.2.3 Técnicas de análise econômico-financeira utilizadas.....	85
2.3.7.2.4 Efeitos medidos a partir dos indicadores econômico-financeiros selecionados.....	89
3 METODOLOGIA.....	90
3.1 DELIMITAÇÃO E CENÁRIOS DA PESQUISA	90
3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	91
3.3 MÉTODO PARA BASES LÓGICAS DE INVESTIGAÇÃO.....	91
3.4 TIPOLOGIA DE PESQUISA.....	92
3.4.1 QUANTO A NATUREZA	92
3.4.2 QUANTO AOS OBJETIVOS.....	92
3.4.3 QUANTO AOS PROCEDIMENTOS	93
3.4.4 QUANTO A ABORDAGEM DO PROBLEMA.....	94
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	96
4.1 ESPORTE CLUBE BAHIA	97
4.2 ESPORTE CLUBE VITÓRIA	98
4.3 BOTAFOGO DE FUTEBOL E REGATAS	99
4.4 CRICIÚMA ESPORTE CLUBE	100
4.5 COMPARATIVO ENTRE OS EFEITOS OBSERVADOS	101
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	104
REFERÊNCIAS	106
APÊNDICES	113
APÊNDICE A – ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DAS RECEITAS	113
APÊNDICE B – MEMÓRIA DE CÁLCULO DE INDICADORES DO ESPORTE CLUBE BAHIA ...	116
APÊNDICE C – MEMÓRIA DE CÁLCULO DE INDICADORES DO ESPORTE CLUBE VITÓRIA	118
APÊNDICE D – MEMÓRIA DE CÁLCULO DE INDICADORES DO BOTAFOGO DE FUTEBOL E REGATAS	120
APÊNDICE E – MEMÓRIA DE CÁLCULO DOS INDICADORES DO CRICIÚMA ESPORTE CLUBE	121
ANEXOS	123
ANEXO A – PARECER DE AUDITORIA E DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DE 2014 E 2015 DO ESPORTE CLUBE BAHIA	123
ANEXO B – PARECER DE AUDITORIA E DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DE 2014 E 2015 DO ESPORTE CLUBE VITÓRIA	129
ANEXO C – PARECER DE AUDITORIA E DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DE 2014 E 2015 DO BOTAFOGO DE FUTEBOL E REGATAS	138
ANEXO D – PARECER DE AUDITORIA E DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DE 2014 E 2015 DO CRICIÚMA ESPORTE CLUBE	146

1 INTRODUÇÃO

O futebol, ao longo dos anos, deixou de ser tratado apenas como um esporte, consolidando-se também como uma área de negócio. As grandes proporções que o esporte atingiu em todo o mundo propiciaram o surgimento e a consolidação de um mercado vasto e lucrativo para clubes, federações, empresas de diversos segmentos empresariais e atletas. O futebol tornou-se uma atividade com enorme potencial econômico, capaz de movimentar vultosos valores em transações de atletas, arrecadação de bilheterias de estádios, contratos de patrocínios, venda de artigos esportivos, etc. Diante desse cenário, os clubes de futebol, como um dos principais elementos de disseminação da prática futebolística, tornaram-se importantes organizações.

Os altos investimentos no futebol moderno promoveram uma série de mudanças no ambiente de gestão do esporte, modificando, conseqüentemente, a maneira como eram geridos os clubes de futebol. O objetivo principal dessas entidades desportivas é a montagem de boas equipes para a conquista de títulos nas competições disputadas. Assim, em virtude da valorização financeira dos melhores atletas, as agremiações buscam obter recursos financeiros por meio da exploração econômica do espetáculo esportivo, do próprio clube e de seus atletas, com o intuito de desenvolver a atividade de futebol e, então, atingir os seus objetivos no esporte. Nesse contexto, o grande desafio dos gestores esportivos é conciliar o desempenho econômico-financeiro da entidade com o desempenho técnico das equipes dentro de campo, isto é, compatibilizar os recursos e gastos da entidade com a montagem de times que alavanquem o sucesso da agremiação dentro do esporte.

Frente a essa moderna perspectiva de gestão, um dos grandes problemas que surgem para os clubes decorre de um rebaixamento da principal divisão de competições nacionais. A disputa numa divisão inferior, em virtude de uma menor visibilidade, gera uma tendência na diminuição dos recursos financeiros necessários ao desenvolvimento das atividades dos clubes. Por isso, o conhecimento sobre os efeitos desse impacto é necessário para que a gestão mantenha a entidade rentável dentro do negócio futebol e, a partir disso, busque alternativas para o alcance dos objetivos esportivos da entidade.

É importante salientar que, dada a relevância de uma boa gestão nos clubes de futebol em decorrência da perspectiva atual do esporte, há uma série de críticas em relação a maneira como as agremiações brasileiras são geridas. Boa parte dessas críticas, suportadas pelas grandes dificuldades econômicas e financeiras vivenciadas pela grande maioria dos clubes brasileiros, originam-se da execução de gestões pouco profissionais, cujo processo decisório ainda muito

se fomenta no imediatismo e na paixão inerente ao futebol. Nesse sentido, a profissionalização e a melhoria da gestão nos clubes de futebol brasileiros demandam, entre outros aspectos, a utilização de recursos que melhorem a qualidade das decisões tomadas pelos gestores, a exemplo do que ocorre em clubes estrangeiros mais organizados empresarialmente. Uma das ferramentas à disposição dos gestores para auxílio no processo decisório consiste nas informações prestadas pela Contabilidade. No âmbito interno, a parte da Contabilidade que se especifica com a finalidade de atender as necessidades informacionais dos gestores de uma organização é denominada de Contabilidade gerencial.

A Contabilidade gerencial tem o intuito de melhorar a qualidade do processo decisório através da prestação, para os gestores de uma entidade, de informações contábeis relevantes, confiáveis e tempestivas. Tem-se como um desses instrumentos geradores de informações para suporte da atuação da Contabilidade gerencial a análise econômico-financeira de demonstrações contábeis, que permite a identificação dos impactos que um determinado contexto e as ações dos gestores provocaram no patrimônio de uma entidade. Diante disso, tem-se como recurso proficiente de auxílio à gestão esportiva a Contabilidade gerencial.

Nesse sentido, com o intuito de estudar a sua importância para os clubes de futebol, esta pesquisa desenvolve-se por meio da análise do impacto econômico-financeiro decorrente de um rebaixamento em campeonatos nacionais mediante a utilização de ferramentas da análise econômico-financeira como suporte ao desenvolvimento das atividades da Contabilidade gerencial.

1.1 TEMA

O tema desta pesquisa é a Contabilidade gerencial aplicada em clubes de futebol.

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos da pesquisa estão classificados como geral e específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Estudar a importância da Contabilidade gerencial na análise do impacto do rebaixamento de um clube de futebol, através da utilização de ferramentas de análise econômico-financeira – estudo de caso aplicado nos relatórios contábeis, referentes aos

períodos de 2014 e 2015, do Esporte Clube Bahia, Esporte Clube Vitória, Botafogo de Futebol e Regatas e Criciúma Esporte Clube.

1.2.2 Objetivos específicos

A partir do objetivo geral supracitado, apresentam-se os seguintes objetivos específicos:

- Estudar sobre a estrutura, o segmento de mercado, a gestão e a composição patrimonial dos clubes de futebol;
- Estudar a organização esportiva das competições nacionais, especialmente do Campeonato Brasileiro da Série A;
- Destacar a relevância da Contabilidade gerencial como fonte geradora de informações para o processo decisório em clubes de futebol;
- Selecionar indicadores econômico-financeiros relevantes para que a Contabilidade gerencial produza informações pertinentes ao processo decisório em clubes de futebol, em especial ao que tange à análise do impacto econômico-financeiro decorrente de um rebaixamento;
- Analisar informações de competência da Contabilidade gerencial, construídas a partir da aplicação de indicadores econômico-financeiros selecionados nos relatórios contábeis, referentes aos períodos de 2014 e 2015, do Esporte Clube Bahia, Esporte Clube Vitória, Botafogo de Futebol e Regatas e Criciúma Esporte Clube.

1.3 PROBLEMATIZAÇÃO

Face aos objetivos propostos, surge o seguinte questionamento:

1.3.1 Questão problema

Qual a importância da Contabilidade gerencial na análise do impacto do rebaixamento de um clube de futebol, através da utilização de ferramentas da análise econômico-financeira?

1.4 HIPÓTESE DE PESQUISA

A hipótese da pesquisa é que, por meio da análise econômico-financeira, a Contabilidade gerencial consegue produzir informações relevantes, confiáveis e tempestivas para o processo decisório em clubes de futebol. Assim, em relação ao rebaixamento de uma equipe, a Contabilidade gerencial informa os impactos resultantes na situação econômico-financeira de um clube de futebol por meio da análise da sua situação financeira, rentabilidade e desempenho, indicando uma queda no desempenho econômico-financeiro da entidade desportiva. Portanto, a relevância da Contabilidade gerencial, nessa perspectiva, consiste na capacidade de prestação de informações pertinentes aos gestores dos clubes de futebol, a fim de fundamentá-los no processo decisório.

1.5 JUSTIFICATIVAS

A evolução do futebol para uma área de negócio propiciou que os clubes de futebol se tornassem importantes organizações. As grandes transações envolvendo os clubes, atletas e organizações de outros segmentos empresariais criaram a necessidade de que as entidades desportivas possuíssem uma gestão capaz de conciliar os desempenhos esportivo e econômico-financeiro. Surge, portanto, a necessidade de utilização de ferramentas que tragam suporte à uma gestão esportiva profissional.

Nesse sentido, do ponto de vista profissional, a pesquisa justifica-se pela importância do contador para clubes de futebol no tocante ao fornecimento de informações gerenciais, auxiliando os gestores esportivos no processo decisório. A execução de pesquisas neste âmbito tem também o intuito de proporcionar a divulgação de ferramentas que auxiliem a atuação da Contabilidade gerencial nos clubes de futebol, como é o caso da análise econômico-financeira. Portanto, a apresentação desse tipo de análise como um recurso a ser utilizado pela Contabilidade gerencial é de grande importância para que o profissional contábil desempenhe suas funções gerenciais no âmbito dos clubes de futebol.

Situa-se, também nesse contexto, a relevância acadêmica. Apesar da Contabilidade gerencial em clubes de futebol ser um tema pouco explorado academicamente, a preparação do profissional contábil para atuação nessas entidades requer, entre outros elementos, o conhecimento científico sobre os recursos aplicáveis para geração informações contábeis relevantes, confiáveis e tempestivas para os gestores no processo decisório. A construção desse

conhecimento científico passa pela execução de pesquisas científicas, como esta que se apresenta.

Por fim, do ponto de vista pessoal, a pesquisa possui relevância pelo aprofundamento em uma temática singular e contemporânea na área contábil. Cumulativamente, além da sua apreciação pessoal ao futebol, para o pesquisador a presente pesquisa é justificada pela importância da Contabilidade gerencial nos clubes de futebol, com a finalidade de melhorar a tomada de decisão dos gestores e, conseqüentemente, a saúde econômico-financeira dessas entidades.

1.6 RESUMO METODOLÓGICO

A pesquisa desenvolveu-se por meio de uma abordagem predominantemente qualitativa, fundamentada através do método dedutivo. A investigação classifica-se como aplicada e descritiva, desenvolvendo-se por meio de pesquisas bibliográficas, documentais e estudo de casos. O estudo delimitou-se nos clubes rebaixados no Campeonato Brasileiro da Série A de 2014 (Esporte Clube Bahia, Esporte Clube Vitória, Botafogo de Futebol e Regatas e Criciúma Esporte Clube), englobando os seus relatórios contábeis referentes aos períodos de 2014 e 2015.

1.7 VISÃO GERAL

Esta monografia está dividida em cinco capítulos. O primeiro explicita os aspectos introdutórios da pesquisa realizada, como tema, objetivos, questão problema, hipótese e justificativas. O segundo capítulo fundamenta teoricamente toda a investigação, subdividindo-se em marco conceitual, estado da arte e marco teórico. No capítulo três são discorridos os métodos científicos utilizados na execução desta pesquisa e no quarto capítulo são analisados os dados coletados. Por fim, capítulo cinco conclui o presente trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo divide-se em marco conceitual, estado da arte e marco teórico. O primeiro tem a finalidade de conceituar termos que são referência para esta pesquisa, facilitando o seu entendimento. Já o estado da arte apresenta algumas das contribuições acadêmicas relevantes relacionadas à temática desta monografia. Por fim, o marco teórico possui o intuito de fundamentar, através de outros pesquisadores, o estudo aqui realizado. Em outras palavras, consiste na consubstanciação teórica da pesquisa, abordando, profundamente, o tema e as delimitações temáticas desta monografia.

2.1 MARCO CONCEITUAL

Com o intuito de melhor direcionar a abordagem temática desta pesquisa, é relevante a compreensão do significado de alguns termos referenciais. Nesse sentido, este tópico tratará sobre o conceito de tomada de decisão, as diferenças entre dados e informações, o significado da expressão econômico-financeiro e o sentido da palavra rebaixamento no contexto deste estudo.

De acordo com Simon (1963, *apud* MORITZ; PEREIRA, 2015, p. 35), “a tomada de decisão é um processo de análise e escolha de várias alternativas disponíveis do curso de ação que a pessoa deverá seguir”. Isto é, tomar uma decisão envolve a identificação e análise de um problema para a escolha de uma das alternativas disponíveis. No ambiente empresarial, a tomada de decisão, também denominado de processo decisório, é de competência dos diversos gestores da entidade. Eles possuem a incumbência de não só tomarem as decisões, mas também de regular para que o processo ocorra de maneira mais eficaz possível. A finalidade é, através do processo decisório, traçar linhas de desenvolvimento de atividades para que a organização atinja seus objetivos.

A atuação da Contabilidade gerencial, utilizando-se da ferramenta da análise econômico-financeira, tem o intuito de transformar os dados constantes nas demonstrações contábeis em informações pertinentes ao processo decisório de uma entidade. Logo, é importante diferenciar os termos dados e informações.

Dados são números ou descrição de objetos ou eventos que, isoladamente, não provocam nenhuma reação no leitor.

Informações representam, para quem as recebe, uma comunicação que pode produzir reação ou decisão, frequentemente acompanhada por um efeito-surpresa. (MATARAZZO, 2010, p. 4, *grifo do autor*)

Os dados são fontes de informações. As demonstrações contábeis revelam, por exemplo, qual o montante da dívida de uma entidade, o que consiste num dado. O diagnóstico e a interpretação se a dívida é excessiva ou normal ou se a entidade tem condições de pagá-la representam uma informação (MATARAZZO, 2010). Ou seja, isoladamente, conhecer, por exemplo, apenas o valor de uma dívida, o saldo de caixa ou o valor a receber de clientes, considerando um processo decisório interno, na grande maioria das situações, não provocará nenhuma reação ao usuário daqueles dados. O significado daquele dado diante de um determinado contexto é o que, de fato, interessa àquele utente.

Do ponto de vista empresarial, a transformação de dados em informações é um dos importantes elementos para fundamentar os gestores nas diversas decisões a serem tomadas no exercício das atividades de gerenciamento de uma entidade. O auxílio dos gestores na tomada de decisão é objetivo da Contabilidade gerencial, que, como já mencionado, será melhor detalhada em tópico específico do marco teórico.

A análise econômico-financeira, como o próprio nome já aduz, analisa uma entidade sob o ponto de vista econômico-financeiro. Nesse sentido, para que se compreenda o significado do termo, é necessário conhecer a acepção das palavras econômico e financeiro separadamente.

Econômico: refere-se a lucro, no sentido dinâmico, de movimentação. Estaticamente, refere-se a *patrimônio líquido*.

Financeiro: refere-se a dinheiro. Dinamicamente, representa a variação de Caixa. Estaticamente, representa o saldo de Caixa. (MATARAZZO, 2010, p. 186, *grifo do autor*)

A situação econômica de uma entidade está relacionada com os lucros ou prejuízos apurados, denominado de resultado. A partir dele, a entidade constitui o seu ativo por meio de recursos próprios ou de terceiros. Uma boa situação econômica se associa a obtenção de lucro e de ativos por meio de recursos próprios. Já a situação financeira de uma entidade está vinculada a sua capacidade de pagamento, isto é, representa a disponibilidade de recursos para honrar os compromissos firmados.

Dessa forma, como implica as descrições acima, uma boa situação econômica não implica, necessariamente, numa boa situação financeira, e vice-versa, já que representam análises de pontos distintos de uma entidade. Por isso, utiliza-se a expressão econômico-financeiro quando há o intuito de analisar uma entidade sob estas duas perspectivas, como é de competência da análise econômico-financeira. O entendimento da expressão é imprescindível para que se compreenda a natureza do impacto aqui analisado.

Por fim, a palavra rebaixamento, no âmbito desta monografia, refere-se à queda para uma divisão inferior em um campeonato de futebol, decorrente dos resultados obtidos por um clube em consonância com as regras do certame. A figura do rebaixamento surge pela utilização de um formato de torneio que segrega um mesmo campeonato em várias divisões. Assim, de acordo com as regras preestabelecidas, as colocações finais dos clubes em cada uma dessas divisões promovem a transição, isto é, o acesso ou o descenso para uma divisão superior ou inferior, respectivamente. Quando esta transição é para uma divisão inferior, denomina-se de rebaixamento. O cenário esportivo de rebaixamento é um dos recortes temáticos desta pesquisa.

2.2 ESTADO DA ARTE

Este tópico apresenta algumas das publicações mais relevantes relacionadas com a temática desta monografia. Portanto, buscou-se, inicialmente, contribuições relacionadas à Contabilidade gerencial, utilizando-se da análise econômico-financeira, aplicada em clubes de futebol. O levantamento eletrônico construiu-se a partir da consulta e análise de publicações encontradas através de *sites* de busca, como o Google Acadêmicos, e de alguns periódicos de Ciências Contábeis ranqueados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Por meio deste levantamento, foi possível constatar uma grande escassez de trabalhos acadêmicos que vinculem a aplicação da Contabilidade gerencial em clubes de futebol. Além disso, não foi encontrada nenhuma publicação que explorasse, de maneira precisa, a análise, sob uma ótica econômico-financeira, ou de algumas duas isoladamente, do impacto resultante do rebaixamento de clubes de futebol.

Assim, diante da ausência de publicações mais relacionadas com a temática aqui estudada, o pesquisador apresenta como publicações relevantes para desenvolvimento da pesquisa três trabalhos acadêmicos. O primeiro faz a aplicação de ferramentas de análise econômico-financeira em clubes de futebol, a segunda trata sobre a utilização de ferramentas gerenciais em entidades desportivas e a terceira avalia a relação entre desempenho esportivo e financeiro na medição da eficiência dos clubes pesquisados. As pesquisas auxiliaram na fundamentação teórica necessária ao desenvolvimento deste relato monográfico, ajudando no entendimento das particularidades do futebol como negócio e do ambiente de gestão das agremiações futebolísticas.

O Quadro 1 descreve e caracteriza as publicações escolhidas.

Quadro 1 – Estado da arte da temática em 2017

TIPO	TÍTULO	AUTORIA	INSTITUIÇÃO	ANO	RESUMO	LINK	DATA DE ACESSO
ARTIGO	Análise de Índices Financeiros: Estudo de Caso do Sport Club Corinthians Paulista no período de 2008 a 2013	Adriano dos Reis Lucente e Pedro Ernesto Ruiz Bressan	PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review – Universidade Nove de Julho (UNINOVE)	2015	O estudo analisou, através de índices financeiros, a situação financeira do Sport Club Corinthians no período de 2008 a 2013. Os resultados do estudo mostraram que, apesar de possuir alto grau de endividamento e baixo grau de solvência no período, o Sport Club Corinthians Paulista apresentou melhorias nos índices de Composição do Endividamento e Liquidez Geral, consequências da adoção de financiamentos de longo prazo	http://www.podiumreview.org.br/ojs/index.php/rge sportive/article/view/114/pdf_1	01/02/2017
DISSERTAÇÃO	Estudo sobre as decisões identificadas na gestão de contratos de jogadores de futebol: o caso do Clube Atlético Paranaense	Amaury José Rezende	Universidade de São Paulo (USP)	2004	Esta pesquisa teve como objetivo identificar os eventos, e suas respectivas variáveis, ligados ao processo de gestão de jogadores de futebol, de maneira que os gestores dos clubes possam avaliar e mensurar suas decisões. A pesquisa constatou que os gestores têm consciência dos eventos, mas o clube não disponibiliza um sistema de avaliação para esses eventos. Diante das evidências do estudo de caso e com base nos eventos estudados, estruturou-se uma solução para avaliação das decisões e mensuração do impacto econômico dessas decisões (comprar, vender, emprestar, renegociar, formar e permutar), proporcionando, assim, ao gestor parâmetros para o planejamento, avaliação e controle das transações relacionadas ao jogador de futebol.	http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-29092006-160827/pt-br.php	01/02/2017
ARTIGO	A utilização da Análise Envoltória de Dados na medição de eficiência dos clubes brasileiros de futebol	Marke Geisy da Silva e Diego Rodrigues Boente	Contabilidade Vista & Revista – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	2012	O objetivo desta pesquisa é analisar a eficiência dos gastos dos principais clubes do futebol brasileiro na obtenção de receitas, como também se estes gastos foram importantes na obtenção de títulos durante os anos de 2006 a 2009. Foi aplicado um dos modelos DEA (o modelo BCC) para tal fim. Após a aplicação do método, concluiu-se que o Internacional é o clube mais eficiente nos dois aspectos analisados (financeiro e esportivo).	http://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevis taerevista/article/view/1549/pdf_20	14/04/2017

Fonte: Compilação da internet, 2017

2.3 MARCO TEÓRICO

Este tópico fundamenta os elementos teóricos necessários à execução da presente pesquisa. O objetivo é caracterizar o futebol como área de negócio, os clubes de futebol bem como sua gestão aplicada, além da Contabilidade gerencial e a análise econômico-financeira, especificando nas aplicabilidades aos clubes de futebol.

2.3.1 O futebol no mundo

Existem diversos relatos históricos, datados desde a Antiguidade, que indicam a existência de jogos mais rústicos e bastante culturais com características similares ao esporte que hoje chamamos de futebol. Tem-se como exemplos principais o *tsu-chu* na China, *epsykiros* na Grécia e o *calcio* na Itália. Contudo, a origem do futebol moderno ocorre, reconhecidamente, na Inglaterra, estando ligada a prática de um jogo chamado de *mass football*.

O jogo era praticado pelos habitantes das cidades britânicas, no qual se chutavam as bolas de couro para simbolizar a cabeça dos inimigos, uma forma de comemorar a expulsão ou derrota de rivais de guerra. Contudo, a brincadeira se transformou num jogo extremamente violento por conta da acirrada rivalidade entre os times, sendo proibida pelo rei Edward II em 1311. A proibição foi mantida pelos governantes subsequentes durante mais de quatro séculos.

O *mass football*, praticado de uma maneira mais pacífica, volta a ser permitido em 1840, sendo adotado pelas tradicionais escolas inglesas. A aderência do novo esporte por várias instituições de ensino criou a necessidade de uma uniformidade nas suas regras. Dessa forma, em 1863, funda-se a *Football Association*, que ainda naquele mesmo ano publica o primeiro conjunto de regras universais do esporte. Consolida-se, com isso, a utilização apenas dos pés no esporte que seria chamado de *football*.

No momento em que o futebol é oficializado pela *Football Association*, ganha outros contornos sociais, diferentes daqueles que o caracterizavam como prática de elite ou como prática popular. No entanto, não é fácil estabelecer o momento preciso em que o futebol é adotado pela massa na Inglaterra. Segregado que foi nas escolas e nas universidades, desenvolveu-se primeiramente como um esporte amador, moderador de caráter, disciplinador, burguês e de classe média. Na medida em que o futebol atinge a profissionalização, rapidamente adequa-se novamente ao gosto popular. (LUCCAS, 1998, p. 30, *grifo nosso*)

A profissionalização na Inglaterra ocorre, mais precisamente, em 1885, sendo, a partir disso, criadas as primeiras ligas e competições oficiais. Isso fez com que o futebol se

consolidasse em âmbito nacional, desenvolvendo-se como prática esportiva atrelada ao processo de urbanização.

O início da prática futebolística em outros países da Europa ocorre através da influência inglesa nas relações econômicas com outros países. O crescimento da prática do futebol na Europa demandou a criação de uma entidade maior que a *Football Association*. Assim, em 1904, a *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA) é fundada, começando a funcionar oficialmente em 1º de setembro daquele ano, com a competência de ser a única entidade autorizada a realizar competições internacionais de acordo com as regras preestabelecidas pela *Football Association*.

O Comitê Internacional de *Football Association*, criado em 1882 pelas associações de futebol da Inglaterra, Irlanda, Escócia e Gales, deveria ser o único organismo com autoridade sobre as regras do jogo; os dirigentes britânicos achavam que a FIFA era supérflua. A Inglaterra acabou ingressando na FIFA, dois anos depois, mas com a condição de que o Comitê Internacional permanecesse responsável pelas regras do jogo. A FIFA deveria cuidar para que os países-membros aderissem às regras e para que as partidas internacionais fossem jogadas por equipes realmente representativas, aprovadas pelas respectivas associações. (LEVER, 1994, p. 64, *apud* PRONI, 1998, p. 155, *grifo nosso*)

Ao mesmo tempo começava a se espalhar na Europa, o futebol é levado para fora do continente por meio dos imigrantes europeus e dos filhos de membros das elites nacionais que estudavam nos colégios ingleses. Nesse contexto, a criação da FIFA impulsionou que mais federações nacionais surgissem e, conseqüentemente, fomentassem a prática do futebol em diversas regiões do mundo. Destaca Proni (1998) que os anos de 1920 foram importantes para a consolidação do futebol como espetáculo de massa por conta do sucesso dos torneios locais e do nascimento de rivalidades regionais, que alimentavam a paixão dos torcedores. O sucesso do futebol como modalidade esportiva promoveu que, pouco a pouco, fosse adotada a profissionalização do esporte nos países europeus.

No resto do mundo, o futebol profissional é adotado também em virtude da contratação de atletas amadores pelos clubes europeus já profissionalizados. O esporte também ganha força pela disseminação produzida pelos meios de comunicação e pela sua utilização como forma de criar uma identidade nacional, como ocorreu no Brasil, Uruguai e Argentina.

O crescente êxito do futebol em todo o mundo fez com que a organização do esporte se tornasse uma cada vez mais complexa. Nesse momento, o futebol já começa a se consolidar como o esporte mais popular do mundo, o que, ao longo dos anos, é confirmado pela popularidade de clubes, jogadores e da própria prática do esporte e pelos grandes públicos nos estádios.

Já consolidado como esporte de grande popularidade, o futebol passa por um intenso processo de transformação a partir do final da década de 1960. A eleição de João Havelange como presidente da FIFA deu início a um novo processo de condução do esporte a nível mundial: utilizar o futebol como meio de negócios comerciais. Foram pioneiras as parcerias da FIFA com a Coca-Cola e Adidas. Logo, a entidade sinalizou a nova estrutura de financiamento e comércio do futebol mundial.

Paralelo a isso, na Europa já se começava a fortalecer a ideia de que os clubes deveriam ser administrados de maneira mais racional. A decadência financeira que assolava os clubes europeus demandou que estas entidades buscassem novas formas de obter recursos financeiros. A solução encontrada foi a exploração econômica do futebol.

Foi ao longo dos anos oitenta, portanto, que o sucesso do “futebol-empresa” fez aumentar a mercantilização dos campeonatos, os quais foram se estruturando em função da demanda por programações esportivas na TV e do surgimento de novas opções de marketing esportivo. Nos principais países da Europa Ocidental, a transmissão sistemática pela TV de partidas domésticas e de torneios da UEFA, ao vivo, impulsionou arranjos para a obtenção de patrocínios milionários e valorizou os contratos de fornecimento de material esportivo e de *merchandising*. Além disso, o crescente interesse por anúncios comerciais durante as transmissões levou também os canais abertos de televisão a disputar com as redes estatais o direito de exploração das imagens e a pagar valores crescentes pela transmissão de torneios oficiais. (PRONI, 1998, p. 169, *grifo do autor*)

A exploração econômica do futebol europeu esteve intimamente ligada ao fortalecimento da gestão administrativa das agremiações, principalmente na Itália, Espanha e Inglaterra. Nesses países, o governo nacional estimulou, através de mudanças nas leis esportivas, a evolução da maneira de se gerir o futebol. Isso fez com que os clubes europeus, percebendo o potencial econômico do esporte em todo mundo, se fortalecessem do ponto de vista empresarial, fomentando a sua melhoria financeira. No resto do mundo, o futebol também se consolidou, mais modernamente, como uma área de negócio, contudo sem o vigor financeiro e a estrutura empresarial dos principais centros europeus.

Diante disso, considerando que o presente relato monográfico se constrói por meio de um estudo de caso do futebol brasileiro, é, portanto, relevante que se conheça, de maneira breve, a evolução do esporte no país, tendo em vista a caracterização do futebol brasileiro como uma área de negócio. Além disso, também é necessário conhecer a estrutura esportiva do campeonato utilizado por esta pesquisa. Nesse sentido, os tópicos subsequentes tratam sobre a história do futebol no Brasil e a organização do Campeonato Brasileiro.

2.3.1.1 Breve relato histórico do futebol no Brasil

Ao longo de sua história, a agregação do futebol como elemento cultural da sociedade brasileira possibilitou que se consolidasse um mercado economicamente relevante. Nesse sentido, corroboram Mósca, Silva e Bastos (2009, p. 54) que a contextualização histórica do futebol no Brasil “mostra a importância de se entender o fenômeno que envolve a realidade desta modalidade esportiva no país não só como esporte, mas também como meio de inserção social e, de forma mais contemporânea, como negócio”. Dessa forma, com a finalidade de se entender os fatores que levaram ao surgimento e consolidação do mercado do futebol no país, é importante que se conheça, de maneira breve, a história do futebol no Brasil.

Há certa divergência entre os historiadores a respeito de uma data específica de implantação do futebol no Brasil. Contudo, há um consenso entre os estudiosos que a figura de Charles Miller, em 1894, representa um ponto relevante de início da prática futebolística. Charles conhece o futebol no seu colégio inglês e, ao retornar ao Brasil, traz consigo camisetas, calções, bolas de couro e um livro de regras e promove as primeiras partidas no país.

Desde 1894 até o início da década de 1920, o futebol representava, expressamente, o racismo e a segregação social existente no país. Cabe ressaltar que os primeiros campeonatos entre clubes brasileiros tinham a exclusiva participação das equipes formadas por membros da elite brasileira. A prática do futebol representava um ideal de modernidade e de mundo civilizado para a elite brasileira da época, a exemplo de países europeus.

Entretanto, o futebol, aos poucos, começa a se difundir pelas classes populares. A popularização do futebol no Brasil, num primeiro momento, pode ser atribuída a criação de clubes por operários e trabalhadores, como o Corinthians, em 1910, e o Bangu, em 1904. Dessa maneira, negros, operários e pobres do Brasil, impulsionados pela facilidade em praticar o jogo, deixam de ser os meros espectadores das partidas entre membros da elite e começam a praticar o esporte nos subúrbios das capitais brasileiras. Nesse período, surge a primeira forma de exploração econômica do futebol brasileiro, a bilheteria.

O desempenho dos clubes e da Seleção Brasileira nos campeonatos disputados consolidou o aumento de público dos estádios paulistas e cariocas, o que acabou originando uma situação ambígua. A boa receita de bilheteria demandava a formação de equipes mais competitivas e, para isso, os dirigentes dos clubes tinham de inscrever, cada vez mais, atletas oriundos das classes populares. Isso ocorria porque as poucas agremiações populares, com equipes formadas principalmente por jogadores pobres e negros, que competiam nos campeonatos de futebol do país começaram a se sobressair em relação aos clubes de elite.

No Brasil, estranho que pareça, o avanço profissionalista teve como causa uma idéia (*sic*) conservadora. Os clubes que perdiam campeonatos por se negarem a ter em seus times jogadores negros (e seus times eram formados obrigatoriamente por sócios-atletas, com direito a freqüentar (*sic*) as sedes sociais) decidiram decretar o novo regime. Assim, poderiam arregimentar jogadores de qualquer raça ou condição social, contratados como empregados, sem precisarem *macular* seu quadro social. (MÁXIMO, 1999, p. 186, *grifo do autor*)

Os jogadores, então, começam a ser contratados não por questão social, mas pelo seu talento em jogar futebol. Surge, nesse momento, a possibilidade de ascensão social dos indivíduos mais pobres em virtude das contratações realizadas pelos clubes.

A inclusão de atletas oriundos de classes populares, a profissionalização em países vizinhos e o crescimento do público nos estádios proporcionaram a adoção do futebol profissional no Brasil. É nesse contexto de adoção de um modelo profissional e democratização social que o futebol nacional, na perspectiva de Goussinsky (2006, *apud* RODRIGUES, 2007), começa a se tornar o “Esporte das Multidões”. Diante disso, o processo de popularização do futebol brasileiro começa a se consolidar a partir da década de 1930.

Assim é que o futebol brasileiro – tal qual a sociedade brasileira – começava a ser visto como um resultado positivo da mistura racial. Tal característica seria o principal vetor da integração e elemento novo, capaz de fazer o país “dar certo”. Mecanismo de integração e democratização racial, expressão de um “estilo” representado como um produto da mistura de raças (isto é, definidor de uma identidade), microcosmo da sociedade e da nação: o futebol torna-se tudo isso ao longo das décadas de 30 e 50. Metáfora poderosa, pois transcende os limites do campo acadêmico e intelectual (onde foi gerada), para se tornar uma ideologia amplamente difundida e absorvida pelo senso comum. (HELAL; GORDON, 2002, p. 44)

Entre as décadas de 1950 e 1970 há a consolidação mundial do estilo brasileiro de se jogar futebol. Solidifica-se a expressão “futebol-arte”, ligada ao futebol brasileiro.

Adicionalmente, o fim da década de 1960 e o início da década de 1970, época de ditadura militar, foram marcados pela utilização do futebol como propaganda política. Segundo Helal e Gordon (2002), o esporte, devido a sua popularidade, representava um meio eficaz de o governo transmitir suas mensagens, reforçando a ideia de um país integrado pelo futebol. O fato intensificava o ideal de nacionalidade e de elemento cultural do futebol brasileiro, construídos desde a década de 1930.

A partir do ano de 1974, com a derrota do Brasil na Copa do Mundo daquele ano, o futebol nacional apresenta sinais de crise, que se consolida na década de 1980.

A “crise do futebol brasileiro” é explicada pelo modelo “tradicional” de organização do futebol, baseado no amadorismo dos dirigentes e na política de troca de favores entre clubes e federações. Este modelo é o responsável pela desorganização dos

campeonatos, gerando jogos deficitários que acabam contribuindo para a emigração dos craques para o exterior. Este êxodo não somente diminui a qualidade dos jogos, mas gera uma escassez de ídolos, elementos importantes para promover a identificação coletiva. Isto acaba levando à queda de público, que afeta as finanças dos clubes, aumentando o êxodo e assim por diante. (HELAL, 1997, *apud* PRONI, 1998, p. 221)

A crise da década de 1980, portanto, foi desencadeada pela má administração do esporte no país, o que gerou uma decadência técnica e financeira dos clubes brasileiros. A solução encontrada para a crise foi a exploração econômica do espetáculo esportivo. É nesse ponto da história que o futebol brasileiro começa a se transformar, veementemente, numa área de negócio. Até aquele presente momento, o potencial econômico do futebol brasileiro estava limitado à arrecadação com a bilheteria e à venda de atletas.

A venda de atletas, naquele momento, representava uma importante fonte de renda aos clubes devido a vigência da Lei nº 6.354/1976, conhecida como Lei do Passe. Silva e Carvalho (2009, p. 98) destacam que “esta lei garantia aos clubes formadores de atletas a possibilidade de usufruir o direito sobre o futebol deste jogador”. A figura do passe, na prática, causava restrição ao jogador na transferência para outro clube mesmo após o fim do seu contrato, atribuindo quase a totalidade do poder de negociação para a entidade desportiva. O passe, portanto, diminuía a margem para um atleta negociar o seu contrato com um clube. Apesar dessa prerrogativa, como mencionado, os clubes brasileiros não conseguiam gozar de boa saúde financeira.

Em 1977, a publicidade é introduzida nos estádios brasileiros e os jogos começam a ser transmitidos pela TV por meio de videoteipes. A década 1980 traz, principalmente, uma maior participação da TV na produção, divulgação e comercialização do espetáculo esportivo, o que inflaciona os salários de atletas e técnicos. Mais especificamente em 1982, é permitido legalmente o uso de propaganda nos uniformes dos times e, em 1984, os clubes começam a receber parte da arrecadação da loteria esportiva. (RODRIGUES, 2003, *apud* RODRIGUES, 2007; RODRIGUES, 2007)

Um importante fator para a caracterização do futebol brasileiro como uma área de negócio foi a utilização do espetáculo esportivo como meio de divulgação das empresas. De acordo com Dantas e Boente (2011, p. 77), “o futebol começou a ser tratado como negócio a partir do momento que a televisão passou a exibir os jogos gratuitamente, e assim dar origem aos patrocinadores, tanto nas placas publicitárias, como nas camisas das equipes”. A transmissão, inicialmente, não gerava receita aos clubes, porém a exposição das marcas nas

placas nos estádios e nos uniformes dos times acabou gerando as primeiras receitas advindas de patrocínio.

Com o aumento da queda de públicos e a diminuição da bilheteria, o patrocínio foi um importante recurso para que os clubes enfrentassem seus problemas financeiros. Esses problemas financeiros também tiveram de ser sanados com a venda dos principais jogadores. Em 1987, os jogos começam a ser transmitidos ao vivo. (HELAL; GORDON, 2002)

Em meio à crise da década de 1980, o fim da ditadura militar no Brasil abriu espaço para a tentativa de modernização administrativa do futebol brasileiro, chefiada pelo governo nacional. Essa tentativa se materializou, inicialmente, com a instituição da Lei nº 8.672/1993, denominada de Lei Zico. De acordo com Silva e Carvalho (2009), a lei possibilitava a administração dos clubes por entidades com fim lucrativos, revelando a intenção do governo de transformar os clubes em empresas. A lei não foi vista com bons olhos pelos dirigentes das agremiações porque a nova natureza jurídica eliminaria uma série de benefícios fiscais usufruídos pelos clubes.

Dessa forma, revogando a Lei Zico e as principais disposições da Lei do Passe, foi aprovada a Lei nº 9.615/1998, que está vigente até hoje. A Lei Pelé, como ficou conhecida, num primeiro momento, obrigava os clubes a se tornarem empresas. A grande intenção era amenizar os casos de corrupção e lavagem de dinheiro envolvendo os clubes de futebol brasileiros. Outro importante ponto da nova lei foi a extinção quase total da figura do passe, substituída pelo contrato de prestação de serviços com multa rescisória. Ou seja, com o fim do contrato ou com o pagamento da multa rescisória, fica findado o vínculo do atleta com o clube. O fato reduziu sensivelmente a receita das agremiações. (SILVA; CARVALHO, 2009)

A partir desse ponto, a Lei Pelé, ao longo dos anos, sofreu diversas modificações em seu texto. Uma delas foi através da Lei nº 10.672/2003, conhecida como a Lei de Moralização do Futebol, que instituiu princípios para a melhoria da gestão dos clubes de futebol através da adoção modelos profissionais e transparentes. Cumulativamente, destaca-se que essa modificação na Lei Pelé, além de facultar a transformação jurídica dos clubes para sociedades empresárias, obrigou os clubes brasileiros a publicarem suas demonstrações contábeis. A mais recente modificação na Lei Pelé foi através da Lei 12.395/2011, que, além de outros aspectos, estabeleceu a seguinte redação a respeito das demonstrações contábeis publicadas pelos clubes de futebol:

Art. 46-A. As ligas desportivas, as entidades de administração de desporto e as de prática desportiva envolvidas em qualquer competição de atletas profissionais, independentemente da forma jurídica adotada, ficam obrigadas a:

I - elaborar suas demonstrações financeiras, separadamente por atividade econômica, de modo distinto das atividades recreativas e sociais, nos termos da lei e de acordo com os padrões e critérios estabelecidos pelo Conselho Federal de Contabilidade, e, após terem sido submetidas a auditoria independente, providenciar sua publicação, até o último dia útil do mês de abril do ano subsequente, por período não inferior a 3 (três) meses, em sítio eletrônico próprio e da respectiva entidade de administração ou liga desportiva; (Lei nº 9.615/1998)

É importante citar, também como elemento de modernização do futebol brasileiro, a Lei nº 10.671/2003, o chamado Estatuto do Torcedor. A lei equipara, de maneira mais clara, o torcedor a um cliente do futebol, isto é, um consumidor de um serviço prestado pelas entidades desportivas. Mais recentemente, houve a publicação da Lei nº 13.155/2015, que estabeleceu mais princípios de responsabilidade fiscal e financeira bem como de gestão transparente e democrática para as entidades desportivas profissionais.

Todas essas mudanças na legislação desportiva nacional tinham o principal intuito de melhorar a estrutura administrativa do futebol brasileiro, estimulando a modernização tanto de clubes quanto de federações. O objetivo era solucionar os pontos referenciais que desencadearam a crise da década de 1980, ou seja, solucionar questões administrativas dos campeonatos nacionais, fortalecer a gestão e as finanças dos clubes brasileiros.

A modificação legislativa surtiu efeito na melhoria administrativa dos campeonatos realizados no país, porém estes ainda se encontram muito aquém dos padrões europeus. Ademais, ainda há muitos interesses políticos envolvendo clubes, federações, dirigentes e empresários além da grande violência nos estádios. Esses fatores acabaram prejudicando a popularidade do futebol no país e a frequência dos torcedores nos estádios, porém sem diminuir a paixão do brasileiro pelo esporte.

Por fim, as mudanças na legislação brasileira atrelada ao crescimento do mercado do futebol no mundo promoveram a melhoria na gestão dos clubes brasileiros, porém ainda muito distantes dos padrões empresariais dos clubes europeus. Essa má gestão, construída desde os primórdios do futebol brasileiro, impacta diretamente na péssima situação financeira vivenciada pela grande maioria das agremiações nacionais. A gestão nos clubes brasileiros, que é um dos importantes assuntos desta monografia, será melhor discutida em tópico específico.

2.3.1.2 Organização esportiva do Campeonato Brasileiro

O modelo de competição que cria a situação de rebaixamento é bastante utilizado pelas federações em todo o mundo, destacando-se as competições de âmbito nacional como a *Premier League* (Inglaterra), o *Brasileirão* (Brasil), a *Ligue 1* (França), a *Liga NOS* (Portugal), a

Bundesliga (Alemanha), o *Calcio* (Itália) e a *La Liga* (Espanha). O caso estudado por este relato monográfico é a perspectiva de rebaixamento propiciada pelo Campeonato Brasileiro, também conhecido como Brasileirão, em sua principal divisão, a Série A.

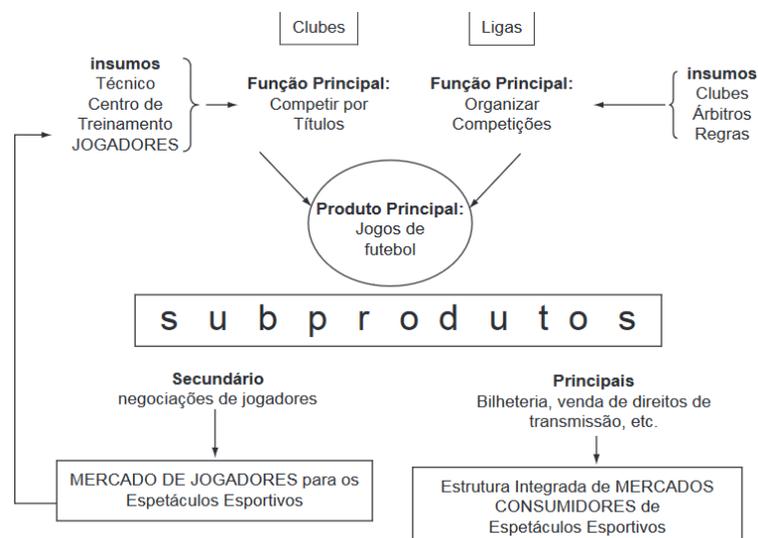
Organizado pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF), o Campeonato Brasileiro é a principal competição nacional do país, sendo, atualmente, dividido em quatro divisões. A Série A, primeira divisão do torneio, é disputada por 20 clubes através de um modelo de pontos corridos: as agremiações se enfrentam uma contra as outras por duas oportunidades, uma no seu estádio e outra no campo do adversário, acumulando pontos decorrentes dos resultados das partidas disputadas. São três pontos por vitória, um por empate e zero por derrotas.

As colocações finais de cada um dos clubes geram uma série benefícios e malefícios esportivos. Destaca-se, para fins desta pesquisa, que as agremiações que ocuparam do 1º aos 16º lugares mantém-se na Série A do ano seguinte, enquanto que os quatro últimos são rebaixados para disputar Série B, segunda divisão do torneio, no ano subsequente, dando lugar os quatro clubes mais bem colocados na segunda divisão.

2.3.2 O mercado do futebol

A popularidade do futebol no mundo proporcionou que o esporte se tornasse um segmento de mercado com grande potencial econômico, no qual os clubes possuem papel fundamental. Para que se melhor entenda a dinâmica deste ramo singular, a Figura 1 esquematiza o funcionamento do mercado do futebol.

Figura 1 – Estrutura da cadeia produtiva na Indústria do Futebol



Fonte: LEONCINI; SILVA, 2005, p. 18

O principal produto do esporte é o jogo de futebol, que consiste, basicamente, no confronto entre duas equipes distintas, sendo estas formadas por atletas e comissão técnica vinculadas a um determinado clube. Cabe ressaltar que os clubes rivais são também complementares no processo de produção das partidas de futebol, como comentam Aidar e Leoncini (2002, p. 112, *apud* PEDREIRA; NETO; SCHMITT, 2007, p. 7):

No futebol, e nos esportes, não existe o espetáculo sem os concorrentes. Para a sobrevivência dos clubes é primordial que existam diversas outras entidades esportivas, a fim de se realizarem os espetáculos esportivos. Os eventos esportivos são a base da economia esportiva. Sem eles não há razão para a existência de clubes de futebol. O cliente-torcedor paga pela competição. A razão de ele ir ao estádio é ver dois times concorrentes jogando. O “produto” oferecido aos clientes é o jogo, disputa que jamais pode ocorrer sozinha. (AIDAR; LEONCINI, 2002, p. 112, *apud* PEDREIRA; NETO; SCHMITT, 2007, p. 7).

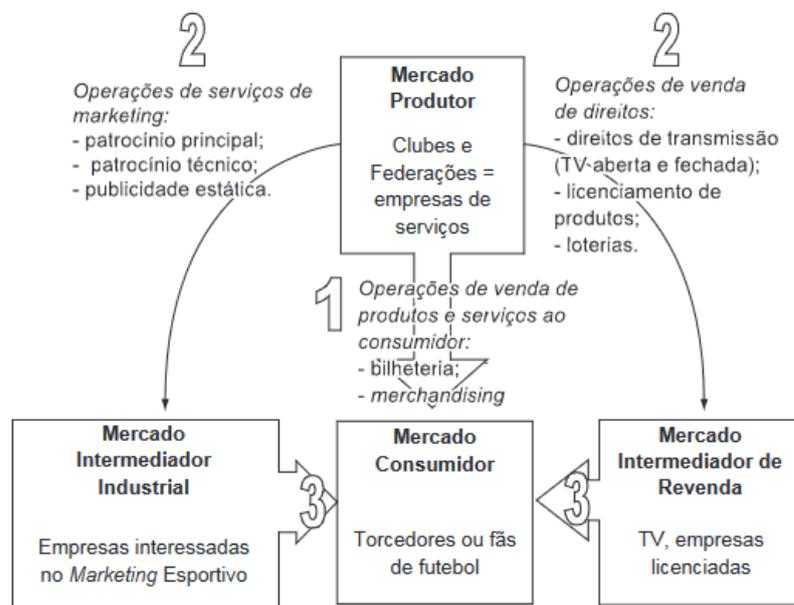
Isto é, só há mercado relacionado ao futebol porque existem os jogos de futebol. Por isso, os espetáculos esportivos são considerados o produto principal do esporte, a base da economia esportiva. Tratando-se do futebol moderno, as partidas e, por consequência, as competições requerem uma organização administrativa, que é desenvolvida pelas federações. A função delas é definir confrontos, árbitros e regras bem como os locais e datas das partidas.

Dessa forma, a partir da promoção dos espetáculos esportivos, surgem dois grandes grupos de subprodutos. O subproduto principal engloba relações econômicas que ocorrem em razão do consumo dos jogos de futebol, enquanto que o subproduto secundário consiste no mercado de negociação de atletas. Os dois subprodutos são tratados, separadamente, nos tópicos subsequentes.

2.3.2.1 Subproduto principal: o jogo de futebol e os seus consumidores

A exploração econômica do jogo de futebol estabelece uma série de relacionamentos entre clubes, federações, empresas e torcedores. Por isso, é importante que se compreenda as relações econômicas existentes na produção, divulgação e consumo dos jogos e dos campeonatos de futebol, principais produtos do esporte. A Figura 2 esquematiza tais relações.

Figura 2 – Estrutura integrada de mercados para as organizações de futebol - a economia do mercado futebolístico



Fonte: AIDAR et. al., 2000, *apud* LEONCINI; SILVA; 2005, p. 16

O mercado produtor compreende as instituições que produzem os jogos e as competições de futebol, ou seja, os clubes e as federações. O espetáculo futebolístico gera diretamente para o mercado produtor recursos oriundos do mercado consumidor (torcedores), compreendidos como as receitas com bilheteria e a venda de produtos por meio do *merchandising*. Esta representa a relação 1 destacada na Figura 2.

A receita com bilheteria consiste na arrecadação com os ingressos para assistir ao espetáculo esportivo, que, além de ser utilizada para custeio das partidas, é segregada entre clubes e federações. Atualmente, os clubes têm potencializado a bilheteria com os programas de sócio torcedor, que promovem descontos na compra de ingressos pelos filiados aos clubes. Por sua vez, o *merchandising*, de acordo com Blessa (2010, *apud* EGGERS, 2011, p. 38), “é qualquer técnica, ação ou material promocional usado no ponto de venda que proporcione informação e melhor visibilidade a produtos, marcas ou serviços, com o propósito de motivar e influenciar as decisões de compra dos consumidores”. O visual de *merchandising*, no âmbito das entidades desportivas, é utilizado na venda de produtos pela própria agremiação.

[...] os clubes têm explorado mais recentemente novas fontes de geração de receita, principalmente baseado na exploração do poder de consumo dos seus torcedores, que estão dispostos e propensos a comprar camisas, agasalhos, *souvenirs* e até mesmo livros e DVDs que fazem alusão ao clube que torcem, ou então a ídolos do presente ou do passado. (NAKAMURA, 2015, p. 42-43, *grifo do autor*)

A principal finalidade é explorar, através do visual de *merchandising*, o potencial econômico da paixão dos torcedores, transformando-os em consumidores mais ativos.

Entende-se, então, que os consumidores finais dos espetáculos futebolísticos e, conseqüentemente, os principais clientes dos clubes de futebol são os torcedores. Contudo, existem outros agentes importantes para essas entidades, os chamados consumidores intermediários. Esses agentes intermediários (TV, mídia, patrocinadores, comércio, etc.) utilizam os clubes, campeonatos e atletas para também atender aos fãs de futebol. (LEONCINI; SILVA, 2005)

A relação 2 da Figura 2 exhibe o relacionamento dos clubes e federações com esses agentes intermediários, chamados aqui de mercados intermediadores industrial e de revenda. O mercado intermediador industrial utiliza o mercado produtor como ferramenta para operação dos serviços de *marketing* através do patrocínio principal e técnico além da publicidade estática. No patrocínio principal, o clube recebe recursos para ceder espaço no seu uniforme para uma determinada marca e, no âmbito das federações, a marca da empresa patrocinadora é divulgada nos locais dos jogos ou, mais recentemente, integram até o nome das competições. Já o patrocínio técnico está relacionado com o fornecimento de material esportivo para os clubes de futebol. Por fim, a publicidade estática compreende a exposição de placas publicitárias nos estádios, locais de treinamento e em coletivas de imprensa.

Entre as motivações para uma organização investir em patrocínio esportivo está a criação de uma identidade entre as marcas do patrocinado e do patrocinador, o que pode possibilitar o aumento das vendas, na lealdade e no reconhecimento da marca do patrocinador junto ao público ligado ao esporte. Encontra-se o patrocínio em uniformes da equipe, espaços publicitários no local do evento, no nome da competição e do estádio (*name's right*), *website* de organizações relacionadas ao esporte patrocinado, entre outras. (BROOKS, 1994, *apud* GUARAGNA, 2005, p. 19)

A publicidade e o patrocínio tornam-se interessantes pela exposição que o futebol tem na mídia, o que gera uma grande disputa entre as empresas para patrocinar clubes tradicionais e vitoriosos.

Já o mercado intermediador de revenda engloba as empresas que adquirem os direitos das entidades desportivas no que tange a transmissão dos jogos de futebol e a utilização da marca dos clubes. No primeiro caso, os clubes e federações vendem o espetáculo esportivo, permitindo que tal seja transmitido pelas emissoras de TV. No segundo caso, o licenciamento de produtos consiste na cessão onerosa da marca da organização de futebol à uma determinada empresa. Similarmente, a loteria esportiva utiliza da marca dos clubes para promover um maior número de apostas, repassando parte do valor arrecado para as agremiações.

A relação 3 da Figura 2 representa os objetivos do mercado intermediador. O mercado intermediador industrial tem o objetivo de atingir os seus clientes com a promoção da sua marca e dos seus produtos. A utilização das entidades desportivas tem finalidade de atender, seja através ou não de produtos ligados à prática esportiva, os seus clientes que também são fãs de futebol por meio do *marketing* esportivo. Contursi (1996, *apud* GOMES, 2014) afirma que o *marketing* esportivo engloba o *marketing* do esporte e o *marketing* através do esporte. Em outras palavras, o *marketing* esportivo compreende as ações realizadas para as promoções das modalidades esportivas e das marcas, produtos e serviços, ligados ou não à prática esportiva, através do esporte e dos atletas. Quanto ao mercado intermediador de revenda, o objetivo adquirir recursos através da venda de produtos para os torcedores ou, no caso dos veículos de comunicação, por meio da audiência gerada pelas partidas, cedendo espaço para anunciantes durante a transmissão.

2.3.2.2 Subproduto secundário: o mercado de jogadores de futebol

Inicialmente, cabe salientar que o mercado de jogadores de futebol é considerado um subproduto secundário porque, apesar da sua relevância, não representa a principal finalidade dos clubes de futebol (promover o espetáculo esportivo). A negociação de atletas é uma atividade meio necessária à produção da partida de futebol, já que os jogadores são peças imprescindíveis para que o jogo aconteça.

Nesse sentido, o mercado de atletas assumiu grande relevância econômica no âmbito das entidades desportivas. “O mercado de jogadores caracteriza-se como um mercado onde o ‘talento’ no futebol é negociado ‘a peso de ouro’, um mercado extremamente ativo [...]” (REZENDE, 2004, p. 21, *grifo do autor*). Os grandes craques do futebol são bastante valorizados pelo seu desempenho esportivo, o que acabou, ao longo dos anos, impulsionando os seus valores de transação.

A negociação de atletas atinge o seu ápice com as milionárias transações realizadas pelos clubes europeus. A Europa destaca-se pelo grande poder financeiro dos seus clubes e por sediar as mais importantes competições do futebol. Mais recentemente, os clubes árabes, impulsionados pelo poder financeiro dos *sheiks*, e chineses, apoiados por investimentos privados e estatais, estão se tornando protagonistas nas milionárias transferências de atletas. A grande atração para os jogadores são os exorbitantes salários, superiores aos oferecidos pelos clubes brasileiros e europeus. Os grandes lucros nessas transferências estão intimamente ligados a valorização esportiva decorrente das atuações dos atletas.

O mercado de jogadores também ganhou grande impulso com o crescimento da demanda por atletas. “Diante deste mercado promissor, clubes, empresários e dirigentes buscam investir nesta atividade e realizam cada vez mais investimentos em escolinhas e centros de formação de atletas, com o objetivo de atender a demanda interna e externa dos clubes” (REZENDE, 2004, p. 20). Os lucros nessa atividade estão também ligados à quantidade de jogadores transacionados em virtude do grande número de clubes e competições disputadas a cada temporada.

É importante ressaltar, como mencionado por Rezende (2004), que o mercado de jogadores de futebol não é restrito apenas às agremiações. Empresários, dirigentes e outras empresas são também incluídos neste mercado pela possibilidade de aquisição dos direitos econômicos dos atletas. Os direitos econômicos consistem num “contrato no qual o clube cede a um investidor os benefícios econômicos futuros, condicionais e aleatórios derivados da venda dos direitos federativos de um desportista” (FILHO, 2008, p. 36, *apud* CRUZ, SANTOS e AZEVEDO, 2010, p. 63). Assim, em caso de cessão onerosa de direitos federativos¹ (venda de um atleta), o valor da multa rescisória resultante da quebra de contrato entre clube e atleta é repartido entre os detentores dos direitos econômicos do atleta. A situação é bem exemplificada pelo Instituto Brasileiro de Direito Desportivo.

Um time pode, por exemplo, vender para um grupo de investidores, por R\$ 6 milhões, 50% dos direitos econômicos de um jogador que tem cláusula indenizatória desportiva de R\$ 30 milhões, para ter recursos para contratar outros jogadores para seu elenco. Esses R\$ 15 milhões que o grupo de investidores espera receber só vão ser concretizados se esse jogador foi transferido para outro clube, com o pagamento dessa multa rescisória. (Instituto Brasileiro de Direito Desportivo, 2013, p. 1)

O grande risco da aquisição do direito econômico é que, caso o atleta cumpra integralmente o seu contrato, não será acionada a multa rescisória e, portanto, não haverá repasse do valor. Nesse sentido, os direitos econômicos se tornam rentáveis pela valorização sofrida por um atleta em decorrência das suas atuações dentro de campo, o que possivelmente fomentará futuras transferências antes do fim do seu contrato atual.

¹ Amorim (2014, p. 1) leciona que o direito federativo “é o direito que a entidade desportiva/clube possui de registrar o atleta na Federação como vinculado a ela”. Em outras palavras, é a “licença” para que o atleta possa atuar por um clube. O direito federativo surge após o estabelecimento do vínculo contratual entre a entidade desportiva e o jogador.

2.3.3 A entidade clube de futebol

A evolução do futebol tanto como esporte quanto como negócio trouxe grande importância para os clubes de futebol, sendo eles um dos principais elementos de difusão do esporte. Os clubes de futebol representam entidades desportivas que possuem como objeto a exploração, de maneira organizada, do futebol amador e profissional. Os seus objetivos são a montagem de bons times para a conquista de títulos e satisfação da sua torcida.

Nesse contexto, ao passo que são estudados por esta pesquisa os clubes de futebol numa perspectiva gerencial, é, então, relevante compreender tal entidade do ponto de vista organizacional, destacando o caso dos clubes brasileiros, cenários dessa investigação. Logo, este tópico tratará sobre a natureza jurídica e estrutura organizacional dos clubes de futebol.

2.3.3.1 Natureza jurídica dos clubes de futebol

Embora cada país tenha a sua legislação, há uma série de similaridades nos modelos jurídicos adotados pelos clubes de futebol no mundo. Assim, pode-se inferir que as agremiações se constituem, basicamente, em três modelos jurídicos: associativo, privado e misto.

O modelo associativo consiste na constituição do clube por meio de um conjunto de pessoas, sem possuir uma finalidade lucrativa. Existe a figura dos associados, que elegem a composição dos principais cargos da entidade. É um dos modelos mais comuns na Espanha, adotado por clubes importantes como Real Madrid e Barcelona, no Brasil e na Alemanha.

O modelo privado representa a constituição do clube em formato de sociedade empresária, seja ela de responsabilidade limitada ou anônima. Os exemplos mais relevantes ocorrem nos clubes ingleses, italianos e franceses. Nesses países, é comum a aquisição de clubes por investidores, a exemplo de Manchester City e Paris Saint-Germain, e também a abertura de capital nas Bolsas de Valores. Existe, em alguns casos, a figura mais clara do dono do clube, como o Chelsea, clube inglês que tem como proprietário o empresário russo Roman Abramovich.

Por fim, o modelo jurídico misto tem como principal exemplo os clubes portugueses. A lei portuguesa criou o conceito de Sociedade Anônima Desportiva, que, em suma, trata-se de uma sociedade anônima, regida de forma subsidiária por normas de sociedades comerciais, porém com a adoção de mecanismos específicos para singularidades da atividade desportiva. O regime jurídico é junção entre os modelos associativo e privado, com vistas ao atendimento das singularidades da atividade futebolística no país.

Diante disso, a Tabela 1, a partir de uma amostra de 66 clubes, exhibe os modelos jurídicos adotados em alguns países do mundo.

Tabela 1 – Distribuição dos clubes de futebol quanto ao seu modelo jurídico

País	Tipo de sociedade		
	Sem fins lucrativos	Ltda	S/A
Inglaterra	0%	85,7%	14,3%
Alemanha	50%	25%	25%
Espanha	60%	0%	40%
França	0%	0%	100%
Itália	0%	6,7%	93,3%
Brasil	100%	0%	0%

Fonte: MAIA; VASCONCELOS, 2016

Os clubes brasileiros, como já citado e consubstanciado pela Tabela 1, em sua grande maioria, estão constituídos sob a forma jurídica de associação. Embora a Lei Pelé permita a transição para uma sociedade empresária, o modelo associativo ainda é bastante utilizado, principalmente, pelos benefícios fiscais concedidos pela legislação tributária brasileira.

2.3.3.2 Estrutura organizacional dos clubes de futebol

A organização interna de uma entidade é denominada de estrutura organizacional. “Definida formalmente, uma estrutura organizacional é o sistema de rede de tarefas, isto é, as relações de quem se reporta a quem e as comunicações que inter-relacionam o trabalho de indivíduos e grupos” (SCHERMERHORN JR., 1999, *apud* BRESSAN; LUCENTE; LOUZADA, 2014, p. 4). Basicamente, a estrutura revela, de maneira formal, como o trabalho é dividido e coordenado numa organização.

Assim, a estrutura organizacional envolve as atividades desenvolvidas e as relações que surgem através delas.

A estrutura organizacional está relacionada com a formalização das responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais da organização, projetando, ordenando, padronizando e coordenando as atividades e os relacionamentos dos seus níveis hierárquicos e as suas decisões. Requer a distribuição das pessoas nas posições e papéis a serem desempenhados pelas mesmas por meio da estruturação dos seus processos para produzir os produtos ou elaborar serviços, atingir os objetivos organizacionais e facilitar seu negócio ou atividade (REZENDE, D., 2008 p. 60)

Portanto, numa estrutura organizacional, a entidade é categorizada de acordo com o seu funcionamento interno, o que acaba gerando uma série de relacionamentos internos entre os

indivíduos e setores da organização. A estrutura organizacional é possibilita o bom desempenho das operações necessárias à produção de produtos ou serviços e da gestão do negócio em harmonia com os recursos e infraestrutura disponíveis.

Os clubes de futebol, como em qualquer outra entidade, possuem estruturas internas que possibilitam o desenvolvimento das suas atividades operacionais. “Os clubes em geral passaram a adotar estruturas organizacionais mais equiparadas às grandes empresas, com a maior profissionalização das áreas de *marketing* e finanças principalmente” (NAKAMURA, 2015, p. 42, *grifo nosso*). A evolução do futebol na perspectiva de negócio demandou que as entidades desportivas se estruturassem em âmbito interno, com finalidade de melhorar a produção do espetáculo esportivo, a exploração econômica do esporte e da sua marca além do seu próprio processo de gestão. Nesse contexto, Brunoro e Afif (1997, p. 57, *apud* PEREIRA et. al., 2004, p. 8) afirmam que, em geral, os clubes de futebol devem contar com os seguintes departamentos:

Departamento técnico - preocupa-se com a operação do time de futebol e pode ser dividido em setor profissional e amador;

Departamento administrativo e de recursos humanos - preocupa-se com atividades de suporte ao departamento técnico: atividades burocráticas (registros, assessoria jurídica, etc.), logística interna e externa (reserva de hotéis, alimentação e locais de treinamento, provisão de materiais esportivos, etc.) e elaboração de política salarial e de carreira, sistemas de recompensa, etc.;

Departamento financeiro - está subordinado ao departamento administrativo e tem como função o controle do fluxo de caixa para o cumprimento das diretrizes traçadas;

Departamento de marketing - cuida de valorizar a marca e a imagem do clube para a maximização e a captação de receitas;

Departamento de patrimônio - é responsável pela gestão do centro de treinamento e do estádio. (BRUNORO; AFIF, 1997, p. 57, *apud* PEREIRA et. al., 2004, p. 8, *grifo nosso*)

Os departamentos propostos são geralmente encontrados na grande maioria dos clubes, embora não necessariamente com essa mesma nomenclatura ou exatamente com essas mesmas funções. Na realidade, os departamentos indicados pelos autores dão muito mais uma noção, de maneira genérica, das atividades que devem ser desempenhadas nos clubes do que, necessariamente, uma estrutura a ser obedecida. A existência ou não de departamentos bem como o desdobramento das suas funções e atividades internas desenvolvidas variam de acordo com o porte, natureza jurídica, nível empresarial e quantidade de recursos disponíveis de cada clube. Nesse sentido, pode-se incluir departamentos de contabilidade interna, nutrição e fisiologia, auditoria interna, estatísticas, comunicação, etc.

Todos departamentos de um clube são chefiados pela Diretoria Executiva, que é composta pelo Presidente e Vice-presidente. Eles têm a função principal de coordenar e gerir a entidade, tomando as principais decisões. Além disso podem também existir nas agremiações

os Conselhos Fiscal, Consultivo e Deliberativo, em geral quando constituem-se através do modelo associativo.

O Conselho Consultivo, geralmente composto por ex-presidentes, tem a função de dar assessoramento nos assuntos que lhe forem remetidos pela diretoria. Devido ao seu peso político, acaba exercendo influência decisiva na vida do clube. O Conselho Deliberativo é considerado o órgão máximo na hierarquia dos clubes, pois as principais decisões dependem de sua aprovação. Suas principais funções são: eleger o presidente e vice do clube, os membros das diretorias e do Conselho Fiscal, fiscalizar a diretoria executiva, conceder suplementação de verbas, além de analisar e aprovar o orçamento. A aprovação das contas do clube é de responsabilidade do Conselho Fiscal. (CARRAVETTA, 2006)

No caso dos clubes brasileiros, houve uma grande evolução na estrutura organizacional muito em virtude da melhora administrativa proporcionada pelas exigências legais e da demanda do mercado do futebol. Assim, do ponto de vista organizacional, a estrutura dos principais clubes brasileiros se assemelha com aquelas encontradas nos principais clubes europeus.

2.3.4 A gestão em clubes de futebol

O presente tópico apresenta as características da gestão esportiva de uma maneira geral, especificando-se, posteriormente, nas peculiaridades da sua aplicação em clubes de futebol.

2.3.4.1 Gestão esportiva

Antes de falar especificamente sobre a gestão esportiva, é necessário caracterizar a gestão de um ponto de vista geral. O termo, que tem sido bastante utilizado nos últimos anos, expande as definições sobre administração. Segundo Dias (2002, p. 10), administração e gestão podem ser caracterizadas da seguinte forma:

Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar pessoas para atingir de forma eficiente e eficaz os objetivos de uma organização. Gestão é lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários para através de pessoas atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz. (DIAS, 2002, p. 10-11)

Administrar, portanto, é uma das aplicações do ato de gerir. O gestor tem como um dos elementos necessários para o desenvolvimento das suas competências a qualidade de administrar.

Nesse sentido, a atividade básica do gestor é fazer com que um conjunto de pessoas execute, harmonicamente e em comum acordo, determinadas atividades de maneira adequada ao proposto pela entidade. O gestor consegue dar direcionamento a um negócio quando ele enxerga a entidade em sua totalidade, incluído o seu mercado de atuação. Isto é, ao mesmo tempo que se tem uma visão global, é necessária a percepção de detalhes que indiquem as possibilidades e fraquezas de uma entidade no seu segmento de mercado. (SCATENA, 2012)

A gestão aplicada ao segmento esportivo é denominada de gestão esportiva. A gestão esportiva, segundo Costa (2005, *apud* NOLASCO 2006), “concerne à organização e direção racional e sistemática de atividades esportivas e físicas em geral e/ou de entidades e grupos que fazem acontecer estas atividades quer orientada para competições de alto nível ou participação popular ocasional ou regular, e práticas de lazer e saúde”. O conceito é bem amplo, abrangendo a organização dos esportes por profissionais especializados e instituições promotoras ou organizadoras de modalidades esportivas, seja para fins de competição ou para práticas amadoras. Nesse sentido, um dos segmentos de atuação deste corpo de conhecimento consiste na gestão dos clubes de futebol, que, como já mencionado, são entidades desportivas ligadas à exploração do futebol amador e profissional.

2.3.4.2 Características da gestão em clubes de futebol

As grandes transformações no ambiente futebolístico, chefiadas pela inserção do futebol como área de negócio, acabaram influenciando na gestão empresarial dos clubes de futebol. “Entender então o processo de mudança na gestão dos clubes de futebol passa pelo entendimento das condicionantes estruturais (as características da estrutura da indústria e do negócio futebol) e dinâmicas (as mudanças interempresariais) que os permeiam [...]. (LEONCINI; SILVA, 2005, p. 15). A valorização econômica do espetáculo esportivo e dos atletas fez com que ingressassem, cada vez mais, grandes quantidades de recursos nos clubes. Com esse mercado valorizado, a manutenção da atividade das entidades desportivas também começou a demandar um maior dispêndio de recursos. Logo, o sucesso e a sobrevivência no mercado do futebol atual demandam uma maior estabilidade financeira das organizações esportivas. Portanto, as mudanças no ambiente futebolístico proporcionaram que os gestores também tivessem a preocupação com o desempenho econômico-financeiro da entidade

desportiva, já que este representa um dos principais pilares para a formação de boas equipas e conquista de títulos, principais objetivos dos clubes.

Considerando esta nova perspectiva, a gestão em clubes de futebol desenvolve-se no sentido de melhor aproveitamento das oportunidades de negócio geradas pelo esporte, proporcionando a entrada de recursos financeiros para a obtenção de um bom desempenho técnico das equipas. Nessa perspectiva, é necessário que se perceba a existência de um ciclo de gastos envolvendo a atividade do futebol.

Basicamente existe um ciclo nos gastos pertinentes à atividade do futebol. Com os recursos oriundos dos vários tipos de receitas, como patrocínios, bilheteria, direitos televisivos, etc., são contratados os jogadores e pagos os seus salários. Quanto maior o recurso gasto, maior é a probabilidade de contratação de grandes jogadores. Portanto, o ciclo se estabelece. Os recursos são investidos nos melhores jogadores possíveis para aquele montante a eles destinado, e, através deles, o clube tem mais capacidade de conquistar títulos, e, com estes títulos, passa a gerar mais recursos. (DANTAS; BOENTE, 2012, p. 106)

A Figura 3 ilustra esse ciclo de atividades.

Figura 3 – Ciclo da atividade das entidades desportivas



Fonte: DANTAS; BOENTE, 2012, p. 106

Fica perceptível a grande influência dos recursos financeiros na obtenção de vitórias e títulos pelos clubes, levando em consideração a valorização financeira dos melhores atletas. A visibilidade proporcionada pelo bom desempenho técnico dos clubes é o fator primordial, dentro da perspectiva atual do futebol, para que uma maior quantidade de recursos seja obtida pelos clubes, possibilitando a contratação dos melhores jogadores, o que, conseqüentemente, aumenta a possibilidade de um maior número de conquistas.

A eliminação precoce e/ou o péssimo desempenho nas competições podem impactar negativamente nas finanças dos clubes, já que criam uma tendência para a diminuição de uma série de receitas por eles auferidas. Um desempenho insatisfatório, por exemplo, pode influenciar na não participação ou no rebaixamento em competições importantes, impactando na diminuição dos recursos financeiros pleiteados pelos clubes, especialmente em patrocínio, publicidade e direitos de transmissão. Além do aspecto financeiro possivelmente prejudicado, o clube também não atinge os seus objetivos no esporte.

Portanto, fica caracterizada uma importante relação que deve ser considerada pelos gestores dos clubes de futebol: desempenho técnico e desempenho econômico-financeiro. Porém, uma das grandes singularidades de todo o processo de gestão desse ciclo de gastos reside no principal agente do esporte, os jogadores. Diferente de outros segmentos cuja aquisição de uma máquina, por exemplo, resultará numa quantia quase determinada de produtos produzidos num certo período de tempo, o futebol, por depender de uma série de fatores de ordens psicológica e técnica de seus atletas, como indica Rezende (2004), nunca terá tal grau de certeza. Assim, nem sempre, como indicam vários casos na história do esporte, os grandes investimentos em jogadores surtem o efeito esperado em campo.

Os investimentos de um clube devem se pautar nas suas condições financeiras. O desempenho esportivo e a visibilidade proporcionada por seus jogadores e pelas competições disputadas geram recursos financeiros para as entidades desportivas. A eficiência de gastos só ocorrerá com organização financeira aliado ao desempenho dentro de campo. A conjugação desses fatores é que torna um clube de futebol rentável. (DANTAS; BOENTE, 2012)

Logo, o grande objetivo da gestão em clubes de futebol é compatibilizar os recursos e gastos da entidade com um bom desempenho esportivo. Complementam Leoncini e Silva (2000, *apud* PEREIRA et. al., 2004) que a gestão de um clube de futebol deve desenvolver-se através da contemplação da lucratividade e do desempenho em campo como metas e resultados esperados. Assim, o grande desafio desses gestores é equilibrar os desempenhos econômico-financeiro e técnico, buscando a conquista de títulos, a satisfação da torcida, o crescimento do clube e promover o futebol como modalidade esportiva.

Face ao exposto, o relevante relacionamento entre os desempenhos técnico e econômico-financeiro fica bastante evidente quando uma equipe é rebaixada numa competição nacional. Esses torneios, em suas principais divisões, originam grande parte dos recursos financeiros necessários ao desenvolvimento das atividades dos clubes em virtude da sua importância futebolística e grande popularidade. Quando ocorre um rebaixamento, devido a uma menor visibilidade na divisão inferior, há uma tendência de diminuição dos recursos

repassados por federações, patrocinadores e meios de comunicação no ano seguinte. Nesse sentido, as informações sobre o impacto econômico-financeiro que esse cenário impõe é de grande relevância para que os gestores esportivos mantenham o clube rentável dentro no negócio futebol e, a partir disso, busquem soluções e alternativas para a consecução dos objetivos esportivos da entidade. O cenário de rebaixamento é um dos recortes temáticos desta pesquisa, estudado através do caso do Campeonato Brasileiro da Série A.

2.3.4.3 A utilização de ferramentas informacionais adjutórias aos gestores esportivos e a gestão nos clubes brasileiros

Diante da relevância de uma boa gestão econômico-financeira nos clubes de futebol, cabe ressaltar que a robustez esportiva e econômica dos clubes europeus se deu, entre outros aspectos, pela construção de uma mentalidade empresarial em que as entidades desportivas têm a necessidade de serem geridas como empresas, independentemente de sua natureza jurídica, buscando a consonância entre resultados econômico-financeiros e esportivos. Assim, os clubes europeus se fortaleceram administrativamente com a profissionalização de seus gestores.

A gestão profissional representa o gerenciamento de uma entidade de forma estritamente racional. Consiste na impessoalidade burocrática e de busca pela consecução dos objetivos anteriormente definidos de forma mais econômica e eficiente possível. (LEONCINI; SILVA, 2005)

No caso do futebol, a gestão profissional é prejudicada, em muitos casos, pelos fatores inerentes ao próprio esporte, como a paixão e ódio pelos clubes. No entanto, as agremiações europeias implantaram diretrizes de melhoria de gestão, com o intuito de afastar esses fatores no processo decisório: visão estratégica, planos de negócio, vínculo com o mercado, projetos de detecção de necessidades, etc. Nesse contexto, consubstanciam Pereira et. al. (2004, p. 2):

O futebol apresenta características que difere das demais atividades, no entanto, o fator psicológico-emocional leva os gestores a tomar decisões considerando a emoção em detrimento da razão. Assim, os clubes necessitam cada vez mais adotar um sistema de informações que possa oferecer subsídios e auxiliar a tomada de decisão. (PEREIRA et. al., 2004, p. 2)

A necessidade de sistemas informacionais adjutórios à gestão esportiva está na configuração do futebol atual, cujo o desenvolvimento das atividades e crescimento esportivo dos clubes requerem o conhecimento dos gestores sobre a entidade desportiva numa perspectiva empresarial. Isto é, a entidade desportiva vista como parte integrante de um importante

mercado, um grande negócio chamado futebol, cujos os clubes têm a necessidade de serem partes ativas.

Logo, a utilidade desses recursos informacionais consiste na relevância do racionalismo das decisões tomadas pelos gestores esportivos, com a finalidade de tornar as organizações lucrativas sob ótica do futebol-negócio, parte importante no alcance de desempenhos esportivos satisfatórios. O suporte, portanto, de gestões profissionais também reside na utilização de ferramentas que possibilitem que os gestores esportivos possuam uma visão ampla sobre os aspectos financeiros, patrimoniais, econômicos e operacionais da entidade desportiva, fomentando uma melhor tomada de decisão.

Em meio a esta necessidade, é importante salientar que ainda se faz grandes ressalvas a maneira como são geridas as agremiações brasileiras. “A gestão administrativa dos clubes brasileiros é voltada ao imediatismo e enfatizada por seus gestores, refletindo diretamente de forma negativa no esporte nacional” (BARROS, 2008, *apud* FATTA et. al., 2016, p. 235). A má administração, ao longo dos anos, reflete nas atuais dificuldades financeiras enfrentadas pela grande maioria dos clubes brasileiros.

Os problemas da gestão dos clubes brasileiros têm origem numa série de fatores: dependência de dirigentes voluntários sem grande disponibilidade de tempo para resolver os problemas diários dos clubes, profissionais despreparados para assumir cargos de relevância, distribuição de cargos importantes por meio do compadrio, do nepotismo e da lealdade política, falta de disciplina administrativa e zelo financeiro, conselhos sem o efetivo poder fiscalizador, etc. (NAKAMURA, 2015)

O caráter amador da gestão esportiva brasileira influencia na forma como as principais decisões são tomadas, considerando como elemento fundamental os aspectos emocionais em detrimento de uma ação mais racional. Por exemplo, a contratação de jogadores de renome sem a análise do custo com salário ou da condição financeira para compra dos direitos econômicos é uma clássica decisão feita com base na paixão pelo clube, ainda muito comum no futebol brasileiro. A prevalência de fatores psicológicos nas tomadas de decisões dos gestores é um dos fatores que prejudicam a consecução dos objetivos dos clubes de futebol.

Dessa forma, a profissionalização e melhoria da gestão nos clubes de futebol brasileiros, a exemplo do que ocorreu nos principais clubes europeus, tem como um dos pilares a utilização de informações úteis ao processo de tomada de decisão, afastando os fatores emocionais. A adoção de uma gestão profissional é necessária para que se aproveite o potencial econômico do esporte no Brasil, aliando a geração de lucro pela entidade desportiva com o desempenho técnico das equipes montadas, fortalecendo clubes, competições e o próprio esporte nacional.

Isto posto, um dos recursos existentes à disposição dos gestores dos clubes para auxílio no processo decisório consiste nas informações prestadas pela Contabilidade. Fundamentam Silva, Teixeira e Niyama (2009, p. 1) que “as discussões recentes na imprensa esportiva sobre a viabilidade financeira de alguns clubes, o elevado endividamento, a falta de controle financeiro e os problemas de governança corporativa alertam para a relevância da contabilidade para estas entidades”. A Contabilidade é uma ciência que produz informações úteis sobre a situação econômica, financeira e patrimonial de uma entidade, tornando-a, então, proficiente ao processo de gestão de qualquer ente, inclusive aos clubes de futebol.

2.3.5 Clubes de futebol pesquisados

Este relato monográfico constrói-se a partir de um estudo de caso aplicado nos relatórios contábeis dos seguintes clubes de futebol: Esporte Clube Bahia, Esporte Clube Vitória, Botafogo de Futebol e Regatas e Criciúma Esporte Clube. O Quadro 2 apresenta informações gerais sobre esses clubes.

Quadro 2 – Informações gerais dos clubes pesquisados

CLUBE	ABREVIACÃO	SIGLA	ESTADO SEDE	NATUREZA JURÍDICA	ESTÁDIO
Esporte Clube Bahia	Bahia	ECB	Bahia	Associação privada	Arena Fonte Nova
Esporte Clube Vitória	Vitória	ECV	Bahia	Associação privada	Estádio Manoel Barradas (Barradão)
Botafogo de Futebol e Regatas	Botafogo	BFR	Rio de Janeiro	Associação privada	Estádio Olímpico Nilton Santos (Engenhão)
Criciúma Esporte Clube	Criciúma	CEC	Santa Catarina	Associação privada	Estádio Heriberto Hulse

Fonte: Elaboração própria, 2017

Citada a relevância para a pesquisa, é necessário, portanto, caracterizar cada uma dessas agremiações, também utilizando como parâmetro, para alguns aspectos, o período dos relatórios contábeis utilizados (2014 e 2015). Desse modo, foram considerados como elementos fundamentais para tal caracterização a quantidade de torcida, as médias de público como mandante de partidas, o valor da marca do clube e os aspectos históricos.

A quantificação da torcida dos clubes brasileiros ocorreu, com mais precisão, através de uma estimativa realizada pelo Jornal Lance! em parceria com o Ibope. O resultado dessa quantificação foi um *ranking* com os 18 clubes com as maiores torcidas do país. A Tabela 2 informa, de acordo com a citada pesquisa, a quantidade estimada de torcida dos clubes de

futebol pesquisados nesta monografia. A ressalva está nos dados referentes ao Criciúma, que não foram disponibilizados pelo instituto pesquisador.

Tabela 2 – Quantidade estimada de torcida dos clubes de futebol pesquisados no ano de 2014

CLUBE	QUANTIDADE ESTIMADA DE TORCEDORES EM 2014	POSIÇÃO NO RANKING DE MAIORES TORCIDAS DO BRASIL	PARTICIPAÇÃO EM RELAÇÃO A POPULAÇÃO BRASILEIRA (%)
Bahia	3,4 milhões	12º	1,7%
Vitória	2,6 milhões	14º	1,3%
Botafogo	3,4 milhões	12º	1,7%
Criciúma ²	Não informado	-	-

Fonte: <<http://exame.abril.com.br/estilo-de-vida/as-maiores-torcidas-do-futebol-brasileiro/>> – organização própria (2017)

É possível perceber, em relação à quantidade de torcida, uma equivalência entre o Bahia e Botafogo. As entidades desportivas pesquisadas, com exceção do Criciúma, estão entre os clubes com maiores torcidas no Brasil, considerando que o país possui quase 800 clubes profissionais registrados na CBF.

A expressiva superioridade de torcida desses três clubes em relação ao Criciúma consiste, principalmente, na tradição que tais agremiações construíram durante a evolução futebol brasileiro e no maior número de habitantes nos seus estados de origem. A liderança de Bahia e Botafogo, inclusive, é bastante justificada pelas conquistas expressivas que os clubes tiveram ao longo de sua história. Os aspectos históricos de cada um desses clubes serão melhor discutidos em subtópicos específicos.

Complementarmente, a Tabela 3 exibe a evolução histórica do percentual de participação da torcida dos clubes pesquisados em relação a população brasileira, também de acordo com as pesquisas realizadas pelo Jornal Lance!. Novamente, a ressalva está nos dados do Criciúma, que não foram divulgados pela entidade pesquisadora.

Tabela 3 – % de torcida dos clubes pesquisados em relação a população brasileira

CLUBE	1998	2001	2004	2010	2014
Bahia	0,9%	1,1%	1,1%	1,6%	1,7%
Vitória	0,6%	0,7%	1,1%	1,2%	1,3%
Botafogo	2%	1,7%	1,5%	1,6%	1,7%
Criciúma	-	-	-	-	-

Fonte: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2014/08/pesquisa-fla-tem-maior-torcida-mas-corinthians-encurta-distancia.html>> – organização própria (2017)

² De acordo com a Pluri Consultoria (*apud* FUTEBOL DO INTERIOR, 2014), em pesquisa divulgada em 2014, o Criciúma possui, aproximadamente, 122 mil torcedores em todo o território brasileiro.

Nota-se, neste período de 16 anos, o grande crescimento de torcedores do Bahia e, principalmente, do Vitória. O aumento da torcida desses clubes foi impulsionado pelas ações de *marketing* realizadas pelas diretorias dos clubes, como a intensificação do programa de sócio torcedor. O destaque negativo é em relação ao Botafogo, que teve sua participação reduzida. A redução é atribuída, principalmente, ao péssimo desempenho das equipes montadas, culminando em dois rebaixamentos no Campeonato Brasileiro da Série A, um longo jejum de campeonatos estaduais e um melhor desempenho dos seus grandes rivais.

Em relação a frequência das torcidas, o *site* Globoesporte.com, anualmente, divulga estatísticas sobre as médias de público dos clubes brasileiros nas Séries A, B, C e D do Campeonato Brasileiro. A Tabela 4 exibe os dados referentes aos clubes pesquisados nesse relato monográfico, identificando a média de público e a posição no *ranking* de maiores médias no período de 2014 e 2015.

Tabela 4 – Público no estádio dos clubes pesquisados nos anos de 2014 e 2015

CLUBE	2014			2015		
	MÉDIA DE PÚBLICO	DIVISÃO	POSIÇÃO NO RANKING	MÉDIA DE PÚBLICO	DIVISÃO	POSIÇÃO NO RANKING
Bahia	12.579	1ª	16º	16.904	2ª	11º
Vitória	10.267	1ª	21º	13.210	2ª	19º
Botafogo	11.362	1ª	19º	9.337	2ª	27º
Criciúma	9.089	1ª	25º	4.586	2ª	37º

Fonte: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/brasileirao-serie-a/publico-brasileirao.html>>; <<http://globoesporte.globo.com/blogs/especial-blog/numerologos/post/veja-o-ranking-de-media-de-publico-dos-100-clubes-das-series-b-c-e-d-em-2015.html>> – organização própria (2017)

A média do Vitória foi impulsionada pela boa campanha na Série B (3º lugar), pelo aumento de sócio torcedores e a redução do preço do ingresso em relação à 2014. O Bahia também teve o crescimento atribuído a redução do ingresso em relação ao ano anterior e a campanha que, até certo ponto, empolgou a sua torcida. O Bahia, por sinal, teve a maior média de público da Série B de 2015. Por sua vez, o Botafogo, mesmo se sagrando campeão da Série B de 2015 e aumentando o seu número de sócios, não levou muitos torcedores ao seu estádio, o que já representa uma tendência de anos anteriores. Por fim, a média do Criciúma sofreu redução pela campanha ruim e, por ser um clube de menor expressão, pela falta do atrativo de estar na 1ª divisão do Campeonato Brasileiro.

Outro elemento importante para a caracterização de uma entidade desportiva, principalmente quanto à perspectiva de mercado, é o valor da sua marca. Antes de discorrer

sobre os dados das marcas dos clubes pesquisados, é importante que se entenda o seu significado.

A marca é mais que um simples nome ou símbolo. Ela deve ser uma síntese de todas as ações mercadológicas que se originam na satisfação de desejos ou necessidades específicas do consumidor. As ações mercadológicas de uma empresa visam fazer com que o consumidor associe à marca uma série de atributos do produto, uma expectativa de desempenho e uma diferenciação em relação às marcas concorrentes. Ela é uma das formas pela qual a empresa se comunica com o público consumidor. (SOUZA; NEMER, 1993, p. 11, *apud* MALAGRINO, 2011, p. 54)

Isto é, a marca representa o que uma determinada entidade oferece para os seus clientes, vinculando-a ao seu produto ou serviço comercializado. Isso envolve tanto os pontos positivos quanto negativos resultantes da visão que o mercado consumidor possui da empresa, da sua visão, missão e seus objetivos. “A marca é, portanto, o ponto final, a conclusão e a consequência da estratégia criada, a mensagem que chega ao consumidor por diversos canais de comunicação” (MALAGRINO, 2011, p. 55). Representa, portanto, a identidade da organização com o público.

Nessa perspectiva, a BDO realiza um estudo anual no qual é determinado, além de outros aspectos, o valor da marca dos clubes brasileiros. A metodologia utilizada consiste numa série de mais de 30 variáveis decorrentes de dados financeiros históricos, pesquisas sobre torcedores, *marketing* esportivo, consumo de torcedores e dados econômicos e sociais dos clubes analisados. A BDO afirma que toda esta metodologia possibilita avaliar o potencial comercial das marcas dos clubes por meio do seu perfil mercadológico.

Assim, a força da marca de um clube é segregada em três perspectivas: características sociais e econômicas do seu mercado, desenvolvimento de receitas resultado de sua marca e perfil da sua torcida. Em outras palavras, a força da marca decorre do seu potencial de desenvolvimento no mercado do futebol, a geração de receitas decorrentes a utilização da sua marca e o perfil da sua torcida numa perspectiva de consumo.

A Tabela 5 demonstra o valor da marca, a posição no *ranking* das marcas de clubes brasileiros e a segregação da força da marca, de acordo com as três perspectivas citadas no parágrafo anterior, dos clubes de futebol relevantes para esta monografia, no período de 2014 e 2015.

Tabela 5 – Marca dos clubes pesquisados nos anos de 2014 e 2015

2014					
CLUBE	VALOR DA MARCA (em milhões de reais)	POSIÇÃO NO RANKING	FORÇA DA MARCA		
			Mercado	Torcida	Receitas
Bahia	72,5	15°	14%	61%	25%
Vitória	70,3	16°	17%	52%	31%
Botafogo	172,2	12°	32%	44%	24%
Criciúma	28,2	24°	34%	25%	41%
2015					
CLUBE	VALOR DA MARCA (em milhões de reais)	POSIÇÃO NO RANKING	FORÇA DA MARCA		
			Mercado	Torcida	Receitas
Bahia	102,5	15°	13%	59%	28%
Vitória	78,5	17°	19%	49%	32%
Botafogo	209,3	12°	38%	35%	27%
Criciúma	40,5	21°	26%	40%	34%

Fonte: BDO, 2015; BDO, 2016 – organização própria (2017)

O constante crescimento do valor da marca dos clubes é atribuído a diversos fatores, como a evolução das receitas com direitos de transmissão, *marketing*, estádio, sócios, mídia e patrocínio, a evolução dos programas de sócio torcedor, a exploração das novas arenas e a maior participação do torcedor nos negócios gerados pelo clube.

Em relação a posição no *ranking* geral, Bahia e Botafogo vêm mantendo seus lugares ao longo dos anos. Por sua vez, o Vitória, apesar do crescimento de 56% em 2014, viu os clubes a sua frente se distanciarem em 2015, caindo uma posição. O Criciúma também registrou uma grande evolução nesses dois anos, porém ainda com valor muito inferior às outras entidades citadas.

Quanto a força da marca, Bahia e Vitória, nesses dois anos, não sofreram grandes alterações nos seus percentuais, permanecendo com a mesma estrutura. Já o Botafogo possui agora o mercado como maior impulsionador da sua marca. Por fim, o Criciúma também modificou a estrutura da força da sua marca, dando maior destaque a sua torcida.

As quatro seções subsequentes tratarão, com mais ênfase, dos aspectos históricos de Bahia, Vitória, Botafogo e Criciúma.

2.3.5.1 Esporte Clube Bahia

O clube surgiu por ideia de Carlos Koch, Eugênio Walter, Fernando Tude, Júlio Almeida e Waldemar Azevedo, ex-jogadores do Clube Bahiano de Tênis e da Associação Atlética da Bahia. No dia 8 de dezembro de 1930, em um encontro casual no Cabaré do Jokey

de Salvador, eles discutiram a criação de um time de futebol, motivados pela extinção dos departamentos de futebol das agremiações em que estavam vinculados. Quatro dias depois, mais de 70 pessoas se juntam para definir os rumos do novo clube. Nesse encontro, foram determinadas as cores do clube (camisa branca e calção azul com faixa vermelha) e um presidente provisório, Otávio de Carvalho.

A Figura 4 exibe o escudo do Esporte Clube Bahia.

Figura 4 – Escudo do Esporte Clube Bahia



Fonte: http://www.brasileirao.info/escudo_bahia.php

O ECB foi fundado no dia 1º de janeiro de 1931, na casa nº 57 da Rua Carlos Gomes, em Salvador, sob o *slogan* “nascido para vencer”. A fundação contou com a presença de profissionais liberais, funcionários públicos, jornalistas, microempresários e estudantes. Waldemar Costa é nomeado o primeiro presidente.

O primeiro elenco do Bahia era composto, basicamente, por ex-jogadores da Associação Atlética e do Bahiano de Tênis. Tais agremiações eram as mais tradicionais da Bahia naquela época.

Essas duas equipes protagonizavam a maior rivalidade do Estado na época, o que reforça a tese de que o Bahia foi fundado não pela união de dirigentes, mas dos próprios jogadores. Por essa junção não ter sido feita entre as pessoas influentes das duas equipes, o tricolor não herdou a riqueza que aparentava ter, já que seus atletas eram da pequena burguesia baiana. (CARNEIRO, 2009, p. 14)

O ECB teve um início arrasador e, por isso, acabou ganhando uma série de apelidos, como Esquadrão de Aço. A expressão, que acompanha o Bahia até hoje, “foi usada pela primeira vez em 1946 pelo jornalista e primeiro orador do clube, Aristóteles Góes, em uma manchete do Jornal A Tarde” (CARNEIRO, 2009, p. 15). Nos dias atuais, além dele, o clube também é apelidado de “Bahêa”, “Tricolor de Aço” e “Super Homem”.

A criação e o sucesso do Bahia fizeram com que houvesse uma espécie de revolução no futebol baiano.

Se a Revolução de 30 mudou a política e a sociedade, a entrada em cena do Bahia fez nascer não apenas mais um clube de futebol, mas a centelha para atizar a rivalidade com Ypiranga e Botafogo – à época, os clubes mais populares, agregando torcedores das camadas mais pobres – e, posteriormente, com o Vitória, operando uma verdadeira revolução no futebol da terra. (JÚNIOR, 2001, *apud* CARNEIRO, 2009, p. 15)

O desempenho positivo da equipe nos gramados demandou a criação de um hino que materializasse a identificação do seu torcedor. O hino, criado por Adroaldo Ribeiro da Costa em 1944, não vingou, ficando guardado até 1956. Naquele ano, tentou-se usar o hino como uma estratégia de popularização do clube, conforme relato de Osório Vilas Boas (1973, *apud* CARNEIRO, 2009, p. 17), presidente do Bahia em 1956:

Até 1954, era o Bahia dirigido por uma aristocracia, sobrevivia às custas de uma meia dúzia de “coronéis”, gente de dinheiro, e gente, no entanto, à qual o clube deve muito. Em 1954, quando passei a dirigir o valoroso “esquadrão de aço”, uma das minhas primeiras preocupações foi a de popularizá-lo, usando, é claro, o potencial já existente. (BOAS, 1973, *apud* CARNEIRO, 2009, p. 17)

A proposta de popularização do Bahia fez com que o dirigente começasse a conceder entrevistas às emissoras de rádios e fosse figura frequente em páginas de jornais. Além disso, o elenco começou a realizar coletivos e amistosos nos subúrbios da capital baiana e nos municípios no interior do estado. A consagração da estratégia de Vilas Boas ocorreu com o retorno da equipe ao Brasil, após excursão pela Europa.

A excursão foi marcada por confusões e desencontros. O agenciador dos amistosos acabou se mostrando um verdadeiro vigarista. A delegação teve de se virar sozinha para recuperar o dinheiro emprestado pelo governador Balbino e voltar ao Brasil com lucro. Com as vitórias dentro de campo, o dinheiro apareceu e o clube pôde enfim retornar. Não sem antes a acusação de contrabando no aeroporto de Recife. Já em Salvador, uma demonstração de carinho que marcou a vida daqueles que participaram da aventura. (CARNEIRO, 2009, p. 19)

Os jogadores foram recebidos por inúmeros torcedores, surpreendendo os atletas e a imprensa local. A demonstração popular comprovou o rápido crescimento do número de torcedores do clube.

O ECB atingiu o seu primeiro grande momento de glória com a conquista da Taça Brasil de 1959, vencendo na grande final o famoso Santos de Pelé. Cabe ressaltar que a Taça Brasil daquele ano foi o primeiro grande torneio nacional, no qual foram reunidos os 15 principais campeões estaduais. Tal feito trouxe grande fama e prestígio ao clube e seus jogadores, como relatam Santos e Neto (2007, p. 9):

Na virada da década de 50 para 60 do século passado, o clube ergueu o principal caneco em disputa no País uma vez e chegou à finalíssima noutras duas. Era comum a equipe excursionar para enfrentar famosos quadros europeus no Velho Continente. Muitos jogadores tricolores só não iam para a Seleção Brasileira por conta do preconceito contra os nordestinos. (SANTOS; NETO, 2007, p. 9)

O Bahia, portanto, foi o primeiro clube a conquistar um título nacional e também o primeiro a representar o Brasil na Taça Libertadores da América. O clube ainda conseguiu ser duas vezes vice-campeão brasileiro naquele período, mais especificamente nos anos de 1961 e 1963.

A força do começo da década de 1960 foi dando espaço ao crescimento de outro clube, o Esporte Clube Vitória. Contudo, o Bahia ainda mantinha supremacia dentro e fora de campo. O crescimento do Vitória fez com que Vilas Boas voltasse ao comando do Bahia, que conquistou sob seu comando sete títulos seguidos do Campeonato Baiano, entre 1973 e 1979. O Bahia, neste período, já era considerado um clube popular. (CARNEIRO, 2009)

O segundo ápice do Bahia ocorreu com a conquista da Copa União, em 1988. O campeonato representava a principal competição brasileira da época. Após essa conquista, houve uma grande decadência esportiva do clube. Carneiro (2009) destaca que o declínio das equipes nos últimos anos foi causado, principalmente, pelo modelo administrativo adotado e pelo fortalecimento esportivo e administrativo do seu principal rival, o Vitória. É importante salientar que, mais recentemente, o Bahia sofreu uma grande reestruturação administrativa. Esse feito resultou no retorno do Bahia a principal divisão do futebol brasileiro, sendo rebaixado no ano de 2014. Em 2017, o clube disputará a Série A do Campeonato Brasileiro.

No futebol, o Bahia tem como principais conquistas 2 Campeonatos Brasileiros, 46 Campeonatos Baianos e 2 Copas do Nordeste.

2.3.5.2 Esporte Clube Vitória

O clube nasceu sob a denominação de Club de Cricket Victória, em 13 de maio de 1899, a partir de uma reunião entre os irmãos Valente, Arthur e Arthêmio ocorrida no bairro da Vitória, centro de Salvador. A agremiação era, inicialmente, uma equipe de críquete, esporte inglês muito apreciado pelos baianos da época, mas praticado apenas por ingleses. Os brasileiros participavam apenas como gandulas.

O clube tinha a finalidade de incluir os brasileiros na prática do críquete, impulsionados pela insatisfação da alta sociedade baiana. O sentimento de nacionalismo fez com que se escolhessem as cores verde e amarelo para o clube, contudo a escolha não vingou. Relata

Leandro (2003, p. 21) que “o Vitória realizou alguns treinamentos de verde e amarelo, mas a falta de material esportivo suficiente nestas cores fez com que o clube vestisse preto e branco, até que a influência do Flamengo do Rio na seção de regatas definiu o vermelho e preto como a padrão do clube”. O Vitória acabou fazendo sucesso no críquete, rivalizando com outros clubes formados apenas por ingleses.

A Figura 5 exhibe o escudo da agremiação.

Figura 5 – Escudo do Esporte Clube Vitória



Fonte: <http://aimore.org/escudos/Vitoria.html>

O futebol é incluído no âmbito do Vitória em outubro de 1901. José Ferreira Júnior, conhecido como Zuza Ferreira, após anos estudando na Inglaterra, traz para a Bahia as primeiras bolas de couro. Assim, foi incluído, ainda em 1901, além da natação, atletismo e remo, o futebol como modalidade do Vitória. No ano seguinte, em razão da falta de limitação a único esporte, houve a mudança de nome da agremiação para Sport Club Vitória. (CARNEIRO, 2009)

Cabe ressaltar que, naquela época, o futebol ainda era restrito à elite. Sobre esse contexto, aduz Leandro (2003, p. 21):

Como o esporte não mobilizava uma opinião pública favorável, em razão dos problemas das vidraças quebradas e do prejuízo às propriedades, a adesão dos jovens baianos do Corredor da Vitória se tornou um fator preponderante para afirmação do futebol e sua aceitação na sociedade baiana. De um lado, o futebol era vigiado e restrito a algumas áreas da cidade, por determinação da Intendência Municipal. De outro, servia de tema de encontro da juventude baiana, que tentava se afirmar diante da colônia inglesa, bastante influente na época, como se pode demonstrar com a exclusividade da prática do *cricket*, tolerando como eventuais substitutos os brasileiros ‘nativos’, nos jogos realizados em suas chácaras. As festas motivadas pelo futebol ajudaram a quebrar a dificuldade inicial do novo esporte em se estabelecer como modalidade praticada na cidade. (LEANDRO, 2003, p. 21, *grifo do autor*)

O fomento da prática na cidade de Salvador culminou com a criação de uma liga, em 1905. O primeiro título do Vitória só veio três anos depois, seguido de um bicampeonato em 1909.

As conquistas davam a impressão de que o Vitória passaria a dominar o cenário futebolístico baiano. Os dois títulos invictos mostravam a força do “Leão da Barra” no esporte. Mas, questões sociais e econômicas afastaram a equipe do futebol, prenderam-na no amadorismo e fizeram com que o clube amargasse seu maior jejum de títulos: 44 anos sem uma única conquista. (CARNEIRO, 2009, p. 127)

O afastamento do Vitória das ligas baianas de futebol ocorreu, entre 1913 a 1920, pela inclusão de agremiações mais populares, que desagradou as equipes formadas pela elite baiana, como era o Vitória. Além disso, o clube também não disputou as competições baianas de 1930, 1931 e 1937. Tais atitudes renderam o crescimento da torcida de outras equipes, em especial a do Bahia. Os esportes olímpicos foram prioridade durante esse período.

O futebol deixou de ser uma categoria amadora apenas no início da década de 1950. Em 1953, o Vitória monta uma equipe profissional e ganha o Campeonato Baiano daquele ano. Seguiram-se conquistas deste mesmo campeonato nos anos de 1955 e 1957.

A fase mais complicada para o clube, neste período de reafirmação, foi nos anos de 1964 e 1965. Na conquista do bicampeonato estadual, o Leão da Barra foi completamente boicotado pela imprensa baiana. O problema aconteceu porque um radialista foi espancado dentro de um ônibus. Como ele estava denunciando a possível irregularidade de um jogador do clube, o atentado foi logo atribuído ao presidente Ney Ferreira e ao diretor de Esportes Henrique Cardoso. Por este motivo, nenhum dos veículos de comunicação existente à época noticiava nada referente ao Esporte Clube Vitória. (CARNEIRO, 2009, p. 130)

Após a briga com a imprensa baiana, o clube iniciou um processo de popularização, pois sempre foi considerado um time de elite. A diretoria do clube, sob o comando de Alexi Portela e com um departamento de futebol bem estruturado, realizou diversas campanhas de *marketing*, mostrando uma verdadeira prova de profissionalismo e visão de futuro. Somado a isto, os resultados em campo também contribuíram para o crescimento da sua torcida.

A década de 1980 foi marcada pela ideia de construção de um estádio próprio. O estádio foi construído graças a parcerias com ex-presidentes, torcedores ilustres e políticos. Além da parceria com o governo, ainda foram criadas campanhas para a arrecadação de recursos, nas quais os torcedores contribuíam mensalmente. Após alguns atrasos, o Estádio Manoel Barradas, o Barradão, foi inaugurado em 11 de novembro de 1986, porém continuou abandonado até 1990. O estádio acabou sendo reformado com a ajuda do governo da Bahia, sendo reinaugurado em 1991. O Barradão só se consolidou com a casa do Vitória apenas no ano de 1994, com a implantação de um sistema de iluminação, também com a ajuda governamental. (CARNEIRO, 2009)

Durante esse período, o Vitória chegou ao seu ápice com o vice-campeonato brasileiro, em 1993, perdendo a final para o Palmeiras. A partir desse momento, o clube viveu altos e baixos. No âmbito estadual, o Vitória, por algum tempo, foi hegemônico. Por outro lado, apesar de ter chegado à final da Copa do Brasil em 2010, a agremiação acabou transitando entre as divisões inferiores do futebol brasileiro. Em 2017, o clube disputará a Série A do Campeonato Brasileiro.

O Vitória tem como principais conquistas no futebol 5 Copas do Nordeste e 28 Campeonatos Baianos.

2.3.5.3 Botafogo de Futebol e Regatas

O clube foi criado no dia 1º de julho de 1894, sob a denominação de Club de Regatas Botafogo. O nome foi uma homenagem à enseada dos bairros em que competiam os seus barcos. O foco inicial era a prática do remo. Paralelamente, houve também a criação do Electro Club, nome inicial do Botafogo Football Club, em 1904. Esta equipe surgiu a partir de uma reunião entre alguns residentes do bairro de Botafogo num casarão no Largo dos Leões. O nome foi alterado em 18 de setembro daquele ano, após sugestão da avó de um dos fundadores.

Devido a sua excelente campanha na década de 1910, o time ganhou o apelido de “O Glorioso”. Uma série de impiedosas goleadas em cima dos adversários fez com que o Botafogo vivesse um tempo de glória. A vitória mais memorável foi num jogo contra o time da Mangueira, onde venceu com o placar de 24 a 0. (D’ONOFRE; BARBOSA; FERNANDES, 2009, p. 5-6)

As décadas de 1930 e 1940 também foram marcadas por muitas conquistas, sendo o Botafogo Football Club até a base da Seleção Brasileira.

O Botafogo de Futebol e Regatas nasceu, efetivamente, no dia 8 de dezembro de 1942, fruto da união entre o Club de Regatas Botafogo e o Botafogo Football Club. A fusão resultou de um acontecimento triste. Sobre ele, relata o *site* oficial do clube:

No dia 11 de junho de 1942, os dois clubes disputavam uma partida de basquete pelo Campeonato Estadual e o jogador Albano, do Botafogo F.C., durante o intervalo, caiu em quadra, vítima de um ataque fulminante. A partida foi interrompida a dez minutos do final, quando o placar marcava CRB 21x 23 BFC. O corpo de Albano saiu da sede de General Severiano e, quando passava em frente ao Mourisco Mar, o então presidente do C.R. Botafogo, Augusto Frederico Schmidt, disse: "Comunico nesta hora a Albano que a sua última partida resultou numa nítida vitória. O tempo que resta do jogo interrompido os nossos jogadores não disputarão mais". O então presidente do Botafogo Football Club, Eduardo Góis Trindade, respondeu: "Nas disputas entre os nossos clubes só pode haver um vencedor, o Botafogo!" Schmidt então selou a

fusão: "O que mais é preciso para que os nossos dois clubes sejam um só?"
 (BOTAFOGO DE FUTEBOL E REGATAS, 2016)

A fusão das agremiações resultou na criação do escudo atual, que ostenta um dos principais símbolos do clube, a Estrela Solitária. A Figura 6 exibe o escudo do Botafogo Futebol e Regatas.

Figura 6 – Escudo do Botafogo de Futebol e Regatas



Fonte: <http://vetoresbr.blogspot.com.br/2016/04/escudo-do-botafogo-vetorizado-em-cdr.html>

A década de 1950 também foi marcante pela inauguração do Maracanã, agora casa do Botafogo, e o início da trajetória de um dos maiores ídolos do clube e do futebol brasileiro, Mané Garrincha.

A década de 1960 é considerada o período de ouro do Glorioso. O Botafogo de Garrincha foi bicampeão carioca em 1961/62, campeão do Rio-São Paulo de 1962 e 1964, além de conquistar alguns torneios internacionais. Dessa forma, juntamente com Santos, o mercado de jogadores brasileiros na Europa foi consolidado com as ótimas atuações dos jogadores botafoguenses tanto no clube como na Seleção Brasileira.

O Botafogo detém, junto com o Flamengo, a maior seqüência invicta de vitórias do futebol nacional: foram 52 partidas sem derrotas entre 1977 e 1978. Antes disso, o Botafogo já vivia mais um momento de glória, quando Mané Garrincha estreou no time em 1953. Ele se tornou um dos ídolos de todos os tempos da torcida alvinegra, sendo o terceiro maior artilheiro do clube com 232 gols. (D'ONOFRE; BARBOSA; FERNANDES, 2009, p. 6)

Após essa década dourada, o clube sofreu um imenso jejum entre as décadas 1970 e 1980, que só foi quebrado em 1989. Além dos problemas em campo, o clube ainda perdeu a sua sede social e o seu estádio, vendidos para a Vale do Rio Doce para pagamento de dívidas fiscais. O patrimônio só retornou ao Botafogo em 1994.

Os anos 1990 foram recheadas de conquistas: a Conmebol de 1993, o Brasileiro de 1995, Taças Cidade Maravilhosa e Tereza Herrera em 1996 e o Campeonato Carioca de 1997. A grande decepção foi perda da final da Copa do Brasil para o Juventude.

Por fim, os anos 2000 foram bem turbulentos para o Glorioso. Nesse período, o clube sofreu com dois rebaixamentos para a Série B do Brasileiro em 2002 e 2014. Além disso, o Botafogo passou um longo jejum de Campeonatos Cariocas e teve seus problemas financeiros agravados. Cabe salientar que nesse período o Botafogo herdou o Estádio Olímpico João Havelange, o Engenhão, que havia sido construído para os jogos Pan-Americanos de 2007, realizados no Rio de Janeiro. Em 2017, o clube disputará o Campeonato Brasileiro da Série A.

O Botafogo tem como principais títulos no futebol 2 Campeonatos Brasileiros, 4 Torneios Rio-São Paulo e 20 Campeonatos Cariocas.

2.3.5.4 Criciúma Esporte Clube

A cidade de Criciúma passava por um processo de desenvolvimento face a exploração do carvão mineral e, nesse contexto, a sua população já mostrava uma grande paixão pelo futebol. O Criciúma Esporte Clube é fundado em 1947 com o nome de Comercário Esporte Clube.

Fundado em 13 de maio de 1947 por um grupo de comerciantes do centro da cidade, o “Bacharel da pelota”, como se auto-intitulava (*sic*), era um clube diferente dos demais. Não possuía relação com nenhuma carbonífera, contava com um departamento de futebol mais profissional, possuía um considerável quadro de sócios e seus fundadores, além de grande parte da sua torcida, eram os endinheirados comerciantes – em sua maioria, descendentes dos europeus fundadores da cidade – residentes da região central de Criciúma. Sendo que até o momento de sua fundação os clubes de futebol de Criciúma eram todos de “boca de mina”, o Comercário aparecia como “um peixe fora d’água”. (CORRÊA, 2009, p. 3)

O Comercário surge pela união dos jovens que queriam praticar futebol, sem vínculo com às empresas de exploração de carvão. Dessa forma, a entidade constituiu-se como uma pessoa jurídica desvinculada, dependente apenas de seus colaboradores.

Nesse sentido, o momento inicial da história do Comercário representa a época em que os únicos responsáveis pelo departamento de futebol da equipe eram os associados. Entre 1955 e 1959, com os grandes investimentos, a agremiação se tornou um paradigma de clube de futebol na região, chegando até a construir seu próprio estádio, o Heriberto Hulse. Porém, em 1970, uma crise atingiu o Comercário, obrigando-o a encerrar as atividades do departamento de futebol. (SOARES, 2010)

Essa crise também atingiu outros dos principais clubes cricumenses, mudando as práticas cotidianas da cidade. Discorrem Campos e Cardoso (2014, p. 22):

As décadas de 1950 e 1960 mudaram as características do futebol criciumentense. As discussões sobre futebol amador e profissional, como também a mudança para uma fase mais regional, e estadual, dos clubes, transformaram as práticas na cidade. Foi assim que, em 1970, Comerciário e Metrópol fecharam seus departamentos de futebol, colocando fim a esse período do futebol criciumentense. Segundo o historiador Humberto Soares (2010, p. 19), a conquista do Tricampeonato Mundial pela seleção brasileira em 1970 evidenciou uma nova fase do futebol nacional, que exigia do processo de profissionalização do esporte maiores investimentos e modificações na estrutura dos clubes. Esse contexto atinge a realidade criciumentense e leva os dois grandes clubes a fechar seus departamentos de futebol, deixando órfãos milhares de torcedores. (CAMPOS; CARDOSO, 2014, p. 22)

O Comerciário só volta as suas atividades em 1977, disputando o Campeonato Catarinense daquele ano.

Presidido por Osvaldo Patrício de Souza, o clube almeja o retorno das antigas glórias no futebol. Apesar do bom apoio financeiro, a falta de torcida ainda era um problema. Dessa forma, o Comerciário troca de nome para Criciúma Esporte Clube, na tentativa de trazer para o estádio os torcedores dos antigos times da região. Posteriormente, também com esse intuito, as cores da agremiação foram mudadas para amarelo, preto e branco. (PORTAL DO TIGRE, 2016)

A Figura 7 exibe o escudo do Criciúma.

Figura 7 – Escudo do Criciúma Esporte Clube



Fonte: <http://www.criciumaec.com.br/escudo>

O Criciúma, então, consegue o seu auge esportivo na década de 1990, com o tricampeonato estadual e a conquista da Copa do Brasil. Por fim, os anos 2000 marcaram a irregularidade do Criciúma. O clube conseguiu manter-se na Série A do Brasileirão por algum tempo, porém chegou até a frequentar a Série C do Campeonato Brasileiro, última divisão nacional na época. Em 2017, o clube disputará a Série B do Campeonato Brasileiro.

O Criciúma tem como principais conquistas 1 Copa do Brasil, 1 Campeonato Brasileiro da Série B, 1 Campeonato Brasileiro da Série C e 10 Campeonatos Catarinenses.

2.3.6 Contabilidade

A Contabilidade tem como objeto de estudo o patrimônio das entidades. Dessa forma, Gonçalves e Baptista (2011, p. 3) a conceituam como a “ciência que tem por objeto de estudo o Patrimônio a partir da utilização de métodos especialmente desenvolvidos para coletar, registrar, acumular, resumir e analisar todos os fatos que afetam a situação patrimonial de uma pessoa”. A ciência engloba todas as pessoas, sejam elas físicas ou jurídicas, com ou sem finalidade lucrativa.

O estudo do patrimônio de uma entidade ocorre por meio dos métodos de investigação próprios da Contabilidade. Dessa forma, Iudicibus et. al. (2010) afirmam que a Contabilidade, na qualidade de ciência social aplicada, tem metodologia especialmente concebida para captar, registrar, acumular, resumir e interpretar os fenômenos que afetam as situações patrimoniais, financeiras e econômicas de qualquer entidade. Essa metodologia é composta pelas seguintes técnicas contábeis: escrituração, elaboração de demonstrações contábeis, auditoria e análise de balanços.

A utilização dessas técnicas permite à Contabilidade controlar, avaliar e mensurar o patrimônio das entidades bem como as suas mutações, findando com a prestação de informações. Através do seu método, a ciência transforma os eventos que afetam o patrimônio das entidades em informações relevantes, confiáveis e tempestivas para os seus usuários.

Os usuários da Contabilidade compreendem todas pessoas físicas e jurídicas que tenham algum interesse relacionado a uma determinada entidade. O crescimento e diversificação desses usuários decorrem na própria dinâmica do mercado atual, no qual as entidades têm a obrigação e a necessidade de evidenciar a sua situação econômico-financeira para diversos grupos da sociedade.

A ampliação do leque dos usuários potenciais da contabilidade decorre da necessidade de uma empresa evidenciar suas realizações para a sociedade em sua totalidade. Antigamente, a contabilidade tinha por objetivo informar ao dono qual foi o lucro obtido numa empreitada comercial. No capitalismo moderno, isso somente não é suficiente. Os sindicatos precisam saber qual a capacidade de pagamento de salários, o governo demanda a agregação de riqueza à economia e a capacidade de pagamento de impostos, os ambientalistas exigem conhecer a contribuição para o meio ambiente, os credores querem calcular o nível de endividamento e a possibilidade de pagamento das dívidas, os gerentes das empresas precisam de informações para subsidiar o processo decisório e reduzir as incertezas, e assim por diante. (CREPALDI; CREPALDI, 2014, p. 2)

Nesse sentido, essencialmente, todos os utentes da Contabilidade utilizam das informações contábeis para a tomada de decisão. No âmbito interno, a sua utilização está

voltada para os aspectos de gerenciamento da entidade, enquanto que o público externo as utiliza para verificar a viabilidade dos seus interesses para com a entidade, como em relação a investimentos, concessão de créditos, análise da capacidade de pagamento, etc.

Tais usuários são classificados em internos e externos. Os usuários externos compreendem àqueles que estão fora da organização, como acionistas afastados da gestão da entidade, clientes, credores, órgãos reguladores, fornecedores e investidores. Já os usuários internos englobam os diversos gerentes de uma entidade, como diretores, executivos e gestores.

É nesse ponto de distinção entre usuários internos e externos que ocorre uma importante subdivisão da Contabilidade. As posições de relacionamento para com entidade e as distintas necessidades de informação de cada um desses grupos de usuários demandam que a Contabilidade se especialize no sentido de prover tais utentes com informações úteis à sua tomada de decisão específica em relação àquela entidade. Assim, ela categoriza-se em Contabilidade financeira e Contabilidade gerencial, sendo a primeira destinada aos usuários externos e a segunda aos internos.

É importante destacar que não são dois tipos distintos de Contabilidade. Os dados utilizados por esses dois focos da Contabilidade são, basicamente, os mesmos, diferenciando-se no modo como essas informações são apresentadas, os critérios que devem ser obedecidos, a utilidade, a relevância e a tempestividade de cada informação a ser prestada, etc. Garrison, Noreen e Brewer (2007, p. 6) explicam que “este contraste em termos de orientação resulta numa série de diferenças importantes entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial, embora as duas disciplinas em geral estejam apoiadas nos mesmos dados financeiros subjacentes”. Essas diferenças surgem justamente pelas distintas posições, relacionamentos e interesses para com a entidade e das necessidades informacionais de cada um desses grupos de usuários. Tais diferenças serão melhor expostas em subtópico específico.

Nesse contexto, considerando a área de concentração deste relato monográfico, o tópico 2.3.6.2 abordará sobre a Contabilidade gerencial, que é a fase da Ciência Contábil que tem como finalidade específica o atendimento das necessidades informacionais dos gestores de uma entidade. Além disso, considerando que nesse estudo são utilizados os relatórios contábeis de clubes de futebol, é necessário conhecer as peculiaridades da aplicação da Contabilidade nessas entidades, com vistas ao correto entendimento dos dados evidenciados e critérios utilizados nas suas demonstrações contábeis. Assim, o tópico subsequente abordará o assunto.

2.3.6.1 Singularidades da Contabilidade aplicada em clubes de futebol

A Contabilidade aplicada em clubes de futebol tem como principal destaque os elementos relacionados ao ativo intangível, pois esta é classificação contábil adotada para registro dos direitos sobre atletas. Além disso, tem-se como destaques os tratamentos contábeis aplicáveis para o registro das atividades econômicas desenvolvidas pelos clubes de futebol.

No âmbito da teoria contábil, há vários conceitos para os ativos. Contudo, destacam Iudicibus et. al. (2000, p. 130, *apud* REZENDE, 2004, p. 31) que a acepção do significado contábil de ativo requer que sejam observados três aspectos:

1. Ativo deve ser considerado à luz de sua propriedade e/ou à luz de sua posse e controle; normalmente as duas condições virão juntas;
2. Precisa estar incluído no ativo, em seu bojo, algum direito específico a benefícios futuros (por exemplo, a proteção à cobertura de sinistro, como direito em contraprestação ao prêmio de seguro pago pela empresa) ou, em sentido mais amplo, o elemento precisa apresentar uma potencialidade de serviços futuros (fluxos de caixa futuros) para a entidade;
3. O direito precisa ser exclusivo da entidade; por exemplo, o direito de transportar a mercadoria por uma via expressa, embora benéfico, não é ativo, pois é geral, não sendo exclusivo da entidade. (IUDICIBUS et. al., 2000, p. 130, *apud* REZENDE, 2004, p. 31)

O autor apresenta como características básicas dos ativos o controle e a geração de benefícios futuros. Diante disso, o CPC 00 – Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação do Relatório Contábil-Financeiro (2011, p. 23, *grifo nosso*), numa visão mais pragmática, conceitua o ativo como “um recurso **controlado** pela entidade como resultado de **eventos passados** e do qual se espera que fluam **futuros benefícios econômicos** para a entidade”. Neste caso, em relação ao que foi apresentado por Iudicibus et. al. (2010, *apud* REZENDE, 2004), acrescenta-se que o ativo resulta de eventos passados, a exemplo de compras e doações ou de desenvolvimento próprio.

Nas competições de carácter profissional, os direitos sobre um conjunto de jogadores constitui, sem sombra de dúvidas, o principal recurso para a realização de eventos desportivos, pois parece evidente que os atletas são elementos imprescindíveis à obtenção de receitas, existindo uma forte correlação entre o valor desportivo da equipa e o valor económico do espectáculo oferecido. Assim sendo, o direito de inscrição desportiva nasce da celebração de um contrato de trabalho [...] entre um clube de futebol e determinado jogador, sendo que o destacado papel desempenhado por estes direitos justifica a possibilidade de serem considerados como activos no Balanço das organizações detentoras, à luz das normas contabilísticas vigentes. (CUNHA, 2009)

Os jogadores colocam a disposição (controle) da entidade desportiva a sua capacidade técnica em praticar futebol por meio dos contratos (eventos passados). Isto é, a celebração do

contrato indica que o indivíduo se dispõe a representar esportivamente uma agremiação utilizando a sua capacidade técnica em jogar futebol. Consequentemente, o clube espera que a utilização dessa capacidade técnica dos atletas gere benefícios econômicos futuros por meio do seu desempenho desportivo e/ou fama, incrementando receitas com a venda de direitos econômicos e de camisas, a arrecadação de bilheteria, contratos de patrocínio, prêmios por conquista e participação em campeonatos, etc. Essas inferências são também destacadas, discutidas e consubstanciadas por Rezende (2004), Cruz, Santos e Azevedo (2010) e Cunha (2009).

Portanto, não é o jogador que é registrado no patrimônio dos clubes, mas a sua capacidade técnica/esportiva, o seu “talento” em praticar futebol. Afirmam Cruz, Santos e Azevedo (2011) que o ativo se refere ao direito subjacente a utilização do jogador pelo clube, que lhe permite usufruir, em benefício próprio, das competências dos atletas. O atleta em si não está vinculado a entidade de maneira a caracterizar-se como ativo, visto que, como lecionam Rezende (2004) e Galvão e Miranda (2016), os contratos entre jogadores e clubes podem ser rompidos, indicando que a organização não possui total controle sobre o indivíduo. O clube tem a sua disposição o “talento” do jogador, que é assegurado por meio dos contratos.

O ativo resultante dos direitos sobre jogadores é classificado como intangível. Hendriksen e Van Breda (2007, *apud* MULLER; FLACH, 2014, p. 3) afirmam que os ativos intangíveis “são bens incorpóreos, mais reconhecidos como direitos e serviços, que podem gerar benefícios econômicos futuros prováveis, obtidos ou controlados por dada entidade em consequência de transações ou eventos passados”. Ou seja, neste caso, acrescenta-se ao conceito inicial de ativo o caráter de incorpóreo, característica fundamental de direitos ou serviços à disposição da entidade.

De maneira mais pragmática, os ativos intangíveis são conceituados como ativos não monetários identificáveis sem substância física. O caráter não monetário diz respeito a caracterização do ativo em não representar uma quantia fixa ou determinável de dinheiro ou de direitos a serem recebidos em dinheiro. Além disso, o ativo é identificado, para fins de intangíveis, quando é separável da entidade para possíveis transações. Por fim, a ausência de substância física resulta da característica do intangível de ser resultado de direitos contratuais ou outros direitos legais. (CPC 04, 2010)

Portanto, a capacidade técnica dos jogadores representa um ativo intangível porque é posta à disposição dos clubes por meio dos contratos desportivos (sem substância física), é separável da entidade para transações como venda e empréstimo (identificável) e representa, essencialmente, um serviço a ser prestado pelo atleta (não monetário). A capacidade esportiva

de um indivíduo é uma característica técnica humana, ativo incorpóreo que fica à disposição de uma entidade desportiva por meio de contratos.

A mensuração inicial dos direitos sobre jogadores é realizada através do custo histórico, compreendendo os gastos realizados para efetuar a contratação do atleta, seja de maneira definitiva (compra) ou temporária (empréstimo). Mesmo em casos cuja a contratação é denominada “a custo zero”, há uma série de gastos que são incorridos para a assinatura do contrato e, portanto, são incorporados ao ativo intangível. Quanto aos jogadores que estão sendo formados nas categorias de base, os custos referentes à formação são também acumulados, contudo em subgrupo diferente dos atletas profissionais. (CRUZ; SANTOS; AZEVEDO, 2011; CUNHA, 2009)

A partir disso, surge a necessidade de utilização de procedimentos específicos que mantenham a fidedignidade dos registros contábeis dos direitos sobre atletas. O Quadro 3 elenca tais procedimentos.

Quadro 3 - Procedimentos contábeis aplicáveis aos direitos sobre atletas

PROCEDIMENTO	DESCRIÇÃO
Amortização e vida útil	O período em que o direito sobre o atleta deve ser amortizado corresponde ao número de anos pelo qual o jogador estará vinculado ao clube e a sua vida útil representa o período do qual se espera obter benefícios futuros com a sua utilização. Em geral, o método mais adotado é o de quotas constantes em função da fluência do contrato.
Perdas por imparidade	Em algumas situações, ocorre a diminuição dos valores dos ativos em virtude de perdas extraordinárias não previstas nas estimativas contidas na depreciação e amortização periódicas. No âmbito dos direitos sobre atletas, várias causas possibilitam essas perdas, como o insatisfatório desempenho esportivo e lesões graves. Tais perdas devem ser registradas, de modo a manter os registros contábeis fidedignos.

Fonte: CUNHA, 2009 – organização própria (2017)

No Brasil, a norma que trata especificamente sobre os aspectos contábeis das entidades desportivas é a Resolução do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) nº 1.429/2013, que aprova a Interpretação Técnica Geral (ITG) 2003 – Entidade Desportiva Profissional. A norma teve o intuito de padronizar os procedimentos contábeis adotados pelos clubes de futebol brasileiros em virtude das divergências de critérios adotados em cada uma dessas entidades na elaboração de suas demonstrações contábeis. Assim, diante da discutida relevância do ativo

intangível para as entidades desportivas, em especial os clubes de futebol, a norma faz o seguinte destaque:

4. Compõe o ativo intangível da entidade desportiva entre outros:

- (a) os valores gastos diretamente relacionados com a formação, aquisição e renovação de contratos com atletas, inclusive luvas, valor da cláusula compensatória e comissões, desde que sejam esperados benefícios econômicos atribuíveis a este ativo e os custos correspondentes possam ser mensurados com confiabilidade;
- (b) os valores relativos aos direitos de imagem. (ITG 2003)

Ou seja, tem-se como dois elementos específicos do ativo intangível dos clubes de futebol os contratos com atletas e os direitos de imagem, que representam, basicamente, direitos esportivos, financeiros e de exploração comercial e publicitária da entidade desportiva sobre os atletas. Os contratos com atletas englobam a formação e compra de direitos econômicos e federativos, enquanto que os direitos de imagem representam os contratos para a exploração do nome, apelido desportivo, voz e imagem dos atletas. Essa capacidade técnica, como dispõe o normativo, é mensurada para fins de registros contábeis através dos valores gastos pelo clube para tê-lo a sua disposição.

Além dos aspectos relativos aos direitos sobre atletas, a ITG 2003 traz uma série de orientações para registros e procedimentos contábeis a serem adotados no âmbito das atividades operacionais de um clube de futebol. O Quadro 4, portanto, faz um resumo dessas orientações.

Quadro 4 – Orientações da ITG 2003

(continua)

TEMA	ORIENTAÇÃO
ATLETAS DAS CATEGORIAS DE BASE	Os custos com a formação de atletas das categorias de base devem ser alocados numa conta de ativo intangível denominada “atletas em formação” O saldo desta rubrica terá o seu saldo transferido para a conta “atletas formados”, também de ativo intangível, em razão da assinatura do contrato profissional dos jovens atletas. A formação de atletas deve ter o controle de composição de custos feito, minimamente, em base mensal. Os custos devem ser organizados por tipo (alimentação, transporte, educação, vestuário, comissão técnica, etc.) e por categoria (infantil, juvenil e júnior).
CESSÃO TEMPORÁRIA DE ATLETAS	A utilização de atletas mediante cessão temporária (empréstimo) deve ter os seus gastos registrados no resultado de período pela entidade responsável pelo desembolso. Na entidade cedente, há o registro como receita, quando aplicável.
CONTRATOS DE JOGADORES	Os direitos contratuais sobre os atletas devem ser amortizados conforme o prazo contratual.

(conclusão)

TEMA	ORIENTAÇÃO
NEGOCIAÇÃO DE ATLETAS	A liberação de atletas através de cláusula indenizatória e/ou compensatória (multa rescisória) ou por cessão definitiva (venda) de direitos profissionais deve ser registrada como receita do período. No caso da venda de atletas, os custos ainda não amortizados dos atletas negociados devem ser levados ao resultado do exercício.
RECEITAS	A arrecadação proveniente de bilheteria (parte destinada a entidade desportiva), de direitos de transmissão de jogos e de imagem, de patrocínios, de publicidade, de luvas e outras semelhantes serão registradas como receitas, observado o princípio da competência. Caso sejam recebidas antecipadamente, são classificadas como passivo.
VALOR CONTÁBIL DOS CONTRATOS COM ATLETAS	Mínimamente uma vez por ano e de preferência no fim do exercício social, os valores líquidos contábeis dos direitos profissionais dos jogadores devem ter sua possibilidade de recuperação econômico-financeira avaliada. Caso a recuperação, seja ela total ou parcial, não se realize, a perda de valor não recuperável, suportada por documentação própria, deve ser reconhecida no resultado do exercício

Fonte: ITG 2003 – organização própria (2017)

As informações descritas nesse tópico são relevantes para que se conheça o tratamento contábil adotados para os elementos singulares da atividade do futebol, bases dos relatórios contábeis aqui analisados.

2.3.6.2 Contabilidade gerencial

A Contabilidade gerencial é a parte da Contabilidade que se especifica para atender os usuários internos de uma organização. O *Institute of Management Accounting* (1981, apud ATKINSON et. al., 2011, p. 67) a conceitua como “o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras usadas pela administração para planejar, avaliar e controlar dentro de uma empresa e assegurar o uso apropriado e responsável de seus recursos”. Portanto, as informações, nessa fase da Contabilidade, são exclusivamente voltadas para a gestão de uma entidade, visando subsidiá-la no desempenho de suas atividades e, conseqüentemente, nas diversas decisões a serem tomadas.

O produto da Contabilidade gerencial é a informação contábil gerencial. Segundo Atkinson et. al. (2011, p. 36), “a informação contábil gerencial são dados financeiros e operacionais sobre atividades, processo, unidades operacionais, produtos, serviços e clientes de uma organização”. Embora o conceito do *Institute of Management Accounting* destaque apenas

seu caráter financeiro, as informações prestadas pela Contabilidade gerencial, mais recentemente, também abarcam aspectos operacionais das entidades.

Tradicionalmente, a informação contábil gerencial tem sido financeira, isto é, é dominada em uma moeda como dólar ou euro. Entretanto, recentemente, a informação contábil gerencial expandiu-se para envolver a informação operacional ou física (não financeira), como qualidade e tempos de processo, bem como uma informação mais subjetiva, como mensuração de satisfação do cliente, capacidade do funcionário e desempenho de novos produtos. (ATKINSON et. al., 2011, p. 36)

Essa ampliação na abrangência das informações contábeis gerenciais a atribuíram um maior valor, implicando no crescimento da sua relevância e utilidade no processo decisório. Dessa maneira, Atkinson et. al. (2015, p. 2) afirmam que a “Contabilidade gerencial é o processo de fornecer a gerentes e funcionários de uma organização informações relevantes, financeiras e não financeiras, para a tomada de decisões, alocação de recursos, monitoramento, avaliação e recompensa por desempenho”. Logo, a Contabilidade gerencial subsidia gestores por meio do fornecimento de informações, financeiras e não financeiras, pertinentes ao processo decisório resultante do desempenho das funções e atividades vinculadas ao gerenciamento de uma organização.

A Contabilidade gerencial também pode ser vista como um elo de comunicação vital e bidirecional entre aqueles que compõe a entidade. É bidirecional porque ao mesmo tempo que difunde as metas e objetivos organizacionais também é o canal pelo qual são geradas informações sobre o rendimento da produção e desempenho da entidade. Também é vital por ser uma gama de procedimentos utilizados pelos gestores para manter ou alterar as suas atividades, revelando-se um importante instrumento de profissionalização da entidade. (JOHNSON; KAPLAN, 1996, *apud* TEIXEIRA et. al., 2009)

Dessa forma, a essência da Contabilidade gerencial em atender as necessidades informacionais internas de uma entidade gera uma série de características resultantes do seu funcionamento. O Quadro 5 delimita e explica sobre tais inerências.

Quadro 5 – Características da Contabilidade gerencial

TEMA	DESCRIÇÃO
ÊNFASE NO FUTURO	Dada a relevância do planejamento para o gestor, a Contabilidade gerencial possui enfática orientação para o futuro. As sínteses de transações são úteis, até certo ponto, para o planejamento, pois o futuro não é simplesmente um espelho do passado. Mudanças ocorrem constantemente em condições econômicas, necessidades e desejos dos clientes, condições de competição, etc. Portanto, o planejamento do gestor deve ter também como embasamento as estimativas do que poderá ocorrer.
RELEVÂNCIA DOS DADOS	Para fins internos, os gestores necessitam receber informações relevantes, mesmo que, naquele momento, elas não sejam totalmente objetivas e verificáveis. É claro que, embora isso, as informações prestadas nunca poderão deixar de ser confiáveis, o que induziria ao erro do gestor. A Contabilidade gerencial, neste aspecto, deve ser flexível o suficiente para fornecer quaisquer dados, dentro da sua limitação, que sejam relevantes a uma determinada tomada de decisão.
MENOS ÊNFASE NA PRECISÃO	A maioria dos gestores preferem receber uma boa estimativa imediatamente a esperar uma informação mais precisa. O fato está ligado a tempestividade das informações, justamente pela ênfase do gestor em relação ao futuro da organização. Por isso, a Contabilidade gerencial dá menos ênfase a precisão do que a Contabilidade financeira.
SEGMENTOS DE UMA ORGANIZAÇÃO	A Contabilidade gerencial dá maior ênfase às partes, ou segmentos, de uma empresa, compreendidos como linhas de produtos, territórios de vendas, divisões, departamentos ou qualquer outra categorização das atividades da entidade que seja útil à gestão.
PRINCÍPIOS CONTÁBEIS ACEITOS	Os relatórios contábeis destinados ao público externo obedecem uma série de critérios, que ampliam a comparabilidade e ajudam a reduzir a possibilidade de fraude ou distorção. No âmbito interno, a Contabilidade gerencial não é cerceada pelos princípios contábeis. Os administradores fixam suas regras a respeito do conteúdo e da forma dos relatórios internos. A grande restrição está no custo benefício da informação prestada. Contudo, é importante destacar que os relatórios contábeis produzidos sob a regência de normas também são de grande valia para os gestores das entidades.

Fonte: ATKINSON et. al., 2011; GARRISSON; NOREEN; BREWER, 2007 – organização própria (2017)

Portanto, a Contabilidade gerencial desenvolve-se por meio da necessidade do gestor e das características inerentes ao processo de gestão, tendo como grande responsabilidade o fornecimento informações relevantes para aporte das decisões dos gestores de uma entidade. Dessa forma, resume Iudicibus (1998, p. 21):

A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços, etc, colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório. (IUDICIBUS, 1998, p. 21)

A falta fixação de padrões e normas atribui a Contabilidade gerencial uma maior liberdade de como prestar as suas informações, seja num maior nível de detalhe ou, como cita o autor, numa forma de apresentação diferenciada. Nesse contexto, estes relatórios contábeis personalizados são construídos a partir das necessidades informacionais específicas e preferências de cada gestor no desenvolvimento das suas funções e responsabilidades.

Os contadores gerenciais elaboram uma série de relatórios. Alguns deles dão ênfase ao desempenho de administradores ou unidades de negócio – comparando resultados efetivos a planos e padrões. Alguns outros relatórios fornecem informações oportunas e frequentes a respeito de indicadores fundamentais como número de pedidos recebidos, número de pedidos a atender, a utilização de capacidade produtiva e vendas. Outros relatórios analíticos são preparados na medida da necessidade e com o fim de estudar problemas específicos, tal como uma queda da rentabilidade de uma linha de produtos. Outros, ainda, analisam o andamento de uma situação ou oportunidade de negócio. (GARRISSON; NOREEN; BREWER, 2007, p. 4)

Nesse sentido, a Contabilidade gerencial visa prestar informações sobre o desempenho das tarefas executadas na organização, dos gerentes e de unidades produtivas, os custos para se produzir produtos bem como de sua performance perante os consumidores, as condições de mercado, o comportamento de clientes, a situação econômico-financeira da entidade, entre outras. Tais informações são úteis para que os gestores definam políticas e estratégias, controlem a execuções de orçamentos, decidam sobre a necessidade de redução de custos, saibam sobre a rentabilidade da empresa e dos seus produtos, conheçam a capacidade de pagamento, o nível de endividamento e o resultado de suas ações passadas, etc.

2.3.6.2.1 Ferramentas da Contabilidade gerencial

A Contabilidade gerencial desenvolve-se com a utilização de ferramentas que a auxiliam no desenvolvimento de informações pertinentes aos gestores das entidades. Sieger e Sorensen (1999, *apud* GONZAGA, 2010) afirmam que, ao longo dos anos, as mudanças ocorridas na Contabilidade gerencial decorreram do seu processo evolutivo, fazendo-a, além de um setor de apoio, ser também considerada uma área ativamente envolvida no processo decisório, assumindo, em alguns casos, papéis de liderança em função da relevância das informações produzidas. Esse cenário evolutivo fez com as ferramentas utilizadas fossem se ampliando em virtude das necessidades organizacionais. Nesse sentido, o *International Federation of Accountants* (IFAC) caracteriza quatro estágios evolutivos da Contabilidade gerencial:

Estágio 1: Período anterior a 1950, onde o principal foco da contabilidade gerencial foi à determinação do custo e o controle financeiro por meio de orçamento. Nesta fase, as principais ferramentas e metodologias utilizadas foram: orçamentos anuais, controle financeiro e operacional, custeio por absorção e custeio variável.

Estágio 2: Período por volta de 1965 onde, em virtude da crescente importância da oferta de tecnologias de informação, assistiu-se a uma ênfase na análise de tomada de decisão e contabilidade por responsabilidade. Destacam-se como ferramentas e metodologias: custeio padrão, custeio baseado em atividades (ABC), custeio RKW (*Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit*), descentralização da tomada de decisões.

Estágio 3: Por volta de 1985, fase em que a atenção voltou-se para a redução de desperdícios de recursos econômicos requeridos nos projetos e gerenciamento de custos, por meio da administração estratégica. Gestão baseada em valor, centros de responsabilidade, preço de transferência, custeio meta, método de custeio *kaisen* e custeio do ciclo de vida são algumas das atividades de ênfase.

Estágio 4: A partir de 1995 a criação de valor tornou-se a principal atração, por meio do uso de tecnologias que permitissem uma ligação entre clientes, acionistas e inovação organizacional. Planejamento estratégico, *balanced scorecard*, método de avaliação de desempenho, EVA (*Economic Value Added*) e MVA (*Market Value Added*) são as ferramentas que se destacam. (IFAC, 1998, *apud* TEIXEIRA et. al., 2009, p. 3-4, *grifo nosso*)

A evolução da Contabilidade gerencial ocorreu em meio as diversas necessidades dos gestores, consubstanciando o seu caráter adjutório. Isso fez com que ela se consolidasse como um importante instrumento de suporte a gestão das entidades.

O Quadro 6 caracteriza algumas das ferramentas anteriormente citadas.

Quadro 6 – Algumas ferramentas da Contabilidade gerencial

(continua)

FERRAMENTA	DESCRIÇÃO
Orçamento de capital	Documento administrativo que autoriza a aquisição de recursos que possuem vidas úteis de vários anos, como fabricas e equipamentos.
Descentralização das tomadas de decisões	Os gerentes da matriz delegam autoridade aos gerentes de divisão para tomarem decisões sem terem que pedir aprovação aos superiores hierárquicos. A responsabilidade descentralizada permite que gerentes locais tomem decisões rápidas, baseando-se no livre acesso a certas informações de seus superiores sobre oportunidades e ameaças locais.
Custeio baseado em atividades (ABC)	Procedimento que mede os custos dos objetos, como produtos, serviços e clientes. O custeio baseado em atividades (ABC) atribui primeiro os custos dos recursos às atividades executadas pela empresa. A seguir, esses custos são atribuídos aos produtos, serviços, clientes que se beneficiaram dessas atividades ou criaram sua demanda. O método evita alocações arbitrárias e distorções subsequentes.

(conclusão)

FERRAMENTA	DESCRIÇÃO
Gestão baseada em atividades (ABM)	Procedimento administrativo que usa informação fornecida por uma análise dos custos baseados em atividades para melhorar a lucratividade da empresa. A gestão baseada em atividades inclui a execução mais eficiente das atividades, eliminando a necessidade de executar certas atividades que não adicionam nenhum valor para os clientes, melhorando o projeto dos produtos e desenvolvendo melhores relações com clientes e fornecedores.
<i>Balanced scorecard</i>	Sistema de gerenciamento e de avaliação que vê o desempenho de uma unidade de negócio sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, do processo empresarial interno e de aprendizagem e crescimento.

Fonte: ATKINSON et. al. (2011) – organização própria (2017)

Nesse contexto, é importante salientar que esse processo evolutivo não caracteriza a obsolescência de recursos utilizados em estágios anteriores, mas, essencialmente, a agregação de mais ferramentas de auxílio às atividades desenvolvidas pela Contabilidade gerencial em virtude das novas demandas empresariais. Por isso, inclusive, alguns autores como Chenhall; Langfield-Smith, 1998; Sulaiman et al., 2004; Ferreira; Otley, 2006; Soutes; Guerreiro, 2007; Teixeira et al., 2009, todos citados por Gonzaga (2010), categorizam as ferramentas da Contabilidade gerencial em abordagens modernas e tradicionais, seguindo a mesma linha cronológica do IFAC. O maior número recursos potenciais a serem utilizados pela Contabilidade gerencial proporciona uma maior abrangência dos aspectos abarcados pelas informações contábeis gerenciais, atribuindo a elas grande valor no processo decisório dos gestores. Isto é, incorporam-se recursos que expandem a atuação da Contabilidade gerencial nas entidades.

Esta abrangência de ferramentas, como foi exemplificado, permite que as informações contábeis gerenciais, além dos próprios conhecimentos oriundos da Ciência Contábil, sejam também construídas por meio de conhecimentos de outras áreas. “A Contabilidade Gerencial também se vale, em suas aplicações, de outros campos de conhecimento não circunscritos à contabilidade. Atinge e aproveita conceitos de administração da produção, da estrutura organizacional, bem como da administração financeira [...]” (IUDICIBUS, 1998, p. 21). Um desses conhecimentos oriundos da administração financeira potenciais de serem utilizados como recursos para o desenvolvimento das atividades da Contabilidade gerencial consiste na análise econômico-financeira de demonstrações contábeis.

A análise econômico-financeira, que permite a identificação dos efeitos que um determinado contexto e as ações da gestão provocaram no patrimônio da entidade, é um importante recurso para que a Contabilidade gerencial atue no sentido de prover os usuários

internos com informações oriundas do desempenho passado da organização. Tais informações são úteis para que o gestor receba um *feedback* sobre o resultado das ações diante de determinadas circunstâncias e, a partir disso, fundamente a manutenção ou o desenvolvimento de condutas a serem seguidas pela entidade. Dada a relevância para esta pesquisa, o assunto será melhor detalhado no tópico 2.3.7.

2.3.6.2.2 Contabilidade gerencial versus Contabilidade financeira

As diferenças entre a Contabilidade financeira e a Contabilidade gerencial surgem, basicamente, em razão dos usuários a quem se destinam. A Contabilidade financeira é conceituada por Atkinson et. al. (2011, p. 37) como o “processo de elaboração de demonstrativos financeiros para o público externo: pessoal externo à organização, como acionistas, credores e autoridades governamentais”. Como reflete informações históricas de uma entidade para uma grande gama de distintos usuários, a Contabilidade financeira necessita de normas para que se estabeleça um padrão de informações a serem prestadas, facilitando o entendimento dos usuários externos além de criar um padrão comparativo entre as diversas organizações. As informações sobre as entidades são obtidas por meio das demonstrações contábeis.

Em seu turno, a Contabilidade gerencial atende às necessidades informacionais dos gerentes da organização. Assim, definem Atkinson et. al. (2011, p. 36) que a Contabilidade gerencial é o “processo de produzir informação operacional e financeira para administradores e funcionários”. Neste caso, as informações são utilizadas internamente com a finalidade de auxiliar o gerenciamento da entidade.

Em virtude dessa diferença fundamental de usuários, a contabilidade financeira enfatiza as consequências de atividades passadas, a objetividade, a verificabilidade, a precisão e o desempenho em toda a empresa, enquanto a contabilidade gerencial enfatiza as decisões que afetam o futuro, a relevância, o fazer das coisas em tempo hábil e o desempenho no nível do *segmento*. (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013, p. 2, *grifo do autor*)

A Contabilidade financeira reflete um desempenho passado de uma entidade através do qual os usuários externos identificam o potencial da empresa analisada para, por exemplo, identificarem a viabilidade de um investimento. Por isso, tais informações devem ser precisas, verificáveis e objetivas, abrangendo a empresa como um todo. Já a Contabilidade gerencial, por ter como foco o auxílio à gestão, enfatiza as informações que afetarão o futuro da entidade.

O Quadro 7 traz os principais atributos da Contabilidade financeira e da Contabilidade gerencial, diferenciando-as.

Quadro 7 – Atributos da Contabilidade financeira e da Contabilidade gerencial

CONTABILIDADE FINANCEIRA	CONTABILIDADE GERENCIAL
É retrospectiva ao relatar e resumir em termos financeiros os resultados de decisões e transações anteriores.	É retrospectiva ao fornecer <i>feedback</i> sobre operações anteriores e também prospectiva, ao incorporar previsões e estimativas sobre eventos futuros. Para o relatório retrospectivo e o planejamento prospectivo, a contabilidade gerencial utiliza medidas financeiras e não financeiras.
É principalmente orientada aos <i>stakeholders</i> externos, como investidores, financiadores, reguladores e autoridades de impostos.	Está orientada para atender às necessidades de tomada de decisão de funcionários e gerentes das organizações. Idealmente, um bom sistema de contabilidade gerencial pode tornar-se uma fonte de vantagem competitiva da empresa.
Dever ser consistente com as normas formuladas por emissores de padrões, como o <i>Financial Accounting Standards Board</i> (FASB) nos Estados Unidos e o <i>International Accounting Standards Board</i> (IASB), no restante do mundo e autoridades reguladoras de países, como o <i>U.S. Securities and Exchange Commission</i> (SEC). Esses órgãos fixadores de padrões e autoridades reguladoras especificam o conteúdo dos relatórios, as normas sobre como o conteúdo é desenvolvido e como esse conteúdo será apresentado.	Não tem formas ou normas prescritivas sobre seu conteúdo, como o conteúdo deve ser desenvolvido e como o conteúdo deve ser apresentado. Todos esses obtêm julgamentos e decisões dos gerentes sobre o que melhor atende suas necessidades por informação acionável e é definido totalmente pelas necessidades de os gerentes usarem a informação. Nenhum órgão de padronização ou regulador influencia especificamente o projeto da informação contábil gerencial e dos sistemas.

Fonte: ATKINSON et. al. (2015, p. 2) – organização própria (2017)

A existência dessas peculiaridades proporciona que todas as informações prestadas pela Contabilidade, seja ela na sua fase gerencial ou financeira, possuam o objetivo de suprir as necessidades de cada grupo de usuários.

2.3.7 A importância da Contabilidade gerencial para os clubes de futebol, mediante a utilização de ferramentas de análise econômico-financeira, para fins de análise do impacto econômico-financeiro decorrente do rebaixamento em competições nacionais

Face ao que foi fundamentado em todo o tópico 2.3.6.2, a Contabilidade gerencial apresenta-se como um importante recurso para prestação de informações relevantes aos gestores das entidades. Essas informações, conforme doutrina Iudicibus (1998), IFAC (1998, *apud* TEIXEIRA et. al., 2009) e todos os autores citados na obra de Gonzaga (2010), constroem-se por meio da utilização de diversas ferramentas, oriundas ou não da Ciência Contábil. O fato expandiu o grau de abrangência da Contabilidade gerencial no ambiente interno das organizações, atribuindo a sua efetiva atuação uma maior importância e valor no

auxílio as diversas atividades exercidas pelos gestores. Logo, as informações contábeis gerenciais possuem a proficiência de influenciar na melhoria do processo decisório e, portanto, no aperfeiçoamento de processos e resultados das entidades.

Diante de tais fundamentações, tendo em vista o contexto desta pesquisa e, conseqüentemente, as necessidades da gestão esportiva destacadas no tópico 2.3.4, a Contabilidade gerencial representa uma importante ferramenta informacional adjutória à disposição dos gestores dos clubes futebol. As necessidades de informações gerenciais para os gestores esportivos, como foi também foi exposto no referido tópico, surgem em virtude da exigência, imposta pela dinâmica do futebol moderno, da conjugação entre desempenhos técnico e econômico-financeiro da entidade desportiva.

Nesse sentido, levando em consideração as delimitações e recortes deste estudo, o presente tópico objetiva descrever e consubstanciar, de maneira mais enfática, a importância da Contabilidade gerencial aplicada aos clubes de futebol, especificando-se na sua atuação suportada por ferramentas de análise econômico-financeira, recurso oriundo da administração financeira. Assim, este tópico também discorre sobre os roteiros necessários para que a Contabilidade gerencial, munida de tais ferramentas, analise o impacto econômico-financeiro decorrente do rebaixamento em competições nacionais

2.3.7.1 Importância da Contabilidade gerencial para os clubes de futebol

A importância da Contabilidade gerencial para os clubes de futebol situa-se no processo de racionalização das decisões tomadas pelos gestores esportivos, como infere-se a partir dos pensamentos de Rezende (2004), Pereira et. al. (2004) e Silva, Teixeira e Niyama (2009), citados anteriormente. A Contabilidade gerencial “está voltada para a administração das empresas e objetiva gerar informações úteis ao processo de gestão empresarial” (BRUNI, 2006, p. 18, *apud* MENEGAZZO; TRENTIN, 2011, p. 38). Dessa forma, no âmbito dos clubes de futebol, os gestores esportivos necessitam de ferramentas informacionais auxiliares ao processo de gestão, como a Contabilidade gerencial, com o intuito de melhor conhecerem a entidade desportiva sob o ponto de vista empresarial e, a partir disso, buscarem soluções e alternativas para obtenção de recursos financeiros para se atingir os objetivos futebolísticos dos clubes. O intuito é conciliar os desempenhos esportivo e econômico-financeiro da entidade desportiva, tornando-a rentável no futebol-negócio em consonância com a obtenção de conquistas no esporte.

Nesse contexto, as grandes necessidades informacionais dos gestores esportivos residem em torno dos jogadores de futebol. Os atletas “são considerados os *workforce*” (REZENDE; DALMÁCIO; SALGAGO, 2010, p. 41, *grifo do autor*) dessas entidades, já que é a partir deles que os clubes desempenham suas atividades futebolísticas. Assim, em meio a valorização financeira dos atletas, os clubes fazem grandes investimentos na formação e compra de direitos sobre a capacidade esportiva dos atletas. “Tradicionalmente, os ativos intangíveis têm sido relacionados à criação de valor e crescimento organizacional” (AMARAL et. al., 2014, *apud* GALVÃO; MIRANDA, 2016, p. 115). No caso dos clubes de futebol, a criação de valor por seus ativos intangíveis específicos fica bem notória em virtude de grande parte das receitas dos clubes derivarem, de maneira direta ou indireta, dos seus atletas, como o *merchandising*, os patrocínios e a bilheteria. Adiciona-se também, em relação ao crescimento organizacional, a grande influência nos resultados obtidos dentro de campo no desenvolvimento do clube no meio esportivo.

Como já foi discutido, a capacidade técnica dos jogadores fica à disposição dos clubes por meio dos contratos. Diante disso, Rezende (2004) explana sobre a existência de um processo de gestão de contratos nos clubes, fomentada pela necessidade de montagem de equipes a cada temporada. Os gestores executam a contratação, renovação e dispensa de atletas por meio do estabelecimento de políticas internas do clube, como a contratação de jogadores e técnicos de renome, a maior utilização de atletas das categorias de base e a composição de um maior ou menor número de atletas no elenco.

Nesse sentido, a adoção de tais políticas deve ser fundamentada por uma série de informações pertinentes ao processo decisório. Justifica Haussmann (2001, p. 18-19 *apud* MENEGAZZO; TRENTIN, 2011, p. 38) que “os administradores e dirigentes necessitam de informações de natureza econômica e financeira para executar seus trabalhos de forma eficiente e eficaz”. Nesse âmbito, considerando as decisões racionais, há a necessidade, por parte dos gestores, do conhecimento sobre situação econômico-financeira e patrimonial da entidade desportiva. Além disso, é essencial que os gestores esportivos sejam comunicados sobre aspectos relacionados à dinâmica do segmento de mercado no qual estão inseridas, visando a melhor exploração econômica do clube e de seus atletas. O objetivo é fundamentar, de maneira racional, as decisões relativas aos contratos com jogadores de futebol, pautando-se nas condições financeiras do clube em consonância com a montagem de equipes que alavanquem o sucesso esportivo da agremiação.

Face a isto, todas essas necessidades de informações estão no âmbito de proficiência da Contabilidade gerencial, como implicam as fundamentações de todo o tópico 2.3.6.2. Consustanciam Atkinson et. al. (2011, p. 37):

Medidas de condição econômica da empresa, como as de custos e lucratividade dos produtos, dos serviços, dos clientes e das atividades das empresas, estão disponíveis apenas nos sistemas de contabilidade gerencial. Além disso, a informação gerencial contábil mede o desempenho econômico de unidades operacionais descentralizadas, como as unidades de negócios, as divisões e os departamentos. [...] A informação gerencial contábil é, também, um dos meios primários pelo qual operadores/funcionários, gerentes intermediários, executivos recebem *feedback* sobre seus desempenhos, capacitando-os a aprenderem com o passado e melhorarem para o futuro (ATKINSON et. al., 2011, p. 37, *grifo do autor*)

Aplicada aos clubes de futebol, a Contabilidade gerencial tem a capacidade de prover os gestores esportivos com informações sobre os custos com atletas profissionais, com departamentos e com a formação de atletas, as previsões e acompanhamento de receitas e despesas, a posição de endividamento, o fluxo de caixa, a necessidade de financiamentos para manutenção das atividades do clube, a capacidade de pagamento, o resultado econômico-financeiro das estratégias empresariais adotadas, o resultado consolidado e individual das atividades econômicas exercidas, a viabilidade financeira para a formação de atletas, o grau de satisfação dos torcedores, entre outras.

As informações contábeis gerenciais são de grande utilidade para que o gestor esportivo busque, através das suas decisões, potencializar o desempenho econômico-financeiro do clube de futebol, visando atingir os objetivos da organização no esporte. Aduzem Atkinson et. al. (2011, p. 37) que “sistemas de contabilidade gerencial efetivos podem criar valor considerável, fornecendo informações a tempo e precisas sobre as atividades necessárias para o sucesso das organizações atuais”. Isto é, a atuação da Contabilidade gerencial potencializa a prestação de informações úteis aos gestores dos clubes de futebol, visando auxiliá-los nas suas tomadas de decisão. Por isso, ao considerar a inserção de uma gestão profissional em clubes de futebol, é necessário observar a utilidade da Contabilidade gerencial como forma de melhorar o processo decisório, face a grande gama de informações potenciais a serem prestadas.

Para fins dessa pesquisa, a atuação da Contabilidade gerencial se delimitará no estudo da situação econômico-financeira da entidade desportiva, a partir da utilização de ferramentas da análise econômico-financeira. Assim, ela é recortada tematicamente na análise do impacto econômico-financeiro decorrente do rebaixamento em competições nacionais, com vistas ao fornecimento de informações pertinentes ao processo decisório dos clubes de futebol.

2.3.7.2 A Contabilidade gerencial como recurso para a análise do impacto econômico-financeiro decorrente do rebaixamento em competições nacionais

Face ao conteúdo apresentado no tópico 2.3.4, caracterizou-se que os principais problemas da gestão esportiva, no âmbito do futebol moderno, decorrem do relacionamento dos desempenhos econômico-financeiro e técnico da entidade desportiva. Nessa perspectiva, como também foi aduzido, tem-se como um dos cenários esportivos que trazem destaque a esta relação o rebaixamento de um clube de futebol em competições nacionais. Esse cenário esportivo cria uma tendência de diminuição dos recursos auferidos pelos clubes para desenvolvimento das suas atividades, especialmente a montagem de equipes competitivas.

A Contabilidade gerencial, conforme Atkinson (2011), tem a proficiência em fornecer informações pertinentes aos gestores. Diante disso, a partir do pensamento de Pereira et. al (2004), infere-se que tal recurso informacional também é aplicável aos clubes de futebol, contexto desta pesquisa. Assim, em meio aos diversos artefatos e conhecimentos potenciais para suporte à atuação da Contabilidade gerencial nas entidades, se dispõe a análise econômico-financeira de demonstrações contábeis, oriunda da administração financeira, como recurso auxiliar à construção de informações contábeis gerenciais.

A análise econômico-financeira, conforme leciona Matarazzo (2010), produz informações sobre a situação econômico-financeira da entidade. Logo, levando em consideração a finalidade deste estudo, as informações sobre o impacto econômico-financeiro proporcionado pelo rebaixamento de um clube de futebol em competições nacionais estão no campo de atuação da Contabilidade gerencial. Com a utilização da análise econômico-financeira, a Contabilidade gerencial produz informações sobre a situação econômico-financeira da entidade desportiva nas diferentes divisões do campeonato nacional, evidenciando as variações ocorridas no seu patrimônio.

Nesse sentido, para critérios desta pesquisa, com a finalidade de auxiliar a Contabilidade gerencial no fornecimento de informações gerenciais para os gestores esportivos, a utilização da análise econômico-financeira, como evidencia a obra de Gitman (2004), demanda o conhecimento de dois elementos essenciais: demonstrações contábeis e técnicas de análise econômico-financeira. As demonstrações contábeis, que são a fonte primária de dados da técnica, consistem nos relatórios contábeis obrigatórios que, a partir da aplicação das ferramentas de análise econômico-financeira, têm seus dados interpretados. Logo, também é necessário o conhecimento do analista sobre as técnicas a serem empregadas nestas demonstrações. Dessa forma, tais itens serão abordados nos tópicos subsequentes.

2.3.7.2.1 Relatórios contábeis

Os relatórios contábeis, basicamente, consistem na exposição de informações prestadas pela Contabilidade. Conforme lecionam Iudicibus et. al. (2010), eles são produtos do desenvolvimento das atividades da Contabilidade numa entidade, resultado de acumulações, julgamentos e análises de registros e dados sistematicamente classificados. A sua finalidade é proporcionar à administração e aos demais interessados informações relevantes para o processo decisório.

Os relatórios contábeis são classificados em obrigatórios e não obrigatórios. Os primeiros, produzidos pela Contabilidade financeira, representam aqueles exigidos por lei e, portanto, caracterizados por uma série de normatizações específicas. Por sua vez, os relatórios não obrigatórios, de competência da Contabilidade gerencial, consistem nos demonstrativos produzidos internamente, com vistas a atender as peculiaridades dos usuários internos de uma entidade.

Os relatórios contábeis utilizados nesta pesquisa classificam-se como obrigatórios, também denominados de relatórios contábil-financeiros de propósito geral, demonstrações contábeis de propósito geral ou, simplesmente, demonstrações contábeis (DC).

As demonstrações contábeis são uma representação estruturada da posição patrimonial e financeira e do desempenho da entidade. O objetivo das demonstrações contábeis é o de proporcionar informação acerca da posição patrimonial e financeira, do desempenho e dos fluxos de caixa da entidade que seja útil a um grande número de usuários em suas avaliações e tomada de decisões econômicas. As demonstrações contábeis também objetivam apresentar os resultados da atuação da administração, em face de seus deveres e responsabilidades na gestão diligente dos recursos que lhe foram confiados (CPC 26, p. 5)

As DC trazem informações sobre uma determinada organização, contudo sem a finalidade específica de atender as necessidades singulares de cada um dos seus usuários potenciais. Por isso, elas têm a sua estrutura normatizada, a fim de se estabelecer padrões de divulgação entre as diversas entidades.

As principais DC são rapidamente caracterizadas pelo Quadro 8.

Quadro 8 – Demonstrações contábeis obrigatórias

DEMONSTRAÇÃO CONTÁBIL	DESCRIÇÃO
Balço Patrimonial	É a demonstração contábil que tem por finalidade apresentar a posição financeira e patrimonial da empresa em determinada data, representando, portanto, uma posição estática.
Demonstração do Resultado do Exercício	É a demonstração contábil que tem por objetivo evidenciar a situação econômica da entidade, a qual se traduz na apuração do lucro ou prejuízo líquido do exercício.
Demonstração do Resultado Abrangente	É a demonstração contábil que tem como objetivo apresentar todos os itens que aumentaram ou diminuíram o Patrimônio Líquido (exceto aqueles originários de transações com sócios na qualidade de proprietários), incluindo o resultado do período e os outros resultados abrangentes.
Demonstração dos Fluxos de Caixa	É a demonstração contábil que tem por objetivo evidenciar os fatos que modificaram o valor das disponibilidades em determinado período.
Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido	Evidencia a mutação a mutação do Patrimônio Líquido em termos globais (novas integralizações de capital, resultado do exercício, ajustes de exercícios anteriores, dividendos, ajustes de avaliação patrimonial, etc.) e em termos de mutações internas (incorporações de reservas ao capital, transferência de lucros acumulados para reservas e vice-versa, etc.).
Demonstração do Valor Adicionado	Tem por objetivo principal informar o valor da riqueza criada pela empresa e a forma de sua distribuição.

Fonte: IUDICIBUS et. al. (2013); FERRARI (2012) – organização própria (2017)

Nesse contexto, é importante destacar, mais profundamente, as duas demonstrações contábeis utilizadas nesta pesquisa: o Balço Patrimonial (BP) e a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).

O balanço apresenta a posição patrimonial e financeira de uma empresa em dado momento. A informação que esse demonstrativo fornece é totalmente estática e, muito provavelmente, sua estrutura se apresentará relativamente diferente algum tempo após seu encerramento. No entanto, pelas relevantes informações de tendências que podem ser extraídas de seus diversos grupos de contas, o balanço servirá como elemento de partida indispensável para o conhecimento da situação econômica e financeira da empresa (NETO, 2015, p. 63)

Em suma, o BP é o relatório contábil que apresenta, estaticamente, a situação econômica e financeira da entidade numa determinada data.

A importância do BP consiste na visão que ele proporciona às aplicações de recursos feitas pela entidade (ativo) e o quanto desses recursos são devidos à terceiros (passivo). Para a finalidade gerencial, a análise do BP, em conjunto com os outros relatórios contábeis, proporciona informações sobre as causas das variações do patrimônio da entidade e, como consequência, a verificação o grau de acerto das decisões passadas. Dessa forma, é possível estabelecer novas políticas para os negócios ou, caso a análise seja positiva, mantê-las. (IUDICIBUS et. al., 2010)

Por sua vez, a DRE tem a função de demonstrar, de maneira dedutiva, a formação do resultado de um período a partir do confronto entre as contas de resultado: receitas, despesas, ganhos e perdas. “A **Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)** deverá evidenciar a composição do resultado formado num determinado período de operações da entidade” (SILVA, 2012, p. 49, *grifo do autor*). Dessa forma, a DRE constitui-se num relatório sucinto das operações realizadas pela entidade num período de tempo, findando com a apuração do resultado líquido do período, denominado de lucro ou prejuízo. A partir disso, é possível analisar o desempenho da empresa e avaliar a eficiência dos gestores em obter resultados positivos. Além disso, a sua correta análise esclarece algumas das variações ocorridas no patrimônio líquido da entidade.

A Contabilidade, com os dois relatórios, o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício, um completando o outro, atinge a finalidade de mostrar a situação econômica, patrimonial e financeira da entidade. Com os dois relatórios, é possível obter informações, fazer análises, estimar variações, tirar conclusões de ordem patrimonial e econômico-financeira, traçar novos rumos para futuras transações. (IUDICIBUS et. al., 2010)

No contexto desta pesquisa, a escolha desses relatórios ocorreu em virtude de todas as fundamentações expostas acima. Conforme dito, os dois relatórios contábeis, analisados em conjunto, tem o potencial de gerar informações sobre a situação econômico-financeira de uma entidade, explicitando as variações ocorridas no seu patrimônio e, conseqüentemente, em seus desempenhos econômico e financeiro. A partir disso, pode-se avaliar as medidas tomadas pelos gestores e o grau de acerto delas. Portanto, o BP e a DRE são importantes insumos para a análise do impacto econômico-financeiro decorrente de um rebaixamento em competições nacionais porque evidenciam, por meio de suas análises, aspectos vitais no estudo das variações ocorridas na situação econômica e financeira de um clube de futebol em virtude da disputa em diferentes divisões, essência desta pesquisa.

Uma das formas de se gerar informações a partir do BP e da DRE é por meio da análise econômico-financeira, que, como recorte temático deste estudo, será melhor detalhada na seção subsequente.

2.3.7.2.2 Análise econômico-financeira de demonstrações contábeis

Basicamente, a análise econômico-financeira (análise de demonstrações contábeis ou análise de balanços) visa traduzir, através de indicadores e demais interpretações, os dados constantes das demonstrações contábeis. Franco (1989, *apud* LUCENTE; BRESSAN, 2015, p.

187) afirma que “a Análise de Balanços é um processo de decomposição de um todo, que são as Demonstrações Contábeis, em partes menores para o entendimento do todo ou identificação de suas características positivas ou negativas”. Tal decomposição é feita a partir da aplicação e análise de indicadores, que são calculados a partir de relações matemáticas entre as diversas rubricas, reclassificadas ou não, das demonstrações contábeis, com a finalidade de evidenciar a situação da empresa de acordo com perspectivas econômicas, financeiras e patrimoniais. Assim, conceitua Silva (2012, p. 4):

A Análise de Demonstrações Contábeis é uma técnica que consiste na coleta de dados constantes nas respectivas demonstrações, com vistas à apuração de indicadores que permitem avaliar a capacidade de solvência (situação financeira), conhecer a estrutura patrimonial (situação patrimonial) e descobrir o potencial da entidade em gerar bons resultados (situação econômica). (SILVA, 2012, p. 4)

A partir da interpretação dos indicadores econômico-financeiros extraídos dos relatórios contábeis, o analista é capaz de obter uma série de conclusões sobre a situação da empresa, como a capacidade de pagamento, o nível de endividamento, a rentabilidade, a eficiência na utilização de recursos bem como de suas causas, evoluções e perspectivas. Além disso, também é possível avaliar as ações implementadas pelos gestores durante um determinado período e o reflexo delas na situação econômico-financeira da entidade. Resume Neto (2015, p. 46) que a Análise de Balanços informa “a posição econômico-financeira atual, as causas que determinaram a evolução apresentada e as tendências futuras”. Portanto, adicionalmente, por meio da situação atual e das modificações apresentadas em períodos anteriores, ainda é possível traçar, dentro dos limites da técnica, prováveis rumos pelos quais uma entidade possa estar caminhando. Logo, é possível obter informações através das posições passada, presente e projetada de uma organização.

É importante compreender que a análise econômico-financeira não se resume apenas na aplicação pragmática dos indicadores. Seu êxito está também relacionado com a sensibilidade e experiência do analista bem como da utilização de outras fontes de informação sobre uma determinada entidade e seu segmento de mercado. Nesse contexto, Iudicibus (2009, p. 5) afirma que a Análise de Balanços é “a arte de extrair relações úteis, para o objetivo econômico que tivermos em mente, dos relatórios contábeis tradicionais e de suas extensões e detalhamentos, se for o caso”. No entendimento do autor, a caracterização da ferramenta como arte decorre das múltiplas capacidades de interpretação que podem surgir a partir dos mesmos dados contábeis, já que a análise econômico-financeira não possui metodologia comprovada para interpretação dos seus indicadores de modo a obter sempre um diagnóstico preciso. Isto é, mesmo com a

aplicação de um similar conjunto de indicadores, é possível que os analistas cheguem a conclusões distintas.

A maneira com que os indicadores de análise são utilizados é particular de quem faz a análise, sobressaindo-se, além do conhecimento técnico, a experiência e a própria intuição do analista. Dois analistas podem chegar a conclusões diferentes sobre uma empresa, mesmo tendo eles trabalhado com as mesmas informações e utilizado iguais técnicas de análise. As conclusões de diferentes analistas, por outro lado, poderão estar bem próximas, conforme demonstrem mais nível de experiência. No entanto, dificilmente apresentarão conclusões exatamente iguais (NETO, 2015, p. 47)

Por isso, os analistas não se limitam apenas às informações dos relatórios contábeis, com o intuito de melhor fundamentar as suas interpretações. A este respeito, comenta Neto (2015, p. 50):

Uma preocupação essencial do analista deve ser a de conhecer mais detalhadamente a empresa e seu mercado de atuação, de maneira a melhor avaliar as decisões financeiras (investimento e financiamento) tomadas. [...] No estudo do setor de atividade da empresa encontra-se inserida, devem ser avaliados os potenciais atual e futuro do mercado consumidor, o nível e o tamanho da concorrência, a dependência tecnológica, os fornecedores, a política de preços adotadas para o setor, etc. (NETO, 2015, p. 50)

O resultado numérico de um determinado indicador de duas empresas distintas pode ser o mesmo, contudo as interpretações variam de acordo com as peculiaridades de cada organização, de seu segmento de mercado, do contexto econômico vivenciado, etc. A análise econômico-financeira, portanto, não consiste apenas no simples cálculo de indicadores, mas da interpretação de todo o contexto aonde está inserida uma entidade, utilizando-se também de medidas comparativas entre períodos da própria entidade e de organizações do mesmo segmento.

Nesse sentido, a ferramenta propicia que sejam extraídas informações relevantes dos relatórios contábeis publicados pelas organizações para diversas finalidades. A gama de potenciais informações a serem obtidas por meio análise econômico-financeira propiciam que esta seja utilizada por diversos usuários, como acionistas, credores, clientes, fornecedores, bancos, gestores, etc. Dessa forma, afirma Matarazzo (2010, p. 3) que “a Análise de Balanços objetiva extrair informações das Demonstrações Financeiras para a tomada de decisões”. Tais usuários, em razão dos seus diversos interesses relativos a uma determinada entidade, requerem informações sobre rentabilidade, capacidade de pagamento, nível de endividamento, entre outras, que estão na competência da análise econômico-financeira.

No âmbito interno, as informações oriundas dessa técnica são importantes para o processo de gestão de uma entidade.

Para seus *próprios administradores*, a análise de balanços não é menos importante, servindo de instrumento de acompanhamento e avaliação das decisões financeiras tomadas pela empresa. Em outras palavras, ao avaliar seus diversos relatórios contábeis, os dirigentes das empresas poderão mensurar os resultados de suas políticas de investimentos e financiamentos (NETO, 2015, p. 53, *grifo do autor*)

A análise econômico-financeira traz um importante *feedback* para gestão sobre os resultados das ações implementadas diante de um determinado contexto econômico. Com esse mesmo pensamento, Gitman (2004) e Ross, Westerfield e Jordan (2000), em consonância, lecionam que a grande importância da análise de indicadores está na avaliação do desempenho da empresa entre períodos. Assim, tais informações são de grande valia para a avaliação e desenvolvimento de políticas e estratégias pelos gestores.

A Análise das Demonstrações Contábeis, quando realizada por analistas internos, deve ser efetuada com uma visão proativa, de forma a extrair informações para que a alta administração possa adotar medidas corretivas quando houver a sinalização de desvio de metas e diretrizes estabelecidas, sob pena da análise ser apenas a “autópsia”, quando poderia se revestir deste elemento sinalizador (SILVA, 2012, p. 9)

No contexto desta pesquisa, a análise do impacto econômico-financeiro gerado por um rebaixamento em competições nacionais está no campo de habilidade da análise econômico-financeira. A aplicação desta técnica, face ao que foi aqui fundamentado, permite a análise de como a disputa em uma divisão inferior, mediante ao reflexo na tendência de queda dos recursos financeiros obtidos pelos clubes, e as ações implementadas pelos gestores influenciaram na situação econômico-financeira da entidade desportiva. Com isso, o gestor esportivo recebe um *feedback* necessário para que se possa manter ou desenvolver estratégias e políticas de fomento ao equilíbrio econômico-financeiro e esportivo dos clubes de futebol.

2.3.7.2.3 Técnicas de análise econômico-financeira utilizadas

Como dito, a análise econômico-financeira é composta por uma série de técnicas que permitem a avaliação da entidade sob determinados aspectos. O Quadro 9 apresenta, de maneira sucinta, algumas de suas técnicas.

Quadro 9 – Algumas técnicas de análise econômico-financeira

TÉCNICAS	BREVE DESCRIÇÃO
Análise horizontal	Consiste na observação da evolução de uma conta ou de um grupo de contas ao longo de vários períodos. Permite que se avalie a estrutura e composição dos itens constantes nas demonstrações contábeis de maneira histórica, possibilitando a construção de cenários e a indicação de tendências.
Análise vertical	Permite a identificação da importância que uma conta ou um grupo de contas no âmbito da demonstração contábil analisada.
Análise através de índices ou quocientes	A apuração de índices consiste na relação matemática entre diversos itens das demonstrações contábeis. Os quocientes oferecem uma visão ampla de aspectos econômicos, financeiros e patrimoniais da entidade. Pode-se citar como exemplos os índices de liquidez, de rentabilidade e de estrutura de capital bem como os indicadores de atividade.
Análise de alavancagem	Permite determinar o resultado do uso de ativos ou fundos a custo fixo para ampliar o retorno dos investimentos de proprietários e acionistas. Subdivide-se em grau de alavancagem operacional e financeira.
Análise Dinâmica do Capital de Giro	Busca identificar o montante de recursos que a entidade necessita em função do seu ciclo financeiro. Dessa forma, permite a identificação da situação financeira de uma empresa, expressando o nível de recursos necessários para a manutenção dos negócios.
Determinação do grau de insolvência através de modelos estatísticos	A insolvência de uma entidade pode ser definida pela sua incapacidade em pagar suas obrigações na data do vencimento e quando os seus ativos forem inferiores aos passivos. Destacam-se os modelos de Altman, Kanitz, Elizabetsky, Matias e Silva.
Análise do EBITDA	O EBITDA é considerado um bom indicador de geração de caixa operacional, porém ressalta-se que indicador não representa o volume monetário efetivo que ingressou no caixa da entidade em virtude do regime de competência. O indicador, em suma, representa um lucro operacional ajustado.

Fonte: SILVA, 2012; NETO, 2015 – organização própria (2017)

Nesse âmbito, foram escolhidas as seguintes técnicas para fins e critérios desta pesquisa: para a situação financeira, selecionou-se o capital circulante líquido, a análise dinâmica de capital de giro e os índices de endividamento; para a medir a rentabilidade e desempenho, selecionou-se especificamente Giro do Ativo (GA), Margem Líquida (ML), Retornos do Ativo (ROA) e Patrimônio Líquido (ROE) e o EBITDA.

Em relação à situação financeira, tem-se um importante indicador, o Capital Circulante Líquido (CCL). O CCL é definido por Neto (2015, p. 165) como “o excedente de recursos permanentes (recursos de longo prazo), próprios ou de terceiros, alocados pela empresa, em relação ao montante também aplicado a longo prazo”. Basicamente, representa a quantidade recursos vencíveis no longo prazo aplicada no ativo circulante.

O conceito do CCL é de suma importância devido a necessidade de financiamento de terceiros para as operações de uma organização. A obtenção de um equilíbrio financeiro demanda que os recursos de terceiros a curto prazo destinem-se, em sua totalidade, às aplicações em ativos circulantes. No entanto, como normalmente não ocorre a sincronia entre recebimentos e pagamentos, por exemplo, os recursos de terceiros não são suficientes para financiar as necessidades do ativo circulante. Por isso, também necessário o financiamento de longo prazo

para investimentos em ativos de curta duração. Logo, o CCL consiste na folga financeira de uma entidade. (NETO, 2015; MATARAZZO, 2010)

Outra importante análise da situação financeira é por meio da análise dinâmica de capital de giro. Conforme Neto (2015, p. 207), “o capital de giro constitui-se no fundamento básico da avaliação do equilíbrio financeiro de uma empresa”. Nesse sentido, ele é avaliado a partir da reclassificação do ativo e passivo circulantes em duas perspectivas: operacional e não operacional. Assim, surgem, como discorrem Silva, Ribeiro e Silva (2012) importantes conceitos: Necessidade Capital de Giro e Tesouraria. Eles são evidenciados pelo Quadro 10.

Quadro 10 – Conceitos de NCG e Tesouraria

Indicador	Descrição
Necessidade de Capital de Giro	É quanto a empresa necessita de capital para financiar o giro.
Tesouraria	Representam recursos que não estão diretamente ligados à atividade operacional da empresa.

Fonte: MATARAZZO, 2010; SILVA, 2012 – organização própria (2017)

Por sua vez, os indicadores de estrutura de capital, também conhecidos índices de endividamento, analisam a composição de capital da entidade e o nível de imobilização de recursos. “Os índices desse grupo mostram as grandes linhas de decisões financeiras, em termos de obtenção e aplicação de recursos” (MATARAZZO, 2010, p. 87). Isto é, tais indicadores evidenciam como estão sendo utilizados os recursos, tanto próprios quanto de terceiros, nas aplicações em ativos. Os índices de estrutura de capital escolhidos são descritos no Quadro 11.

Quadro 11 – Indicadores de endividamento utilizados nesta pesquisa

Indicador	Descrição
Grau de Endividamento	Relaciona as duas grandes fontes de recursos da empresa, ou seja, capitais próprios e de terceiros. É um indicador de risco ou de dependência a terceiros. Do ponto de vista financeiro, quanto maior o índice, menor a liberdade nas decisões financeiras ou maior a dependência de terceiros. Do ponto de vista do lucro, pode ser vantajoso trabalhar com capitais de terceiros desde que a remuneração paga a estes capitais de terceiros seja menor que o lucro conseguido com a sua aplicação nos negócios.
Dependência Financeira	Revela a dependência da entidade com relação a suas exigibilidades totais, isto é, do montante investido em seus ativos, qual a participação dos recursos de terceiros.

Fonte: MATARAZZO, 2010; NETO, 2015 – organização própria (2017)

Em seu turno, os indicadores de rentabilidade e desempenho possibilitam a avaliação global do desempenho de uma entidade através das suas taxas de retorno. Avalia-se não só a produtividade, mas também a lucratividade do negócio. Portanto, a análise busca identificar o retorno sobre investimento total, o retorno sobre vendas e o retorno sobre capital próprio, avaliando os lucros da empresa em relação a certo nível de vendas, a certo nível de ativos e ao volume de capital investido pelos proprietários. Dessa forma, tais índices evidenciam o grau de êxito econômico da organização. (SILVA, 2012; GITMAN, 2004)

Os indicadores de rentabilidade utilizados nesta pesquisa estão descritos no Quadro 13.

Quadro 12 – Indicadores rentabilidade e desempenho utilizados nesta pesquisa

Indicador	Descrição
Giro do Ativo	Estabelece a relação entre vendas do período e os investimentos totais efetuados na entidade. Expressam o nível de eficiência com que são utilizados os recursos aplicados, ou seja, a produtividade dos investimentos totais
Margem Líquida	O índice compara o lucro líquido com as vendas líquidas do período, apresentando o percentual de lucratividade gerado
Retorno do Ativo (ROA)	Tem por objetivo medir a eficiência global da alta direção da entidade na geração de lucros com seus investimentos totais
Retorno do Capital Próprio (ROE)	Apresenta o retorno que os acionistas ou quotistas da entidade estão obtendo em relação aos seus investimentos numa empresa.

Fonte: SILVA (2012) – organização própria (2017)

Por fim, o último indicador utilizado nesta pesquisa é o *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*, mais conhecido como EBITDA.

O EBITDA equivale ao conceito de *fluxo de caixa operacional* da empresa, apurado antes do cálculo do imposto de renda. Parte das receitas consideradas no EBITDA pode não ter recebida, assim como parte das despesas incorridas pode ainda estar pendente de pagamento. Logo, esta medida financeira não representa o volume efetivo de caixa, sendo interpretada de forma melhor como um indicador de potencial de geração de caixa proveniente de ativos operacionais (NETO, 2015, p. 224, *grifo do autor*)

Por isso, o cálculo do EBITDA considera as receitas e despesas vinculadas à atividade da organização, excluindo, além dos impostos incidentes sobre lucros, as despesas financeiras e outras que não geram desembolsos, como depreciações e amortizações. Consiste, portanto, como indica Neto (2015), num lucro ajustado, formado através da utilização de ativos sem levar em consideração como eles foram financiados. Representa o potencial de caixa gerado pelo negócio.

2.3.7.2.4 Efeitos medidos a partir dos indicadores econômico-financeiros selecionados

O capital circulante líquido, a análise dinâmica de capital de giro, os índices de endividamento, rentabilidade e desempenho além do EBITDA evidenciam elementos importantes da situação econômica e financeira de uma entidade.

Os índices escolhidos para análise da situação financeira trazem as seguintes informações: base e folga financeira da entidade e o grau, qualidade e dependência do endividamento. Matarazzo (2010) afirma que a análise econômico-financeira de uma entidade, exceto as securitárias e financeiras, pode prescindir utilizar a NCG, vista a sua importância. A interação entre CCL, NCG e Tesouraria, de acordo com o Modelo *Fleuriet*, são importantes subsídios para a análise da situação financeira de uma entidade. Além disso, afirma Silva (2012, p. 143) que “para uso interno da empresa, os indicadores de endividamento sinalizam o grau de risco acarretado pelos financiamentos”. Ou seja, o quanto a entidade depende de recursos de terceiros para desenvolver as suas atividades e quais os riscos que esses financiamentos impõem à organização.

Por sua vez, os índices de desempenho e rentabilidade indicam o retorno dos capitais investidos, a eficiência na utilização dos ativos para gerar receitas, para investimentos e honrar compromissos financeiros e o potencial de caixa. Matarazzo (2010) leciona que os índices de rentabilidade revelam o grau de êxito econômico da entidade. Cumulativamente, Neto (2015) afirma que o EBITDA, essencialmente, revela a capacidade operacional genuína da entidade em produzir caixa. Isto é, são importantes indicadores da capacidade econômica da organização.

Portanto, ao se analisar o impacto econômico-financeiro proveniente de um rebaixamento em competições nacionais, tais recursos de análise econômico-financeira, conforme consubstanciações individuais anteriormente descritas, são de grande utilidade para a análise de elementos essenciais do patrimônio de um clube de futebol. As análises desses indicadores são de grande relevância para identificar se a menor visibilidade esportiva na disputa de uma divisão inferior e as ações dos gestores nesse período impactaram na melhoria ou piora da situação econômico-financeira da entidade desportiva.

3 METODOLOGIA

A execução de pesquisas científicas requer que se utilizem métodos e procedimentos que comprovem a existência de critérios no seu desenvolvimento. Nesse sentido, Gil (2010, p. 8) afirma que a metodologia científica consiste num “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”. O método científico, portanto, descreve os caminhos utilizados pelo pesquisador para a obtenção de resultados.

Este capítulo descreve os métodos e procedimentos científicos adotados nesta pesquisa.

3.1 DELIMITAÇÃO E CENÁRIOS DA PESQUISA

A presente pesquisa delimita-se no estudo da importância da Contabilidade gerencial, por meio da ferramenta da análise econômico-financeira, na análise do impacto econômico-financeiro decorrente de um rebaixamento de um clube de futebol, conforme apresentações realizadas na introdução e discussões apresentadas durante todo o referencial teórico. Para isso, foram utilizados como cenários de pesquisa os relatórios contábeis de 2014 e 2015 das agremiações rebaixadas no Campeonato Brasileiro da Série A de 2014: Esporte Clube Bahia, Esporte Clube Vitória, Botafogo de Futebol e Regatas e Criciúma Esporte Clube.

O futebol brasileiro foi escolhido como delimitação da pesquisa pela sua relevância econômica e esportiva e pelos problemas de gestão que implicam na necessidade de utilização de ferramentas adjutórias ao gerenciamento das entidades desportivas, como a Contabilidade gerencial. Todos estes aspectos foram consubstanciados no referencial teórico.

As equipes citadas foram escolhidas de acordo com critérios espaciais e temporais. A delimitação espacial situou-se no intuito da pesquisa de estudar, mais especificamente, a importância da atuação da Contabilidade gerencial nos clubes de futebol brasileiros. Por isso, selecionou-se as agremiações presentes na maior competição nacional que possibilita a circunstância do rebaixamento, o Campeonato Brasileiro da Série A.

O critério temporal levou em consideração os relatórios contábeis de períodos mais recentes, tendo também em vista a mudança da norma contábil aplicável aos clubes de futebol brasileiros em 2013. Assim, observado o período de início de desenvolvimento deste relato monográfico, os relatórios contábeis mais recentes disponíveis para fins e critérios desta investigação referiam-se aos clubes rebaixados no Campeonato Brasileiro da Série A de 2014. Tais relatórios, portanto, abrangem, em 2014, as agremiações disputando a primeira divisão do Campeonato Brasileiro e, no ano de 2015, a Série B do torneio.

3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Os relatórios contábeis utilizados nesta pesquisa bem como seus pareceres de auditoria, fonte primária de dados, foram obtidos nos *sites* oficiais dos próprios clubes, excetuado o Criciúma, cuja obtenção foi por meio do *site* da Federação Catarinense de Futebol.

As demonstrações contábeis foram tabuladas numa planilha de *Microsoft Excel*® com o intuito de facilitar a utilização das técnicas de análise econômico-financeira selecionadas e a construção das tabelas e gráficos apresentados. Com os indicadores apurados, fez-se as interpretações necessárias para se analisar o impacto econômico-financeiro decorrente de um rebaixamento nos clubes pesquisados, levando também em consideração os dados e as características dessas agremiações, que foram destacadas no tópico 2.3.5. Os resultados obtidos foram individualmente foram, por fim, comparados.

3.3 MÉTODO PARA BASES LÓGICAS DE INVESTIGAÇÃO

Os métodos que proporcionam as bases lógicas para investigação esclarecem os procedimentos lógicos seguidos no desenvolvimento da pesquisa científica dos fatos da natureza e da sociedade. Isto é, são métodos que possibilitam a definição dos alcances da pesquisa, das regras para que os fatos sejam explicados e a validade das generalizações. A escolha do método depende da natureza do objeto pesquisado, dos recursos e materiais disponíveis, do nível de abrangência do estudo, etc. (GIL, 2008)

A presente investigação utiliza o método dedutivo. Sobre ele, discorre Gil (2008, p. 9):

O método dedutivo, de acordo com a acepção clássica, é o método que parte do geral e, a seguir, desce para o particular. Parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica (GIL, 2008, p. 9)

No contexto desta pesquisa, parte-se do princípio, fundamentado no referencial teórico, que a Contabilidade gerencial é um recurso útil à gestão das entidades, inclusive para os clubes de futebol. Dessa forma, a pesquisa desenvolve-se no sentido de deduzir esta acepção a partir do estudo da importância da Contabilidade gerencial, utilizando-se da análise econômico-financeira, para os clubes de futebol, sob as circunstâncias da análise do impacto econômico-financeiro decorrente de um rebaixamento em competições nacionais. Ou seja, parte-se de um princípio geral para uma situação mais específica.

3.4 TIPOLOGIA DE PESQUISA

Este tópico classifica a presente pesquisa quanto a natureza, objetivos, procedimentos técnicos e abordagem do problema

3.4.1 Quanto a natureza

Neste quesito, esta é uma pesquisa aplicada. De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 51), a pesquisa aplicada “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos”. Logo, esta investigação é assim classificada porque delimita-se sob pontos e problemas específicos: a importância da Contabilidade gerencial nos clubes de futebol por meio da utilização da ferramenta da análise econômico-financeira, aplicando-se na análise impacto econômico-financeiro decorrente de um contexto de rebaixamento em competições nacionais.

3.4.2 Quanto aos objetivos

Esta pesquisa classifica-se como descritiva, que, de acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 52), ocorre “quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. “Tal pesquisa observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador. Procura descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações com outros fatos” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 52).

Essa classificação é justificada porque esta pesquisa tem como principal característica a análise, sob o ponto de vista gerencial, de aspectos econômico-financeiros das entidades desportivas pesquisadas diante do contexto esportivo de um rebaixamento, revelando a importância da Contabilidade gerencial para estas organizações. O objetivo é analisar as informações de competência da Contabilidade gerencial sobre o efeito do impacto econômico-financeiro do rebaixamento da situação econômico-financeira das entidades pesquisadas, apenas descrevendo causas, características e probabilidades do efeito sem, portanto, interferir nele.

3.4.3 Quanto aos procedimentos

A dimensão mais ampla do planejamento de uma pesquisa consiste no seu delineamento, isto é, o seu modelo conceitual e operativo, denominado de procedimentos técnicos, pelo qual se obtém os dados necessários para a elaboração da pesquisa. Nesse âmbito, considera-se o ambiente em que são coletados os dados e as formas de controle das variáveis por meio da diagramação, previsão de análise e interpretação de coleta de dados. (GIL, 2010)

Sob esta perspectiva, a presente pesquisa é classificada como bibliográfica, documental e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica, de acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 54), é caracterizada da seguinte forma:

Pesquisa bibliográfica: quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 54, *grifo do autor*)

A pesquisa bibliográfica foi aqui utilizada na construção do referencial teórico, no qual se buscou fundamentar os assuntos lá tratados principalmente a partir de livros, artigos de periódicos e demais trabalhos científicos pertinentes. O estudo bibliográfico foi o ponto de partida desta investigação.

Por sua vez, a pesquisa documental tem o seu perfil traçado da seguinte forma:

A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (FONSECA, 2002, p. 32, *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 37)

Assim, a principal característica da pesquisa documental é que “a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituídos o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 174). Nesse sentido, esta tipologia de pesquisa foi aqui utilizada por meio dos relatórios contábeis, referentes aos períodos de 2014 e 2015, de clubes de futebol da Série A do Campeonato Brasileiro, acompanhadas de seus pareceres de auditoria. Esses relatórios serviram de base para aplicação de técnicas e indicadores econômico-

financeiros selecionados e, conseqüentemente, para a obtenção, análise e interpretações dos seus resultados.

Por fim, esta pesquisa também se classifica como um estudo de caso. De acordo Yin (2001, *apud* PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 60), o estudo de caso ocorre “quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. “É um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência” (YIN, 2005, p. 32, *apud* GIL, 2008, p. 58). Ou seja, no caso desta pesquisa, investiga-se a influência do contexto de rebaixamento da situação econômico-financeira dos clubes de futebol e, por isso, não há como dissociar fenômeno de contexto, isto é, separar o impacto econômico-financeiro no patrimônio da entidade da própria entidade pesquisada.

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. (FONSECA, 2002, p. 33, *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 39)

Em consonância, Gil (2008) e Prodanov e Freitas (2013) afirmam que o estudo de caso é aplicável quando há o intuito de descrever a situação do contexto em que está sendo feita uma investigação. Por isso, sob a utilização de ferramentas de análise econômico-financeira, a pesquisa, através de análise da influência do impacto decorrente do rebaixamento, visa conhecer os aspectos característicos e essenciais, do ponto de vista econômico-financeiro, que tal contexto esportivo impõe às entidades pesquisadas, estudando a importância da Contabilidade gerencial para os clubes de futebol. Como são utilizadas mais de uma entidade, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso múltiplo.

3.4.4 Quanto a abordagem do problema

Esta pesquisa tem abordagem predominantemente qualitativa.

Pesquisa qualitativa: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 70)

O problema é analisado de maneira qualitativa pois objetivou, através da utilização de ferramentas de análise econômico-financeira, descrever o impacto resultante do rebaixamento de clubes de futebol através do estudo da importância da Contabilidade gerencial para tais organizações. Isto é, a análise do problema da pesquisa é tratada de maneira interpretativa, já que examinar os resultados dos indicadores econômico-financeiros selecionados requer o conhecimento da realidade dos clubes pesquisados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O resultado das aplicações dos indicadores econômico-financeiros selecionados nas demonstrações contábeis de 2014 e 2015 do Bahia, Vitória, Botafogo e Criciúma é evidenciado na Tabela 6.

Tabela 6 – Resultado da aplicação dos indicadores econômico-financeiros selecionados nas demonstrações contábeis de 2014 e 2015 dos clubes pesquisados

INDICADOR		ANO	BAHIA	VITÓRIA	BOTAFOGO	CRICIÚMA		
SITUAÇÃO FINANCEIRA	ANÁLISE DINÂMICA DO CAPITAL DE GIRO	NCG (em milhões)	2015	2,7	-40,0	-80,4	-2,2	
			2014	-9,0	-34,4	-155,7	-3,8	
		Tesouraria (em milhões)	2015	-7,5	10,0	-133,8	-4,4	
			2014	-24,9	-8,8	-144,9	-1,2	
	CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO (em milhões)		2015	-4,7	-30,0	-214,2	-6,6	
			2014	-34,0	-43,2	-300,7	-5,0	
	INDICADORES DE ENDIVIDAMENTO		Endividamento Geral	2015	-1,54	4,00	-1,16	0,94
				2014	-1,46	3,66	-1,14	0,51
			Endividamento a CP	2015	-0,26	2,70	-0,36	0,35
				2014	-0,40	2,59	-0,39	0,33
			Endividamento a LP	2015	-1,27	1,30	-0,80	0,59
				2014	-1,06	1,09	-0,75	0,27
			Dependência Financeira	2015	2,87	0,80	7,22	0,48
				2014	3,17	0,79	8,16	0,38
			Dependência Financeira a CP	2015	0,49	0,54	2,23	0,18
				2014	0,87	0,55	2,78	0,21
	Dependência Financeira a LP	2015	2,37	0,26	4,99	0,31		
		2014	2,30	0,23	5,37	0,17		
	INDICADORES DE RENTABILIDADE E DESEMPENHO		Giro do Ativo	2015	1,09	0,48	0,99	0,30
				2014	0,84	0,68	1,40	0,63
Margem Líquida			2015	0,35	-0,16	1,00	-0,56	
			2014	-0,26	0,00	-1,13	0,00	
ROA			2015	0,39	-0,08	0,99	-0,17	
			2014	-0,22	0,00	-1,58	0,00	
ROE			2015	-0,21	-0,40	-0,16	-0,32	
			2014	0,10	0,00	0,22	0,00	
EBTIDA (em milhões)			2015	31,1	1,7	28,3	-8,4	
			2014	22,2	3,8	63,5	2,0	

Fonte: Elaboração própria, 2017

A análise de cada clube é feita separadamente. Após isso, os resultados são comparados.

4.1 ESPORTE CLUBE BAHIA

Disputando a Série B, o Bahia conseguiu uma sensível melhora da sua situação financeira, contudo mantendo ainda um grave desequilíbrio. A estrutura de 2015 indica que o Bahia financia o seu capital de giro e o seu ativo permanente, em especial os investimentos nas categorias de base, a aquisição de direitos sobre atletas bem como a sua estrutura física, por meio da inadimplência de seus passivos operacionais (salários e encargos decorrentes dos contratos com atletas e dívidas tributárias) e antecipação dos direitos televisivos.

Tal melhoria ocorreu pela liquidação e parcelamento de passivos tributários, como também indicam a queda dos índices de endividamento e dependência financeira. No primeiro caso, destaca-se o pagamento de débitos tributários com a prefeitura de Salvador por meio da desapropriação da Sede de Praia, patrimônio do clube. A desapropriação também gerou um crédito de 26 milhões da Prefeitura de Salvador para com o clube, o qual poderá ser repassado para outras entidades para quitação de suas obrigações, melhorando, portanto, a base financeira da entidade. Além disso, os gestores aderiram o Bahia ao PROFUT, o que reduziu boa parte dos encargos, multas e juros vinculados ao atraso de tributos federais. Destaca-se também a medida judicial iniciada pelo Bahia para anulação de um negócio jurídico firmado com a OAS, reclassificando as suas obrigações decorrentes para o passivo não circulante e, portanto, dando certa folga financeira a curto prazo. Por fim, o decréscimo de salários de atletas e, conseqüentemente, as obrigações deles decorrentes somado ao incremento de receitas foram fatores importantes para o aumento do ingresso de recursos financeiros no Caixa e Contas a Receber da entidade, melhorando sua base financeira. A consonância desses eventos fez com que crescessem consideravelmente a NCG, o CCL e a Tesouraria, explicando esta sensível melhoria financeira.

Outro índice que demonstra a melhoria financeira é o EBITDA. O seu crescimento indica uma melhora no potencial de caixa gerado pelas atividades operacionais do Bahia. O fato é atribuído ao crescimento de receitas em 22% em consonância com a queda do custo com atletas em 24%, indicando a política de contratações de jogadores de acordo com a realidade financeira do clube.

Analisando os índices de rentabilidade e desempenho também se percebe uma melhoria. Novamente, o crescimento de receitas e diminuição de custos e despesas foram fatores preponderantes para melhora destes indicadores, evidenciando uma maior eficiência na

utilização dos recursos investidos no ativo para a obtenção de receitas e lucros. O fato é justificado pela melhor utilização econômica dos jogadores profissionais, mesmo com o menor investimento em atletas profissionais, e da marca do clube no tocante ao fomento das receitas com bilheteria, patrocínio e transferência de atletas. Também teve grande papel a diminuição das despesas financeiras em 86% por conta da adesão ao PROFUT, além do seu próprio ganho econômico, e da menor captação de empréstimos a curto prazo. Contudo, operacionalmente, o Bahia ainda trabalha em déficit. O ROE deve ser desconsiderado porque não há capitais próprios investidos, visto que o patrimônio líquido do Bahia se encontra passivo a descoberto.

Diante disso, o conjunto de indicadores revela uma melhoria na situação econômico-financeira do Bahia na Série B. O impacto de uma queda para segunda divisão não foi observado em virtude da manutenção da principal receita do clube e das ações dos gestores em incrementar novas fontes de recursos, reduzir gastos e diminuir a dependência de capitais de terceiros na estrutura de capital do clube.

4.2 ESPORTE CLUBE VITÓRIA

O Vitória viu seu potencial de caixa diminuir sensivelmente de 2014 para 2015, como evidencia o indicador EBITDA. O fato é atribuído a dois fatores principais: recuo de receitas e a menor queda de gastos, especialmente com salário de atletas. A política do clube foi a de contratar e manter alguns importantes jogadores mesmo numa divisão inferior, fazendo com que os gastos com salários não caíssem tanto quanto as receitas.

São explicadas, neste contexto, o acréscimo de todos os índices de endividamento. A menor geração de caixa em virtude da maior queda de receitas em comparativo com os custos e despesas operacionais indicaram, ao final do ano, uma necessidade de financiamento por parte do clube. Houve a necessidade de antecipar os recursos advindos de direitos televisivos para manter alguns pagamentos e viabilizar, para ano seguinte, investimentos na infraestrutura do clube. O endividamento do Vitória também aumenta em virtude do não pagamento de dívidas fiscais e aumento da probabilidade de perdas em processos judiciais.

Os resultados de NCG, CCL e Tesouraria indicam uma piora na situação financeira da entidade, que já era desequilibrada. A estrutura em 2015 indica que há sobra de recursos para investimentos no ativo permanente, isto é, em categorias de base, atletas profissionais e infraestrutura, todavia ao custo de antecipação de receitas do ano subsequente e da inadimplência das obrigações de curto prazo, em especial as dívidas tributárias. O risco é que,

com uma queda mais brusca de receitas, a NCG torne-se positiva e, portanto, falte recursos para a manutenção das atividades do Vitória.

A queda do Giro do Ativo indica a menor eficiência do uso de ativos para gerarem receitas, o que é justificado pela diminuição da bilheteria e transferência de atletas que decorrem dos principais ativos da entidade. Por fim, o prejuízo apurado na DRE ocorre em virtude do reconhecimento de dívidas tributárias, o que fez as despesas tributárias fossem acrescidas em quase 3800% e, portanto, com que houvesse uma redução nos indicadores de rentabilidade.

Diante disso, o rebaixamento impactou diretamente na piora situação econômico-financeira do Vitória. Com a queda de receitas e a política do clube em manter principais nomes esportivos, o clube teve de recorrer a capitais de terceiros para manter parte das suas obrigações em dia e os seus investimentos. Além disso, com o reconhecimento de obrigações tributárias, aumentaram-se as despesas financeiras, impactando diretamente na queda dos indicadores de rentabilidade e desempenho.

4.3 BOTAFOGO DE FUTEBOL E REGATAS

Inicialmente, é importante destacar a variação do EBITDA. Embora o indicador revele uma grande diminuição no potencial de caixa, a queda da geração de caixa não ocorre, de fato, tão abruptamente. Tais receitas apropriadas ao exercício de 2015 pelo regime de competência já foram anteriormente antecipadas, ingressando, portanto, no caixa em anos anteriores. Dessa forma, efetivamente, não ocorre uma discrepância tão grande.

Com essa diminuição de recursos, o Botafogo também ajusta os seus custos com salários de jogadores, mantendo uma relação sadia entre receitas auferidas e custos com o departamento de futebol. Ou seja, o Botafogo mantém a mesma política de contratar dentro da sua realidade financeira. Assim, as obrigações decorrentes, como o uso de imagem, são também reduzidas.

Todavia, é importante destacar que tal redução afeta a situação financeira de curto prazo do clube, que já era ruim. O Botafogo aumenta o volume de empréstimos a longo prazo para manter os seus principais pagamentos a curto prazo e manter os investimentos nas categorias de base. A piora da situação financeira decorre da menor diminuição NCG em relação ao Tesouraria, indicando a perda de poder econômico dos recursos de capital de giro para aquisições de ativos a longo prazo, como investimentos nas categorias de base e direitos sobre atletas profissionais.

Os indicadores de endividamento mostram uma sensível melhoria, porém é notório que o endividamento do clube é desproporcional a sua realidade financeira. Além da redução dos

fatores geradores de obrigações com atletas, houve a adesão ao PROFUT, que reduziu a dívida federal em quase 147 milhões de reais, e o decréscimo de contingências estimadas como perdas.

Os indicadores ML e ROA sofrem importantes variações por conta de perdas e ganhos econômicos, não pelas atividades operacionais da entidade em si. Em 2014, registra-se maiores perdas econômicas em razão de provisões com processos judiciais e, em 2015, apura-se um ganho econômico resultante da aderência ao PROFUT. O que sofre variação em decorrência das atividades do clube é o Giro do Ativo. Houve uma menor eficiência dos ativos, em especial àqueles que derivam de atletas, em gerar receitas, o que decorre da grande queda das receitas de bilheteria, patrocínio e negociação de atletas.

Nesse sentido, diante do que foi exposto, percebe-se um decréscimo na situação econômico-financeira do Botafogo em virtude do rebaixamento. Embora o clube mantenha um compasso entre receitas e gastos, o grande endividamento do clube proporciona sérias dificuldades na manutenção da sua situação financeira. Na Série B, o Botafogo teve suas receitas reduzidas, tendo que recorrer a mais capitais de terceiros para manter seus investimentos e sua operacionalidade. O endividamento diminuiu, principalmente, só por conta de fatores extraordinários: aderência ao PROFUT e expectativa de perdas em processos reduzida.

4.4 CRICIÚMA ESPORTE CLUBE

De início, é importante destacar o grande decréscimo do EBITDA. Com a disputa da Série B e a consequente diminuição total de receitas em 57%, como foi explicado anteriormente, seria necessária uma queda nos gastos no mesmo patamar. Entretanto, os gastos com os departamentos de futebol profissional e de base decresceram apenas, respectivamente, 44% e 28%. Esses fatores somados aos aumentos significativos nos departamentos administrativo e comercial/*marketing* explicam a grande queda do indicador. Portanto, o Criciúma teve seu potencial de caixa gravemente reduzido.

Dessa forma, como infere-se a partir da apuração do EBITDA, diante de recursos financeiros reduzidos, o clube aumentou o volume de empréstimos a longo prazo em 129% e antecipou alguns recursos de direitos de transmissão para manter parte das suas obrigações de curto prazo em dia, principalmente as que decorrem de contratos com jogadores (obrigações trabalhistas e direitos de imagem), e os investimentos nas categorias de base. É observado, portanto, um crescimento no Grau de Endividamento da entidade, especialmente a longo prazo

em virtude destes empréstimos contraídos, e da dependência de recursos financeiros de terceiros, conforme o indicador de Dependência Financeira.

Mesmo com a captação de empréstimos a longo prazo para, em parte, suprir dívidas de curto prazo, a tamanha redução das suas receitas foi suficiente aumentar os desequilíbrios financeiros da entidade, evidenciado pela diminuição da NCG, Tesouraria e CCL. O clube perde poder financeiro para investimento no ativo permanente, especialmente para a compra de direitos de atletas profissionais e manutenção de maiores investimentos nas categorias de base.

Por fim, ressalta-se que o prejuízo apurado na DRE impactou diretamente na queda de todos os indicadores de rentabilidade e desempenho. A apuração dos índices revela a menor eficiência das aplicações em ativos e de sua gestão em gerar receitas e resultados positivos para os capitais investidos na entidade. O fato é justificado pelos investimentos em ativos que não geram receita imediata ao clube, a exemplo das categorias de base, e pelos ativos intangíveis de jogadores profissionais não proporcionarem o ingresso de receitas decorrentes do espetáculo esportivo. O tamanho do ativo, especialmente o intangível e imobilizado, e os gastos resultantes da operacionalidade do Criciúma não foram corretamente ajustados à sua nova realidade financeira na Série B.

Nesse sentido, diante de tais explicações, o conjunto de indicadores revela o grande impacto econômico-financeiro gerado pelo rebaixamento no Criciúma. A grande queda das suas receitas em relação aos gastos operacionais e a manutenção de investimentos em ativos que não geram receita imediata ao clube foram os principais fatores para a grande piora da situação financeira do clube, resultando numa maior dependência de capitais de terceiros, em especial os recursos oriundos de empréstimos, e de antecipação dos direitos televisivos do ano subsequente.

4.5 COMPARATIVO ENTRE OS EFEITOS OBSERVADOS

O Giro do Ativo demonstra a queda no desempenho das entidades desportivas pesquisadas na Série B, exceto o Bahia, em incrementar as suas receitas a partir da utilização dos seus ativos. Isto é, Vitória, Botafogo e Criciúma não conseguiram converter os recursos investidos em ativos, especialmente em direitos sobre jogadores, em receitas. O fato é justificado pela manutenção dos investimentos nas categorias de base, que não geram recursos imediatos. Somado a isto, está o fato de os recursos investidos em jogadores profissionais não renderam o retorno financeiro almejado na captação de patrocínios e aumento da bilheteria. Por sua vez, o Bahia melhorou tal indicador pela utilização econômica dos jogadores profissionais,

mesmo com o menor investimento em atletas profissionais, e da marca do clube no tocante ao fomento das receitas com bilheteria, patrocínio e transferência de atletas, que cresceram de um ano para o outro.

A Margem Líquida aponta situações de melhora em Bahia e Botafogo e piora em Vitória e Criciúma. No Bahia, o crescimento decorre da diminuição em 86% das despesas financeiras em virtude da diminuição de encargos pagos por meio de atrasado de tributos. Por sua vez, o índice, nos anos pesquisados, só é tão divergente no Botafogo por conta da perda e ganhos econômicos registrados no período, oriundo de reconhecimento, em 2014, de acordos a serem pagos e, em 2015, do ganho com a aderência ao PROFUT, resultante da diminuição de encargos registrados no passivo. No Vitória, a queda decorre do crescimento em quase 3.800% das despesas tributárias. Por fim, o Criciúma tem sua margem líquida alterada por conta do descompasso entre receitas e despesas operacionais, incondizentes com a realidade financeira do clube.

A consonância entre esses fatores é que explica a variação do ROA e ROE. Cabe ressaltar que no Bahia e Botafogo, por se encontrarem com patrimônio líquido passivo a descoberto, o ROE não é representativo porque não há recursos próprios investidos no ativo, já que eles foram totalmente consumidos em virtude dos sucessivos prejuízos ao longo dos anos.

Analisando o capital de giro e o CCL das entidades pesquisadas, percebe-se grandes desequilíbrios financeiros. Em 2014, disputando a Série A, a estrutura de capital de giro de todos os clubes pesquisados, demonstrada por NCG, Tesouraria e CCL, indica que os clubes financiam seus ativos de longo prazo, isto é, sua estrutura física e os investimentos nas categorias de base e em contratos com jogadores, com recursos de curto prazo. Além disso, a folga para investimentos em ativos de longo prazo, como demonstra a NCG, resulta da inadimplência dos passivos operacionais dos clubes, em especial os seus passivos decorrentes de contratos de trabalho com atletas e também de dívidas tributárias, antecipação de direitos televisivos e, especialmente no Botafogo, por meio da contração de empréstimos bancários.

Com a queda para a Série B, ocorrem duas situações distintas. O Bahia registra uma melhoria da sua situação financeira, que decorre da liquidação e parcelamento de passivos tributários em consonância com a maior entrada de recursos decorrentes de receitas. Vitória, Botafogo e Criciúma, por motivos semelhantes (queda de receitas), tem sua situação financeira piorada pela ausência de recursos para desenvolverem suas atividades operacionais. É consenso que todos os clubes aqui pesquisados têm graves problemas financeiros.

Os indicadores de endividamento crescem apenas em Vitória e Criciúma por conta da falta de recursos para gerirem as suas atividades. Bahia e Botafogo, que têm sua estrutura de

capital totalmente dependente de capitais de terceiros, melhoram seus índices por conta de negociações de dívidas.

Finalmente, o EBITDA apenas cresce no Bahia. Foi o único dos clubes pesquisados, face a tendência proporcionada pelo rebaixamento, a crescer receitas em consonância com a diminuição de custos. Os outros clubes tiveram seus recursos reduzidos, tentando reajustar seus gastos. O caso mais grave foi no Criciúma, que passa a ter um EBITDA negativo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Contabilidade gerencial é de grande importância para os clubes de futebol. A perspectiva atual do futebol demanda que os clubes de futebol sejam geridos de maneira racional e, portanto, a Ciência Contábil apresenta-se como um importante recurso à disposição dos gestores esportivos para fornecimento de informações gerenciais. Na perspectiva de rebaixamento, através do auxílio da análise econômico-financeira de demonstrações contábeis, a Contabilidade gerencial fornece ao gestor um importante *feedback* sobre as influências que o cenário esportivo e as suas ações proporcionaram na situação econômico-financeira da entidade desportiva. Tais informações são úteis para que o clube se mantenha com saúde econômico-financeira e, a partir disso, busque alcançar os seus objetivos no esporte.

Diante das considerações expostas, todos os objetivos foram alcançados. O objetivo geral foi atingido através do estudo, tanto teórico quanto prático, da importância da Contabilidade gerencial para os clubes de futebol, especificamente nas delimitações desta pesquisa. No âmbito teórico, constatou-se a proficiência da Contabilidade gerencial em fornecer informações para os gestores esportivos. Realizado o estudo de caso, foi possível verificar a qualidade e importância que as informações da Contabilidade gerencial, munida da análise econômico-financeira, possuem no âmbito dos clubes de futebol.

O primeiro, o segundo e o quarto objetivos específicos foram alcançados através de consubstanciações em tópicos específicos do marco teórico. O terceiro objetivo específico, além da fundamentação no marco teórico, foi também atingido com os resultados de pesquisa, que evidenciam a relevância da Contabilidade gerencial, considerando o foco deste estudo, para o processo decisório de clubes de futebol. Por fim, o último objetivo específico foi alcançado com as considerações feitas durante todo o capítulo de resultados e discussões.

O problema de pesquisa foi respondido tanto no referencial teórico, em seção específica, quanto através dos resultados e discussões de pesquisa. Nesse sentido, a hipótese foi parcialmente refutada. Acertou-se que a Contabilidade gerencial é sim um importante instrumento para auxílio à gestão em clubes de futebol, o que foi consubstanciado durante todo o estudo. Contudo, foi refutada a parte da hipótese que afirmava que uma queda para a segunda divisão implica, necessariamente, numa queda do desempenho econômico-financeiro da entidade desportiva. O fato é evidenciado pela melhoria do Esporte Clube Bahia, como constatou-se na execução da pesquisa.

Cabe ressaltar que a pesquisa teve uma importante dificuldade. Como a aplicação da análise econômico-financeira requer que as demonstrações contábeis estejam fidedignas, houve

limitações por conta de pareceres com ressalvas emitidos nas demonstrações contábeis de Bahia, Vitória, Botafogo. Todavia, os pareceres de auditoria, que são partes integrantes dos da pesquisa documental deste estudo, foram analisados de maneira a identificar as distorções indicadas pelos auditores responsáveis e, a partir disso, mitigar tais efeitos no cálculo e interpretação dos indicadores econômico-financeiros selecionados. Destaca-se, sobretudo, que não há, nesse sentido, um desvio da postura metodológica descritiva dessa pesquisa, visto que o parecer de auditoria é parte integrante dos documentos analisados e, além disso, os ajustes realizados nas demonstrações contábeis baseiam-se na premissa da Contabilidade em fornecer informações confiáveis aos seus usuários, um dos elementos essenciais desta pesquisa.

Finalmente, como sugestões de pesquisa, poderão ser, a partir do contexto desta pesquisa, estudados os reflexos do rebaixamento em diferentes anos ou comparados efeitos com o mesmo clube em diferentes. Além disso, também pode-se analisar o efeito reverso, isto é, o impacto econômico-financeiro resultante do acesso às principais divisões de competições nacionais.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, Marcio Borges Pina. **Direitos Federativos versus Direitos Econômicos**. 2014. Disponível em: <<http://www.vvs.adv.br/artigos-juridicos/direitos-federativos-versus-direitos-economicos>>. Acesso em: 12 mar. 2017.
- ATKINSON, Anthony A. et.al. **Contabilidade Gerencial**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011. 812 p. Tradução: André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro.
- _____. **Contabilidade Gerencial: informação para tomada de decisão e execução de estratégia**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2015. 448 p.
- BDO. **7º valor das marcas dos clubes brasileiros**. 7. ed. São Paulo: Bdo Publicações, 2015
- _____. **8º valor das marcas dos clubes brasileiros**. 8. ed. São Paulo: Bdo Publicações, 2016
- BOTAFOGO DE FUTEBOL E REGATAS. **História**. Disponível em: <<http://www.botafogo.com.br/historia.php?cat=oclube>>. Acesso em: 15 out. 2016.
- BRASIL. Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. **Lei Pelé**. Brasília.
- BRESSAN, Pedro Ernerto Ruiz; LUCENTE, Adriano dos Reis; LOUZADA, Roberto. Análise da estrutura organizacional de um clube de futebol do interior paulista: o estudo do Botafogo Futebol Clube. In: ADM 2014 - CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 27., 2014, Ponta Grossa. **Anais...** . Ponta Grossa: Admpg, 2014. p. 1 - 11. Disponível em: <http://www.fcav.unesp.br/Home/pesquisa/gesport-grupodeestudosepesquisasobregestaoesportiva/art_adm2014.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2017.
- CAMPOS, Emerson César de; CARDOSO, Michele Gonçalves. Esporte e cidade: o mundo do futebol a partir do sul catarinense/ 1910-1960. **Revista Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 4, p.1-24, 2014. Disponível em: <http://www.historia.uff.br/nec/sites/default/files/3._esporte_e_cidade_o_mundo_do_futebol_a_partir_do_sul_catarinense_1910-1960.pdf>. Acesso em: 27 out. 2016.
- CARNEIRO, Raphael. **BAVI: Uma paixão sem limites**. Salvador: Editora Plus, 2009. Disponível em: <http://200.187.16.144:8080/jspui/bitstream/bv2julho/661/1/bavi_uma_paixao_sem_limites.pdf>. Acesso em: 15 out. 2016.
- CARRAVETTA, Elio Salvador Praia. **A modernização no futebol brasileiro: perspectivas para qualificação do rendimento competitivo**. Porto Alegre: Editora Age, 2006.
- COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS (CPC). **CPC 00: Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação do Relatório Contábil-Financeiro**. Brasília: CPC, 2011.
- _____. **CPC 04 (R1): Ativo Intangível**. Brasília: CPC, 2010.
- _____. **CPC 26 (R1): Apresentação das Demonstrações Contábeis**. Brasília: CPC, 2011.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **ITG 2003**: Entidade Desportiva Profissional. Brasília: Cfc, 2013.

CORRÊA, Maurício Ghedin. Futebol e paternalismo: Criciúma-SC, 1950-1970. In: SIMPÓSIO NACIONAL DE HISTÓRIA, 25., 2009, Fortaleza. **Anais...** . Fortaleza: Anpuh, 2009. p. 1 - 15. Disponível em: <<http://anais.anpuh.org/wp-content/uploads/mp/pdf/ANPUH.S25.0671.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2016.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

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

_____. Direito desportivo resultante da formação: evidência empírica nos clubes portugueses e brasileiros. **Revista Universo Contábil**, [s.l.], v. 7, n. 1, p.122-143, 31 mar. 2011. Revista Universo Contábil.

CUNHA, Ricardo Gil Dias Lopes da. **Divulgação de informação e direitos de inscrição desportiva sobre jogadores**: Estudo da IAS 38 em clubes de futebol europeus. 2009. 154 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Contabilidade, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2009.

D'ONOFRE, Dan Gabriel; BARBOSA, Juliana Gomes; FERNANDES, Luciana. Futebol, o patrimônio imaterial da Cidade Maravilhosa: o carioca e sua fome de gol. **Revista Itinerarium**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p.1-27, 2009. Disponível em: <<http://www.seer.unirio.br/index.php/itinerarium/article/viewFile/397/372>>. Acesso em: 25 out. 2016.

DANTAS, Marke Geisy da Silva; BOENTE, Diego Rodrigues. A Utilização da Análise Envoltória de Dados na Medição de Eficiência dos Clubes Brasileiros de Futebol. **Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 23, n. 4, p.101-130, abr/jun. 2012.

_____. Eficiência financeira e esportiva dos maiores clubes de futebol europeus utilizando a análise envoltória de dados. **Revista de Contabilidade e Organizações**, Ribeirão Preto, v. 5, n. 13, p.75-90, set-dez. 2011.

DIAS, Emerson de Paulo. Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica. **Revista Eletrônica de Administração**, Franca, v. 1, n. 1, p.1-12, dez. 2002. Disponível em: <http://legacy.unifacef.com.br/rea/edicao01/ed01_art01.pdf>. Acesso em: 20 maio 2017.

EGGERS, Julio. **Merchandising no ponto de venda como diferencial competitivo para Bebidas Fruik S.A.** 2011. 75 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Ufrgs, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/33346/000787045.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2017.

FATTA, Giovanni Laporte et. al. Gestão e estrutura organizacional no futebol: uma revisão sistemática. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**. América do Norte, 6, jun. 2016. Disponível em:
<<http://www.revista.universo.edu.br/index.php?journal=gestaoesportiva&page=article&op=view&path%5B%5D=2333&path%5B%5D=1801>>. Acesso em: 12 mar. 2017.

FERRARI, Ed Luiz. **Contabilidade Geral: teoria e mais de 1.000 questões**. 12. ed. Niterói: Impetus, 2012.

FUTEBOL DO INTERIOR. **Ranking de torcidas: Confira qual rival tem a maior torcida em todo Brasil**. 2014. Disponível em:
<<https://www.futebolinterior.com.br/futebol/noticias/2014-01/Ranking-de-torcidas:-Confira-qual-rival-tem-a-maior-torcida-em-todo-Brasil>>. Acesso em: 12 mar. 2017.

GALVÃO, Nadiele Maria dos Santos.; MIRANDA, Luiz Carlos. Participação e Evidenciação de Atletas nos Demonstrativos Contábeis de Clubes de Futebol Brasileiro. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, [s.l.], v. 6, n. 1, p.112-131, 4 mar. 2016.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade gerencial**. 11 ed. São Paulo: LTC, 2007.

_____. **Contabilidade Gerencial**. 14. ed. São Paulo: Amgh Editora, 2013. Tradução de Christiane Brito. Revisão Técnica: Luciane Reginato.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Ufrgs, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, Lawrence J.. **Princípios de Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Education, 2004. Tradução de Antônio Zoratto Sanvicente.

GOMES, Lucas Bernardino. **Patrocínio no futebol: os critérios que levam uma marca a associar seu nome a um clube**. 2014. 59 f. TCC (Graduação) - Curso de Comunicação, Ufjf, Juíz de Fora, 2014. Disponível em:
<<http://www.ufjf.br/facom/files/2014/03/combinepdf.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2017.

GONÇALVES, Eugênio Celso; BAPTISTA, Antônio Eustáquio. **Contabilidade Geral**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GONZAGA, Rosimeire Pimentel et al. Associação entre práticas de contabilidade gerencial e tamanho das empresas: um estudo empírico. In: CONGRESSO ANPCONT, 4., 2010, Natal. **Anais...** . Natal: Anpcont, 2010. p. 1 - 16. Disponível em:
<http://congressos.anpcont.org.br/congressos-antigos/iv/images/ccg_178.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2017.

GUARAGNA, Frederico Mandelli. **A gestão do marketing esportivo no Brasil: caso Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense**. 2005. 100 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE DIREITO DESPORTIVO. **Entenda os direitos federativos e econômicos dos jogadores de futebol**. 2013. Elaborado por: Justo na Lei. Disponível em: <<http://ibdd.com.br/entenda-os-direitos-federativos-e-economicos-dos-jogadores-de-futebol/>>. Acesso em: 12 mar. 2017.

IUDICIBUS, Sergio de et al. **Contabilidade Introdutória**. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Manual de Contabilidade Societária**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

IUDICIBUS, Sergio de. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Análise de Balanços**. São Paulo: Atlas, 2009.

LEANDRO, Paulo Roberto. **O Jornalista e o cartola: O jornalismo esportivo impresso na Bahia e sua resistência ao campo da política**. 2003. 229 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Comunicação e Cultura Contemporâneas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003. Disponível em: <<http://poscom.tempsite.ws/wp-content/uploads/2011/05/Paulo-Roberto-Leandro.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2016.

LEONCINI, Marvio Pereira; SILVA, Márcia Terra da. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 12, n. 1, p.11-23, jan.-abr. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v12n1/a03v12n1>>. Acesso em: 22 jan. 2017.

LOPES, António Carlos Vaz; MENEZES, Emilio Araújo. Gestão Financeira das Cooperativas: aplicação do modelo dinâmico. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 2, n. 2, p.143-152, dez. 2006. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/revista/revista2006/pdf/vol2nr2/vol2nr2art9.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2017.

LUCCAS, Alexandre Nicolau. **Futebol e Torcidas: um estudo psicanalítico sobre o vínculo social**. 1998. 219 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Psicologia Social, Puc, São Paulo, 1998.

LUCENTE, Adriano; BRESSAN, Pedro. Análise de Índices Financeiros: Estudo de Caso do Sport Club Corinthians Paulista no Período de 2008 a 2013. **Podium Sport, Leisure And Tourism Review**, [s.l.], v. 4, n. 3, p.185-196, 1 dez. 2015. University Nove de Julho.

MAIA, Anna Beatriz Grangeiro Ribeiro; VASCONCELOS, Alessandra Carvalho de. Disclosure de ativos intangíveis dos clubes de futebol brasileiros e europeus. **Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 27, n. 3, p.1-31, set/dez. 2016.

MALAGRINO, Fernando de Andrade Franco. **Gestão das marcas dos clubes de futebol:** como o marketing esportivo potencializa o consumo do torcedor. 2011. 147 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Puc-sp, São Paulo, 2011. Disponível em: <[http://www.ludopedio.com.br/v2/content/uploads/285030_Malagrino_\(M\)_-_Gestao_de_marca_nos_clubes_de_futebol.pdf](http://www.ludopedio.com.br/v2/content/uploads/285030_Malagrino_(M)_-_Gestao_de_marca_nos_clubes_de_futebol.pdf)>. Acesso em: 12 mar. 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

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

MÁXIMO, João. Memórias do futebol brasileiro. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 13, n. 37, p.179-188, set. 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v13n37/v13n37a09.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2017.

MENEGAZZO, Janaine; TRENTIN, Grazielle Ninbla Scussiato. Contabilidade gerencial: um estudo dos clientes do escritório Contábil Menegazzo de Chapecó, SC. **Unoesc & Ciência**, Joaçaba, v. 2, n. 1, p.37-49, jan/jun. 2011

MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Processo decisório.** 3. ed. Florianópolis: Ufsc, 2015.

MÓSCA, Hugo Motta Bacêllo; SILVA, José Roberto Gomes da; BASTOS, Sérgio Augusto Pereira. Fatores institucionais e organizacionais que afetam a profissionalização da gestão de entidades esportivas: o caso dos clubes de futebol no Brasil. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 4., 2009, Recife. **Anais...** . Recife: Anpad, 2009. p. 1 - 16. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2009/2009_3ES141.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2017.

MULLER, Mayara Monique; FLACH, Leonardo. Disclosure de Ativo Intangível dos Clubes de Futebol que participaram do Campeonato Brasileiro. In: CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS & INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 5., 2014, Florianópolis. **Anais...** . Florianópolis: Ufsc, 2014. p. 1 - 16. Disponível em: <http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/arquivos_artigos/artigos/939/20140424094403.pdf>. Acesso em: 07 maio 2017.

NAKAMURA, Wilson Toshio. Reflexões sobre a Gestão de Clubes de Futebol no Brasil. **Journal Of Financial Innovation**, São Paulo, v. 1, n. 1, p.40-52, abr. 2015. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/19066599-Reflexoes-sobre-a-gestao-de-clubes-de-futebol-no-brasil.html>>. Acesso em: 01 ago. 2016.

NETO, Alexandre Assaf. **Estrutura e Análise de Balanços:** um Enfoque Econômico Financeiro. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

NOLASCO, Verônica Perisse. **Gestão de projetos de formação esportiva no atletismo.** Ss: Vídeo, 2013. Color. Disponível em: <<https://prezi.com/y8iufofy-g/untitled-prezi/>>. Acesso em: 19 mar. 2017.

PEDREIRA, Rafael Baptista; NETO, Luis Moretto; SCHIMITT, Valentina Gomes Haensel. Administração profissional em clubes de futebol: o caso do Esporte Clube Goiás. In: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 5., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Usp, 2007. p. 1 - 14. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/402.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2017.

PEREIRA, Carlos Alberto et al. A gestão estratégica de clubes de futebol: uma análise da correlação entre performance esportiva e resultado operacional. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 4., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Fipecafi, 2004. Disponível em: <<http://www.congressousp.fipecafi.org/artigos42004/336.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2017.

PORTAL DO TIGRE. **Histórias**. Disponível em: <<http://www.portaldotigre.com.br/historias>>. Acesso em: 22 out. 2016.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PRONI, Marcelo Weishaupt. **Esporte-espetáculo e futebol-empresa**. 1998. 275 f. Tese (Doutorado) - Curso de Educação Física, Unicamp, Campinas, 1998. Disponível em: <[http://www.ludopedio.com.br/v2/content/uploads/094547_Proni \(D\) - Esporte-Espectáculo e Futebol-Empresa.pdf](http://www.ludopedio.com.br/v2/content/uploads/094547_Proni (D) - Esporte-Espectáculo e Futebol-Empresa.pdf)>. Acesso em: 12 mar. 2017.

REZENDE, Amaury José. **Estudo sobre as decisões identificadas na gestão de contratos de jogadores de futebol: o caso do Clube Atlético Paranaense**. 2014. 181 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Contabilidade e Atuária, Usp, São Paulo, 2004.

REZENDE, Amaury José; DALMÁCIO, Flavia Zóboli; SALGADO, André Luiz. Nível de disclosure das atividades operacionais, econômicas e financeiras dos clubes brasileiros. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 13, n. 2, p.36-50, mai/ago 2010. Disponível em: <https://cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/view/282/pdf_135>. Acesso em: 10 ago. 2016.

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

RODRIGUES, Francisco Xavier Freire. **O fim do passe e a modernização conservadora no futebol brasileiro (2001 a 2006)**. 2007. 346 f. Tese (Doutorado) - Curso de Filosofia e Ciências Humanas, Pós-graduação em Sociologia, Ufrgs, Porto Alegre, 2007. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/11434/000611188.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 12 mar. 2017.

SANTOS, Herbem Gramacho Ribeiro dos; NETO, Nelson de Carvalho Assis de Barros. **Esporte Clube Bahia: A derrocada do "clube nascido para vencer"**. 2007. 109 f. TCC (Graduação) - Curso de Comunicação Com Habilitação em Jornalismo, Universidade Federal

da Bahia, Salvador, 2007. Disponível em: <<http://www.facom.ufba.br/portal/wp-content/uploads/2012/10/TCC-ultraplus-PDF.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2016.

SCATENA, Maria Inês Caserta. **Ferramentas para a moderna gestão empresarial: teoria, implementação e prática**. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2012.

SILVA, Alexandre Alcantara da. **Estrutura, análise e interpretação das Demonstrações Contábeis**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, César Augusto Tibúrcio; TEIXEIRA, Higor de Medeiros; NIYAMA, Jorge Katsumi. Evidenciação contábil em entidades desportivas: uma análise dos clubes de futebol brasileiros. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 9., 2009, São Paulo. **Anais...** . São Paulo: Usp, 2009. p. 1 - 15. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/anais/artigos92009/305.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2017.

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

SILVA, Renato Thiago da; RIBEIRO, Cristiane Margareth; SILVA, Bárbara Angélica Pereira. O modelo Fleuriet de Análise do Capital de Giro Aplicado em Entidades Desportivas: Como Era a Situação Financeira dos Maiores Clubes de Futebol Brasileiros nos anos de 2009 e 2010? **Revista Parlatorium**, v. 7, n. 1, p. 1-18, 2012.

SOARES, Humberto Bittencourt. **A Unificação do Sonho da Bola: O cenário econômico da cidade de Criciúma no processo de surgimento do Criciúma Esporte Clube (Década de 1970 - 1980)**. 2010. 50 f. TCC (Graduação) - Curso de História, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2010. Disponível em: <[http://dspace.unesc.net/bitstream/1/743/1/Humberto Bitencourt Soares.pdf](http://dspace.unesc.net/bitstream/1/743/1/Humberto%20Bittencourt%20Soares.pdf)>. Acesso em: 24 out. 2016.

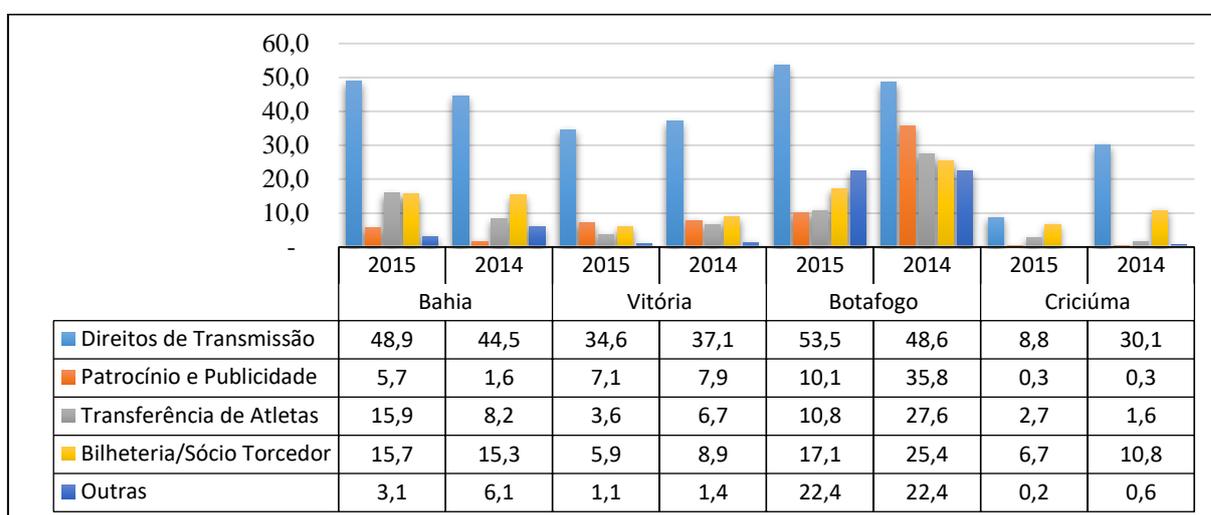
TEIXEIRA, Aridelmo José Campanharo; GONZAGA, Rosimeire Pimentel; SANTOS, Ângela de Vasconcelos Silva Moreira, NOSSA, Valcemiro. A utilização de ferramentas de contabilidade gerencial nas empresas do estado do Espírito Santo, III CONGRESSO IAAER-ANPCONT. **Anais...** São Paulo, 2009.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DAS RECEITAS

Como foi fundamentado no referencial teórico, o contexto de rebaixamento cria uma tendência para a queda dos principais recursos auferidos pelos clubes, tendo em vista a menor visibilidade econômica e esportiva proporcionada pela disputa numa divisão inferior. Portanto, é válido analisar o comportamento das receitas dos clubes pesquisados. Assim, o Gráfico 1 as exhibe e faz o detalhamento de sua composição.

Gráfico 1 – Receitas dos clubes pesquisados em 2014 e 2015 (em milhões)



Fonte: Dados da pesquisa, 2017 – organização própria (2017)

Comparando os dois anos, exceto o Bahia cujo total de receitas cresceu cerca de 18%, todos os outros clubes sofreram reduções em seus recursos auferidos.

O Bahia incrementou suas receitas através do crescimento dos valores arrecadados com os direitos de transmissão, patrocínio e publicidade e transferência de atletas. Os direitos de transmissão de jogos tiveram aumento em virtude da continuidade e acréscimo do principal contrato firmado pelo clube, que é relativo aos jogos do Campeonato Brasileiro. Quanto ao segundo subgrupo, as receitas foram incrementadas em, aproximadamente, 243% pela captação de novos patrocinadores, em especial um novo patrocinador máster, ausente desde 2013. Por fim, a transferência de atletas cresceu em virtude da venda dos direitos do jogador Bruno Paulista para o Sporting, clube de Portugal, rendendo uma receita líquida de pouco mais de 10 milhões de reais.

Além disso, cabe salientar que o Bahia manteve umas das suas principais receitas, a bilheteria. A arrecadação aumentou sensivelmente tendo em vista o crescimento da média de público, conforme indicado no tópico 2.3.5 do referencial teórico. O aumento do público nos jogos do clube, em decorrência das campanhas de *marketing* promovidas pelos gestores e da expectativa de acesso para a Série A que durou até a 36ª rodada da competição, compensou a queda do valor médio do ingresso, justificando o crescimento da receita em, aproximadamente, 3%.

Já o Vitória teve suas receitas reduzidas em 15% em decorrência, principalmente, da queda dos valores relativos à direitos de transmissão, transferência de jogadores e bilheteria. As quotas de TV, que são a principal fonte de recursos do clube, sofreram redução (7%) em virtude dos dispositivos de contratuais anteriormente firmados. Cumulativamente, sem grandes revelações esportivas, o clube viu despencar a sua receita com negociação de atletas em 45%. Por fim, mesmo com o aumento de público de 2014 para 2015, conforme destacado no tópico 2.3.5 do referencial teórico, a diminuição no preço médio do ingresso impactou na queda de 33% da receita de bilheteria.

Por sua vez, o Botafogo sofreu uma redução um pouco maior (29%), chefiadas pela queda das suas receitas de patrocínio, transferência de atletas e bilheteria. Com a perda do seu patrocinador máster em 2014 em conjunto com a menor visibilidade proporcionada pela disputa da Série B e com ausência na Libertadores (disputada pelo clube em 2014), o Botafogo sofreu uma redução de recursos oriundos de patrocínio em 72%. Somado a isto, sem grandes revelações como no ano anterior, as receitas com venda de direitos de atletas caiu cerca de 61%. Por fim, a bilheteria também caiu em razão do pouco público nos jogos, especialmente no Campeonato Brasileiro da Série B, como destacou o tópico 2.3.5 do referencial teórico.

De maneira mais abrupta, o Criciúma sofreu uma redução de quase 60% em suas receitas totais. O fato foi impulsionado pela queda nos recursos advindos dos direitos de transmissão de TV e da mensalidade dos sócios, principais fontes de recursos do clube. Ambas foram causadas pela menor visibilidade proporcionada pela disputa da Série B. No primeiro caso, os direitos de transmissão foram reduzidos (71%) em virtude da pouca tradição e menor torcida do Criciúma no âmbito esportivo nacional, o que faz com que seus contratos de direitos de TV sejam reajustados mais facilmente. Com isso, a queda para a Série B impactou substancialmente na redução desses recursos. Quanto a receita com mensalidade de sócios, que engloba a bilheteria, a contribuição de sócios e cessão de espaços comerciais no estádio, a queda em 38% decorreu da péssima campanha do clube da Série B de 2015, fundamentada pelas baixas média de

público, redução do preço do ingresso e, conseqüentemente, a falta de interesse comercial de terceiros em dias de jogos.

Nesse sentido, no quesito receitas, o impacto do rebaixamento ocorreu em todos os clubes, exceto no Bahia. O Bahia conseguiu incrementar seu patamar de receitas por conta de ações pontuais dos seus gestores, explorando de maneira mais intensa o potencial econômico e mercadológico do clube. Vitória e Botafogo, em razão da menor visibilidade proporcionada pela Série B, apesar de manterem sua principal receita (direitos de transmissão), não obtiveram êxito em auferir a mesma quantidade de recursos do ano anterior. A menor visibilidade também foi o fator preponderante para a grande queda de receitas do Criciúma, principalmente no que tange as receitas com bilheteria, direitos televisivos e sócio torcedor. Contudo, neste caso específico, a redução das quotas de TV, principal receita do clube, ocorreu, diferentemente dos outros clubes pesquisados, pela menor tradição do Criciúma do esporte nacional, o que faz com que o seu contrato para transmissões de partidas esteja mais propício a alterações financeiras decorrentes do seu desempenho esportivo, como foi o caso do rebaixamento no Campeonato Brasileiro.

APÊNDICE B – MEMÓRIA DE CÁLCULO DE INDICADORES DO ESPORTE CLUBE BAHIA

ATIVO CIRCULANTE OPERACIONAL - ACO		
Contas a receber	32.033.000	37.129.000
Adiantamentos	727.000	56.000
TOTAL	32.760.000	37.185.000
ATIVO CIRCULANTE NÃO OPERACIONAL - ACNO		
Caixa e equivalentes de caixa	16.000	254.000
Estoques	365.000	-
TOTAL	381.000	254.000

PASSIVO CIRCULANTE OPERACIONAL - PCO		
Fornecedores	4.249.000	1.106.000
Obrigações soc., trab. e fiscais	2.990.000	15.441.000
Direitos de imagem a pagar	6.190.000	7.909.000
Parc. e processos adm tributários	4.824.000	12.929.000
Receitas a apropriar	6.974.000	5.050.000
Acordos trabalhistas	4.800.000	3.840.000
TOTAL	30.027.000	46.275.000
PASSIVO CIRCULANTE NÃO OPERACIONAL - PCNO		
Empréstimos	4.957.000	7.662.000
Outras contas a pagar	2.903.000	17.559.000
TOTAL	7.860.000	25.221.000

		2015	2014			2015	2014
EBTIDA	Lucro	29.718.000	-18.125.000	NCG	ACO	32.760.000	37.185.000
	Resultado financeiro	-2.855.000	20.860.000		PCO	30.027.000	46.275.000
	Provisões/Ganhos Econ.	-1.405.000	19.564.000			2.733.000	-9.090.000
		25.458.000	22.299.000	T	ACNO	381.000	254.000
Endividamento Geral	Passivo Circulante	37.887.000	71.496.000		PCNO	-7.860.000	-25.221.000
	Passivo Não Circulante	183.090.000	188.478.000		-7.479.000	-24.967.000	
	Patrimônio Líquido	-143.848.000	-178.002.000	CCL	Ativo Circulante	33.141.000	37.439.000
	-1,54	-1,46	Passivo Circulante		37.887.000	71.496.000	
Endividamento CP	Passivo Circulante	37.887.000	71.496.000		-4.746.000	-34.057.000	
	Patrimônio Líquido	-143.848.000	-178.002.000	GA	Receita	83.750.000	68.606.000
	-0,26	-0,40	Ativo		77.129.000	81.972.000	
Endividamento LP	Passivo Não Circulante	183.090.000	188.478.000		1,09	0,84	
	Patrimônio Líquido	-143.848.000	-178.002.000	ML	Superávit ou Déficit	29.718.000	-18.125.000
	-1,27	-1,06	Receita		83.750.000	68.606.000	

ROE	Superávit ou Déficit	29.718.000	-18.125.000		0,35	-0,26
	Patrimônio Líquido	-143.848.000	-178.002.000	ROA	Superávit ou Déficit	29.718.000
		-0,21	0,10		Ativo	77.129.000
					0,39	-0,22

APÊNDICE C – MEMÓRIA DE CÁLCULO DE INDICADORES DO ESPORTE CLUBE VITÓRIA

ATIVO CIRCULANTE OPERACIONAL			Passivo Circulante Operacional		
	2015	2014		2015	2014
Contas a receber	116.000	16.000	Fornecedores	884.000	1.995.000
Outros créditos	2.140.000	230.000	Encargos Sociais a Recolher	3.158.000	2.952.000
	2.256.000	246.000	Tributos a Recolher	1.419.000	5.822.000
			Parcelamentos Fiscais	292.000	-
			Receitas Antecipadas	36.578.000	23.891.000
				0	0
				42.331.000	34.660.000
				0	0

ATIVO CIRCULANTE NÃO OPERACIONAL			Passivo Circulante Não Operacional		
	2015	2014		2015	2014
Caixa e equivalentes	19.117.000	1.828.000	Empréstimos e Financiamentos	6.750.000	7.954.000
Almoxarifado	293.000	293.000	Contas a Pagar	1.804.000	2.988.000
	19.410.000	2.121.000	Projetos	795.000	-
				9.349.000	10.942.000
				0	0

		2015	2014
EBTIDA	Superávit ou déficit do exercício	-7.607.000,00	65.000,00
	Despesas financeiras	-1.889.000,00	-1.164.000,00
	Outras Receitas (Reversão de Provisões)	2.547.000,00	-
	Depreciações e amortizações	-949.000,00	-1.231.000,00
		9.098.000,00	1.354.000,00
	SALDO	1.782.000,00	3.814.000,00
NCG	Ativo Circulante Operacional	2.256.000,00	246.000,00
	Passivo Circulante Operacional	42.331.000,00	34.660.000,00
	SALDO	-40.075.000,00	-34.414.000,00
T	Ativo Circulante Não Operacional	19.410.000,00	2.121.000,00
	Passivo Circulante Não Operacional	9.349.000,00	10.942.000,00
	SALDO	10.061.000,00	-8.821.000,00
CCL	Ativo Circulante	21.666.000,00	2.367.000,00
	Passivo Circulante	51.680.000,00	45.602.000,00
	SALDO	-30.014.000,00	-43.235.000,00
Endiv. Geral	Passivo Circulante	51.680.000,00	45.602.000,00
	Passivo Não Circulante	24.795.000,00	19.010.000,00

	Patrimônio Líquido	19.124.000,00	17.633.000,00
	SALDO	4,00	3,66
Endiv. CP	Ativo Circulante	51.680.000,00	45.602.000,00
	Patrimônio Líquido	19.124.000,00	17.633.000,00
	SALDO	2,70	2,59
Endiv. LP	Passivo Não Circulante	24.795.000,00	19.010.000,00
	Patrimônio Líquido	19.124.000,00	17.633.000,00
	SALDO	1,30	1,08
GA	Receita líquida	46.246.000,00	0,88
	Total do Ativo	95.599.000,00	82.245.000,00
	SALDO	0,48	0,00
ML	Superávit ou déficit do exercício	-7.607.000,00	65.000,00
	Receita líquida	46.246.000,00	55.605.000,00
	SALDO	-0,16	0,00
ROA	Superávit ou déficit do exercício	-7.607.000,00	65.000,00
	Total do Ativo	95.599.000,00	82.245.000,00
	SALDO	-0,08	0,00
ROE	Superávit ou déficit do exercício	-7.607.000,00	65.000,00
	Patrimônio Líquido	19.124.000,00	17.633.000,00
	SALDO	-0,40	0,00

**APÊNDICE D – MEMÓRIA DE CÁLCULO DE INDICADORES DO BOTAFOGO DE FUTEBOL E
REGATAS**

ATIVO CIRCULANTE OPERACIONAL			PASSIVO CIRCULANTE OPERACIONAL		
Contas a receber	101.023.000	56.523.000	Fornecedores	2.011.000	1.281.000
Contratos a faturar	-81.214.000	-50.822.000	Obrigações Tributárias	6.799.000	24.915.000
Adiantamentos a Terceiros	1.078.000	437.000	Obrigações Trabalhistas	15.394.000	43.072.000
Despesas antecipadas	1.000.000	386.000	Uso de imagem a pagar	15.319.000	22.474.000
Tributos a comp. e rec.	7.225.000	-	Credores por participação e neg. de atletas	31.184.000	33.722.000
TOTAL	29.112.000	6.524.000	Acordos a pagar	19.979.000	16.791.000
ATIVO CIRCULANTE NÃO OPERACIONAL			Parcelamentos	8.749.000	12.228.000
Caixa e equivalentes de caixa	269.000	68.000	Adiantamentos de contratos	10.094.000	7.836.000
Estoque	644.000	-	TOTAL	109.529.000	162.319.000
Outros créditos	-	25.000	Partes Relacionadas	33.743.000	39.822.000
TOTAL	913.000	93.000	Empréstimos e Financiamentos	100.160.000	104.274.000
			Contas a Pagar	820.000	922.000
			TOTAL	134.723.000	145.018.000

EBTIDA	Receita	108.853.000	154.643.000	NCG	ACO	29.112.000	6.524.000
	Custo	-76.257.000	-121.164.000		PCO	-109.529.000	-162.319.000
	Amortização	11.879.000	47.668.000			-80.417.000	-155.795.000
	Desp. Pessoal	-7.551.000	-8.735.000	T	ACNO	913.000	93.000
	Desp. Gerais	-4.303.000	-4.388.000		PCNO	-134.723.000	-145.018.000
	Desp. Serviços	-2.807.000	-3.712.000			-133.810.000	-144.925.000
	Desp. Tributárias	-1.441.000	-792.000	CCL	AC	30.025.000	6.617.000
	28.373.000	63.520.000	PC		-244.252.000	-307.337.000	
Endividamento Geral	Circulante	244.252.000	307.337.000			-214.227.000	-300.720.000
	Não Circulante	546.619.000	593.131.000	GA	Receita	108.853.000	154.643.000
	Patrimônio Líquido	-681.300.000	-790.101.000		Ativo	109.571.000	110.367.000
	-1,16	-1,14			993,45	1.401,17	
Endividamento CP	Circulante	244.252.000	307.337.000	ML	Superávit ou Déficit	108.801.000	-174.845.000
	Patrimônio Líquido	-681.300.000	-790.101.000		Receita	108.853.000	154.643.000
	-0,36	-0,39			1.000,48	-884,46	
Endividamento LP	Não Circulante	546.619.000	593.131.000	ROA	Superávit ou Déficit	108.801.000	-174.845.000
	Patrimônio Líquido	-681.300.000	-790.101.000		Ativo	109.571.000	110.367.000
	-0,80	-0,75			0,99	-1,58	
ROE	Superávit ou Déficit	108.801.000	-174.845.000				
	Patrimônio Líquido	-681.300.000	-790.101.000				
	-0,16	0,22					

APÊNDICE E – MEMÓRIA DE CÁLCULO DOS INDICADORES DO CRICIÚMA ESPORTE CLUBE

Ativo Circulante Operacional	2015	2014
Contas a receber	29.709	111.878
Patrocínio a receber	473.680	972.500
Estoques	219.404	344.109
Adiantamentos diversos	143.354	639.358
	866.147	2.067.845

Passivo Circulante Operacional	2015	2014
Fornecedores	80.682	248.735
Obrigações sociais e trabalhistas	913.727	1.333.914
Obrigações fiscais e judiciais	451.142	462.892
Receitas de Patrocínio a Realizar	352.727	592.417
Direitos de imagem	1.296.709	3.275.627
	3.094.987	5.913.585

Ativo Circulante Não Operacional	2015	2014
Caixa e equivalentes de caixa	1.178.656	2.991.694
Valores vinculados - Lei Esp.	2.514.788	4.050.932
Outros valores a receber	22.772	26.779
	3.716.216	7.069.405

Passivo Circulante Não Operacional	2015	2014
Receitas de subvenções a realizar	8.112.373	8.265.068
Outros débitos	1.589	20.284
	8.113.962	8.285.352

		2015	2014
EBTIDA	Superávit ou déficit do exercício	-10.414.035,00	4.122,00
	Resultado financeiro líquido	-949.059,00	-905.793,00
	Depreciações/Amortizações	1.062.766,00	1.184.211,00
	SALDO	-8.402.210,00	2.094.126,00
NCG	Ativo Circulante Operacional	866.147,00	2.067.845,00
	Passivo Circulante Operacional	3.094.987,00	5.913.585,00
	SALDO	-2.228.840,00	-3.845.740,00
T	Ativo Circulante Não Operacional	3.716.216,00	7.069.405,00
	Passivo Circulante Não Operacional	8.113.962,00	8.285.352,00
	SALDO	-4.397.746,00	-1.215.947,00
CCL	Ativo Circulante	4.582.363,00	9.137.250,00
	Passivo Circulante	11.208.949,00	14.198.937,00
	SALDO	-6.626.586,00	-5.061.687,00
Endiv. Geral	Passivo Circulante	11.208.949,00	14.198.937,00
	Passivo Não Circulante	19.187.787,00	11.729.550,00
	Patrimônio Líquido	32.374.499,00	42.788.535,00
	SALDO	0,94	0,61
Endiv. CP	Passivo Circulante	11.208.949,00	14.198.937,00
	Patrimônio Líquido	32.374.499,00	42.788.535,00
	SALDO	0,35	0,33
Endiv. LP	Passivo Não Circulante	19.187.787,00	11.729.550,00
	Patrimônio Líquido	32.374.499,00	42.788.535,00

	SALDO	0,59	0,27
GA	Giro do ativo (Receita/Ativo)	0,30	0,63
ML	Margem líquida (Lucro/Receita)	-0,56	0,00
ROA	Rentabilidade do ativo (Lucro/Ativo)	-0,17	0,00
ROE	Rentabilidade PL (Lucro/PL)	-0,32	0,00

ANEXOS

ANEXO A – PARECER DE AUDITORIA E DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DE 2014 E 2015 DO ESPORTE CLUBE BAHIA



Esporte Clube Bahia

Demonstrações Contábeis em 31 de dezembro de 2015 e
de 2014 acompanhadas do Relatório do Auditor
Independente sobre as Demonstrações Contábeis

CONTEÚDO:

Relatório do Auditor Independente sobre as Demonstrações Contábeis

Quadro I – Balanços Patrimoniais

Quadro II - Demonstrações dos Superávits (Déficits) dos Exercícios

Quadro III - Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido

Quadro IV - Demonstrações dos Fluxos de Caixa

Notas Explicativas às Demonstrações Contábeis

Av. Tancredo Neves, 1632, Torre Sul, CJ 1301
Caminho das Árvores CEP 41820-020 Salvador - BA
Tel +55 71 3113-4530 Fax +55 71 3113-4500

www.performanceonline.com.br



RELATÓRIO DOS AUDITORES INDEPENDENTES SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Salvador (Ba), 04 de Março de 2016.

Aos Administradores e Conselheiros do
ESPORTE CLUBE BAHIA

Examinamos as demonstrações contábeis do **ESPORTE CLUBE BAHIA** (“ECB” ou “Entidade”) que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2015, e as respectivas demonstrações do superávit do exercício, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa correspondentes ao exercício findo naquela data, assim como o resumo das principais práticas contábeis e demais notas explicativas.

Responsabilidade da Administração Sobre as Demonstrações Contábeis

A Administração do “ECB” é responsável pela elaboração e adequada apresentação dessas demonstrações contábeis de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil aplicáveis a entidades desportivas profissionais, particularmente a Interpretação Técnica Geral 2003 – Entidade Desportiva Profissional aprovada pela Resolução CFC nº 1.429 de 25 de janeiro de 2013, e pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração de demonstrações contábeis livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou por erro.

Responsabilidade dos auditores independentes

Nossa responsabilidade é a de expressar uma opinião sobre essas demonstrações contábeis com base em nossa auditoria, conduzida de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria. Essas normas requerem o cumprimento de exigências éticas pelos auditores e que a auditoria seja planejada e executada com o objetivo de obter segurança razoável de que as demonstrações contábeis estão livres de distorção relevante.

Uma auditoria envolve a execução de procedimentos selecionados para obtenção de evidência a respeito dos valores e das divulgações apresentados nas demonstrações contábeis. Os procedimentos selecionados dependem do julgamento do auditor, incluindo a avaliação dos riscos de distorção relevante nas demonstrações contábeis, independentemente se causada por fraude ou por erro. Nessa avaliação de riscos, o auditor considera os controles internos relevantes para a elaboração e adequada apresentação das demonstrações contábeis do “ECB” para planejar os procedimentos de auditoria que são apropriados nas circunstâncias, mas não para expressar uma opinião sobre a eficácia desses controles internos do “ECB”. Uma auditoria inclui, também, a avaliação da adequação das práticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis feitas pela Administração, bem como a avaliação da apresentação das demonstrações contábeis tomadas em conjunto.



Acreditamos que as evidências de auditoria obtidas são suficientes e apropriadas para fundamentar nossa opinião com ressalva.

Base Para Opinião com Ressalva

Registro da Dívida com a Ligafutebol S.A.

Conforme detalhado na nota explicativa nº 01, o “ECB” não registrou contabilmente a dívida assumida quando da realização do distrato das relações que mantinha com a Ligafutebol S.A. no montante de R\$ 4.436 Mil (valor constante do contrato de distrato firmado em 2006, sem encargos e atualização monetária). Desta forma, o passivo não circulante está registrado a menor e o patrimônio líquido e o resultado do exercício findo em 31 de dezembro de 2015 estão registrados a maior, neste valor.

Opinião com ressalva

Em nossa opinião, exceto pelos efeitos dos ajustes decorrentes do assunto mencionado no parágrafo Base para opinião com ressalva, as demonstrações contábeis acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira do **ESPORTE CLUBE BAHIA** em 31 de dezembro de 2015, o desempenho de suas operações e os seus fluxos de caixa para o exercício findo naquela data de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

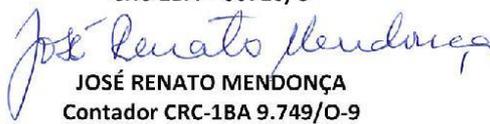
Outros assuntos

Demonstrações Contábeis em 31 de dezembro de 2014

As demonstrações contábeis do exercício findo em 31 de dezembro de 2014, apresentadas para fins comparativos, foram por nós auditadas e nosso relatório de auditoria, datado de 25 de março de 2015, continha ressalvas quanto: (i) inexistência de avaliação de ativo intangível relativo aos custos incorridos na formação da divisão de base e custos com atletas formados / contratados; (ii) inexistência de registro de dívida com a Ligafutebol S.A.; e (iii) incomparabilidade com as demonstrações contábeis do exercício de 2013. Parte desses assuntos foi sanado no exercício de 2015, permanecendo apenas o assunto objeto da ressalva indicado no parágrafo Base para opinião com ressalva.

Salvador (Ba), 04 de março de 2016

PERFORMANCE
AUDITORIA E CONSULTORIA EMPRESARIAL SOCIEDADE SIMPLES
CRC-2BA – 00710/O


JOSÉ RENATO MENDONÇA
Contador CRC-1BA 9.749/O-9



Quadro I
Página 1

ESPORTE CLUBE BAHIA
BALANÇOS PATRIMONIAIS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2015 E DE 2014
(Valores em milhares de Reais)

ATIVO	2015	2014
CIRCULANTE		
Caixa e equivalentes de caixa	16	254
Contas a receber (nota 3)	32.033	37.129
Estoques	365	-
Adiantamentos (nota 4)	727	56
Total do circulante	33.141	37.439
NÃO CIRCULANTE		
Realizável a longo prazo		
Depósitos para recursos legais (nota 5)	2.275	2.106
Imobilizado (nota 6)	26.718	26.465
Intangível (nota 7)	14.995	15.962
Total do não circulante	43.988	44.533
Total do ativo	77.129	81.972

As notas explicativas anexas são parte integrante das demonstrações contábeis



Quadro I
Página 2

ESPORTE CLUBE BAHIA
BALANÇOS PATRIMONIAIS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2015 E DE 2014
(Valores em milhares de Reais)

<u>PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO (PASSIVO A DESCOBERTO)</u>	<u>2015</u>	<u>2014</u>
CIRCULANTE		
Empréstimos (nota 8)	4.957	7.662
Fornecedores	4.249	1.106
Obrigações sociais, trabalhistas e fiscais (nota 9)	2.990	15.441
Direitos de imagem a pagar (nota 10)	6.190	7.909
Parcelamentos e processos administrativos tributários (nota 11)	4.824	12.929
Receita a apropriar (nota 12)	6.974	5.050
Acordos trabalhistas (nota 13)	4.800	3.840
Outras contas a pagar (nota 14)	2.903	17.559
Total do circulante	<u>37.887</u>	<u>71.496</u>
NÃO CIRCULANTE		
Direitos de imagem a pagar (nota 10)	1.800	4.452
Parcelamentos e processos administrativos tributários (nota 11)	87.418	120.899
Receitas a apropriar (nota 12)	12.000	18.000
Acordos trabalhistas (nota 13)	13.435	4.384
Outras contas a pagar (nota 14)	23.600	9.000
Contingências (nota 15)	40.401	27.307
Total do não circulante	<u>178.654</u>	<u>184.042</u>
PATRIMÔNIO LÍQUIDO / PASSIVO A DESCOBERTO		
Fundo patrimonial	(173.566)	(159.877)
Superávit (Déficit) do exercício	34.154	(13.689)
Total do patrimônio líquido (passivo a descoberto)	<u>(139.412)</u>	<u>(173.566)</u>
Total do passivo e patrimônio líquido (passivo a descoberto)	<u>77.129</u>	<u>81.972</u>

As notas explicativas anexas são parte integrante das demonstrações contábeis



Quadro II

ESPORTE CLUBE BAHIA
DEMONSTRAÇÕES DOS SUPERÁVITS (DÉFICITS) PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE
DEZEMBRO DE 2015 E DE 2014
 (Valores em milhares de Reais)

	2015	2014
Receita líquida das atividades (nota 16)	83.750	68.606
Custos operacionais das atividades (nota 17)	(47.755)	(62.624)
Superávit bruto	35.995	5.982
DESPESAS OPERACIONAIS:		
. Gerais e administrativas	(2.104)	(1.520)
. Serviços	(4.867)	(4.843)
. Tributárias	(262)	(96)
. Depreciação e amortização	(166)	(139)
. Baixa de saldos irre recuperáveis	-	(6.144)
. Provisão para perdas processuais (nota 18)	(25.612)	(18.402)
Superávit (Déficit) operacional antes dos itens extraordinários e do resultado financeiro	2.984	(25.162)
ITENS EXTRAORDINÁRIOS		
. Outras receitas e despesas (nota 19)	34.025	32.333
RESULTADO FINANCEIRO		
. Receitas financeiras	5	1
. Despesas financeiras	(2.860)	(20.861)
Superávit (Déficit) do exercício	34.154	(13.689)

As notas explicativas anexas são parte integrante das demonstrações contábeis

**ANEXO B – PARECER DE AUDITORIA E DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DE 2014 E 2015 DO
ESPORTE CLUBE VITÓRIA**



SANTANA & SOUSA Auditores Independentes

ESPORTE CLUBE VITORIA

**DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS EM
31 DE DEZEMBRO DE 2015 E DE 2014**



ESPORTE CLUBE VITÓRIA

**DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS EM
31 DE DEZEMBRO DE 2015 E DE 2014**

CONTEÚDO

PARECER DOS AUDITORES INDEPENDENTES

QUADRO I - BALANÇO PATRIMONIAL

QUADRO II - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO

QUADRO III - DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO

QUADRO IV - DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA – MÉTODO INDIRETO

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

**RELATÓRIO DOS AUDITORES INDEPENDENTES SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES
FINANCEIRAS**

Aos Administradores e Conselheiros
do Esporte Clube Vitória

Examinamos as demonstrações financeiras do ESPORTE CLUBE VITÓRIA ("Clube") que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2015 e as respectivas demonstrações do resultado, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, assim como o resumo das principais práticas contábeis e as demais notas explicativas.

Responsabilidade da administração sobre as demonstrações financeiras.

A administração do Esporte Clube Vitória é responsável pela elaboração e adequada apresentação dessas demonstrações financeiras de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, aplicáveis a entidades desportivas profissionais, particularmente a Interpretação Técnica Geral 2003 - Entidade Desportiva Profissional aprovada pela Resolução CFC nº 1.429 de 25 de Janeiro de 2013, assim como pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração de demonstrações financeiras livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

Responsabilidade dos auditores independentes

Nossa responsabilidade é a de expressar uma opinião sobre essas demonstrações financeiras com base em nossa auditoria, conduzida de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria. Nossas normas requerem o cumprimento de exigências éticas pelos auditores e que a auditoria seja planejada e executada com o objetivo de obter segurança razoável de que as demonstrações financeiras estão livres de distorção relevante.

Uma auditoria envolve a execução de procedimentos selecionados para obtenção de evidência a respeito dos valores e divulgações apresentados nas demonstrações financeiras. Os procedimentos selecionados dependem do julgamento do auditor, incluindo a avaliação dos riscos de distorção relevante nas demonstrações financeiras, independentemente se causada por fraude ou erro. Nessa avaliação de riscos, o auditor considera os controles internos relevantes para a elaboração e adequada apresentação das demonstrações financeiras do Clube para planejar os procedimentos de auditoria que são apropriados nas circunstâncias, mas não para fins de expressar uma opinião sobre a eficácia desses controles internos do Clube. Uma auditoria inclui, também, a avaliação da adequação das práticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis feitas pela administração, bem como a avaliação da apresentação das demonstrações financeiras tomadas em conjunto.

Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião com ressalva.

**Base para opinião com ressalvas**Contrato de Mútuo com a subsidiária integral Vitória S/A

O Esporte Clube Vitória mantém registrado em 31 de dezembro de 2015, em seu ativo não circulante, na rubrica "Partes Relacionadas", o saldo de R\$ 45.181 mil composto do saldo remanescente de 31 de dezembro de 2014 de R\$ 33.966 mil (saldo de R\$ 44.394 mil deduzido de provisão para perdas de R\$ 10.428 mil), da reversão, em 2015, do saldo da provisão para perdas acima mencionado de R\$ 10.428 mil, além de adições nesta conta durante o exercício de 2015, referentes aos desembolsos financeiros por parte do Esporte Clube Vitória, no valor de R\$ 787 mil, destinados a pagamentos de despesas pertencentes a sua subsidiária integral denominada Vitória S/A. Durante nossos exames de auditoria, e até a data final dos nossos trabalhos, não nos foram apresentados as Demonstrações Contábeis do Vitória S/A em 31 de dezembro de 2015, e nem o contrato de mútuo financeiro, instrumento jurídico que comprova a natureza da operação, e que determina a sua correta classificação no balanço patrimonial do Esporte Clube Vitória. Como consequência, não nos foi possível, nem por procedimentos alternativos de auditoria, nessas circunstâncias, formar uma opinião quanto à correta classificação dos valores representativos de tais desembolsos, e dos eventuais ajustes no resultado do exercício e no patrimônio líquido de 2015 do Esporte Clube Vitória.

Investimentos Permanentes.

O Esporte Clube Vitória mantém registrado em 31 de dezembro de 2015, em seu ativo não circulante, na rubrica Vitória S/A do grupo de Investimentos, o saldo remanescente de exercícios anteriores, o valor de R\$ 2.157 mil. Não examinamos, e nem foram examinadas por outros auditores independentes, as demonstrações contábeis da empresa Vitória S/A, correspondentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2015. Como consequência, não nos foi possível formar uma opinião quanto à adequação dos valores representativos de tais investimentos naquela data e dos correspondentes resultados registrados no exercício de 2015, com base no valor de patrimônio líquido daquela empresa. Dessa forma, não foi possível, nem por procedimentos alternativos de auditoria, nessas circunstâncias, concluir sobre os seus eventuais reflexos no resultado do exercício e patrimônio líquido.

Ativo Imobilizado.

A Empresa não possui um sistema de controle gerencial do Ativo Imobilizado integrado com o sistema contábil, que permita o adequado controle físico individualizado e financeiro dos bens integrantes do Ativo Imobilizado. A inexistência desse controle impossibilitou o desenvolvimento de procedimentos de auditoria suficientes que permitisse concluir sobre a adequação do saldo contábil do custo deste ativo Imobilizado e os respectivos saldos de depreciações acumuladas em 31 de dezembro de 2015, assim como, por falta de documentação e memória de cálculos, não foi possível a avaliação do saldo de exercícios anteriores, da reserva de reavaliação de ativos, registrada no patrimônio líquido, com saldo de R\$ 6.539 mil em 31 de dezembro de 2015. Dessa forma, não foi possível, nem por procedimentos alternativos de auditoria,



nessas circunstâncias, concluir sobre o saldo em 31 de dezembro de 2015 e dos seus eventuais reflexos no resultado do exercício e patrimônio líquido.

Ativo Intangível.

O Esporte Clube Vitória não vinha registrando integralmente até 31 de dezembro de 2014, no ativo intangível, os custos com formação de atletas conforme determinado pela Resolução nº 1.429/2013 do Conselho Federal de Contabilidade - CFC. Durante o exercício de 2015, o Esporte Clube Vitória realizou um ajuste contábil no valor de R\$ 23.707 mil, a débito da rubrica "intangível", com contrapartida na rubrica "ajustes de exercícios anteriores", no sentido de adequar o saldo do seu Ativo Intangível, aos critérios da legislação acima citada, e espera finalizar integralmente a conciliação desta conta contábil, no exercício de 2016. Dessa forma, não foi possível, nem por procedimentos alternativos de auditoria, nessas circunstâncias, concluir sobre o saldo em 31 de dezembro de 2015, assim como dos seus eventuais reflexos no resultado do exercício e patrimônio líquido.

Como consequência da ausência de adoção integral da aplicação dos procedimentos contábeis para o intangível já mencionados anteriormente, o Esporte Clube Vitória não amortiza os custos com formação de atletas registrados no ativo intangível, conforme determinado pela Resolução nº 1.429/2013 do Conselho Federal de Contabilidade - CFC, tomando por base o período de vigência do contrato. Dessa forma, não foi possível, nem por procedimentos alternativos de auditoria, nessas circunstâncias, concluir sobre o saldo em aberto em 31 de dezembro de 2015 e dos seus eventuais reflexos no resultado do exercício e patrimônio líquido.

Como consequência da ausência de adoção integral da aplicação dos procedimentos contábeis para o intangível já mencionados anteriormente o Esporte Clube Vitória não realizou a avaliação que se refere Resolução CFC nº 1.292, publicada no DOU de 07/10/10, que determina a redução dos ativos ao valor recuperável caso esse valor seja inferior aos saldos registrados nas demonstrações contábeis. Desta forma, não foi possível concluirmos quanto ao saldo de R\$ 16.473 mil referente as rubricas de atleta profissionais, da divisão de base, e amadores, componentes do ativo intangível em 31 de dezembro de 2015.

Incomparabilidade das Demonstrações Contábeis dos Exercícios de 2015 e de 2014.

A administração do Esporte Clube Vitória ajustou no exercício de 2015 diversos saldos ativos e passivos referentes a contabilizações de exercícios anteriores. Tendo em vista que não foi possível obter as informações necessárias para reajustar, quando aplicável, os saldos das demonstrações contábeis de 31 de dezembro de 2014, os reflexos contábeis destes ajustes foram registrados como receitas e despesas do exercício de 2015, e na conta de ajustes de exercícios anteriores, sem que os saldos de ativos, passivos, receitas e despesas do exercício findo em 31 de dezembro de 2014 tivessem sido reajustados. Ademais, no início dos nossos trabalhos, detectamos que o lucro auditado do exercício de 2014, no valor de R\$ 268 mil, não corresponde ao resultado extraído do sistema de gestão contábil integrado denominado "TOTVS" (lucro de R\$ 65 mil), no mesmo ano de 2014. Por esse motivo, as demonstrações financeiras findas em 31 de dezembro de 2014, aqui



apresentadas, considerou o lucro de R\$ 65 mil para fins de fechamento dessas demonstrações apresentadas em conjunto. Diante desse fato, e para fins de fechamento das demonstrações contábeis de 31 de dezembro de 2015, as demonstrações contábeis de 31 de dezembro de 2015 e de 2014 não são comparáveis conforme exigidos nas normas contábeis em vigor.

Opinião

Em nossa opinião, exceto pelos possíveis efeitos dos ajustes decorrentes dos assuntos descritos nos parágrafos Base para opinião com ressalva, as demonstrações financeiras acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira do ESPORTE CLUBE VITÓRIA em 31 de dezembro de 2015, o desempenho de suas operações e os seus fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

Ênfase

As demonstrações financeiras findas em 31 de dezembro de 2015 foram elaboradas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil aplicáveis a entidades em regime normal de operações. O Esporte Clube Vitória apresenta capital circulante líquido negativo de R\$ 30.014 mil em 31 de dezembro de 2015 (R\$ 43.235 mil em 31 de dezembro de 2014). Conforme descrito na nota explicativa nº 1, a administração está envidando esforços com o objetivo de minimizar os impactos em seu fluxo de caixa, assegurar a sua recuperação financeira e a manutenção das atividades sociais e operacionais visando reduzir a dívida fiscal, trabalhista e previdenciária considerando que tem apurado déficits repetitivos em suas operações.

A continuidade operacional do clube dependerá do sucesso das medidas em andamento a serem adotadas ao longo dos próximos exercícios. As demonstrações financeiras não incluem quaisquer ajustes em virtude dessas incertezas.

Outros assuntos

Auditoria dos valores correspondentes ao exercício anterior.

O exame das demonstrações financeiras referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2014, preparadas originalmente antes dos ajustes contábeis aqui descritos, foi conduzido sob a responsabilidade de outros auditores independentes, que emitiram relatório de auditoria com data de 25 de março de 2014, sem modificação. Como parte de nosso exame das demonstrações financeiras relativas ao exercício findo em 31 de dezembro de 2015, não fomos contratados para auditar, revisar ou aplicar quaisquer outros procedimentos sobre as demonstrações financeiras do Clube referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2014 e, portanto, não expressamos opinião ou qualquer forma de assecuração sobre essas referidas demonstrações financeiras tomadas em conjunto.



SANTANA & SOUSA Auditores Independentes

Salvador, 27 de abril de 2016.

SANTANA & SOUSA
Auditores Independentes
CRC-BA-612

Alberto da Silveira Lima
Contador
CRC-BA-9.031/O

Marcio Santana Sampaio
Contador
CRC-BA-18.856/O-6



Esporte Clube Vitória

QUADRO I
ESPORTE CLUBE VITORIA
BALANÇO PATRIMONIAL EM 31 DE DEZEMBRO
Em milhares de reais

ATIVO				PASSIVO			
	Notas	2015	2014 (reclassificado)		Notas	2015	2014 (reclassificado)
CIRCULANTE				CIRCULANTE			
Caixa e equivalente de caixa	2.3 e 3	19.117	1.828	Fornecedores	11	884	1.995
Contas a receber	2.4	116	16	Encargos Sociais a Recolher	2.12 e 12	3.158	2.952
Almoarifado	2.5	293	293	Tributos a Recolher	2.12 e 13	1.419	5.822
Outros créditos	4	2.140	230	Parcelamentos Fiscais	14	292	-
Total circulante		21.666	2.367	Empréstimos e Financiamentos	2.10 e 15	6.750	7.954
NÃO CIRCULANTE				NAO CIRCULANTE			
Realizável a Longo Prazo				Receitas antecipadas	2.14 e 16	36.578	23.891
Depósitos judiciais	5	770	478	Contas a pagar	2.12 e 18	1.804	2.988
Partes Relacionadas	2.6 e 6	45.181	33.966	Projetos		795	0
Contas a Receber	7	1.526	1.525	Total circulante		51.680	45.602
Total Realizável a Longo Prazo		47.477	35.969	NAO CIRCULANTE			
Investimentos	2.7 e 8	2.157	2.157	Contingencias passiva	2.13 e 17	6.925	4.251
Imobilizado	2.8 e 9	7.826	8.074	Tributos a recolher	13	-	5.355
Intangível	2.9 e 10	16.473	33.678	Parcelamentos Fiscais	14	17.870	9.404
		26.456	43.909	Total passivo não circulante		24.795	19.010
Total ativo não circulante		73.933	79.878	PATRIMÔNIO SOCIAL			
				Patrimônio Social		6.082	6.082
Total do ativo		95.599	82.245	Reserva de Reavaliação	2.8	6.539	6.539
				Superávits/(Déficits) Acumulados		6.503	5.012
				Total Patrimônio social		19.124	17.633
				Total do Passivo		95.599	82.245

(As notas explicativas são partes integrantes das demonstrações contábeis)



Esporte Clube Vitória

QUADRO II
ESPORTE CLUBE VITORIA
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS DOS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE
DEZEMBRO
Em milhares de reais

	Profissional	Futebol Amador	Clube Social	2015	2014
RECEITAS OPERACIONAIS					
Negociações Liberatórias de Atletas	3.633	-	-	3.633	6.652
Direitos de Transmissão de TV	34.560	-	-	34.560	37.106
Projeto "Sou Mais Vitória"	-	-	2.665	2.665	2.340
Arrecadação de Jogos - Bilheteria	3.153	40	-	3.193	6.517
Patrocínios	7.113	-	-	7.113	7.855
Outras Receitas	-	-	1.116	1.116	1.365
Receita bruta	48.459	40	3.781	52.280	61.835
(-) Deduções das Receitas					
Taxas e Contribuições sobre as Receitas	-5.359	-	-	-5.359	-3.358
Despesas com Jogos	-675	-	-	-675	-2.872
Total das receitas	42.425	40	3.781	46.246	55.605
DESPESAS OPERACIONAIS					
Administrativas					
Salários e Ordenados	-23.695	-861	-2.860	-27.416	-32.220
Encargos Sociais	-761	-	-1.659	-2.420	-3.653
Despesas Gerais	-2.837	-414	-2.352	-5.603	-3.853
Depreciações e Amortizações	-	-	-949	-949	-1.231
Despesas Com Serviços Contratados					
Serviços de Terceiros (PJ e PF)	-2.919	-	-794	-3.713	-2.961
Serviços de Imagem e Intermediação	-5.058	-	-	-5.058	-8.233
Outros Serviços Contratados	-18	-	-	-18	-112
Despesas Diretas	-	-	-	-	3.313
Outras Despesas	-785	-30	-123	-938	-5.207
Outras Receitas (Reversão de Provisões)	2.547	-	-	2.547	0
Despesas Tributárias	-8.168	-	-228	-8.396	-219
Despesas Financeiras	-	-	-1.889	-1.889	-1.164
Total das Despesas	-41.694	-1.305	-10.854	-53.853	-55.540
(DÉFICIT)/SUPERÁVIT DO EXERCÍCIO	731	-1.265	-7.073	-7.607	65

(As notas explicativas são partes integrantes das demonstrações contábeis)

**ANEXO C – PARECER DE AUDITORIA E DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DE 2014 E 2015 DO
BOTAFOGO DE FUTEBOL E REGATAS**



Botafogo de Futebol e Regatas

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras
Em 31 de dezembro de 2015
Em milhares de reais

**Demonstrações Financeiras
Botafogo de Futebol e Regatas
em 31 de dezembro de 2015 e
relatório dos auditores
independentes**

2015



Botafogo de Futebol e Regatas

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras
Em 31 de dezembro de 2015
Em milhares de reais

Índice

Relatório dos auditores independentes sobre às demonstrações financeiras.....	3
Demonstrações financeiras	
Balanço Patrimonial.....	6
Demonstrações do superávit (déficit)	8
Demonstrações do resultado abrangente.....	9
Demonstrações das mutações do patrimônio social.....	10
Demonstrações do fluxo de caixa.....	11
Demonstrações do valor adicionado.....	12
Notas explicativas às demonstrações financeiras.....	13



Botafogo de Futebol e Regatas

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras
Em 31 de dezembro de 2015
Em milhares de reais

UHY Moreira - Auditores

Relatório dos auditores independentes sobre as demonstrações financeiras

Aos administradores e conselheiros

Botafogo de Futebol e Regatas

Examinamos as demonstrações financeiras do Botafogo de Futebol e Regatas que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2015 e as respectivas demonstrações do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, assim como o resumo das principais políticas contábeis e as demais notas explicativas.

Responsabilidade da administração sobre as demonstrações financeiras

A administração é responsável pela elaboração e adequada apresentação dessas demonstrações financeiras de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração de demonstrações financeiras livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou por erro.

Responsabilidade dos auditores independentes

Nossa responsabilidade é a de expressar uma opinião sobre essas demonstrações financeiras com base em nossa auditoria, conduzida de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria. Essas normas requerem o cumprimento de exigências éticas pelo auditor e que a auditoria seja planejada e executada com o objetivo de obter segurança razoável de que as demonstrações financeiras estão livres de distorção relevante.

Uma auditoria envolve a execução de procedimentos selecionados para obtenção de evidência a respeito dos valores e das divulgações apresentados nas demonstrações financeiras. Os procedimentos selecionados dependem do julgamento do auditor, incluindo a avaliação dos riscos de distorção relevante nas demonstrações financeiras, independentemente se causada por fraude ou erro. Nessa avaliação de riscos, o auditor considera os controles internos relevantes para a elaboração e adequada apresentação das demonstrações financeiras da entidade para planejar os procedimentos de auditoria que são apropriados nas circunstâncias, mas não para expressar uma opinião sobre a eficácia desses controles internos da entidade. Uma auditoria inclui também a avaliação da adequada apresentação das práticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis feitas pela administração, bem como a avaliação da apresentação das demonstrações financeiras tomadas em conjunto.



Botafogo de Futebol e Regatas

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras
Em 31 de dezembro de 2015
Em milhares de reais

UHY Moreira - Auditores

Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião com ressalva.

Base para opinião com ressalva

Conforme mencionado na Nota n.º 8, o Clube deprecia os bens do ativo imobilizado de acordo com as taxas fiscais de depreciação determinadas pela Secretaria da Receita Federal - SRF. O pronunciamento CPC 27 - Ativo imobilizado requer que a depreciação seja calculada com base em taxas que levam em conta a expectativa de vida útil dos bens. Adicionalmente, não avaliou a indicação de ocorrência de redução no valor recuperável do ativo imobilizado. Dessa forma, à luz das práticas contábeis adotadas no Brasil, não nos foi possível obter evidência de auditoria apropriada e suficiente sobre o valor contábil da depreciação e a recuperabilidade do ativo imobilizado em 31 de dezembro de 2015.

Opinião com ressalva

Em nossa opinião, exceto pelos possíveis efeitos dos assuntos descritos nos parágrafos acima, base para opinião com ressalva, as demonstrações financeiras acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da Botafogo de Futebol e Regatas em 31 de dezembro de 2015, o desempenho das operações, e os seus fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

Ênfase

Situação financeira

Conforme descrito na Nota 1, o clube apresenta deficiência de capital de giro de R\$ 214.227 mil em 31 de dezembro de 2015 (R\$ 300.720 mil em 31 de dezembro de 2014), evidenciando a necessidade de aporte de recursos financeiros. A administração está envidando esforços com o objetivo de minimizar os impactos em seu fluxo de caixa. As ações que estão sendo desenvolvidas para o reestabelecimento do equilíbrio econômico financeiro e da posição patrimonial do clube, bem como da necessidade de geração de caixa para funcionamento das respectivas atividades, estão descritas na Nota 1. A continuidade das atividades do clube dependerá do sucesso das medidas que estão sendo tomadas pela administração e, portanto, suas demonstrações financeiras foram preparadas de acordo com as práticas financeiras adotadas no Brasil, aplicáveis a um clube em continuidade normal de suas atividades e, não incluem nenhum ajuste relativo à recuperação e classificação de ativos ou aos valores e à classificação de passivos, que seriam requeridos na impossibilidade do clube continuar exercendo suas atividades.



Botafogo de Futebol e Regatas

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras
Em 31 de dezembro de 2015
Em milhares de reais

UHY Moreira - Auditores

Parcelamento da Lei nº 13.155/2015 – Profut (Programa de Modernização da gestão e de responsabilidade fiscal do futebol brasileiro).

Chamamos a atenção para a Nota 18 às demonstrações financeiras, que descreve que o clube aderiu ao PROFUT em novembro de 2015, atualizando seus débitos e recolhendo os tributos e contribuições incluídos no Programa de acordo com as condições estabelecidas na Portaria Conjunta PGFN/RFB nº 1.340 de 23 de setembro de 2015. A homologação formal e definitiva do parcelamento, encontra-se em processo de aprovação pela Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB) e à Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN). Nossa opinião não contém ressalva em relação a esse assunto.

Outros assuntos

Demonstração do valor adicionado

Examinamos, também as demonstrações do valor adicionado (DVA), referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2015, elaboradas sob a responsabilidade da administração, cuja apresentação é requerida pela legislação societária brasileira para companhias abertas, e como informação suplementar pelas IFRSs que não requerem a apresentação da DVA. Essas demonstrações foram submetidas aos mesmos procedimentos de auditoria descritos anteriormente e, em nossa opinião, estão adequadamente apresentadas, em todos os aspectos relevantes, em relação às demonstrações financeiras tomadas em conjunto.

Auditoria das demonstrações financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2014

O exame das demonstrações financeiras consolidadas do Clube e controlada correspondentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2014, foi conduzido por outros auditores independentes que emitiram relatório datado de 31 de março de 2015 com ressalvas decorrentes de cálculo da depreciação em desacordo com a NBC TG 27, limitação na obtenção de evidências das cartas encaminhadas aos consultores jurídicos e com ênfase sobre o capital circulante líquido negativo.

Rio de Janeiro, 31 de março de 2016.

UHY MOREIRA – AUDITORES

CRC 2 RS 3717 S RJ

CARLOS ARAGAKI

CONTADOR CRC 1SP132.091 - S RJ

Sócio – Responsável Técnico



Botafogo de Futebol e Regatas

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras
Em 31 de dezembro de 2015
Em milhares de reais

Balço Patrimonial em 31 de dezembro

Em milhares de reais

ATIVO	Nota Explicativa	Dezembro	Dezembro
		2015	2014
Circulante			
Caixa e equivalentes de caixa	4	269	68
Contas a receber	5	101.023	56.523
Contratos a faturar	6	(81.214)	(50.822)
Adiantamentos a Terceiros		1.078	437
Despesas antecipadas		1.000	386
Tributos a compensar e recuperar	7	7.225	
Estoque		644	
Outros Créditos			25
Total do Circulante		30.025	6.617
Não Circulante			
Contas a receber	5	316.828	255.826
Contratos a Faturar	6	(312.579)	(238.554)
Despesas antecipadas		2.000	3.000
Depósitos judiciais	8	23.982	25.568
Investimentos em direitos econômicos		400	2.900
Investimento		50	50
(-) Equivalência Patrimonial		(50)	(50)
Imobilizado	9	42.843	43.190
Intangível	10	6.072	11.820
Total do não Circulante		79.546	103.750
Total do Ativo		109.571	110.367

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.



Botafogo de Futebol e Regatas

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras
Em 31 de dezembro de 2015
Em milhares de reais

Balço Patrimonial em 31 de dezembro

Em milhares de reais

PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	Nota Explicativa	Dezembro	
		2015	2014
Circulante			
Empréstimos e Financiamentos	11	100.160	104.274
Partes Relacionadas	12	33.743	39.822
Fornecedores		2.011	1.281
Obrigações Tributárias	13	6.799	24.915
Obrigações Trabalhistas	14	15.394	43.072
Contas a pagar		820	922
Uso de imagem a pagar	15	15.319	22.474
Credores por participação e negociação atletas	16	31.184	33.722
Acordos a pagar	17	19.979	16.791
Parcelamentos	18	8.749	12.228
Adiantamentos de Contratos	21	10.094	7.836
Total do Circulante		244.252	307.337
Não Circulante			
Empréstimos e Financiamentos	11	15.941	1.300
Uso de imagem a pagar	15	2.025	600
Credores por participação e negociação atletas	16	1.591	2.946
Acordos a pagar	17	177.258	192.864
Parcelamentos	18	256.794	182.276
Provisões para contingências	19	52.005	166.487
Provisão perda de investimento	20	20.130	15.689
Adiantamentos de Contratos	21	20.875	30.969
Total do não Circulante		546.619	593.131
Patrimônio Líquido			
Patrimônio Social		39.889	39.889
Déficit acumulado		(829.990)	(655.145)
Superávit/Déficit do exercício		108.801	(174.845)
Total do Patrimônio Líquido		(681.300)	(790.101)
Total do Passivo e Patrimônio Líquido		109.571	110.367

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.



Botafogo de Futebol e Regatas

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras
Em 31 de dezembro de 2015
Em milhares de reais

Demonstração do resultado

Exercícios findos em 31 de dezembro

Em milhares de reais

	Nota Explicativa	Dezembro	Dezembro
		2015	2014 (Reclassificado)
Receita Operacional Líquida	22	108.853	154.643
Custo do Departamento de Futebol - Profissional e Amador	26	(76.257)	(121.164)
Gastos com pessoal		(30.334)	(47.222)
Gastos gerais		(14.331)	(1.509)
Gastos com Serviços profissionais		(6.044)	(7.130)
Gastos com entidades esportivas		(5.428)	(6.233)
Gastos com jogos		(8.241)	(11.402)
Amortizações de atletas profissionais		(11.879)	(47.668)
Resultado Operacional Bruto		32.596	33.479
Despesas Operacionais Clube Social e Esportes Olímpicos	27	(46.682)	(175.643)
Despesas com pessoal		(7.551)	(8.735)
Despesas gerais e administrativas		(4.303)	(4.388)
Despesas com serviços profissionais		(2.807)	(3.712)
Despesas tributárias		(1.441)	(792)
Despesas com depreciação e amortização		(452)	(450)
Despesas com acordos		(238)	(109.301)
Despesas com Contingências		(25.449)	(43.042)
Resultado de equivalência patrimonial	20	(4.441)	(5.223)
Resultado Líquido		(14.086)	(142.164)
Resultado financeiro líquido	28	122.887	(32.681)
Superávit/Déficit do Exercício		108.801	(174.845)

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

ANEXO D – PARECER DE AUDITORIA E DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DE 2014 E 2015 DO CRICIÚMA ESPORTE CLUBE

OMV – AUDITORES INDEPENDENTES S/S
CRC/SC – N. 3.628 – CVM AD. 10.028/08



RELATÓRIO DE REVISÃO ESPECIAL DOS AUDITORES INDEPENDENTES SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS ENCERRADAS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2015.

Ilmos. Srs.
Conselheiros e Administradores do
CRICIUMA ESPORTE CLUBE
Criciúma - SC

Examinamos as demonstrações financeiras da instituição **CRICIUMA ESPORTE CLUBE**, que compreendem o balanço patrimonial em 31 de Dezembro de 2015 e a respectivas demonstrações de resultado, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo naquela data, assim como o resultado das principais práticas contábeis e demais notas explicativas.

Responsabilidade da administração sobre as demonstrações contábeis

A administração da entidade é responsável pela elaboração e adequada apresentação dessas demonstrações financeiras de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, aplicáveis as pequenas e médias empresas (NBC TG 1000), normas aplicáveis as entidades sem fins lucrativos (ITG 2002) e entidades desportivas profissionais (ITG 2003), assim como pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração de demonstrações financeiras livres de distorção relevante, independentemente causada por fraude ou erro.

Responsabilidade dos auditores independentes

Nossa responsabilidade é a de expressar uma opinião sobre essas demonstrações intermediárias com base em nossa auditoria, conduzida de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria. Essas normas requerem o cumprimento de exigências éticas pelos auditores e que a auditoria seja planejada e executada com o objetivo de obter segurança razoável de que as demonstrações contábeis estão livres de distorção relevante.

Uma auditoria envolve a execução de procedimentos selecionados para obtenção de evidência a respeito dos valores e divulgações apresentados nas demonstrações financeiras. Os procedimentos selecionados dependem do julgamento do auditor, incluindo a avaliação dos riscos de distorção relevante nas demonstrações contábeis, independentemente causadas por fraude ou erro. Nessa avaliação de riscos, o auditor considera os controles internos relevantes para a elaboração e adequada apresentação das demonstrações financeiras da Entidade para planejar os procedimentos de auditoria que são apropriados nas circunstâncias, mas não para fins de expressar uma opinião sobre a eficácia desses controles internos da Entidade. Uma auditoria inclui, também, a avaliação da adequação das práticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis feitas pela administração, bem como a avaliação da apresentação das demonstrações



financeiras tomadas em conjunto. Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião.

Opinião

Baseado em nossa revisão especial, somos de opinião que as demonstrações contábeis referidas no parágrafo 1º, representam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da instituição **CRICIUMA ESPORTE CLUBE**, em 31 de dezembro de 2015, o desempenho de suas operações, as mutações do patrimônio social e seus fluxos de caixa, referente ao exercício findo naquela data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, aplicáveis as pequenas e médias empresas (NBC TG 1000), normas aplicáveis às entidades sem fins lucrativos (ITG 2002) e entidades desportivas profissionais (ITG 2003).

Outro assunto - auditoria das demonstrações contábeis do exercício de 2014.

Os dados e informações relativas às demonstrações contábeis de 31 de dezembro de 2.014, apresentados para fins de comparabilidade foram examinadas por outros auditores independentes, cujo relatório emitido sem ressalva, em 05 de maio de 2.015, conforme documentação apresentada.

Criciúma/SC, 14 de abril de 2016.

MARCOS DANILLO VIANA
Contador - CRC/RS nº. 030.003/O-2 - T/SC
CPF nº. 123.871.000-00 - CNAI nº. 283

OMV – AUDITORES INDEPENDENTES S/S
CRC/SC nº. 3.628 – CVM – AD. nº. 10.028/08

OMV – AUDITORES INDEPENDENTES S/S
 CRC/SC – N. 3.628 – CVM AD. 10.028/08



CRICIUMA ESPORTE CLUBE
 Criciúma - SC
 CNPJ n°. 83.663.781/0001-21

BALANÇO PATRIMONIAL ENCERRADO EM

A T I V O

(Expresso em unidades de reais)

	Notas	31. DEZ. 2015	31.DEZ.2014
CIRCULANTE		4.582.363	9.137.250
Caixa e Equivalentes de Caixa	(4)	1.178.656	2.991.694
Contas a Receber		29.709	111.878
Valores Vinculados - Lei de Incentivo ao Esporte	(5)	2.514.788	4.050.932
Patrocínios a Receber	(6)	473.680	972.500
Estoques		219.404	344.109
Adiantamentos Diversos	(7)	143.354	639.358
Outros Valores a Receber		22.772	26.779
NÃO CIRCULANTE		58.188.873	59.579.771
Depósitos judiciais	(15)	173.850	210.840
Imobilizado	(8)	50.062.317	49.317.428
Intangíveis	(9)	7.952.706	10.051.503
TOTAL DO ATIVO		62.771.236	68.717.021

(As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis)

OMV – AUDITORES INDEPENDENTES S/S
CRC/SC – N. 3.628 – CVM AD. 10.028/08



CRICIUMA ESPORTE CLUBE
Criciúma - SC
CNPJ n°. 83.663.781/0001-21

BALANÇO PATRIMONIAL ENCERRADO EM

P A S S I V O
(Expresso em unidades de reais)

		<u>31. DEZ. 2015</u>	<u>31.DEZ.2014</u>
CIRCULANTE		11.208.949	14.198.937
Fornecedores		80.682	248.735
Obrigações Sociais e Trabalhistas	(10)	913.727	1.333.914
Obrigações Fiscais e Judiciais	(11)	451.142	462.892
Receitas de Patrocínio a Realizar	(6)	352.727	592.417
Receitas de subvenções a realizar	(12)	8.112.373	8.265.068
Direito de imagem	(14)	1.296.709	3.275.627
Outros Débitos		1.589	20.284
NÃO CIRCULANTE			
EXIGÍVEL A LONGO PRAZO		19.187.787	11.729.550
Empréstimo e Financiamentos	(13)	13.627.921	5.947.028
Provisão para Contingências	(15)	3.333.819	2.982.911
Direito de Imagem	(14)	1.243.900	2.717.900
Antecipação de Direitos de Transmissão		955.588	-
Obrigações Fiscais	(11)	26.559	29.709
Obrigações Judiciais		-	52.002
PATRIMÔNIO LÍQUIDO		32.374.500	42.788.535
Patrimônio Social		8.978.423	8.621.558
Ajuste de Avaliação Patrimonial		33.810.112	34.162.854
Superavit / Déficit		(10.414.036)	4.123
TOTAL DO PASSIVO		62.771.236	68.717.022

(As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis)

OMV – AUDITORES INDEPENDENTES S/S
CRC/SC – N. 3.628 – CVM AD. 10.028/08



CRICIUMA ESPORTE CLUBE

Criciúma - SC

CNPJ n°. 83.663.781/0001-21

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS DOS PERÍODOS DE
(Expresso em unidades de reais)

	01.JAN.2015	01.JAN.2014
	a	a
	<u>31.DEZ.2015</u>	<u>31.DEZ.2014</u>
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	<u>18.737.555</u>	<u>43.279.511</u>
Departamento Futebol Profissional	(18.289.053)	(32.953.552)
Departamento Futebol de Base	(1.813.209)	(2.519.771)
Departamento Administrativo	(1.450.360)	(884.796)
Departamento de Marketing e Comercial	(1.188.369)	(687.495)
Departamento Financeiro	-	(199.486)
Departamento de Patrimonio	(3.704.815)	(4.094.848)
Departamento Jurídico	(1.340.799)	(716.254)
Departamento Loja - Tigre Maniacos	(151.713)	(249.772)
Despesas Tributárias	<u>(264.213)</u>	<u>(63.622)</u>
CUSTOS E DESPESAS OPERACIONAIS	<u>(28.202.532)</u>	<u>(42.369.596)</u>
SUPERAVIT/DEFICIT ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO	<u>(9.464.977)</u>	<u>909.915</u>
RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO	<u>(949.059)</u>	<u>(905.793)</u>
Despesas Financeiras	(1.247.699)	(1.012.061)
Receitas Financeiras	298.640	106.268
SUPERAVIT / DEFICIT DO EXERCICIO	<u>(10.414.036)</u>	<u>4.122</u>

(As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis)