

A gestão de contratos de jogadores de futebol: uma análise das decisões identificadas no caso do Clube Atlético Paranaense

Amaury José Rezende
Carlos Alberto Pereira

Resumo:

O objetivo deste trabalho é identificar as principais decisões e suas respectivas variáveis relacionadas ao processo de gestão de contratos de jogadores de futebol, de maneira a propiciar um entendimento dos eventos que impactam a gestão econômica do clube. O estudo orientou-se pela seguinte questão: quais são as principais decisões e variáveis que ocorrem no processo de gestão de contratos de jogadores de futebol? Como estratégia de pesquisa utilizou-se o método de estudo de caso, cujos dados foram coletados por meio de entrevistas e observações empíricas. A análise dos dados foi realizada à luz das proposições da teoria dos contratos. Os resultados da pesquisa apontaram a existência das seguintes decisões recorrentes: formação, contratação, venda, empréstimo, renegociação e permuta de jogadores. Em relação ao processo de gestão, constatou-se que os gestores têm consciência de que as suas decisões impactam a situação econômica do clube, caracterizando-se, portanto, como eventos econômicos. Contudo, observou-se que os gestores não dispõem de um sistema de informações que mensure os impactos desses eventos na situação econômica do clube. Adicionalmente, propõe-se uma estruturação e categorização das decisões identificadas, propiciando o entendimento de como, quando e por que esses eventos ocorrem no processo de gestão de jogadores de futebol.

Área temática: *Controladoria*

A gestão de contratos de jogadores de futebol: uma análise das decisões identificadas no caso do Clube Atlético Paranaense

Amaury José Rezende (Universidade Federal de Mato Grosso do Sul) amauryj@usp.br

Carlos Alberto Pereira (Universidade de São Paulo) cap@usp.br

Resumo

O objetivo deste trabalho é identificar as principais decisões e suas respectivas variáveis relacionadas ao processo de gestão de contratos de jogadores de futebol, de maneira a propiciar um entendimento dos eventos que impactam a gestão econômica do clube. O estudo orientou-se pela seguinte questão: quais são as principais decisões e variáveis que ocorrem no processo de gestão de contratos de jogadores de futebol? Como estratégia de pesquisa utilizou-se o método de estudo de caso, cujos dados foram coletados por meio de entrevistas e observações empíricas. A análise dos dados foi realizada à luz das proposições da teoria dos contratos. Os resultados da pesquisa apontaram a existência das seguintes decisões recorrentes: formação, contratação, venda, empréstimo, renegociação e permuta de jogadores. Em relação ao processo de gestão, constatou-se que os gestores têm consciência de que as suas decisões impactam a situação econômica do clube, caracterizando-se, portanto, como eventos econômicos. Contudo, observou-se que os gestores não dispõem de um sistema de informações que mensure os impactos desses eventos na situação econômica do clube. Adicionalmente, propõe-se uma estruturação e categorização das decisões identificadas, propiciando o entendimento de como, quando e por que esses eventos ocorrem no processo de gestão de jogadores de futebol.

Palavras-chaves: Gestão de contratos, jogadores de futebol, decisões e eventos.

Área Temática: Controladoria

1. Introdução

A gestão do futebol apresenta características que diferem das demais atividades, principalmente porque o fator psicológico-emocional está presente nas decisões e leva os gestores a tomá-las considerando a emoção em detrimento da razão. Assim, os clubes necessitam cada vez mais adotar sistemas de informações que ofereçam subsídios e auxiliem na tomada de decisão. Tal necessidade é corroborada por Edwards *apud* Aidar (2000, p. 15), quando destaca a seguinte afirmação do presidente do *Manchester United*: “[...] contratar um jogador sem obedecer a qualquer orçamento e sem saber se seus salários poderão ser pagos é um exemplo típico de decisão com base na emoção.”

Tendo em vista que essas decisões normalmente envolvem valores significativos em relação ao patrimônio do clube, a contabilidade deveria subsidiar o processo de negociação destes ativos, permitindo aos gestores conhecer o impacto econômico de cada decisão no resultado do clube. Hendriksen e Van Breda (1999, p. 135) consideram que a função da contabilidade é “[...] fornecer informação quantitativa, principalmente de natureza financeira, sobre as entidades econômicas, de utilidade para a tomada de decisões econômicas”.

Visto que, a cada temporada, os clubes necessitam modificar suas equipes em função do desempenho, renovação do elenco, aquisição de novas peças de reposição, os gestores tomam decisões de adquirir, vender, emprestar, renovar contratos e até permutar seus atletas. Essas decisões impõem uma série de desafios aos gestores, tais como: Em que momento contratar? Como avaliar seus jogadores? Em que momento vender? Quando o clube deveria emprestar? Qual a vantagem econômica da permuta? Interessa ao clube renovar o contrato? Qual o resultado de formar um atleta?

É diante destas indagações que os gestores tomam ou têm de tomar decisões que normalmente envolvem valores expressivos dos recursos financeiros do clube. Esses recursos financeiros envolvidos nas transações com jogadores de futebol demonstram como esta questão merece uma atenção especial dos gestores. Além disso, os salários representam os maiores custos, ou seja, os salários dos jogadores consomem grande parte dos recursos financeiros dos clubes, gerando uma situação insustentável. Para Garred (2002), o segredo para estabelecer um modelo de negócio correto é olhar para as operações do futebol como centro de comércio.

Considerando que as decisões tomadas em relação aos jogadores de futebol geram impactos econômicos para o clube, o objetivo deste trabalho é identificar as principais decisões e suas respectivas variáveis, de maneira a propiciar um entendimento dos eventos que impactam a gestão econômica do clube. De maneira sintética, aponta-se a seguinte questão orientadora do presente estudo: *quais são as principais decisões e variáveis que ocorrem no processo de gestão de contratos de jogadores de futebol?*

Dentre as estratégias utilizadas nesta pesquisa destaca-se o estudo de caso, que teve como objetivo a identificação dos eventos (decisões) e das variáveis vinculadas à gestão destes ativos “*jogadores de futebol*”. Segundo Yin (2001, p. 35), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa como qualquer outra “[...] que representa uma maneira de se investigar um tópico empírico, seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados”. Esta fase foi importante na identificação dos eventos e das variáveis que influenciam cada decisão ligada à gestão de jogador de futebol no clube. Por se tratar de uma pesquisa exploratória, num primeiro momento, este trabalho oferece evidências sobre o processo de gestão de contratos de jogadores de futebol, ou seja, uma compreensão dos seus principais eventos (decisões), parâmetros e variáveis no clube pesquisado. Entende-se que os resultados desta pesquisa podem contribuir para a mudança qualitativa da visão que os gestores possuem sobre o processo de avaliação de jogadores de futebol, não só nos aspectos relacionados com os preços praticados no mercado, mas também numa visão econômica sobre o potencial de cada ativo e seu uso.

2. Mercado de jogadores de futebol

Tanto no Brasil como em países europeus, o segmento esportivo do futebol movimentava 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. 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.

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 do jogador *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 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. 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.

2.1 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.

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.

2.2 Contabilidade e a gestão dos contratos

A formalização dos negócios no mercado do futebol é realizada por intermédio de contrato entre as partes interessadas, os contratos de patrocínio, exploração de direitos de imagem, aquisição de atletas, empréstimo e venda de atletas.

Ferreira (1988, p.125) define contrato como o “[...] acordo entre duas ou mais pessoas que entre si transferem direito ou se sujeitam a uma obrigação.” O contrato tem como uma das suas prerrogativas a regulamentação de direitos e deveres entre as partes, além de assegurar o compromisso entre elas. No Brasil, no que diz respeito à relação entre atleta e clube, existe uma regulamentação específica que determina prazos, prioridades de renovação e multas pela rescisão de contratos entre clube e atletas contratados, emprestados ou formados pelas categorias de base do clube.

Com o fim do “passe”, proposto pela Lei Pelé, houve uma redução significativa no volume de receitas oriundas das negociações com atletas. Os chamados “direitos liberatórios” eliminam a figura do “passe” e dão maior liberdade ao jogador para negociar o contrato. O caso Bosman foi precursor do fim do passe, que foi substituído por um contrato que mantém vinculado o jogador a um clube esportivo por um período de tempo, no qual se utilizam mecanismos como multas rescisórias para manter o jogador no clube. Deste modo, o jogador só poderá ser transferido para outro clube sem multa após o fim do contrato com o clube ao qual está vinculado.

Fernandes (2002, p.2) aborda que,

[...] a exemplo disto na Inglaterra, a *Premier League* vai além, padronizou todos os contratos de jogadores em formações com regras claras de responsabilidade e funções de cada um, seja o clube, a federação e o país do atleta, existe até um limite geográfico para buscar novos talentos, claro que os grandes clubes burlam essa regra e trazem toda a família do jovem talento para seu alcance.

Fernandes (2002) comenta que grande parte disso não é novidade no Brasil. Alguns clubes já aplicam essa filosofia na formação de seus talentos, embora as autoridades que regulamentam o futebol brasileiro ainda não tenham padronizado os contratos. A Confederação Brasileira de Futebol e outros órgãos competentes que poderiam fomentar essa padronização para identificar o clube formador, delegar responsabilidades no processo e saber quem de fato é o dono do passe desse novo talento, ainda não fizeram isto, verificando-se, assim, que se trata de uma questão que ainda não está bem resolvida para o futebol brasileiro.

A constituição do contrato e a renegociação de contratos podem acontecer em diversas fases na carreira do atleta, sendo que cada contrato é um evento, é uma decisão e o gestor deveria avaliar o seu impacto econômico.

Sunder (1997) descreve que a contabilidade possui cinco funções em relação à coordenação aos diversos contratos existentes entre os agentes e empresa: (i) mensurar a contribuição de

cada um dos participantes nos contratos; (ii) mensurar a fatia que cada um dos participantes tem direito do resultado da empresa; (iii) informar aos participantes a respeito do grau de sucesso no cumprimento dos contratos; (iv) distribuir informação para todos os potenciais participantes em contratos com a empresa para manter a liquidez de seus fatores de produção; e (v) distribuir algumas informações como conhecimento comum para reduzir o custo da negociação dos contratos.

Hendriksen (1999, p.142-143) explica que “A linguagem utilizada na contabilidade positiva é baseada em contratos e acordos. Supõe-se que investidores, consumidores, administradores, funcionários e outros indivíduos fazem contratos explícitos e implícitos uns com os outros”.

O contrato pode ser entendido como instrumento de conciliação de interesses e conflitos tanto presentes como futuros. Sob esta ótica, as entidades esportivas empregam este instrumento para administrar e conciliar os conflitos de interesses inerentes a suas atividades, interesses tais como: direito de imagem, patrocínios, publicidade e até a negociação de atletas. Caracterizam-se, os contratos, como acordos interindividuais que podem ser bilaterais ou com mais de duas partes, segundo Siffert Filho (1996), sob uma economia na qual pré-existe uma distribuição particular de recursos raros. Pensa-se em uma economia na qual os agentes são obrigados a compartilhar recursos específicos (isto é, dificilmente reproduzíveis) e complementares (certos recursos devem ser associados com outros para produzirem utilidade).

O contrato é o momento no qual se estabelecem os pesos e as medidas na materialização dos desejos entre as partes e, assim, permite o acesso a recursos e ao seu uso. Nesta mesma linha, o contrato entre clube - jogador tem como finalidade garantir o acesso aos recursos e ao seu uso. Ainda segundo Siffert Filho (1996), os contratos não são necessariamente escritos, documentos jurídicos. A noção abrange os acordos interindividuais, quer sejam escritos ou não, explícitos ou implícitos. Williamson (1985) citado por Siffert Filho (1996, p. 38) afirma que “[...] a essência de todas as instituições “sócias” – a Firma, mais ainda o Estado, a Tribo, a Família etc. – podem ser compreendidas a partir dos “contratos”. Enfim, vários autores consideram que as conclusões das teorias dos contratos contribuem para explicar os mecanismos de regulação social: a lei, a moeda, as convenções sociais etc”.

Observa-se que os “contratos informais” constituem uma experiência, um costume do homem originado pela descendência, por seus usos e costumes. Destarte, os contratos informais ou formais tornam-se de fato uma medida de conciliação e harmonização das relações sociais, culturais, políticas e econômicas de uma comunidade organizada. Siffert Filho (1996, p.38) afirma que, se na maior parte dos casos os contratos mais comuns referem-se aos contratos entre indivíduos, é comum que os ensinamentos da teoria se apliquem a todos os contratos entre os grupos, coalizões e organizações, os quais são considerados como entidades que constituem, de direito ou de fato, “pessoas morais”, uma vez que são unidades de decisão autônoma no espaço econômico.

A teoria dos contratos tem como função elaborar uma matriz de análise das relações econômicas, com o objetivo de explicar as estruturas econômicas. A teoria da agência, formulada inicialmente por Ross (1973) citado por Siffert Filho (1996), é uma relação comum no contexto econômico, pois a relação de agência existe desde que haja uma relação de garantia, uma relação de débito e crédito ou relação de delegação na qual um mandante confia a um mandatário (delegado) a realização de uma tarefa por responsabilidade do primeiro.

Na relação de agência observada no futebol constata-se que o principal é clube e o agente é o jogador. No relacionamento entre esses agentes observam-se três tipos de relação: (i) **Relação de garantia**: o contrato firmado entre clube – jogador garante exclusividade sobre os serviços

do jogador, por tempo determinado, ao clube. Em contrapartida, existe a garantia ao jogador de salários e gratificações pelo tempo acordado. **(ii) Relação de débito e crédito:** o clube (principal) tem o direito em relação aos serviços do jogador e o jogador tem uma obrigação para com o clube (direito de exclusividade por um tempo determinado sobre os serviços); ao mesmo tempo, o jogador (agente) tem direito de receber do clube uma remuneração pelos serviços prestados, o que gera uma obrigação do clube para com o jogador (uma obrigação de remuneração por tempo determinado pelos serviços que serão prestados). **(iii) Relação de delegação:** o clube delega ao jogador o papel de representar sua marca nas atividades esportivas do futebol. Tem-se em vista que a relação entre clube e jogadores é regida por um contrato que estabelece direitos e obrigações, sendo, o contrato a alternativa escolhida para administrar os interesses e conflitos dos acordos entre o principal e o agente.

3. Materiais e métodos

A estratégia de pesquisa utilizada neste trabalho foi método de estudo de caso, meio utilizado para obtenção dos dados. Sendo que a realização de um estudo de caso, segundo Yin (2001, p. 78), “[...] começa com a definição dos problemas ou temas a serem investigados e o desenvolvimento de um projeto de estudo de caso.” As estratégias de pesquisas são imprescindíveis ao processo de pesquisa, pois delas dependem todo desenvolvimento e os resultados, ou seja, é neste momento que o pesquisador terá de usar as habilidades que lhe são inerentes para obter o maior número possível de evidências sobre o objeto pesquisado. Somente assim o estudo poderá oferecer um entendimento dos fenômenos, das variáveis e de suas relações.

Yin (2001, p.129) aponta que:

[...] o pesquisador do estudo de caso deve possuir uma versatilidade metodológica que não é necessariamente exigida em outras estratégias e deve obedecer a certos procedimentos formais para garantir o *controle de qualidade* durante o processo de coleta. [...] de forma que os resultados finais – os dados que foram coletados – reflitam uma preocupação pela validade do construto e pela confiabilidade, o que, dessa forma, validaria a realização de análises adicionais.

Para a realização deste estudo, fundamentou-se nas contribuições de Yin (2001) acima referidas. À medida que o pesquisador realiza um trabalho de estudo de campo, deve constantemente se perguntar por que os eventos ocorreram ou estão ocorrendo. Além disto, deverá perceber que a pesquisa baseia-se em perguntas e não necessariamente em respostas, deste modo uma resposta deveria levar o pesquisador a uma quantidade enorme de novas questões. Yin (2001) classifica estes procedimentos como um exercício a ser realizado durante todo o trabalho, pois estas atitudes caracterizam um bom entrevistador. Somado a isto, o pesquisador deverá ter como objetivo a clareza das questões originais que estão sendo estudadas, de maneira que existam compreensão e coerência na investigação do início ao fim.

A escolha do Clube Atlético Paranaense para estudo de caso baseou-se nos seguintes aspectos do clube: apresentou destaque em termos de gestão administrativa, esportiva e financeira entre os maiores clubes esportivos brasileiros na última década; adquiriu espaço junto aos meios de comunicação; implementou e estruturou o “Estádio da Arena” que, de acordo com a imprensa, escrita e falada, é modelo mundial para espetáculos ligados ao futebol; desenvolveu e aplicou metodologia para o processo de seleção e formação de jogadores para as diversas categorias de base; ofereceu diversos atletas às várias categorias da seleção brasileira (sub-17, sub-20, sub-23 e a seleção principal); participou e participa ativamente do mercado de negociação de jogadores, (formando, comprando, vendendo e emprestando) atletas para clubes nacionais e internacionais.

Destaca-se que as análises dos resultados foram realizadas conjuntamente com a descrição dos dados obtidos nas entrevistas e observações do processo físico-operacional. Os resultados são apresentados em quatro momentos: As características do ambiente externo e interno do clube; O processo físico-operacional, ou seja, o processo de formação de jogadores; As decisões identificadas na pesquisa, bem como as variáveis relevantes ligadas ao processo de avaliação de atletas; e Análise e interpretação dos dados.

Uma vez escolhido o caso a ser analisado a fase seguinte caracterizou-se pela constituição do protocolo de pesquisa, que tem como objetivo orientar a busca de evidências e procedimentos. De modo específico, demonstra como transcorreu o estudo. Desta forma, Yin (2001, p. 89) afirma que “[...] o protocolo é uma das táticas principais para aumentar a *confiabilidade* da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao conduzir o estudo de caso”.

Devido à importância do protocolo de pesquisa, elaborou-se um protocolo que norteou os levantamentos empíricos, que transcorreram da seguinte forma: documentação, observações, entrevistas, registro de arquivos, visita ao processo físico-operacional e análises de documentos.

4. Estudo de caso

4.1 Descrição do caso

O Clube Atlético Paranaense foi fundado em 26 de março de 1924, pela fusão do América *Foot Ball Club* e do Internacional *Foot Ball Club*. Segundo o estatuto do clube, ele configura-se como uma sociedade civil sem fins lucrativos e de duração ilimitada, cuja finalidade é o desenvolvimento das relações sociais através da prática de atividades recreativas, culturais, artísticas e esportivas sem fins lucrativos. O clube mantém quadros de futebol profissional e amador; não mantém atividades recreativas para os sócios, nem outras modalidades esportivas. O CAP – Clube Atlético Paranaense atua especificamente no mercado de futebol profissional e em todas as categorias de base do futebol amador.

4.1.1 Decisão de formação de jogadores

O processo de formação de atletas atual no Clube Atlético Paranaense encontra-se dividido em várias etapas. Os gestores esclarecem que o processo de formação inicia-se pela fase denominada de oportunidade motora, caracterizada como o momento no qual são oferecidas, a todas as crianças, as condições necessárias para que possam chegar ao futebol. A oportunidade motora, segundo os gestores científicos e técnico-esportivos, tem mostrado ao longo do tempo, através de “[...] *vários estudos científicos, que para você detectar um talento é necessário que haja uma grande quantidade de crianças praticando o futebol*”. Este processo é denominado de recrutamento de prováveis atletas, ou seja, a busca de meninos para o futebol. Neste processo de formação, os núcleos têm a função de “[...] *encaminhar os meninos que se destacarem ao CAP. Os meninos, sendo aprovados nos testes, entram para o processo de formação e, se no futuro vendermos os atletas, então é repassado um percentual ao núcleo*” (Gestores Esportivos).

Estes grupos ou núcleos têm como objetivo a oportunidade dos atletas, ou seja, viabilizar sua entrada no futebol profissional. Deste modo, os atletas que se destacam nos núcleos são encaminhados ao CAP, onde participam de um programa chamado “Seleção de Talentos”. Os meninos pré-selecionados nos núcleos passam em torno de 7 a 8 dias no clube. Neste período os atletas passam por uma bateria de exames, tais como: exame médico; psicológico, no qual são analisadas as capacidades de concentração, o emocional, o estado de *stress*, ansiedade. Todos estes testes são orientados por um protocolo de psicologia.

O menino que não apresentar nenhuma patologia é, então, encaminhado ao departamento esportivo, onde serão realizados os testes ligados à área esportiva, como avaliação fisiológica, velocidade, força, resistência, habilidade motora com a bola, precisão de chutes, precisão de passes, controle da bola. Além destas avaliações, verifica-se também “A Inteligência Tática”, lembrando que não é cobrado dele (menino) o conhecimento de um sistema tático esportivo, mas é observada a visão de jogo do futuro atleta e seu comportamento dentro de campo. Os gestores esportivos descrevem que, no processo de seleção, é realizada a aplicação de metodologia específica: “[...] existe uma tabela numérica para cada requisito, ou seja, o atleta recebe pontos por cada quesito durante uma semana, no final do processo os atletas que atingirem maior número de pontos são considerados como os melhores talentos do grupo”.

A exemplo da aplicação desta metodologia, o gestor ilustra que “[...] no ano passado, foram avaliadas, aproximadamente, 800 crianças das quais somente 4 foram aprovadas”. Os gestores esportivos ligados ao processo explicam que “[...] o atleta considerado como bom não interessa para o clube. Nós queremos o desvio padrão. A adoção deste processo tem oferecido ao processo de formação muito segurança”.

Isto pode ser comprovado nos números apresentados pelo departamento científico de futebol. Dos atletas que compunham a equipe principal no ano de 2003, 14 atletas eram fruto da categoria de juniores. Os gestores esportivos afirmam que “[...] o retorno econômico é sensivelmente visível, se fosse realizada uma avaliação financeira em janeiro de 2003, poderia se constatar que os atletas formados pelo clube ‘avaliados a preços de mercado’ valeriam, aproximadamente, de 7 a 8 milhões de dólares, se fossem avaliados em dezembro valeriam aproximadamente 80 milhões de dólares”.

Conclui-se que o processo de formação do clube representa grande importância tanto no aspecto esportivo como nos econômicos e financeiros.

4.1.2 Decisão de contratação de jogadores

O processo de contratação de atletas, segundo os gestores administrativos, “[...] não dá para ser rígido, pois nós temos uma estrada que não devemos perdê-la de vista, estrada que é sempre utilizar os atletas formados pelo clube”. Mas, nem sempre o processo de formação de atletas do clube consegue atender todas as necessidades internas da entidade.

Os gestores esportivos argumentam que conseguir alta qualidade num processo de formação de atletas demora, pois não se consegue formar 10 atletas de alta qualidade por ano. Deste modo, enquanto isso não acontece, o clube precisa buscar atletas em outros clubes.

Os parâmetros utilizados na contratação são extraídos das negociações realizadas no mercado, os gestores abordam que “[...] tem época que os preços estão inflacionados, um exemplo disto é quando os clubes europeus entram no processo de compra de atletas o que eleva significativamente os preços”. (Gestores Administrativos)

Em relação ao processo de contratação, o clube não tem a política de contratar atletas por valores que ultrapassem ou estejam fora de seus padrões financeiros. Os gestores afirmam que toda decisão que se toma depende do que o clube quer resolver, pois em se tratando de contratação de jogadores, “[...] a melhor habilidade custa mais caro. (Gestores Administrativos).

Um outro aspecto observado segundo os gestores em relação ao tempo de contrato é que “[...] a melhor opção para o clube é um contrato longo. Por outro lado, se firmamos um contrato longo e o atleta não acerta, não se enquadra, temos que pagar os salários por cinco anos ou demiti-lo e pagar seus direitos [...] Este negócio é muito complicado, tem que ter muita

sensibilidade, pois estas decisões não são tão simples, atualmente, contratamos jogadores com salários mais baixos, tentamos contratar jogadores jovens ainda não consagrados. Deste modo, conseguimos administrar uma questão que se torne viável e vantajosa para ambos os lados” (Gestores Administrativos).

Em relação à idade do jogador, os gestores consideram-na bem relevante dentro dos parâmetros do processo de negociação. Os gestores afirmam que “[...] o primeiro ponto é contratar jogadores jovens, entre 18, 20 até 23 anos. Outro ponto refere-se aos salários a serem pagos, pois os salários devem estar de acordo com a filosofia do clube, pois não vamos contratar um jogador para ganhar R\$ 150.000,00” (Gestores Administrativos).

De um modo geral os parâmetros utilizados nas negociações são simplesmente vendas semelhantes ou negociações que apresentam as mesmas características. Para os gestores, o valor negociado no mercado é o principal parâmetro para avaliar o atleta no momento da negociação, sendo que os custos na visão dos gestores não são considerados como parâmetros eficientes nas negociações.

4.1.3 Decisão de venda de jogadores

A venda de jogadores há muito tempo representa uma fonte expressiva de recursos financeiros para os clubes brasileiros. No estudo de caso, verificou-se, no modelo de gestão do respectivo clube, a existência de uma política de planejamento que contempla apenas a venda de jogadores, sendo esta prática justificada pelo fato de os custos do clube serem superiores às receitas geradas com atividade de futebol e exploração da marca.

Os gestores administrativos argumentam que “[...] o clube tem que vender pelo menos um jogador por ano ‘bem vendido’, acima de 3 a 4 milhões de dólares”. Para isso, o clube realiza um trabalho juntamente com empresários ligados ao futebol, tanto no âmbito nacional quanto internacional. No tocante às questões temporais, foram averiguados dois pontos: o período da temporada propício para a negociação e a idade ideal para vender os jogadores formados.

Para os gestores, “[...] o momento é sempre no começo da temporada, pois no meio da temporada não é possível inscrever o jogador nos campeonatos. Por exemplo, na Rússia as inscrições se encerram no final de fevereiro e na Europa se encerram por volta do dia 15 de fevereiro” (Gestores Administrativos). Depois deste período os clubes não conseguem negociar seus jogadores.

No que diz respeito à melhor idade para negociar seus jogadores, eles argumentaram que esta é uma questão extremamente difícil de responder. Mas, mesmo assim, observou-se que existe um período importante que influencia a valorização do jogador nos aspectos financeiros, econômicos e esportivos, este momento é quando o jogador chega à Seleção Brasileira, independentemente da categoria. Os gestores consideram que a chegada à seleção é o melhor momento, tanto para a carreira do atleta quanto em termos de valorização econômica. Diante deste contexto, os gestores do CAP buscam preparar seus atletas para que possam chegar à seleção, pois “[...] enquanto não forem para seleção brasileira, o mundo, os clubes do exterior, não vêem o nosso jogador com bons olhos, mesmo que o atleta aqui seja considerado um craque” (Gestores Esportivos). Destaca-se, então, que os clubes almejam que seus atletas cheguem à seleção brasileira. De acordo com os gestores administrativos, “[...] não queremos fazer um produto para o mercado nacional. O mercado nacional só trabalha com empréstimos, o mercado nacional não tem dinheiro para comprar o produto que está sendo produzido aqui”.

Os gestores esportivos expõem que “[...] a política do clube não é vender os jogadores da categoria de Juniores [...] Como exemplo, no ano de 2003 foram revelados vários jogadores

desta categoria, mas não cabem no time principal. Sendo assim o clube não irá vendê-los e sim emprestá-los”.

Para os gestores esportivos e administrativos, o assédio do mercado é uma variável importante, no entanto, destacam que “[...] *uma coisa é o assédio do mercado nacional, outra coisa é assédio do mercado internacional*”. Desse modo, segurar o atleta no clube e decidir qual é o momento apropriado para negociá-lo em função do assédio do mercado torna-se uma tarefa difícil e complicada para os gestores envolvidos no processo. Eles argumentam que a parte mais complicada é definir que “[...] *momento é o momento de se vender o atleta?*”. Isto é considerado, pelos gestores, como algo complicado de se resolver, por exemplo, “[...] *o clube tem um determinado jogador que todo mundo está interessado. Se o clube vende no meio do campeonato, daqui a pouco o jogador vai lá e arrebenta. Eu deveria ter esperado mais, ou seja, que momento eu vou vender?*” (Gestores Administrativos).

Observa-se que o momento de negociar os atletas depende exclusivamente do julgamento do gestor em avaliar o potencial econômico do atleta no clube, e assim determinar o momento em que ele será negociado. Os gestores exemplificam que “[...] as propostas iniciais para o Kleberon eram de 5, 6 milhões, o presidente adotou a política de segurar o atleta até um pico que ele considerou que seria o adequado para o clube”. Mas, os gestores administrativos lembram que “[...] se ele jogar meia temporada agora no Manchester, ele vai ser vendido por um valor que não iríamos conseguir colocá-lo no pico (valores) que ele pode atingir no Manchester”.

Em função do assédio do mercado e as limitações financeiras do clube, torna-se impossível segurar os atletas. Destacam-se estes fatores como importantes no processo de negociação.

Os gestores relatam que, no caso específico do CAP, tendo que vender no mínimo um jogador por ano, o clube pode soltar um jogador por 10 que valeria 12 ou 13 milhões. Diante desse contexto, a precificação ou a atribuição de valor aos jogadores é um elemento complexo, tendo em vista a imprevisibilidade e a dinâmica deste mercado. Os gestores argumentam: “[...] *Isto é algo muito aleatório. Não existe uma tabela de preços para atacante com idade X, preço para zagueiro Y e etc*” (Gestores Administrativos).

Os gestores administrativos afirmam que o ideal seria que existisse uma bolsa, a exemplo dos ingleses que possuem uma bolsa de jogadores. Eles explicam que “[...] *o negócio funciona mais ou menos assim, por exemplo, o Fernandinho, aquele atleta que fez o gol na final do mundial sub-17, já recebemos propostas milionárias, com esta qualidade técnica a Europa quer o jogador a qualquer preço. Não interessa se o atleta tem apenas 18 anos*”.

Os gestores administrativos relatam que os clubes europeus não querem comprar mais jogadores velhos, como exemplo, do Rivaldo e outros. Nestes casos seriam os últimos a serem negociados. Tendo em vista a ausência de uma metodologia para avaliação das decisões (negociações), constatou-se que os gestores utilizam como parâmetro as negociações efetuadas no mercado, ou seja, avaliam e precificam seus atletas de acordo com operações similares analisando as transações que envolvem outros jogadores que possuem as mesmas características daquele que está sendo negociado.

Para os gestores, este método de avaliação leva em consideração negociações semelhantes, eles afirmam e exemplificam que “[...] *esse método é um dos mais utilizados, é o indicador mais visto no mercado. Por exemplo, o jogador Kaká foi vendido por 8 milhões, antes de negociar verificamos outro que joga na mesma posição com a mesma idade. Nós estudamos muito este esquema*”. Afirmam ainda os gestores que “[...] *nunca iremos vender o Dagoberto pelo mesmo preço que o Kleberon, pois atacante vale mais*”. (Gestores Administrativos).

4.1.4 Decisão de Empréstimos de Jogadores

A respeito das decisões relacionadas a empréstimos de atletas, o clube tem uma política de emprestar tanto atletas formados como atletas na fase de juniores. Afirmam os gestores esportivos que “[...] a equipe principal não tem vagas para todos”. O fato de o clube emprestar o atleta que se encontra na fase de juniores não quer dizer que ele não serve para o clube. Os gestores esportivos abordam que “[...] não estão vendendo, mas apenas emprestando. Isto acontece especificamente pelo fato de não ter vaga na equipe principal para todos os atletas formados”.

O clube empresta os atletas juniores para as equipes da segunda divisão. Deste modo, os atletas ganham experiência jogando como titulares no profissional. Ao poucos o Atlético os traz para jogar na equipe profissional. Este estágio serve como forma de mostrar o futebol dos atletas formados no CAP ao mercado internacional.

Os gestores administrativos ressaltam que o mercado nacional atualmente só trabalha com empréstimos, pois é “[...] muito raro ouvir falar que o Flamengo comprou jogador do Corinthians. Temos como exemplo o jogador Alex Mineiro emprestado ao Clube Atlético Mineiro por um valor de, aproximadamente, R\$ 400.000. No entanto, o CAP não quer vendê-lo. Sendo assim colocou um multa rescisória de 5 milhões de dólares”.

As decisões de empréstimos também acontecem por outras razões. Como exemplo, o atleta que não se adequar à filosofia do clube, principalmente no aspecto disciplinar, seja dentro ou fora do clube, “[...] o clube não consegue negociá-lo (vendê-los), então os empresta para outros clubes”(Gestores Esportivos).

O empréstimo é considerado pelos gestores esportivos do clube como boa alternativa, tendo em vista a situação financeira dos clubes brasileiros. Afirmam que, hoje em dia, esta prática vem sendo muito utilizada tanto pelos clubes nacionais como internacionais.

Ainda em relação ao empréstimo, destaca-se um outro aspecto importante que é utilizar-se desta operação como meio de divulgar o atleta da casa, uma vez que este, ao atuar em clubes de maior expressão, adquire maiores chances de tornar-se reconhecido tanto pelo público torcedor quanto pelo mercado nacional e internacional. Os gestores, então, entendem este procedimento como uma excelente estratégia de *marketing* para conseguir melhores preços em negociações futuras. Diante das convergências dos depoimentos, observações e relatos, conclui-se que cada vez mais o CAP “[...] tem buscado jogadores que se adequem à filosofia do clube, pois, se não for assim, o clube arreventa todo trabalho feito pelo departamento de formação” (Gestores Esportivos).

Uma outra ação alternativa é aquisição parcial, em que se adquire 50% do passe dos jogadores de outros clubes que ainda estão em formação. Os gestores administrativos exemplificam que, “[...] no caso do goleiro Diego do clube Juventude, o CAP pagou apenas 1 milhão, o que corresponde a 50% passe. [...] este atleta foi considerado pelos técnicos esportivos como melhor goleiro do campeonato brasileiro de 2002, o clube adquiriu o referido atleta parceladamente, o que justifica a situação financeira do clube. Pagamos 300 mil, depois 100 mil e adquirimos apenas uma parte”.

Outro ponto discutido com os gestores refere-se ao tempo de empréstimo, que atualmente é no máximo por uma temporada de um ano. No momento em que o clube retoma um jogador, sobe a condição de empréstimo, neste caso, a variável salário é importante, pois, em alguns casos, os clubes emprestam os atletas em troca dos salários.

Os gestores explicam que “[...] o clube empresta o jogador, pelo fato do jogador estar há muito tempo no clube, pois a cada renovação de contrato o salário do atleta fica muito alto,

sendo que na maioria das vezes os clubes emprestam o jogador de graça, só pelo compromisso de assumirem salário do jogador” (Gestores Administrativos).

As decisões de empréstimos de jogadores suprem a falta de recursos em que se encontram os clubes brasileiros. Esses empréstimos têm caráter político importante, pois estabelecem e fortalecem o relacionamento entre os clubes, uma vez que eles se ajudam mutuamente, pois é a partir do “jogo”, da disputa entre as equipes e de seus atores, que o futebol demonstra a sua razão de ser.

4.1.5 Decisão de permuta de jogadores

As decisões de permuta representam um número muito pequeno em relação ao número de vendas, contratações, compras e empréstimos. De acordo com os gestores administrativos, este tipo de evento não envolve valores monetários, baseia-se estritamente na troca: “vai o jogador A e vem o jogador B”. Os gestores do clube não realizam análises econômicas. Apenas a questão salarial é levada em consideração, deve-se lembrar que as análises esportivas estão presentes em todos os eventos, sendo averiguado junto ao departamento se os atletas em negociação têm utilidade ao contexto esportivo do clube.

4.1.6 Decisão de renegociações de contratos

Os contratos firmados no cenário do futebol (clube - atleta) têm início no término da formação ou na primeira contratação do atleta pelo clube, uma vez que, ao final da vigência do contrato, o clube decide se continua ou não com aquele atleta considerando as possibilidades de retornos econômicos, financeiros e operacionais, caso haja a renovação.

No estudo de caso, verificou-se que o momento de renegociação de contratos acontece em média entre 2 a 3 (excepcionalmente até 6 meses) antes do final. Um ponto investigado refere-se à questão de valorização em relação à renovação do contrato. Os gestores abordaram que, “[...] se o atleta tiver um contrato de 4 a 5 anos, não traz implicações, pois, normalmente a renovação acontece de fato no final do contrato” (Gestores Administrativos).

A questão da lei do passe e suas implicações junto ao clube no que tange à renegociação de contratos é outro ponto que foi investigado. Os gestores administrativos responderam que as maiores implicações foram em relação aos atletas que pertencem ao período de formação, “[...] pois, o clube acaba tendo que profissionalizar o atleta muito cedo”. (Gestores Administrativos). Segundos os gestores, “[...] o primeiro contrato é uma decisão que deve ser muito bem pensada. Porque o primeiro contrato é de cinco anos, se o clube profissionaliza o atleta com 12 anos de idade quando ele chegar aos 17 anos ele está de passe livre” (Gestores Administrativos).

Quanto à renegociação do contrato, de um modo geral, as principais variáveis apontadas são o rendimento e a disciplina do atleta, os gestores argumentam que, “[...] somos uma empresa que vê resultado. Primeiro temos que verificar qual foi o rendimento do atleta, se ele está aqui dentro e existe o interesse em ambas as partes em renegociar a sua permanência. Ou seja, as outras variáveis estão bem, ele é um atleta comportado, treina bem, ele não traz problemas para nós, ou seja, compensa ficar com ele” (Gestores Administrativos).

5. Interpretação dos dados

O estudo de caso, resguardadas as suas limitações e as características de um estudo exploratório, possibilitou um importante entendimento sobre o processo de identificação dos parâmetros da avaliação do jogador de futebol. Os fenômenos ligados às decisões econômicas com jogadores de futebol apresentam um campo pouco explorado pela ciência contábil. Os gestores lamentam a ausência de estudos haja vista a imprevisibilidade, subjetividade e

dinâmica deste mercado e o contexto onde estas decisões acontecem.

Os eventos ligados à negociação de jogadores identificados no estudo de caso são descritos como: formação, venda, compra, empréstimo, permuta e renegociação. Cada evento mencionado representa uma decisão econômica e envolve variáveis específicas que impactam o resultado do clube. Estes eventos surgem durante a carreira dos atletas em qualquer período, com exceção do evento formação que se caracteriza como evento decorrente do período em que o atleta não é profissional. Deve-se ressaltar que estes eventos são alicerçados por contratos e, na maioria das vezes, os contratos são renegociados. Conforme argumentam os gestores, a renegociação de contrato é considerada uma tarefa complexa, pois envolve conflitos de interesses e a performance do atleta é um fator relevante neste processo de negociação.

Os eventos distinguem-se como decisões econômicas que estão relacionadas às fases de formação, permuta e renegociações, consideradas como decisão exclusiva da fase profissional, como pode ser visto na figura a seguir:

A partir dos resultados da pesquisa, foram identificados as seguintes decisões ou eventos ligados ao processo de negociação de jogadores de futebol, os quais possibilitaram uma estruturação e categorização conforme apresenta o Quadro 1.

EVENTOS	FINALIDADES	PRINCIPAIS VARIÁVEIS
FORMAÇÃO	Atender demanda interna e externa.	a) Quantidade de praticantes (oportunização motora); b) Processo de seleção; c) Metodologia de treinamento e formação; d) Custos de formação.
CONTRATAÇÃO	Necessidades operacionais (reposição), ou expectativas econômicas futuras (valorização).	a) Contratar jogadores jovens com idade entre 20 a 23 anos – Idade; b) Habilidade é pré-requisito – Habilidade; c) A contratação deve estar dentro da filosofia do clube; d) Salários; e) Desembolso inicial - Multa Rescisória ou taxa de transferência.
VENDA	Limitações financeiras, oportunidades (valor de mercado maior valor econômico), ou atleta não se enquadra na filosofia do clube.	a) O momento de negociar os atletas depende exclusivamente do julgamento do gestor em avaliar o potencial econômico do atleta no clube; b) As vendas acontecem no início dos campeonatos; c) Limitações financeiras; d) A metodologia utilizada para avaliar e precificar as suas negociações – são comparações entre jogadores semelhantes, com a mesma idade, mesmas posições, foram vendidos por este preço; e) Os jogadores são vendidos após a fase de juniores (normalmente).
EMPRÉSTIMO	Limitações da equipe principal, fortalecer relacionamento entre os clubes, atleta que não se enquadra na filosofia do clube.	a) Capacidade de absorver todos os atletas formados; b) Comportamento extra-campo; d) O atleta que não se adequar à filosofia do clube; e) Quando o clube não consegue negociá-lo, vendê-lo; f) Boa alternativa financeira.
PERMUTA	Decorrente de interesses entre as partes.	a) Questão salarial; b) Análises esportivas; c) O atleta tem utilidade ao contexto esportivo do clube.
RENEGOCIAÇÃO DE CONTRATOS	Existência de interesses entre as partes.	a) A renegociação de contratos acontece em média 2 a 3 meses antes do fim do contrato; b) Primeiro contrato de 18 a 23 anos; c) Idade; d) Salários; Performance na temporada.

Quadro 1 – Eventos e variáveis

A renegociação de contratos é um tipo de decisão ou evento considerado como decisão subsequente às decisões de formar, comprar e emprestar, pois estes eventos podem constituir

oportunidades e ameaças ao futuro do clube e dos atletas. Resumindo, as principais evidências do estudo de caso, apontadas no Quadro 1, referem-se à classificação dos eventos identificados, suas finalidades e principais variáveis.

6. Considerações Finais

O futebol pode ser visto como um negócio que se situa entre a competição e a cooperação entre os times. Assim, essas duas características do negócio deram origem a dois tipos de mercado nos quais atualmente o futebol opera: o mercado de jogadores e o de torcedores. No que diz respeito ao processo de negociação de jogadores, foram investigados os fenômenos e buscaram-se evidências que expliquem as indagações pretendidas. Uma vez que as análises e considerações, sobre o estudo de caso já foram comentadas anteriormente, cabe agora conduzir a análise de forma que se relacionem as variáveis da pesquisa com o objeto pesquisado e a questão investigada. Ao final da análise, novas proposições tomarão a forma de questões para pesquisas futuras.

No tocante às decisões, observou-se que os gestores têm consciência dos eventos, mas não possuem ferramentas que permitam mensurar os impactos de suas decisões. De forma específica, conclui-se que: os gestores têm consciência dos eventos e da sua necessidade de gerenciamento, mas não estabeleceram, até o presente momento, ferramentas que otimizem a eficácia da entidade; o clube não disponibiliza de um sistema de avaliação destes eventos.

Com relação à estratégia de pesquisa adotada, notou-se que as evidências apontadas pelo estudo de caso foram importantes ao entendimento de um tema ainda não muito explorado. Yin (2001) recomenda a repetição deste processo de construção da explicação do objeto de pesquisa, pois tende a consolidar as proposições teóricas até agora desenvolvidas e gerar novas proposições de pesquisas. A contribuição maior da pesquisa foi oferecer um entendimento sobre as decisões e o processo de gestão de contratos de jogadores de futebol, constituindo-se num ponto de partida para futuras pesquisas, dentre as quais sugerem-se investigar: os mesmos pressupostos verificados no caso do Clube Atlético Paranaense em outros clubes; a importância e influência da governança nas decisões contratuais; a viabilidade econômica e social de cada decisão.

Referências Bibliográficas

- AIDAR, A. C. K. **A transformação do modelo de gestão no futebol**. Relatório N 16/2000, São Paulo: 2000.
- CASTRO, L. R. M. Direito de imagem do atleta - conceito, alcance e riscos. **Esporte Bizz: Negócios e Esporte**. Dez. 2002. Disponível em: <http://www.esportebizz.com.br/esporte_bizz/interna.asp>. Acesso em 17/12/2003.
- FERNANDES, F. C. O modelo UEFA e lições para o modelo esportivo brasileiro. **Esporte Bizz: Negócios e Esporte**. Dez. 2002. Disponível em: <http://www.esportebizz.com.br/esporte_bizz/interna.asp>.
- FERREIRA, A. B. de H. **Dicionário Aurélio escolar da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.
- FERREIRA, C. E. C. O modelo de governança do futebol europeu. **Esporte Bizz: Negócios e Esporte**. Disponível em: <<http://www.esportebizz.com.br>>. Acesso em 18/12/2003.
- GARRED, Bill. As estratégias para receitas no futebol. **Esporte Bizz: Negócios e Esporte**. Dez. 2002. Disponível em: <http://www.esportebizz.com.br/esporte_bizz/interna.asp>. Acesso em dezembro 2003.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1995.
- HENDRIKSEN, E.S.; VAN BRED, M. L. F. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.
- 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.

LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. Futebol como fábrica de serviços. [Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 18º Congresso Internacional de Engenharia Industrial. Anais](#). Niterói: UFF/TEP, 1999.

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, 2003

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

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.

SIFFERT FILHO, N. F. **A teoria dos contratos econômicos e a firma**. São Paulo, 1996. Tese (Doutorado em Economia). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

SILVA, W. D. da. **Contribuição à mensuração e evidenciação nos relatórios contábeis do valor dos contratos com atletas de futebol para as sociedades desportivas: um estudo de caso no Sport Clube Corinthians Paulista**. Dissertação (mestrado em controladoria e contabilidade estratégica) Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP. 2004.

SLOMSKI, V. **Mensuração do resultado econômico nas entidades públicas: uma proposta**. Chapecó: SC Arcos Editora Universitária, 2001.

YIN, R. K. Estudo de caso, planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.