

**Johnny Silva Mendes**  
**Universidade Presbiteriana Mackenzie/FAAP-**  
**Fundação Álvares Penteado**

**Elaine A. Maruyama Vieira Nakamura**  
**Uninove – Universidade Nove de Julho**

**Wilson Toshiro Nakamura**  
**Universidade Presbiteriana Mackenzie**

**O presente trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.**

## **RESUMO**

Acredita-se que há uma grande diferença entre os clubes de futebol do Brasil e da Europa, tanto em aspecto de gestão administrativa, como o nível de endividamento ou no aspecto técnico, ou seja, na qualidade dos jogadores, na qualidade dos seus ativos intangíveis, esses que são os principais ativos das entidades esportivas. Nesse contexto, o objetivo desse trabalho foi relacionar os ativos intangíveis com os passivos, buscando verificar se há diferença nessa relação entre os clubes brasileiros e europeus. A amostra do estudo é composta por 6 clubes brasileiros e 6 clubes europeus. Os dados foram obtidos a partir das demonstrações contábeis de 2016 dos clubes brasileiros e 2015/16 dos europeus. Apesar de terem sido constatadas divergências nos métodos e forma de apresentação dos ativos intangíveis entre os clubes, os resultados demonstraram a relevância desse tipo de ativo nas entidades desportivas. Foi apurado que a média dos ativos intangíveis dos clubes europeus são 8 vezes maiores que a dos clubes brasileiros. A média de ativos totais dos clubes da Europa são o triplo em relação aos clubes do Brasil, já a de passivos são o dobro. Também foi constatado que os clubes europeus se endividam mais para melhorar os seus elencos e os clubes brasileiros se endividam por outras finalidades. Uma das contribuições desse trabalho é comprovar que os clubes europeus direcionam mais recursos para a aquisição de atletas, o que justifica a diferença técnica dos campeonatos brasileiros e europeus.

**Palavras Chave:** Estratégia Corporativa, Clubes de Futebol, Ativo Intangível, Passivo.

## **ESTRATÉGIA CORPORATIVA DE CLUBES DE FUTEBOL BRASILEIROS E EUROPEUS: UMA RELAÇÃO ENTRE ATIVOS INTANGÍVEIS E PASSIVOS**

### **1.INTRODUÇÃO**

O mercado do futebol movimenta milhões por ano. O Campeonato Brasileiro de Futebol é a sexta maior liga do futebol mundial, sendo ainda a maior fora da Europa, avaliada em R\$ 2,4 bilhões em 2012, Somoggi (2013). A indústria do esporte representava 1,9% do PIB (Produto Interno Bruto), com movimentação de R\$ 72 bilhões (FGV/SP, 2010). Devido a essa grandiosidade, os clubes de futebol são obrigados por legislação, a divulgarem os seus demonstrativos contábeis, buscando proporcionar transparência financeira e administrativa, da moralidade aos diversos interessados: credores, sócios torcedores, investidores, governos e funcionários (Lei n.º10.672, 15/05/2003). Também na ótica contábil, as legislações de vários países, buscando um padrão internacional, determinaram que todas as empresas - inclusive as entidades desportivas - começassem a reconhecer e a mensurar seus ativos intangíveis, esses que são os principais ativos dos clubes, (Holanda et al. 2012, Hoss et al 2010, Lev 2001).

De acordo com Guabiroba, Castro e Carvalho (2015), existe uma impressão de que “os clubes brasileiros não são bem administrados, em especial quando comparados com clubes europeus”. Considerando o excessivo nível de endividamento dos clubes brasileiros e os gastos cada vez mais altos dos clubes para aquisição de atletas – ativos intangíveis, o problema a ser estudado seria: qual a relação entre ativos intangíveis e passivos dos clubes brasileiros e clubes europeus selecionados? Diversos trabalhos acadêmicos abordaram clubes de futebol. Por exemplo, o trabalho de Dantas, Machado e Macedo (2015) verificou se a contratação de jogadores afeta o desempenho dos clubes, Guabiroba, et al (2015) averiguaram se os desempenhos dos clubes tem relação com o modelo de gestão escolhido, Bastos, Pereira e Toste (2007) estudaram a evidenciação das demonstrações contábeis, Maia, Cardoso e Pontes (2013) determinaram o perfil dos ativos intangíveis. Dos diversos trabalhos acadêmicos sobre o tema, não se encontrou estudos com a abordagem proposta.

A proposta deste estudo, parte do pressuposto que ao identificar e analisar tal relação entre clubes brasileiros e europeus, contribuiremos identificando e discutindo as diferenças existentes entre esses clubes. Assim, o objetivo deste trabalho de forma geral é verificar a relação entre ativos intangíveis e passivos exigíveis entre clubes brasileiros e clubes europeus. Considerando os objetivos mais específicos, temos a intenção de descrever os conceitos de ativos intangíveis; referir concepções de passivos exigíveis; e relacionar ativos intangíveis e passivos exigíveis dos clubes brasileiros e clubes europeus.

Considerando o Brasil ser um dos países mais vitoriosos no esporte, de deter alguns dos melhores jogadores da história, de ter milhares de praticantes, essa supremacia não se irradia aos clubes de futebol brasileiros que, com raras exceções, não tem modernos centros de treinamento e estádios, não dispõem de meios para contratar os melhores jogadores da atualidade e nem auferem as maiores receitas de publicidade. Desse modo, o presente trabalho, associado a outros que possam ser elaborados, é de suma importância para o debate dos motivos e as soluções do/para cenário atual dos clubes brasileiros.

Este trabalho avaliará por meio das demonstrações contábeis do ano-exercício 2016 e 2015/2016, a relação dos ativos intangíveis com os passivos exigíveis respectivamente. Serão utilizadas as demonstrações contábeis de 12 clubes, sendo seis clubes brasileiros e seis clubes europeus. Serão utilizados os valores totais divulgados, para efeitos de obtenção da relação

proposto, apesar de ser verificado se os clubes estratificam as contas dos intangíveis, fazem avaliação de recuperação e amortização. A relação dos os ativos intangíveis com os passivos exigíveis, será realizada sem distinção entre curto prazo e longo prazo, assim como não se relaciona aqueles com outros parâmetros, como Patrimônio Líquido (Passivo Não Exigível), Resultado Financeiro ou Operacional.

Apesar de não ter sido critério da seleção da amostra, todos os clubes do Brasil selecionados adotam a estrutura jurídica da sociedade sem fins lucrativos, e todos os clubes europeus da amostra utilizam a estrutura de sociedade anônima, o que isolou interferências da estrutura jurídica nos resultados da amostra. Como limitação do estudo é certo que os recursos arrecadados, reconhecidos e classificados no passivo exigível são também aplicados em ativos que não sejam intangíveis, tais como caixa, despesas com salários e impostos, imobilizado (estádio, centro de treinamento, veículos e equipamentos), contudo o presente trabalho relaciona restritamente os ativos intangíveis com passivo exigível, e a restrição da amostra, por serem selecionadas apenas entidades brasileiras constituídas com a estrutura jurídica de sociedade, sem fins lucrativos. De semelhante modo, não se comparará as relações obtidas com outros mercados.

Apresentou-se na seção 1 a introdução. As demais seções estão organizadas da seguinte forma: na seção 2 está o referencial teórico, na seção 3 foi apresentada a metodologia para a elaboração da pesquisa, a seção 4 são apresentados a análise dos resultados e, por fim, a seção 5 a conclusão do trabalho.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Por muito tempo, o futebol era apenas um meio de lazer, entretanto isto mudou, atualmente também se tornou um mercado. De acordo com Bastos, Pereira e Tostes (2007. p. 2), Drucker (2002), o futebol deixou de ser uma atividade de mero entretenimento para uma atividade com finalidades econômicas. Ou seja, tem o principal objetivo de administrar recursos financeiros para gerar bens (tangíveis ou intangíveis) e serviços. Assim, é de vital importância que as demonstrações contábeis dos clubes de futebol devam estar adequadas com as normas contábeis vigentes a fim de fornecer as informações corretas aos usuários da contabilidade para ajudá-los nas tomadas de decisões.

No Brasil, desde a publicação da Medida Provisória nº 039 promulgada em junho de 2002, diversas legislações (como Lei 10.672/2003 e Resolução CFC nº 1005/2004) vem obrigando e estabelecendo regras para divulgação e elaboração de demonstrações contábeis para as entidades desportivas.

### **2.1 Ativo Intangível**

De acordo com Cardoso Neto (2011), “a denominação ‘Ativo’ está associada à ideia de meios pelos quais a entidade opera”. Representam os valores aplicados, ou seja, o destino. Já de acordo com o Pronunciamento Técnico CPC 00, um ativo é um recurso controlado pela entidade como resultado de eventos passados e do qual se espera que resultem benefícios econômicos futuros. Até 2008, contudo, os ativos eram baseados apenas em ativos tangíveis (palpáveis) e custos históricos e, com isso demonstravam incapacidade ao avaliar a realidade das entidades, segundo Alves e Raimundini (2012). Com a vigência da Lei 11.638 de 2007, entretanto, as empresas foram obrigadas a divulgar e mensurar, além dos ativos tangíveis, os ativos intangíveis,

buscando fornecer informações mais fidedignas do real tamanho das entidades. Interpretado por Coelho e Lins (2010), “A relevância que os ativos intangíveis têm adquirido torna sua avaliação cada vez mais importante para que se conheça o verdadeiro valor de uma empresa”, pois antes era possível olhar um ativo tangível e entender sua composição e funcionamento, porém hoje estão carregados de conteúdo intangível que representa grande parte do valor de um produto ou serviço.

No mercado estudado: futebolístico, a divulgação e mensuração desse tipo de ativo é de suma importância já que, conforme diversos autores, os ativos intangíveis são os ativos preponderantes das entidades desportivas, Mota et al. (2016); Holanda et al. (2012); Maia, Cardoso e Ponte (2013). Em conformidade com o Pronunciamento Técnico CPC 04, ativo intangível é um ativo não monetário identificável sem substância física. Assim, verifica-se que os atletas satisfazem a definição do ativo intangível, já que, são identificáveis, controlados e geradores de benefícios econômicos futuros. Detalhadamente, os atletas são identificáveis pois eles são separáveis, ou seja, podem ser separados da entidade e vendidos, transferidos, licenciados, alugados ou trocados. Também são controlados devido a existência de direitos legais (contratos firmados com eles) que podem ser exercidos num tribunal. E por fim, são geradores de benefícios econômicos pois geram receitas de vendas de produtos ou serviços, redução de custos (como por exemplo os contratos firmados com empresas para fornecimento de materiais esportivos) ou outros benefícios resultantes do seu uso pela entidade.

Mesmo enquadrando-se dentro da definição de ativo intangível, o atleta só pode ser reconhecido caso preencha a condição de que o seu custo seja mensurável com confiabilidade.

Para Martins (2001), os ativos intangíveis são de difícil mensuração, posto isto, os clubes devem utilizar a Interpretação Técnica Geral (ITG) 2003 aprovada pelo Conselho Federal (CFC) através da Resolução nº 1.429 de 2013 que estabelece que os atletas devem ser mensurados pelo valores gastos diretamente relacionados com a formação, aquisição e renovação de contratos com atletas acrescido com os valores relativos aos direitos de imagem.

Já quanto aos atletas formados nos clubes, os valores gastos que não estejam diretamente relacionados à sua formação devem ser registrados como despesa. Já os registros contábeis classificados no ativo intangível relativos aos custos com atletas em formação devem ser reclassificados para atletas formados por ocasião da assinatura do contrato profissional. Nos termos do Pronunciamento Técnico CPC 04, os direitos contratuais dos atletas registrados no ativo intangível devem ser amortizados de acordo com o prazo do contrato. Também deve ser avaliada a possibilidade de recuperação do valor econômico financeiro do valor líquido contábil.

## **2.2 Passivo Exigível**

De acordo com Dantas, Machado e Macedo (2015), os clubes são endividados em “decorrência da falta de eficiência dos gastos absurdos realizados em períodos anteriores”. Por óbvio, esse endividamento encontra-se intrinsecamente ligado aos passivos dos clubes. Conforme Cardoso Neto (2011), o Passivo representa a origem das aplicações e segundo o autor, o Passivo assume duas categorias: o Passivo Exigível, também chamado de Capitais de Terceiros ou Passivo Real ou simplesmente, de acordo com a escola patrimonialista, chamado de Passivo, e o Passivo Não Exigível, chamado de Patrimônio Líquido ou Capital Próprio, que são os recursos próprios. Esse trabalho restringe a análise da relação entre ativos intangíveis e passivos exigíveis, abordar-se-á neste referencial os conceitos restritos a esse, que será identificado exclusivamente como “passivo”. Conforme o CPC 00, o passivo (junto com os ativos e patrimônio líquido) são

os elementos diretamente relacionados com a mensuração da posição patrimonial e financeira das entidades. De acordo com esse Pronunciamento, “o passivo é uma obrigação presente da entidade, derivada de eventos passados, cuja liquidação se espera que resulte na saída de recursos da entidade capazes de gerar benefícios econômicos”. Posteriormente o pronunciamento estabelece:

“uma característica essencial para a existência de passivo é que a entidade tenha uma obrigação presente. Uma obrigação é um dever ou responsabilidade de agir ou de desempenhar uma dada tarefa de certa maneira. As obrigações podem ser legalmente exigíveis em consequência de contrato ou de exigências estatutárias. Esse é normalmente o caso, por exemplo, das contas a pagar por bens e serviços recebidos. Entretanto, obrigações surgem também de práticas usuais do negócio, de usos e costumes e do desejo de manter boas relações comerciais ou agir de maneira equitativa. Desse modo, se, por exemplo, a entidade que decida, por questão de política mercadológica ou de imagem, retificar defeitos em seus produtos, mesmo quando tais defeitos tenham se tornado conhecidos depois da expiração do período da garantia, as importâncias que espera gastar com os produtos já vendidos constituem passivos”, (CPC 00, 2011)

### 2.3 Relação entre Ativos Intangíveis e Passivos

Aplicação do princípio contábil do Equilíbrio Patrimonial diz que para toda aplicação (destino) devem existir um recurso (origem) de igual valor (Cardoso Neto, 2011). Dessa forma, conforme já descrito nas seções 2.1 e 2.2, as Aplicações (Destinos) são os Ativos, enquanto o Passivo Exigível e o Passivo Não Exigível (Capital Próprio ou Patrimônio Líquido) são os Recursos (Origens).

Pelo Princípio Contábil do Equilíbrio Patrimonial, temos que:

$$\textit{Ativo Total} = \textit{Passivo} + \textit{Patrimônio Líquido (PL)} \quad [\text{eq.1}]$$

E considerando que:

$$\textit{Ativo Total} = \textit{Ativo Intangível} + \textit{Ativos Não Intangíveis} \quad [\text{eq.2}]$$

Assim, substituindo Eq. 2 em Eq.1:

$$\textit{Ativo Intangível} + \textit{Ativo Não Intangíveis} = \textit{Passivo} + \textit{PL} \quad [\text{eq.3}]$$

Reorganizando a Eq.3, isolando o Passivo, encontramos:

$$\textit{Passivo} = \textit{Ativo Intangível} + \textit{Ativo Não Intangíveis} - \textit{PL} \quad [\text{eq.4}]$$

Já considerando que:

$$\frac{\textit{Passivo}}{\textit{Passivo}} = 1 \quad [\text{eq.5}]$$

E substituindo Eq.4 no numerador de Eq.5, temos:

$$\frac{\textit{Ativo Intangível} + \textit{Ativos Não Intangíveis} - \textit{PL}}{\textit{Passivo}} = 1 \quad [\text{eq.6}]$$

Isolando os termos, obtemos:

$$\frac{\text{Ativo Intangível}}{\text{Passivo}} + \frac{\text{Ativos Não Intangíveis} - \text{PL}}{\text{Passivo}} = 1 \quad [\text{eq.7}]$$

O Patrimônio Líquido é constituído por diversas contas, contudo, para efeito de simplificação nesse trabalho, considera-se que:

$$\text{Patrimônio Líquido} = \text{Capital Social} + \text{Receita} - \text{Despesas} \quad [\text{eq.8}]$$

Por fim, substituindo Eq.8 em Eq. 7, temos:

$$\frac{\text{Ativo Intangível}}{\text{Passivo}} + \frac{\text{Ativos Não Intangíveis} - \text{Capital Social} - \text{Receita} + \text{Despesas}}{\text{Passivo}} = 1 \quad [\text{eq.9}]$$

O segundo termo (ativos não intangíveis – Capital Social- Receita + Despesas /passivo) representa relação dos ativos que não sejam os ativos intangíveis e do patrimônio líquido (capital social, receitas e despesas) com o passivo exigível. O primeiro termo (ativos intangíveis/passivo), objeto desse trabalho, relaciona os ativos intangíveis aos passivos.

Na Eq.9, percebe-se a relação direta entre o primeiro termo e os ativos intangíveis, ou seja, quando o ativo intangível aumenta com contrapartida no passivo, o valor do primeiro termo também aumenta. Secundariamente, já que os termos são complementares, isto é, a soma dos dois sempre equivale a um (Eq. 9), a redução do valor do segundo termo aumenta o valor do primeiro termo. Assim, “Outros Ativos que não seja intangível” e “Receitas” são diretamente proporcional ao primeiro termo (e indiretamente proporcional ao segundo), enquanto “Despesas” é indiretamente proporcional ao primeiro termo (e diretamente proporcional ao segundo termo), dessa forma, por exemplo, quando há contrapartida de despesa em uma conta do passivo, o primeiro termo reduz devido ao aumento do segundo termo. Posto isto, temos que os ativos intangíveis e as despesas estão diretamente correlacionadas com o primeiro termo, já outros ativos que não seja intangível e receitas estão indiretamente relacionados.

Observa-se que a Eq. 9 relaciona passivo com outros itens do balanço patrimonial, que os termos não refletem fatos que não modifiquem o passivo, tais como, aumento do ativo intangível com a utilização de ativos ou de capital próprio (por exemplo, a compra de jogadores com a utilização de recursos do caixa ou de receita). Assim, em resumo, temos os seguintes conceitos: a) O primeiro termo reflete o quanto a dívida da empresa (ativos intangíveis/passivo) está relacionada ao ativo intangível e b) O segundo termo (ativos não intangíveis – patrimônio líquido/passivo) revela o quanto da dívida da empresa está relacionada aos outros ativos que não sejam os intangíveis (tais como ativos monetários ou imobilizados) e ao patrimônio líquido.

### 3. MÉTODO

Este estudo classifica-se como teórico-empírico de caráter descritivo. Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos, Gil (2010). Para classificar a pesquisa utilizaremos o critério proposto por Gerhardt e Silveira (2009), que qualifica a pesquisa quanto a abordagem, aos fins e aos meios.

Em relação a abordagem, trata-se de uma pesquisa quantitativa pois os resultados são quantificáveis, pois mensura o relacionamento entre os valores de Ativos intangíveis e passivos. Na abordagem quantitativa, procura-se mensurar variáveis, (Richardson, 1999). Em relação aos fins (objetivo), a pesquisa é descritiva, além de descrever o problema, busca evidenciar as características dos grupos de clubes selecionados a fim de estudar os efeitos na relação do ativo intangível/passivo. Nos estudos descritivos, tem-se por finalidade a descrição de aspectos ou

comportamentos de uma determinada população no intuito de estabelecer relações entre variáveis e fatos, (Martins, 2007). Quanto aos meios (procedimento), trata-se de uma pesquisa documental com dados secundários, uma vez que as informações provêm e serão analisadas com base nas demonstrações contábeis divulgadas pelos clubes. Ressalta-se que a pesquisa documental tem por objetivo reunir, classificar e analisar os documentos da temática em estudo, Martins, (2007).

### **3.1 Coleta de dados**

Essa pesquisa utilizou uma amostra por conveniência e não probabilística composta por 12 clubes, sendo 50% da amostra de clubes brasileiros e 50% de clubes europeus. Os seis clubes brasileiros são os clubes de futebol com maiores torcidas no país, conforme relatório Pluri (2014), intitulado Relatório das Maiores Torcidas do Brasil: Clube de Regatas do Flamengo, Sport Club Corinthians Paulista, São Paulo Futebol Clube, Sociedade Esportiva Palmeiras, Club de Regatas Vasco da Gama e Clube Atlético Mineiro.

A amostra dos clubes europeus está composta por: Futbol Club Barcelona, Real Madrid Club de Futbol, Liverpool Football Club, Manchester United Football Club, Futebol Clube do Porto e Sporting Clube de Portugal. Foi utilizado o mesmo critério, ou seja, o tamanho da torcida, assim, foram selecionados dois clubes de três países: Espanha e Inglaterra, por ser as duas maiores ligas de futebol, conforme Ferreira, (2011) e Portugal, devido à proximidade cultural com Brasil. Totalizando seis clubes europeus, correspondendo a 50% da amostra. Na Espanha, segundo o site Sinopse do Futebol (2015), os dois clubes com maiores torcidas são Futbol Club Barcelona e Real Madrid Club. Esse mesmo site, em 2012, publicou que as maiores torcidas na Inglaterra pertenciam ao Manchester United Football Club e Arsenal Football Club. Já publicação de 2013, consta que as maiores torcidas de Portugal eram do Sport Lisboa Benfica e Futebol Clube do Porto. Contudo, o Sport Lisboa Benfica, por se tratar de um clube com modelo de gestão privada, não divulga suas demonstrações contábeis, assim, foi selecionado o terceiro clube com maior torcida daquele país, Futebol Clube do Sporting Clube de Portugal.

Foram eleitos os mais recentes exercícios financeiros divulgados pelos clubes: ano-exercício 2016 dos clubes brasileiros e 2015/16 dos europeus. As informações utilizadas foram obtidas dos estatutos sociais e das demonstrações financeiras – Balanço Patrimonial (BP), Demonstrações Resultado do Exercício (DRE), Nota explicativas (NE) - divulgadas junto com os Relatórios Anuais extraídos dos websites dos clubes. Foram extraídos dados não métricos, tais como localização geográfica e estrutura jurídica do estatuto social, e moeda funcional das demonstrações contábeis, assim como dados métricos, particularmente valores dos ativos intangíveis, ativos totais, passivos circulantes, passivos não circulantes que foram extraídos diretamente dos Balanços Patrimoniais (BP) de todos os clubes.

As demonstrações contábeis dos times brasileiros são divulgadas em Real (R\$), dos clubes espanhóis e portugueses em Euros (€) e dos ingleses em libras esterlinas (£). A fim de possibilitar comparações de grandeza entre as demonstrações contábeis, os valores monetários dos dados extraídos das demonstrações financeiras dos clubes de futebol europeus foram convertidos para o real (R\$), pois esta é a moeda funcional do país em que a pesquisa foi elaborada. No dia 31-12-2016 não teve taxa de câmbio divulgada pelo Banco Central do Brasil – (BACEN), pois não se tratava de dia útil, foi utilizada a taxa de câmbio de 30-12-2016, extraída do site oficial dessa autarquia, ou seja, a taxa de encerramento do ano de 2016. A taxa

de cambial para a conversão das demonstrações feitas em Euros foi de 3,4384 reais/euro, já a taxa para as feitas em libras foi de \$ 4,0364 reais por libra esterlina.

O Quadro 1 sintetiza os dados coletados referente ao ano exercício das demonstrações contábeis, a moeda praticada, a estrutura jurídica adotada, além da fonte da extração das demonstrações contábeis. Após a extração dos dados, eles foram copilados e processados através do software Microsoft Office Excel.

<b>Clubes</b>	<b>Estrutura Jurídica</b>	<b>Ano-Exercício Demonstrações Contábeis</b>	<b>Moeda</b>	<b>Fonte das Demonstrações Contábeis</b>
Clube de Regatas do Flamengo (Brasil)	Sociedade Sem Fins Lucrativos	2016 (31-12-16)	Real (R\$)	Site do Clube
Sport Club Corinthians Paulista (Brasil)	Sociedade Sem Fins Lucrativos	2016 (31-12-16)	Real (R\$)	Site do Clube
São Paulo Futebol Clube (Brasil)	Sociedade Sem Fins Lucrativos	2016 (31-12-16)	Real (R\$)	Site do Clube
Sociedade Esportiva Palmeiras (Brasil)	Sociedade Sem Fins Lucrativos	2016 (31-12-16)	Real (R\$)	Site do Clube
Club de Regatas Vasco da Gama (Brasil)	Sociedade Sem Fins Lucrativos	2016 (31-12-16)	Real (R\$)	Site do Clube
Clube Atlético Mineiro (Brasil)	Sociedade Sem Fins Lucrativos	2016 (31-12-16)	Real (R\$)	Site do Clube
Futbol Club Barcelona (Espanha)	Sociedade Annima	2015/16 (30-06-16)	Euros (€)	Site do Clube
Real Madrid Club de Futbol (Espanha)	Sociedade Annima	2015/16 (30-06-16)	Euros (€)	Site do Clube
Arsenal Football Club	Sociedade Annima	2015/16 (31-05-16)	libras esterlinas (£)	Site do Clube
Manchester United Football Club (Inglaterra)	Sociedade Annima	2015/16 (30-06-16)	libras esterlinas (£)	Site do Clube
Futebol Clube do Porto (Portugal)	Sociedade Annima	2015/16 (30-06-16)	Euros (€)	Site do Clube
Sporting Clube de Portugal (Portugal)	Sociedade Annima	2015/16 (30-06-16)	Euros (€)	Site do Clube

Quadro 1- INFORMAÇÕES DA AMOSTRA

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nota: As demonstrações contábeis dos clubes brasileiros utilizadas foram as do exercício de 2016, encerradas em 31/12/2016. Já as dos clubes europeus foram a do exercício 2015/2016 que, em regra, se encerraram no dia 30/06/2016, com exceção do Liverpool Football Club que encerrou a sua demonstração no dia 31/05/16. Os clubes espanhóis e portugueses divulgam suas demonstrações contábeis em euros, e a fim de possibilitar comparação com as demonstrações dos clubes brasileiros, essas foram convertidas utilizando a taxa de câmbio de 30-12-2016, obtida no site do BACEN (já que a taxa de 31-12-2016 não foi divulgada pois este dia não foi dia útil), de 3,4384 reais/euro, e de semelhante modo, para a conversação dos valores divulgados nas demonstrações contábeis dos clubes ingleses - que utilizam a libra esterlina - foi utilizada a taxa, divulgada pelo BACEN no dia 30/12/2016, de 4,0364 reais por libra esterlina.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente, conforme Quadro 1, verificou-se que todas as entidades desportivas brasileiras da amostra adotam a estrutura jurídica de sociedade, sem fins lucrativos, e as europeias são constituídas como sociedades anônimas. Tal constatação, vai ao encontro do estudo feito por Maia e Vasconcelos (2013), que verificou que os clubes brasileiros, em regra, utilizam a estrutura de sociedade sem fins lucrativos, já os europeus são constituídos como sociedade anônima. Todos os clubes também reconheceram e divulgaram ativos intangíveis em seus balanços patrimoniais, cumprindo o que determina as normas internacionais de contabilidade. Entretanto, foi constatado divergências nos métodos e na forma de apresentação dos ativos intangíveis. Assim, o presente estudo encontrou o mesmo cenário, “Ainda que muito tenha sido feito por parte dos órgãos reguladores com objetivo de padronizar os demonstrativos contábeis, grande parte do conteúdo ainda serve de instrumento de distribuição de poder e política, sendo sua forma de apresentação, divisão e comunicação escolhida de acordo com o melhor cenário para diluir impactos negativos e salientar efeitos positivos”, Nakamura e Barabanov (2017).

Prova disso, é que os clubes brasileiros e os europeus Sporting, Porto e Real Madri segregam os ativos intangíveis em jogadores e outros ativos intangíveis, já os outros clubes da amostra não estratificaram tal informação e nenhum clube descreve com exatidão a forma de mensuração desses ativos. E apesar de definido no CPC 04, foi constatado que nenhum clube brasileiro fez teste de recuperabilidade nos seus ativos intangíveis. Porém, foi constatado, melhora na divulgação dos ativos intangíveis, em relação a amostra do trabalho de Maia, Cardoso e Pontes (2013), que relatam que apenas 50% dos clubes brasileiros divulgavam em contas separadas os gastos com desenvolvimento dos atletas (ou seja, diferenciam os ativos gerados internamente) e 20% faziam a amortização. Neste trabalho, foi verificado em todos os clubes brasileiros.

Nenhum clube europeu presente na amostra divulgou os gastos com desenvolvimento de atleta. Todos os clubes ingleses e portugueses amortizaram os ativos intangíveis, entretanto, nas demonstrações dos clubes espanhóis não conta informação sobre esse procedimento.

A Tabela 1 apresenta, em milhares de reais, os valores dos ativos intangíveis, ativos totais e os passivos divulgados pelos clubes da amostra, além do peso, em cada clube, dos ativos intangíveis em relação aos ativos, assim como as médias e valores totais, por grupo (clubes brasileiros e europeus) e da amostra.

Tabela 1- Dados das Demonstrações Financeiras dos clubes da amostra.

<i>Linha</i>	<i>Clube</i>	<i>Ativos Intangíveis</i>	<i>Ativos Totais</i>	<i>Peso do Ativo Intangíveis no Ativo Total</i>	<i>Passivos</i>
1	<b>Flamengo</b>	74.141	483.419	15,3%	578.576
2	<b>Corinthians</b>	165.408	2.164.040	7,6%	1.843.500
3	<b>São Paulo</b>	198.865	1.056.340	18,8%	974.230
4	<b>Palmeiras</b>	169.433	475.925	35,6%	503.976
5	<b>Vasco</b>	66.504	269.511	24,7%	559.251
6	<b>Atlético Mineiro</b>	59.381	805.325	7,4%	625.790
7	<b>Real Madri</b>	1.182.638	3.593.537	32,9%	2.072.912

<b>8</b>	<b>Barcelona</b>	694.557	1.877.366	37,0%	1.543.842
<b>9</b>	<b>Porto</b>	317.347	1.289.554	24,6%	1.200.623
<b>10</b>	<b>Sporting</b>	603.319	771.367	78,2%	857.169
<b>11</b>	<b>Arsenal</b>	589.335	3.542.002	16,6%	2.217.808
<b>12</b>	<b>Manchester United</b>	2.686.765	5.860.461	45,8%	4.010.652
<b>13</b>	<b>Média dos Clubes Brasileiros</b>	122.289	875.760	18,24%	847.554
<b>14</b>	<b>Média dos Clubes Europeus</b>	1.012.327	2.822.381	39,20%	1.983.834
<b>15</b>	<b>Total dos Clubes Brasileiros</b>	733.732	5.254.560	-	5.085.323
<b>16</b>	<b>Total dos Clubes Europeus</b>	6.073.960	16.934.288	-	11.903.005
<b>17</b>	<b>Total da Amostra</b>	6.807.692	22.188.848	-	16.988.328

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nota: Valores absolutos dos ativos intangíveis (em milhares de reais), ativos e passivos extraídos das demonstrações contábeis divulgadas pelos clubes selecionados na amostra. Os percentuais de ativos que são classificados como ativos intangíveis foram calculados por clube, dividindo os valores dos ativos intangíveis pelos valores dos ativos e multiplicando por 100.

Os ativos totais da amostra totalizaram 22.188.848 reais, e desses, 6,8 bilhões de reais são classificados como ativos intangíveis. Dos ativos totais da amostra, 24% são divulgados pelos clubes brasileiros, e 76% pelos europeus. Já dos ativos intangíveis da amostra, 11% são de do Brasil, e 89% de clubes da Europa. Quanto do total dos passivos da amostra, 30% são de clubes brasileiros e o 70% dos clubes europeus. A figura 1 representa a distribuição de ativos, ativos intangíveis e passivos da amostra.

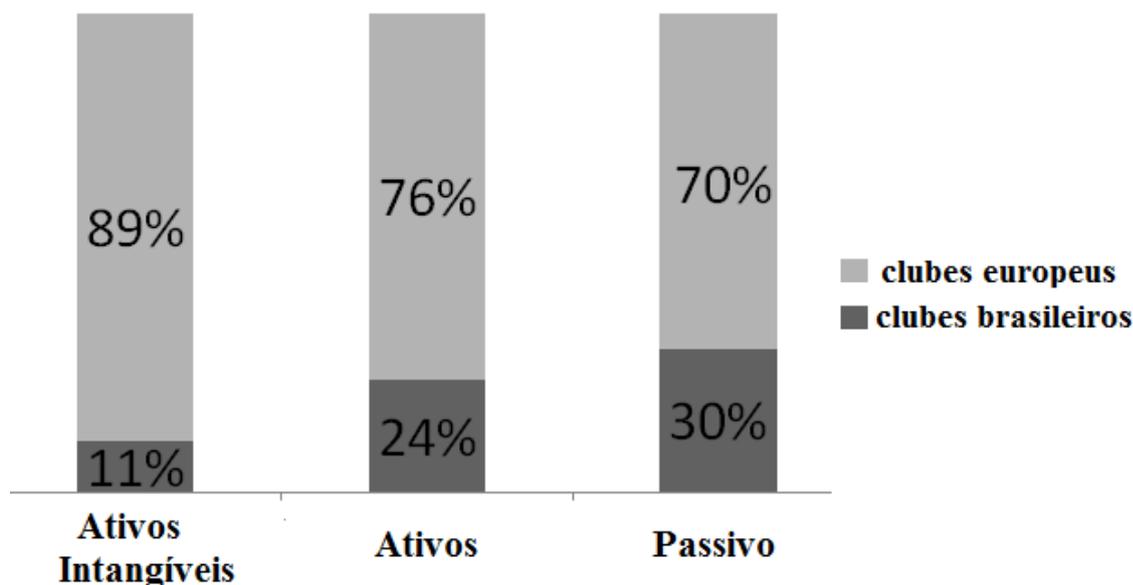


Figura 1 – Distribuição da Amostra

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nota: A figura demonstra a distribuição dos ativos totais, ativos intangíveis e dos passivos da amostra em reais entre os clubes brasileiros e europeus. A amostra totaliza 22,1 bilhões de reais referente à ativo total, sendo 5,2 bilhões de reais divulgados por clubes brasileiros (24% da amostra) e 16,9 bilhões de reais por clubes europeus (76% da amostra). Quanto aos ativos intangíveis, amostra totaliza aproximadamente 6,8 bilhões de reais: 733 milhões de reais divulgados por clubes do Brasil (11% da amostra) e 6,07 bilhões de reais por clubes da Europa (89% da amostra). O total de passivos da amostra equivale a aproximadamente 17 bilhões de reais, sendo 5 bilhões (30%) e 12 bilhões de reais divulgados por clubes brasileiros e europeus respectivamente.

Os clubes do Brasil, da amostra, no exercício de 2016, mensuraram em média seus ativos totais por 875 milhões de reais. Os ativos intangíveis dos clubes brasileiros foram mensurados, em média, por 122 milhões de reais. Dessa forma, em média, 18,24% dos ativos totais dos clubes brasileiros eram ativos intangíveis. A maior mensuração de ativo total foi feita pelo Corinthians que mensurou seus ativos em 2,1 bilhões de reais, contudo, apenas 7,64% dos seus ativos eram classificados como ativos intangíveis (165 milhões de reais). Diferente do Palmeiras que demonstra 35,60% dos seus ativos reconhecidos como ativos intangíveis (ativos intangíveis no valor de 169 milhões de reais, e ativos totais em 475 milhões de reais).

O passivo médio dos clubes brasileiros foi 847 milhões de reais, sendo que o Corinthians apresentava o maior valor absoluto (1,8 bilhões de reais) e o Palmeiras o menor (503 milhões de reais). Os clubes europeus da amostra divulgaram, em média, seus ativos totais por 2,8 bilhões de reais. Quanto aos ativos intangíveis dos clubes da Europa, em média, foram mensurados por 1 bilhão de reais. Assim, o peso médio dos ativos intangíveis em relação ao ativo total foi de 39,20%, a figura 2 demonstra a média do peso dos ativos intangíveis no ativo total para os clubes brasileiros e clubes europeus.

A maior mensuração de ativo total foi feita pelo Manchester United que mensurou seus ativos totais em quase cinco bilhões de reais, sendo 45,85% classificados como ativos intangíveis, isto é, 2,7 bilhões de reais, sendo este o maior valor absoluto de ativos intangíveis da amostra. Contudo, em termos relativos, o clube que mais classificou seus ativos como ativos intangíveis foi o Sporting, que mensurou seus ativos totais em 771 milhões de reais, sendo que 603 milhões de reais são ativos intangíveis, ou seja, 78,21%.

Ressalta-se que este clube estratifica seus ativos intangíveis em: “Ativos Intangíveis – valor do plantel” que é de 110 milhões de reais, e “Outros ativos intangíveis” que equivale a 493 milhões de reais. O valor médio dos passivos exigíveis divulgados pelos clubes europeus em 2016 é de 1,93 bilhões de reais. Em termos absoluto, o clube europeu da amostra com maior passivo é o Manchester United (4 bilhões de reais), e o que com menor, o Sporting (857 milhões de reais). De forma, semelhante ao constatado por Maia, Cardoso e Ponte (2013), foi percebido que apesar dos valores registrados pelos clubes brasileiros serem expressivos, estão aquém dos divulgados pelos clubes europeus. Prova disso é que pela análise das médias (linhas 13 e 14 da Tabela 1), verifica-se que a média de ativos totais dos clubes europeus é o triplo da média dos clubes brasileiros. Já dos ativos intangíveis são 8 vezes maiores, e a de passivo são o dobro. Posteriormente, conforme seção 2.4, foram calculadas as relações entre o ativo intangível e passivos, indicadas na Tabela 2.

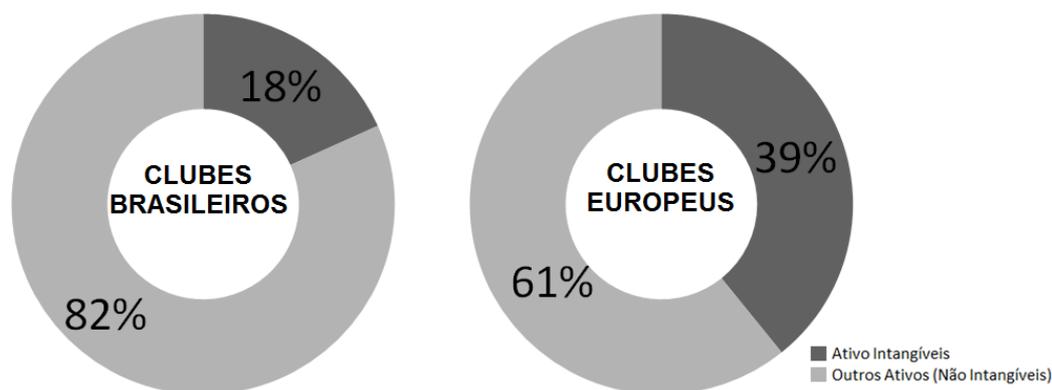


Figura 2: Pesos médios do Ativo Intangível em relação ao Ativo total

Fonte: Elaborado pelos autores

Nota: A figura demonstra a média dos pesos dos intangíveis, ou seja, o quanto do ativo total refere-se a ativo intangível. Os clubes brasileiros e europeu que tem a maior relação entre ativos intangíveis e ativos totais são o Palmeiras com 35,6% e Sporting com 78,2% respectivamente. Já os que têm a menor relação são, no Brasil, o Corinthians com 7,6% e, na Europa, o Porto com 5%.

Tabela 2- Valores calculados entre Ativos Intangíveis e Passivos.

CLUBES	PRIMEIRO TERMO DA EQ. 9 (Ativo Intangível /Passivo)	SEGUNDO TERMO DA EQ. 9 (Ativo Intangível /Passivo)
Flamengo	0,13	0,87
Corinthians	0,09	0,91
São Paulo	0,20	0,80
Palmeiras	0,34	0,66
Vasco	0,12	0,88
Atlético Mineiro	0,09	0,91
Real Madri	0,57	0,43
Barcelona	0,45	0,55
Porto	0,26	0,74
Sporting	0,70	0,30
Arsenal	0,27	0,73
Manchester United	0,67	0,33
<b>Média Brasileiros</b>	<b>0,16</b>	<b>0,84</b>
<b>Média Europeus</b>	<b>0,49</b>	<b>0,51</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nota: A tabela apresenta as relações obtidas dividindo o valor do ativo intangível pelo passivo exigível. Destarte, a média da relação entre intangível e passivo é 0,16 para os clubes brasileiros. Já a média dos clubes europeus é de 0,49, quase 3 vezes maior.

## 5. CONCLUSÃO

As normas contábeis têm evoluído, buscando demonstrar o real valor das entidades, nesse sentido, as legislações que regem os ativos intangíveis têm ganhado importância, principalmente nas entidades desportivas, em que esse tipo de ativo tem grande peso. De acordo com Guabiroba et al (2015), existe uma impressão de que “os clubes brasileiros não são bem administrados, em especial, quando comparados com clubes europeus”. Diante desse cenário, esse estudo buscou verificar qual a relação entre os ativos intangíveis e passivos dos clubes brasileiros e dos clubes europeus.

Inicialmente, observou-se que todos os clubes divulgaram ativos intangíveis, apesar de divergência nos métodos e forma de apresentação, conforme Nakamura e Barabanov (2017). A relevância do ativo intangível também foi comprovada a partir dos pesos desse tipo de ativo, já

que foram constatados que em média 18% e 39% dos ativos dos clubes brasileiros e europeus respectivamente são ativos intangíveis. Deparou-se que a média dos ativos intangíveis dos clubes europeus são 8 vezes do que a média brasileira, isto é percebido na prática, pois os melhores e mais valiosos jogadores (ativos intangíveis) pertencem aos clubes europeus. Já a média de ativos totais dos clubes europeus são 3 vezes maior que a média dos clubes brasileiros. A média dos passivos dos clubes da Europa são o dobro da média dos clubes do Brasil. Isso demonstra as diferenças entre os dois cenários analisados: as cifras do futebol na Europa são muito maiores que no Brasil.

Nos três aspectos verificados, o que mais se destaca é no ativo intangível. Por outro lado, a diferença não é expressiva em relação aos ativos, onde, por exemplo, são classificados os estádios, cujos brasileiros são tão modernos quanto os europeus. Já a menor diferença é do passivo. Dessa forma, depreende-se que os clubes brasileiros têm passivos enormes, contudo, tal situação também é encontrada nos clubes europeus. Conforme anunciado pelo secretário-geral da Uefa, Gianni Infantino, os piores excessos do futebol europeu aconteceram em 2010 e 2011, e perderam conjuntamente mais de 1,6 bilhão de euros (aprox. 10 bilhões de reais), anunciado em relatório da entidade, (site UEFA). Nos anos seguintes diminuíram os prejuízos, mas ainda é um cenário de muita atenção.

De acordo com o terceiro objetivo específico do trabalho, foram calculadas as relações dos ativos intangíveis com as dívidas (passivos) dos clubes. Para os clubes europeus essa relação é de 0,49, já a dos clubes brasileiros é de 0,13. Infere-se, que os clubes europeus se endividam mais que os brasileiros ao investirem em ativos intangíveis. Isto é, as dívidas dos clubes europeus estão mais relacionadas à melhoria de elenco ou investimentos para agreguem valor a marca do clube do que as dívidas dos clubes brasileiros, indo ao encontro das diferenças já descritas na prática. Os clubes do Brasil se endividam por outros motivos, tais como, construção de estádio (ativo imobilizado) ou reconhecendo passivos em contrapartidas a despesas (despesas trabalhistas, de juros financeiros ou tributárias), conforme demonstra o alto valor do segundo termo da equação e do explicado na seção 2.3.

Uma das contribuições desse trabalho foi comprovar que os clubes europeus direcionam mais recursos para a aquisição de atletas, o que justifica a diferença técnica dos campeonatos brasileiros e europeus. As limitações deste estudo, refere-se ao entendimento de que os recursos arrecadados, reconhecidos e classificados no passivo exigível são também aplicados em ativos que não sejam intangíveis, tais como caixa, despesas com salários e impostos, imobilizado (estádio, centro de treinamento, veículos e equipamentos), contudo o presente trabalho relaciona restritamente os ativos intangíveis com passivo exigível. E quanto a restrição da amostra, por serem selecionadas apenas entidades brasileiras constituídas com a estrutura jurídica de sociedade, sem fins lucrativos. Diante dessas limitações, sugere-se para futuras pesquisas, que avaliem clubes brasileiros que adotam estrutura jurídica de sociedades anônimas, por exemplo, Red Bull Brasil, que apresentam médias semelhantes aos clubes europeus e adicionem outros parâmetros de análises.

## REFERÊNCIAS

- Alves, C., Behr, A. & Raimundini, S. L., (2012). Mensuração e evidenciado de ativos intangíveis em demonstrações contábeis: o estudo de caso em um clube de futebol brasileiro. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*. Florianópolis, 2012.
- Bastos, P. S. S., Pereira, R. M. & Tostes, F. P. A., (2007). Evidenciação contábil do ativo intangível (atletas) dos clubes de futebol. *Pensar contábil*, v. 9, n. 36.
- Brasil - *Lei n.º 10.672, de 15 de março de 2003*. Altera dispositivos da lei n.º 9.615, de 24 de março de 1998, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>.
- Brasil - *Lei n.º 11.638, de 28 de dezembro de 2007*. Altera e revoga dispositivos da Lei n.º 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei n.º 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>.
- Banco Central do Brasil – BACEN (2017). *Cotações e boletins*. Disponível em: <http://www4.bcb.gov.br/pec/taxas/port/ptaxnpsq.asp?id=txcotacao>.
- Cardoso Neto, F., (2011). *Contabilidade geral: teoria, técnicas e procedimentos*. 1º Edição. São Paulo. 2011.
- Coelho, C.U.F. & Lins, L.S., (2010). *Teoria da Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 2010.
- Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) (2011). *Pronunciamento Técnico CPC 00 (R1) – Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil-Financeiro*, de 02 de dezembro de 2011. Disponível em: <http://www.cpc.org.br>.
- \_\_\_\_\_. *Pronunciamento Técnico CPC 04 (R1) – Ativo Intangível*, de 5 de novembro de 2010. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br>>. Acesso em: 1 set. 2017.
- Dantas, M. G. S., Machado, M. A.V. & Macedo, M. A. S., (2015). *Fatores determinantes da eficiência dos clubes de futebol do Brasil*. In: *Advances in Scientific and Applied Accounting*. São Paulo. 2015
- Drucker, Peter F. (2002). *O melhor de Peter Drucker: a administração*. São Paulo: Nobel, 2002.
- Ferreira, F. P., (2011). *Os campeonatos mais valiosos do mundo*. 1º Painel Pluri Futebol. Disponível em: <http://new.pluriconsultoria.com.br/wp-content/uploads/2014/11/Painel-Pluri-Futebol-2011-pt8.pdf>.
- Mota, A. F., Brandão, I. F., & Ponte, V. M. R. (2016). Disclosure e materialidade: evidências nos ativos intangíveis dos clubes brasileiros de futebol. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia - RACE*, 15(2), 175-200
- FGV/SP - Fundação Getúlio Vargas de São Paulo. (2010). *Prática esportiva representa 1,9% do PIB brasileiro*. FGV, São Paulo. Retrieved from <http://www.fiesp.com.br/noticias/praticaesportiva-representa-19-do-pib-brasileiro>
- Gerhardt, T. E. & Silveira, D. T., (2009). *Métodos de pesquisa*. 1º Edição. Editora da UFRGS. Porto Alegre. 2009.
- Guabiroba, R. C. S., Castro, P. O. C., & Carvalho, F. S. M., (2015). *Análise de desempenho de clubes de futebol – uma análise comparativa entre clubes brasileiros e clubes europeus*. In: XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 12, Rio de Janeiro. Anais eletrônicos. Rio de Janeiro: SEGET, 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos/15/28022319.pdf>
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo, v. 5, 2002.

- Holanda, A.P., Meneses, A.F., Mapuranga, P.V.R., Luca, M.M.M., & Coelho, A.C.D. (2012). Determinantes do nível de disclosure em clubes brasileiros de futebol. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ* (online), Rio de Janeiro, v. 17, n.1, p. 2 - p. 17, jan./abril, 2012.
- Hoss, O., Rojo, C. A. & Grapeggia, M. (2010). *Gestão de ativos intangíveis: da mensuração à competitividade por cenários*. São Paulo: Atlas
- Lev, Baruch (2001). *Intangibles: management and reporting*. Washington: Brookings, 2001.
- Maia, A. B. G. R., Vasconcelos, A. C. & Luca, M. M. M., (2013). Governança corporativa e internacionalização do capital social das companhias brasileiras do setor de construção e transportes. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, v. 8, n. 2, p. 40-60, 2013.
- Maia, A. B. G. R., Cardoso, V. I. C. C. & Pontes, M. R. P., (2013). Práticas de Disclosure do Ativo Intangível em Clubes de Futebol. *Revista de Administração e Contabilidade e Economia da Fundace*, 2013.
- Martins, E. (2001). *Avaliação de Empresas: da mensuração contábil à econômica*. São Paulo: Atlas, 2001.
- \_\_\_\_\_. Contribuição à avaliação do ativo intangível. 1972. 107 f. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1972.
- Martins, G. A., (2007). *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- Nakamura, W. & Barabanov, R., (2017). *Receitas e Despesas 2016: uma análise dos resultados dos 4 grandes clubes de São Paulo*. Disponível em: <https://palmeirasacademy.wordpress.com/2017/05/03/receitas-e-despesas-2016-uma-analise-dos-resultados-dos-4-grandes-clubes-de-sao-paulo/>.
- Pluri, (2014). *Relatório das Maiores Torcidas do Brasil*. São Paulo: Pluri, 2014
- Richardson, R. J., (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- Sinopse do Futebol. *Sinopse do futebol espanhol: apanhado de informações sobre o contexto espanhol, com os principais clubes, maiores torcidas, maiores vencedores e clássicos mais importantes*. 2013. Disponível em: <<http://sinopsedofutebol.blogspot.com.br/2015/01/sinopse-do-futebol-espanhol.html>>. Acesso em: 3 ago. 2017.
- \_\_\_\_\_. *Sinopse do futebol português: entenda o contexto do futebol português e veja quem são os maiores clubes, os mais vitoriosos, as maiores torcidas e os principais clássicos de Portugal*. 2013. Disponível em: <<http://sinopsedofutebol.blogspot.com.br/2013/07/os-maiores-clubes-de-portugal.html>>.
- \_\_\_\_\_. *Sinopse do Futebol Inglês: entenda o contexto dos ingleses e veja quem são os maiores clubes da Inglaterra, bem como os mais vitoriosos, as maiores torcidas, os principais clássicos e muito mais*. 2012. Disponível em: <<http://sinopsedofutebol.blogspot.com.br/2012/07/maiores-da-inglaterra.html>>.
- Somoggi, A. (2013). *Receitas do futebol brasileiro na última década*. Meio & mensagem. Retrieved from <http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/ponto-de-vista/2013/08/09/Receitas-dofutebol-brasileiro-na-ultima-decada.html>.
- UEFA- Union of European Football Associations <https://www.uefa.com/>