

Uma análise do nível de disclosure das atividades operacionais, econômicas e financeiras dos clubes brasileiros

Andre Luis Salgado (FEARP/USP) - andrsal@fearp.usp.br

Amaury Jose Rezende (FEARP/USP) - amauryj@usp.br

Flavia Zoboli Dalmacio (FEA/USP e FUCAPE) - flavia@fucape.br

Resumo:

Nas últimas décadas, tem-se observado um nível significativo de insatisfação da sociedade quanto ao processo de gestão amadora praticada pelos gestores dos clubes de futebol brasileiros. Com objetivo criar uma nova postura à gestão dos clubes brasileiros, diversas alterações societárias (legislação) têm sido realizadas: Lei Zico 8.672/93, Lei Pelé 9.615/98, Resolução CFC 1.005/04 e a NBCT 10.13. Desse modo, esta pesquisa tem como objetivo analisar o nível de disclosure realizado pelos clubes brasileiros. Diante das diversas alterações ocorridas na legislação brasileira, nos últimos períodos, a investigação norteou-se pelas seguintes questões: as diversas alterações na legislação (societária e contábil) trouxeram aumento ao nível de informação disponível aos stakeholders? Há um nível de homogeneização no disclosure entre os clubes? A pesquisa analisou uma amostra 70 demonstrações financeiras de clubes de futebol brasileiros, entre o período de 2001 a 2007. De acordo com os resultados, constatou-se que o nível de evidenciação está correlacionado ao tamanho econômico dos clubes e que após a inclusão de mecanismos de enforcement (mecanismos coercitivos), tem-se observado um incremento no volume de informações publicadas.

Palavras-chave: Contabilidade, Futebol e nível de disclosure.

Área temática: Novas Tendências Aplicadas na Gestão de Custos

Uma análise do nível de *disclosure* das atividades operacionais, econômicas e financeiras dos clubes brasileiros

Resumo

Nas últimas décadas, tem-se observado um nível significativo de insatisfação da sociedade quanto ao processo de gestão amadora praticada pelos gestores dos clubes de futebol brasileiros. Com objetivo criar uma nova postura à gestão dos clubes brasileiros, diversas alterações societárias (legislação) têm sido realizadas: Lei Zico 8.672/93, Lei Pelé 9.615/98, Resolução CFC 1.005/04 e a NBCTⁱ 10.13. Desse modo, esta pesquisa tem como objetivo analisar o nível de *disclosure* realizado pelos clubes brasileiros. Diante das diversas alterações ocorridas na legislação brasileira, nos últimos períodos, a investigação norteou-se pelas seguintes questões: as diversas alterações na legislação (societária e contábil) trouxeram aumento ao nível de informação disponível aos *stakeholders*? Há um nível de homogeneização no *disclosure* entre os clubes? A pesquisa analisou uma amostra 70 demonstrações financeiras de clubes de futebol brasileiros, entre o período de 2001 a 2007. De acordo com os resultados, constatou-se que o nível de evidenciação está correlacionado ao tamanho econômico dos clubes e que após a inclusão de mecanismos de *enforcement* (mecanismos coercitivos), tem-se observado um incremento no volume de informações publicadas.

Palavras-chave: Contabilidade, Futebol e nível de *disclosure*.

Área Temática: Novas Tendências Aplicadas na Gestão de Custos

1 Introdução

O segmento esportivo (futebol), tanto no Brasil quanto em países Europeus, tem movimentado bilhões de dólares, a exemplo disto, são as freqüentes transações financeiras que movimentam um volume expressivo de recursos com a negociação de jogadores, a venda de material esportivo, a publicidade e das escolinhas franqueadas (REZENDE e PEREIRA, 2003b). No contexto brasileiro, tem-se observado um retrocesso da gestão, que tem ocasionado enormes crises financeiras e esportivas nos clubes. Este retrocesso, vivenciado pelos clubes, vai desde salários atrasados, dívidas com INSS, problemas de corrupção, lavagem de dinheiro etc.

As conseqüências e os reflexos da má gestão praticada podem ser observados no desempenho operacional (esportivo) dos grandes clubes, como conseqüência é a freqüência de grandes clubes rebaixados para segunda divisão do campeonato brasileiro.

Dado este panorama, diversas ações governamentais têm sido realizadas com objetivo forçar este segmento à adoção de uma gestão profissional e diminuir os níveis de corrupção no setor. Portanto, a sociedade espera que este processo de gestão amadora, praticada pelos gestores dos clubes de futebol brasileiros, possa ser eliminado e o futebol obtenha o lugar destaque na sociedade, pelo que ele representa à cultura do povo brasileiro.

Diante das diversas modificações realizadas na legislação societária, das entidades esportivas brasileiras, a fim de criar uma nova postura à gestão dos clubes brasileiros, esta pesquisa investiga se tais alterações na legislação (societária e contábil) trouxeram aumento ao nível de informação disponível aos *stakeholders*, além de verificar se houve uma homogeneização no *disclosure* entre os clubes de futebol.

Nessa pesquisa, foram analisadas as demonstrações financeiras de 35 clubes, numa amostra de 70 demonstrações, no período entre 2001 a 2007. A pesquisa justifica-se pelo fato da informação contábil ser um instrumento de controle e monitoramento da gestão das atividades econômico-

financeira, que possibilita a quebra de assimetria informacional na relação de agência entre os gestores dos clubes e a seus associados.

Este artigo está dividido em cinco partes, incluindo esta introdução. A segunda parte trata do referencial teórico. A terceira parte descreve a metodologia empregada para coleta e análise dos dados. Na quarta parte é feita a análise dos resultados. Por fim, na quinta parte são apresentadas as considerações finais.

2. Referencial teórico

2.1 História e prática do futebol no Brasil

A prática do futebol no Brasil, de acordo Santos (2002), começou quando Charles Miller, filho de um engenheiro brasileiro, foi estudar na Inglaterra. Ao conhecer a prática deste esporte denominado “futebol”, ficou encantado e trouxe ao Brasil bolas e as regras aprendidas naquele país. Para alguns, os primeiros vestígios da prática do futebol no Brasil aparecem entre os índios brasileiros que já praticavam atividade semelhante. Há, contudo, os que também afirmam que o futebol teve início com os seminaristas em São Paulo (REZENDE, 2004).

De fato, o reconhecimento da prática esportiva no Brasil deu-se mesmo com Charles Miller, em 1894, o qual, até hoje, no meio esportivo, é reconhecido como o precursor desta atividade. Posteriormente surgem as primeiras competições organizadas, iniciando-se, então, um movimento que envolve tanto aspectos sociais, quanto culturais e econômicos.

No que se refere ao aspecto social, relata-se que o esporte era uma prática totalmente elitista, um esporte praticado somente pelas classes altas (maior poder aquisitivo) da época. Devido ao poder de disseminação do futebol, Galeano (1995) observa que “[...] a história do futebol uma triste viagem do prazer ao dever. Ao mesmo tempo em que esporte se tornou indústria, foi desterrando a beleza que nasce da alegria de jogar só pelo prazer de jogar.” Ressalta ainda que o futebol reproduz uma paixão tanto de quem assiste quanto de quem o pratica. Historicamente o futebol extrapolou os limites daquele pequeno grupo elitista e foi despontando sua prática nos subúrbios. Aos poucos, os meninos ricos começaram a se misturar aos meninos pobres e os brancos, aos negros e mulatos (REZENDE, 2004).

Com a criação dos primeiros clubes pelos operários ingleses que trabalhavam nas construções das estradas de ferro da época, tanto no estado do Rio de Janeiro como no interior do estado de São Paulo, o futebol adquiriu dimensões sociais, econômicas e culturais surpreendentes. É a partir da contextualização histórica que melhor se pode entender e criticar a lógica econômica atual.

Leoncini (2001) relata que os craques que até então eram marginalizados começaram a ser contratados pelos clubes. Os clubes buscavam melhor desempenho nos campeonatos, uma vez que o *status* de vencedor era algo usado pelos dirigentes em benefício próprio. Nota-se que a contratação de jogadores como empregados foi uma alternativa encontrada para a solução do impasse, no entanto os dirigentes impunham nos contratos suas vontades. Este fato teve seu panorama modificado somente entre 1950 a 1970, quando os jogadores tiveram a profissão regulamentada na Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.

O consumo, no futebol, tem como representantes os consumidores de bens ou serviços, que não atuam na produção do espetáculo, mas participam indiretamente como espectadores “amantes” do futebol, classificados em consumidores diretos e indiretos. No que diz respeito aos agentes e instituições que participam diretamente do campo do futebol, ao visitar a história, nota-se que o futebol amador era um esporte que tinha características proibitivas, elitistas e racistas - somente a elite o praticava. Entretanto, a prática do futebol nas várzeas se desenvolveu significativamente; é sabido que este esporte é originário das manifestações culturais das camadas populares da Inglaterra do final do século XIX.

Rezende (2004) destaca que com o passar dos anos apontam-se os seguintes acontecimentos ligados aos agentes diretos - clubes da elite e jogadores amadores:

- 1886 – é fundada a Instituição - *International Football Association Board*, guardiã das regras e da organização desse esporte até hoje;
- 1894 - Charles Miller traz para o Brasil as regras da Inglaterra;
- 1904 - Criação da FIFA (*Federação Internacional de Futebol Association*), cujas funções principais são organizar e fiscalizar o futebol mundial;
- 1916 - é fundada a CBD (Confederação Brasileira de Desportos);
- 1941 - é fundada a Federação Paulista de Futebol (FPF) no mesmo ano da fundação do Conselho Nacional de Desportos (CND);
- 1980 - é criada a Confederação Brasileira de Futebol (CBF).

Foi nas primeiras décadas do século XX, na cidade de São Paulo, que se estabeleceu pela primeira vez a cobrança de ingressos. Este foi um sinal da transição do esporte amador para o profissional. A era do futebol, então, consolida-se de fato ao profissionalismo, no momento em que os craques que eram marginalizados, surgidos nas várzeas, começaram a ser “contratados” pelos clubes na tentativa de melhorar a performance dentro de campo. Inicia-se então o fenômeno caracterizado como a vertente do consumo. Conforme descrito por Leoncini (2001), essa vertente é formada pelos agentes consumidores das práticas esportivas ou todos aqueles interessados e consumidores do futebol, enquanto consumidores de bens ou serviços ligados aos espetáculos esportivos. São classificados em:

- Consumidor indireto (imprensa escrita, os jornalistas esportivos, o rádio e a TV, e as loterias esportivas);
- Produtores e vendedores de bens (publicidade de material esportivo, licenciamento de produtos, *marketing* esportivo, consumidor indireto - empresas de todos os tipos e consumidor direto - o torcedor ou amante do futebol).

O interesse destes agentes está diretamente relacionado ao aumento da popularidade do futebol.

2.2 Aspectos sociais e econômicos do futebol

Os clubes e ligas de futebol podem ser entendidos como produtores de serviços, a partir da análise de seus principais processos de produção. Os clubes esportivos, atualmente, são entidades que participam cada vez mais da economia mundial. Os esportes passam de uma atividade apenas recreativa e amadora para um negócio que movimenta altas quantias. Entretanto, ainda costumam ser discutidos mais com a emoção e menos com a razão, como é o caso do futebol.

Dadas as características dos clubes recreativos e esportivos, nota-se a necessidade de ferramentas que auxiliem a gestão, devido à dimensão de suas atividades, uma vez que os gestores se deparam com questões como: quem são os clientes dos seus serviços? Quais são os fatores críticos de sucesso? Quais as características do processo de produção? Este segmento e seus processos, por sua vez, despertam excelentes oportunidades de crítica e inovação em relação aos modelos de gestão. Para entender o processo, Taylor (1998) esclarece que é necessário compreender a estrutura de negócios para os clubes e ligas e entender suas dimensões sociais no relacionamento comercial.

Observa-se que o futebol é, acima de tudo, um relacionamento em que as partes constituintes de cada nível do “jogo” dependem da existência saudável dos rivais, desde os detentores de direitos de propriedade, administração até as torcidas ativas e o público passivo de TV.

A paixão é o fomento da rivalidade dos torcedores, vista na história do futebol pela ligação do torcedor (fã) ao clube. O valor deste esporte está na força e distribuição de seus clientes. É um

mercado cativo que desperta e atrai cada vez mais a mídia (televisão), o qual, pelo poder da torcida, pelo poder da mídia e pelo poder dos jogadores, capitaliza o valor do mercado esportivo.

A ligação do torcedor ao clube é a essência do relacionamento desse negócio, pois é a partir desse relacionamento que surgem todos os outros clientes (TV, patrocinadores etc.). Para Taylor (1998), os torcedores de futebol são clientes fiéis durante toda a vida. São considerados como uma base de clientes irracionalmente fiéis chamada de “patrimônio de fãs” (recurso natural acumulado ao longo das gerações) e definem o valor base de um clube de futebol no mercado. Porém, o patrimônio de fãs pode ser colocado em risco caso estes percebam a existência de exploração econômica, necessitando-se, para tanto, de sensibilidade para conduzir a “exploração” e manutenção deste recurso.

2.3 Mercado de jogadores de futebol

Tanto no Brasil como em países europeus, Rezende (2004) desta que o segmento esportivo do futebol movimenta bilhões de dólares. As freqüentes transações financeiras com jogadores de futebol representam parte significativa do volume de recursos deste segmento. Além das receitas provenientes das negociações com jogadores, estes influenciam a venda de material esportivo, a publicidade, ou seja, produtos e serviços vinculados à imagem dos atletas.

O mercado futebolístico representa uma parcela economicamente significativa dentro do segmento esportivo, que se encontra dividido em várias atividades. 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).

O mercado de jogadores caracteriza-se como um mercado onde o “talento” no futebol é negociado “a peso de ouro”, um mercado extremamente ativo, do qual clubes sul-americanos desfrutaram por muitos anos. No Brasil, o fim da Lei do Passe trouxe um impacto imediato às finanças dos clubes, deixando-os à beira da falência (REZENDE *et al.* 2005).

O processo de negociação de jogadores é dinâmico e um dos mais significativos de um clube, pelo fato de a aquisição dos direitos federativos e a formação de jogadores representarem volumes de recursos expressivos, podendo, a venda de um jogador, apresentar um valor superior aos ativos fixos do clube.

Como exemplo, cita-se o caso Ronaldinho, conforme divulgado no IOB - TC (SZUSTER, 2001, p. 5). O passe do jogador foi comprado, em 1992, pelo Cruzeiro de Minas Gerais por US\$ 45 mil e, em sua penúltima transferência, foi vendido pelo Barcelona ao *Internazionale* de Milão por um valor estimado entre US\$ 28 milhões e US\$ 34 milhões. Desta forma, percebe-se claramente que estes ativos podem ser considerados como elementos que fomentam a atividade econômica dos clubes.

No entanto, após longos e difíceis anos envolvendo negociações de toda a ordem, a FIFA apresentou ao mundo a sua nova regulamentação sobre as transferências internacionais de jogadores de futebol. Modificando e inovando em pontos substanciais o “Regulamento sobre o estatuto e transferência de jogadores”, as novas regras vêm, dentre outros fatores, adequar a situação do jogador profissional aos efeitos da famosa sentença Bosman, proferida pelo Tribunal de Justiça de Luxemburgo.

Todavia, com a prolação da sentença Bosman, em dezembro de 1995, fixou-se um divisor de águas nas relações mantidas entre jogadores e clubes de futebol. Outro fator que influenciou a criação de novas regras foi o crescente número de litígios envolvendo a transferência de jogadores que chegava aos gabinetes da FIFA.

A FIFA propôs então o certificado internacional de transferência de jogador. Sempre que um se imprescindível a expedição do certificado internacional de transferência para que tenha

condições de atuar, sendo que tal documento deve ser obrigatoriamente expedido pela associação nacional do antigo clube do atleta a pedido da associação nacional do novo clube.

Ao contrário do que acontecia antigamente, as transferências internacionais de jogadores e a conseqüente emissão dos certificados terão validade se forem requisitadas dentro do período estabelecido para a inscrição de novos jogadores pela associação nacional requerente, limitando-se consideravelmente as transferências (REZENDE *et al.* 2005)..

No Brasil não existe (ou existia) um período limítrofe para a contratação de jogadores advindos de clubes estrangeiros (o que não se confunde com os prazos para inscrição de novos jogadores em campeonatos em andamento), sendo que, a qualquer época do ano, era lícita a sua contratação e a conseqüente requisição do certificado internacional de transferência.

O jogador se transfere de um clube pertencente a determinado país a outro de país diverso, faz- se imprescindível a expedição do certificado internacional de transferência para que tenha condições de atuar, sendo que tal documento deve ser obrigatoriamente expedido pela associação nacional do antigo clube do atleta a pedido da associação nacional do novo clube. Ao contrário do que acontecia antigamente, as transferências internacionais de jogadores e a conseqüente emissão dos certificados terão validade se forem requisitadas dentro do período estabelecido para a inscrição de novos jogadores pela associação nacional requerente, limitando-se consideravelmente as transferências (REZENDE *et al.* 2005).

No Brasil não existe (ou existia) um período limítrofe para a contratação de jogadores advindos de clubes estrangeiros (o que não se confunde com os prazos para inscrição de novos jogadores em campeonatos em andamento), sendo que, a qualquer época do ano, era lícita a sua contratação e a conseqüente requisição do certificado internacional de transferência.

2.4 Jogador – ativo do futebol

As entidades esportivas possuem uma gama de ativos, tais como nas empresas públicas e privadas, na qual se encontram ativos humanos (capital intelectual) para gerir suas atividades, dentro de um segmento específico da economia.

A maioria das grandes empresas possui ativos físicos como prédios, fábricas, estoques, e ativos humanos, como nas empresas de auditoria e de publicidade. As organizações esportivas são diferentes, além de algumas edificações e ativos financeiros e operacionais, prédios de escritório e alguns administradores, seus ativos são simbólicos e intangíveis. Portanto, a atividade esportiva, especificamente, tem uma movimentação significativa quanto às receitas geradas com as transações realizadas com o valor do passe do jogador ou atestado liberatório (SZUSTER, 2001, p.4).

As entidades esportivas podem, então, classificar os atletas como ativos? Diante de tal indagação, o usuário da informação deve refletir sobre a necessidade de reconhecer e avaliar estes elementos como ativos humanos. Tal reconhecimento e avaliação estão marcados pelo alto grau de subjetividade. Logo, pergunta-se sobre a necessidade de evidenciar a depreciação e os fundos de pensão, visto que estes apresentam estimativas e possuem alto grau de subjetividade. No entanto, são evidenciados nas demonstrações financeiras, oferecendo informações ao processo decisório (REZENDE, 2004).

Pelo simples fato da geração de benefícios econômicos futuros para entidades esportivas, acredita-se que deveriam se classificar como ativos e também por apresentarem semelhança aos ativos das entidades tradicionais, no entanto os ativos humanos poderiam ser classificados de forma diferenciada, uma vez que a contabilidade tradicional não registra ativos humanos como itens patrimoniais.

Quanto aos recursos humanos, surge a necessidade de evidenciar os reflexos destes ativos na geração de recursos econômicos para a entidade. Entretanto, a mensuração deste capital humano ou

ativos humanos demonstra um novo desafio para a contabilidade, que busca sair do foco da mensuração voltada ao custo, voltando-se para o valor.

Iudícibus (2001) retrata bem este período de evolução da contabilidade, o qual apresenta, como item mais importante na discussão, o fato de o Contador ter coragem para atribuir e mensurar os elementos do ativo, passivo e Patrimônio Líquido - PL, bem como os fluxos de renda e de caixa. Isto leva a críticas por não agradar aos tradicionalistas e aos que desejariam que o balanço retratasse o valor da entidade na data. Portanto, quanto mais evoluímos em nossa ciência, mais nos afastamos do custo e mais nos aproximamos do valor, sem, provavelmente, alcançá-lo.

Os clubes esportivos fazem altos investimentos, tanto na formação quanto na aquisição de direitos sobre os serviços de atletas; tais valores pagos chegam a superar o valor patrimonial (ativos permanentes) da entidade. A título de exemplo, o caso do jogador brasileiro Ronaldinho retrata esse volume financeiro transacionado no mundo dos negócios esportivos.

Tais transações representam as principais fontes geradoras de riqueza dos clubes brasileiros. Atualmente como, para vincular ao clube os jogadores, constitui-se contrato que mantém o atleta vinculado ao clube por tempo determinado, o registro contábil tradicional deve considerar todos os gastos necessários para que um atleta possa atuar pelo clube.

O valor total investido em cada atleta deve ser controlado através do critério da identificação específica e a amortização deste ativo deve considerar a sua utilização. Deve-se considerar também que estes ativos podem gerar outras formas de rendimentos, seja através de multas rescisórias previstas nos contratos ou negociação para liberação dos passes de forma temporária (empréstimo) ou definitiva (venda).

A importância da Lei 9615/97, conhecida como Lei Pelé, e regulamentada pelo Decreto nº 2.574, de 29 de abril de 1998, o qual tem como principais pontos o fim do passe dos jogadores em três anos a partir da vigência da lei, possibilitando, mas não havendo obrigatoriedade, de os clubes (ou seus departamentos de esporte profissional) transformarem-se em empresas; independência da justiça desportiva; maior tributação dos bingos; criação das ligas regionais e nacionais independentes, com autonomia para organizar competições esportivas; e criação de uma sociedade independente para os árbitros (SZUSTER, 2001, p. 12).

Inicia-se, então, um movimento que visa proporcionar as novas informações exigidas a respeito dos recursos físicos, monetários e intelectuais, quanto ao patrimônio, a renda, a prestação de contas, atribuindo responsabilidade cível e penal a: dirigentes, administradores, gerentes, contadores e demais pessoas envolvidas na atividade. Trata-se de um movimento que procura dar à atividade esportiva as mesmas (*status*) normas e regras das empresas privadas. Dessa forma, entende-se que a contabilidade é um instrumento que poderá proporcionar o início de uma nova era para a gestão dos clubes de futebol no Brasil.

Como na atividade esportiva os jogadores são os maiores ativos dos clubes de futebol, estes são considerados os *workforce*, que participam da geração de riqueza. Um exemplo semelhante pode ser notado nos casos das empresas onde os gerentes são considerados como maior ativo de uma entidade. Neste contexto, os funcionários certamente geram benefícios econômicos futuros para a entidade, mas esta não possui o direito legal para retê-los e registrá-los nas demonstrações financeiras, porque o funcionário pode entregar a qualquer momento sua carta de demissão. Assim, a entidade tem controle insuficiente sobre os benefícios futuros esperados do empregado, deste modo não se recomenda reconhecê-lo como ativo. Entretanto, no futebol, o contrato garante um tratamento contábil diferenciado, ao possibilitar o reconhecimento, a mensuração, a avaliação e a evidenciação nas demonstrações financeiras.

A partir do momento que o capital intelectual começa a dividir o foco de atenção que era dado somente ao capital físico (bens corpóreos ou tangíveis), nota-se uma tentativa de medir e avaliar o capital intangível das empresas, marcas, patentes, fundo de comércio, *Goodwill* e capital

intelectual. Neste momento, cabe aos profissionais de contabilidade determinar métricas que permitam a quantificação do conhecimento, o que se torna um desafio presente.

Nesta linha de raciocínio, Iudícibus (2001, p. 22) declara que, Num mundo econômico com freqüentes alterações de cenário, é importante entender bem o que é teoria, bem como vários enfoques e metodologias, a fim de os contadores poderem dar respostas ou interpretações satisfatórias para uma série de novos eventos e fenômenos que estão a desafiar nossa profissão.

Antunes (1999, p.3) afirma que “[...] o conhecimento é mais valioso do que os recursos naturais [...] por possuírem algo mais valioso do que os ativos físicos ou financeiros, ou seja, por possuírem capital intelectual.” Mais especificamente, no mundo dos esportes e, da mesma forma, pode-se fazer uma analogia ao talento do jogador em vez do conhecimento. Diante deste contexto, o grande desafio da contabilidade é mensurar os benefícios econômicos gerados pelo jogador de futebol, tendo em vista o potencial de exploração do clube em relação ao jogador.

2.5 O processo de mensuração do jogador de futebol

A partir do pressuposto de que os jogadores de futebol atendem aos conceitos de ativos e seu valor pode ser medido, então quais critérios poderiam ser utilizados para atribuir ou medir o valor deles? Segundo Michie e Verma (1999, p. 5), se os jogadores de futebol podem ser contabilizados nas demonstrações, então sugerem duas aproximações amplas para avaliar os empregados, na literatura: uma alternativa fundamentada na teoria dos métodos custo: custo histórico, custo de reposição, custo de oportunidade, e outra pelos métodos de valor de mercado: valor econômico dos recursos. No entanto, ressaltam que ambos os métodos possuem vantagens e limitações, e em ambos os critérios existe subjetividade. Portanto, estas avaliações sempre apresentam certo grau de subjetividade no processo de avaliação destes ativos. Porém, o tratamento contábil dado aos jogadores de futebol é menos complexo que o de outros empregados de uma empresa, pois existe um mercado de transferência ativo para jogadores de futebol que são negociados regularmente. Assim, os clubes de futebol podem contabilizar os seus jogadores adquiridos ao custo de aquisição que é a taxa de transferência paga pelo clube.

Esta atividade tem como base de sustentação dois pilares associados à compra e venda de atletas, existindo duas situações distintas que devem ser analisadas: a primeira, referente a atletas já formados pelos clubes que atuam como profissionais e já foram validados pelo mercado, e a segunda que se refere aos atletas em formação, ou seja, refere-se ao como lidar com jogadores que não são adquiridos, mas formados pelas categorias de base dos clubes. Atualmente, alguns clubes utilizam os custos e despesas gastas com os atletas, isto é, o problema com a utilização do método de custo histórico reside em identificar e contabilizar todos os custos relacionados para treinar e desenvolver tais jogadores. Mesmo com a identificação precisa dos custos de treinamento e desenvolvimento do atleta, estes não refletem o verdadeiro valor do jogador.

O método de avaliação utilizado para jogadores de futebol formados pelas categorias de base dos clubes, segundo Michie e Verma (1999, p. 7), seria contabilizar tais jogadores ao valor de reposição, ou seja, equivale a contabilizar a quantia necessária para a substituição daquele jogador no mercado livre. Identificar o custo de reposição do jogador também envolve uma avaliação subjetiva, uma vez que o custo de reposição atual só pode ser determinado objetivamente quando o jogador é substituído de fato. Este método apresenta subjetividade, como qualquer outro método de avaliação de jogadores, mas, apesar disto, provê informações úteis. Independente do método escolhido para avaliar os jogadores, é necessário utilizar um sistema de estimação para determinar o valor dos atletas, no entanto recomenda-se desenvolver o método de acordo com as características da indústria do futebol.

Michie e Verma (1999, p. 5) propõem duas alternativas como os sistemas mais apropriados e precisos para avaliar os jogadores dentro da indústria de futebol: cada clube faria a avaliação dos

seus próprios jogadores, por meio de uma equipe ou comissão interna especialmente designada, como utilizado por clubes como o *Manchester United* no passado. Outra alternativa seria designar uma comissão independente de peritos para ajudar a estipular valores aos jogadores dos clubes ou só revisar estimações propostas pelos clubes de futebol para assegurar que elas sejam razoáveis. Esta metodologia já é empregada por clubes europeus, nos quais uma comissão de arbitragem fixa taxas de transferência para o jogador, quando os clubes não puderem chegar a acordo.

Seria possível estender o papel desta comissão de arbitragem para lidar com estimações de jogador em uma base regular.

Outro ponto que desperta polêmica refere-se à amortização dos jogadores de futebol, uma vez que são contabilizados. Quando um jogador de futebol é adquirido por um clube, existe um custo (taxa de transferência, multas rescisórias ou direito federativo); da mesma forma, quando se adquirem outros ativos fixos, o valor desse desembolso com o jogador poderia ser contabilizado ao seu custo para o clube, e amortizado sistematicamente em cima da sua vida econômica útil. Para que esta metodologia seja aplicada, deve-se calcular a vida econômica útil de cada jogador; através da estimativa não seria difícil determinar a vida econômica útil, assim como em outros ativos fixos. Portanto, pode-se amortizar o valor da taxa de transferência embasada na vida útil dos jogadores.

Devido às mudanças sobre a questão do passe, o jogador pode deixar o clube no vencimento do contrato, sem a obrigação de reembolso. Entretanto, se o jogador escolher renovar seu contrato, ele poderá ser reavaliado na hora da renovação e a reavaliação seria amortizada, então, sobre o novo período do contrato.

Os jogadores representam valores expressivos, e certos ativos humanos de clubes e entidades esportivas podem ser contabilizados e avaliados como ativos e divulgados nas demonstrações contábeis. Uma consequência direta da identificação desses ativos é a explicação parcial do porquê da existência de diferença entre o valor econômico do patrimônio líquido da instituição e seu respectivo valor contábil. No entanto, a não aceitação e classificação destes elementos, pela contabilidade financeira, de vários itens como componentes do ativo pode-se justificar, em virtude, principalmente, dos princípios do custo como base de valor e o da confrontação das despesas com as receitas, mais as convenções da objetividade e do conservadorismo.

Os ativos humanos são agentes das empresas, que representam uma parte significativa na geração de fluxos futuros de benefícios econômicos. Assim sendo, este trabalho procurou demonstrar como estes ativos podem influenciar a geração de riqueza para a entidade e contou com a realização de uma pesquisa que retratou os aspectos de mensuração de ativos humanos aplicados aos clubes desportivos brasileiros. O trabalho relatou ainda que o setor (segmento) movimenta um volume significativo em transações financeiras e requer estudos sobre avaliação econômica destes ativos.

Dessa forma, a pesquisa contábil deverá proporcionar uma simetria informacional ao usuário, na qual este seja capaz de proceder à devida avaliação sobre a realidade econômica e financeira da entidade (uma avaliação que espelhe o verdadeiro valor entidade), tornando possível inferir sobre as tendências futuras, aproximação de novos investidores, e maior desenvolvimento e administração dos recursos.

Os usuários desta subárea da contabilidade (contabilidade desportiva) podem ser representados por: sócios dos clubes que contribuem para o financiamento das contas e querem preservar a continuidade do clube; torcedores que colaboram com a renda dos jogos ou com a compra de produtos; atletas e empresários que se interessam pela saúde financeira dos clubes; e investidores que aportam recursos.

2.6 O fim de um “impasse”

Há algum tempo, jogadores de futebol do mundo inteiro buscam o fim do passe, e os registros datam o caso Bosman como o precursor da extinção do passe. Entretanto, a situação do passe foi substituída, após o caso Bosman, por um contrato que mantém vinculado o jogador a um clube por um período de tempo. Este tipo de contrato utiliza-se de mecanismos como multas rescisórias, a fim de manter o jogador ligado ao clube. Deste modo, o jogador só pode mover-se para outro clube, sem taxa de transferência, após o fim do contrato, exceto em caso de reembolso.

No Brasil, este direito extinguiu-se com o advento da Lei Pelé nº 9.615 de 24.03.1998, com a qual a relação entre os jogadores de futebol alterou-se de forma substancial, surgindo, em seguida, a Medida Provisória 79 que trouxe uma nova regulamentação para o setor, extinguindo o passe, contudo a relação comercial fica regida por contratos de prestação de serviços, com cláusulas específicas de ressarcimento pelo rompimento.

Os atletas têm vínculos com os clubes por prazos determinados até 23 anos de idade, e o primeiro contrato do atleta como profissional tem duração de 2 anos. Decorrido este prazo contratual e na eventualidade de o clube formador não ter interesse na sua renovação, o atleta poderá vincular-se a qualquer outro clube sem impedimento, entretanto a primeira renovação tem um prazo estipulado de três meses a cinco anos (REZENDE et al. 2005).

O contrato torna-se um instrumento que cria direitos e obrigações entre o jogador e o clube. Anteriormente à Lei Pelé, existia o passe, o que garantia aos clubes direitos sobre os jogadores, permitindo aos clubes negociar este direito, no entanto observa-se que o fim do passe trouxe uma mudança apenas do passe para o contrato com multa rescisória.

2.7 Práticas de gestão e o processo de isomorfismo institucional

Tem se observado um movimento significativo, junto às organizações, pela adoção de novas metodologias voltadas à gestão. Essas práticas gerenciais adotadas cumprem um papel com promessas de mudança e inovação, consideradas como fórmulas mágicas e instantâneas de promoção do sucesso e de receitas de fácil implementação. No entanto, Tomei e Lerner (1997, p. 1) observam que A discussão sobre os modismos gerenciais nas organizações tem ocupado espaço significativo, nos estudos organizacionais, assim, destacam-se vários modelos e Teorias. Tomei e Lerner (1997) ressaltam que o ciclo de modismo gerencial nas organizações é influenciado por modelos Sociológicos, Psicológicos, Econômicos, Culturais, Geográficos, Históricos, Comportamentais, Mercadológicos e de Comunicações.

Quanto o foco da análise são práticas e processos gerenciais e não produtos, duas fases, daquelas citadas anteriormente, podem ser destacadas como pontos chaves: (3) *Aumento da visibilidade social*, a prática recebe crescente aceitabilidade por outros consumidores e começa a ser mais visível entre camadas mais amplas de grupos sociais e estilos diferentes; e (4) *Conformidade com e através dos grupos sociais*, a prática alcança “legitimidade social” e as forças de conformidade, comunicação e marketing de massa propagam sua adoção. Esses processos na abordagem institucional (DIMAGGIO e POWELL, 1991), é denominado de isomorfismo mimético, caracterizado pela adoção de práticas implementadas, por outras organizações (nível organizacional e campo organizacional).

O isomorfismo institucional representa o processo composto pelos mecanismos que encorajam a similaridade isomórfica. Estes mecanismos isomórficos estão vinculados ao pilares do institucionalismo (DIMAGGIO e POWELL, 1991):

- O *isomorfismo coercitivo* deriva do exercício dos poderes político, econômico e ideológico, resulta de pressões formais e informais, mais ou menos sutis, de organizações sobre organizações, sob a forma de coerção e persuasão. As organizações tendem a se homogeneizar pela força do “MEDO”, pois os atores estão diante sanções legais cabíveis.

- O *isomorfismo normativo* deriva da profissionalização, alimentado pela educação formal, por redes de profissionais, pela seleção de pessoal e pela existência de organizações centrais legitimadas, que exportam quadros e comportamentos. As organizações tendem a se homogeneizar pela força da “PRECAUÇÃO”, que os atores têm diante do ambiente. O isomorfismo normativo tem uma característica de recomendação às organizações, tendo em vista que as organizações, não necessariamente, sofrerão uma punição objetiva.
- O *isomorfismo mimético* deriva da resposta à incerteza, normalmente, ocorre quando organizações tomam outras organizações como modelo. As práticas e os modelos implementados são percebidos pelas organizações como vantajosos, pois sua adoção poupa esforços. As organizações tendem a se homogeneizar pela força da “DÚVIDA”, que os atores têm diante do ambiente. No entanto, não há obrigatoriedade da adoção. Abernety e Chua (1996, p. 574) acrescentam que, no comportamento mimético, existe motivação racional e que este comportamento minimiza os custos de pesquisa de soluções viáveis.

No seio da teoria institucional, a abordagem sobre o isomorfismo refere-se às forças que levariam as organizações a se tornarem homogêneas. DiMaggio e Powell (1983) sugerem que a abordagem proposta tem como utilidade a predição, pois acreditam que “deveríamos ser capazes de prever empiricamente os campos organizacionais mais homogêneos em termos de estrutura, processos e comportamento”. Portanto, quando uma tecnologia não é bem compreendida, os objetivos são ambíguos ou o ambiente cria incertezas simbólicas, encoraja-se a imitação a fim de reduzir tais incertezas. O processo mimético move-se pelo desejo de “ganhar legitimidade através da escolha e implementação de sistemas utilizados pelos mais prestigiados”, ou seja, “siga o líder” (NICOLAOU, 1999, p. 36).

3. Materiais e métodos

3.1 Amostra

Para verificar o nível de evidenciação dos clubes de futebol brasileiros, foram analisadas as demonstrações financeiras (informações disponíveis) publicadas, participantes das séries A, B e C do campeonato brasileiro, no período entre 2001 e 2007, conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Relação dos clubes pesquisados

Relação de Clubes Brasileiros								
Períodos	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Total
Números de Clubes por Ano	2	11	5	9	10	17	16	70

As conclusões sobre o nível de evidenciação são limitadas em virtude do número de demonstrações financeiras publicadas. Portanto, as conclusões efetuadas restringem-se a amostra utilizada. Destaca-se que não foi efetuada uma análise da qualidade informacional das demonstrações. Levantou-se apenas o nível de *disclosure* efetuado pelos clubes.

Na Tabela 2, pode-se observar percentual de evidenciação, por tipo de relatório, em cada ano analisado. Os relatórios considerados na análise foram: Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos, Demonstração dos Fluxos de Caixa, Demonstração do Valor Adicionado, Balanço Social, Notas Explicativas, Relatório da Administração e Parecer dos Auditores Independentes.

Tabela 2 – Evidenciação por tipo de relatório

Períodos	BP	DRE	DOAR	DFC	DVA	BS	NE	RA	PARECER
2001	100%	100%	50%	0%	0%	0%	50%	0%	50%

2002	100%	100%	73%	0%	0%	0%	55%	9%	45%
2003	100%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%
2004	100%	100%	89%	0%	0%	11%	89%	56%	78%
2005	100%	100%	100%	20%	10%	10%	80%	50%	90%
2006	100%	100%	100%	24%	18%	6%	94%	47%	94%
2007	100%	100%	94%	19%	13%	0%	100%	56%	100%
Todos	100%	100%	91%	13%	9%	4%	86%	40%	84%

3.2 Categorias de análises

O banco de dados utilizado para a coleta das demonstrações financeiras foi o da FIPECAFI. Além disso, outras demonstrações foram coletadas diretamente dos sites dos clubes de futebol. Vale ressaltar que muitos clubes que compõem a elite do futebol brasileiro (série A) não disponibilizam, aos seus associados, por meio de seus sites, informações contábeis e financeiras das atividades realizadas. Na análise dos dados, utilizou-se o método de análise de conteúdo dos relatórios.

Tabela 3 - Pesos sobre a qualidade das informações contábeis

Peso	Itens Avaliados	Pontuação	Justificativa
1	BP - Balanço Patrimonial	1,00	Estes são relatórios devem ser efetuados de acordo com NBCT 10. 13 - que trata dos aspectos contábeis específicos em Entidades Desportivas Profissionais.
	DRE	1,00	
	Notas Explicativas	1,00	
2	DOAR	2,00	Estes são relatórios exigidos apenas para as companhias abertas - 6.404/76 (Lei das S.A)
	Relatório da Administração	2,00	
	Parecer dos Auditores	2,00	
3	Fluxo de Caixa	3,00	Relatórios facultativos (até 28/12/2007) que como objetivo evidenciar outras informações inerentes as atividades das Entidades Desportivas profissionais
	DVA	3,00	
	BS - Balanço Social	3,00	

Para medir o nível de evidenciação dos clubes, elaborou-se um *score* de evidenciação para os clubes, além de relacioná-lo às características dos clubes. Além disso, verificou-se a aderência das atividades dos clubes com o que propõe a legislação, que regula o setor.

No *score* elaborado, atribuiu-se peso a cada tipo de relatório analisado. Por exemplo, para os clubes que publicaram Balanço Patrimonial, DRE e Notas Explicativas, atribuiu-se peso 1, pois estes relatórios devem ser efetuados de acordo com NBCT 10. 13; para os clubes que publicaram DOAR, Relatório de Administração e Parecer dos Auditores Independentes, atribuiu-se peso 2, pois estes relatórios são exigidos pela Lei das S/A; e, assim sucessivamente, conforme pode ser observado na Tabela 3.

3.3 Classificação contábil das transações com jogadores de futebol

No que se refere às transações operacionais com jogadores de futebol (amadores e profissionais), a pesquisa buscou identificar como são e/ou como foram reconhecidos os gastos com a formação de jogadores (despesas ou custos ou ativos); os direitos federativos (ativos ou despesas); a operações de aquisição (compra), venda, empréstimo e permuta de atletas (ativos ou despesas). Em relação às métricas de mensuração, se custo histórico ou valor de mercado. Em relação ao nível de evidenciação, se as transações operacionais foram identificadas; os tipos de demonstrações utilizadas; e o nível de explicação das atividades realizadas.

4. Resultados da pesquisa

Ao analisar as transações vinculadas à negociação de atletas profissionais e os gastos com a formação de atletas amadores pelos clubes brasileiros, entre os períodos de 2001 a 2007, verificou-

se que o tratamento contábil, tanto para as transações com jogadores amadores quanto profissionais (contratações), não apresenta homogeneidade, ou seja, os clubes (antes da mudança na legislação) utilizavam critérios variados, conforme Tabela 4.

A partir de 2005, observa-se uma maior homogeneidade na evidenciação, em virtude da Resolução CFC 1.005/04, que dispõe que os gastos com amadores e profissionais devem ser registrados no ativo permanente imobilizado.

Tabela 4 - Reconhecimento, Mensuração e Evidenciação das Transações dos Clubes

N.	Períodos	Categorias	Demonstrações Financeiras			
			Ativo	Custos	Despesas	Notas Explicativas
2	2.001	Amador	NE	NE	50%	NE
		Profissional	NE	NE	50%	NE
11	2.002	Amador	18%	36%	18%	9%
		Profissional	36%	27%	18%	18%
5	2.003	Amador	20%	20%	NE	20%
		Profissional	40%	40%	NE	40%
9	2.004	Amador	22%	22%	22%	33%
		Profissional	22%	44%	22%	56%
10	2.005	Amador	40%	40%	10%	50%
		Profissional	30%	50%	10%	40%
17	2.006	Amador	59%	12%	12%	47%
		Profissional	47%	24%	12%	53%
16	2.007	Amador	69%	13%	13%	63%
		Profissional	69%	13%	13%	63%
70	Todos	Amador	43%	21%	14%	40%
		Profissional	43%	29%	14%	46%

Obs. NE – Significa que neste período Não foi Evidenciado pelos clubes o tratamento contábil dado as transações.

4.1 *Score de disclosure*

De acordo com o *score de disclosure* elaborado, pode-se observar, na Figura 1, a formação de 9 clusters com maior e menor nível de evidenciação. O cluster com maior *score* de evidenciação (0,83), basicamente, é formado pelos grandes times (em termos de torcida): São Paulo, Corinthians e Palmeiras. Vale ressaltar que o nível de evidenciação está associado ao tamanho do clube e capacidade de geração de benefícios econômico-financeiros. O cluster com menor *score* de evidenciação (0,11) é formado por Comercial – MS, Atlético Paulistano, Grêmio Mauense e Pelotas. Destaca-se que quanto maior o volume econômico-financeiro, maior a exigência de evidenciação das informações.

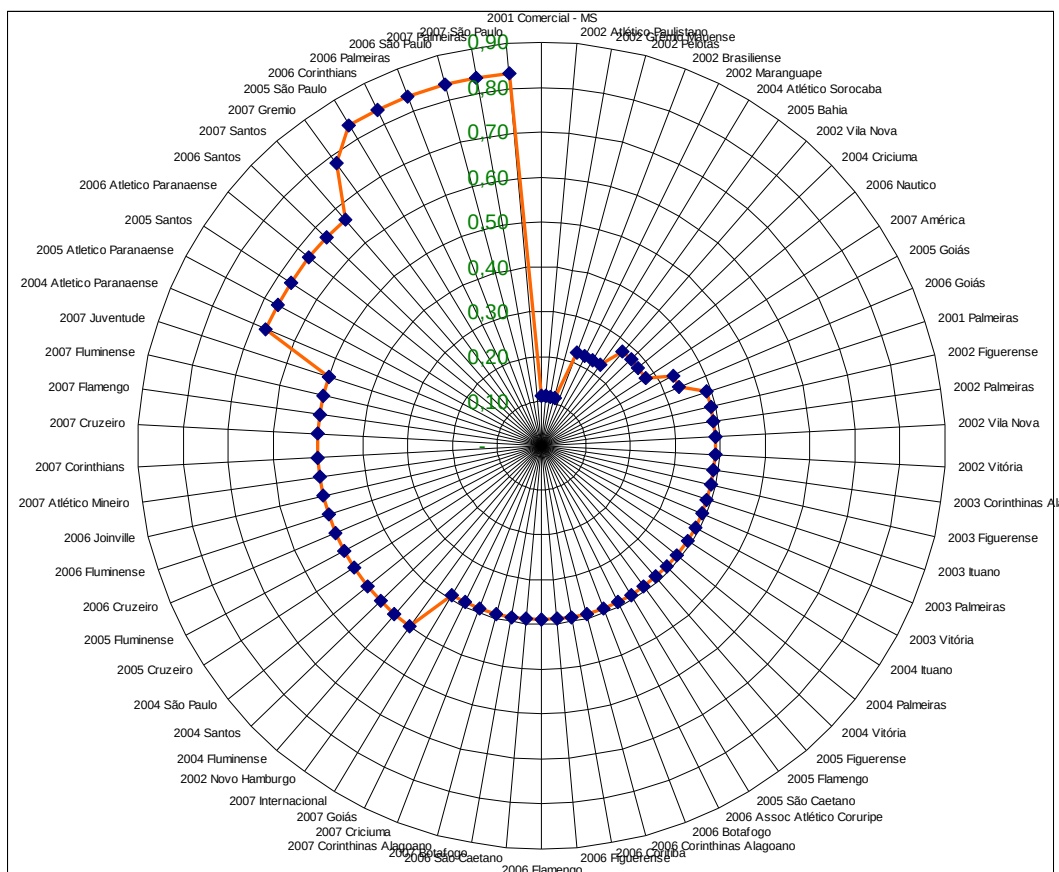


Figura 1 – Score de evidênciação dos clubes

Na Figura 2, pode-se observar que, em 2005, o *score* de *disclosure* dos clubes variou de 0,22 a 0,83. Destaca-se que foi neste período, que ocorreu uma mudança no tratamento contábil das transações relacionadas com atletas (Resolução 1.005/04 do CFC), além da influência da Comissão de Estudos, criada pelo CFC – Conselho Federal Contabilidade, que reforçou a importância da homogeneização no tratamento contábil das atividades dos clubes de futebol (NBCT 10.13). Com as mudanças na legislação, o nível de *disclosure* dos grandes times aumentou. O *score*, em 2006 e 2007, variou de 0,28 a 0,83.

5 Considerações Finais

No contexto brasileiro, tem-se observado um retrocesso da gestão dos clubes de futebol e que tem ocasionado enormes crises financeiras e esportivas. Este retrocesso, vivenciado pelos clubes, vai desde salários atrasados, dívidas com INSS, problemas de corrupção, lavagem de dinheiro etc. Portanto, nas últimas décadas, tem-se observado um nível significativo de insatisfação da sociedade quanto ao processo de gestão amadora praticada pelos gestores dos clubes de futebol brasileiros.

Com objetivo criar uma nova postura à gestão dos clubes brasileiros, diversas alterações societárias (legislação) têm sido realizadas com objetivo forçar este segmento à adoção de uma gestão profissional e diminuir os níveis de corrupção no setor: Lei Zico 8.672/93, Lei Pelé 9.615/98, Resolução CFC 1.005/04 e a NBCT 10.13. Pois, a sociedade espera que este processo de gestão amadora, praticada pelos gestores dos clubes de futebol brasileiros, possa ser eliminado e o futebol obtenha o lugar destaque na sociedade, pelo que ele representa à cultura do povo brasileiro.

Desse modo, esta pesquisa teve como objetivo analisar o nível de *disclosure* realizado pelos clubes brasileiros. Diante das diversas alterações ocorridas na legislação brasileira, nos últimos períodos, a investigação norteou-se pelas seguintes questões: **as diversas alterações na legislação (societária e contábil) trouxeram aumento ao nível de informação disponível aos stakeholders? Há um nível de homogeneização no *disclosure* entre os clubes?**

Nessa pesquisa, foram analisadas as demonstrações financeiras de 35 clubes, numa amostra de 70 demonstrações, no período entre 2001 a 2007. De acordo com os resultados, constatou-se que o nível de evidenciação está correlacionado ao tamanho econômico dos clubes e que após a inclusão de mecanismos de *enforcement* (mecanismos coercitivos), tem-se observado um incremento no volume de informações publicadas. A homogeneização observada, no nível de evidenciação, a partir de 2005, deve-se a mecanismos normativos e coercitivos, conforme os pressupostos do isomorfismo institucional.

Ressalta-se que a pesquisa justifica-se pelo fato da informação contábil ser um instrumento de controle e monitoramento da gestão das atividades econômico-financeira, que possibilita a quebra de assimetria informacional na relação de agência entre os gestores dos clubes e a seus associados.

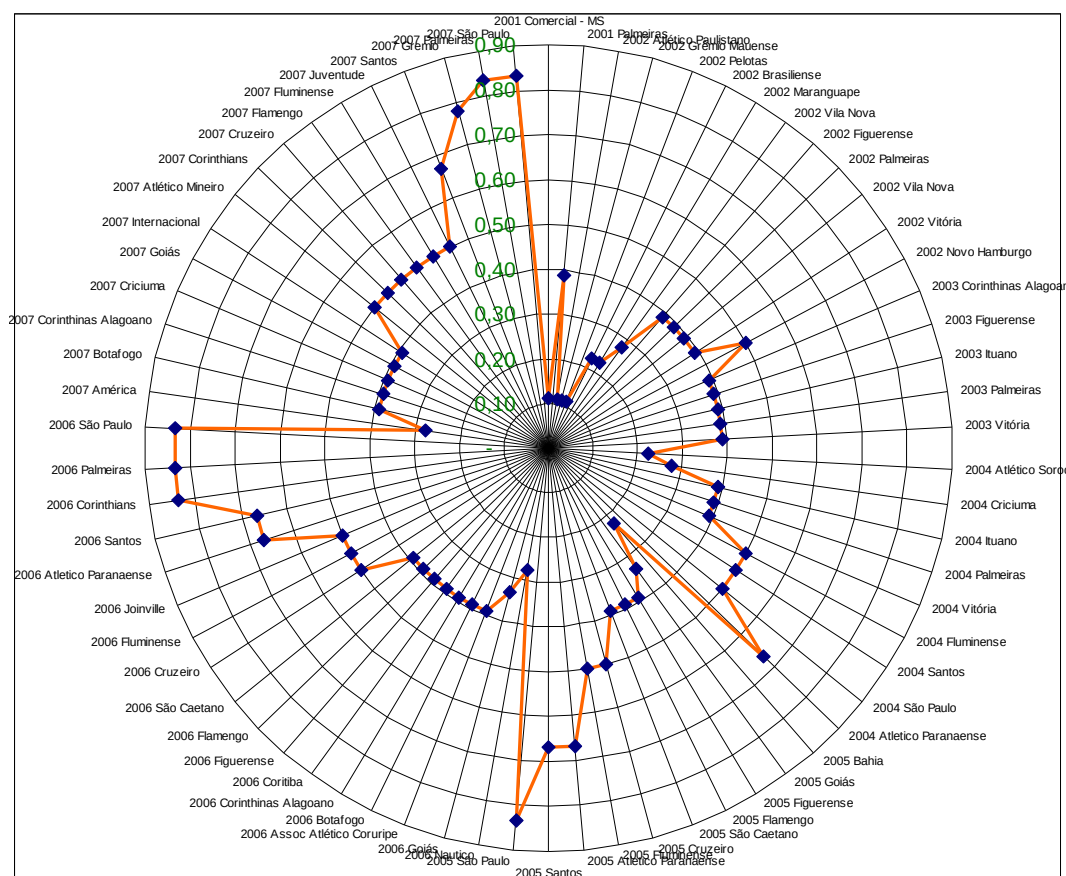


Figura 2 - Score de evidenciação dos clubes por ano

Referências

ABERNETHY, M. A.; CHUA, W. F. A Field Study of Control System “Redesign”: The Impact of Institutional Processes on Strategic Choice. *Contemporary Accounting Research*, v. 13, fall, p. 569 - 606, 1996.

ANTUNES, M. T. P. **Contribuição ao entendimento e mensuração do capital intelectual**. São Paulo, 1999. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Departamento de Contabilidade e Atuária. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

DIMAGGIO, P. J; POWELL, W. W. **The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism And Collective Rationality In Organizational Fields**. American Sociological Review, v. 48, 2, apr. p. 147 - 160, 1983.

_____. **The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields**. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. The new institutionalism in organizational analysis. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 63-82

GALEANO, Eduardo. **O Futebol**. 1995. Disponível em:
<http://www.contrapie.com/vercronicas.asp?id_cronica=476>. Acesso em 2004.

IUDICIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEONCINI, M. P. **Entendendo o negócio Futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol**. São Paulo, 2001. Tese (Doutorado) – Engenharia de Produção. EPRO.

MICHIE, J.; VERNA WALSH, A. *Ownership and governance options for footballers clubs. Paper for Conference on The Corporate Governance of Professional Football*. London: Birkbeck College, February 3rd, 1999.

REZENDE, A. J. **Estudo sobre as decisões identificadas na gestão de contratos de jogadores de futebol: o caso do clube atlético paranaense**. São Paulo, 2004. Dissertação (Mestrado) – Controladoria e Contabilidade. USP.

REZENDE, A. J. ; Pereira, C. A. ; DALMACIO, F. Z. . **A Gestão de Contratos de Jogadores de Futebol: uma Análise das Decisões Identificadas no Caso do Clube Brasileiro Atlético Paranaense**. In: CLADEA, 2005, Santiago, Chile. CLADEA Asamblea Anual 2005, 2005.

REZENDE, A. J.; PEREIRA, C. A. A mensuração de atletas nas demonstrações dos clubes. EPAC - Encontro de Pesquisa em Administração e Contabilidade. **Anais**, São Paulo, 2003a.

_____. Uma análise quantitativa sobre a performance esportiva e operacional dos clubes brasileiros. EPAC - Encontro de Pesquisa em Administração e Contabilidade. **Anais**, São Paulo, 2003b.

SANTOS, M. L. V. V. **A evolução da gestão no futebol brasileiro**. São Paulo, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.

SZUSTER, A. P. **Contribuição para aprimoramento da informação contábil dos clubes desportivos brasileiros**. IOB – Temática contábil, n. 7, ano XXXV, 1ª semana, novembro, 2001.

TAYLOR, R. **As dimensões sociais do relacionamento comercial entre os clubes de futebol e suas comunidades**. In: I Congresso Internacional EAESP de Gestão de Esportes. Anais, São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 1998.

TOMEI, P. A.; LERNER, A. **Os Modismos Gerenciais e a Dinâmica Organizacional**, Anais - EnANPAD 1997.

ⁱ Esta norma trata dos aspectos contábeis específicos em Entidades Desportivas Profissionais sancionada pelo CFC – Conselho federal de contabilidade, 2005.