

ENDIVIDAMENTO DOS GRANDES CLUBES DE FUTEBOL PAULISTAS: UM ESTUDO DA ESTRUTURA JURÍDICA E GERENCIAL DAS ASSOCIAÇÕES DESPORTIVAS

Abel Gustavo Campos Magalhães

Amena Aguiar de Brito

Orientador: Henrique Formigoni

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar as características da estrutura jurídica e gerencial dos quatro grandes clubes de futebol paulistas, São Paulo Futebol Clube, Sport Clube Corinthians Paulista, Santos Futebol Clube e Sociedade Esportiva Palmeiras, para entender se esta é adequada a sua situação financeira, trazendo os conceitos de associação, forma jurídica atual dos clubes, em contrapartida às sociedades anônimas, bem como os conceitos de governança corporativa como meio para se obter uma gestão mais eficaz. Para o seu desenvolvimento realizou-se uma pesquisa de caráter qualitativo, exploratório e interdisciplinar. Na primeira etapa, foi realizado o levantamento bibliográfico que serviu de base para a questão de pesquisa proposta, na segunda etapa ocorreu a submissão de questionário semiestruturado aos diretores de grandes clubes e aos profissionais da área desportiva, sendo os dados coletados nesse processo objeto de uma análise de conteúdo. Os principais resultados confirmaram que os clubes estão altamente endividados, em razão, principalmente, de problemas de gestão e que a sua estrutura jurídica não é a mais adequada, no entanto, a sua transformação em empresa não se mostra interessante, tendo em vista que recebem muitos benefícios sendo associações. Dessa forma, entende-se que a estrutura jurídica atual dos clubes não é apropriada à sua situação financeira, especialmente por permitir uma gestão deficiente. Nesse sentido, a transformação dos clubes em sociedades anônimas, com a adoção de práticas de governança corporativa poderia significar a melhoria da eficiência da sua gestão e, conseqüentemente, da sua situação financeira.

Palavras-Chave: Clubes de Futebol, Endividamento, Estrutura Jurídica, Gestão.

1. INTRODUÇÃO

Além de se destacar no cenário social e cultural do País, o futebol possui um mercado econômico forte e se destaca pelos aspectos financeiros, não apenas em razão dos montantes envolvidos em transações de jogadores, por exemplo, como também pelo alto nível de endividamento dos clubes, o que justifica a necessidade de uma gestão empresarial eficiente e uma contabilidade transparente, buscando alternativas para aumentar o superávit.

Atualmente, os grandes clubes de futebol paulistas são constituídos na forma de associação, estrutura jurídica simples, tida como uma entidade sem fins lucrativos, ao contrário de alguns clubes europeus que são verdadeiras empresas, denominadas Sociedades Anônimas Desportivas, com uma estrutura mais sólida.

Além de representar uma alternativa para maior captação de recursos, as Sociedades Anônimas Desportivas são regidas pelas regras do mercado de valores mobiliários, o que, no caso do Brasil, significaria o respeito às normas da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), destacando-se entre elas, a adoção das práticas de governança corporativa, que tem como objetivo otimizar o desempenho da empresa ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital, conforme determina a Cartilha da CVM.

1.1 Problema de pesquisa

A situação financeira dos quatro grandes clubes paulistas, São Paulo Futebol Clube, Santos Futebol Clube, Sociedade Esportiva Palmeiras e Sport Club Corinthians Paulista, piorou no período compreendido entre 2010 a 2015 e todos atingiram o pior índice de endividamento líquido de suas histórias, especialmente em razão do crescimento das dívidas bancárias e do endividamento tributário (Itaú BBA, 2016).

O endividamento líquido desses quatro clubes mais que dobrou nos últimos cinco anos. Em 2010, a soma das dívidas totalizava R\$ 652 milhões. No ano de 2015 atingiu R\$ 1,3 bilhão - um aumento de 109% (BDO Brasil, 2015). Ainda assim, todos permanecem constituídos na forma de associação, estrutura jurídica simples que não parece se adequar ao porte e à relevância social e financeira dos clubes de futebol brasileiros.

Sob essa forma de constituição, prevalecem práticas de gestão que permitem aos dirigentes dos clubes brasileiros agirem segundo motivações pessoais, em prejuízo dos clubes (LEONCINI, 2001, p. 24). Nesse sentido, e sob a ótica da governança, a contabilidade e o controle seriam fundamentais para uma atuação eficiente no mercado, estabelecendo o balanço e o equilíbrio entre os interesses dos agentes (SUNDER, 2014, p. 126), com destaque para a figura do gestor, que no caso dos clubes brasileiros, tem praticamente exclusividade no processo decisório.

Assim, a questão de pesquisa que se apresenta é: A estrutura jurídica dos clubes de futebol paulistas é apropriada à sua situação financeira?

1.2 Objetivo Geral

Para responder à questão de pesquisa, o objetivo geral do presente estudo é analisar em uma primeira etapa, através de pesquisa bibliográfica, se as características da estrutura jurídica dos clubes de futebol paulistas e o modelo de gestão a ela inerente, se mostram apropriadas à sua situação financeira, levando-se em consideração o porte e a complexidade dessas entidades.

Na segunda etapa, foi submetido um questionário semiestruturado aos diretores dos grandes clubes de futebol, bem como aos profissionais experientes e conhecedores do tema aqui proposto, objetivando corroborar a problemática trazida no presente trabalho de pesquisa.

1.3 Objetivos Específicos

Para atender à questão apresentada, os seguintes objetivos específicos foram delineados:

- a) Analisar a situação financeira dos quatro grandes clubes de futebol paulistas;
- b) Analisar as principais características da atual estrutura jurídica dos clubes de futebol, e;
- c) Analisar se a estrutura jurídica dos clubes, especialmente no que tange ao seu modelo de gestão, está adequada à sua situação financeira.

1.4 Justificativas

O presente estudo merece atenção, tendo em vista que não foram encontrados estudos acadêmicos que relacionam, diretamente, a atual situação financeira e gerencial dos grandes clubes de futebol paulistas à sua estrutura jurídica.

Tendo em vista que a situação financeira dos clubes de futebol está relacionada as características da sua estrutura jurídica, especialmente no que tange ao modelo de gestão, o estudo contribuirá para o conhecimento sobre as decisões financeiras nos clubes de futebol, o que é útil aos usuários internos e externos, contribuindo para melhorar a qualidade de informação para a tomada de decisão, não apenas dos dirigentes e gestores dos clubes, mas do próprio Poder Legislativo, dando-lhes maiores subsídios para reavaliar as normas que regem as estruturas jurídicas e contábeis dos clubes de futebol brasileiros.

O presente estudo será também interessante ao meio acadêmico como fonte de pesquisa e conhecimento, não apenas sob a ótica da contabilidade e controle, como também jurídica, pois mescla conceitos das duas áreas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Situação Financeira dos Clubes de Futebol Paulistas

As despesas dos clubes de futebol são compostas das mais diversas formas e incluídas na Demonstração do Resultado do Exercício com diversas rubricas. Entretanto, são compostas principalmente por encargos pessoais, encargos trabalhistas, amortização/baixa de contratos financeiros, pagamento do direito de uso da imagem para os atletas, despesas com jogos e despesas com estádio (BDO Brasil, 2015).

Uma análise realizada pela BDO Brasil, mostrou que nos últimos cinco anos, os principais clubes brasileiros passaram de um endividamento total de R\$ 3,28 bilhões em 2010 para R\$ 6,59 bilhões em 2014, evolução de 101%. Em 2013, o endividamento total era de R\$ 5,59 bilhões, isso representou um acréscimo no endividamento de R\$ 1 bilhão, evolução de 18% em apenas um ano, sendo a principal causa o aumento das dívidas fiscais e de empréstimos (BDO Brasil, 2015, p. 51).

A BDO criou um indicador para analisar o grau de endividamento dos principais clubes brasileiros. O indicador, que é resultado da divisão do valor do endividamento pelas receitas sem transferências de atletas, objetiva compreender quanto representa a dívida dos clubes em relação as receitas que podem ser projetadas, tendo em vista que os recursos com os atletas não

têm garantia de se realizar de forma antecipada. O indicador representa quantos anos de receitas sem transferências de atletas são necessários para pagar toda a dívida de cada clube. O estudo mostrou que o índice do Santos Futebol Clube quase que triplicou entre 2011 e 2014, saltando de 1,36 para 3,01, o mesmo ocorreu com o São Paulo Futebol Clube que, entre 2010 e 2014, teve o indicador triplicado de 0,57 para 1,60, e com o Sport Club Corinthians Paulista, em que o indicador dobrou no mesmo período, passando de 0,69 para 1,24. Apenas a Sociedade Esportiva Palmeiras se manteve estável no mesmo período (BDO Brasil, 2015, p. 59-69).

Um estudo realizado pelo Itaú BBA, em 2016, intitulado “Análise Econômico-Financeira dos Clubes de Futebol Brasileiros”, também aponta que, nos últimos cinco anos houve um crescimento nas dívidas bancárias, tanto de curto como de longo prazo e das dívidas tributárias, associadas diretamente ao PROFUT (Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro), uma vez que muitos clubes atrasaram tributos em 2015 esperando a renegociação e o alongamento da dívida (Itaú BBA, 2016, p. 29).

O PROFUT, que foi instituído pela Lei 13.155/2015, tem como principal objetivo ajudar os clubes a quitar suas enormes dívidas com a União, para tanto, são feitos refinanciamentos das dívidas fiscais das agremiações. Quem adere ao PROFUT refina suas dívidas em um prazo de 20 anos (240 parcelas). Além do longo tempo, o Programa reduz 70% das multas e 40% dos juros.

Para se manter no PROFUT, o clube deve cumprir uma série de obrigações, dentre elas, regularizar as ações trabalhistas, não atrasar carteira de salários ou direitos de imagem (Lei 13.155/2015).

Além das dívidas de natureza fiscal, os clubes também possuem dívidas trabalhistas que, na maior parte, referem-se a reclamações de atletas sobre valores que lhe são de direito (direito de arena) e que o clube não repassou (SOARES, 2005, p. 55).

Diante do crescente endividamento, é imprescindível que os dirigentes assumam uma postura de gestores do resultado econômico-financeiro dos clubes, visando a melhor gestão dos seus recursos e redução do seu endividamento.

2.2. Estrutura Jurídica

O Direito Societário admite a constituição de pessoas jurídicas com ou sem fins lucrativos. As primeiras são conhecidas como sociedades empresárias, e tem como finalidade precípua a obtenção de lucros, podendo ser constituídas como sociedade limitada, sociedade anônima, sociedade em nome coletivo, sociedade em comandita simples e sociedade em comandita por ações. Já o segundo tipo, onde se enquadram as associações e fundações, caracterizam-se pela finalidade social e assistencial.

Em razão do objeto de estudo da presente pesquisa, dar-se-á mais atenção à sociedade anônima e à associação.

As sociedades por ações ou companhias são disciplinadas pela Lei 6.406/76 e caracterizam-se por sua natureza capitalista, sendo essencialmente empresarial. Poderá ser fechada ou aberta, conforme os valores mobiliários de sua emissão estejam ou não admitidos à negociação no mercado de valores mobiliários. Sendo aberta, a sociedade deverá ser registrada

e seguir as normas da Comissão de Valores Mobiliários, entidade autônoma, responsável por regular o mercado de capital, onde se efetuam operações envolvendo os valores mobiliários emitidos pela companhia aberta, e objetiva a defesa dos investidores, oferecendo ao mercado as condições de segurança e desenvolvimento (RAMOS, 2010, p. 394 – 387).

Sobre a importância das sociedades anônimas Ramos (2010, p. 434), destaca que:

(...) elas sempre foram, desde o seu surgimento, o tipo societário ideal para os grandes empreendimentos, justamente pela sua possibilidade de mobilizar grandes somas de capital por meio de apelo à poupança popular, através da negociação de seus valores mobiliários no mercado de capitais. Diz-se, pois, que as companhias são dotadas de mecanismos de autofinanciamento (...), por meio da (i) capitalização, que consiste na emissão de novas ações), e da (ii) securitização, que consiste na emissão de outros valores mobiliários.

As sociedades anônimas estão estruturadas em diversos órgãos, cada um com competência própria específica, a saber: Assembleia Geral, órgão deliberativo, administração que pode ser dividida entre Conselho de Administração e Diretoria, e o Conselho Fiscal, órgão fiscalizador e opinativo.

A Assembleia Geral é o órgão máximo de deliberação e possui a competência para decidir sobre todos os negócios da companhia. O Conselho de Administração, que é obrigatório nas companhias abertas, tem a incumbência de tratar das matérias relacionadas à gestão dos negócios. Já a diretoria é responsável pela direção e representação legal da companhia (RAMOS, 2010, p. 450).

Já as associações, instituições privadas sem fins lucrativos, também conhecidas como entidades de interesse social, se caracterizam primordialmente por apresentar como principal objetivo o desenvolvimento de atividades de natureza social e assistencial (PAES, 2013, p. 87).

Por essa razão, são instituídas visando desenvolver trabalhos que atendam interesses e necessidades da sociedade como um todo, nas áreas da educação, saúde, assistência social e cultura, recebendo, inclusive incentivos governamentais para tanto.

Para consecução dos seus fins, a associação poderá celebrar contratos ou outros instrumentos jurídicos com pessoas físicas ou jurídicas de direito privado ou público, podendo manter ou administrar unidades de apoio e produção de recursos, que forem necessários ao cumprimento da sua finalidade, recursos esses obtidos por meio de prestações de serviços, empréstimos, doações, subvenções sociais ou atividades econômicas, desde que não tenha fins lucrativos (PAES, 2013, p. 89).

Com relação a estrutura administrativa, a associação tem, em regra, três órgãos: a Assembleia Geral, responsável pelas diretrizes da entidade; a Diretoria Administrativa, responsável pela administração executiva, e o Conselho Fiscal, responsável pelo controle de contas. É possível a existência de um quarto órgão denominado Conselho Deliberativo, que será eleito pela Assembleia Geral (PAES, 2013, p. 91). Não há para esse tipo de entidade um órgão fiscalizador tal qual a Comissão de Valores Mobiliários, havendo apenas a possibilidade de fiscalização pelo Ministério Público e da Receita Federal do Brasil, nos casos de desvio de finalidade.

A Diretoria é órgão obrigatório e tem como principais funções a administração e representação da associação, tanto ativa como passivamente, judicial ou extrajudicialmente. O administrador, não recebe salário e não é pessoalmente responsável, não respondendo

civilmente pelas obrigações contraídas em nome da entidade, em virtude de ato regular de gestão, ou seja, aqueles praticados de acordo com as finalidades estatutárias (PAES, 2013, p. 91).

As instituições sem fins lucrativos, de maneira geral, organizadas sob a forma de associação, gozam de benefícios fiscais específicos, instituídos tanto pela Constituição Federal, como pela legislação infraconstitucional, razão pela qual recolhem somente os encargos sociais, ficando isentos de Imposto de Renda que não é aplicado sobre o superávit do exercício.

Além das regras gerais, normas específicas dispõem sobre a estrutura jurídica dos clubes. A Lei 8.672/93, conhecida como Lei Zico, promulgada pelo então Secretário de Esportes do Governo Federal, Arthur Antunes Coimbra, visava a criação de condições favoráveis para atração de investimentos pelo esporte, bem como mudanças significativas na administração esportiva do País, no sentido de transformar o futebol em negócio, em uma atividade econômica, inclusive em sua forma jurídica, facultando aos clubes, constituídos como associação, à sua transformação em sociedade com fins lucrativos, passando a ser uma sociedade empresária.

A Lei 9.615/98 (Lei Pelé), em seu artigo 27, determinava que “as atividades relacionadas a competições de atletas profissionais”, seriam privativas de sociedade comercial ou sociedade civil com fins lucrativos, dando origem à expressão “clube-empresa”. A Exposição de Motivos do Projeto Originário da Lei Pelé julgava apresentar “a mudança mais importante do sistema desportivo brasileiro”, com a adequação da “legislação pátria à atividade de natureza evidentemente comercial exercidas pelas entidades de prática desportiva, de modo a profissionalizar as relações decorrentes dessa atividade comercial.”

Sancionada a Lei Pelé, ocorreram alterações referentes a extinção do passe visando a adicionar e a recortar algumas regras da Lei 9.615/98. Mudanças foram introduzidas pela Lei 9.981/00, pela Medida Provisória 2.141/01 e, por último, pela Lei 10.672/03, que obrigou os clubes a publicar suas demonstrações financeiras, mas tornou facultativa a constituição dos clubes de futebol como empresas. Atualmente, encontra-se em vigência a Resolução nº 1.429/13, do Conselho Federal de Contabilidade – CFC, que tem como objetivo estabelecer critérios e procedimentos específicos de avaliação, de registros contábeis e de estruturação das demonstrações contábeis das entidades de futebol.

2.3. Estrutura Gerencial dos Clubes de Futebol

O estudo da estrutura jurídica sob a qual os grandes clubes de futebol estão constituídos, demanda a análise da sua organização interna para entender como funciona sua estrutura gerencial e a sua relação com a performance financeira do clube. Para tanto, o presente tópico irá relacionar o conceito de gestão, com a atual estrutura administrativa dos grandes clubes.

A respeito da estrutura gerencial, Pereira (2000, p. 70) entende que:

O modelo de gestão (...) inclui crenças e valores sobre o processo de planejamento e controle, grau de autonomia dos gestores, critérios de avaliação de desempenho e princípios que determinam a postura gerencial.

A posição do gestor no ponto central, tal como ocorre nos grandes clubes de futebol, dá a eles acesso privilegiado a informações que podem ser utilizadas para vantagens pessoais, problema esse que surge em razão de outros agentes não poderem observar a maior parte das ações que os gestores realizam, permitindo que os gestores se esquivem de suas responsabilidades (SUNDER, 2014, p. 43).

No caso dos grandes clubes de futebol, esse estudo propõe analisar possíveis problemas na estrutura jurídica e gerencial relacionados seu desempenho financeiro, que se traduzem em altos índices de endividamento, originados, especialmente, de dívidas bancárias e fiscais.

Na administração de uma associação há, pelo menos, três órgãos: Assembleia, Diretoria e Conselho Fiscal, podendo existir, ainda, um Conselho Deliberativo ou Conselho De Administração, cujos integrantes serão escolhidos pela Assembleia. A Diretoria, normalmente, não é um órgão colegiado, mas o estatuto pode prever que algumas matérias sejam objeto de decisão tomadas em reunião. O Conselho Deliberativo, que é um órgão colegiado, poderá ser competente por eleger os administradores, função esta que, originalmente, cabe à Assembleia. Já o Conselho Fiscal tem a função de fiscalizar a gestão econômico financeira da associação (DUARTE MAIELLO, 2012, p. 136).

O estatuto deve determinar a composição do órgão administrativo e a forma de nomeação dos seus componentes. As atribuições dos administradores da associação encontram um limite nas competências das assembleias dos membros, uma vez que esta é convocada, periodicamente, para aprovar ou desaprovar os critérios de gestão adotados, podendo, dessa forma, decidir pela permanência ou destituição dos dirigentes escolhidos e, além disso, formular políticas diretivas sobre o modo de gestão (DUARTE MAIELLO, 2012, p. 137).

A Assembleia e o Conselho de Administração não têm a mesma hierarquia, a primeira ocupa posição superior ao segundo, pois é composta pelos associados. São competências da assembleia, a modificação do estatuto da associação, a dissolução, as atividades organizativas, a nomeação e destituição dos administradores e os atos gerais de gestão, como a aprovação de contas. Já ao conselho de administração compete a gestão operativa da entidade, como por exemplo, a gestão de recursos econômicos, sendo as competências desse órgão definidas pelo estatuto (DUARTE MAIELLO, 2012, p. 138).

Com relação aos grandes clubes de futebol paulistas, nota-se que apesar atender a estrutura gerencial determinada legislação, o que se vê é uma gestão deficiente, centrada na figura do presidente, apesar de possuir um robusto quadro de dezenas de conselheiros e diretores.

A administração da Sociedade Esportiva Palmeiras é formada por uma Diretoria Executiva, com Presidente, quatro Vice-Presidentes e Departamentos Estatutários, o Conselho de Orientação e Fiscalização e o Conselho Deliberativo. A Assembleia Geral, composta por todos os associados, é responsável por eleger diretamente o presidente e o seu vice para um período de dois anos. Entretanto, os demais diretores e conselheiros são indicação direta do presidente.

No São Paulo Futebol Clube, o Conselho Deliberativo é o órgão competente para eleger o Presidente e os Vice-Presidentes, que deverão ser, obrigatoriamente, conselheiros do Clube. Um terço do Conselho Deliberativo é eleito e empossado dentre os associados, pela Assembleia

Geral, os outros dois terços são compostos por Conselheiros Vitalícios eleitos e empossados pelo próprio Conselho. Os demais cargos da Diretoria são indicação direta do Presidente.

No Santos Futebol Clube, o Comitê de Gestão é o órgão colegiado responsável pela administração e gestão executiva. O Comitê é composto pelo Presidente e Vice, que são eleitos pela Assembleia Geral para um mandato de três anos. Os demais cargos são indicação direta do Presidente. Além desse órgão, o clube possui o Conselho Deliberativo e o Conselho Fiscal.

O Sport Club Corinthians Paulista possui Assembleia Geral, Conselho Deliberativo, Conselho de Orientação, Conselho Fiscal e Diretoria. A Assembleia Geral, composta pelos associados, é responsável por eleger o Presidente, Vice-Presidente e o Conselho Deliberativo para um mandato de três anos. Os demais cargos são indicação direta do Presidente.

Verifica-se ser característica comum entre os clubes a indicação pessoal para os demais cargos da diretoria e conselho, o que, por vezes, pode resultar em escolhas políticas e de interesses pessoais, sem avaliação de mérito e desempenho profissional no exercício da atividade.

Considerando a natureza jurídica dos clubes, os membros da Diretoria não recebem remuneração como funcionários efetivos do clube, mas uma ajuda de custo, razão pela qual, é comum que os dirigentes tenham vidas profissionais para além da atividade que exercem no clube, não havendo dedicação integral por parte dos gestores e remuneração para exercer uma atividade de tamanha complexidade financeira (AIDAR, LEONCINI e OLIVEIRA, 2002).

Leoncini (2001) defende que é necessário um conjunto de mudanças, a começar pelo modelo de administração que, atualmente, dá margem à existência de grupos políticos e disputas internas, que resultam em alternância de grupos diferentes no comando dos times, diferentemente do que aconteceria numa “empresa de verdade”.

Corroborando com a crítica a respeito da estrutura jurídica e da gestão dos clubes, Walter de Mattos Junior, presidente do Grupo Lance! em audiência pública realizada em 06/05/2015 para análise da Medida Provisória 671/2015, que instituiu o PROFUT, afirmou que o futebol brasileiro tem potencial para ser um importante elo econômico e social, mas que o modelo de gestão dos clubes é arcaico e incapaz de lidar com os desafios atuais e ressalta que:

O regime de regime de responsabilização é inadequado. A origem associativa dos clubes foi sem fins lucrativos. No entanto, eles são entidades mercantis que faturam milhões, negociam, organizam eventos. Não há dirigentes punidos por gestão temerária, por mais que tenham deixado seus clubes falidos. Não vai haver gestão profissional nesse modelo amador.

Para Marques e Costa (2007, p. 122), a complexidade envolvida na administração de clubes é fator que justifica a necessidade de uma administração profissionalizada. A ausência de objetivos de eficiência, como o lucro e a maximização do valor do clube, inerentes às associações, não induz a profissionalização das práticas gerenciais.

Além disso, nota-se no atual modelo de administração, um alto poder de influência dos conselheiros, que detém muita força de decisão e o predomínio de interesses de determinado grupo (AZEVEDO, BARROS e SUAIDEN, 2004, p. 33).

A respeito da importância de uma gestão eficiente, Marques e Costa (2007, p. 122) afirma que:

Não são apenas os aportes de recursos que exigem uma administração eficaz e transparente nos clubes, mas a tendência é que sócios, torcedores, conselheiros, sócios-torcedores, poderes públicos, entre outros interessados, também passem a exigir tratamento semelhante. Aos administradores interessa que um clube esteja forte e cresça, tendo condições de sobreviver. Já ao investidor interessa que seu retorno seja o melhor possível, o que não implica, necessariamente, uma maximização dos resultados e interesses do clube. Outros conflitos relacionados a remuneração, prêmios, garantias, informações, participações em resultados, limites de endividamento, juros, prazos, composição de conselhos, exclusividade de relacionamento, entre tantos outros, podem ser solucionados com a adoção das boas práticas de governança.

Verifica-se, portanto, que a gestão é determinante para o bom desempenho de qualquer instituição, pois é responsável pela administração inteligente dos recursos da entidade, de modo que o problema de gestão nos grandes clubes, associadas à sua forma jurídica, podem ser relacionadas ao seu alto nível de endividamento e seu precário desempenho financeiro.

2.4. Governança Corporativa

As práticas de boa governança estão relacionadas a questões inerentes à direção e ao controle de organizações, abrangendo não só o exercício do poder, como também a conciliação de diferentes interesses (MARQUES, 2014, p. 33).

A respeito da governança corporativa, Lobo (2011, p. 349) entende que está se traduz em um conjunto de normas que regulam os deveres dos administradores, de transparência, diligência, lealdade, informação e não intervenção, em operações em que haja interesses conflitantes com os da entidade, o exercício das suas funções e membros do conselho de administração, bem como da diretoria executiva, conselho fiscal e auditores externos, e o relacionamento entre si, seus *stakeholders* e a própria sociedade, sendo uma forma de reestruturar a gestão.

Nesse sentido, Marques e Costa (2007, p. 121) ponderam, ainda que, a adoção das práticas de governança poderia contribuir para a reestruturação e a profissionalização da gestão dos clubes, levando à diminuição de problemas administrativos, na medida em que propiciaria a adoção de controles confiáveis, transparentes e precisos, passíveis de reestabelecer o equilíbrio entre os interesses dos seus agentes, legitimando a atuação dos conselheiros e dirigentes perante sócios e torcedores.

Se o atual tipo jurídico permitiu e continua permitindo que esse modelo de gestão deficiente tenha espaço nos clubes, uma estrutura jurídica com fortes práticas de governança corporativa traria um cenário bem diferente, como ocorre nas sociedades anônimas de capital aberto, que são obrigadas a respeitar o código de melhores práticas de Governança Corporativa criado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), além de serem fiscalizadas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

Claramente, a transição para um modelo de gestão profissional não seria tarefa fácil para os grandes clubes de futebol paulistas, considerando a precária situação gerencial e financeira em que se encontram, entretanto, uma reestruturação estratégica em sua forma jurídica, por

meio da transformação dos clubes em sociedades anônimas conduziria os clubes à adoção das boas práticas de governança, assegurando o equilíbrio entre administração e *stakeholders*, além de fornecer instrumentos que otimizem as relações do clube com a sociedade, de maneira a maximizar o recebimento dos recursos necessários a seu desenvolvimento (MARQUES: COSTA, 2007, p. 129).

Na Inglaterra, os clubes são constituídos como sociedades comerciais por ações ou por quotas desde o final do século XIX; na Espanha os clubes profissionais estão obrigados por lei esportiva a constituírem Sociedade Anônima Desportiva; na França, há dois tipos de entidades: as sociedades anônimas desportivas e as associações, entretanto, caso apresente prejuízos durante dois anos consecutivos, as associações são obrigadas por lei a se transformarem em sociedades anônimas desportivas (CONSTANTINO, 2006, p. 27).

Não há no Brasil, atualmente, um órgão regulador, tal como a CVM, para as associações desportivas, entretanto, como tentativa de incentivar as melhores práticas de gestão, a Lei 13.155/2015 (PROFUT), que concede benefícios fiscais a entidades desportivas, condicionou tais benefícios ao cumprimento de exigências que serão fiscalizadas por um órgão especial do Ministério do Esporte, denominado Autoridade Pública de Governança do Futebol – APFUT.

Como requisitos para usufruir dos benefícios fiscais concedidos pelo PROFUT, tem-se a publicação da sua prestação de contas e demonstrações contábeis padronizadas, após terem sido submetidas a auditoria independente; a existência e a autonomia do seu conselho fiscal; mandato de até quatro anos para seu presidente ou dirigente máximo e demais cargos eletivos, permitida uma única recondução, além de exigir que sejam instituídos mecanismos de responsabilização pessoal dos dirigentes e membros de conselho que não cumpram os requisitos da Lei, além da exigência de um *fair play* financeiro que inclui o pagamento de salários e direitos de imagens, bem como o valor do parcelamento das dívidas fiscais em dia. A penalidade para o não cumprimento será o rebaixamento e a proibição de participação em campeonatos, bem como o bloqueio de repasse de dinheiro para as entidades desportivas.

Analizando as principais características da estrutura jurídica, bem como a situação financeira e outros fatores como legislações anacrônicas, gestões sem responsabilidades e ausência de controle que resultaram em um alto nível de endividamento, espera-se que os clubes de futebol beneficiados por este programa de modernização adotem e cumpram as melhorias previstas na gestão e responsabilidade social e fiscal.

No que tange especificamente a estrutura jurídica dos clubes, verifica-se que ela se encontra ultrapassada e incoerente com o seu desempenho financeiro, razão pela qual a sua modernização faz-se necessária através da sua transformação em sociedades anônimas, adotando as práticas de governança corporativa e responsabilizando os gestores pelos atos praticados.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa possui um caráter exploratório e descritivo. Primeiro porque explora a análise de informações financeiras dos clubes e descritivo porque descreve a importância deste tipo de análise.

A pesquisa bibliográfica foi essencial ao presente estudo, tendo em vista que o referencial teórico serve de base para contextualização e análise conjunta dos temas envolvidos na questão de pesquisa, quais sejam, a situação financeira, a estrutura jurídica e gerencial, e os conceitos de governança corporativa.

Sendo assim, a pesquisa bibliográfica, além de servir de base para levantar os conceitos aplicáveis à questão de pesquisa, foi essencial para elaboração do questionário semiestruturado encaminhado aos diretores dos grandes clubes e profissionais da área.

Tal escolha decorre do fato de os entrevistados possuírem experiência e conhecimento sobre o tópico em estudo e pode ser justificada pelo uso de diversos métodos qualitativos de pesquisa e pela existência de uma questão de pesquisa que admite diferentes opiniões entre aqueles que atuam diretamente nos clubes e aqueles que possuem experiência na área, em razão da profissão que exercem, mas que não possuem vínculo direto com os clubes, permitindo assim uma comparação de entendimentos.

4. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Como etapa seguinte da presente pesquisa, buscou-se a exploração mais ampla da questão, por meio de entrevistas com gestores dos grandes clubes de futebol e profissionais atuantes na área. Para tanto, foi elaborado um Questionário Semi Estruturado objetivando a análise prática das questões de pesquisa aqui apresentadas.

Primeiramente, serão apresentadas as entrevistas realizadas em três grandes clubes de futebol, e; em seguida, as entrevistas com profissionais da área.

A amostra das entrevistas realizadas nos clubes é constituída por dois diretores, sendo um de auditoria interna, formado em Administração, eleito para um mandato de dois anos (2015 – 2016), trabalha na Sociedade Esportiva Palmeiras duas horas por dia e não recebe remuneração, o outro, diretor jurídico, formado em Direito, trabalha no São Paulo Futebol Clube, quatro horas por dia, três vezes na semana e não recebe remuneração, está na função há onze anos; e uma contadora, formada em Ciências Contábeis, trabalha no Santos Futebol Clube oito horas por dia e recebe remuneração, está na função há cinco anos.

A amostra das entrevistas realizadas com profissionais da área desportiva é constituída por quatro advogados, todos especializados e atuantes na área de Direito Desportivo, e um jornalista, atuante na área de Jornalismo Esportivo.

Com relação ao objeto principal desse estudo, apurou-se os seguintes resultados:

Na primeira pergunta, foi questionado se o respondente considerava que o clube para o qual trabalha estaria endividado. O respondente da Sociedade Esportiva Palmeiras considera que não, o que é uma contradição, pois os números mostram um grande endividamento do clube que, inclusive, apresenta um patrimônio líquido negativo. O respondente do São Paulo Futebol Clube expõe de maneira direta a realidade enfrentada, afirmando que o clube está endividado. O respondente do Santos Futebol Clube respondeu afirmando que o clube se encontra na mesma situação que os demais, principalmente em relação a dívidas fiscais, o que comprova o quanto apresentado no Tópico 2.1 do Referencial Teórico, ou seja, que o aumento das dívidas dos

clubes nos últimos anos, especialmente de natureza fiscal, ocorreu em razão dos clubes deixarem de pagar os tributos devidos esperando os benefícios trazidos pelo PROFUT.

Na segunda pergunta foi questionado ao respondente se o alto nível de endividamento é compatível com a estrutura jurídica (Associação) do clube em que trabalha. A resposta da Sociedade Esportiva Palmeiras é no sentido de que o endividamento não é um problema para o clube, o que é contraditório, já que o clube é um beneficiário do PROFUT. O respondente do São Paulo Futebol Clube atribui o problema do alto endividamento à gestão. O respondente do Santos Futebol Clube deixou de responder à questão.

A terceira pergunta buscou a opinião sobre as principais causas que levaram os clubes paulistas a um alto nível de endividamento. O respondente da Sociedade Esportiva Palmeiras entende que o endividamento está relacionado à problemas de gestão, o que leva a um subaproveitamento dos recursos disponíveis para o clube e à falta de disciplina financeira. A resposta do São Paulo Futebol Clube, além de mencionar o problema das dívidas bancárias, traz uma questão de extrema relevância ao presente estudo, qual seja, a atuação da Receita Federal no sentido de desconfigurar a natureza jurídica do clube para tratá-lo como empresa, por entender que há desvio da finalidade precípua das entidades sem fins lucrativos. O respondente do Santos Futebol Clube acredita que, apesar do endividamento do clube, as normas do PROFUT serão eficientes no sentido de forçar os clubes a administrar melhor suas dívidas.

A quarta pergunta levada ao clube questionou se as exigências trazidas pelo PROFUT quanto à gestão dos clubes para usufruto dos benefícios fiscais seriam eficazes e se a fiscalização do Ministério do Esporte é eficiente. Com relação às exigências legais para usufruir dos benefícios trazidos pelo PROFUT, o respondente da Sociedade Esportiva Palmeiras entende que essas serão eficientes no sentido sanar as finanças dos clubes, no entanto, a autoridade de fiscalização ainda não está funcionando. O respondente do São Paulo Futebol Clube deixou de responder à questão. A resposta do Santos Futebol Clube é no sentido de que ainda não é possível avaliar o APFUT, mas entende que as exigências estabelecidas em lei deveriam levar em consideração o porte de cada clube.

Por fim, questionou-se a opinião dos entrevistados sobre qual estrutura jurídica seria mais apropriada aos clubes de futebol brasileiros, utilizando como parâmetro as sociedades desportivas europeias. O respondente da Sociedade Esportiva Palmeiras é no sentido de que a longo prazo os clubes deverão iniciar um processo regulatório e de mercado para se transformarem em empresa. Já o respondente do São Paulo Futebol Clube entende que o problema está na gestão, pois na Europa há clubes sociais muito endividados também, afirmando que os mais endividados são os que mais faturam, sejam empresas ou não. O Santos Futebol Clube deixou de responder à questão.

Apresentados os dados obtidos com as entrevistas com os grandes clubes, passa-se à apresentação dos resultados das entrevistas com profissionais atuantes na área.

No questionário formulado aos profissionais, buscou-se, além de manter a comparatividade com as respostas obtidas com as entrevistas com os clubes, trazer questões mais críticas a respeito do atual modelo de gestão, da estrutura jurídica e da situação financeira dos clubes.

A primeira pergunta questionou se na opinião do entrevistado o alto nível de endividamento é compatível com a estrutura jurídica (Associação) sob a qual está estruturada a

maioria dos clubes. O Respondente 1 acredita que o alto endividamento é compatível com a estrutura jurídica dos clubes pois a legislação é conivente, de modo a permitir que os clubes permaneçam com uma gestão “inconsequente”. O Respondente 2 traz uma questão de extrema relevância ao presente estudo, afirmando que nas associações, por sua natureza, mesmo que haja prejuízo existe um rateio das despesas, objetivando o equilíbrio de contas, o que não ocorre nos clubes, que embora estejam constituídos como associações e respeitem a exigência de não distribuição de lucros, exercem atividade tipicamente econômica, com uma gestão inapropriada, o que leva a esse desequilíbrio financeiro. O Respondente 3 acredita que a forma associativa contribui para o endividamento, mas que a questão mais relevante é a gestão e afirma que, desde que geridos como empresas, os clubes poderiam permanecer constituídos na forma associativa. O Respondente 4 entende que a estrutura jurídica contribui para o endividamento, especialmente por não sujeitar os clubes ao processo falimentar, mas afirma que esta não é a principal causa do *déficit*. O Respondente 5 também afirma que o endividamento não é compatível com a natureza jurídica dos clubes, citando a necessidade de criação de mecanismos, como o PROFUT, para o saneamento das dívidas.

Na segunda pergunta, foi questionado aos entrevistados, as causas que levaram os clubes a um alto endividamento. O Respondente 1 acredita que a estrutura jurídica é um dos grandes motivos, mas que a falta de responsabilização dos gestores é ainda mais determinante nessa questão. O Respondente 2 entende que por serem associações, a forma de captação de recursos que o clube necessita é mais difícil, o que leva à necessidade de recorrer, por exemplo, a empréstimos bancários com juros altíssimos. O Respondente 3, além de mencionar o alto custo da atividade e a falta de investimentos como causas do alto endividamento, menciona falta de estrutura jurídica e administrativa e ausência de uma gestão eficiente. O Respondente 4 entende que as principais causas do endividamento são as dívidas trabalhistas e fiscais, além do problema na gestão. O Respondente 5 atribui como principal causa do problema, a contratação de jogadores com salários inflacionados, que geram um alto custo de direito de imagem e de tributos, vinculado à uma má gestão.

Na terceira pergunta foi questionada a opinião dos entrevistados sobre qual estrutura jurídica seria mais apropriada aos clubes de futebol brasileiros, utilizando como parâmetro as sociedades desportivas europeias. Para o Respondente 1, a transformação dos clubes em empresas seria o ideal, pois estes seriam obrigados a lançar mão de práticas de boa governança corporativa e teriam melhor saúde financeira, no entanto, muitos clubes não se adequariam à essa realidade. O Respondente 2 considera que do ponto de vista de gestão, o modelo ideal seria o clube-empresa, no entanto, em razão dos benefícios que recebem sendo associações, a transformação em empresa acaba não sendo interessante, pois não há incentivos do governo. Para os Respondentes 3 e 5, a questão chave não é a estrutura jurídica, mas a gestão, pois faltam mecanismos de controle e planejamento. O Respondente 5 considera que o modelo empresarial é o mais apropriado à realidade dos clubes, pois viabilizaria uma gestão profissional.

Em seguida, questionou qual medida poderia ajudar os clubes a melhorarem a sua atual situação financeira e seu alto nível de endividamento. O Respondente 1 afirma que seria necessária a exigência da transformação dos clubes em empresas, a responsabilização cível e criminal dos seus dirigentes e gestores, e a renegociação das dívidas fiscais em contrapartida ao atendimento a jovens carentes. Para o Respondente 2, o ponto de partida é a criação uma sistemática para saneamento das dívidas, no entanto, pondera que isso só é possível se os clubes forem geridos como empresas. O Respondente 3 entende que há necessidade de profissionalização na gestão, juntamente com medidas para melhorar a arrecadação. O

Respondente 4 considera que é difícil conciliar a “paixão do futebol” com uma gestão empresarial e que o importante é uma gestão sujeita a mecanismos de controle e fiscalização. Para o Respondente 5 é necessária uma gestão consciente da equipe profissional, além de outras ações para melhor aproveitamento dos recursos do clube.

Tendo em vista que já houve tentativa de obrigar os clubes a se transformarem em sociedades empresárias, a exemplo da Lei Pelé, questionou-se aos entrevistados, qual o principal motivo pelo qual os clubes permanecem constituídos como associação. Para o Respondente 1, os clubes permanecem constituídos sob a forma de associação, apesar das tentativas de transforma-los em empresa, pois é o caminho mais fácil para manter-se como entidade descompromissada com os preceitos básicos de organização financeira. Para o Respondente 2 falta incentivo aos clubes já estruturados como empresas, além de benefícios fiscais como existem nas associações. O Respondente 3 entende que, diante do alto endividamento, a transformação dos clubes em empresas poderia sujeita-los à falência. Para o Respondente 4 a solução para melhorar a saúde financeira dos clubes é a implementação de políticas internas de gestão e controle, como a governança corporativa. O Respondente 5 entende que existe uma enorme influência política nos clubes, que “permite a perpetuação de dirigentes defasados”.

Na sexta pergunta, buscou-se a opinião dos entrevistados a respeito das exigências para usufruto dos benefícios fiscais trazidos pelo PROFUT e se a fiscalização do Ministério do Esporte seria eficiente. Para o Respondente 1 as exigências impostas pelo PROFUT, apesar de severas, são ótimas, mas afirma que nada mudou desde a sua publicação, e o APFUT, que deveria exercer a fiscalização, não existe na prática. O Respondente 2 afirma que a eficácia das medidas impostas ainda não é conhecida, pois algumas exigências não estão sendo aplicadas e faz uma crítica a Lei 13.155/2015, pois entende que viola princípios constitucionais e infraconstitucionais, o que acaba comprometendo a aplicabilidade da Lei. O Respondente 3 também critica o PROFUT e não acredita que a fiscalização será eficaz. O Respondente 4 afirma que poderá ser eficiente, mas é preciso mais tempo para avaliar. O Respondente 5 acredita que poderá ser eficaz para criar uma obrigatoriedade no sentido de melhorar a gestão.

Por fim, foi questionado aos entrevistados se consideravam que a adoção das práticas de governanças corporativa e a existência de um órgão regulador, tal como a CVM para as S/A's, poderiam ajudar na eficiência da gestão dos clubes e, em consequência, melhorar sua situação financeira. Para o Respondente 1 a adoção das práticas de governança corporativa e a existência de um órgão regulador poderia mudar para melhor a realidade financeira dos clubes. O Respondente 2 entende que o real objetivo do APFUT é exercer essa função de um órgão regulador, no entanto, reafirma que existem questões inconstitucionais na Lei que instituiu o PROFUT. Para o Respondente 3 a prática de governança corporativa e controle por um órgão regulador, poderá melhorar a situação financeira dos clubes, afirmando que é necessário mudar a “arcaica gestão no futebol”. O Respondente 4 acredita que melhoria da situação financeira dos clubes requer a implementação de mecanismos de *compliance* e a governança corporativa, além de maior fiscalização, mas entende que é difícil conciliar a paixão do torcedor e o equilíbrio financeiro. Para o Respondente 5 a existência de um maior controle, levaria os clubes à profissionalização da gestão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar as características da estrutura jurídica e gerencial dos quatro grandes clubes de futebol paulistas, São Paulo Futebol Clube, Sport Clube Corinthians Paulista, Santos Futebol Clube e Sociedade Esportiva Palmeiras, para entender se esta é adequada a sua situação financeira, trazendo os conceitos de associação, em contrapartida às sociedades anônimas, bem como os conceitos de governança corporativa como meio para se obter uma gestão mais eficaz.

Para tanto, foi proposta a seguinte questão de pesquisa: A estrutura jurídica dos clubes de futebol paulistas é apropriada à sua situação financeira?

O objetivo geral foi analisar, se as características da estrutura jurídica dos clubes de futebol paulistas e o modelo de gestão à ela inerente, se mostram apropriadas à sua situação financeira, levando-se em consideração o porte e a complexidade dessas entidades. Após, foi submetido um questionário semiestruturado aos diretores dos grandes clubes de futebol, bem como aos profissionais experientes e conhecedores do tema aqui proposto.

Com relação aos objetivos específicos, esses foram delimitados em três pontos: a) analisar a situação financeira dos quatro grandes clubes de futebol paulistas; b) analisar as principais características da atual estrutura jurídica dos clubes de futebol, e; c) analisar se a estrutura jurídica dos clubes, especialmente no que tange ao seu modelo de gestão, está adequada à sua situação financeira.

Através dos estudos realizados, verificou-se que os grandes clubes de futebol paulistas, quais sejam, São Paulo Futebol Clube, Sociedade Esportiva Palmeiras, Santos Futebol Clube e Sport Club Corinthians Paulista, não só estão extremamente endividados, como aumentam seu endividamento ano após ano. Foram identificadas como principal causa desse endividamento as dívidas fiscais, trabalhistas e bancárias.

Em seguida, verificou-se que os clubes citados acima estão constituídos sob a forma jurídica de associação, estrutura simples, considerando o grande porte dessas entidades e a necessidade de modernização da sua gestão.

Foram apresentados os dados coletados através das entrevistas realizadas com diretores de alguns clubes, bem como com profissionais atuantes na área desportiva. Da análise das respostas obtidas, corroborou-se o alto endividamento dos clubes de futebol, aliado a um problema de gestão. Embora os entrevistados concordem que a forma jurídica empresarial seja a mais adequada, não acreditam que os clubes tenham estrutura para passar por essa transformação, o que poderia levar muitos clubes à falência.

Muita crítica é realizada em relação à gestão dos clubes, que são tidas como ineficientes, inadequadas e muito relacionada a questões políticas. Nesse sentido, os entrevistados concordam que a adoção das práticas de governança corporativa, aliada à fiscalização de um órgão regulador, seriam determinantes e essenciais para o saneamento das finanças dos clubes. Ressalta-se, entretanto, que esse modelo de gestão apenas é possível para as sociedades anônimas.

Na tentativa de ajudar os clubes a reorganizar suas finanças e estabelecer regras para melhorar a gestão, a Lei 13.155/2015 (PROFUT) criou a Autoridade Pública de Governança do Futebol – APFUT, no entanto, trata-se de medida recente, não sendo possível avaliar a efetividade da fiscalização quanto ao cumprimento das exigências estabelecidas em Lei, nem mesmo o resultado, para os clubes, da adoção do quanto exigido.

Entende-se que a estrutura jurídica atual dos clubes não é apropriada à sua situação financeira, especialmente por permitir uma gestão deficiente. Nesse sentido, a transformação dos clubes em sociedades anônimas, com a adoção de práticas de governança corporativa poderia significar a melhoria da eficiência da gestão dos clubes e, conseqüentemente, da sua situação financeira.

Importante ressaltar, ainda, que a matéria objetivada no presente estudo comporta muitas outras pesquisas, razão pela qual, como contribuição para estudos futuros, sugere-se a análise aprofundada da relação entre os agentes do clube de futebol, sob a ótica da contabilidade e controle, bem como uma análise quantitativa da questão ora apresentada.

REFERÊNCIAS

AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P.; OLIVEIRA, J. J. **A Nova Gestão do Futebol**. 2ª Ed. rev. e ampl. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

ITAÚ – BBA - **Análise Econômico Financeira dos Clubes de Futebol Brasileiros** | 2016,

AZEVÊDO, P.H.; BARROS, J.S.; SUAIDEN, S. Caracterização do perfil do gestor esportivo dos clubes da primeira divisão de futebol do Distrito Federal e suas relações com **Pensar a Prática**, Goiânia, v. 17, n. 4, out./dez. 2014 a legislação esportiva brasileira. Revista da Educação Física/UEM,v.15, n. 1, 2004.

CONSTANTINO, C. A. S. A Contabilização dos jogadores de futebol nas sociedades anônimas desportivas. 129 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) – Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto, Portugal, 2006. Disponível em . Acesso em 9 de mar. 2010.

DUARTE MAIELLO, Anna Luiza. **Aspectos Fundamentais do Negócio Jurídico Associativo**. Tese apresentada à Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo. 2012.

LEONCINI, M. P. **Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol**. 2001. 168 f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

LOBO, Jorge Joaquim, **Direitos dos Acionistas**/Jorge Lobar – Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MARQUES, Daniel Siqueira Pitta; COSTA André Lucirton. Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo. **RAUSP**: revista de administração, São Paulo, v. 44, n. 2, abr./maio/jun. 2009. Recebido em 06/dezembro/2007 Aprovado em 03/março/2009.

MARQUES, Daniel Siqueira Pitta. **Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor**. Ribeirão Preto, 2014. 145p. Tese de Doutorado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações.

RAMOS, André Luiz Santa Cruz. **Curso de Direito Empresarial: O Novo Regime Jurídico Empresarial Brasileiro**. 4. ed. JusPODIVM: 2010.

SANTOS FUTEBOL CLUBE. Disponível em: <http://www.santosfc.com.br/> . Acesso em: 25 Out. 2016 , 9:24:59

SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE. Disponível em: <http://www.saopaulofc.net/> . Acesso em: 25 Out. 2016 , 9:24:59

SOARES, Sheila Moraes. **A Contabilidade Nos Clubes De Futebol**. Monografia de TCC apresentada como exigência para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis, ao Centro Universitário Nove de Julho – UNINOVE, sob orientação do Prof. Edson Rodrigues.

SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS. Disponível em: <http://www.palmeiras.com.br/home/> . Acesso em: 25 Out. 2016 , 9:24:59.

SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA PAULISTA. Disponível em: <http://www.corinthians.com.br/home/>. Acesso em: 25 Out. 2016 , 9:24:59.

PAES, José Eduardo Sabo. **Fundações, associações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários**. 8. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2013.

Valor Das Marcas Dos Clubes Brasileiros Finanças Dos Clubes. Disponível em http://www.bdobrazil.com.br/pt/PDFs/Estudos_Zipados/Valor_das_Marcas_2015.pdf, Acesso em 28 Aug. 2016, 15:00.

União das Federações Europeias de Futebol. Disponível em: <http://pt.uefa.com/community/news/newsid=2065454.html>, Acesso em: 07 Jul. 2016, 8:00.