## STRONG ESAGS – ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

João Pedro Alves Leonardo Pinheiro Marino Wallace Santos de Oliveira

A IMPORTÂNCIA DA DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO COMO FERRAMENTA DE ANÁLISE: UM ESTUDO DOS PRINCIPAIS CLUBES BRASILEIROS DE FUTEBOL

Santo André 2017 João Pedro Alves
Leonardo Pinheiro Marino
Wallace Santos de Oliveira

# A IMPORTÂNCIA DA DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO COMO FERRAMENTA DE ANÁLISE: UM ESTUDO DOS PRINCIPAIS CLUBES DE FUTEBOL DO BRASIL

Trabalho Acadêmico de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para a obtenção do grau de Bacharelado em Ciências Contábeis, apresentado à coordenação e ao corpo docente da Escola Superior de Administração e Gestão – STRONG ESAGS.

Orientador: Prof. Me. Sandro Braz Silva

Santo André

2017

#### **RESUMO**

O objetivo do presente trabalho é avaliar como os clubes de futebol geram riqueza e como distribuem a riqueza gerada obtida no período de 2013 a 2016, através de uma análise dos relatórios contábeis dos clubes de futebol. Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, documental e exploratória, com o objetivo de reunir indicadores existentes que são necessários à análise e propor outros indicadores específicos para a análise da demonstração. A análise completa da Demonstração do Valor Adicionado envolve análise vertical e horizontal, além de cálculos dos indicadores que demonstram informações sobre a participação dos beneficiários da distribuição do Valor Adicionado e a contribuição dos principais elementos que formam a riqueza dos clubes. Foram selecionadas as demonstrações contábeis de três clubes de futebol para cálculos e exemplificação da análise e com os indicadores calculados foram feitas as devidas interpretações, conclusões e recomendações. Os resultados mostram que três os clubes distribuem a maior parte do valor adicionado para o Pessoal e possuem capacidade de gerar riqueza, sem depender de capital de terceiros, devido uma gestão adequada de Ativos, do Patrimônio Líquido e Receitas, pois, esses elementos são os que têm maior representatividade no Valor Adicionado Total.

**Palavras-chave:** Demonstração do Valor Adicionado, indicadores de análise, clubes de futebol.

#### **ABSTRACT**

The objective of this study is to evaluate how football clubs generate wealth and how they distributed the wealth generated between 2013 and 2016, through an analysis of the accounting reports of football clubs. A bibliographic, documentary and experimental research was carried out with the objective of collection information about necessary indicators in the analysis and proposing other indicators for the statements analysis. A full value added statement analysis contains vertical and horizontal analysis and calculation of indicators that demonstrate information about the participation of the beneficiaries of the distribution of value added and the contribution of the main elements that form the wealth of the clubs. The financial statements of three football clubs were selected for calculation and exemplification of the analysis and with the calculated indicators, due interpretation, conclusions and recommendations were made. The results show that three clubs distribute the most part of value added to the staff and have capacity to generate wealth without relying on third-party capital, because they have adequate management over their assets, equity and revenues, because those elements are the ones that have the greatest representation in the total added value.

**Key words:** Statement Added Value, indicators of analysis, football clubs.

"O que sabemos é uma gota; o que ignoramos é um oceano. Mas o que seria o oceano se não infinitas gotas?".

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Distribuição de Riqueza Gerada para Pessoal	59
Gráfico 2 -	Formação da Riqueza - Santos Futebol Clube	50
Gráfico 3 -	Participação das Receitas de Transf. de Atletas na Rigueza Gerada	51

#### LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Demonstração do Valor Adicionado - Clube Atlético Paranaense	41
Tabela 2 - Demonstração do Valor Adicionado - Santos Futebol Clube	42
Tabela 3 - Demonstração do Valor Adicionado - São Paulo Futebol Clube	42
Tabela 4 - Análise Vertical da DVA - Clube Atlético Paranaense	44
Tabela 5 - Análise Horizontal da DVA - Clube Atlético Paranaense	45
Tabela 6 - Análise Vertical da DVA- Santos Futebol Clube	47
Tabela 7 - Análise Horizontal da DVA - Santos Futebol Clube	49
Tabela 8 - Análise Vertical da DVA- São Paulo Futebol Clube	51
Tabela 9 - Análise Horizontal da DVA- São Paulo Futebol Clube	51
Tabela 10 - Indicadores de Análise da DVA - Clube Atlético Paranaense	56
Tabela 11 - Indicadores de Análise da DVA - Santos Futebol Clube	57
Tabela 12 - Indicadores de Análise da DVA - São Paulo Futebol Clube	58
Tabela 13 - Valor Adicionado por Torcedor	62

#### **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Modelo de Demonstração do Valor Adicionado	29
Quadro 2 - Modelo de Análise da DVA para gestão de empresas	36
Quadro 3 - Indicadores de Análise da DVA de Clubes de Futebol	40
Quadro 4 - Publicação da DVA pelos clubes de Futebol	53

#### LISTA DE SIGLAS

AΗ Análise Horizontal ΑV Análise Vertical BP Balanço Patrimonial CFC Conselho Federal de Contabilidade DVA Demonstração do Valor Adicionado DRE Demonstração do Resultado de Exercício Interpretação Técnica Geral ITG IFRS International Financial Standarts (Normas Internacionais de Informação Financeira) NBC Normas Brasileiras de Contabilidade PIB Produto Interno Bruto

### SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Contextualização do Estudo	12
1.2 Problema de Pesquisa	15
1.3 Objetivo Geral	16
1.3.1 Específicos	16
1.4 Justificativa	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 Os clubes de futebol no Brasil	18
2.1.1 O futebol como um negócio	19
2.1.2 Legislação Desportiva	20
2.1.3 A Contabilidade no Futebol Brasileiro	22
2.2 A Demonstração do Valor Adicionado e sua Importância	24
2.2.1 O conceito de Valor Adicionado	25
2.2.2 O cálculo do valor adicionado	27
2.2.3 Estrutura da DVA	28
2.3 Análise da DVA	30
2.3.1 Análise Vertical e Análise Horizontal	31
2.3.2 Análise Vertical	31
2.3.3 Análise Horizontal	32
2.3.4 Análise por Indicadores	32
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	38
3.1 Coleta de Dados	38
3.2 Tratamento dos Dados	38
3.3 Limitações da Pesquisa	39
4 ESTUDO DE CASO	40
4.1 DVA dos clubes de futebol	41
4.2 Aplicação da Análise	44
4.2.1 Cálculo da Análise Vertical e Análise Horizontal	44
4.2.2 Cálculo e Análise dos Indicadores propostos	54
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
6 REFERÊNCIAS	65

7 ANEXOS	72
Anexo A - Demonstrações Financeiras do Clube Atlético Paranaense 2013	732
Anexo B - Demonstrações Financeiras do Clube Atlético Paranaense 2014	73
Anexo C - Demonstrações Financeiras do Clube Atlético Paranaense 2015	74
Anexo D - Demonstrações Financeiras do Clube Atlético Paranaense 2016	75
Anexo E - Demonstrações Financeiras do Santos 2013	76
Anexo F - Demonstrações Financeiras do Santos 2014	77
Anexo G - Demonstrações Financeiras do Santos 2015 e 2016	78
Anexo H - Demonstrações Financeiras do São Paulo 2013	85
Anexo I - Demonstrações Financeiras do São Paulo 2014	86
Anexo J - Demonstrações Financeiras do São Paulo 2015	87
Anexo K - Demonstrações Financeiras do São Paulo 2016	88

#### 1 INTRODUÇÃO

#### 1.1 Contextualização do Estudo

O Brasil é considerado o país do futebol, apesar do esporte ter sido criado pelos ingleses. Esta prática desportiva foi introduzida no país por Charles William Miller, brasileiro nascido no estado de São Paulo, filho de um escocês e uma brasileira de origem inglesa.

Miller aos nove anos se mudou para a Inglaterra para estudar. Na Inglaterra o jovem conheceu o futebol retornando ao Brasil por volta de 1894, contendo em suas bagagens uma bola de futebol e um conjunto de regras para a prática desta modalidade esportiva.

A primeira partida de futebol realizada no Brasil ocorreu em São Paulo, na data de 15 de abril de 1895. Foi realizada entre duas empresas, a Saber (Companhia de Gás) e a Railway (Companhia Ferroviária São Paulo), ambas de origem inglesa, porém, o primeiro time a se formar no país foi São Paulo Athletic, fundado em meados de 1898.

A partir daí clubes foram sendo formados e o futebol se tornou uma indústria. A princípio o esporte era praticado por indivíduos que possuíam boas condições financeiras. A transformação do esporte em atividade profissional foi fundamental para romper o preconceito de classes trazido da Inglaterra.

Além de trazer mudanças sociais e culturais, o futebol teve grande impacto na economia brasileira, pois deixou de ser somente uma forma de entretenimento e passou a ser considerado como uma forma de captação de recursos pelos clubes de futebol que, devem ser bem administrados para receber reconhecimento e credibilidade, como o Manchester United, clube da Inglaterra que atua também no mercado de ações.

Zenone (2014, p. 81) observa que

O futebol como produto e estabelecendo uma análise a partir do ciclo de vida, percebe-se que esse mercado ainda está na fase de crescimento. O Brasil, como mencionado anteriormente, ainda está aprendendo a lidar com o potencial desse mercado para o desenvolvimento de negócios. Tantos

clubes, como jogadores, empresas patrocinadoras e outras que formam a "indústria do Futebol", ainda não estão aproveitando todas as oportunidades que esse negócio oferece. Se compararmos os investimentos e as ações realizadas no mercado brasileiro com o europeu, podemos perceber que os resultados são tímidos em relação ao retorno financeiro e mercadológico.

De acordo com Aidar *et. al.* (2002, p. 10) parte da grande e nova indústria do entretenimento do futebol

Exige hoje um emprego de trabalho e capital que exceda o tradicional universo de atletas, técnicos, dirigentes e bilheteiros. Em torno do tablado de grana gira uma indústria mundial de US\$ 260 bilhões - soma da simbiose de grandes redes de mídia, marcas de material esportivo, patrocinadores e licenciados fabricantes de produtos de consumo.

Considerando esse novo cenário econômico, sente-se a necessidade de padronizar, normatizar e regulamentar o futebol. Surge então, a Lei Zico – Lei n.º 8.672/1993 que obrigou os clubes tornarem pessoas jurídicas, sendo totalmente revogada pela Lei Pelé – Lei n.º 9.615/1998 que permitiu que os times optassem por se tornarem empresas e a obrigou divulgação de seus resultados através das demonstrações contábeis auditadas por auditores independentes:

- a) Balanço Patrimonial;
- b) Demonstração do Resultado de Exercício;
- c) Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (que foi substituída em 2017 pela Demonstração do Fluxo de Caixa);
- d) Demonstração de Lucros (Superávits) ou Prejuízos (Déficits) Acumulados; e
- e) Notas Explicativas.

Atualmente, os clubes de futebol são chamados oficialmente de "entidades comerciais de prática desportiva" que são pessoas jurídicas de direito privado, constituídas como associações, com objetivo de promover atividades recreativas e desportivas, envolvendo atletas que não são necessariamente associados, porém recebem direitos sobre um contrato de trabalho e patrocínio. Assim, se enquadram

como associações com fins não econômicos (para associados) e com fins econômicos (para a exploração de atividades do desporto profissional com obtenção de renda).

Para atender essa nova realidade social e econômica, a contabilidade também passou por mudanças. Santos (2007) ressalta que não se pode mais admitir que a Contabilidade esteja sendo preparada para usuários de quatro ou cinco décadas atrás. Por isso, o CFC (Conselho Federal de Contabilidade) aprovou a NBC T 10.13 em setembro de 2004, através da resolução nº 1005, que obriga as entidades desportivas a serem transparentes na sua gestão financeira e contábil.

De mesmo modo, os tipos de usuários da contabilidade e as demonstrações contábeis também mudaram. Patrocinadores, jogadores, associados, torcedores, governo, e a sociedade em geral demonstram uma nova relação com a contabilidade. Surgindo então um novo segmento para estudos, pesquisas e até oportunidade de mercado focados nas entidades, chamado de Balanço Social, proporcionando informações que, antes eram somente divulgadas por empresas.

Como descrito por Santos (2007, p.16) o Balanço Social é um braço da Contabilidade que

Deverá assumir nas próximas décadas o papel de grande destaque, pois será um dos principais instrumentos a serem utilizados nas relações sociais e econômicas das sociedades e poderá auxiliar, de forma extremamente competente, na avaliação e análise de seus resultados macroeconômicos.

Kroetz (2000 p. 77) explica que, na realidade o Balanço Social

Representa a demonstração dos gastos e das influências das entidades na promoção humana, social e ecológica, dirigidos aos gestores, aos empregados e "a comunidade com que interage no espaço temporal passado/presente/futuro.

Com base nesse conceito de Balanço Social, surge a Demonstração do Valor Adicionado (DVA), que mostra as relações econômicas de uma sociedade, e seus

respectivos valores agregados, tornando-se o elo entre o novo cenário econômico dos clubes de futebol e as exigências dos usuários da Contabilidade.

Assaf (2015) destaca que para a elaboração do Balanço Social de uma entidade será necessária uma complexidade de informações. Uma das peças fundamentais componentes do Balanço Social é a Demonstração do Valor Adicionado.

A Contabilidade, por estar inserida como uma ciência social, tem um dos seus objetivos fundamentais a identificação e aproximação das relações entre os diversos indivíduos ou entidades de uma sociedade. Dessa forma, este trabalho tem o propósito de mostrar a contribuição que Contabilidade pode oferecer para o relacionamento entre os clubes de futebol e a sociedade em relação à geração e distribuição de riquezas.

#### 1.2 Problema de Pesquisa

A criação e distribuição de riqueza é uma das formas de medir o relacionamento da empresa com a sociedade, como forma de Valor adicionado. Para os clubes de futebol não é diferente.

A análise da criação e distribuição de valor pode ser demonstrada através da Demonstração de Valor Adicionado (DVA), que a publicação não é obrigatória para clubes de futebol. Porém, as outras demonstrações contábeis obrigatórias não reúnem informações sobre valor adicionado. Como Assaf (2015) explica, a DVA surgiu para suprir essa lacuna no que tange às informações divulgadas pelo conjunto de demonstrações.

A DVA é elaborada com base em dados da Contabilidade, extraídos da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE). Apesar disso, as duas demonstrações não podem ser confundidas e devem ser usadas como complementadoras no processo de avaliação de empresas.

Diante disso, este trabalho se baseia na seguinte questão-problema: para melhor contribuição da Demonstração do Valor Adicionado como instrumento de análise dos clubes de futebol, como geram este valor adicionado, a quem e como distribuem a riqueza gerada?

#### 1.3 Objetivo Geral

Diante do problema apresentado, o estudo será desenvolvido com o objetivo de avaliar como os clubes de futebol geram riqueza e a quem e como distribuem a riqueza gerada obtida no período de 2013 a 2016, riqueza esta extraída de informações contidas nos relatórios contábeis, bem como analisar a Demonstração do Valor Adicionado e demonstrar a importância da elaboração e publicação da mesma pelos clubes de futebol.

#### 1.3.1 Específicos

Para alcance do objetivo geral procurou-se subdividir em objetivos específicos. Sendo assim, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- 1. Investigar na literatura a formação do valor adicionado;
- Propor um conjunto de indicadores para avaliação da Demonstração do Valor Adicionado dos clubes de futebol;
- 3. Exemplificar o modelo de análise,
- 4. Exemplificar como a Demonstração de Valor Adicionado pode ser usada como instrumento de análise.

#### 1.4 Justificativa

A ITG 2003/2013, elaborada pelo CFC, como atualização da NBC T 10.13, obriga os clubes de futebol a elaborarem o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado, Demonstração do Resultado Abrangente, a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, a Demonstração dos Fluxos de Caixa e as Notas Explicativas. Em resumo, as demonstrações devem evidenciar:

- a. Balanço Patrimonial (BP) informações que segregam a atividade desportiva profissional das demais;
- b. Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) de forma segregada, as receitas, os custos e as despesas diretamente vinculadas com a atividade desportiva profissional das demais;

c. Notas Explicativas - gastos com a formação de atletas, composição dos direitos sobre os atletas, receitas obtidas por atleta e os seus correspondentes gastos com a negociação e a liberação, devendo ser divulgados os percentuais de participação da entidade na negociação; o total de atletas vinculados à entidade na data base das demonstrações contábeis, valores de direitos e obrigações com entidades estrangeiras; direitos e obrigações contratuais não passíveis de registro contábil em relação à atividade desportiva profissional; contingências ativas e passivas de natureza tributária, previdenciária, trabalhista, cível e assemelhadas; e seguros contratados para os atletas profissionais e demais ativos da entidade.

Muitos usuários externos fazem uso desses demonstrativos que são elaborados ao final de cada exercício. Porém, são informações somente monetárias, não contendo informações de criação e distribuição de riqueza.

Kroetz (2000, p. 33) ressalta que

Na era da informática, aliada aos crescentes anseios do cidadão, espera-se que a ciência contábil não seja apenas o registro das mutações patrimoniais e sim, cada vez mais intensamente, a evidenciação da responsabilidade social das entidades em sua totalidade.

Diante disso, faz-se necessária a apresentação da Demonstração do Valor Adicionado, para possibilitar uma análise completa da situação dos clubes de futebol, que somente as demonstrações tradicionais não alcançariam.

Justifica-se a escolha do tema, tendo em vista que há carência de estudos técnicos e científicos que demonstram a importância da divulgação e elaboração da Demonstração do Valor Adicionado pelos clubes de futebol, bem como sua análise.

#### 2 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 2.1 Os clubes de futebol no Brasil

O futebol é o esporte mais popular do mundo, pois, da América do Sul ao Japão, as pessoas são apaixonadas por clubes futebol, e é essa paixão que transformam os torcedores em fãs consumidores/clientes deste mercado. No Brasil não é diferente. Os clubes de futebol desempenham papéis sociais econômicos e culturais, e surgiram antes mesmo do esporte ser oficialmente profissionalizado.

O clube oficialmente mais antigo do Brasil é o Sport Club Rio Grande, fundado em 14 de julho de 1900, antes desse haviam outras entidades que hoje conhecemos como clubes de futebol, porém na época não se dedicavam a prática do esporte, como o Grupo Regatas do Flamengo, fundado em 17 de novembro de 1985, que só teve seu primeiro jogo em 1912.

Em São Paulo, dos quatro grandes times, o clube mais antigo é Sport Club Corinthians, fundado em 1910, em segundo é o Santos Futebol Clube, fundado em 1912, logo depois, surge o Palmeiras com o nome de Società Palestra Itália, em 1914, e em 1930 surge o São Paulo Futebol Clube.

Zenone (2014, p. 01) cita que o patrimônio do clube de futebol

Vai além de sua sede administrativa/ social, do centro de treinamento, dos jogadores ou do estádio. Existem ativos que são totalmente intangíveis, como os atributos de sua marca, a paixão dos torcedores, os títulos conquistados, os ídolos do passado etc.

Esses elementos fazem parte da história do clube e colaboram para a criação de valor dos clubes, que é passado para o mercado formado por torcedores, mídias, empresários, empresas, sociedade e governo, transformando assim, o futebol em um negócio.

#### 2.1.1 O futebol como um negócio

Como afirma Nascimento (2013, p. 59), a paixão pelo futebol

Leva o torcedor a se comportar como um consumidor disposto a gastar cada vez mais dinheiro com seu clube. Os torcedores contemporâneos valorizam essa dimensão consumindo as marcas que apoiam seus clubes, interagindo com diversos fornecedores em um mercado de consumo bastante especifico e ao mesmo tempo variado e dinâmico.

Dessa forma, os clubes exploram essa paixão como uma atividade comercial e de prestação de serviços, pois essa relação entre torcedor e clube envolve fidelidade. Torcedores não mudam de clube e são muito exigentes, como qualquer clientela. Exigem boas estratégias dos times, estádios confortáveis, facilidade na compra de ingressos e no acesso a transmissão de jogos, produtos de qualidade, etc. Mayer (2010) ressalta essa relação ao afirmar que quanto melhor e mais direto for o relacionamento da organização esportiva com seus torcedores e maior for sua capacidade de satisfazê-los, maior será o potencial para geração de receitas.

Nascimento (2013) concorda com afirmação enfatizando que os torcedores constituem a ponta mais visível e sensível da cadeia de atividades econômicas do futebol. São os responsáveis diretos pela lucratividade dos clubes.

O avanço tecnológico também foi um dos fatores que ajudaram a promover o produto futebol. Proporcionou aos clientes novas plataformas de consumo, como serviços de comunicação, telefones celulares e internet, e para os clubes geram novas fontes de renda.

Como dito por Zenone (2014, p.34), nos últimos anos

O aumento da "oferta" do futebol nos meios eletrônicos, digitais e impresso é facilmente percebido. As emissoras de televisão e rádio destinam cada vez mais espaços em sua programação para cobertura do futebol, inclusive como veículos destinados exclusivamente para essa prática esportiva. Isso também se repete em jornais, revistas e Internet.

Como consequência, o futebol atingiu diversos espectadores de várias regiões, classes sociais e perfis, por isso se tornou um mercado e também contribuiu para a comercialização de produtos e serviços, oferecendo mão de obra para toda a

sociedade e não somente para os envolvidos diretamente ao esporte, mas também para outras empresas que se beneficiam indiretamente como, por exemplo, empresas de turismo, hotelaria, transporte, alimentação, etc.

Para Nascimento (2013), em uma sociedade baseada na produção e no consumo, nada, ou quase nada, escapa ao destino de se tornar mercadoria, e com o futebol não foi diferente. Os clubes fazem a gestão de seus negócios e se beneficiam economicamente de exploração do futebol profissional agregando valor aos diversos produtos que resultam dessa atividade.

#### 2.1.2 Legislação Desportiva

Filho e Silva (2012, citado por Krupp e Souza, 2016) afirmam que a gestão do futebol ao passar dos anos, sofreu alteração, e toda essa modernização tende a mudar a forma como o esporte é compreendido por diversas ciências. Como, por exemplo, a administração, o direito, a sociologia, a contabilidade, etc.

Como Soares (2005, p. 15) comenta em seu estudo, as atividades esportivas, em especial os clubes de futebol

Tornaram-se um novo campo de atuação para o profissional da contabilidade devido a constituição de empresas não apenas para os clubes como para os atletas, o planejamento tributário para clubes, atletas e empresas desportivas, a necessidade de contratação de auditores e a necessidade de profissionais de contabilidade preparados para atender clubes, ligas, federações, confederações, empresas esportivas e atletas.

Dessa forma, a legislação também passou por mudanças para acompanhar essas alterações.

Como já citado anteriormente, o futebol chegou ao Brasil em 1894, porém, a prática desportiva só foi disciplinada na Constituição Federal, de 1988. No art. 5º que trata das garantias e direitos fundamentais, também assegura os do esporte nos seguintes incisos:

"Art. 5°

(...)

XVII – é plena a liberdade de associação para fins lícitos, vedada a de caráter paramilitar;

XVIII – a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento.

(...)

XXVIII – são assegurados, nos termos da lei:

a) a proteção às participações individuais em obras coletivas e à reprodução da imagem e voz humanas, inclusive nas atividades desportivas."

No parágrafo primeiro do artigo 217, encontramos que os clubes de futebol têm autonomia quanto a sua organização e funcionamento. Assim, foi necessário criar outras leis que regulamentam sobre essa autonomia dos clubes de futebol, como a criação da Lei Zico.

#### 2.1.2.1 Lei Zico (Lei n. ° 8.672/1993)

A Lei n. º 8.672, de 06 de julho de 1993, também conhecida como a Lei Zico foi a precursora das regulamentações desportivas. Trouxe conceitos importantes que seriam incorporados, definitivamente como a democratização das relações entre dirigentes e atletas, e a gestão profissional do esporte.

Aidar et. al. (2002, p. 290) explica que foi por meio da Lei Zico que

A legislação esportiva brasileira: a) facultou às entidades de prática e às entidades federais de administração do esporte manter a gestão de suas atividades sob a responsabilidade de sociedades com fins lucrativos; b) concebeu a criação das ligas regionais e nacionais; c) incorporou o direito de arena no contexto de uma legislação especificamente esportiva; e d) regulamentou a Justiça Desportiva.

Em resumo, a Lei Zico ampliou o conceito de desporto, modernizou o cenário esportivo nacional e reduziu drasticamente a interferência do Estado ao trazer instrumentos legais que facilitam e operação a função da jurisdição desportiva. A Lei Zico foi totalmente revogada pela Lei Pelé.

#### 2.1.2.2 Lei Pelé (Lei n. º 9.615/1998)

Em 24 de março de 1998, surge a Lei Pelé, também chamada de Lei Geral do Desporto, que pretendeu implementar medidas moralizadoras sem ferir a autonomia das entidades desportivas. É considerada a principal Lei referente às normas gerais do desporto. Soares (2005) traz os principais pontos desta lei:

- Fim do Passe dos jogadores;
- Possibilidade dos clubes (ou seus departamentos de esporte profissional) se transformarem em empresas;
- Independência da Justiça Desportiva;
- Criação de ligas regionais e nacionais independentes, com autonomia para organizar competições esportivas.

Esta Lei também traz importantes mudanças para a Contabilidade das entidades desportivas, pois a partir dela, os clubes são obrigados a apresentar as Demonstrações Contábeis e relatórios de auditoria até o último dia do mês de abril do ano subsequente.

O art. 46-A que trata da obrigatoriedade da apresentação das Demonstrações contábeis foi incluído pela Lei 10.672 de 2003. Este artigo compreende

Art. 46-A.

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

I - elaborar suas demonstrações financeiras, separadamente por atividade econômica, de modo distinto das atividades recreativas e sociais, nos termos da lei e de acordo com os padrões e critérios estabelecidos pelo Conselho Federal de Contabilidade, e, após terem sido submetidas a auditoria independente, providenciar sua publicação, até o último dia útil do mês de abril do ano subsequente, por período não inferior a 3 (três) meses, em sítio eletrônico próprio e da respectiva entidade de administração ou liga desportiva;

II - apresentar suas contas juntamente com os relatórios da auditoria de que trata o inciso I ao Conselho Nacional do Esporte - CNE, sempre que forem beneficiárias de recursos públicos, na forma do regulamento.

A partir dessas alterações e como consequência da dimensão que o futebol tomou, a Contabilidade sentiu a necessidade de regulamentar sobre os critérios de registros contábeis e a dar um suporte maior às entidades desportivas.

#### 2.1.3 A Contabilidade no Futebol Brasileiro

Durante muito tempo, o futebol no Brasil atuou sem normas contábeis eficientes que demonstrassem a mensuração e evidenciassem nas suas demonstrações contábeis, como controlar e registrar os ativos intangíveis.

Isso não aconteceu somente no Brasil, mas praticamente em todos os times profissionais do mundo. Vieira (2017) menciona que, mesmo na Europa, um dos

grandes centros do futebol no mundo, há vários clubes com dificuldades na determinação de critérios contábeis a serem adotados.

Bastos, Pereira e Tostes (2006, p. 02) afirmam que a falta de homogeneidade nas práticas contábeis

Dificulta a interpretação dos registros do patrimônio, aumentando os riscos de uma decisão errada quanto à compra, venda ou formação de jogadores, decisões que afetam a vida financeira do clube. Cria em especial obstáculos para atrair investidores ao esporte, uma vez que estes não podem verificar com clareza a situação do clube e calcular o retorno de investimento.

Com objetivo de tornar as demonstrações contábeis homogêneas e de fácil entendimento para os usuários, o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) vem publicando instruções e normas para orientarem os profissionais da área contábil, como a aprovação da NBC T 10.13, em 17 de setembro de 2004, que trata dos critérios contábeis voltados para as Entidades Desportivas Profissionais.

#### 2.1.3.1 Regulamentação Contábil Desportiva (NBC T 10.13)

A NBC T 10.13, aprovada pela resolução 1005/2004 do CFC, estabelece critérios e procedimentos

Específicos de avaliação, de registros contábeis e de estruturação das demonstrações contábeis das entidades de futebol profissional e demais práticas desportivas profissionais, e aplica-se também às confederações, federações, clubes, ligas, sindicatos, associações, entidades controladas, coligadas e outras que, direta ou indiretamente, estejam ligadas à exploração da atividade desportiva profissional.

No que tange os registros contábeis, devem estar de acordo com os Princípios da Contabilidade e devem também, evidenciar as contas de receitas, custos e despesas, segregando o desporto profissional das demais atividades esportivas, recreativas ou sociais.

A mesma norma também estabelece que as entidades devem realizar controles de gastos com formação de atletas pela composição de:

 a) dos gastos diretamente relacionados com a formação do atleta com base mensal e regime de competência, por tipo (alojamento, alimentação, transporte, educação, vestuário, comissão técnica, etc.);

- b) dos gastos diretamente relacionados com a formação do atleta com base mensal e regime de competência, por categoria (infantil, juvenil, juniores);
- c) do elenco por categoria e registros auxiliares que demonstrem controle de cada categoria e que permitam a apuração de gastos por atleta; e
- d) relatório mensal de apropriação de gastos para o resultado e para o imobilizado.

Para as Demonstrações Contábeis, a norma estabelece que as contas devam ser segregadas no Balanço Patrimonial por atividade e na Demonstração do Resultado do Exercício por receitas, custos e despesas, e devem ser complementadas pelas Notas Explicativas.

Em 2013, a NBC T 10.13, foi revisada e gerou a ITG 2003/2013 – Entidades Desportivas, aprovada pela Resolução CFC n. ° 1.429/2013, devida a adesão do Brasil ao *International Financial Reporting Standards* (IFRS) em 2005 e a promulgação da Lei n. ° 11.638/07 e, posteriormente a Lei n. ° 11.941/09 que atualizaram a Lei n. ° 6.404/76, das Sociedades por Ações.

A ITG 2003/2013 trouxe mudanças quanto ao método de contabilização de valores gastos diretamente com a formação de atletas, do Ativo Imobilizado para o Ativo Intangível.

#### 2.2 A Demonstração do Valor Adicionado e sua Importância

A Demonstração do Valor Adicionado é um informe que auxilia a Contabilidade na mensuração e demonstração da capacidade de geração e distribuição da riqueza de uma entidade. É uma das importantes inovações trazidas pela Lei n. º 11.638 de 28 de dezembro de 2007, que promoveu alterações na Lei das Sociedades por Ações.

Em seguida, o Conselho Federal de Contabilidade aprovou a através da resolução n. º 1.138/2008 a NBC TG 09 – Demonstração do Valor Adicionado que teve como principal objetivo

Estabelecer critérios para elaboração e apresentação da Demonstração do Valor Adicionado (DVA), a qual representa um dos elementos componentes do Balanço Social e tem por finalidade evidenciar a riqueza criada pela entidade e sua distribuição, durante determinado período.

Por se tratar de um demonstrativo contábil, suas informações devem ser extraídas da escrituração, mais especificamente da Demonstração do Resultado do Exercício, com base nas Normas Contábeis vigentes e tendo como base os princípios contábeis.

Entretanto, há uma grande diferença entre a Demonstração do Valor Adicionado e Demonstração do Resultado do Exercício, já que, o foco e finalidade de cada uma dessas demonstrações são diferentes, portanto, complementares.

Para a Demonstração Resultado do Exercício, o foco está direcionado para os proprietários, sócios e acionistas por mostrar os lucros auferidos pela empresa em determinado exercício, que é calculado a partir das receitas e deduzidos os custos e despesas incorridos, e transferidos para o Patrimônio Líquido.

Já para a Demonstração do Valor Adicionado, a riqueza é separada pelos componentes geradores do valor adicionado e sua distribuição entre empregados, financiadores, acionistas e governo, e a parcela retida para reinvestimentos.

Esta demonstração é importante para auxiliar o cálculo do Produto Interno Bruto (PIB) e outros indicadores sociais importantes e para demonstrar o valor que a entidade está produzindo para a sociedade.

#### 2.2.1 O conceito de Valor Adicionado

O valor adicionado, ou valor agregado, representa a diferença entre as receitas e os custos dos bens e serviços adquiridos de terceiros. Como descrito por Bazzi (2016), o valor adicionado é definido como a representação direta da riqueza que foi, antes de tudo, criada pela empresa e que depois foi distribuída.

Nos dizeres de Reis (2009, p. 181), o valor adicionado é, na verdade,

O somatório dos custos gerados dentro da própria empresa e que cobrem a remuneração dos fatores de produção por ela utilizados, é chamado "valor adicionado" ou valor agregado, no sentido de ser o custo acrescido, por essa empresa, aos custos que já vieram transferidos de outras empresas, a fim de ser determinado o valor de venda desse produto.

Marion (2015, p. 250) explica o valor adicionado, ao exemplificar

Se subtrairmos das vendas todas as compras de bens e serviços, teremos o montante de recursos que a empresa gera para renumerar salários, juros, impostos e reinvestir em seu negócio. Esse recurso financeiro gerado levanos a contemplar o montante de valor que a empresa está agregando (adicionando) como consequência de sua atividade.

Tinoco (2010) explica que a empresa gera valor quando utiliza seus equipamentos, seus capitais, o trabalho de seus colaboradores para realizar outros bens e serviços, que por seu lado serão vendidos, no mercado de bens e serviços.

Na Contabilidade, o valor adicionado reflete a diferença entre as vendas totais e os insumos fornecidos por terceiros. Utilizado como medida do quanto a empresa gera de riqueza para a economia país.

Complementando essa definição, a Microeconomia afirma o valor adicionado de uma empresa é o quanto de riqueza ele pode agregar aos insumos de sua produção que foram pagos a terceiros, incluindo a depreciação.

Já a Macroeconomia afirma que valor adicionado está totalmente ligado ao cálculo do Produto Nacional, que é o valor de todos os bens e serviços finais produzidos em determinado período de tempo. Pois se somarmos o valor adicionado dos agentes econômicos, obteríamos o valor da riqueza gerada pelo país.

Vasconcellos (2015, p. 215) diz que o conceito de valor adicionado

É uma forma alternativa e a mais operacional para medir o produto e a renda nacional do que diretamente pela soma de produtos finais, já que a conceituação de bem final não é muito simples, pois depende do uso que se fará posteriormente, sendo difícil aferi-lo a partir do fabricante.

Ainda na mesma página, Vasconcellos dá o exemplo da gasolina

Vendida nos postos pode ser utilizada tanto como bem final para o consumidor, como bem intermediário para uma empresa. Ademais, parte das matérias-primas e componentes pode não ser utilizada no período, ficando como estoque. [...]. Esses estoques serão considerados então como produto final, pois não foram utilizados como produtos intermediários dentro do período.

Porém, sob o ponto de vista contábil, riqueza só é agregada, ou seja, o valor só é adicionado aos produtos no momento que sai do estoque e é transferido para terceiros e não é considerada riqueza agregada na produção ainda não transferida para terceiros, como afirma Economia.

Parar explicar essa diferença, Santos (2007, p. 34) exemplifica

Imagine-se uma empresa que, em determinado período, não consiga realizar uma venda sequer. Dentro do conceito contábil, nesse período, o valor adicionado por essa empresa, isto é a riqueza gerada e distribuída por ela, seria igual a zero. Nesse aspecto, o conceito econômico é mais consistente que o contábil e apresentaria como valor adicionado, dentro dos critérios do conceito de produção, a diferença entre o valor de mercado e os insumos pagos a terceiros no processo produtivo.

Outra diferença do valor adicionado mensurado e demonstrado na Demonstração do Valor Adicionado apurado pela contabilidade para a definição da Economia é nomenclatura, que é ajustada para fins específicos de cada ciência.

Levando em consideração os conceitos apresentados, pode-se perceber que o conceito contábil sobre o valor adicionado complementa o conceito econômico, já que, ambos concordam que valor adicionado é o valor atribuído a um bem durante o processo produtivo.

Como descrito por Assaf (2015, p. 107) a Demonstração do Valor Adicionado pode ser considerado

Um excelente instrumento macroeconômico servindo para mensurar a riqueza gerada pelas atividades das empresas. Nesse sentido, o aspecto multidisciplinar entre contabilidade e economia é totalmente completado, surgindo assim, possibilidade de avanços em pesquisas conjuntas envolvendo as duas áreas de conhecimento.

Em face dessa realidade, as empresas, tanto as que estão como vendedoras, quanto as que estão como compradoras, em suas atividades, agregam valor aos bens e serviços adquiridos, colocando-os novamente no mercado.

#### 2.2.2 O cálculo do valor adicionado

Para Marion (2006) o valor adicionado é calculado subtraindo-se da Receita Operacional os custos dos recursos adquiridos de terceiros (compra de matéria-prima, mercadorias, embalagens, energia elétrica, terceirização da produção) utilizados no processo operacional.

Na visão de Bazzi (2016) a fórmula é bem simples:

$$VA = VB - CI$$

Onde, VA é o valor adicionado, VB á o valor das vendas brutas e CI são os custos intermediários.

Para Reis (2009) o cálculo do valor adicionado também pode ser feito pela soma da remuneração de fatores:

Salários + juros + aluguéis + lucro + ... = valor adicionado

Osni (2015, p. 130) explica o cálculo do valor adicionado utilizando o seguinte exemplo

Consideremos que uma determinada unidade de mercadoria adquirida do fornecedor por R\$ 20, tenha sido vendida pela empresa comercial por R\$ 30. Nesse caso, o valor adicionado pela empresa comercial corresponde a R\$ 10 (R\$ 30 – R\$ 20).

Tinoco (2010) explica que a empresa se coloca entre dois mercados e agrega valor pela operação de transformação, assim:

Vendas – Compras = Valor Adicionado Bruto (VAB)

A fórmula geral utilizada na Demonstração do Valor Adicionado para encontrar o valor adicionado é:

- (-) Receita Operacional
- (-) Custos
- (-) Depreciação, Amortização e Exaustão
- (+) Valor Adicionado recebido em transferência
- (=) Valor Adicionado Total

Por fim, o Valor Adicionado Total é distribuído para os principais beneficiários.

#### 2.2.3 Estrutura da DVA

O modelo demonstrado no Quadro 1 foi elaborado de acordo com os requisitos da resolução n. º 1.138/2008 a NBC TG 09 — Demonstração do Valor Adicionado, que atende todos os tipos de empresas.

#### Quadro 1 - Modelo de Demonstração do Valor Adicionado

#### MODELO DE APURAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO

#### 1. RECEITAS (receita liquida + impostos)

- 1.1 Vendas de mercadorias, produtos e serviços
- 1.2 Provisão para créditos de liquidação duvidosa (inclusive reversão)
- 1.3 Resultados não operacionais (ganhos ou perdas na venda, baixa ou doação de valores do permanente)

#### 2. INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS (inclui ICMS e IPI)

- 2.1 Custo (externo) das mercadorias e serviços vendidos
- 2.2 Energia, serviços e outras despesas de terceiros
- 2.3 Perda/recuperação de valores ativos

#### 3. VALOR ADICIONADO BRUTO (1 - 2)

#### 4. RETENÇÕES

4.1 Depreciação, amortização e exaustão (do período)

#### 5. VALOR ADICIONADO LÍQUIDO PRODUZIDO PELA ENTIDADE (3 - 4)

#### 6. VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSFERÊNCIA

- 6.1 Receitas financeiras
- 6.2 Dividendos recebidos
- 6.3 Resultado de equivalência patrimonial
- 6.4 Aluguéis e royalties recebidos

#### 7. VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR (5 + 6)

#### 8. DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO

#### 8.1 Para empregados

- · Despesas com pessoal
- · Comissões pagas a vendedores
- · Participação dos empregados no lucro
- · Honorários dos diretores

#### 8.2 Para terceiros

- Juros
- · Correção monetária e cambial
- · Aluguéis e arrendamentos

#### 8.3 Para os acionistas

- Dividendos
- · Juros sobre o capital próprio

#### 8.4 Para o governo

- Impostos indiretos
- Imposto de Renda e Contribuição Social
- Contribuições ao INSS
- Taxas e contribuições diversas

#### 8.5 Para reinvestimento

• Parcela de lucros destinada para Reservas

Fonte: Demonstrações Contábeis - Estrutura e Análise. REIS, Arnaldo (2009).

A Demonstração do Valor Adicionado pode ser separada e duas partes: a formação do valor adicionado e a distribuição do mesmo. A primeira parte demonstra a riqueza originária da empresa e recebida de outras entidades, os itens 5 e 6 do Quadro 1.

A riqueza que foi gerada pela própria empresa e deve ser apresentada de forma detalhada por meio das receitas de vendas de mercadorias e serviços, receitas não operacionais e a constituição da provisão ou reversão dos créditos de liquidação duvidosa, diminuídas dos insumos adquiridos de terceiros: custos das matérias-primas, embalagens, outros materiais, mercadorias, energia e outras, utilidades, serviços e outros.

Igualmente, o valor recebido em transferência deve apresentar de forma detalhada as receitas e resultados gerados por outras entidades e transferidas na forma de receitas financeiras, resultado de equivalência patrimonial, dividendos, royalties, aluguéis, etc.

A segunda parte da DVA deve conter a distribuição do valor adicionado de forma detalhada. Os principais componentes dessa distribuição estão apresentados a seguir:

- a) empregados;
- b) terceiros;
- c) acionistas;
- d) governo; e
- e) parcela lucro utilizado para reinvestimento.

#### 2.3 Análise da DVA

Lins e Filho (2012) afirmam que cada usuário das demonstrações contábeis, possuem interesses diferentes em suas análises e que todos possuem interesse na continuidade da empresa. Por isso, análise mais adequada deve ser focada nos interesses desses *stakeholders*.

Como todas as demonstrações contábeis, a Demonstração do Valor Adicionado também pode ser analisada. É possível fazer uma análise em relação em relação a própria demonstração, utilizando-se da análise vertical e horizontal, e de indicadores, deve ser analisada também com outras demonstrações contábeis e comparadas com outras empresas de mesmo setor ou da mesma região.

#### 2.3.1 Análise Vertical e Análise Horizontal

Para se fazer uma análise de qualquer das demonstrações financeiras deve começar com um foco na evolução da demonstração através do tempo e nas variações mais importantes das contas, através da análise vertical e horizontal.

Padoveze e Benedicto (2013) afirmam que a transformação dos valores das demonstrações em números relativos ou percentuais é de grande valia para a análise.

#### 2.3.2 Análise Vertical

A análise vertical é considerada como uma análise de estrutura das demonstrações, pois permite a identificação do peso que uma conta representa dentro do conjunto de contas na estrutura da demonstração.

Para a maioria das empresas, a análise vertical da Demonstração do Resultado do Exercício e da Demonstração do Valor Adicionado é muito mais significante do que a do Balanço Patrimonial. Para a Demonstração Resultado do Exercício, o fato de atribuir 100% à receita operacional permite uma visão da estrutura de custos e despesas em termos de suas vendas e para a Demonstração do Valor Adicionado, atribuir 100% ao valor adicionado permite uma visão de como foi como a empresa criou e distribuiu valor.

Para realizar o cálculo, utiliza-se a seguinte fórmula:

$$AV = \frac{Conta \ ou \ Subconta}{Grupo \ de \ contas} \ x \ 100\%$$

Utilizando como exemplo o item Valor Adicionado Recebido em Transferência, temos:

$$AV = \frac{Valor\ Adicionado\ Recebido\ em\ Transferência}{Valor\ Adicionado\ Total\ a\ Distribuir} x\ 100\% =$$

$$AV = \frac{1.650}{35.000} \times 100\% =$$

$$AV = 0.04714 \times 100\% = 4.71 \%$$

Como resultado, podemos concluir que 4,71 % do Valor Adicionado por essa empresa foi transferido de terceiros. Deve-se ressaltar que, para uma análise mais completa, as outras demonstrações também devem ser analisadas.

#### 2.3.3 Análise Horizontal

A análise horizontal permite analisar a evolução, crescimento ou diminuição de uma conta ou de um grupo de contas com relação aos períodos anteriores. Para essa análise são comparadas as demonstrações contábeis entre três a quatro períodos, pois permitem avaliar a eficácia das estratégias adotadas pela empresa.

Calculam-se os índices considerando o período mais antigo como base = 100%, com a seguinte fórmula:

$$AH = \left( \left( \frac{Valor\ do\ Período\ Atual}{Valor\ do\ Período\ Anterior} \right) - 1 \right) x\ 100\%$$

Tomando dados de receitas temos:

$$AH - Receitas = \left( \left( \frac{22.500}{20.000} \right) - 1 \right) x 100\% =$$

$$AH - Receitas = ((1,125) - 1) x 100 \% =$$

$$AH - Receitas = 0.125 \times 100 \% = 12.5\%$$

A interpretação é simples: a conta de receitas cresceu 12,5% em relação ao período anterior. A causa desse aumento pode ser explicada pela análise de outras contas.

#### 2.3.4 Análise por Indicadores

O método de análise mais utilizado é a análise feita através de indicadores que, permite um aprofundamento das informações contidas nas demonstrações contábeis. Basicamente, são números e percentuais resultantes de diversas interrelações possíveis entre os elementos da demonstração.

O cálculo dos índices geralmente é feito por meio da divisão do saldo de um item contábil pelo saldo de outro e sua interpretação deve ser acompanhado do conhecimento do conteúdo desses itens, da análise vertical e horizontal dos itens e permite que seja comparado com outras empresas de mesmo ramo de atividade ou região. Para Padoveze e Benedicto (2013) o objetivo desse tipo de cálculo é buscar elementos que deem maior clareza à análise ou mesmo indiquem constatações do desempenho econômico-financeiro da entidade.

Não há regras ou normas que estabeleçam um número ou tipo de indicadores que devam ser utilizados, por isso, são criados especificamente para cada tipo empresa e de acordo com a necessidade dos usuários da contabilidade.

#### 2.3.4.1 Indicadores de análise da Demonstração do Valor Adicionado

Vários autores já divulgaram alguns indicadores de análise da DVA, porém com enfoques diferentes levando em consideração a necessidade de informações por parte dos usuários da informação contábil.

Marion (2006), por exemplo, separa os indicadores em índices em duas classes: Índices em que valor adicionado (ou agregado) aparece no numerador e índices em que valor adicionado (ou agregado) aparece no denominador.

Quanto aos índices em que valor adicionado (ou agregado) aparece no numerador é possível tirar as seguintes informações:

#### 1. Potencial do Ativo em Gerar Riqueza

Esse índice mede o quanto cada real investido no Ativo gera de riqueza (valor adicionado), a ser transferido para vários setores que se relacionam com a empresa.

#### 2. Retenção de Riqueza

Esse percentual mostra quanto fica dentro da empresa, acrescentando valor ou benefício para funcionários, acionistas, governo, financiadores e lucro retido.

#### 3. Valor Adicionado per capita

# Valor Adicionado Nº de funcionários (média)

É uma forma de avaliar quanto cada empregado contribui para a formação da riqueza da empresa.

Já os índices em que valor adicionado (ou agregado) aparece no denominador informam como a riqueza gerada é distribuída na instituição:

1. Distribuição da Riqueza Para os Funcionários

Empregados Valor Adicionado

Esse índice mede o quanto da riqueza gerada foi distribuído para os funcionários.

2. Distribuição da Riqueza Para os Financiadores

Juros Valor Adicionado

Através desse percentual conseguimos avaliar o quanto de riqueza que a empresa gerou se destinou aos financiadores.

4. Distribuição da Riqueza Para os Acionistas

Dividendos Valor Adicionado

Esse índice nos indica o quanto da riqueza gerada pela empresa foi destinado aos acionistas.

5. Distribuição da Riqueza Para o Governo

 $\frac{Impostos}{Valor\ Adicionado}$ 

É uma forma de avaliar o quanto a empresa distribuiu de sua riqueza gerada para o governo.

6.Distribuição da Riqueza em Forma de Reinvestimento

Lucro Reinvestido Valor Adicionado Nesse índice, podemos visualizar o percentual da riqueza gerada que a empresa reinvestiu em suas operações.

Para Santos (2007) a utilização dos quocientes tem como principal mérito a possibilidade de comparar informações da entidade ou grupo de entidade com padrões estabelecidos. No mesmo capítulo, Santos sugere que a DVA deva ser avaliada pelos seguintes quocientes:

- Quociente entre mão-de-obra e valor adicionado ou vice-versa;
- Quociente entre valor adicionado e faturamento;
- Quociente entre valor adicionado e ativo total;
- Quociente entre a renumeração do capital e o financiamento do ativo total:
- Quociente entre gastos com pesquisa e desenvolvimento e valor adicionado;
- Quociente entre valor adicionado do ano e do ano anterior;
- Quociente entre gastos com pessoal e valor adicionado;
- · Quociente entre gastos com impostos e valor adicionado;
- Quociente entre gastos com juros e aluguéis e valor adicionado; e
- Quociente de lucros retidos e dividendos e valor adicionado.

Tinoco (2010) mostra em sua análise das DVA de algumas empresas brasileiras utiliza os mesmos indicadores de distribuição do valor adicionado de usados por Marion (2006) e Santos (2007) e separa o valor adicionado por empregados, por região, por filial e por segmento nas seguintes relações:

- Valor distribuído para pessoal/valor adicionado;
- Valor distribuído para governo/valor adicionado;
- Valor distribuído para remuneração de capital de terceiros/valor adicionado;
- Valor distribuído para remuneração de capital próprio/valor adicionado;
- Valor adicionado/Nº de funcionários;
- Valor adicionado da filia/valor adicionado total:
- Valor adicionado por segmento;
- Valor adicionado/PIB do setor
- Valor adicionado em relação aos orçamentos do Estado; e
- Valor adicionado em relação ao balanço de pagamentos do país.

Vieira (2004) em seus estudos propõe um modelo, no Quadro 2, para análise da DVA das empresas conforme a necessidade dos gestores para obtenção das principais informações requeridas como criação e destinação da riqueza, envolvimento social, produtividade e participação na economia, além da análise horizontal e vertical. Enquadram-se nesse modelo os seguintes indicadores:

Quadro 2 - Modelo de Análise da DVA para gestão de empresas

Modelo de Análise da DVA para gestão de empresas						
Índice	Fórmula	Explicação				
Taxa de Retenção de Receitas Totais	Valor Adicionado/Receita Total	Mostra quanto da receita total refere-se a valor adicionado, ou quanto de valor adicionado as receitas totais estão agregando.				
Taxa de Retenção de Receitas Operacionais	Valor Adicionado/Receitas Op.	Mostra quanto das receitas operacionais refere-se a valor adicionado, ou quanto de valor adicionado as receitas operacionais estão agregando.				
Taxa de Retenção de Resultado não Operacional	Valor Adicionado/Resultado não Operacional	Mostra quanto do resultado não operacional refere-se a valor adicionado, ou quanto de valor adicionado o resultado não operacional está agregando.				
Taxa de Geração de Riqueza	Valor Adicionado/Ativo Total	Mede quanto cada real investido no ativo gera de valor adicionado. Mede o potencial do ativo em gerar riqueza.				
Produtividade do Ativo Operacional	Valor Adicionado Operacional/Ativo Operacional	Mede quanto cada real investido no ativo operacional gera de valor adicionado.				
Taxa de Contribuição do Patrimônio Líquido	Valor Adicionado/PL	Mede quanto representa de valor adicionado para cada real do Patrimônio Líquido ou quanto cada real de Patrimônio Líquido gerou de Valor Adicionado.				
Contribuição do Lucro Operacional	Lucro Operacional/Valor Adicionado	Mede a contribuição do lucro operacional para o valor adicionado.				
Taxa de Retenção de Riqueza	Lucro Líquido/Valor Adicionado	Mede a contribuição do lucro líquido para o valor adicionado.				
Taxa de Variação do Valor Adicionado	Valor Adicionado no ano/ Receitas Totais no ano	Mede a variação do valor adicionado em relação às vendas de um ano para o outro.				
Adicionado per Capita	Valor Adicionado/ Nº de empregados	Mede quanto cada empregado contribui para a formação da riqueza.				
Retenção de lucros	Lucros Retidos /Valor Adicionado	Mede quanto do valor adicionado ficou retido na empresa para reinvestimentos.				
Participação na economia Nacional	Valor Adicionado/ PIB Nacional	Mede a contribuição da empresa no PIB nacional.				
Participação na economia Regional	Valor Adicionado/ PIB Regional	Mede a contribuição da empresa no PIB da região onde ela atua.				
Participação na economia Setorial	Valor Adicionado/ PIB Setorial	Mede a contribuição da empresa no PIB do setor onde atua.				
Participação dos empregados	Pessoal e encargos/ Valor Adicionado	Mede quanto do valor adicionado foi destinado para pagamento de salários e encargos.				
Participação do governo	Tributos/Valor Adicionado	Mede quanto do valor adicionado foi destinado ao governo, para pagamento de impostos, taxas e contribuições.				
Participação dos acionistas	Juros e Aluguéis/Valor Adicionado	Mede quanto do valor adicionado foi destinado para pagamento de juros e aluguéis.				
Participação dos lucros	Valor dest. aos acionistas/ Valor Adicionado	Mede a quantia do Valor Adicionado que foi destinado aos acionistas, a qualquer título.				

Fonte: Modelo de Análise da Demonstração do Valor Adicionado para a gestão das empresas. VIEIRA, Sérgio de Jesus (2004).

Dalmácio (2004) sugere alguns índices para a análise da DVA que demonstram informações evidentes para uma interpretação mais específica. Para esses indicadores, os dados são retirados da própria DVA e do Balanço Patrimonial. Os indicadores sugeridos são:

- Participação dos empregados no Valor Adicionado = Valor Adicionado
   Distribuído aos empregados/Valor Adicionado Total
- Participação do governo no Valor Adicionado = Valor Adicionado Distribuído aos governos/Valor Adicionado Total
- Participação de terceiros no Valor Adicionado = Valor Adicionado Distribuído a Terceiros/Valor Adicionado Total
- Participação dos acionistas no Valor Adicionado = Valor Adicionado
   Distribuído aos acionistas/Valor Adicionado Total
- 5. Grau de Capacidade de produzir riqueza = Valor Adicionado produzido pela entidade/Valor Adicionado Total
- Grau de Retenção do Valor Adicionado = Lucros Retidos/Valor Adicionado
   Total
- Grau de Riqueza Recebida em Transferência = Valor Adicionado recebido em transferência/Valor Adicionado Total
- Grau de Participação dos empregados na riqueza gerada = Valor Adicionado
   líquido produzido pela entidade/Quantidade de funcionários
- Grau de contribuição na formação de riqueza de outras entidades = (Insumos Adquiridos de Terceiros + Retenções) /Receitas
- Grau de contribuição dos ativos na geração de riqueza = Valor Adicionado
   Total/Ativo Total
- 11. Grau de contribuição do patrimônio líquido na geração de riqueza = Valor Adicionado Total/Patrimônio Líquido.

#### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para atingir os objetivos deste trabalho foi necessário realizar a pesquisa bibliográfica, com o objetivo de reunir informações e dados que para dar base à investigação e ao tema; documental, a partir de livros e outros estudos referente ao tema; e exploratória, tendo em vista que o tema é pouco explorado.

#### 3.1 Coleta de Dados

Foram baixadas por meio dos websites dos clubes de futebol, as respectivas Demonstrações Contábeis do período de 2013 a 2016 para análise. Depois de baixadas as informações contábeis, elas foram analisadas para chegar à conclusão dos objetivos propostos.

#### 3.2 Tratamento dos Dados

Para o desenvolvimento da pesquisa, faz-se necessário propor um padrão de análise que atenda as necessidades nos novos consumidores e *stakeholders* dessa atividade econômica. Dentre elas, deve-se retomar a pergunta-problema: para melhor contribuição da Demonstração do Valor Adicionado como instrumento de análise dos clubes de futebol, como geram valor, a quem e como distribuem a riqueza gerada?

Pois os clubes de futebol possuem uma atividade diferenciada das outras empresas convencionais, faz-se necessária um padrão de análise que atenda as necessidades nos novos consumidores. Segundo Padoveze e Benedicto (2013) é bastante comum a necessidade de se criar alguns indicadores específicos para cada empresa. Por isso, propõem-se um conjunto de indicadores para análise da Demonstração do Valor Adicionado dos clubes de futebol, respeitando o fundamento da consistência conceitual da inter-relação.

#### 3.3 Limitações da Pesquisa

O presente estudo sofreu limitações no que se refere à coleta de dados, à pesquisa bibliográfica e às análises dos dados. A elaboração e publicação da Demonstração do Valor Adicionado não são obrigatórias para clubes de futebol, assim poucos clubes de futebol publicam a mesma. Assim como as outras Demonstrações Contábeis e as Notas Explicativas que, apesar de serem obrigatórias, ainda não obedecem a um padrão que dificulta a análise comparativa em relação às Demonstrações de outros clubes.

Quanto à pesquisa bibliográfica, há pouco material de contabilidade aplicado ao setor desportivo, principalmente no que tange a Demonstração do Valor Adicionado e sua análise.

Assim, os dados para desenvolvimento da pesquisa, ficaram limitados aos extraídos de estudos referentes a outras empresas de diferentes atividades econômicas.

#### **4 ESTUDO DE CASO**

Como já citado anteriormente, para realização da análise da Demonstração do Valor Adicionado, foram selecionados os 20 clubes que estão na série A do Campeonato Brasileiro de 2017. Porém somente os clubes: Atlético Paranaense, Santos Futebol Clube e São Paulo Futebol Clube publicaram a DVA no período de 2013 a 2016, conforme Quadro 3.

Quadro 3 - Publicação da DVA pelos clubes de Futebol

Nome dos Clubes - Série A		Apreser	nta DVA	
Campeonato Brasileiro 2017	2013	2014	2015	2016
ATLÉTICO Clube GOIANIENSE	0	0	0	0
Clube <b>ATLÉTICO MINEIRO</b>	$\Diamond$	$\Diamond$	$\Diamond$	$\Diamond$
Clube <b>ATLÉTICO PARANAENSE</b>	~	•	•	•
AVAÍ Futebol Clube	$\Diamond$	$\Diamond$	$\Diamond$	$\Diamond$
Esporte Clube <b>BAHIA</b>	$\Diamond$	$\Diamond$	$\Diamond$	$\Diamond$
BOTAFOGO de Futebol e Regatas	$\Diamond$	•	~	<b>~</b>
Associação <b>CHAPECOENSE</b> de Futebol	$\Diamond$	$\Diamond$	~	<b>~</b>
Sport Club <b>CORINTHIANS</b> Paulista	$\Diamond$	$\Diamond$	~	<b>~</b>
CORITIBA Foot Ball Club	$\Diamond$	$\Diamond$	$\Diamond$	$\Diamond$
CRUZEIRO Esporte Clube	$\Diamond$	$\Diamond$	$\Diamond$	$\Diamond$
Clube de Regatas do <b>FLAMENGO</b>	$\Diamond$	$\Diamond$	$\Diamond$	$\Diamond$
FLUMINENSE Football Club	$\Diamond$	$\Diamond$	$\Diamond$	$\Diamond$
GRÊMIO Foot-Ball Porto Alegrense	$\Diamond$	$\Diamond$	$\Diamond$	$\Diamond$
Sociedade Esportiva PALMEIRAS	$\Diamond$	$\Diamond$	$\Diamond$	$\Diamond$
Associação Atlética <b>PONTE PRETA</b>	$\Diamond$	$\Diamond$	$\Diamond$	$\Diamond$
SANTOS Futebol Clube	~	~	~	•
SPORT Club do Recife	$\Diamond$	$\Diamond$	$\Diamond$	$\Diamond$
SÃO PAULO Futebol Clube	~	~	~	<b>~</b>
Club de Regatas <b>VASCO da GAMA</b>	$\Diamond$	$\Diamond$	$\Diamond$	$\Diamond$
Esporte Clube <b>VITÓRIA</b>	$\Diamond$	$\Diamond$	$\Diamond$	$\Diamond$

Fonte: Elaborado pelos autores.

Utiliza-se ✓ para os clubes que divulgaram e demonstração e ⊘ para os que não divulgaram.

#### 4.1 DVA dos clubes de futebol

A seguir são apresentadas as Demonstrações do Valor Adicionado dos clubes analisados.

Tabela 1 - Demonstração do Valor Adicionado - Clube Atlético Paranaense

Demonstração do Valor Adiciona	do - Clube	ATLÉTICO	PARANA	ENSE
(Expresso em	unidade de	reais)		
	<u>2016</u>	<u>2015</u>	<u>2014</u>	<u>2013</u>
RECEITAS	151.493.228	134.392.885	124.985.290	75.642.514
Esportivas	68.582.478	40.992.251	44.649.014	44.158.890
De Promoções e Publicidade	2.081.956	2.710.681	2.865.159	991.326
De Associados	24.681.661	25.009.915	24.969.487	10.372.661
Patrocínios	6.436.622	3.407.984	9.128.521	4.919.118
Outras Receitas	9.949.414	11.712.306	7.972.714	8.493.837
Doações, Subvenções e Convênios	984.436	1.126.402	513.917	478.170
Receitas Estádio	7.900.731	3.048.275	3.899.246	2.960.522
Receitas Operacionais Loja	251.568	-	4.451.440	-
Receitas Administrativas da Arena	4.136.636	2.451.499	98.360	60.687
Receitas Centro de Treinamento e Formação	925.125	660.286	2.182.322	358.191
Receitas Judiciais	4.843.791	6.218.707	2.601.023	6.190.791
Resultado de Transferência de Atletas	20.718.810	37.054.579	21.654.087	(3.341.679)
INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS	(24.010.949)	(25.976.394)	(18.058.626)	(25.274.731)
Materiais Consumidos	(2.766.254)	(2.272.721)	(2.256.610)	(2.163.321)
Energia, Água e Gás	(2.785.252)	(2.199.454)	(612.759)	(544.727)
Serviços Especializados	(18.459.443)	(21.504.219)	(15.189.257)	(22.566.683)
RETENÇÕES	(1.616.598)	(2.012.425)	(1.951.506)	(1.628.922)
Depreciação	(1.616.598)	(2.012.425)	(1.951.506)	(1.628.922)
VALOR ADICIONADO PROD. PELA ASSOCIAÇÃO	125.865.681	106.404.066	104.975.158	48.783.861
VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSF.	17.308.031	22.686.177	17.333.144	18.003.041
Receitas Financeiras	16.910.011	21.821.014	15.908.447	16.482.422
Concessão Uso da Logomarca	398.020	865.163	1.424.697	1.520.619
TOTAL DO VALOR ADICIONADO A DISTRIBUIR	143.173.712	129.090.243	122.308.307	66.741.902
DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO	143.173.712	129.090.243	122.308.307	66.741.902
EMPREGADO E COLABORADORES	73.796.950	59.054.548	50.731.785	52.467.010
TRIBUTOS	8.397.543	6.777.802	5.433.031	5.755.824
FINANCIADORES E MANUTENÇÃO	24.408.369	17.428.861	22.899.570	15.016.143
ASSOCIATIVAS	36.570.850	45.829.032	43.243.921	(6.497.075)
TOTAL DO VALOR ADICIONADO DISTRIB.	143.173.712	129.090.243	122.308.307	66.741.902

Tabela 2 - Demonstração do Valor Adicionado - Santos Futebol Clube

Demonstração do Valor Adicionad	o - SANTC	S Futebo	ol Clube	
(Valores expressos em m	ilhares de re	eais)		
	2016	2015	2014	2013
Receita com jogos	15.476	17.642	10.938	10.240
Receitas com repasses federativos	72.823	10.833	45.770	62.443
Receitas com transmissões televisivas e publicidade	171.614	108.379	91.013	98.375
Outras receitas	35.925	33.052	22.218	19.217
	298.838	169.906	169.939	190.275
Insumos Adquiridos de terceiros				
Despesas com negociação de atletas	(10.375)	(6.772)	(29.359)	(17.283)
Custos de jogos e bonificações	(18.041)	14.327	(9.741)	(11.093)
Serviços de terceiros	(15.737)	(8.284)	(6.515)	(6.298)
Despesas gerais e administrativas	(19.114)	(12.764)	(14.314)	(9.679)
Perdas estim.por redução ao valor recup. de atletas	-	(9.958)	-	-
Outros custos	(24.072)	(66.915)	(19.374)	(19.974)
	(87.339)	(85.720)	(79.303)	(64.327)
Valor adicionado bruto	208.499	84.186	90.636	125.948
Depreciação e amortização	(34.977)	(45.198)	(50.286)	(72.804)
Valor adicionado líquido produzido pelo clube	173.522	38.988	40.350	53.144
Valor adicionado recebido em transferência				
Receitas financeiras	48.481	38.418	12.140	8.556
Outras	4.447	(476)	1.078	(1.244)
	52.928	37.942	13.202	7.312
Valor adicionado total a distribuir	226.450	76.930	53.552	60.456
Distribuição do valor adicionado				
Pessoal e encargos	93.652	67.941	65.222	67.798
Governo	29.268	17.031	11.270	9.660
Impostos, taxas e contribuições	8.458	8.955	4.399	4.069
Atualização monetária de tributos	20.810	8.076	6.871	5.591
Terceiros	49.345	70.148	36.015	23.619
Juros sobre empréstimos e financiamentos	16.300	21.340	16.822	12.652
Outras despesas financeiras	33.045	48.808	19.193	10.967
Superávit/Déficit do Exercício	54.185	(78.190)	(58.955)	(40.621)
Valor adicionado distribuído	226.450	76.930	53.552	60.456

Tabela 3 - Demonstração do Valor Adicionado - São Paulo Futebol Clube

Demonstração do Valor Adicionado - SÃO PAULO Futebol Clube (Valores expressos em milhares de reais)										
2016 2015 2014 2013										
RECEITA BRUTA E OUTRAS RECEITAS	390.229	329.189	251.201	358.638						
Receitas do Futebol profissional e de base	323.549	258.579	178.698	290.262						
Receitas Sociais e de esportes amadores	34.103	32.357	29.147	26.518						
Receitas do Estádio	18.989	19.512	22.113	26.070						
Perdas estimadas/provisões para contingências	(9.372)	(5.670)	(5.696)	(11.660)						
Investimento em atletas em formação	22.972	24.398	26.636	27.266						

Tabela 3 (Continuação) - Demonstração do Valor Adicionado - São Paulo Futebol Clube

INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS	(133.424)	(152.028)	(122.787)	(141.859)
Materiais, serviços, utilidades e outros	(133.424)	(152.028)	(122.787)	(141.859)
VALOR ADICIONADO BRUTO	256.805	177.161	128.414	216.779
RETENÇÕES	(83.144)	(87.778)	(78.800)	(78.253)
Depreciações e amortizações	(15.571)	(15.191)	(14.837)	(12.576)
Amortização/baixa de contratos de atletas profis.	(52.344)	(40.573)	(45.709)	(38.073)
Amortização do custo de atletas formados	(4.032)	(2.696)	(3.070)	(3.707)
Baixa do custo de atletas em formação	(11.197)	(29.318)	(15.184)	(23.897)
VALOR ADICIONADO LÍQUIDO PROD. PELO CLUBE	173.661	89.383	49.614	138.526
VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSF.	19.370	24.498	25.300	21.862
Receitas financeiras	2.638	4.061	1.877	1.880
Aluguéis	3.068	3.710	6.531	4.481
Licenciamento da marca	13.664	16.727	16.892	15.501
VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR	193.031	113.881	74.914	160.388
DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO				
Salários	115.955	106.397	104.687	89.466
Prêmios	5.370	4.026	7.401	4.033
Benefícios	9.633	9.678	9.021	9.072
Empregados	130.958	120.101	121.109	102.571
Governo	21.885	18.061	17.725	17.058
Juros/Atualizações de Parcelamentos	39.366	48.234	36.206	17.235
Superávit (Déficit) do Exercício	822	(72.515)	(100.126)	23.524
Total	193.031	113.881	74.914	160.388
Juros/Atualizações de Parcelamentos	39.366	48.234	36.206	17.235
Superávit (Déficit) do Exercício	822	(72.515)	(100.126)	23.524
Total	193.031	113.881	74.914	160.388

Utilizando-se de uma análise preliminar das Demonstrações do valor Adicionado dos clubes de futebol, percebe-se que foram elaboradas de acordo a resolução n. º 1.138/2008 a NBC TG 09 — Demonstração do Valor Adicionado, com algumas diferenças somente na nomenclatura dos itens.

#### 4.2 Aplicação da Análise

Para realização da análise das Demonstrações do Valor Adicionado dos clubes selecionados realiza-se a análise vertical, a análise horizontal e análise pelos indicadores propostos com o auxílio das outras Demonstrações Contábeis.

#### 4.2.1 Cálculo da Análise Vertical e Análise Horizontal

A seguir, são demostradas as tabelas com o cálculo das análises vertical e horizontal do clube Atlético Paranaense e depois a explicação dos resultados.

Tabela 4 - Análise Vertical da DVA- Clube Atlético Paranaense

Análise Ver	tical da D	emonstraçã	o do Valo	or Adicionad	o - Clube	ATLÉTICO	PARAN	AENSE
		(Exp	oresso en	n unidade de	e reais)			
	AV	<u>2016</u>	AV	<u>2015</u>	AV	<u>2014</u>	AV	<u>2013</u>
RECEITAS	100,00%	151.493.228	100,00%	134.392.885	100,00%	124.985.290	100,00%	75.642.514
Esportivas	45,27%	68.582.478	30,50%	40.992.251	35,72%	44.649.014	58,38%	44.158.890
De Promoções e Publicidade	1,37%	2.081.956	2,02%	2.710.681	2,29%	2.865.159	1,31%	991.326
De Associados	16,29%	24.681.661	18,61%	25.009.915	19,98%	24.969.487	13,71%	10.372.661
Patrocínios	4,25%	6.436.622	2,54%	3.407.984	7,30%	9.128.521	6,50%	4.919.118
Outras Receitas	6,57%	9.949.414	8,71%	11.712.306	6,38%	7.972.714	11,23%	8.493.837
Doações, Subvenções e Convênios	0,65%	984.436	0,84%	1.126.402	0,41%	513.917	0,63%	478.170
Receitas Estádio	5,22%	7.900.731	2,27%	3.048.275	3,12%	3.899.246	3,91%	2.960.522
Receitas Operacionais Loja	0,17%	251.568	0,00%	-	3,56%	4.451.440	0,00%	-
Receitas Administrativas da Arena	2,73%	4.136.636	1,82%	2.451.499	0,08%	98.360	0,08%	60.687
Receitas Centro de Treinamento e Formação	0,61%	925.125	0,49%	660.286	1,75%	2.182.322	0,47%	358.191
Receitas Judiciais	3,20%	4.843.791	4,63%	6.218.707	2,08%	2.601.023	8,18%	6.190.791
Resultado de Transferência de Atletas	13,68%	20.718.810	27,57%	37.054.579	17,33%	21.654.087	-4,42%	(3.341.679)
INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS	100,00%	(48.021.898)	100,00%	(51.952.788)	100,00%	(36.117.252)	100,00%	(27.438.052)
Materiais Consumidos	11,52%	(2.766.254)	8,75%	(2.272.721)	12,50%	(2.256.610)	8,56%	(2.163.321)
Energia, Água e Gás	11,60%	(2.785.252)	8,47%	(2.199.454)	3,39%	(612.759)	2,16%	(544.727)
Serviços Especializados	76,88%	(18.459.443)	82,78%	(21.504.219)	84,11%	(15.189.257)	89,29%	(22.566.683)
RETENÇÕES	100,00%	(1.616.598)	100,00%	(2.012.425)	100,00%	(1.951.506)	100,00%	(1.628.922)

Tabela 4 (Continuação) - Análise Vertical da DVA- Clube Atlético Paranaense

Depreciação	100,00%	(1.616.598)	100,00%	(2.012.425)	100,00%	(1.951.506)	100,00%	(1.951.506)
VALOR ADICIONADO PROD. PELA ASSOCIAÇÃO	100,00%	125.865.681	100,00%	106.404.066	100,00%	104.975.158	100,00%	48.783.861
VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSF.	100,00%	17.308.031	100,00%	22.686.177	100,00%	17.333.144	100,00%	18.003.041
Receitas Financeiras	97,70%	16.910.011	96,19%	21.821.014	91,78%	15.908.447	91,55%	16.482.422
Concessão Uso da Logomarca	2,30%	398.020	3,81%	865.163	8,22%	1.424.697	8,45%	1.520.619
TOTAL DO VALOR ADICIONADO A DISTRIBUIR	100,00%	143.173.712	100,00%	129.090.243	100,00%	122.308.307	100,00%	66.741.902
DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO	100,00%	143.173.712	100,00%	129.090.243	100,00%	122.308.307	100,00%	66.741.902
EMPREGADO E COLAB.	51,54%	73.796.950	45,75%	59.054.548	41,48%	50.731.785	78,61%	52.467.010
TRIBUTOS	5,87%	8.397.543	5,25%	6.777.802	4,44%	5.433.031	8,62%	5.755.824
FINANCIADORES E MANUTENÇÃO	17,05%	24.408.369	13,50%	17.428.861	18,72%	22.899.570	22,50%	15.016.143
ASSOCIATIVAS	25,54%	36.570.850	35,50%	45.829.032	35,36%	43.243.921	-9,73%	(6.497.075)
TOTAL DO VALOR ADICIONADO DISTRIB.	100,00%	143.173.712	100,00%	129.090.243	100,00%	122.308.307	100,00%	66.741.902

Tabela 5 - Análise Horizontal da DVA - Clube Atlético Paranaense

Análise hor	izontal da	a Demonstra	ıção do V	alor Adicior	nado - Club	e ATLÉTICO	PARA	NAENSE
		(E:	xpresso e	em unidade	de reais)			
	AH	<u>2016</u>	AH	<u>2015</u>	AH	<u>2014</u>	AH	<u>2013</u>
RECEITAS	100,28%	151.493.228	77,67%	134.392.885	65,23%	124.985.290	100%	75.642.514
Esportivas	55,31%	68.582.478	-7,17%	40.992.251	1,11%	44.649.014	100%	44.158.890
De Promoções e Publicidade	110,02%	2.081.956	173,44%	2.710.681	189,02%	2.865.159	100%	991.326
De Associados	137,95%	24.681.661	141,11%	25.009.915	140,72%	24.969.487	100%	10.372.661
Patrocínios	30,85%	6.436.622	-30,72%	3.407.984	85,57%	9.128.521	100%	4.919.118
Outras Receitas	17,14%	9.949.414	37,89%	11.712.306	-6,14%	7.972.714	100%	8.493.837
Doações, Subvenções e Convênios	105,88%	984.436	135,57%	1.126.402	7,48%	513.917	100%	478.170
Receitas Estádio	166,87%	7.900.731	2,96%	3.048.275	31,71%	3.899.246	100%	2.960.522
Receitas Operacionais Loja	100,00%	251.568	0,00%	-	100,00%	4.451.440	100%	-
Receitas Administrativas da Arena	6716,35 %	4.136.636	3939,58 %	2.451.499	62,08%	98.360	100%	60.687
Receitas Centro de Treinamento e Formação	158,28%	925.125	84,34%	660.286	509,26%	2.182.322	100%	358.191
Receitas Judiciais	-21,76%	4.843.791	0,45%	6.218.707	-57,99%	2.601.023	100%	6.190.791

Tabela 5 (Continuação) - Análise Horizontal da DVA - Clube Atlético Paranaense

Resultado de Transferência de Atletas	720,01%	20.718.810	1208,86 %	37.054.579	748,00%	21.654.087	100%	(3.341.679)
INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS	75,02%	(48.021.898)	89,35%	(51.952.788)	31,63%	(36.117.252)	100%	(27.438.052)
Materiais Consumidos	27,87%	(2.766.254)	5,06%	(2.272.721)	4,31%	(2.256.610)	100%	(2.163.321)
Energia, Água e Gás	411,31%	(2.785.252)	303,77%	(2.199.454)	12,49%	(612.759)	100%	(544.727)
Serviços Especializados	-18,20%	(18.459.443)	-4,71%	(21.504.219)	-32,69%	(15.189.257)	100%	(22.566.683)
RETENÇÕES	-0,76%	(1.616.598)	23,54%	(2.012.425)	19,80%	(1.951.506)	100%	(1.628.922)
Depreciação	-0,76%	(1.616.598)	23,54%	(2.012.425)	19,80%	(1.951.506)	100%	(1.628.922)
VALOR ADICIONADO PROD. PELA ASSOCIAÇÃO	158,01%	125.865.681	118,11%	106.404.066	115,18%	104.975.158	100%	48.783.861
VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSF.	-3,86%	17.308.031	26,01%	22.686.177	-3,72%	17.333.144	100%	18.003.041
Receitas Financeiras	2,59%	16.910.011	32,39%	21.821.014	-3,48%	15.908.447	100%	16.482.422
Concessão Uso da Logomarca	-73,83%	398.020	-43,10%	865.163	-6,31%	1.424.697	100%	1.520.619
TOTAL DO VALOR ADICIONADO A DISTRIBUIR	114,52%	143.173.712	93,42%	129.090.243	83,26%	122.308.307	100%	66.741.902
DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO	114,52%	143.173.712	93,42%	129.090.243	83,26%	122.308.307	100%	66.741.902
EMPREGADO E COLABORADO RES	40,65%	73.796.950	12,56%	59.054.548	-3,31%	50.731.785	100%	52.467.010
TRIBUTOS	45,90%	8.397.543	17,76%	6.777.802	-5,61%	5.433.031	100%	5.755.824
FINANCIADOR ES E MANUTENÇÃO	62,55%	24.408.369	16,07%	17.428.861	52,50%	22.899.570	100%	15.016.143
ASSOCIATIVAS	662,88%	36.570.850	805,38%	45.829.032	765,59%	43.243.921	100%	(6.497.075)
TOTAL DO VALOR ADICIONADO DISTRIB.	114,52%	143.173.712	93,42%	129.090.243	83,26%	122.308.307	100%	66.741.902

Observando-se os quadros referentes à Análise Vertical e à Análise Horizontal da Demonstração do Valor Adicionado do Clube Atlético Paranaense, pode-se notar que as Receitas tiveram um aumento de 100,28% no período de 2013 a 2016 e os elementos de maior representatividade são as Receitas Esportivas que em sua grande parte está atrelada com as receitas provenientes de transmissões de jogos e premiações que foram destinadas ao clube devido seu desempenho em alguns campeonatos, esse grupo de receita representa em média 42,47% de todo o percentual arrecadado com receitas, além do grupo de receitas esportivas tivemos

também as receitas de associados, que são as receitas geradas pelo programa de sócio furação, onde os torcedores se propõem a ajudar o clube com uma quantia mensal, esse grupo de receitas representa em média 13,7% do total das receitas, outro grupo de destaque foi Resultado de Transferência de Atletas, que se refere a quantia arrecadada pelo clube através da venda de jogadores, esse grupo representa em média 13,54% do total das receitas obtidas pelo clube no período analisado.

O item que mais cresceu no grupo de Receitas foram as Receitas Administrativas de arena que teve um aumento de 6.716,35% desde 2013, porém a representatividade é pouca, por exemplo, em 2016 somente 2,73% das Receitas é referente as Receitas Administrativas.

O valor adicionado que foi distribuído teve um aumento de 114,52% desde 2013 onde esse saldo era de R\$ 66.741.902 milhões de reais chegando ao saldo de R\$ 143.173.712 milhões de reais em 2016, esse aumento foi composto pelo crescimento de 158,01% do valor adicionado produzido pelo clube e a redução de 3,86% do Valor Adicionado Recebido em Transferência.

As receitas financeiras representam a maior parte do Valor Adicionado Recebido em Transferência, em média, 95% nos quatro anos, apesar do aumento de somente 2,59% desde 2013.

Quanto a distribuição do valor adicionado, observa-se que quase a metade parte da riqueza gerada foi distribuída para os empregados e colaboradores sendo que em 2016 o montante distribuído para empregados e colaboradores foi de R\$ 73.796.950 milhões de reais, contra uma pequena parcela para o governo na forma de tributos que chegou ao montante de R\$ 8.397.543 milhões de reais.

A seguir, são demostradas as tabelas com o cálculo das análises vertical e horizontal do Santos Futebol Clube e depois a explicação dos resultados.

Tabela 6 - Análise Vertical da DVA - Santos Futebol Clube

Análica	Vartical da	Domonotro	asão do Va	lor Adioion	ada CAN'	TOS Futob	al Cluba	
Analise	verticai da	Openonstra (Valores e	_	em milhares		105 Futeb	oi Ciube	
	AV	2016	AV	2015	AV	2014	AV	2013
Receita com jogos	5,18%	15.476	10,38%	17.642	6,44%	10.938	5,38%	10.240
Receitas com repasses federativos	24,37%	72.823	6,38%	10.833	26,93%	45.770	32,82%	62.443
Receitas com transmissões televisivas e publicidade	57,43%	171.614	63,79%	108.379	53,56%	91.013	51,70%	98.375
Outras receitas	12,02%	35.925	19,45%	33.052	13,07%	22.218	10,10%	19.217
	100,00%	298.838	101,00%	169.906	101,00%	169.939	101,00%	190.275
Insumos Adq. de terceir	os							
Despesas com negociação de atletas	11,88%	(10.375)	7,90%	(6.772)	37,02%	(29.359)	26,87%	(17.283)
Custos de jogos e bonificações	20,66%	(18.041)	-16,71%	14.327	12,28%	(9.741)	17,24%	(11.093)
Serviços de terceiros	18,02%	(15.737)	9,66%	(8.284)	8,22%	(6.515)	9,79%	(6.298)
Despesas gerais e administrativas	21,88%	(19.114)	14,89%	(12.764)	18,05%	(14.314)	15,05%	(9.679)
Perdas estim.por redução ao valor recup. de atletas	0,00%	-	11,62%	(9.958)	0,00%	-	0,00%	-
Outros custos	27,56%	(24.072)	78,06%	(66.915)	24,43%	(19.374)	31,05%	(19.974)
	100,00%	(87.339)	105,42%	(85.720)	100,00%	(79.303)	100,00%	(64.327)
Valor adicionado bruto	100,00%	208.499	100,00%	84.186	100,00%	90.636	100,00%	125.948
Depreciação e amortização	100,00%	(34.977)	100,00%	(45.198)	100,00%	(50.286)	100,00%	(72.804)
Valor adicionado líquido produzido pelo clube	100,00%	173.522	100,00%	38.988	100,00%	40.350	100,00%	53.144
Receitas financeiras	91,60%	48.481	101,25%	38.418	91,96%	12.140	117,01%	8.556
Outras	8,40%	4.447	-1,25%	(476)	8,17%	1.078	-17,01%	(1.244)
Valor adicionado recebido em transferência	100,00%	52.928	100,00%	37.942	100,12%	13.202	100,00%	7.312
Valor adicionado total a distribuir	100,00%	226.450	100,00%	76.930	100,00%	53.552	100,00%	60.456
Distribuição do valor ad	icionado							
Pessoal e encargos	100,00%	93.652	100,00%	67.941	100,00%	65.222	100,00%	67.798
Governo	100,00%	29.268	100,00%	17.031	100,00%	11.270	100,00%	9.660
Impostos, taxas e contribuições	28,90%	8.458	52,58%	8.955	39,03%	4.399	42,12%	4.069
Atualização monetária de tributos	71,10%	20.810	47,42%	8.076	60,97%	6.871	57,88%	5.591
Terceiros	100,00%	49.345	100,00%	70.148	100,00%	36.015	100,00%	23.619
Juros sobre empréstimos e financiamentos	33,03%	16.300	30,42%	21.340	46,71%	16.822	53,57%	12.652
Outras despesas financeiras	66,97%	33.045	69,58%	48.808	53,29%	19.193	46,43%	10.967
Superávit/Déficit do Exercício	100,00%	54.185	100,00%	(78.190)	100,00%	(58.955)	100,00%	(40.621)
Valor adicionado distribuído	100,00%	226.450	100,00%	76.930	100,00%	53.552	100,00%	60.456

Tabela 7 - Análise Horizontal da DVA - Santos Futebol Clube

Análise hor	izontal da	Demonstr	ração do \	Valor Adio	cionado -	SANTOS Fu	itebol Club	e
			xpressos e					-
	АН	2016	AH	2015	AH	2014	АН	2013
Receita com jogos	51,13%	15.476	72,29%	17.642	6,82%	10.938	100%	10.24
Receitas com repasses federativos	16,62%	72.823	-82,65%	10.833	-26,70%	45.770	100%	62.44
Receitas com transmissões televisivas e publicidade	74,45%	171.614	10,17%	108.379	-7,48%	91.013	100%	98.37
Outras receitas	86,94%	35.925	71,99%	33.052	15,62%	22.218	100%	19.21
	57,06%	298.838	-10,71%	169.906	-10,69%	169.939	100%	190.27
Insumos Adquiridos de	terceiros					ı		
Despesas com negociação de atletas	-39,97%	(10.375)	-60,82%	(6.772)	69,87%	(29.359)	100%	(17.283
Custos de jogos e bonificações	62,63%	(18.041)	-229,15%	14.327	-12,19%	(9.741)	100%	(11.093
Serviços de terceiros	149,87%	(15.737)	31,53%	(8.284)	3,45%	(6.515)	100%	(6.298
Despesas gerais e administrativas	97,48%	(19.114)	31,87%	(12.764)	47,89%	(14.314)	100%	(9.679
Perdas estimadas por redução ao valor recup. de atletas	0,00%	-	100,00%	(9.958)	0,00%	-	100%	
Outros custos	20,52%	(24.072)	235,01%	(66.915)	-3,00%	(19.374)	100%	(19.974
	35,77%	(87.339)	33,26%	(85.720)	23,28%	(79.303)	100%	(64.327
Valor adicionado bruto	65,54%	208.499	-33,16%	84.186	-28,04%	90.636	100%	125.94
Depreciação e amortização	48,04%	(34.977)	62,08%	(45.198)	69,07%	(50.286)	100%	(72.804
Valor adicionado líquido produzido pelo clube	226,51%	173.522	-26,64%	38.988	-24,07%	40.350	100%	53.14
Valor adicionado recebi	do em trans	ferência						
Receitas financeiras	566,63%	48.481	449,02%	38.418	141,89%	12.140	100%	8.55
Outras	-357,48%	4.447	38,26%	(476)	-86,66%	1.078	100%	(1.244
	623,85%	52.928	418,90%	37.942	80,55%	13.202	100%	7.31
Valor adicionado total a distribuir	274,57%	226.450	27,25%	76.930	-11,42%	53.552	100%	60.45
Distribuição do valor ad	icionado							
Pessoal e encargos	38,13%	93.652	0,21%	67.941	-3,80%	65.222	100%	67.79
Governo	202,98%	29.268	76,30%	17.031	16,67%	11.270	100%	9.66
Impostos, taxas e contribuições	107,86%	8.458	120,08%	8.955	8,11%	4.399	100%	4.06
Atualização monetária de tributos	272,21%	20.810	44,45%	8.076	22,89%	6.871	100%	5.59
Terceiros	108,92%	49.345	197,00%	70.148	52,48%	36.015	100%	23.61
Juros sobre empréstimos e financiamentos	28,83%	16.300	68,67%	21.340	32,96%	16.822	100%	12.65
Outras despesas financeiras	201,31%	33.045	345,04%	48.808	75,01%	19.193	100%	10.96
Superávit/Déficit do Exercício	233,39%	54.185	92,49%	(78.190)	45,13%	(58.955)	100%	(40.621
Valor adicionado distribuído	274,57%	226.450	27,25%	76.930	-11,42%	53.552	100%	60.45

Quanto a Análise Vertical e Horizontal do Santos Futebol Clube, nota-se que as Receitas cresceram 57,06% de 2013 para 2016, como no Clube Atlético Paranaense, tendo como principal componente as receitas com transmissões televisivas e publicidade que representam mais da metade do valor total das Receitas nos quatro períodos.

Os Insumos Adquiridos de terceiros apresentaram crescimento de 23,28% de 2013 para 2014, 33,26% de 2014 para 2015 e 35,77% de 2015 para 2016, junto com as depreciações e amortizações que cresceram 69,07% de 2013 para 2014, 62,08% de 2014 para 2015 e 48,04% de 2015 para 2016, e o Valor Adicionado Recebido em transferência que cresceu 80,55% de 2013 para 2014, 418,90% de 2014 para 2015 e 623,85% de 2015 para 2016 que foi o item que apresentou o maior crescimento no período analisado, devido as Receitas Financeiras.

Apesar do crescimento desses elementos, o Valor Adicionado Total a Distribuir, apresentou uma redução em 2014 de 11,42%, devido a redução de outros elementos que compõe o Valor Adicionado, como a redução nas Receitas de 10,69% que causou a redução do Valor Adicionado Bruto de 28,07% que reduziu o Valor Adicionado Produzido pelo Clube em 24,07%.

O Valor Adicionado apresentou um crescimento de 274,57% de 2013 a 2016 a maior parte do Valor Adicionado foi distribuída para o Pessoal e Encargos e para os acionistas como superávit do exercício em 2016, em 2015 foi para Terceiros em forma de Juros, Empréstimos e Despesas Financeiras, já em 2014 e 2013, a maior parte da riqueza gerada pelo clube foi para o Pessoal e Encargos e para o Governo devido a Atualização Monetária de Tributos feita pelo clube.

A seguir, são demostradas as tabelas com o cálculo das análises vertical e horizontal do São Paulo Futebol Clube e depois a explicação dos resultados.

Tabela 8 - Análise Vertical da DVA - São Paulo Futebol Clube

		SÃO	PAULO F	utebol Clul	be			
	Anál	ise Vertical d				ado		
	AV	2016	AV	2015	AV	2014	AV	2013
RECEITA BRUTA E OUTRAS RECEITAS	100,00%	390.229	100,00%	329.189	100,00%	251.201	100,00%	358.638
Receitas do Futebol profissional e de base	82,91%	323.549	78,55%	258.579	71,14%	178.698	80,93%	290.262
Receitas Sociais e de esportes amadores	8,74%	34.103	9,83%	32.357	11,60%	29.147	7,39%	26.518
Receitas do Estádio	4,87%	18.989	5,93%	19.512	8,80%	22.113	7,27%	26.070
Perdas estimadas/provisões para contingências	-2,40%	(9.372)	-1,72%	(5.670)	-2,27%	(5.696)	-3,25%	(11.660)
Investimento em atletas em formação	5,89%	22.972	7,41%	24.398	10,60%	26.636	7,60%	27.266
Resultado com baixa de bens	-0,003%	(12)	0,004%	13	0,121%	303	0,051%	182
INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS	100,00%	(133.424)	100,00%	(152.028)	100,00%	(122.787)	100,00%	(141.859)
Materiais, serviços, utilidades e outro	100,00%	(133.424)	100,00%	(152.028)	100,00%	(122.787)	100,00%	(141.859)
VALOR ADICIONADO BRUTO	100,00%	256.805	100,00%	177.161	100,00%	128.414	100,00%	216.779
RETENÇÕES	100,00%	(83.144)	100,00%	(87.778)	100,00%	(78.800)	100,00%	(78.253)
Depreciações e amortizações	18,73%	(15.571)	17,31%	(15.191)	18,83%	(14.837)	16,07%	(12.576)
Amortização/baixa de contratos de atletas profis.	62,96%	(52.344)	46,22%	(40.573)	58,01%	(45.709)	48,65%	(38.073)
Amortização do custo de atletas formados	4,85%	(4.032)	3,07%	(2.696)	3,90%	(3.070)	4,74%	(3.707)
Baixa do custo de atletas em formação	13,47%	(11.197)	33,40%	(29.318)	19,27%	(15.184)	30,54%	(23.897)
VALOR ADICIONADO LÍQUIDO PROD. PELO CLUBE	100,00%	173.661	100,00%	89.383	100,00%	49.614	100,00%	138.526
VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSF.	100,00%	19.370	100,00%	24.498	100,00%	25.300	100,00%	21.862
Receitas financeiras	13,62%	2.638	16,58%	4.061	7,42%	1.877	8,60%	1.880
Aluguéis	15,84%	3.068	15,14%	3.710	25,81%	6.531	20,50%	4.481
Licenciamento da marca	70,54%	13.664	68,28%	16.727	66,77%	16.892	70,90%	15.501
VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR	100,00%	193.031	100,00%	113.881	100,00%	74.914	100,00%	160.388
DISTRIBUIÇÃO DO VALO	OR ADICION	NADO						
Salários	88,54%	115.955	88,59%	106.397	86,44%	104.687	87,22%	89.466
Prêmios	4,10%	5.370	3,35%	4.026	6,11%	7.401	3,93%	4.033
Benefícios	7,36%	9.633	8,06%	9.678	7,45%	9.021	8,84%	9.072
Empregados	100,00%	130.958	100,00%	120.101	100,00%	121.109	100,00%	102.571
Governo	100,00%	21.885	100,00%	18.061	100,00%	17.725	100,00%	17.058
Juros/Atualizações de Parcelamentos	100,00%	39.366	100,00%	48.234	100,00%	36.206	100,00%	17.235
Superávit (Déficit) do Exercício	100,00%	822	100,00%	(72.515)	100,00%	(100.126)	100,00%	23.524

Tabela 9 - Análise Horizontal da DVA - São Paulo Futebol Clube

SÃO PAULO Futebol Clube								
Análise Horizontal da Demonstração do Valor Adicionado								
	АН	2016	АН	2015	AH	2014	АН	2013
RECEITA BRUTA E OUTRAS RECEITAS	8,81%	390.229	-8,21%	329.189	-29,96%	251.201	100%	358.638
Receitas do Futebol profissional e de base	11,47%	323.549	-10,92%	258.579	-38,44%	178.698	100%	290.262
Receitas Sociais e de esportes amadores	28,60%	34.103	22,02%	32.357	9,91%	29.147	100%	26.518
Receitas do Estádio	-27,16%	18.989	-25,16%	19.512	-15,18%	22.113	100%	26.070
Perdas estimadas/provisões para contingências	-19,62%	(9.372)	-51,37%	(5.670)	-51,15%	(5.696)	100%	(11.660)
Investimento em atletas em formação	-15,75%	22.972	-10,52%	24.398	-65,81%	26.636	100%	27.266
Resultado com baixa de bens	-106,59%	(12)	-92,86%	13	-99,26%	303	100%	182
INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS	-5,95%	(133.424)	7,17%	(152.028)	-644,56%	(122.787)	100%	(141.859)
Materiais, serviços, utilidades e outro	-5,95%	(133.424)	7,17%	(152.028)	-543,05%	(122.787)	100%	(141.859)
VALOR ADICIONADO BRUTO	18,46%	256.805	-18,28%	177.161	-40,76%	128.414	100%	216.779
RETENÇÕES	6,25%	(83.144)	12,17%	(87.778)	0,70%	(78.800)	100%	(78.253)
Depreciações e amortizações	23,82%	(15.571)	20,79%	(15.191)	17,98%	(14.837)	100%	(12.576)
Amortização/baixa de contratos de atletas profis.	37,48%	(52.344)	6,57%	(40.573)	20,06%	(45.709)	100%	(38.073)
Amortização do custo de atletas formados	8,77%	(4.032)	-27,27%	(2.696)	-17,18%	(3.070)	100%	(3.707)
Baixa do custo de atletas em formação	-53,14%	(11.197)	22,68%	(29.318)	-36,46%	(15.184)	100%	(23.897)
VALOR ADICIONADO LÍQUIDO PROD. PELO CLUBE	25,36%	173.661	-35,48%	89.383	-64,18%	49.614	100%	138.526
VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSF.	-11,40%	19.370	12,06%	24.498	15,73%	25.300	100%	21.862
Receitas financeiras	40,32%	2.638	116,01%	4.061	-0,16%	1.877	100%	1.880
Aluguéis	-31,53%	3.068	-17,21%	3.710	45,75%	6.531	100%	4.481
Licenciamento da marca	-11,85%	13.664	7,91%	16.727	8,97%	16.892	100%	15.501
VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR	20,35%	193.031	-29,00%	113.881	-53,29%	74.914	100%	160.388
DISTRIBUIÇÃO DO VALO	OR ADICION	NADO						
Salários	29,61%	115.955	18,92%	106.397	17,01%	104.687	100%	89.466
Prêmios	33,15%	5.370	-0,17%	4.026	83,51%	7.401	100%	4.033
Benefícios	6,18%	9.633	6,68%	9.678	-0,56%	9.021	100%	9.072
Empregados	27,68%	130.958	17,09%	120.101	18,07%	121.109	100%	102.571
Governo	28,30%	21.885	5,88%	18.061	3,91%	17.725	100%	17.058
Juros/Atualizações de Parcelamentos	128,41%	39.366	179,86%	48.234	110,07%	36.206	100%	17.235
Superávit (Déficit) do Exercício	-96,51%	822	-408,26%	(72.515)	-525,63%	(100.126)	100%	23.524

Com relação a Análise Vertical e Horizontal do São Paulo Futebol Clube, percebe-se um crescimento nas Receitas, assim como no Clube Atlético Paranaense e no Santos Futebol Clube, só que com uma proporção bem menor, apenas 8,81% de 2013 a 2016, visto que em 2013 o saldo de receitas era de R\$358.638.000,00 chegando ao montante de R\$390.229.000,00 em 2016, existindo um período de queda durante esse intervalo de tempo, quando o clube teve uma receita de R\$ 251.201.000,00 em 2014.

As Receitas Sociais e amadoras apresentaram o maior crescimento de todos os elementos que compõem a Receita Bruta, 9,91% de 2013 para 2014, 22,02% de 2014 para 2015, 28,60% de 2015 para 2016, porém representam menos de 12% da Receita Bruta. Já as Perdas Estimadas/Provisões para Contingências, os Investimentos em atletas em formação e o Resultado com baixa de Bens, vêm diminuindo desde 2013, já com relação ao grupo de Receitas do Futebol Profissional e de Base, grupo que possuí maior representatividade dentro das receitas cerca de 78,38% teve um período de queda que foi refletido nas receitas de 2014, sendo que a partir de 2014 esse grupo voltou a crescer lentamente ditando o ritmo de crescimento das receitas do São Paulo Futebol Clube, para se ter uma idéia dos R\$390.229.000,00 de receitas obtidos em 2016 R\$323.549.000,00 foram obtidos através das Receitas do Futebol Profissional e de Base, valendo destacar a equipe de base que se destacou nos últimos anos, ganhando diversos campeonatos e revelando jogadores que também geraram receitas para o clube.

O Valor Adicionado Produzido pelo clube cresceu 25,36% no período analisado, apesar dos Insumos Adquiridos por Terceiros reduzirem somente 5,95%.

Ao lado do Valor Adicionado Recebido em transferência, que apresentou uma queda somente no exercício de 2016 de 11,40% devido aos Aluguéis e o Licenciamento da marca, que reduziram 31,53% e 11,85%, respectivamente.

Referente ao Valor Adicionado foi distribuída a maior para os Empregados, em forma de Salários, Prêmios e Benefício, ao longo do período analisado, como ocorreu na distribuição do valor gerado dos clubes Atlético Paranaense e do Santos Futebol Clube.

#### 4.2.2 Cálculo e Análise dos Indicadores propostos

Com base nos indicadores existentes e levando em consideração os objetivos principais da Demonstração do Valor Adicionado, o conjunto de indicadores deve evidenciar informações sobre como o clube gera riqueza e sua destinação. Portanto, os indicadores propostos para estão no Quadro 4, a seguir.

Quadro 4 - Indicadores de Análise da DVA de Clubes de Futebol

Indicadores de Análise da Demonstração	o do Valor Adicionado de Clubes de Futebol			
Índice	Fórmula			
	Valor Adicionado Distribuído ao pessoal/Valor Adicionado Total			
Distribuição da Biguaza Carada	Valor Adicionado Distribuído ao governo/Valor Adicionado Total			
Distribuição da Riqueza Gerada	Valor Adicionado Distribuído a Terceiros/Valor Adicionado Total			
	Valor Adicionado Distribuído por Dividendos/Valor Adicionado Total			
Grau de Capacidade de gerar Riqueza	Valor Adicionado produzido pela entidade/Valor Adicionado Total			
Participação do Ativo na geração de Riqueza	Valor Adicionado produzido pela entidade/Ativo			
Participação do Patrimônio Líquido na geração de Riqueza	Valor Adicionado Total/Patrimônio Líquido			
	Receita de Transmissão de Jogos/Valor Adicionado Total			
Participação das Receitas em Gerar Riqueza	Receita de Transferência de Atletas/Valor Adicionado Total			
	Receita de Patrocínio/Valor Adicionado Total			
	Receita de Estádio/Valor Adicionado Total			
Valor Adicionado por funcionário	Valor Adicionado Total/Nº de Funcionários			
Valor Adicionado por jogador	Valor Adicionado Total/Nº de Jogadores			
Valor Adicionado por torcedor	Valor Adicionado Total/Nº (média) de Torcedores			
Riqueza gerada na economia Nacional	Valor Adicionado Total/PIB Nacional			

Fonte: Elaborado pelos autores.

O índice de distribuição de Riqueza Gerada busca evidenciar a como o clube de futebol distribui valor adicionado, também utilizado pelos outros autores por ser aplicável para qualquer tipo de empresa.

Já o grau de Capacidade de gerar Riqueza mostra o quanto do Valor Adicionado foi produzido pelo próprio clube, sem depender de capital de terceiros (receitas financeiras, aluguéis, concessão de uso da marca, etc).

De mesmo modo, o Índice de Participação do Ativo na geração de Riqueza evidencia a capacidade de gerar riqueza sem o capital de terceiros, só que com o foco na atividade principal, o futebol. Este índice mede o quanto cada real investido no ativo gera de valor adicionado ou, em termos percentuais, o potencial do ativo em gerar riqueza.

O Índice de Participação do Patrimônio Líquido na geração de Riqueza também é um indicador importante para a análise do valor adicionado dos clubes de futebol, pois revela o quanto do capital investido pelos sócios, e o quanto do resultado dos exercícios anteriores está contribuindo para a riqueza gerada pelos clubes. Mede quanto representa de valor adicionado para cada real do Patrimônio Líquido ou quanto cada real de Patrimônio Líquido gerou de Valor Adicionado.

As Receitas também têm papeis significantes na geração de riquezas, por isso, segrega-se as principais fontes de recursos dos clubes de futebol em indicadores diferentes, Receitas de Transmissão de jogos, Receitas de Transferência de Atletas, Receitas de Patrocínio e as Receitas de Estádio, para verificar o quanto cada uma delas contribuem para o valor adicionado. Esse indicador também pode ser adaptado para outros tipos de Receitas e utilizado por outras empresas de ramos de diferentes.

Saber o quanto cada funcionário, atleta e torcedor contribuem para a criação de valor do clube também é essencial para a análise, já que, eles têm relação direta com as Receitas. Por isso, faz-se necessário o cálculo dos indicadores: Valor Adicionado por número de funcionário, Valor Adicionado por número de atletas e Valor Adicionado pela média de torcedores de cada clube.

Por fim, é necessário entender a relação existente do valor adicionado pelo clube ao valor do PIB nacional. O índice de Riqueza gerada na Economia Nacional procura evidenciar a contribuição da companhia para o PIB nacional.

Nas tabelas 10, 11 e 12 a seguir, são demonstrados todos os índices propostos dos clubes Atlético Paranaense, Santos São Paulo e depois a explicação dos resultados. Os dados foram extraídos das Demonstrações Contábeis e notas explicativas dos clubes, conforme anexos.

Tabela 10 - Indicadores de Análise da DVA - Clube Atlético Paranaense

## Indicadores de Análise da DVA - Clube Atlético Paranaense (Em Reais - Exceto se demonstrado de outra forma)

		2016	2015	2014	2013
Indicador	Fórmula	Índice	Índice	Índice	Índice
Distribuição da Riqueza	Valor Adicionado Distrib. ao Pessoal	E4 E40/	45.750/	,75% 41,48% 78,0	70.640/
Gerada para Pessoal	Valor Adicionado Total	51,54%	45,75%		78,61%
Distribuição da Riqueza Gerada para Governo	Valor Adicionado Distrib.ao Governo	E 070/	5,25%	4,44%	8,62%
	Valor Adicionado Total	5,87%			
Distribuição da Riqueza	Valor Adicionado Distrib. a Terceiros	47.050/	13,50%	18,72%	22,50%
Gerada para Tercceiros	Valor Adicionado Total	17,05%			
Distribuição da Rigueza	Valor Adicionado Distrib. para Acionistas		35,50%	35,36%	-9,73%
Gerada para Acionistas	Valor Adicionado Total	25,54%			
Grau de Capacidade de	Valor Adicionado prod.pelo clube	07.040/	82,43%	85,83%	73,09%
gerar Riqueza	Valor Adicionado Total	87,91%			
Participação do Ativo na	Valor Adicionado prod.pelo clube	0,19	0,18	0,12	0,06
geração de Riqueza (Reais)	Ativo Total				
Participação do PL	Valor Adicionado Total	0,49	0,50	0,41	0,26
na geração de Riqueza (Reais)	Patrimônio Líquido				
	Receita de Transmissão de Jogos			-	-
	Valor Adicionado Total	-	-		
	Receita de Transf. de Atletas	05.540/	25 500/	27,74%	7,89%
Participação das Receitas	Valor Adicionado Total	25,54%	35,50%		
na Geração de Riqueza	Receita de Patrocinio	4 770/	2 240/	8,69%	9,65%
	Valor Adicionado Total	4,77%	3,31%		
	Receita de Estádio	E E20/	0.000/	3,19%	4,44%
	Valor Adicionado Total	5,52%	2,36%		
Valor Adicionado por	Valor Adicionado Total	222 222	291.400	274.850	145.725
funcionário	Nº (média) de Funcionários	332.962			
Valor Adicionado por	Valor Adicionado Total	1.626.974	1.142.392	1.199.101	785.199
jogador	Nº (média) de Atletas	1.020.974		1.199.101	
Valor Adicionado por	Valor Adicionado Total	60	54	51	28
torcedor	Nº (média) de Torcedores	00	34	31	
Riqueza gerada na	Valor Adicionado Total/	0,002%	0,002%	0,002%	0,001%
economia Nacional	PIB Nacional	0,00270			

Tabela 11 - Indicadores de Análise da DVA - Santos Futebol Clube

# Indicadores de Análise da DVA - Santos Futebol Clube (Em Milhares de Reais - Exceto se demonstrado de outra forma)

•					
		2016	2015	2014	2013
Indicador	Fórmula	Índice	Índice	Índice	Índice
Distribuição da Riqueza Gerada para	Valor Adicionado Distrib. ao Pessoal	44.260/	88,32%	121,79%	112,14%
Pessoal	Valor Adicionado Total	41,36%			
Distribuição da Riqueza Gerada para	Valor Adicionado Distrib. ao Governo	40.000/	22,14%	21,04%	15,98%
Governo	Valor Adicionado Total	12,92%			
Distribuição da Riqueza Gerada para	Valor Adicionado Distrib. a Terceiros	04.700/	91,18%	67,25%	39,07%
Tercceiros	Valor Adicionado Total	21,79%			
Distribuição da Riqueza Gerada para	Valor Adicionado Distrib. para Acionistas	23,93%	-101,64%	-110,09%	-67,19%
Acionistas	Valor Adicionado Total	,			
Grau de Capacidade de	Valor Adicionado prod.pelo clube	76,63%	50,68%	75,35%	87,91%
gerar Riqueza	Valor Adicionado Total	70,0370			
Participação do Ativo na	Valor Adicionado prod.pelo clube	97%	- 0,51	0,22	0,28
geração de Riqueza (Reais)	Ativo Total	97 70			
Participação do PL	Valor Adicionado Total	- 1,00	- 0,27	- 0,26	- 0,42
na geração de Riqueza (Reais)	Patrimônio Líquido				
	Receita de Transmissão de Jogos		-	115,14%	71,99%
	Valor Adicionado Total	] -			
	Receita de Transf. de Atletas	22.460/	14,08%	85,47%	103,29%
Participação das Receitas	Valor Adicionado Total	32,16%			
na Geração de Riqueza	Receita de Patrocínio			20.26%	90,73%
	Valor Adicionado Total	-	-	30,26%	
	Receita de Estádio				-
	Valor Adicionado Total	-	ı	ī	
Valor Adicionado por	Valor Adicionado Total		-	-	-
funcionário	Nº de Funcionários				
Valor Adicionado por	Valor Adicionado Total	2.096,76	926,87	645,20	-
jogador	Nº de Atletas	2.090,76			
Valor Adicionado por	Valor Adicionado Total	0.05	0,02	0,01	0,01
torcedor	Nº (média) de Torcedores	0,05			
Riqueza gerada na	Valor Adicionado Total	0,004%	0,001%	0,001%	0,001%
economia Nacional	PIB Nacional	0,004 /0			

Tabela 12 - Indicadores de Análise da DVA - São Paulo Futebol Clube

#### Indicadores de Análise da DVA - São Paulo Futebol Clube (Em Milhares de Reais - Exceto se demonstrado de outra forma) 2016 2015 2014 2013 Índice Indicador Fórmula Índice Índice Índice Valor Adicionado Distrib. ao Pessoal Distribuição da Riqueza 67,84% 105,46% 161,66% 63,95% Gerada para Pessoal Valor Adicionado Total Valor Adicionado Distrib.ao Governo Distribuição da Riqueza 11,34% 15,86% 23,66% 10,64% Gerada para Governo Valor Adicionado Total Valor Adicionado Distrib. a Terceiros Distribuição da Riqueza 20,39% 42,35% 48,33% 10,75% Gerada para Tercceiros Valor Adicionado Total Valor Adicionado Distrib, para Acionistas Distribuição da Riqueza -63,68% 0,43% -133,65% 14,67% Gerada para Acionistas Valor Adicionado Total Valor Adicionado prod.pelo clube Grau de Capacidade de 89,97% 78.49% 66,23% 86,37% gerar Riqueza Valor Adicionado Total Valor Adicionado prod.pelo clube Participação do Ativo na 0,16 0,09 0,09 0,25 geração de Riqueza (Reais) Ativo Total Participação do PL Valor Adicionado Total na geração de Riqueza 0,32 0,56 2.11 1.11 Patrimônio Líquido (Reais) Receita de Transmissão de Jogos 94,13% 157,01% 52,18% Valor Adicionado Total Receita de Transf. de Atletas 64,01% 121,76% 82,52% 106,83% Valor Adicionado Total Participação das Receitas na Geração de Riqueza Receita de Patrocínio 20,33% 22,26% 45,45% 23,83% Valor Adicionado Total Receita de Estádio 10,93% 21,83% 44,57% 18,82% Valor Adicionado Total Valor Adicionado Total Valor Adicionado por funcionário Nº (média) de Funcionários Valor Adicionado Total Valor Adicionado por 2.075,60 1.224,53 1.012,35 2.167,41 iogador Nº (média) de Atletas Valor Adicionado Total Valor Adicionado por 0,01 0.01 0.01 0.01 torcedor Nº (média) de Torcedores Valor Adicionado Total Riqueza gerada na 0,003% 0,002% 0,001% 0,003% economia Nacional PIB Nacional

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com relação aos indicadores de Distribuição da Riqueza Gerada, observa-se que os três clubes distribuem a maior parte do valor adicionado para o Pessoal. Por exemplo, a distribuição de valor para os empregados do clube Atlético Paranaense foi 51,54% em 2016, 45,75% em 2015, 41,48% em 2014 e 78,61%, do São Paulo

Futebol Clube foi 67,84% em 2016. A menor parte do valor adicionado foi distribuída para o Governo, o Atlético Paranaense distribuiu 5,87% em 2016, 5,25% em 2015, 4,44% em 2014 e 8,62% de 2013.

O mesmo aconteceu no Santos, que distribuiu para o Pessoal 41,36% em 2016, 88,32% em 2015, 121,79% em 2014 e 112,14%. Somente no período de 2015 o Santos distribuiu 91,18% do valor adicionado para Terceiros devido ao aumento de 345,04% nas Despesas Financeiras.

Dos Indicadores de Participação da Riqueza gerada para os Sócios, infere-se que os clubes de futebol analisados utilizam do valor que deveria ser distribuído aos sócios e distribuem ao Pessoal, ou seja, utilizam para pagar obrigações e dívidas trabalhistas. Considerando que durante o período analisado, o Santos distribuiu em 2015 e 2014 mais que 100% do valor adicionado para o Pessoal e o São Paulo em 2015, 2014 e 2013 como mostra o Gráfico 1.

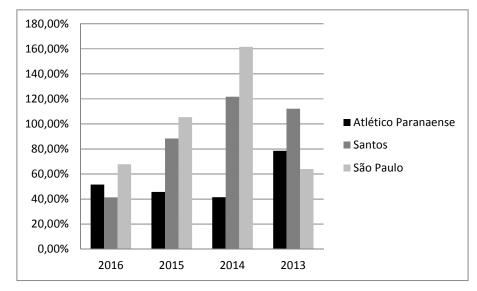


Gráfico 1 - Distribuição de Riqueza Gerada para Pessoal

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os clubes de futebol analisados apresentam um bom indicador de Capacidade de Gerar Riqueza, sem depender de capital de terceiros. Como o Atlético Paranaense que se manteve na média de 82% de valor adicionado produzido pelo próprio clube.

Outra informação deste indicador trás, é a parcela de valor adicionado que foi recebido em transferência de outras entidades. Por exemplo, em 2015 o Santos

produziu 50,68%, então 49,32% foi recebido de terceiros em forma de Receitas Financeiras, como demonstrado no Gráfico 2.

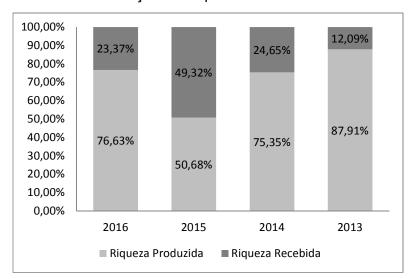


Gráfico 2 - Formação da Riqueza - Santos Futebol Clube

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para o cálculo da Participação do Ativo na geração de Riqueza são considerados somente o Valor Adicionado produzido pelo próprio clube, para apurar a participação efetiva no valor adicionado.

Os índices encontrados do Atlético Paranaense mostram que para cada R\$1,00 investido no Ativo gerou R\$0,19 em 2016, R\$0,18 em 2015, R\$0,12 em 2014 e R\$0,06 em 2013, de valor adicionado, valores similares aos do São Paulo que gerou R\$0,16 em 2016, R\$0,09 em 2015, R\$0,09 em 2014 e R\$0,25 em 2013. Já os índices do Santos, revelam uma participação maior do ativo no valor adicionado, em 2016 o ativo proporcionou 97% do valor adicionado, em 2015, 51%, em 2014, 22% e em 2013, 28%.

O Patrimônio Líquido investido nos clubes também gera valor. Como por exemplo, o Atlético Paranaense gerou, em 2016, R\$0,49, em 2015, R\$0,50 em 2014, R\$0,41 e em 2013, R\$0,26 de valor adicionado para cada R\$1,00 de Patrimônio Líquido investido.

Entretanto, o Santos fechou o seu Patrimônio Líquido negativo durante os quatro períodos, impossibilitando de verificar o quanto Patrimônio líquido investido contribuiu para a composição do Valor Adicionado Total.

Para o indicador de Participação das Receitas na Geração de Riquezas, foi necessário separar o valor adicionado entre as principais Receitas dos clubes de futebol, e constatou que as Receitas de Transferência de Atletas tiveram a maior representatividade no Valor Adicionado Total, principalmente nos clubes Santos e São Paulo, como mostra o Gráfico 3.

103,29% 95,57% 92,27% 85,47% 57,59% 54,65% 35,50% 32,16% 27,74% 26% 14,08% 7,89% 2016 2015 2014 2013 ■ Atlético Paranaense Santos ■ São Paulo

Gráfico 3 - Participação das Receitas de Transferência de Atletas na Riqueza Gerada

Fonte: Elaborado pelos autores.

O clube Santos foi o que mais lucrou com vendas de jogadores nesse período, sendo que as principais vendas foram: Neymar em 2013, onde o clube faturou em torno de 60,3 milhões de reais, Gabriel (Gabi gol) em 2016, onde o clube recebeu a quantia de 40,8 milhões pelo jogador, Geuvanio em 2016, onde o clube faturou cerca de 29,2 milhões de reais, além dos nomes citados em 2014 o Santos realizou a venda do meia Montillo ao futebol Chinês, onde faturou cerca de 24,6 milhões de reais.

Já as principais transferências realizadas pelo São Paulo foram: Lucas Moura em 2013, onde o clube do Morumbi faturou cerca de 81,2 milhões pelo jogador que foi vendido para o Paris Saint Germain, em 2015 o clube chegou a faturar cerca de 50,8 milhões de reais pela venda dos seguintes atletas; Boschillia, Souza e Denilson. Já em 2016 com a venda de Paulo Henrique Ganso o clube faturou 15,1 milhões de reais.

Com relação ao Atlético a venda mais relevante do clube nesse período foi a do volante Hernani para o Zenit da Rússia onde o clube paranaense lucrou 28,3 milhões.

Para completar a análise, é importante saber o quanto de valor está sendo adicionado para os funcionários, jogadores e torcedores *Per Capita*. Com relação ao Valor Adicionado por funcionário, pode-se observar um aumento de ano para ano no Atlético Paranaense, passando de R\$145.725,00 em 2013 para R\$274.850,00 em 2014, depois foi para R\$291.400,00 em 2015 e aumentou para R\$332.962,00 em 2016. Ao lado do Valor Adicionado por Atletas que também apresentou um aumento, por exemplo, o Santos em 2014 adicionou R\$645.200,00 e em 2014 R\$926.870,00 por atleta com base nos 83 atletas profissionais registrados e em 2016 a distribuição foi de R\$2.096.760,00 por atleta para os 108 atletas registrados.

O Valor Adicionado por torcedor foi cálculo em relação a uma média do número dos jogadores no período. Com o resultado do índice, nota-se que o Clube Atlético Paranaense foi o clube que mais distribuiu valor aos torcedores, apesar do número dos mesmos ser bem menor, como apresentado na Tabela 13.

Tabela 13 - Valor Adicionado por Torcedor

Valor Adicionado por Torcedor						
		2016	2015	2014	2013	
Clube	Média de torcedores		Valor (em	reais)		
Atlético Paranaense	2,4 milhões	R\$ 59,66	R\$ 53,79	R\$ 50,96	R\$ 27,81	
Santos	4,8 milhões	R\$ 47,18	R\$ 16,03	R\$ 11,16	R\$ 12,60	
São Paulo	13,6 milhões	R\$ 14,19	R\$ 8,37	R\$ 5,51	R\$ 11,79	

Fonte: Elaborado pelos autores.

O índice de Riqueza Gerada na Economia Nacional evidencia o posicionamento dos clubes na economia e sua contribuição para a formação do PIB nacional. Os três clubes apresentaram um crescimento na contribuição para o PIB, porém representam menos de 1% do valor do PIB nacional.

### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os clubes de futebol são parte integrante da sociedade e do mercado econômico e como consequência disso deve estar em sempre em comunicação com ambos para atender as necessidades específicas de cada um. Uma das maneiras de manter essa comunicação é através da Demonstração do Valor Adicionado, a qual é publicada por poucos clubes de futebol no Brasil.

O objetivo principal do presente estudo foi de avaliar para como os clubes de futebol geram riqueza e a quem e como distribuem a riqueza gerada obtida no período de 2013 a 2016, riqueza esta extraída de informações contidas nos relatórios contábeis, bem como analisar a Demonstração do Valor Adicionado e demonstrar a importância da elaboração e publicação da mesma pelos clubes de futebol.

Para orientar o estudo foi elaborada uma pergunta-problema: para melhor contribuição da Demonstração do Valor Adicionado como instrumento de análise dos clubes de futebol, como geram este valor adicionado, a quem e como distribuem a riqueza gerada?

Para respondê-la foi necessária propor um conjunto de indicadores de análise da Demonstração do valor Adicionado que envolveu informações sobre a participação dos beneficiários da distribuição do Valor Adicionado, tais como Pessoal, Governo, Terceiros e Sócios e sua forma de distribuição, a contribuição dos principais elementos que formam a riqueza dos clubes, como por exemplo, as Receitas de Transmissão de Jogos, Receitas de Transferência de Atletas, Receitas de Patrocínio, Receitas de Estádio, Insumo Adquiridos de Terceiros, Capital de Terceiros, Capital Próprio e Ativo. Cumprindo assim, o objetivo geral, o primeiro e o segundo objetivo específico.

Quanto ao terceiro e o quarto objetivo específico, o de exemplificar o modelo de análise e o de exemplificar como a Demonstração de Valor Adicionado pode ser usada como instrumento de análise, foram totalmente concluídos, em razão do estudo da aplicação da análise dos clubes Atlético Paranaense, Santos Futebol Clube e São Paulo Futebol Clube.

Como resultados da pesquisa, conclui-se que três os clubes distribuem a maior parte do valor adicionado para o Pessoal. Pois, utilizam do valor que deveria

ser distribuído aos sócios e distribuem ao Pessoal, em outras palavras, utilizam para pagar obrigações e dívidas trabalhistas.

Os clubes analisados apresentam um bom indicador de Capacidade de Gerar Riqueza, sem depender de capital de terceiros, devido uma gestão adequada de Ativos, do Patrimônio Líquido e Receitas, pois, esses elementos são os que têm maior representatividade no Valor Adicionado Total.

Por fim, recomenda-se a continuação do presente estudo através do aprimoramento dos indicadores propostos, da criação de novas técnicas e novos indicadores, criação de novos modelos de Demonstração do Valor Adicionado, tendo em vista, as novas necessidades de divulgação de informação pelos clubes de futebol.

#### **REFERÊNCIAS**

AIDAR, Antonio Carlos; LEONCINI, Marvio Pereira; OLIVEIRA, João José de. A nova Gestão do Futebol. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

ANDRADE, Michel de Castro. Padronização das Demonstrações Contábeis dos principais Clubes de Futebol do Brasil.

<a href="https://pt.scribd.com/document/349231650/Padronizacao-das-Demonstracoes-Contabeis-dos-Principais-Clubes-de-Futebol-do-Brasil-Andrade-pdf">https://pt.scribd.com/document/349231650/Padronizacao-das-Demonstracoes-Contabeis-dos-Principais-Clubes-de-Futebol-do-Brasil-Andrade-pdf</a>. Acesso em 05 de Agosto de 2017.

Associação Atlética Ponte Preta. **Demonstrações Contábeis referentes aos exercícios de 2013 a 2016.** 

Associação Chapecoense de Futebol. **Demonstrações Contábeis referentes aos exercícios de 2013 a 2016.** 

Avaí Futebol Clube. **Demonstrações Contábeis referentes aos exercícios de 2013 a 2016.** 

BAZZI, Samir. Contabilidade Intermediária. São Paulo: Pearson, 2016.

BÊRNI, Duilio de Avila; LAUTERT, Vladimir. **Mesoeconomia.** Lições de Contabilidade Social. Rio Grande do Sul: Bookman, 2012.

Botafogo de Futebol e Regatas. **Demonstrações Contábeis referentes aos exercícios de 2013 a 2016.** 

BRASIL. Constituição Republica Federativo do Brasil de 1988.
Lei nº 6.404, de 15 de Dezembro de 1976 (Lei das Sociedades Anônimas).
<b>Lei nº 8.672</b> , de 06 de Julho de 1993 (Lei Zico).
Lei nº 9,615, de 24 de Março de 1998 (Lei Pelé).
BRAUN, Marcos. Um chute certo – sem gestão, a bola só entra por acaso!-
Universidade do Futebol. 2015. Disponível em:
<a href="https://universidadedofutebol.com.br/um-chute-certo-sem-gestao-a-bola-so-entra-">https://universidadedofutebol.com.br/um-chute-certo-sem-gestao-a-bola-so-entra-</a>
por-acaso/>. Acesso em 09 de Setembro de 2017.

BRUNSTEIN, Israel. **Economia de Empresas.** Gestão Econômica de Negócios. São Paulo: Atlas, 2011.

CAMPESTRINI, Geraldo. A lei funciona? – Universidade do Futebol. 2015.

Disponível em: <a href="https://universidadedofutebol.com.br/um-chute-certo-sem-gestao-a-bola-so-entra-por-acaso/">https://universidadedofutebol.com.br/um-chute-certo-sem-gestao-a-bola-so-entra-por-acaso/</a>. Acesso em 09 de Setembro de 2017.

CHAGAS, Gilson. Contabilidade Geral e Simplificada. São Paulo: Saraiva, 2013.

Clube de Regatas do Flamengo. **Demonstrações Contábeis referentes aos exercícios de 2013 a 2016.** 

Clube de Regatas Vasco da GAMA. **Demonstrações Contábeis referentes aos exercícios de 2013 a 2016.** 

Clube Atlético Goianiense. **Demonstrações Contábeis referentes aos exercícios** de 2013 a 2016.

Clube Atlético Mineiro. **Demonstrações Contábeis referentes aos exercícios de 2013 a 2016.** 

Clube Atlético Paranaense. **Demonstrações Contábeis referentes aos exercícios** de 2013 a 2016.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade Gerencial.** Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2017.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE – CFC. **NBC T 10. 13** – Aspectos Contábeis Específicos em Entidades Desportivas Profissionais.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE – CFC. **NBC TG 09** – Demonstração do Valor Adicionado.

Coritiba Foot Ball Club. **Demonstrações Contábeis referentes aos exercícios de 2013 a 2016.** 

Cruzeiro Esporte Club. **Demonstrações Contábeis referentes aos exercícios de** 2013 a 2016.

DALMÁCIO, Flávia Zóboli. Indicadores para análise da Demonstração do Valor Adicionado. Revista Brasileira de Contabilidade. Setembro/Outubro, 2004, nº 149.

Esporte Clube Vitória. **Demonstrações Contábeis referentes aos exercícios de** 2013 a 2016.

EVARISTO, Ademilson. **A contabilidade nos Clubes de Futebol** – Universidade do Futebol. Disponível em: < https://universidadedofutebol.com.br/a-contabilidade-nos-clubes-de-futebol/>. Acesso em 09 de Setembro de 2017.

FERNANDES, Edison Carlos. **Demonstrações Financeiras**. Gerando Valor para o Acionista. São Paulo: Atlas, 2011.

Fluminense Football Club. **Demonstrações Contábeis referentes aos exercícios** de 2013 a 2016.

Grêmio Foot-ball Porto Alegrense. **Demonstrações Contábeis referentes aos exercícios de 2013 a 2016.** 

JUNIOR, José Hernandez Perez. **Auditoria de Demonstrações Contábeis.** Normas e Procedimentos. São Paulo: Atlas, 2011.

JUNIOR, José Hernandez Perez; BEGALLI, Glaucos Antonio. **Elaboração e Análise** das **Demonstrações Financeiras**. São Paulo: Atlas, 2015.

KROETZ, César Eduardo Stevens. **Balanço Social.** Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2000.

KRUPP, Ananda Scarssi; SOUZA, Antonio Osnei. **Contabilidade Esportiva.** Ênfase ao Faturamento dos clubes de futebol. Disponível em:

<a href="https://seer.faccat.br/index.php/contabeis/article/view/471">https://seer.faccat.br/index.php/contabeis/article/view/471</a>. Acesso em 05 de Agosto de 2017.

LAGIOIA, Umbelina Cravo Texeira. **Pronunciamentos Contábeis na Prática.** Série Pronunciamentos Contábeis n.º 2. São Paulo: Atlas, 2013.

LINS, Luiz dos Santos; FILHO, José Francisco. **Fundamentos e Análise das Demonstrações Contábeis.** Uma Abordagem Interativa. São Paulo: Atlas, 2012.

LONGO, Claudio Gonçalo. **Manual de Auditoria e Revisão das Demonstrações Contábeis.** Novas Normas Brasileiras e Internacionais de Auditoria. São Paulo: Atlas, 2015.

MACHADO, Costa. Barcelona o melhor futebol do mundo e o superado futebol brasileiro. São Paulo: Minha Editora, 2013.

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis.** Contabilidade Empresarial. São Paulo: Atlas, 2012.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial.** A Contabilidade como Instrumento de Análise. São Paulo: 2015, Atlas.

MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens; SANTOS Ariovaldo dos; IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Manual de Contabilidade Societária.** Aplicável a todas as sociedades. De acordo com as Normas Internacionais e do CPC. São Paulo: Atlas, 2013.

MATTAR, Michel Fauze. **Na Trave.** O que falta para o futebol brasileiro ter uma gestão profissional. Rio de Janeiro: Campus, 2014.

MATTAR, Michel Fauze; MATTAR, Fauze Najib. **Gestão de Negócios Esportivos.** Rio de Janeiro: Campus, 2013.

MAYER, Marcio Malard. **Futebol: o negócio por trás do jogo.** Estudo de caso do São Paulo Futebol Clube. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <a href="http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/7760">http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/7760</a>. Acesso em 05 de Agosto de 2017.

NASCIMENTO, Antonio Rodrigues do. **Futebol & Relação de Consumo.** São Paulo: Manole, 2013.

NETO, Alexandre Assaf. **Estrutura e Análise de Balanços.** Um enfoque econômico-financeiro. São Paulo: Atlas, 2015.

NETO, Alexandre Assaf. Finanças Corporativas e Valor. São Paulo: Atlas, 2014.

PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gildeon Carvalho de. Análise das **Demonstrações Financeiras.** São Paulo: CENGAGE Learning, 2010.

REIS, Arnaldo. **Demonstrações Contábeis.** Estrutura e Análise. São Paulo: Saraiva, 2009.

REVISTA ABRACICON. **Futebol e o Mercado de Ações.** Do lazer ao sport business, uma visão de futuro para clubes brasileiros. Academia Brasileira de Ciências Contábeis. Brasília, Fevereiro de 2014.

<a href="https://issuu.com/abracicon/docs/af\_revista-abracicon-fev14">https://issuu.com/abracicon/docs/af\_revista-abracicon-fev14</a>. Acesso em 12 de Agosto de 2017.

REVISTA ABRACICON. **Bate-bola Contábil.** Lances no Mundo Corporativo no país do futebol. Brasília, Novembro/Dezembro de 2013. Edição n.º 06.

<a href="https://issuu.com/abracicon/docs/af-livro-bate-bola-nov14">https://issuu.com/abracicon/docs/af-livro-bate-bola-nov14</a>. Acesso em 12 de Agosto de 2017.

RIBEIRO, Osni Moura. **Demonstrações Financeiras.** Mudanças na Lei das Sociedades por ações: como era e como ficou. São Paulo: Saraiva, 2014.

ROSSETTI, José Paschoal. Contabilidade Social. São Paulo: Atlas, 1990.

SANTOS, Ariovaldo dos. **Demonstração do Valor Adicionado.** Como elaborar a DVA. São Paulo: Atlas, 2007.

Santos Futebol Clube. **Demonstrações Contábeis referentes aos exercícios de 2013 a 2016.** 

São Paulo Futebol Clube. **Demonstrações Contábeis referentes aos exercícios** de 2013 a 2016.

SILVA, Alexandre Alcantara da. **Estrutura, análise e interpretação das Demonstrações Contábeis.** São Paulo: Atlas, 2014.

SIIVA, César Augusto Tibúrcio; TEXEIRA, Higor de Medeiros. **Evidenciação Contábil em Entidades desportivas.** Uma análise dos clubes de futebol brasileiros.

Disponível em: < http://www.congressousp.fipecafi.org/anais/artigos92009/305.pdf>.

Acesso em 05 de Agosto de 2017.

SILVA, Cristiano Moreira. **Futebol Brasileiro e Contabilidade Aplicada** - 1.ed.-Curitiba: Editora Prismas, 2015.

SIMONSEN, Mario Henrique; CYSNE, Rubens Penha. **Macroeconomia.** São Paulo: Atlas, 2009.

SOARES, Sheila Morais. **A Contabilidade nos clubes de futebol.** São Paulo, 2005. Disponível em:

<a href="http://www.sindcontsp.org.br/uploads/acervo/arquivos/57b433e36c64aca8b7309bb">http://www.sindcontsp.org.br/uploads/acervo/arquivos/57b433e36c64aca8b7309bb</a> 198991732.pdf>. Acesso em 05 de Agosto de 2017.

Sociedade Esportiva Palmeiras. **Demonstrações Contábeis referentes aos exercícios de 2013 a 2016.** 

STEIN, Leandro. Trivela - Como o futebol moldou a identidade cultural do brasileiro. Disponível em: < http://trivela.uol.com.br/como-o-futebol-moldou-a-identidade-cultural-do-brasileiro/>. Acesso em 09 de Setembro de 2017.

Sport Club Corinthians Paulista. **Demonstrações Contábeis referentes aos exercícios de 2013 a 2016.** 

Sport Club do Recife. **Demonstrações Contábeis referentes aos exercícios de 2013 a 2016.** 

TINOCO, João Eduardo Prudêncio; KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Contabilidade e Gestão Ambiental.** São Paulo: Atlas, 2011.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio. **Balanço Social e o Relatório de Sustentabilidade.** São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA, Sérgio de Jesus. **Modelo de Análise da Demonstração do Valor Adicionado para a gestão das empresas.** Santa Catarina, 2004. Disponível em: <a href="https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/87943">https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/87943</a>. Acesso em 05 de Agosto de 2017.

VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de. **Economia.** Micro e Macro. São Paulo: Atlas, 2000.

VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de; OLIVEIRA, Roberto Guena de; BARBIERI, Fabio. **Manual de Microeconomia.** São Paulo: Atlas, 2011.

VELLANI, Cassio Luiz. **Contabilidade e Responsabilidade Social.** Integrando desempenho Econômico, Social e Ecológico. São Paulo: Atlas, 2011.

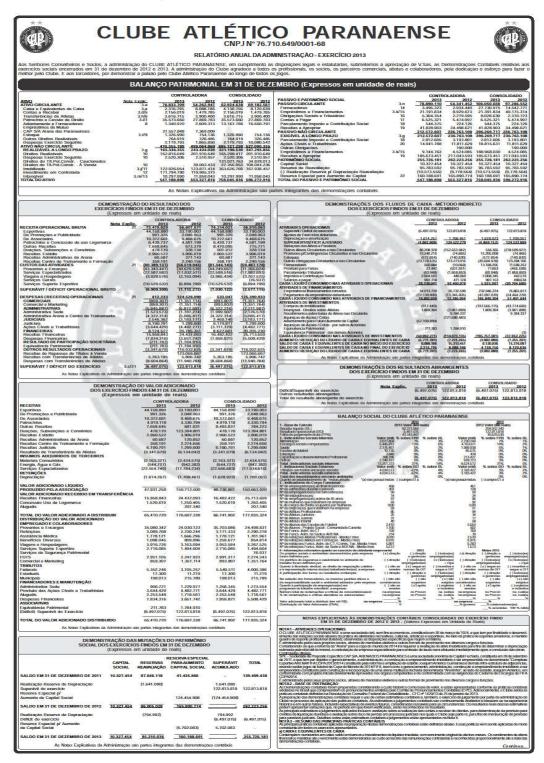
VICECONTI, Paulo; NEVES, Silvério das. **Contabilidade Avançada** e análises das demonstrações financeiras. São Paulo: Saraiva, 2013.

YAMAGUTI, Ligia Nemoto. Ativo Intangível. Evidenciação Contábil dos Atletas de Clubes de Futebol Brasileiro. Brasília, 2010. Disponível em: 
<repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/2249/2/20709975.pdf>. Acesso em 06 de Agosto de 2017.

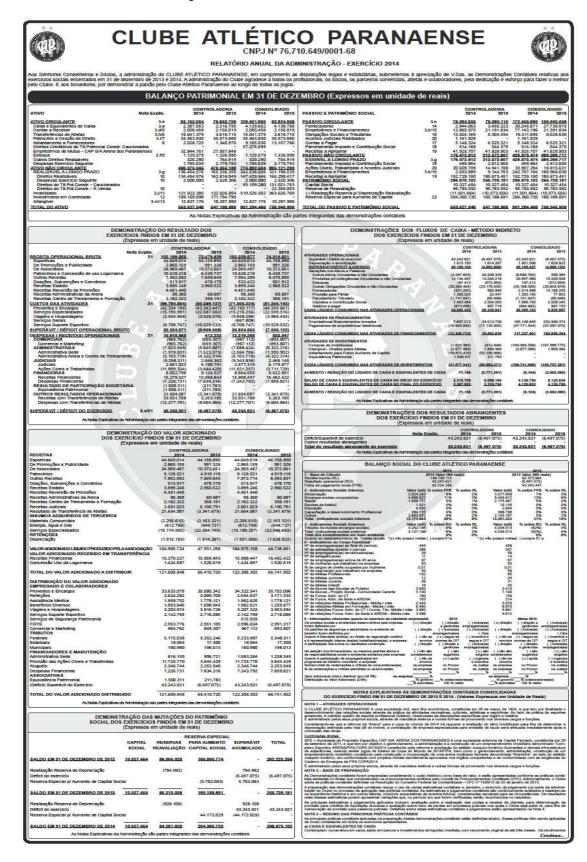
ZENONE, Luiz Claudio. Marketing Futebol Clube. São Paulo: Atlas, 2014.

#### **ANEXOS**

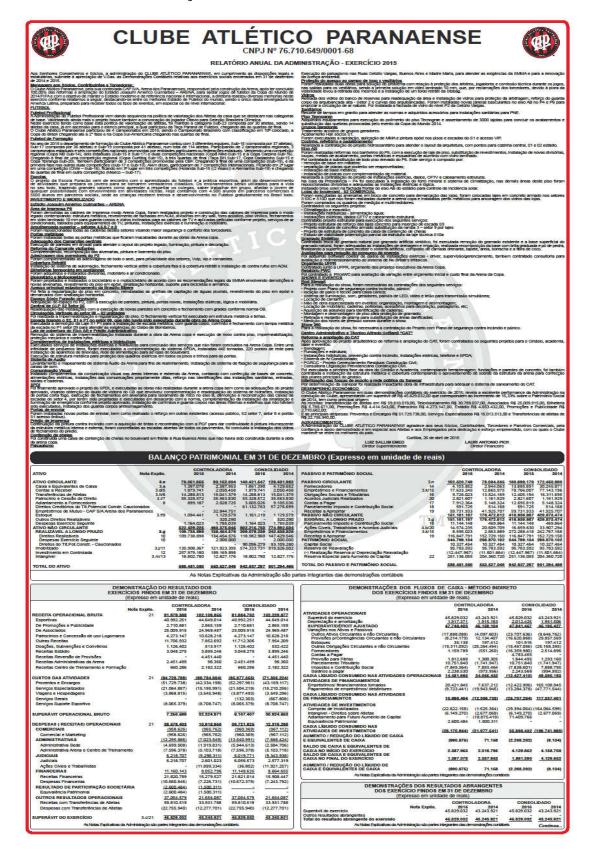
#### Anexo A - Demonstrações Financeiras do Clube Atlético Paranaense 2013



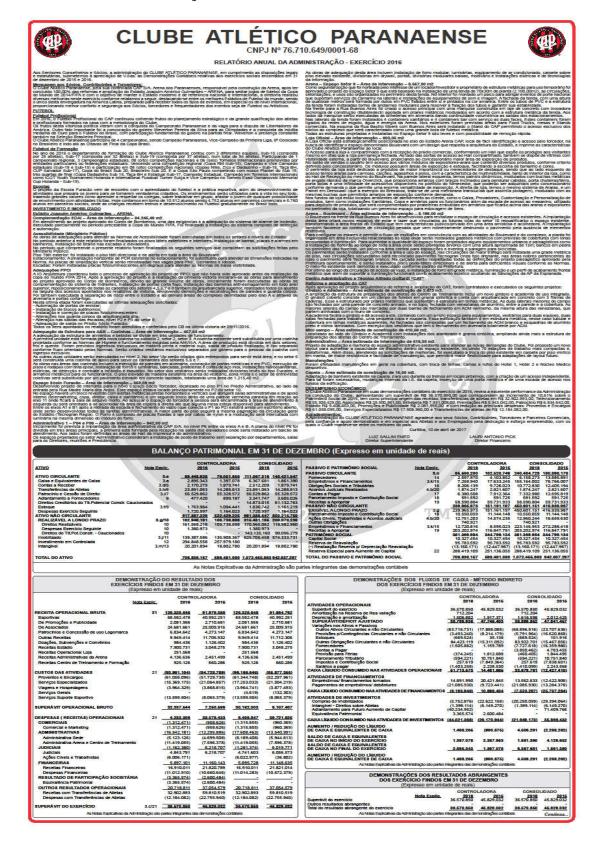
#### Anexo B - Demonstrações Financeiras do Clube Atlético Paranaense 2014



#### Anexo C - Demonstrações Financeiras do Clube Atlético Paranaense 2015



#### Anexo D - Demonstrações Financeiras do Clube Atlético Paranaense 2016



#### Anexo E - Demonstrações Financeiras do Santos 2013



## Santos Futebol Clube CNPJ: 58,196,684/0001-29 os do Santos Futebol Clube, em cumprimento ao artigo 46-ñ, da Lei 9511/98 e da Circular nº 072/2014 da Federação Poul pal o A Cantos Evidebol Clube aubitica ausas demonstrações financieras, devidamentes unidadas por auditores independentes de

Balanços patrimoi			(Em mi	hares de reals)		Notas	31/12/13	31/12/12	alon/a	Demonstrações do superávit						
31 de dezembro de 2	013				Paudyo			(Respresentado)	(Respresentado)	Exercicios findos em 31 de dezemb	oro de	2013 e 201	2	(E	m militarus c	e reality
	Notas.	37/2/13	31/12/12	01/01/12	Circulante		1744		1777		Notes	Futebol	2003 Extensi	China social	Trebal	307
200-011		0	Respresentado)	(Respresentado)	Fornecedores Empréstimos		62124	16303	24 688		Notae	professional		administrativo e	TOTAL	30
Attivo					Contas a pager	30	40.755	W 525	77075			A CONTRACTOR OF THE PARTY OF TH	1	outros desportos		
Droubris	92	0/8/7	910000	5505	Direitos de imagem de atletas	-	22,974	36,756	19.779	Receitas operacionais						
Cates e equivalentes de cates	3	433	565	378	Receita diferida	12	15.746	10.955	10.057	Receitas operadorais  Danates com hibrarios a colos da naticipación		10.720	77		10 240	17.00
Valores a receber, liquidos	6	20.777	ELTESO	20,700	Obrigações trabalhistas Obrigações tributismo	15	14,720	8.7% 9.407	7.258	Receitas com recisiones de direitas Nederativos	100	62.443	· ·	- 53	62.443	27.3
Cultros altwos		577	1,589	gn .	Dábiro con terratora	14	7.691	1126	12 020	Bacultus com Impurismas bilantations	-	43 522	8	- 33	A1 533	001
Total do ativo circulante		20.720	10.313	21370	Contax a pager para partes					Deceites de rubilitidade	- 23	17.763	24.067	13,000	14.011	50.20
					relacionadas	20	5.700	1 343	- 2	Receitas com munutenção e hequência	- 50		34444	12.638	12 628	7.1
NSo circulante					Parcelamentos de tributos					Receitas de alumeira	-	22	9.	1566	1,600	
Valores a receber, liquidos	4	0.073	-	-	(Timemania)	17	4.929	4.080	2940	Receitas Timemania	-	2	- 2	2.213	2.213	20
Depósitos judiciais	-	1,340	1.509	1442	Total do casalvo circulante		100 414	11.045	144,342	Receitas diversos		174	1100	1.415	2.775	2.71
		10.121	1509	1.442			1000	1000	2755			TEATES.	25,260	30.837	190,275	197 E
					Não circulante					Custos do departamento de esportes						
motilizado	T	50.376	\$1,210	31.882	Parcelamentos de tributos					Pessoal e encurgos sociais	52	(30.482)	(0.001)	(2.996)	(63.469)	(22.17
intangivel		101.923	92.00	107857	(Timemania) Direktos de imagem de atletas	17	25.30E	92,530	51,298 35,697	Despesas com negociação de afietas	10	(17(079)	(202)	(2)	(17.293)	(6.12
		157.501	344.729	7507.754	Débitos com terceiros		15.322	19.220	36.000	Jogos e bonificações		(950)	(965)	(531)	(moos)	(1712
			Control of	1	Provisto para demandas judiciais	U	11.11	10,599	11332	Directos de imagem e press Amortização de gastos com atletas		(1.363)	(43)	(12)	(71,000)	(39.25)
Total do ativo ello circularly		167.472	145,630	162.126	Contas a pagar	10	3.750	415	1000	Reversão de custos cara o intanglesi		12 (27) 17 (28)	12.030	2.78	2030	8.6
			- Proposition	1	Receita diferida	12	2.000	4.000	5,990	Outros custos	1	(15.636)	(2395)	(7.60t) (11.232)	(25.520)	
					Obrigações tributários	- 10	1,002	DGE	418	120		(LID TING)	(ivipad)	(11.232)	(comment)	CHANGE
					Empréstimos Total do passivo não circulante	9	146127	4.6% 147.906	10 648 156400	Despieza operacionas						
		(11/02)		VIII 45	note do passivo não circularia		140.137	PANAGE	56,400	Pessoal e-encargos sociais Gerain a administrativas		(858)	(956)	(10.104)	(11,900)	(9.79)
Total do ativo		102142	128 221	102.354	Patrimonio liquido					Services profesionals	-	(m)	(m)	(0.001)	VE. 2001	(5.24
					Património social	7-	(157,593)	(152,535)	(167,032)	Depreciações		-	-	(E495)	(1.490)	(2.75
					Reservo de receptoção	-	33.505	34147	25.257	Outras receitas (despesas) Equidas	-	(956)	(905)	(1809)	(1000)	2.00
					Superdett/(deficit) do esercicio		(40.621)	M.100	7.523			Osperil	CHEST	Canada	(ALZIN)	CAUMA
Demonstrações do							(344.493)	(101,700)	(10.100)	Resultado financeiro						
Exercicios findos em 31 de des	embro de 3	GUS = 2012	(Em milharea o	ie reals)	Total do passivo e património liga		102142	25.99	162.554	Atualizações monetárias de tributos Juros sobre empréstimos	-		- 5	(5.595)	(5.591)	(750 (750
										Outras receitas (despesas) financieras liquidas		49		(2.467)	(2.415)	(2.47)
Day atividades operacionals			2013	2012	As notes explicatives also parts in	degrants	das demon	ntrações financeira		20.5 (2)		40		(20,705)	(20.656)	(15,49
Cas atividades operacionale Superavit/Idéficits do exercici			(40,670	14,500						Superiori (défect) de exercicio		(21,733)	7.064	(30.552)	(40,670)	14.00
					The second secon		conde	1000	-			2000		(40.00)	Comment	300
Ajustee para conciliar o resulta	ado às depr	mbilidades g	eradas pelas ativi	ladée operacionals	Demonstrações do v	alor a	adicion	ado		As notas espicativas são parte integrante das di	emonstra	opties financials	21.			
Depreciações			tags	2.757	Exercicios findos em 31 de dezem	thro de l	10th = 2012	(Emmilhares d	in respon							
Amortizacites			42 251	15.853	2012			2012		The second secon				10		
Baixa do ativo imobilizado e ir	integrati		28.411	22.794	2012			2012		Demonstrações das mutações		atrimoni	o iiquia			
Provisão para perdas sobre va			4.550	7520	Receits com jogca			10 240	17.584	Exercicios findos em 31 de dezembro de 2013 e 3	9012			6	m militares	to reason
Atualização monetária e juros Atualização monetária de tribi	sobre emp	BRUTTER	5.591	7521 5.504	Receita com repasses de direitos Receita com transmissões televis	<b>Pederati</b>	VOS.	62.441 98.175	27.503		Patr	omónio	Raserva de	Superavit/	0.061	otal do
Provisio nura demandas ludiri			517	(752)	Outras receitas	vas e po	dectrace	19.217	13.535			NOCIN	mavalação	(déficit) do exercicio		imônio Rouido
			\$5,551	65,760				190.275	197.937					- COCHARD		aquido
Decréacimo (acréacimo) em af	DVCK.				Descessa necocios de terceros Descessa necocios de atletas			17.300	6.196	Saldos em 7º de jareiro de 2012	- (1	67.032)	35.251	7.003	. 0	W.JMIE)
Valores a receiver, liquidos Outros ativos			(54.050)	10,986	Custos de jagos e banificação			11.000	17.124	Resitração da reserva de mavaliação incorporação do superávit so patrimônio social		1104	(1304)	(7.000)		
Depositos judiciais			362	(67)	Services de terceiros			6.298 9.679	1.760 6.242	Superávit do esercicio		73.42		74.590		14,500
			201	1000	Despesas gerais e administrativas Outros cuetos			10.00	6.242	Saldos em 31 de dezembro de 2012	(2	52,535)	34347	14,590	(3	OR THE
(Decréscimo) acréscimo em p.	DATE VICE							64,327	57.100	Realização da reserva de resvaliação incorporação do superávit ao patrimônio social		14 1000	(552)	O4 500s		-
Famecedores			Ø4	(602)	Valor adicionado bristo			125,046	145.544	Déficit de grandete		-		(40,625)		40,67%
Obrigações trabalhistas e tribi Direitos de imagem de alletas	ctarina		(11.007)	(180) (23.295)	Retarc Day					Saidos em 31 de dezembro de 2013	(7	37.392)	33,595	(40.621)	0	44,410)
Direitos de imagem de atletas Contre a pagar			(M.087) 24.552	(23.295)	Depreciação e amortização			72,804	16.303	As notas espicativas são parte integrante das de		100				
Contas a pagar para partes rei	actoroctas		2,700	1000	Valor adicionado liquido produzio			STM	180541	re more exponentess and pure emigrante day to	- Comple	Trunchin	200			
Débrice com terperos			(5.341)	(6.583)		100		2344	180.541			100				
Receits diferidas			2.793	(1400)	Valor adicionado necebido em tra	miteries	da			1. Informações gerais						
Caixa Novido perado nas ativio	taries meet	rimate	40.752	45,572	Receitas financeiras			8356 (1244)	2011							
				91.00	Cuera			(1,244)	2:046 4:057	O Santos Futabol Clube ("Clube"), cujo nome						
Fluxo de catas das attvidades	de investim	enion :								Santos, Estado de São Paulo, na Rua Princesa la						
Azrescimo de bers permaneri	tions:		(831)	(2101)	Valor adicionado total a distribue	9		60.456	134,500	não podendo ser transferido para cultas cidades					mentas e pr	que de
			(76.806)	(21300)	Distribuição do valor adicionado Pessoal e encargos			67.798	95,824	exportes secundários em outras cidades mediam						
Aquisipõex de atletas e outros	ortanian et a	most market	(77464)	(21.202)				4,009	6.679	O Outre foi fundado em 14 de abril de 1972, é						
Aquinipões de atietas e outros		2010		AWAY COLUMN	Atualização monetária de tributo Arras a/ empréstimos e financiam			12 652	5.504 7521	própriu, a tem por objetivos cultivas, praticar a						
Caixa liquido utilizado nas atia		mentos			Outras despesas francismos	-		12,652	4.401	assistanciais, de benemenência, esportivas e de e						
Calaa Rquido utilizado nas atla Fluso de calaa das attvidades			112132	30209	Outras despesas financeiras Superávit (déficit) do exercicio			(40,621)	14.590	dades raja renda reverta em beneficio dos seus municipio de primeiro, martinola arresporte de Co				participar de outra	a sociedades	COMIC
Caisa líquido utilizado nas atía Fluso de caiza das atividades Captação de empréstimos bar			(81.158)	(57.253)				60.456	134 500	quotata de accesta, mediante aprovação do Co	orasho D	perpenativo do	Clube			
					As notes explicatives são parte in	degrante	das demon	straction financeira		2. Reapresentação dos valore		ornondo	nton			
Calsa liquido utilizado nas atis Fluro de calsa star atividades Captação de empréstimos bar Liquidação de empréstimos Calsa liquido gendo pelas (ap	valrios	atividades	20.524	(22343)	Constitution of the consti	0.5	10000000	WINDS WITH SELVE		Z. Reapresentação dos valore	COTT	eshoune	111623			
Caisa líquido utilizado nas atía Fluso de caiza das atividades Captação de empréstimos bar	valrios	atividades		100000000000000000000000000000000000000	Demonstrações do r	a to a to a	anna.	UNION SER		O balanco patrimonial de 31 de desembro e V de						
Calas liquido utilizado nas atin Flueo de calas das atinidades Captação de empréstimos bar Liquidação de empréstimos Calas liquido gerado pelas (ap de financiamentos	ndirios elicado nax)	atividades	26.574			esult	ado abr	angente (Em militaries	accessor .							
Caisa fiquido utilizado nas silh Fluxo de caisa das atividades Captação de empréstimos bar Liquidação de empréstimos Caisa fiquido gendio pelas (ap de financiamentos Aumentos/reduction fiquido de	ndirios elicado nax)	altvidades	900000	Mark 11	Demonstrações do r					dos e estão sendo reapresentados em ração da					agem de jog	ACCTOR.
Caina liquido utilizado nas atilis Flaco de cata das atividades Captação de empréstimos builipuidação de empréstimos Caina liquido gerado pelas (ap de financiamentas Aumento/(reducção) liquida de equivalentes de caina	ndirios elicado nax)	atividades	(000)	107	Exercicies findes art 31 de dezerr	bro de 2	NOR # 200	Certificates		the second second second second second	-		- market			
Caisa fiquido utilizado nas silh Fluxo de caisa das atividades Captação de empréstimos bar Liquidação de empréstimos Caisa fiquido gendio pelas (ap de financiamentos Aumentos/reduction fiquido de	ndirios elicado nax)	atividades	900000	307	Exercícios findos em 31 de deserr	ibro de 2	NOES = 2010	200	200	nos termos descritos pelo ITG 2003 - Entidades s	desportiv	ax profesional	s. Tal interpre	tação define crities	ios e procedi	nertos
Cala a liquido utilizado nas atividades. Captação de empreternos bar Liquidação de empreternos bar Liquidação de empreternos Caba liquido genado pelas (ap- de financiamentos Aumentos/(reducido) liquido de equivalentes de caba se caba No início do esencicio so final de esencicio so final	ncirios elicado nas) e canza e	atividades	(1000)		Exercícios findos em 31 de deserri Superánti (déficit) do exercício	abro de l	XXII = 2013			nos termos descritos pelo ITG 2003 - Entidades : específicos xobre avallação, registros e estrutura	desportiv	ax profesional	s. Tal interpre	tação define critári das entidades de fu	iox e procedi atabol profes	mentos ilonal s
Caira liquido utilizado nas athe Flazio de catra das attrictidade Captação de empréstimos bar Liquidação de empréstimos Caira liquido de empréstimos Caira liquido de acordo Aumento/(vedução) liquido de equivalentes de caba Caira e equivalentes de caba No Intel do esencicio No Intel do esencicio No Intel do esencicio	ncirios elicado nas) e canza e	atividades	(US) 565 413	376 565	Exercícios findos em 31 de dezen Superánt (déficit) do exercído Outros resultados abrangentes		XXX = 200	2013 (40.621)	200 14.590	nos termos descritos pelo ITG 2003 - Entidades s	desportiv	ax profesional	s. Tal interpre	tação define critiri dax entidades de fi	ios e procedi atabol profix	mentos dorsal s
Cala a liquido utilizado nas atividades. Captação de empreternos bar Liquidação de empreternos bar Liquidação de empreternos Caba liquido genado pelas (ap- de financiamentos Aumentos/(reducido) liquido de equivalentes de caba se caba No início do esencicio so final de esencicio so final	ncirios elicado nas) e canza e	athvictories	(133)	370	Exercícios findos em 31 de deserri Superánti (déficit) do exercício		XXX = 200	2013	200	nos termos descritos pelo ITG 2003 - Entidades : específicos xobre avallação, registros e estrutura	desporte plo das	ax profesional	s. Tal interpre e financeiras	tação define critéri das entidades de fu mini G.Manantifo Jr	utabol profix	mentos donal e

#### Anexo F - Demonstrações Financeiras do Santos 2014

Senhores Associ	lados do Santos Futebol C	ube, publicamo	12.000		58.196.684/0	001-29		be sontee de Parkor Handali Consultoria Emprecerial e Contábili soc dobablianco-patrimorial e www.agaagencia.com.twholarecoa	cledade con-	
Distance on	Ba	anco Patrimonia	131 de dezembro 29 ecceto guando indi-	14	sem serao publicadas no	o ann ontposa	midsio.com.dec	Demonstracker Description of www.agpagentea.com.presummona Demonstrações do Resultado Abres Exercícios findos em 31 de dezembro de 1 (Em milhaves de reals, excedo quando 1		
Attwo			Passivo Circulanto	adoj		31/12/2014	31/12/2013	(Em milharos de reals, exceto quando la	ndicado) 31/12/2014 3	Ar many
Checulanta			Circulante Fornacidores					District do período Cultros resultados obrangantas	(58,966)	3E/12/25 (40.2)
Calaz e equivalentes de calaz	116	432	Emprástimos Contas a papar			4.143 46.250 31.091	1.344 62.124 40.235	Resultado abrengenta do periodo	(58.966)	(40.63
500	14.879	29.777	Direitos de Imag Receita diferida	em de atletas		32,806 17,025	22.974 15.748	Demonstração dos Fituatos de Cal	33	
Valores a receber liquidos	0.470000		Obrigações traba Obrigações traba	sinistan.		30.863 10.914	14.720	Exercícios findos em de 31 de dezembro : (Em milhares de reals, exceto quando la	31/12/2014 3	31/12/2
Outros ativos	77	511	Débrios com tem	giron		9.219	7.693	Das alfeldadas operacionalis		
fotal do ativo dirculanta	14.986	29.720	Parcelamento d	iara portus relacionadas le tributos (Timersania)		2.206 5.855	5.700 4.929	Dialitat do pariodo Ajuntas para concillar o resultado às disponibilidados guradas polas: athiri	dados operacionais	(43.6
Não circulante			Total do passivo Não circulante			190,370	100.434	Dispractionities Anticritizações de atlates	1.294 14.269	42
Asiones a receber liquidos	53	8.873	Percelementos d Direttos de Imag Dábitos com terc	le tributos (Timemania)		95.081 27.173 7.990	93.306 22.138 13.312	Amontização de software Balza do ableo imobilizado e interrolval	78 553	28.
Supósitos judiciais	1.514	1.248	Dábitos com tello	oiros mandas ludiciais		7.990	13.312	Provisão para pardas sobre valores a receiber diversos Atualização monstário a juros sobre emprésimos	1.533	12
	1.514	10.121	Contas a pagar Bacelta dilanda	the tab posture		43.449	3.258	Atualização monatária de tributos Provisão para damandas judiciais	6.871 6.168	5
mobilizado	48.97E	50.378	Obrigações tribu Acordo trabalhis	tértes		9.213	1.002	Dacráscimo (acráscimo) em silvos	85,770	55
ntangkel	120.849	101.923	Acortio Itabalhis Total do passivo Patrimônio liquid	não circulante	8	199,200	146.127	Valores a nacebor liquidos Outros alvos	21.444	(34.0
₩	189.85	162:301	Patrimônio socia	100		(177.A82)	(137.303)	Depositos tudiciais	(266)	1
Tribal do after ratio disculante	171.330	182.422	Reserve de reas Déficit do asserb	oliopiio oli		33.043	33.596	(Dácrásdnío) acrásdnio em passivos Romacadoras Obrigações trabalhistas e tributádas	2.800 16.131	
Total do ativo	186.206	A Control of the		o e patrimônio licuido		(203.374)	192,142	Obrigações trabahistas e tributadas Direitos de imagem de alletas	16.131 14.865 27.174	(11.0 24
lotal de ativo	186,205	192,142	2	o e patremonio inquino	- 1	100,200	104.174	Direitos de Imagem de atlatas Contas a pagar Contas a pagar Contas a pagar pera partes relacionadas Daliblos com landatrol	27.174	24
	Esperoloi	on findos em 31 c	ção do déficit la dezembro de 2014	0 2013				Distritos cóm l'achairos Recoltes diteridas	(3.495) (3.787) (723)	(5.5
	(Em a	ilhares de roais,	excete quando indi-	ado) 1/12/2014				Accretos trabalhistas	140.982	48
	Fulob	d profesional		Clube social, administrative	o Total		31/12/13	Calca liquido garado nas athétados operacionais Flues de catal das athétados da invalitmentos Acráscimo de bara permanentos	(100 pt. 516	
	100000	ASSESSMENT OF THE	Sauran San	e outros despodos	W (S) (S) (S)	<u> </u>	98	Aguisicios do atlatas o outros	(111,805)	(7E.2
Receites operacionale Receites com bilhatories o cotes de participación		10.038			10 938		10.240	Calsa liquido utilizado nan atividados de Inyestimentos. Flusto de calsa das atividades de financiamentos.	(111366)	(III)
Socializa com rupessios do diraños fadorativos		45,770	- 12	3	45.770		62,443	Captação da empréstimos bancários Ligistração do empréstimos	75.570 (164.193)	(83.5
Rocaltas com transmitedos laievitávas Rocaltas de publicidade		61.65B 16.206	636	12.510	61.630 29.364		43.522 54.853	Calso liquido gerado polas/aplicado res atividades de financiamentos. Reducido liculida de ceixa e equivalentes de catra	(316)	28
Recultos com manutanção e frequência Recultos de absocia		30	25	15.421	15,421		12.628	Caba e equisejentes de caba No inicio de pariodo	490	
Facultas Timomania		4	1.5	3.286	3.285		2.213	No final do partodo Redução liguida de cetra e equivalentes de catra	116	
Feculis diverses	-	805 135,408	1.107	405 32.785	2.317 169.938	-	2.775 190.275	Demonstractor de valos adiciona	-	V
Ountos do dispartamiento de esportas	-	46 (36)	(10,688)		(59.700)	S -	1. Sec. 14 15 15 15 15 15 15 15 15 15 15 15 15 15	Exemples findos em 31 de dezambro 26 (Em milhares de reals, exceto quando la	114 o 2013	
Póssoal a ancargos sociais Sespasas com negociação de atlotas		29.326	(32)	(2.487) (1) (427)	29.358		(E3.409) (17.283)	100	31/12/2014 31/	1/12/20
Jogos a bonificações Dinaitos da Imagam a arona		(8.831)	(683)	(427)	(9.741)		(11.093)	Receile com jagos Receile com repesses de direitos faderativos Receile com tránsmissões talantelvas o publicidado	45.770 91.013	62 98
Amortização de quelos com atletas Reversão de custos com o intendival		44.154	(3.241) (3.241)		(47.395) 8.436		(1.318) (71.308)	Racalta com transmissões talevisivas o publicidado Outras nacaltas	91.013 22.218	198
Havarraio de custos para o intangivia Dutros custos		(13.242)	(2.571)	(7.406)	(23,219)		(23.520)	Insumos adquiridos de larceiros	169.936	100
Despussis opurationals	-	144.900	(REA)	(iuszi)	(164.054)		(1/8361)	Description regionales de effetes	29.359	17
Postoni o opcarnos sociale		(1.013)	(TTE)	(87078)	(10.867)		(11.998)	Custos da jogos e bonificação Serviços da Gerceiros	9.741 6.515	11
Geneis o administratives Services professionals		(30)		(14.264)	(14.314) (E.515)		(9.679)	Dosposas gurais a administratives Cutros cuelos	14.314 19.374	19
Aproclações vioritração Intanglusi - software		3		1.294	1.294		1.495	Valor adicionado bruto	79.308 90.838	125
Putras raciatas (daspaias) liquidas			(5)	513	508		(1.809)	Depreciação e amortização Valor adicionado liquido produzido pelo Clube	50 256 40 350	- I
issulado françaiso	-	(1.043)	(/81)	(37.75)	Serinal.		(31.279)	Valor adicionado recubido um transferância Recultas financiares	12.124	. 8
hustrações monstáries de tributos		-	- 2	(6.871)	(6.871)		(5.501)	Outras	1.078	(1)
luros sobre amprilatimos Dufras receitas (desposas) financeiras liquidas		(240)	- E	(16.82f) (6.829)	(10.821) (7.068)		(12.652)	Valor adicionado total a distribuir Distribuição do vator adicionado	63.662	60
Millett de periodo	==	240	(7.860)	(30 h20)	30.760		(20.050)	Pessoal is snoape Impostos, taxos 5 contribusões	65.222 4.399	67
seace on porious	-	(HEZER)	(7.860)	(erran)	(98.900)		(40.023)	Attendencia manufatio do tributos	6.871 16.822	5
	Demons	tração das Mutaç	ões do Petrimânio I le dezembro de 2014	iquido	111-111	343-471	71.	Arcs sobre emprésimos e financiamentos Cultes despesas financeitas Dallot de período	19.193	10
			le diszembro de 2014 exceto quando India					Dallott do plantodo	(58,955)	(40:
	Debende		Parame d	mavallação Dé	ficit do coorcicio	Total do patrim	Auto Mandala	Informações garais	-	_
latidos am 31 da dazombro de 2012		52.53S)	unenteg 0	34,147	14,590	ou perfil	(103.796)	Santos Futobol Clubs ("Clubs"), cujo nome è imutaval, com sode social e de Santos, Estado de São Paulo, de Rua Princosa licabal, atril. Vita Rein	administrative a toro turidior	co na co
kasização da reserve do regvalação		552 14,500		(552)	(14.590)			na cidade de Santos, não poderdo ser transferido pare outres cidades, contros de trainamentos e preças de esportes secunidárias em outres cid	poram podendo criar, menter	or a are
ncorporação do supertivit ao patrimônio social Militir do casacido		50000			(40.621)		(40.621)			
Saldos em 31 de decembro de 2013 nocrosación do delicit ao patrimônio social		40.621)	-	30.000	(AUE21)		(SALKIN)	O Clube foi fundade em 14 de abril de 1912, é uma associação civil ser jurídica própria, e tem por objetivos cutiher, praticar a desanvolvar ativit bulturals, crivicas, assistanciais, de benemerálnias, esportivas e de educa	n mis econômicos o com per Sades sociats, educacionais,	precent
loalização da raserva de mevallação		552		(552)	C. C. C.		1122	balturati, cificas, assisfanciafi, de benemeráficia, esportivas e de educa podendo esercer outras atividades cula randa reverta em beneficio dos ser	ção física, ori fodas suas re- os oblotivos sociais, podando	modalid in aloda
Silicit do partedo Saldos em 31 de dezembro de 2014	-	77.4620	9	33,343	(58,955)		(58.955)	podando exercer outres atividades cuás renda reverta em beneficio dos ser Bolpar de nutras sociodades como quintiste ou acionida, modiante aprova Mencia Mendios Fernandes Odillo Rodrigues Pilho CRC (SP210846-O Prostóbrio	ção do Consulto Delberativo Loiz Cláudio do Ameio	ve do C

#### Anexo G - Demonstrações Financeiras do Santos 2015 e 2016



#### SANTOS FUTEBOL CLUBE

BALANÇO PATRIMONIAL EM 31 DE DEZEMBRO DE 2016 E 2015 (Em Milhares de Reais, exceto quando indicado)

ATIVO	Notas	31/12/2016	31/12/2015
Circulante			100
Caixa e equivalentes de caixa		1.007	545
Aplicação Financeira		336	
Valores a receber, liquidos	5	14.714	11.227
Outros ativos		2,413	552
Total do ativo circulante		18.470	12.324
Não circulante			
Valores a receber, liquidos	5	7.144	8.501
Depósitos em caução	18	18.972	+
Depósitos judiciais	12	4.717	3.276
Total do ativo não circulante	- 33550	30.833	11.777
Imobilizado	6	47.991	47,712
Intangivel	7	81.203	80.644
Total do imobilizado e Intangive	1	129.194	128.356
Total do ativo		178.497	152.457





BALANÇO PATRIMONIAL EM 31 DE DEZEMBRO DE 2016 E 2015 (Em Milhares de Reais, exceto quando indicado)

PASSIVO	Notas	31/12/2016	31/12/2015
Circulante			
Fornecedores		1.989	2.289
Empréstimos	8	32.672	38.042
Contas a pagar	9	36.406	43.033
Direitos de imagem de atletas	10	20.527	23.840
Receita diferida	11	2.028	5.922
Obrigações trabalhistas	14	26.857	20.708
Obrigações tributárias	15	4.960	4.064
Débitos com terceiros	13	6.688	15.958
Contas a pagar para partes relacionadas	17	5-1	1.275
Parcelamentos de tributos	16	8.050	6.652
Total do passivo circulante		140.177	161.783
Não circulante			
Parcelamentos de tributos	16	138,805	121.766
Direitos de imagem de atletas	10	9,110	23.007
Débitos com terceiros	13	1.744	2.992
Provisão para demandas judiciais	12	40.030	35.314
Contas a pagar	9	67.527	66.053
Receita diferida	11	68	294
Obrigações tributárias	15	920	477
Obrigações trabalhistas	14	7.494	2.129
Empréstimos	8	-01/05/2	20.683
Total do passivo não circulante	177	265.698	272.238
Patrimônio líquido (Passivo a Descoberto)			
Patrimonio social		(313.660)	(235.983)
Reserva de reavaliação		32.096	32.609
Superávit/(Deficit) do exercício		54.186	(78.190
Patrimônio líquido (Passivo a Descoberto)		(227.378)	(281.564
Total do passivo e patrimônio líquido			
(Passivo a Descoberto)		178.497	152.457



0

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2016 E 2015 (Em Milhares de Rexis, execte quando indicado)



	Notas	Futebol profissional	Patebol amador	Clube social, administrativo e outros desportes	Tutal 31/12/2016	Total 31/12/2015
Receitas operacionais	ALC: N	- CONTROL - CONT			- Manuan	2000
Recebia com billicterias e cotas de participação		15.476			15,476	17.642
Armenas com repusses de direitos federativos	19.1	.73.833		3.	72.824	10.833
Receitus com transmissões televisivas	200	149.258			149,238	85,082
Receitas de poblicidado		14.466	375	7,515		22.297
Receitagi com mamutenção a frequência		107.5		17,855	17,856	18.580
Receitas de alagatis		122	- 2	1.061	1.184	1.443
Receitas Timemania		11.0	3.5	905	905	2.800
Receits de Vulumariado Obtida	25	ione S		1.958	1.558	1.416
Receitus diversas		2.839		11.551	14.423	9,716
		254,985	408	40.446	295.839	169.906
Custos de departamento de esportes				1 000000	2000-00000	20000000
Pessonal e encargos sociale		(69.990)	(10.269)	(5.467)		(66.013)
Operatora com negociação de atletas	19.2	(10.352)	(22)	(2)	(10.376)	(6.772)
Jopes & hamificações		(16.945)	(577)	(E19)	(18.041)	(14.327)
Direitos de manom o acona		(5.891)	(1)	[4]	15,896)	(4.630)
Aggordinação de garante nom alletas		(28.631)	(4.014)	(42:1)	(33.566)	[43, 459]
Aluste do valtre recuperável de alletas		sessurrog	7772			(9.968)
Reversão de curtos do alletas em formação para o intangive.		10000000	10.419	·	10.418	8.184
Curros custos		(17.795)	11.6.18	(12.827)	[32:240]	37.104
A 10 (10 (10 (10 (10 (10 (10 (10 (10 (10		(149.513)	(6.683)	(19,240)	[175.436]	(173.132)
Despesas operacionais					447015470	
Pesspal r morgas sociais		[1,605]	(535)	(18.273)		[10.070]
Gerals e administrations		(611)	(68)	(18,435)		[12,794]
Serviços professionais.				(14,17%)		(9.254)
Depreciações		9		(1.329)	(1.379)	11.426
Amortização intangivel - software			-	132)		[280]
Services Prestados por Voluntariado	33	-	12100	(2.558)		11.416
Outres remitas (despesan) liquidas		837	[410]	0.70+		(917)
A STANDARD CONTRACTOR OF THE STANDARD CONTRACTOR		(1.379)	[1.013]	[42.152]	[44.544]	(35.157)
Resultado financeiro		12.012.000			Samuel .	100 mail
Aruslimotes monetarias de tributos				(20.810)		
Jures sobre compressures				[16.308]		
Gueras despesas financeiras		-8		(33.037)		
Outras receitas financional		1	-	48.481	48,482	
A STATE OF THE STA		(7)	1,7009	(21.666)		
Superivit / (Déficit) de exercirio		104.086	(7,288)	(42.612)	54.186	(78.190

As notas explicativas são parte integrante destas demonstrações financeiras

10





DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO ABRANGENTE EM 31 DE DEZEMBRO DE 2016 E 2015 (Em Milhares de Reais, exceto quando indicado)

	31/12/2016	31/12/2015
Superavit / (Déficit) do exercicio	54.186	(78.190)
Outros resultados abrangentes	513	513
Resultado abrangente do exercicio	54.699	(77.677)





0

DEMONSTRAÇÃO DA MUTAÇÃO DO PATRIMÓNIO LÍQUIDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2016 E 2015 (Em Milhares de Reaia, execto quando indicado)

	Patrimônio secial	Ajuste de avallação patrimental	Superávit (Déficit) do exercício	Total
Saldos em 31 de dezembro de 2014	(177.541)	83.122	(88,955)	(203.374)
Incorporação do déficir ne patrimônio social	(58,955)		58.955	-
Kenizacan da reserva de rezvaliação	513	(513)	Newson St.	33
Déficit do exercício		+	[78:190]	[78,190]
Saldos cm 31 de dezambro de 2015	(235,983)	32.609	(78.190)	(281.864)
Interporação de déficit ao patronomo aocial	(78.190)	2000000	78 190	-
Renlização de macros de reavaliação	513	(523)	*	
Superavit do exercicia		_	54 186	54.186
Saldos em 31 de desembro de 2016	(313.660)	32.096	54.186	(227.378)





DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA EM 31 DE DEZEMBRO DE 2016 E 2015 (Em Milhares de Reais, exceto quando indicado)

	31/12/2016	31/12/2015
Das atividades operacionais		
Superávit/(Déficit) do exercício	54.186	(78.190)
Ajustes para conciliar o resultado às disponibilidades geradas pelas atividades operacionais		
Depreciações	1.379	1.426
Amerizações Atletas	31.333	46.136
Amortizações Software	32	280
Ajuste Valores recuperáveis atletas		9.958
Baixa do ativo imobilizado e intangivel	17.211	21.028
Complemento em perdas sobre valores a receber	3,402	9.720
Atualização monetária e juros sobre empréstimos	16.300	21,340
Atualização monetária de tributos	20.810	8.076
(Reversão) Provisão para demandas judiciais	4.716	19.035
(Reversar) Provisao para demanda Judiciana	149.369	58.809
Decréscimo (acréscimo) em ativos	- waster	
Valores a receber, liquidos	(5.531)	(14.775)
Depósito Caução	(19.308)	
Outros ativos	(1.863)	[475]
Depósitos judiciais	(1.441)	(1.763)
(Decréscimo) acréscimo em passivos		
Fornecedores	(300)	(1.854)
Obrigações trabalhistas e tributárias	10.959	(4.699)
Direitos de imagem de atletas	(17.210)	(13.131)
Contas a pagar	(5.153)	35.821
Contas a pagar para partes relacionadas	(1.275)	(2.205)
Débitos com terceiros	(10.518)	1.732
Receitas diferidas	(4.119)	(10.809)
Caixa líquido gerado nas atividades operacionais	93.610	46.651
Fluxo de caixa das atividades de investimentos		
Acréscimo de bens permanentes	(1.712)	(162)
Aquisições de atletas e outros	(49.083)	(37.196)
Caixa liquido utilizado nas atividades de investimentos	(50.795)	(37.358)
Fluxo de caixa das atividades de financiamentos		
Captação de emprestimos bancários	10.910	53.902
Liquidação de empréstimos	(53, 263)	(62.766)
Caixa liquido gerado pelas (aplicado) nas atividades de	10000000	- Commence
financiamentos	(42.353)	(8.864
ACRÉSCIMO EM CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	462	429
DEMONSTRADO COMO SEGUE:		And the second
No inicio do período	545	116
No final do periodo	1.007	545
ACRÉSCIMO EM CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	462	429





#### DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2016 E 2015 (Em Milhares de Reais, exceto quando indicado)

	31/12/2016	31/12/2015
P. 17000 - 14004-1600	15.476	17.642
Receita com jogos		10.833
Receita com repasses de direitos federativos	72.823	10.833
Receita com transmissões televisivas e publicidade	171.614	
Outras receitas	35.925	33.052
	295.838	169,906
Insumos adquiridos de terceiros		The section
Despesas negociais de atletas	(10.375)	(6.772)
Custos de jogos e bonificação	(18.041)	(14.327)
Servicos de terceiros	(15.737)	(8.284)
Despesas gerais e administrativas	(19.114)	(12.764)
Perdas estimadas por redução ao valor recuper, de atletas	1.300-007-020	(9.958)
Outros custos	(24,072)	(33.615)
	(87.339)	(85.720)
Valor adicionado bruto	208.499	84.186
Depreciação e amortização	(34.977)	(45,198)
Valor adicionado liquido produzido pelo Clube	173.522	38.988
Valor adicionado recebido em transferência	5 (HDX)50	1977
Receitas (inspecting	48.481	38.418
Outras	4.447	[476]
Adited	52.928	37.942
Valor adicionado total a distribuir	226.450	76.930
Distribuição do valor adicionado		
Pessoal e encargos	93.652	
Impostos, taxas e contribuições	8.458	
Atualização monetária de tributos	20.810	
Juros sobre emprestimos e financiamentos	16.300	
Outras despesas financeiras	33.045	
Superávit / (Déficit) do exercicio	54.185	(78.190
Valor adicionado distribuido	226,450	76.930



#### Anexo H - Demonstrações Financeiras do São Paulo 2013

	4		bol Club			100		INCEIRA	
alanços patrimoniais em 31 de deze	embro de 2013 e 2	012	(Valore	s expressos em mil	hares de reals)				
ATIVO	2013	2912	PASSIVO	2013	2012	Demonstração do resultado no	s exercícios		
CIRCULANTE	49.887 15.152	Rodenfikado 88.975 23.677	CIRCULANTE	197,198	DAT COST	findos em 31 de dezembro de 2 (Valores expressos em milhares de	2013 e 2012		
Caltar o aquitationis de caltar (nota 4) Contas a canados (nota 5)	158.249		CHOLOLAWI E Primocolome Intilizaçãos framcisina (nota 12) Cotrigaçãos trabalistas (nota 12) Cotrigações trabalistas (nota 12) Cotrigações trabalistas para pola 13) Cotrigações trabalistas para pola 13) Cotrigações trabalistas para pola 11) Entidicidos apport hano a bilitançãos (nota 10) Adeceleramento de contribus ringos (10) Adeceleramento de contribus ringos (11)		7.985 132.133 10.567 6.102 2.256	RECEITAS OPERACIONAIS		2013	
Recultus a aproprior (nota 6) Contributoles de sódos a nacabor	(139.474)	(246.996) 364	Obrigações trabalhésias (nota 14) Obrigações tribulárias parcaladas (nota 15)	4.707 80.452 11.407 4.513 1.267	10.567 6.102	S			-
Siloques Identizmonitos Torposes anticipadas (nota 7)	3.384 2.588 8.673	4.582 2.066 11.425	Obrigações Inbutarias Dinato de Imagem a pagar (nota 11)	1.287 37.265 12.401	27.650 15.142	FUTEBOL PROFISSIONAL E DA BASE Nagociação de atestados liberatórios de ateitas		306.760 147.052 72.285 1,000 30.013 7,107 25,418	
NO CIRCULANTE	510,600	496.819	Adientemento de contratos (note 17)  Contes a pagar	27.831 7.155	6.897 7.490	FUTERIOC PROFESSIONANE E CA MANGE Nagodiagle de abstration finalismo de adalas Dividire de transmitado de TV Prantisquise en camponerados Puralectados o patrocisio Pedido Sobio Transdor Amisioado de logos Amisioado de logos Logosiamento de manas.		1,000	
Reprietios judiciais Contas a recuber (hota 5)	9,858 356,035	9.279 458.879	ula manu umr			Projeto Socio Toroutor Amendação de locos		7.107 25.418	
koostan a uproprior (nota 6)		(457,920)	Instituções franceires (nota 12). Obrigações Infostistes parceladas (nota 15). Enfostada exportivas à ladamações (nota 16). Provida para contregidadas (nota 16). Dinale de imagem a pagar (nota 11).	126.723 12.379 55.902	125.802 25.900 56.607 2.458	Liconciamentos da manza. Outras manifes		15.501 3.467	
mobilizado Brusto (noto 8) ntanghas Brusto (noto 9)	2530 301,875 196,337	1,852 296,065 198,467	Entidentes ouportivas e ladamoções (mata 16) Provisão para contingündas (note 18)	1.650 11.566 44.136	2.438 6991 35.776	SOCIAIS E ESPORTES AMADORES		27.292	
		13000				Contributotos o taxas Copartementos o osportos arrantimas Fostas o assertas sociais		10.673 5.917 926 774	
			PATRIMÔNIO LÍQUIDO Patrinônio social	247.575 12.237	225.297 11.423	Fostes o ascrites socials Alugadis		774	
			Rosarva Social Apallos de avalloção petimoniari	55.641 170.607	11.423 26.693 183.121	ESTÁDIO		29,777	
TOTAL DO ATIVO	560,496	564.654	TOTAL DO PASSIVO	960.496	564.664	Camurokas e cadalms cathers Publicidada		29.777 16.793 6.619 9.707 2.658	
	-				-	Alogadh Outres receites		2.658	
numero elles des mustrelles de no	bdumilario Noncido y		e findes em 71 de dezembro de 201	2012		TOTAL DAS RECEITAS OPERACIONAIS		362,832	
alores expressos em milhares de resis)	trimonio aquido r	os exercicio	s findos em 31 de dezembro de 201	e 2012		DESPESAS OPERACIONAIS			
		В	serva Social		- 1	FUTEBOL PRORSSIONAL E DE BASE Parsosi		(62.960)	
	Patrintolo	Rundo da	Suportivit Suportivit	Superivit	Total	Francis Encargos Intivalristas Bandicios Detectos		4,906	
IALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2011	Social 102781	Fenerya 12:398	Superityt Culton seutladon Acumulado abtemperitys (2.120 19850)	Acumulado	221760	Direito de erane Direito de sera de imagento		3,728	
	662	-	72		662	Baisa do custo de aficias um termação Americação do custo de aficias termados		(25.807)	
nlografização do Mulos socialm quela do avellação politimortal aportivit do pasecido	-	20	300 (S09)	826	626	Ameritzação Salta de contratos de adulas profesional Emprésimos de adulas	m ·	(58.073	
harellotinda do supertivit do assocido SALIXOS EM 31 DE DEZEMISPO DE 2012		403 12681	1502 1812	(exe)		Aditagum, tudorações, contudarações Despesas com jogos		(3,813)	
	11.423		TELLY TELLY		229297	Brandisce Patents Develo de une de hangam Elevelo de une de la decedió de		(8.006) 4.005) 4.005) 6.977 (2.007) (2.007) (2.007) (3.007) (1.008) (2.205) (1.125) (2.205) (1.125) (2.206) (1.204) (2.206) (1	
ntegnaturação do titudos sociales áusios do exembação potintendas áupumbet do exembido ternaturales do supertivido do assurelido	84	9	364 (364	returns.	23504			3.344	
terelisticaje do suportirit do asocido	197	11,762	11,782	25:534 (25:534)	-	Mariorian Serviços		(12.528)	
BALLIXOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2013	229	9443	31.198 170.897		247575	Confinglinales trabalhistes Cosposes Logais o Juritains Fordes outmates		(4.575) (45) (7.086) 27.266	
						Translatinda para Custo de Formação de Alletas		27.266	
emonstração dos fluxos de caixa n		T	Demonstração do valor adicionad			SOCIAIS E ESPORTES AMADORES		(25.188)	
ndos em 31 de dezembro de 2013 e alores expressos em milhares de reats)			findos em 31 de dezembro de 201. (Valores expressos em milhares de rea	Se 2012		Postosi Encargos trabalhistas Banaficios		6.778 (818) (1.375) (7.375) (7.384) (1.761) (5.968) (4.342) (903) (2.468) (707)	
Bortes-expressos em martares de relasy Britados Oporacionais	2013	2012	any arrest till manage of rea	2613	2012	Artifegore, ladorapiles, contributações Despusas com jogos		(713) (544)	
	99,689	89.894	RECEITA BRUTA E OUTRAS RECEITAS	358.638	275.446	Artitogore, laderações, contiderações Desposas com jogos Desposação é amortanção (softwara/menus) Manutanções		(1.761) (560)	
gantes para concillar o mendado apendad do esercido elpredaglios e emontanções	23,524	10.780	Recellate de Fetabol profesional e de bese Recellate Sociale e exportes errectores	290.262 26.5 18	207,877 25,191	Sentral impost manteriologicina		4.342	
mortunção de intemplat (Suffamulmanum) latra do mato de formació de alfatas	274 23.897	18.794	Placellus do Estádio	26,070	27.748	Ratelo Segurança Aguatus fisiotimo Gerats		(2.486)	
istrum do irrebilizado mentinação de contrato de aliatan termados mentinação:Baba de contratos de aliatas profesionais, brigações telhalárian a provintenciárias parceiadas	3,707 38,073 (2,294)	3.590	Perties astinadas Provistes para contingências investimento em atiatas em termaçõe	(11,660) 27,266	(8.367)				
brigações tribuláries a pravidenciáries parcoladas		33.584 1.907	Outras rocoltas	182	(27)	ESTÁDIO Pomosi		(14,963)	-
krosutno) discriminto da atheni in contas a moster	(E.887) 107 E	(23.857) (4.43E)	INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEROS Mabriais, oriengia, serviços de terceiros e outros	(141,860)	(66.764)	Enzargos trabalhistas Banaficios		(614) (91) (186) (8.806)	
m dirultus sodra imagazi in Estoquia in outros catellos	(15.010) (198 (1.266)	(12.123 (1.288)		(141,660)	(95.764)	Desposas com jogos Depredação e amortzação (softwara/numan)		(E.BDS)	
	16.058		VALOR ADICIONADO BRUTO	216,779	190.682	Agustus/Tolotono Mendangtos		(461) (672) (1.467) (3.106) (780)	
cubication (decrination) de parastres in formacciones e continu a payer in distiguções o provistivas facilitation in distiguções inhabitates provistivacidation in distillation in resignar a payer in artification seportives a facilitações in provisibles	(2-9278) 840	21,440 6,736 857	RETENÇÕES	(76.253)	(66.004)	Metadas Surviçuel imperat menderla Medicina Batah Sanurama		(3.105)	
im contacións influtárius o provisionciárius en direito incitro tempore a plagar	17.075	1218	Depredações o amoritações Amoritação Sidas de contrato de atlatas profesionais Amoritação do custo de atlatas terrados	(12.576) (36.073)	(11.026)	Redolo Segurança Gunzis		523	
r produkt	(3.439)	3.253	Amortzação do custo de atistas terrados Batias do custo de atistas em formação	(22.807)	(3.590)	ACMINISTRATIVAS		(17.721)	-
A) Place de calina das attividades operacionais	108.852	E7.446	VALOR ADICIONADO LÍQUIDO PRODUZDO PELO CLUBE		110.688	Possosi Encurgos trabalhistas Banaficios		(9.640) (1.467) (2.602)	
Unidades de investimentos deces para involútimos (bene) de la para intropara (adhievalarimentos) descrimentos o disposas articiquades lates de sidales are firmenção certicals de adeisias professionais	(08.312)	(10.750)		100000000000000000000000000000000000000	STATE OF THE PARTY	Depreciação e arrortimação (notimes/mense)		(1.107) (2.616)	
diffos þera intengivel (söthvefelmeræs) dientermentos o diesposes antextuertas	22,164	(3861)	VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSFERÊNCIA Pacolles finencias	21.862 1.860	1,204	Depreciação o erroritmição (nofimes/merces) Aguatico fisiótimo Santico Mamátroptos		(2.616)	
Catalon de albaias professiones. El Plumo de gatas das athividades de lovretimentos	(28.512) (128) 22.164 (27.200) (21.415) (54.957)	(10,750) (274) (3,651) (30,650) (31,650) (113,680)	Alugude Ukondemento da marca	4.481	9.281 12.796	Resultado com a baltos do bens		(253) (2.766) 182	
	- Jan. 1		WALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR	160.388	136,960	Rations Garain		(640)	
Websice de Financiamentos niagrafização de filiate sociais regulares de arapsidativos regunanto de arapsidativo	814 54007	142.090	DISTRIBUÇÃO DO VALOR ADICIONADO			ENCARGOS FINANCEIROS		(16.311)	-
'digemento da Ampatellimo C) Piuzzo de cataz das attividades de financiamentos	54.027 57.261 62.420	(80.500) (80.500)		89.466 55,8% 4.000 2.5%	75.720 56,5% 10,522 7.7%	Receites financeites Desposes financeites		(18.191)	
Complie de calaz do exemblo (A+B+C)	(8.525)	7.084	Prámice Bunaficio	9.072 5,7%	7.014 5,1%	DESPESAS TRIBUTÁRIAS		(17.068)	
Dalcho Iriticali dia cadina.	23.677	15,903	Acros/Atualizaçãos do Perculamentos Superterá do opercisio	17.068 10,6% 17.295 10,7% 25.524 14,7%	10.022 11,9% 23.885 17,4% 826 0.6%	TOTAL DAS DESPESAS OPERACIONAIS		(339.306)	-
nido final do caba. Integlio	(8.525)	758A		25.524 14,7% 180.388 100,0%	826 0,6% 136,969 100,0%	SUPERÂVIT DO EXERCÍCIO		23,524	
		As no	tas explicativas são parte integr	ante das demo	nstrações fin	anceiras.			
otas explicativas da administração	às demonstraçõe:	financeiras	em 31 de dezembro de 2013 e 2012	i i					
CONTEXTO OPERACIONAL								2012	
São Paulo Pulsibol Clubs, fundado na cidade de São Paulo	o, cinda form force e sada, am 25	do Janoiro do 1930	d. Distriction and in segure. Sin seguindan en also intergési as veixes curricuis consistates en distriction de la companie de la companie de la consista programmia vilo seguindas de acordo como como gramas la consista	contrate de camile de disabele las de acorde como prazo contra	Improkinisaron Liipmapini desa	Comites a Receiver	Circularito I	Não Circulanto	
	eur man om 16 de desambre de 1 I Breseandriken om prese de de	ras, o unta Entidado ração indistambinado	pageminis allo sollacio di acordi con co consigente l'arcali di Montratitato	a posture discontinue.		Entidades Esportises a Fodorações Potrocisios Contestos do loxação	208.902 24.528	382 355 22 551 1 250	9
ando inflamompido suas all'Attadas am 14 de maio de 1935 e as re la Prádica Desportiva, consilhada na forma de associação del sem	ntormatada com o maso i ab artigo	217 da Constitução	Os barra do alho insolitante são damendados ao casto do aquitir.	lin ametriplica renelliplic Ad	production or minimum pole	Contratos do Publicidado	15,860	1.250 31.640 17.364	
ando infamomptido suas athétiadas sun 14 de maio de 1925 e es re o Prillim Desporties, constituide su forma de escelegido del seu que lam tela admonste de organização e fundiosamento, de con- sistent de Republica Pedentiles de Binal de 05/10/1688.	or Book and	WHITE STREET	On borns do alle de modificación also democratizados ao custo do aquilión mátecio limare, a textes que levern am consistenção a vida difi some so do descentro de 2015 o do 2012, não bi massesante segistro de puntos continuos de 2015 o do 2012, não bi massesante segistro de puntos continuos de 2015 o do 2012, não bi massesante segistro de puntos continuos de 2015 o do 2012, não bi massesante segistro de puntos continuos de 2015 o do 2012, não bi massesante segistro de puntos continuos de 2015 o do 2012, não bi massesante segistro de puntos continuos de 2015 o do 2012, não bi massesante segistro de puntos continuos de 2015 o do 2012, não bi massesante segistro de puntos continuos de 2015 o do 2012, não bi massesante segistro de puntos continuos de 2015 o do 2012, não bi massesante segistro de puntos continuos de 2015 o do 2012, não bi massesante segistro de puntos continuos de 2015 o do 2012, não bi massesante segistro de puntos continuos de 2015 o do 2015 o d	com redución accelerante de	doinotificado repairem?	Receites Timorrania Contratos de casallo de aspaço Contratos de Reandamanto de manos	7.641	9,388 6,551	
ando Intercompido suas athéticidos am 14 de mate de 1905 o es re- que lam tieta desponha, combutada na forma do associação de desa que lam tieta alaborante de originatação e fundamento, do cor- cidante de Repúblico Federante de Sinaul de 65/10/1968. São Predo Federal Cada lam prodjeto promovar desarrol, são Predo Federal Cada lam prodjeto promovar desarrol, costalidados, em particular o batalos, formando atalos em to consolidados, em particular o batalos, formando atalos em to consolidados.	vor, ditundir o aprimentar o disepon dan an suas calogorian, visuando	à participação em	отвлюдиванистся.			THE REAL PROPERTY AND THE PARTY.		4201	
uis discrete modelitation	and the same of the same	e comme may some				Chargus am custodia Diversos	564 738		
ais diloranios modalidados.			A historical  Os valarias gastas com a harragito, cardedação o carevação do cardeda a amenticados pale provo provisto no contrato firmado antis o O			Chargus um custodia Discos Perdas Estimadas Total	1.407 7.641 6.045 564 738 (2.006)	(12.220) 458.679	- 1
usis discretios medialidades.  Discretios paud Publico de Cultar possasi pomorabidade juridios distritas un subsidiariamente polius divigações por die anisamidas.  dissprediasionistração de Unidod ou a Interrupció de sus pretir por Comadino Comadino de sus pretir por Comadino Comadino de Comadino Comadino de Comadino Comadino de Comadino Comadino de Co	de de seus annociados, que rato los palo Clube dependent da ma or 75% (selante o cinco por cento	seponden solidira ribelação brendeal dos seus membros	1 compare Covering gette come immeglig cartering/in-commeglic de contrat e amontancios pais passo provide en cominato firmado entre o Ci possibilidad de recupenção cambrica internato de valor lejudos activam effordas de incurpantificade de carte, o celor designado ca activam effordas de incurpantificade de carte, o celor designado ca- cultura effordas de incurpantificade de carte, o celor designado ca- cultura en carte de carte de carte de carte de carte de carte de carte de carte de carte de carte de carte			Diversos Portas Estimadas Total  Práticipos Porcetion a Podementos - De satino da RNATI	272.967 272.967	bromujo a valenos ai	tarador dos
use discersion modalizados. Sido Paulo Falabor Chabo possal porsonalizado jurideo distrito. Sido Paulo Falabor Chabo possal porsonalizado jurideo distrito. Independente pales derigações por die assumádos. despendente pales del falabor ou a interrupção de sua práli- cionacidos Comunidos o aprovegão do Comunho Caliborativo, por microaristico.	de de seun amediades, que rifer los pelo Clube dependorá de ma or 75% pelante o cinco por conto	seponden solidirla nibsiação brended dos seus mantins	On witnergate come immedia, carbidiplico excended documents or amortisado país para portado en contento firmado antes o di- positificado de excepanção acordenia firmación de veia figido o adotam exfortim de incorporação do codo, cesto documento de Computações.	e da elitáre são su plantas pulsos das e o elitots. No first do crede oristid do quito de carda sidate so n corta especifica do seudado.	ak desquisifica i branção ourránico Cuba avela u plando mula certa, e, caso	Diversos Portas Estimadas Total  Práticipos Porcetion a Podementos - De satino da RNATI	272.967 272.967	bromujo a valenos ai	tarador dos
usis diservisio metalistaken.  Silo Tissa Faksio Chan prassi generaalistaki sirikta disirikta is interdistriaminin palas diringolos por dia aliaminini is saksidistriaminin palas diringolos por dia aliamininini diseprotabiosilizaglio de Maksid sa is hitangolo dia sus printi Consulto Consulto agranglio di Consulto Gallacalino, pin recassidio.  patrioribo de Clubio d'occessivisto palo Editato del Falaso " Carattrio del Ciumpolo del Maksidio palo Editato del Falaso" con tanco, tradita a dirinte particonerdo ao Clubo, tristado punto, patrioribo del Clubio del Maksidio Palas del Palas	de de seus anecciarios, que rabo- tos pais Clube disponderá de re- cor 75% palarita e cinco por certo o Tompes de Tolecto, pelo- toda-SP, a por todas os demaio t siborias cas Centras de Taleama	seponden solidirle ritissispilo brominal dos saus mambros Parque Social, palo sore molsels, flusios, sto "Barra Funda" a	On witnergate come immedia, carbidiplico excended documents or amortisado país para portado en contento firmado antes o di- positificado de excepanção acordenia firmación de veia figido o adotam exfortim de incorporação do codo, cesto documento de Computações.	e da elitáre são su plantas pulsos das e o elitots. No first do crede oristid do quito de carda sidate so n corta especifica do seudado.	ak desquisifica i branção ourránico Cuba avela u plando mula certa, e, caso	Discretion Provides Entimations Total  Entitle Enganities or Featurephine - De-selected Hijl 411 de coerable des discretions or Featurephine - De-selected Hijl 411 de coerable des discretions des captaçates, finançies, unitrajector Presidate or Reselecte Entito ventor foi registrates or en contras demanativa or recent des contrastres. Commentes sacritates de mais	272.067 272.067 0.531, (RS 387.595) rule barrette da contra sons propositio da contra sons	bram-so a valenos a r e braggins dos jogo lass a Resiltor, sogre acostio como social	touter due e dos camp gade ontre
uis discretion modelidades. Sillo Pland Publico Unitary commonstatoria juridica diderita in subsidiarimante poins diringolose por dei ossendido discoprolinio interioristo de Bullori di a Himmagolio di sua pratili in Connadio Connadio de Bullori di a Himmagolio di sua pratili in Connadio Connadio di Ambarolio di Connadio Galibostetto, pi en cosmidio. pi patrimotino di Collado de Connadio Galibostetto, più di patrimotino di Connadio di Adellato Privatolina il Lacido Nadio, sono di Diampioringi, cer illo Frasia-Sir Casarolio Galiano, invanio di Lordonio di Connadio Galiano, sono di Collado, sono di Harolio Sir Sodi di appro-	o de de saus associatios, que rábo- lica pelo Clube dispendent de ma or 75% (salante o cinco por cordo Clubro Pompes de Tolado", pelo- Jotas 59, o por todas os domatis 1 biolas cas Contras de Toladoria.	ospondom solidirle influstação teveritest dos saus mantimos Parque Social, palo sore miteste, filialos, sto "Barna Funda" a pals, sunti diostinado	On velimingation come interrupti, certification commonification that is monification in planning processing and interruption of processing interruption interruption. The interruption of addition of the interruption interruption of processing control planning interruption of interruption of the interruption of planning interruption of interruption of the interruption of planning interruption of processing interruption of interruption of planning interruption of processing in planning interruption of planning interruption of processing interruption of planning interruption	e de dificie silo supidici in pubera la la cestida i del trata de casta cristifici de casta del la cestida procrito apuella de creatido. Circurio discoursos, lapidira de sub casto americani, co suls, au chodo bese do jura cetiba.	ali de aquisido cultirmiglio cumidico Carbo avalis u plando melo coria, e, caro carbo de lorreschi, quamb carbo de corango o pros	Discretion Provides Entimations Total  Entitle Enganities or Featurephine - De-selected Hijl 411 de coerable des discretions or Featurephine - De-selected Hijl 411 de coerable des discretions des captaçates, finançies, unitrajector Presidate or Reselecte Entito ventor foi registrates or en contras demanativa or recent des contrastres. Commentes sacritates de mais	272.967 272.967	bram-so a valenos a r e braggins dos jogo lass a Resiltor, sogre acostio como social	touter due e dos camp gade ontre
was discovered modelization.  Silo Paulo Piaked to possal percentilation jurities delimite in technical modelization per dia malamenta julia introduction per dia malamenta, in a technical modelization per dia malamenta, in a technical modelization per dia malamenta per commodification per dia malamenta per commodification per dia modelization per dia malamenta per commodification per dia malamenta per commodification per dia malamenta per commodification per dia malamenta dia malamenta per dia malamenta dia	o de de saus associatios, que rábo- lica pelo Clube dispendent de ma or 75% (salante o cinco por cordo Clubro Pompes de Tolado", pelo- Jotas 59, o por todas os domatis 1 biolas cas Contras de Toladoria.	ospondom solidirle influstação teveritest dos saus mantimos Parque Social, palo sore miteste, filialos, sto "Barna Funda" a pals, sunti diostinado	On within a parties come in terminal, no relating for commission of the commission o	eduditionale registrates publica- lates en discla Viol trasi de carda mitili de carda de carda della en nortica publica de sesalado. Circumbo de courses, liquida des abo ante americanto, os esp., ao recolo trasi de presidente, a de cardo en Accessible de Officia.	ab despitifico i branchi consiste o Carbo sedica ditado male coste, e, caso carbo di branchi e, quando carbo di branchi e, per carbo de carbo de branchi e, carbo de carbo de despitir e, per carbo de carbo de despitir e, per carbo de carbo de despitir e, per carbo de carbo de despitir e, carbo de carbo de carbo de de carbo de	Districts  The Control	272,967 9,551 (R6,387,595) rail transmissible das sons partido de contra Reco de sund ameritande de o seconhacidos como s 15,056	bram-so a valenos a r e braggins dos jogo lass a Resiltor, sogre acostio como social	touter due e dos camp gade ontre
was discovered modelization.  Silo Paulo Piaked to possal percentilation jurities delimite in technical modelization per dia malamenta julia introduction per dia malamenta, in a technical modelization per dia malamenta, in a technical modelization per dia malamenta per commodification per dia malamenta per commodification per dia modelization per dia malamenta per commodification per dia malamenta per commodification per dia malamenta per commodification per dia malamenta dia malamenta per dia malamenta dia	o de de saus associatios, que rábo- lica pelo Clube dispendent de ma or 75% (salante o cinco por cordo Clubro Pompes de Tolado", pelo- Jotas 59, o por todas os domatis 1 biolas cas Contras de Toladoria.	ospondom solidirle influstação teveritest dos saus mantimos Parque Social, palo sore miteste, filialos, sto "Barna Funda" a pals, sunti diostinado	On within spirate community multiple contractification was a restrictable program production to desiral from the contraction and a service contraction of the contrac	e du affaire a la cupilitatira pub cu de se a della . No final di custal mitti de du allo custa affaire si no miti seportita di mandatir. Charatto din councia, li pidra che allo custo a mandatiri, co cupi, an di custali di mandatiri, co cupi, an di custali di custali di custali di custali di custali di custali di custali di custali di custali di custali di custali di custali di custali di custali di custali di di custali di cu	nick squido a termidico mente de Cale a seña a pinade resis coria, a, con custo di intraggio quenti coria de corrange e pro- to, dicido de terminado o condes de la customa for- condes de la customa for-	Distriction Petralis Information Petralis Information Petralis Information Petralis Information of Pedramagnes—Do saide de 198-411 de comunidades de compleção, flavadas, colorados de 198-411 de comunidades de Compleção, flavadas, comunidades de 198-411 de composições de 198-411 de 198-	277.067 277.067 6.531, (RS 367.695) nal barrentesilo dos sons pertito de conta Rocal lo sunti ameritando do reconhadidos como s	bram-so a valenos a r e braggins dos jogo lass a Resiltor, sogre acostio como social	touter due e dos camp gade ontre
use discussion modalitation.  Silo Paulo Fischi Coli possali premovalitatio juritisi additiris in accordantemento julia chrigologo, per dia soliumidata, in accordantemento julia chrigologo, per dia soliumidata, coli coli possali consultation per dia soliumidata, coli coli possali consultation per appropriate di possali con periodo ori consultation.  Silo Coli possali Coli possali possibili coli possali possali possali coli possali possali possali coli possali possali possali possali coli possali possal	o de de saus associatios, que rábo- lica pelo Clube dispendent de ma or 75% (salante o cinco por cordo Clubro Pompes de Tolado", pelo- Jotas 59, o por todas os domatis 1 biolas cas Contras de Toladoria.	ospondom solidirle influstação teveritest dos saus mantimos Parque Social, palo sore miteste, filialos, sto "Barna Funda" a pals, sunti diostinado	On within spirate community multiple contractification was a restrictable program production to desiral from the contraction and a service contraction of the contrac	e du affaire a la cupilitatira pub cu de se a della . No final di custal mitti de du allo custa affaire si no miti seportita di mandatir. Charatto din councia, li pidra che allo custo a mandatiri, co cupi, an di custali di mandatiri, co cupi, an di custali di custali di custali di custali di custali di custali di custali di custali di custali di custali di custali di custali di custali di custali di custali di di custali di cu	nick squido a termidico mente de Cale a seña a pinade resis coria, a, con custo di intraggio quenti coria de corrange e pro- to, dicido de terminado o condes de la customa for- condes de la customa for-	Decrease  The State of Equations of Foderacylors - Do selfo dis 1984 to  the selfond of the State of S	272,967 9,551 (R6,387,595) rail transmissible das sons partido de contra Reco de sund ameritande de o seconhacidos como s 15,056	bram-so a valenos a r e braggins dos jogo lass a Resiltor, sogre acostio como social	touter due e dos camp gade ontre
sel distriction consistenticulos.  The Nation Park College (See See See See See See See See See S	de de saus asecciados, que ribi- lica palo Clube disponderá da ma or Pilo Facilitat de disco por carde Lazon Perepue del Facilita de Todos Poso Joses De por trades co desensión policitan ena Curriera de Tradesión de de simbilitar ao contiguações los las desenhalitas ao contiguações los las desenhalitas ao contiguações los las desenhalitas ao contiguações los contiguações por saus Flugulamentas a luigista con saus Flugulamentas a luigista	ospondom solidirle influstação teveritest dos saus mantimos Parque Social, palo sore miteste, filialos, sto "Barna Funda" a pals, sunti diostinado	Continues and a second control of the control of th	edudián slovajársky prácu kon e o sloku ko hrad do sada retirá do sado do sak sloku so retirá sporží so se su sloku trimato do soumato. S pára do kol su do sarada so se su so kol su do sarada so se soumato se su su su su se soumato do se so se su su se su	abide applificio di transpla comendo de Cucho andia a plando renie carte, e, caso custan dei larrangho quardo carten dei carcargo e juros de, divole de terramento, carcata dei larraturanto territado com a substituta soum visiones provincia. de	Decomo   Decomo   Decomo   Decomo   Description   Descript	270.067 270.067 8.531, (RS 387.996) ratio transmissio dan son- partico de contri Place de contribuir de	taram-se a valanos a la e traganos dos logo tes a Heathor, segra acuerdo como tracabl acuata confizensa regin	truster due e des camp garte entre imente due me de comp
sel distriction consistenticulos.  In file Teach (Alexa College peedig connocidation) jurisde distriction for the comprehensive peedig connocidation in the comprehensive peedig consistenticipation in the confidence peedig confid	de de saus serceistos, que relo- tos palo Clubs dispondorá da ma or Pini- palamitro disco por cardo Licuro Pempue a la fistad fr, polo 1006-100 e por tradra co desmaño 1006-100 e por tradra co desmaño botal cardo Cardo de Interna- tio de sabrillata ao cofregação a los los Cardo. cor saus Flagularmentos a largida.	espondium solidafia effectiophic Inventional does seus manchines Perques Sociali, polici more ministia, filialio, nio "Barras Funda" a pini, sond disellinado dio aplicatival, tunido	Continues and a second control of the control of th	and utilized completely purchase and other control of the control	abdequisido cultrangle countido Caho avalia a plando mate coma, e, esco castas de brancação, quando cuedas de avarigas e juno costas de lavariamento, como de lavariamento provinciamento provincia de coma coma provincia del coma coma provincia del coma coma provincia del con coma portaria a siste	Decomo   Decomo   Decomo   Decomo   Description   Descript	270.067 270.067 8.531, (RS 387.996) ratio transmissio dan son- partico de contri Place de contribuir de	taram-se a valanos a la e traganos dos logo tes a Heathor, segra acuerdo como tracabl acuata confizensa regin	truster dans e das camp gado ordin imerito das p me do camp
o Consilho Piscal; a Disseria. APRESENTAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRA:	de de saus serceistos, que relo- tos palo Clubs dispondorá da ma or Pini- palamitro disco por cardo Licuro Pempue a la fistad fr, polo 1006-100 e por tradra co desmaño 1006-100 e por tradra co desmaño botal cardo Cardo de Interna- tio de sabrillata ao cofregação a los los Cardo. cor saus Flagularmentos a largida.	espondium solidafia effectiophic Inventional does seus manchines Perques Sociali, polici more ministia, filialio, nio "Barras Funda" a pini, sond disellinado dio aplicatival, tunido	Continues and a second control of the control of th	and utilized completely purchase and other control of the control	abdequisido cultrangle countido Caho avalia a plando mate coma, e, esco castas de brancação, quando cuedas de avarigas e juno costas de lavariamento, como de lavariamento provinciamento provincia de coma coma provincia del coma coma provincia del coma coma provincia del con coma portaria a siste	Decrease  The State of Equations of Foderacylors - Do selfo dis 1984 to  the selfond of the State of S	270.067 270.067 8.531, (RS 387.996) ratio transmissio dan son- partico de contri Place de contribuir de	taram-se a valores a si e tragoris dos jogo tes a Pastore, segre acede come caracterismo contra confirmo regis do de distribirs e espe de acesto-com e pro-	truster dans e das camp gado ordin imerito das p me do camp
was discretion incrediscional.  This Part Fallace of Delity presend precreationals in plate of delition of the complete of the	de de saus serceistos, que relo- tos palo Clubs dispondorá da ma or Pini- palamitro disco por cardo Licuro Pempue a la fistad fr, polo 1006-100 e por tradra co desmaño 1006-100 e por tradra co desmaño botal cardo Cardo de Interna- tio de sabrillata ao cofregação a los los Cardo. cor saus Flagularmentos a largida.	espondium solidafia effectiophic Inventional does seus manchines Perques Sociali, polici more ministia, filialio, nio "Barras Funda" a pini, sond disellinado dio aplicatival, tunido	Constitution general transplace missipal constitution of const	and utilized completely purchase and other control of the control	abdequisido cultrangle countido Caho avalia a plando mate coma, e, esco castas de brancação, quando cuedas de avarigas e juno costas de lavariamento, como de lavariamento provinciamento provincia de coma coma provincia del coma coma provincia del coma coma provincia del con coma portaria a siste	Decimal information  Test  Tes	2.2049 272.009	taram-se a valanos a la e traganos dos logo tes a Heathor, segra acuerdo como tracabl acuata confizensa regin	e dos camp gado entre imento das p me da comp
was discretion incredisciolate.  In Silva Part Fallace Of Chap powed personalizate is plated different incredisciolate of Chap powed personalizate is plated on the Part Fallace of Chap powed personalizate in the Chap powed in Cornection Desirable, in Chap of Chap Part Fallace of Chap o	die de saux monociarios, quarrilo- tico pies Califo disperiente de ma ori. Pf., pladerie o Califo disperiente de ma Olivero Perspos de Taledar, puis del Saux Perspos de Taledar, puis de la California de California de California del California de California de California del California del California del California del del California del Californi	opporder soficiário  influeleção birentival  dos siam mambrios  Perqua Sodial, pelo  pelo Perqua Sodial, pelo  pelo Servicio pelo  pelo Servicio Pelo  pelo Servicio Pelo  pelo apécitival, tando  do opécitival, tando  do opécitival, tando  do opécitival, tando  pelo  pelo opecitival, tando  do opécitival, tando  do pelo  do opécitival, tando  do pelo  do pelo  do pelo  do pelo  do pelo  do  do pelo  do  do  do  do  do  do  do  do  do  d	Constitution of the consti	edudities do sujaintia pubo zive e sidat. Ni frat di casti con e sidat. Ni frat di casti con e superitario de realizio tierarbicho con establicho tierarbicho con establicho tierarbicho con establicho di casti con	elocion platino un mendo constato o Cata sedi a presti vivia como como como contra como como como con contra como como con contra de la como como contra del como como contra como como como contra como como contra como como contra como contra como con con con como como como con como com com	Decrease  Bernardos  Description o Foderação - Do salto de 198 411  do salto do saltidado do capitale, fila supli, califaçõe  do salto do saltidado do capitale, fila supli, califaçõe  do capitale do saltidado do capitale, fila supli, califaçõe  do capitale do capitale, fila suplicaçõe  do capitale do capitale, fila suplicaçõe  do capitale do capitale do capitale do califaçõe  do capitale do capitale do capitale  do capitale do capitale  do capitale do capitale  do capitale do capitale  do capitale do capitale  do capitale do capitale  do capitale do capitale  do capitale  do capitale do capitale  do capitale	277.065 277.065 ser see see see see see see see see see	teram-se a valencia a e trangores dos logo tes a Feattor, segor acordo como excuti- cación conforma regir do de distribuce e espe de acordo-com o pro- 2013	neuter dan e de camp gado entre manie das me de camp me de camp
was distriction modelatable. Side has been described define the control of the process of the control of the co	dis de sous merciales, que ribo lace plas Guide de presente de la composición del la composición del la composición de la composición del la com	opcratur solicità estecición de la pieta surá disolfando de opérates, tundo de la pieta surá disolfando de opérates, tundo de la pieta surá disolfando de la pieta de la pieta de la pieta de la pieta del	Constitution of the consti	reducification de registrate partico.  Late e e district de trate de calculation de la constitución de la co	elocion platino un mendo constato o Cata sedi a presti vivia como como como contra como como como con contra como como con contra de la como como contra del como como contra como como como contra como como contra como como contra como contra como con con con como como como con como com com	Decrease  Bernardos  Description o Foderação - Do salto de 198 411  do salto do saltidado do capitale, fila supli, califaçõe  do salto do saltidado do capitale, fila supli, califaçõe  do capitale do saltidado do capitale, fila supli, califaçõe  do capitale do capitale, fila suplicaçõe  do capitale do capitale, fila suplicaçõe  do capitale do capitale do capitale do califaçõe  do capitale do capitale do capitale  do capitale do capitale  do capitale do capitale  do capitale do capitale  do capitale do capitale  do capitale do capitale  do capitale do capitale  do capitale  do capitale do capitale  do capitale	277.065 277.065 ser see see see see see see see see see	teram-se a salamai a i e imagama das jago ma a Featino, magama asseté como reculta acusto como reculta acusto como reculta acusto como reculta da acusto como gan 2613 Não Oricalente 50.582	neuter dan e de camp gado entre manie das me de camp me de camp
ven discrete monitoriscus.  The Teach Fallow College possel processions is placed discrete complete to the procession of the procession of the complete to the complete complete to the	de de sous au concrisions, quarticle los papes de la después de la despu	opcraters solicities operations solicities operations solicities operations from solicities operations from solicities operations op	Constitution groups constitution states and constitution of co	reducification de registrate partico.  Late e e district de trate de calculation de la constitución de la co	elocion platino un mendo constato o Cata sedi a presti vivia como como como contra como como como con contra como como con contra de la como como contra del como como contra como como como contra como como contra como como contra como contra como con con con como como como con como com com	December 2016 The State of Problem of Problem of the State of Text of	27236  ASS, (96.367.66) pt brownished dis serie.  ASS, (96.367.66) pt brownished dis serie.  10.056  7.085  22.141  Chrodenie  Chrodenie  Chrodenie  2.286  1.286  1.286  1.286	interna e a elebraria a la elebraria de la elebraria de la elebraria de la especia del popo de la popo de la elebraria de la elebraria del la elebraria del la elebraria del la elebraria del	treater due is die samp gesch entre gesch entre mente die comp me die comp spec, Bosmo and die vigili and die vigili
ven discrete monitoriscus.  The Teach Fallow College possel processions is placed discrete complete to the procession of the procession of the complete to the complete complete to the	de de sous au concrisions, quarticle los papes de la después de la despu	opcraters solicities operations solicities operations solicities operations from solicities operations from solicities operations op	Continues and arranged contribution of contrib	colo di sen di congletario pubblica del disenso del mario del mario del medi colo del della senti del medi colo del della sentra del mario del della sentra del mario del della sentra del colo della sentra della colo della	election plate ou time redu- cione de la Carta en esta a limitario internativa, que co- catalan de templo, que vid- cedado de templo, que vid- cedado de templo, que vid- torio de la composição de la consumposição de la coloridado de como provider de selato de selato de como provider de selato de como provider de selato de como provider de selato de	December 1 September 2 September 2 September 3 Septemb	27236  ASS, (96.367.66) pt brownished dis serie.  ASS, (96.367.66) pt brownished dis serie.  10.056  7.085  22.141  Chrodenie  Chrodenie  Chrodenie  2.286  1.286  1.286  1.286	tram se a valores a la elementa de la empresa del popo la elementa del popo la elementa del popo la elementa del popo del del popo del popo de la empresa del popo de la elementa del popo de la elementa del popo de la elementa del popo del popo del popo del popo del	treater due is die samp gesch entre gesch entre mente die comp me die comp spec, Bosmo and die vigili and die vigili
ven discrete monitoriscus.  The Teach Fallow College possel processions is placed discrete complete to the procession of the procession of the complete to the complete complete to the	de de sous au concrisions, quarticle los papes de la después de la despu	opcraters solicities operations solicities operations solicities operations from solicities operations from solicities operations op	Condition general transplace control production of control control production of control contr	or de distanción explicato y principales de distanción explicato y entre la cuesta de la cuesta del la cuesta d	includa platicular musicione del composito del consecución del composito del consecución del c	December 2016 The State of Problem of Problem of the State of Text of	School Services (Services Services Serv	tram-se a valorio a la empre dia popo e imagen dia popo se l'autorio dia popo autorio como reculsi- ciano di como reculsi- ciano di continua regi- do de dirette e espera autorio di como di accione di sello Circulanta 500 582 500 500 500 500 500 500 500 50	treater due is die samp gesch entre gesch entre mente die comp me die comp spec, Bosmo and die vigili and die vigili
ven discrete monitoriscus.  The Telescond Contractive	de de sous au concrisions, quarticle los papes de la después de la despu	opcraters solicities operations solicities operations solicities operations from solicities operations from solicities operations op	Constitution grows constitution and constitution of constituti	oducidado de regilirado y priva- plações de desta de la como del como de la como del la como d	inch as platin valor much americk of all an endant and a minimum and a minimum and and a minimum and a minimum and and a minimum and a minimum and and a minimum and and and a minimum and and and and and and and and	Decimination of the control of the c	250.00 Set 1989 of 198	tram-se a valorini a i ormagini dia jogo di ormagini dia jogo di se i fisializzi, signi a si sistemi più a sono contro mondi contro mondi di	nousber don e die earny oppde ombe imanib dae me de comp ayon, Bosno de vigil
was distriction modelectation. See la Secretaria modelectation (Section 1) in the Committee of Section 1) in the Committee of Section 1 (Section 1) in the C	dis de seux merciales, que ribo lace place Calcia dependent de la capacita Calcia dependent de la capacita Calcia dependent de la capacita Calcia de la capacita del capacita dela capacita del capacita del capacita del capacita del capacita de	opcratin sidelité retrained horribat de sous au maniferent par le constitut de sous au martine retrait à cois sui martine retrait à cois, pais ent motals, gais, sout destinat, voir titters retrait à più, sout destinat de cois se patitions ou, au hitary indicate de cois se patitions ou, au hitary indicate de cois se patitions ou, au hitary indicate de cois se patition se patition de cois de cois de c	Continues and a result of the Resident Contract of Contract Contra	or de distanción explicato y principales de distanción explicato y entre la cuesta de la cuesta del la cuesta d	includa platicular musicione del composito del consecución del composito del consecución del c	Decimal Internation  The Continue of Polaracyles - Do salto de 188 411  Efficiario Eggorifiero o Fodaracyles - Do salto de 188 411  Polaracyles de Socialiste - Coloracine su operation de 188 411  Polaracyles de Socialiste - Coloracine su operation de 188 411  Polaracyles de 188 411   Polaracyles de 188 411   Polaracyles de 188 411   Polaracyles de 188 411   Polaracyles de 188 411   Polaracyles de 188 411   Polaracyles de 188 411   Polaracyles de 188 411   Polaracyles de 188 411   Polaracyles de 188 411	27.000  27.000  28.000 per service de contra l'acceptante de contra	teram-se a estace a il erimpione dia giope in erimpione dia giope in a freschio montre di propienti di propie	to the control of the
ven discrete monitoriscus.  The Telescond Contractive	dis de seux merciales, que ribo lace place Calcia dependent de la capacita Calcia dependent de la capacita Calcia dependent de la capacita Calcia de la capacita del capacita dela capacita del capacita del capacita del capacita del capacita de	opcratin sidelité retrained horribat de sous au maniferent par le constitut de sous au martine retrait à cois sui martine retrait à cois, pais ent motals, gais, sout destinat, voir titters retrait à più, sout destinat de cois se patitions ou, au hitary indicate de cois se patitions ou, au hitary indicate de cois se patitions ou, au hitary indicate de cois se patition se patition de cois de cois de c	Continues and a result of the Resident Contract of Contract Contra	con distance explicate publication of the publicati	inch as platin valor much americk of all an endant and a minimum and a minimum and and a minimum and a minimum and and a minimum and a minimum and and a minimum and and and a minimum and and and and and and and and	December 2016 The State of Technologies - Docubes of the American State of Technologies - Docubes - Do	27.000  27.000  28.000  28.000  28.000  28.000  28.000  29.000  20.0000  20.0000  20.0000  20.0000  20.0000  20.0000  20.0000  20.0000  20.0000  20.0000  20.0000  20.0000  20.0000  20.0000  20.0000  20.0000  20.000	teram-se a estace a il erimpione dia giope in erimpione dia giope in a freschio montre di propienti di propie	or the state of th
was distriction incidentation.  In State Processing of the Company	dis de seux mercinions, quantités les parties de la companie de la	opcratin soldistic opcratin soldistic soldistic soldistic soldistic soldistic in soldistic soldistic soldistic opcratin soldistic soldis	Continues and a service of the continues	coloridate of conglicato publicato publicato coloridate of conglicato publicato coloridate of colori	ale dissipation of terrophic control of the sound of the	December of Section (1997) and the Section (1	27.000  27.000  28.000  28.000  15.000  15.000  15.000  7.005  22.141  16.000  7.005  22.141  16.000  7.005  22.141  17.005  22.141  17.005  22.141  18.000	teram-se a visione a ci- erragina dia gigo  e errag	s de campado entre de c
was distriction incidentation.  In State Processing of the Company	dis de seux mercinions, quantités les parties de la companie de la	opcratin soldistic opcratin soldistic soldistic soldistic soldistic soldistic in soldistic soldistic soldistic opcratin soldistic soldis	Condition general transplace control processing of control process	con distanción explicato publicado e del destrucción explicato per del constitución del destrucción del constitución del destrucción experiente del constitución del constitució	the designation of the models assembly of the models as or original plant assembly of the models as or original plant assembly of the models as in a model as i	December of the control of the contr	27.000  27.000  28.000  28.000  18.000	teram-se a velorina a i elimpioni dia gio di el elimpioni dia gio di se a l'auditori. Vigili se a l'auditori di di se all'auditori di di se all'auditori di di auditori di auditori	s de campado entre de campado
was distriction modelatables. We also a consideration in the control of the contr	dis de seux mercinions, quardio- liso pies Culto disperiale de la  lacia pies Culto disperiale de la  lacia pies Culto de presente de  lacia pies Culto de la  lacia de  lacia de  lacia de  lacia del	opcratin soldition broated of soldier in the soldie	Condition general transplace control processing of control process	con distanción explicato publicado e del destrucción explicato per del constitución del destrucción del constitución del destrucción experiente del constitución del constitució	the designation of the models assembly of the models as or original plant assembly of the models as or original plant assembly of the models as in a model as i	December 1 (1997) The colorophics - Consider the Part 1 (1998) and 1 (	27.000  27.000  27.000  28.000  28.000  10.0000  10.000  10.000  10.000  10.000  10.000  10.000  10.000  10.00	teram-se a visione a ci- erangem des regiones de la gra- cia de l'accidente a ci- para de la cimina de la ci- carda de la cimina de la ci- dada de la cimina de la ci- la cimina de la ci- la cimina de la ci- la ci- la cimina de la ci- la ci-	s de campado entre de campado
was distriction modelatables. We have been considerable in the control of the con	dis de seux mercinions, quardio- liso pies Culto disperiale de la  lacia pies Culto disperiale de la  lacia pies Culto de presente de  lacia pies Culto de la  lacia de  lacia de  lacia de  lacia del	opcratin soldition broated of soldier in the soldie	Condition general transplace control processing of control process	con distanción explicato publicado e del destrucción explicato per del constitución del destrucción del constitución del destrucción experiente del constitución del constitució	the designation of the models assembly of the models as or original plant assembly of the models as or original plant assembly of the models as in a model as i	December 1 (1997) Res o Probestytino - Considera del Part 1 (1997) Res o Probestytino - Considera del Part 1 (1997) Res o Probestytino - Considera del Part 1 (1997) Res o Probestytino - Considera del Part 1 (1997) Res o Probestytino - Considera del Part 1 (1997) Res o Probestytino - Considera del Part 1 (1997) Res o Probestytino - Considera del Part 1 (1997) Res o Probestytino - Considera del Part 1 (1997) Res o Probestytino - Considera del Part 1 (1997) Res o Probestytino - Considera del Part 1 (1997) Res o Probestytino - Considera del Part 1 (1997) Residena del Part 1 (1997) Resi	27.000  27.000  28.000  28.000  18.000	tram-se a valoren a la empre de a operador de la regiona de la gracia del gracia de la gracia del gracia de la gracia del gracia de la gracia de la gracia de la gracia del gracia del gracia de la gracia de la gracia del gracia dela	souther the second seco
was discrete modelitation. See The Conference of	dis de seux mercinions, quardio- liso pies Culto disperiale de la  lacia pies Culto disperiale de la  lacia pies Culto de presente de  lacia pies Culto de la  lacia de  lacia de  lacia de  lacia del	opcratin soldition broated of soldier	Condition general transplace control processing of control process	con distanción explicato publicado e del destrucción explicato per del constitución del destrucción del constitución del destrucción experiente del constitución del constitució	the charge before the results asserted to the results as a results as a result	December 1 (1997) Res o Probestytino - Considera del Part 1 (1997) Res o Probestytino - Considera del Part 1 (1997) Res o Probestytino - Considera del Part 1 (1997) Res o Probestytino - Considera del Part 1 (1997) Res o Probestytino - Considera del Part 1 (1997) Res o Probestytino - Considera del Part 1 (1997) Res o Probestytino - Considera del Part 1 (1997) Res o Probestytino - Considera del Part 1 (1997) Res o Probestytino - Considera del Part 1 (1997) Res o Probestytino - Considera del Part 1 (1997) Res o Probestytino - Considera del Part 1 (1997) Residena del Part 1 (1997) Resi	27.000  27.000  28.000  28.000  18.000	tram-se a valoren a la empre de a operador de la regiona de la gracia del gracia de la gracia del gracia de la gracia del gracia de la gracia de la gracia de la gracia del gracia del gracia de la gracia de la gracia del gracia dela	souther the second seco
was distriction incredication.  In State Part (All Configuration of controllation in State of Configuration	dis de seux mercinions, quantito les periodes de la competitar de la compe	opportation solidation opportation solidation opportation solidation opportation operated by the solidation opportation opport	Courting grows care through careful processed courting Court Courting Court	oducidado de regilirado y principa de carte de partir de carte de	indicate plate in limiting in an artist of the plate in t	December 1 (1997) The colorophics - Consider the Part 1 (1998) and 1 (	27.000  27.000  28.000  28.000  18.000	tram-se a valoren a la empre de a operador de la regiona de la gracia del gracia de la gracia del gracia de la gracia del gracia de la gracia de la gracia de la gracia del gracia del gracia de la gracia de la gracia del gracia dela	insulton de des campantes de des campantes de des campantes entre de des campantes entre de des campantes entre de des campantes entre de campantes entre de campantes de des campantes de des campantes de campantes de des

**DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS 2014** 

#### Anexo I - Demonstrações Financeiras do São Paulo 2014

### São Paulo Futebol Clube 19.212 16.658 380 2.848 11.948 1.726 15.152 18.775 315 9.384 10.223 2.038 306.763 147.982 72.265 1.000 92.013 7.107 25.418 15.501 3.407 247.576 12.237 24.443 31.198 179.807 27.714 12.041 6.767 5.601 1.305 29.777 16.793 6.619 3.707 2.658 560,406 11,762 (7.5%) (7.5%) (1 (25.186) (6.776) (6.776) (7.1375) (7.13 (22,576) (100,136) 14,515 15,154 376 3,070 45,700 (1,436) 99.685 29.524 12.302 27.4 21.807 200 1.707 98.075 (2.254) 260,002 26,518 26,070 (11,660) 27,256 182 2.043 (2.588) (2.688) (2.688) 2.001 (4.592) (6.593) (3.203) (3.203) (3.203) (3.203) (141.850) 8.191 (15.010) 1.196 (1.266) 216.779 (78.263) (12.576) (38.073) (3.707) (23.867) (1.540) 8.525 (363.507) (336.306) (100.126) 25.524 As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

#### Anexo J - Demonstrações Financeiras do São Paulo 2015

São Pau CNPJ/MF nº 60.517.984/0001-0	lo F	ute	bol Club	e		DEMONSTRAÇÕES FIL	NANCEIR	AS 2015
			Relatório da A					
Em comprimento se dispondo sen reasos Districto Tracida, aproxent 20%, habitato o discreta billino il traccidan colorada so cassosi. 20%, habitato o discreta billino il traccidan colorada so cassosi. 20%, habitato discreta contratta di provincia di provincia colorada co	arnos relatório das attridado concurrado em 31 de ducant ante enterior	is realizadas no ano de bro de 2015. Alám diseq	No Flacid principal, Newthern 69 18 // milke new commands. Description of his observations, Description (See April Engineer), and Engineer on Contract and Engineer on description of the Contract and Engineer of the Con	lo dos ellolas Filosofo Addilin de Oliveiro Meio, Bruno do miros do ellola Thiom Mont	Contunión, Lyuroco Exampolista, Silva Paraira o Lago Maidana. os Ribaim O Claros surrazando	security or as we helder on protein 6x 2015, Alen-tilles, otherwise planticine) until 10 Michigams. Per security of the 10 Michigams of the 10 Mi	ns an magnologibus para tra on dele asserticios. Il	raetivação do contrato de rato da construturação d
O ano-do 2015 lokatipios, pote heave uma reterma de Elisalente rueto guellos dillerantes condustram o Clubs. O altimo bimostro demo am	natio a partir do dia 13 de out o voltos no principalmento à r	atm, de modo que dum oconstrução da imagam	os desaflos aproxentacios, finalizas o ano na 4º posição no Ca O custo de manutorição dos atliatas a demais profesionais	empuonato Brasilairo, garanti anvolvitios com o futubol p	rico rega ne Pro-Libertedores. vinolpei - "sellarica, uncergos,	processos que res laves a una maior eficiência administrativa e oper O Cauba aprasantos um dialtot de Rij 72,5 militides (27,9% menor de	racional. que no período anterior	o uma rodução do 13,7
Brustoitos do dube, diagnosticando suas origens e sua exclução ; um plano para equacionar os constantes diáficilis de cabo e returnar	arra de atuais palameras, do conscinento combraco-fra	mo forms de definimos mosiro. Nosso Coresiño	ainda, novas radações para o assecicio do 2016. No Pulsibal da baso, prosseguimos com a basca paia equalizar	de de inestructo, adu	ndo as datambalsas da orden	contratos e perculamentos de tributos lucienais, que parmitram alongar. Para 2016, projetamos redução significativa do dálicit ora apresentari	de peutos de algueran of lo, abravás de aumanto e	rigaçãos o compromisso des cobas do talentalio do
Deliberativo, no cumprimento de suas atribulções, ternou-se mais assumbs relevantes para o ciuba. A gestão tornou-se mais tran Pritareatarbiuse Coopers, que analisou o endividamento do Ciube	i participativo, tomando dilan sparseta. Foram controlado a o fluto da calca projetado	da o doliborando sobro us diuas consultorias: a para as próximos cinco	da RB 25,6 milhões, om 2014, para RB 24,4 milhões, om 2015, com previsão de profesionatização e aprovoltamento de autro do Binell Sub-20, de Copa RB (antigo Compaonato Brasileiro	. Fram profesionalizados 6: os 8 ativias em 2016. Em 20 oj Sub-20 a do Campeonalo	atistes des catagories de breso. 15, fornos Campobos de Cope. Paulista Bub-17.	camponation Paulitias, Brasiliatro e Libertadores, buen como pola nada; an PROFUT e pola adopão do política de auniteridade mas despenan e Por firm, é importantia agradecer a lodos que, de alguma forma, vili	pilo de quandro de atletas e inventimentos de ciubs im contribuindo para o	profesionale, pala adosă i. ungranducimunilo do Să
emis (com base nes promissas aprosentadas pola Direloria), posti divida do clube, e a.M.dritney & Company, rujo trabalho de diagnostis na administração de nosso Departamento de Futabol, visando po	ariommento validando o plane so astá bondo na antraga do c furcializar as nocetas e eq.	pera montrulturação da en modelo de esculárete autorar en despesas o	Iniciamos as obras de raforma do campo de fulgabal do Entidido Tambiém estamos nedimensionamdo as madicias do campo, p como substituíndo o sistema de Irrigação e dromagem e medic	odo Monumbi, com a complei cara estandar ao padrilio cilida urnizando o aspaço dastina	a substituição de sau gramado. al estabolacido paía FIFA, born do aos harmos de maunea.	Paulo Futubal Clubia, quals sejam, os Associados, Conselhaltos, Tor o nossos Colaboracianos.  Carles Augusto de Barros Prosidenta	nodoras, Palrocinadora o Silva	s, Instituições Pronceiro
Balanços patrimoniais em 31 de dez	embro de 2015	e 2014	Pirmamos contratos do patrocinio cion as empresis VETP Ec (Valiones expressos	turação Lida o Comercial d Lema militrament de a	o Matartelo Joli, com prazos da rominis)	Prodúcto		-
ATINO		Reclassificado	PASSIVO	2015	Reclassificado 2014	Demonstrações dos resultados	201.000000000	
	2016	2014	CRCII ANTE	5.640		nos exercícios findos em 31 de dezembro (Valores expressos em milhares de reais)	o de 2015 e 2	014
CIRCULANTE Califin o organisarrisos do carbas (nota 4) Contes a receber (nota 5) Contes a receber Estocupo	11 338 173 433 529 2 638	13.212 137.525 389 2.848	Portsacodoros Instituições tinuncotos (nota 9) Emprelatinos com tacalnos (nota 9.1)	78.192 34.457 14.534 9.062	6.062 08.160	RECEITAS OPERACIONAIS	2015	Reclassificado 2014
Adambronios (noto 6) Despusas antecipadas	14.090	11.948 1.726 167.648	Emprishmos com broadros (rota 0-1) Chrigopios insbanktais (rota 10) Chrigopios inbanktais (rota 14) Chrigopios inbanktais percolates (rota 11) Chrigopios inbanktais percolates (rota 12) Distributos de insupera a pagar (rota 12) Entitudes esportais a laterarpios prota 10) Entitudes esportais a laterarpios prota 10)	9.082 2.207 31.407	25.719 6.437 7.906 41.005	Falsibid phroipal o de tasse	275.306	196,590
NÃO CIRCULANTE	200.942		Entitidas esporties a talampões (note 13) Adientemento de contratos (note 14) Recultas a apropriar (note 5.1)	21.335 18.720 155.771	10.298 18.642 120.867	Nagoralogão do attestados Biomitinhos de atladas (mita 18) Direitos de transmissão de 17 Promisições em camponentes Publicidades e patrocisto Projuto sobrio tercedor Projuto sobrio tercedor	84.135 9.500 19.901 11.663	77.900 6.300 22.548 7.431
MÃO CIRCULANTE Depósitos publiciais Certas a resolato protes S) Outros ordottos Insolitació liquido (vota 7)	7.073 304.867 1.077 270.278	11.421 372.866 3.645 253.204	Contas a pagar	11.497 979.977	7.921 389.087	Punaciona e particina Projoto sicio forador Arracadação da jugas Licondamento da maria	29.486	201.749
interruption Squate (moto 8)	160.857 843.152	200.774 881.910	NÃO CIRCULANTE Instituções francoires (note 9)	51,610	62.254 52.642	Licondismonio de franca Cultus receitas	1,008	2.830
			NATO CHISCOLONI I: Incitita/bas intervales (rota 1) Obraga/Sas Hauldrin purasiodas (rota 11) Estidados opotas o dacimanobos (rota 13) Frontado para contragilancia (rota 13) Frontado para contragilancia (rota 13) Frontado para contragilancia (rota 13) Frontado a aproprior (rota 13) Frontado a aproprior (rota 13)	73,354 1,047 10,542	13.202	Spoints a onportes arresdoras	22,783	30,077
			Receite a aproprier (note 5.1) Adiantemento de contratos (note 14)	32 936 364 867 26 974	13.262 45.599 97.996 16.283	Contribuições a tocas Departementes e espontas amadores Postas e exentos socialis Alegadis	25.070 6.957 350 426	22,020 6,627 500 930
			PATRIMÓNIO LÍGUIDO (nota 16)	600.310	17,623	Festo	22.796	27.714
			Patriminio social Fundo de Reserva Rasonia de transfação	18.010 24.443 172.696	24.443 176.281	Camarolios o codoltas callivas Publicidada	9.947 6.757	12.041 6.767
	PERMITTED N	egilione.	Dollat/Suportivit accimulados	(134.632) 80.707	(65.512) 163.036	Augusts Outres receites	3.254 2.828	5.60t 3.305
TOTAL DO ATIVO	1.047.094	1.046.668	TOTAL DO PASSIVO	1.047.094	1.045,958	TOTAL DAS RECEITAS OPERACIONAIS	350.985	253.381
Demonstrações das mutações do pa (Valores expressos em milhares de reata)	unmonio liquid	o nos exercíc	os findos em 31 de dezembro de 201	5 e 2014		and a contract of the contract in the contract	0.548	1925
	Patrimonio Social	F	(Detict) ando da Supertivit Seserva Acumalados	Reserva de reavallação	Total	DESPESAS OPERACIONAIS Fidobil pholpsi o do brea	(273.631)	(236,474)
SALDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2013	12.237		24.443 31.198	170.907	247.575	Postconi Ervangos Industristas Bornatidos Prámios Cinstro do aruna	(73.066) (8.631) (4.586	(72.152) (8.832) (4.871)
Integralização do Statos socialis. Total	5.586 17.823	_	24.443 31.198	179.607	5.586 253.161	Priamics. Direito de arena.	(4.580) (4.580) (4.008) (4.311)	(72.152) (8.852) (4.871) (7.401) (4.157) (41.361) (51.184)
Outros resultados abrangontos Ajusto da araticido patrimental Deltot do searcicio			. 1416	(3.416)	and the second second	Diretto do uso do Imagem (nota 8.5) Bates do custo de altobas em formação (nota 8.2) Amortização do custo de altotas formados (nota 8.5) Amortização batas do contratos do altotas professionais (nota 8.1)	(97.142) (29.316) (2.696) (40.573)	(15, 184) (3,070) (45,706)
District do assercicio Total resultación abrenguntas		5.3	3.416 (100.126) (06.710)	(3.416)	(100, 126) (100, 126)	Amortacificibatan de contratas de alleites profesionals (nota 8.1) Emprécialment de alleites Arthregens, telamoções a confecienções Despesan com jogos Participação de tarcativo em diratino aconômicos (nota 17)	(899)	2 130
SALDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2014	17,823		24.442 (65.512)	175.281	153.005	Despesas com jogos Parficipação de terceitras em dinática econômicos (nota 17) Intermediações sobre negociações of alletas (nota 17)	(16.190) (36.123) (8.229)	(11.194) (0.925) (4.247)
integralização de titulos sociais Total	187	-	24.443 (65.512)	176.281	167 153.222	Intermediações sobre regordeções d'allates (note 17) Agual Luc Sedatoro Manufações Depostação o amontanção (softwarainament)	(1.682) (795) (3.564)	(2.009) (1.075) (3.587)
Outros resultados abrangentes Ajusto de avallação patrimontal Delicit do assencio	190		- 1396	[3,396]	70.540	Maturials Services	(16.190) (36.123) (8.229) (1.662) (795) (3.564) (877) (6.423) (5.324) (3.623)	(11.194) (9.225) (4.247) (2.009) (1.575) (3.587) (482) (6.647) (9.712) (2.135)
tota mazatas zenegzen		-	(72.515) (60.120)	(3.306)	(72.515) (72.515)	Contingéncias tratathistas (note 15) Conposas logais o katidais Purces outrasdes (note 5)	(1.470)	(3.561)
SALDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2015  Demonstrações dos fluoros de caixa i	18,010		24.43 (134.53)  Demonstrações do valor adiciona	172.886	80,707	Transferência para custo de formação de atloitas (note 8.2)	24.398	26.636
findos em 31 de dezembro de 2015 e (Valores expressos em milhares de reais)	2014		findos em 31 de dezembro de 201 (Valores expressos em milhares de res	5 e 2014	os	Socials o osportes arteriores Pomossi Errorgos trabalitatus Bernellos	(27.905)	(27.296) (8.843) (1.065)
	2015	Reclassificade 2014		2015	2014	Arbitragana, balarações a confederações	(1.044) (2.200) (780) (1.006) (2.862)	(1.643) (1.643) (1.601) (717) (1.357) (2.562)
Altriderico Operacionalis Ajustos para conciliar o resultado	39 (2)	(22.376)	RECEITA BRUTA E OUTRAS RECEITAS Receitas do Pulsabel principal o do tesso Receitas Sociale o do Especies Arrectivos	329,189 258,570 32,967	251.201 178.698	Despesas com jogos Coproclação o amontenção (software) varias Manutençãos Materiales	(2.862) (474) (2.118)	(3.592) (3.592)
Delicit de associación	38.621 (72.515) 14.868	(100.129)	Resultan de Fullado principio de traso Resultan Sociale o de Esportes Arradonos Resultan Sociale o de Esportes Arradonos Resultan de Establica Portas setimadas/proviados para contingâncias baseadosanto des adeles em formação Resultando com balas do boras	229.189 258.576 52.367 19.512 (5.670) 34.396 19	251 201 178 896 26 147 22 119 5.696 26 836 303	Bonton de Limperaturenteria Medicina. Aguatus/Telatone	(4.02.6)	(4,044)
Amort faculto de Intergried (potrierra/marcan) Balan de cuale de termujdo de difeira Balana de insoltando Amortização de conteito de adelas formados Amortização de conteito de adelas formados Amortização de conteito de adelas políticionais Cibrigações tribuladas providentes	323 29,318 21 2,896 40,573 23,337	322 15.184 376 3070 45.706 (1.428)		19	308	Garde	(471)	(367)
Amortização/batica de contratos de alletas profinsionais Clintgações Situatinas parceladas	40.573 23.337	45.700 (1.429)	INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEROS Materials, sorviços, utilidades e outros	(152,028)	(122,767)	Pomonii Encargos trabalhistas	(15,221) (2,008) (202) (536) (315)	(1.361) (200) (322) (200)
(Acrisolmo) decrésións de athice Em contas a receber Em direitos de imagem	(28.330) (58.040) 22.556	2.000 6.810	WLORADICIONADO BRUTO	177.161	128.414	Bonafides Cospecas com jogos Deposicado e amontando (software/mances)	(536) (315) (8.082)	(7 gran)
Em astropus Em outros crádios	239 6.916	(2.568) (2.668)	The state of the s	171.00		Aguatuur Tokelono Manutanpoos	(8.082) (467) (103) (506) (2.510) (443)	(7.934) (452) (386) (770) (2.427) (450)
Acrósdimo (dacrósdimo) de passivos Em fornecedoras e contos a pagar	30.023	21.812	RETENÇÕES Deprodações e amortzações Amortzações balletes profesionais	(15.191) (15.191) (40.573)	(78.800) (14.857) (45.700)	Materiale Serviços de Limpara (Leandaria Medicina Gonds	(2510)	(2.427)
Em dengapios secuencies Em dengapios tribularias Em denãos do imagam a pagar	(5.600) (22.261)	2.031 14.312 6.619 5.203 (3.309) (4.776) 1.726	Amortização baixo do contrato do eficias profesionais Amortização do custo do eficias formacios Baixo do custo do eficias om formação	(2.506) (2.318)	(3.070) (3.070) (15.184)	Administration	(24.399)	(24.151)
Assistation (durantisation) du parativos Ent homosoficios a continu a pagar Ent obtigações trabalistats Ent debilidos de programa a facilitat debilidos de Entre providios piam contringâncias Entre providios piam contringâncias Entre providios piam contringâncias	(10.805) (5.800) (\$2.261) 11.540 56.005 (2.750) 40.006		WLOR ADICKOMIDO LÍQUIDO PRODUZDO PELO CLUBE	E 80.380	49.614	Possosi Encargos trabalhistas Bonoficias	(1.077) (2.353)	(10.801) (1.455) (2.257)
The party of party and distribution income party and		1.536		S-1100-11-S	500000000000000000000000000000000000000	Dopraciação o enortização (software/memas) Agual Luchislationa Santiços Manutampões	(8647) (8647)	(794) (794)
Advidadas de Investimentos Adplas para Intellizado (bursi) Adplas para Intellizado (bursi) Adplas para Intellizado (bursia) Advintarrantos e despotes entacipadas Casto de distato um forregula Casto de distato um forregula Casto de distato um forregula	(963) (17) 10.411	(6.220) (687)	WILOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSFERÊNCIA Recebis francistras	24.498 4.081	25,300 1,877 6,531 16,862	Majorials	(6,647) (200) (1,517) (1,123)	(724) (794) (8.019) (740) (2.420) (2.420) (3.01) 1.115
Casto de atistas em formação Contrato do atistas professionais (B) Fluxo de cativa das atividades de invastimentos	(24, 308) (31, 134) (46, 101)	(6.220) (687) 5.682 (76.698) (86.674)	Alugade Licendamento da merca	3.710 16.727		Garzin Resultado com baixo de bons Retales de serviços de altmentação, transporte e inventoria.	13	1.135
Elizabeto de Descriptorados	187		WLOR ADICIONACIO TOTAL A DISTRIBUR	112.681	74.914	Enurgos francatos Recultos francatos	(44.173) 4.061	(34.339)
intograturação de titário sociale. Ingresso de emprésitmos Pagamanto de emprésitmos	98.805 (95.160)	5.586 114.693 (57.080)	DETRIBUÇÃO DO VILOR ADICIONADO			Rocales francoless Dosposes francoless Dosposes francoless	(48.234) (18.061)	1.877 (36.206) (17.726)
(C) Fluoro de cetico des athridades de financiamentos Germpto de cetim de americio (A+S+C)	(1.874)	(1.640)	Solarios Prámios Boruficios	106.307 4.006 9.678	7.401 9.021	TOTAL DAS DESPESAS OPERACIONAIS		A Transfer of the Control
Saido inicial da caba Saido final de caba	13212	15.152 13.212	Governo Atrositastrações de Percelamentos Défect de especiale	18.061 48.294 (72.515) 113.881	9.021 17.725 36.206 (100.126)		(483.400)	(353.507)
Verteção	(1.874)	(1.547)	Total		74.914	DÉRCIT DO EXERCÍCIO	(72.515)	[100.126]
Notes ambientime de administra	åe demonstr	3,540.0	otas explicativas são parte integr as em 31 de dezembro de 2015 e de 2	COLUMN TO SERVICE COLUMN TO SE	ioristrações fina	urcends.		
(Valores expressos em milhares de reais)	185							
1. CONTEXTO OPERACIONAL. 3 São Paulo Faldado Clube, bratado na didado do São Plaule, om distribución antidado na didado do São Plaule, om distribución sen 14 do maio do 1905 o as naturas Pallida Casportina, conditidada na forma de associação de Ville em Pallida Casportina, conditidada na forma de associação de Villente Pallida na Casportina de Casportina do Casportina de Casportina de Casportina Pallidada Redictada de Resultado do São de cabalho da 1988.	le tern foro e sade, em 25 da do em 16 de discembro de 10	janeiro de 1930, fando 135, û uma Emitteda de	companyilo, trans rudansificadas vitaredo maihor aproportio A. As contas a resultor decommitae do contintos da petrocinio, a seram ligidadeshibalizadas a partir do 2015, possesam a s mais daducidos da contrapartida correspondomia a apropria-	oplio. As albamoplios foram: , publicidado, llourobamordo : ser aprosumbidas com os se	ta marca a direitos do baladado us valores totals a receber não	b) Cabas o exulvariandos de ceitas Comprouerdom os saddos de carta os depósitos bancários a vista Rejutiro - com risco insignificando de mudanque do visto. Exuas agilica randimentos autoridos ailó a data do balango o possouam liquidos inso	o aplicações financeir ções exilio damenstrat	as de curto prazo de alt es ao cuelo, acresido do
Prátice Desportive, constituide ne torme de associação divil sem fir o que tem total autonomia de organização e funcionamente, em conf Federal de Repúblice Federative do Biseil de OS de outubro de 198	e oconòmicos com premodo ormidado com o insiso i do er B.	duração indokrmirado tigo 217 de Comultuição	mais disduzidos da contrapartida correspondente a apropria- valoras a apropriar como receita de asercicios taluros passanas	n a sar aprasar accommo par	INCOMES IN COME CONTRACT.	c) Contas a receber		
modelitàxica, em particular o lutatrol, formando efictes em todas en su	es calacartes, visando a cardi	bacio en conseitores	sammers on one of the born of the artists of the assertion of the	e tobidonarios com a contrata agódo Estárdo e Social e Espr unidadas, sum que hoswasse	ção de puescoé para surviços de vitas Arradoros, pessuera a sur rescuestándo de estato. O rollaco	As contan a recolor são registradas o munitors no balanço paio vaior para pentas ó constituida, quando necesarira, em mediante consider cotrir as provideste pentas na realização desses criedios.	nominal representativo erado sulfosente país Ad	tomos cráditos. A provisil ministração do Clube par
erollasionais ou rillo professionais, nos nivais municipai, estactual, n 3 São Paulo Pulator Cluba também tem por objetivo promover, des Silvornios modelidades. 3 São Paulo Pulatori Cauto possul personalidade jurídica distrita d			apmendados diretamento nas contras da despuesa das próprias. En a actuallo do misão o despuesa com passenal no grupo do dasp o a redução das despuesas misentas mas unidados do negódo sed				medical analysis	A domestic Sed colorier
as subsidiariamento polas ciringações por de assumidas. L'assportesionalização do Mabbo que interrupção de sua prática paio C	kito departani da marillada;	do burnhai do Corealto	2.2 Seze de mensuração As denombrações financiates toram prepumáis considerando quando respectõe, para refeiir o valor jusio de contra altino e			d) Altre Imphilizando. Os barn do altre imphilizado são demonstrados ao quaio de aquisição, o pois málido linear, a laces que learm en consideração a vida dificrama er? 7. Em 31 de decembro de 2015 e de 2014, são los macesados aogimentes de desembro de 2015 e de 2014, são los macesados aogimentes de consideração de contratos aogumentes dos conferem entretados no CPC dife.	nascarto dos bars, man Baro da pardas pera nac	nicratis ra note explicate tução ao vaior recuperáv
O selo Plado Habitori Latino posselo protinomicanio princina distinta di su scientificativimi polisis chimpaghes por dei assumini tato più Adeptrofessimilizzazio dei Matel di usa interrupti dei su su prittico più Comatifico qui presigno dei Carristo dei Distincio dei Tratale più di printimini dei Calino di comittati pede Halidice dei Faliabel "Calone" dei Perrupti dei Alberto "Presidenta Laurishaldi," and Calo dei Peparindino performantino ano Calon, Indiante Sandifiction con Carristo dei Telenimoni.	no por carito, dos suas manti tempes de Tolecto", palo Parqu ce dumais bara móveis, illuino	es am assecido. La Social, polo Gantro do valoros, trollumo direitos	quando naquestás, para refuelt o valor justo de certos atério e 2.3 Uso de estimatíves o julgamentos As damonstrações framasiem toram propurados considerando o la terminado de Administrações acestrações de seis a si-			al interested		
partemientos ao Clube, Industro bantallertes nos Cuntres de Tisteumen Em caso de dissolução do Clube, o são Petrimónio Sodal, dispois uma ou mais entidades bonafountas Indicadas pois Assambiais Gi		ngar, am São Paulo-SP. Jogain, mará dissilmado a	As damonstrações financiam toram proparades considerand o julgamento de Administração para determinação do valor ad- estimativas o promissas induam a determinação de vida dilido	tono a aplicação do celtrati lequado a ser registrado. Ban poten tratilizado a do sua co	em contribuis que abranguem e significações suprima a sesan exponsibilidade con montribus	Contratação o formação de atletas.  Os valoras gastos com a termação, contratação o ranovação do contrato ou termação o amortização protos provisto no contrato termação o amortização poão prazo provisto no contrato termado a	os do elicito são registro entre o Claho o o elicito	dos palo cumto do aquistição No final do cardo appresid
O São Paulo Futubol Clube é rugido por seu Estatuto Social, por se como poderes: el e Assumbleio Genet		psiação aplicávol, tando	a antilita de risco da crédio para delaminação de provisõe casa delaminação de celtra provisões, inclusiva casa contin	os para pordas, assire com referdas, muento naconsido	o a antiliso dos domais riscos. o A liquidação das transações.	<ul> <li>Oube avalla a possibilidade de recuperação financeira do valor liquid conta, o, caso adetam existências de perda, o saldo é baltado em con</li> </ul>	do contitó do custo de c rita específica do rasulta	ada atkota registrado nest da.
a a Anuarimosa carra; b) e Consulho Carrastho; d e Consulho Carrastho; d e Consulho Flacas;			ementendo cesas antimetros podent resultar em valoras significamentes devido ao instamento probabilinteo inarente ao pro- estimativas o premitinas periodicamente.			Direito de uso de imagam São registrados no altro intergiuei os valonas nominais constantes nos o junto aos atistas protesionais o constaño tácnico. As amontaspões são	oritaios de cassillo de di	rato do Imagan calabada
g o Combino Fincia; q a Dividoria. 2. Apriesentiação das demonstrações financeiras			2.4 Aprovação das demonstrações financeiras As demonstrações financeiras para o asercido tindo em 31 do direitoria em 94 de margo de 2016, considerando os evenios o	duambro de 2015 forum a	dotzadas para a aminolio pala.	a parcala ativa e os pagamentos são realizados do acordo com os or	mogramus framatos;	rowistin non contraine.
<ol> <li>APPRESENTAÇÃO DAS DESIGNETIVAÇÕES HINDRECENAS.</li> <li>As demonstruções financiairas finans elaboradas e estão sando apro- adoladas no Brasil, as quels abrangam a legislação socielária tra Orientações entitidas paio Comitê de Pronunciamantos Contábals.</li> </ol>	sortadas em conformidado o: sitaira, os Pronunciamentos.	m as práticas contribuis as inforprotoções o as	PRINCIPAIS PRÁTICAS CONTÁBEIS     As principais práticas contábeis adobdas na propinsola desta			f) Availação do valor recupentival de ativos (hada de "impairment A Administração royba amadimenta o valor contata Rigida dos ativos estados estados especiales, operadorado ou tecnológicas, que procupentiva. Quando sobre antidos de identificados o o valor conta trougandos. Quando sobre antidos de identificados o o valor conta	s, com o objetivo de avr conum indicar delaritos	ellar oversion ou mudança ção ou parda de seu valo
Norres Brasilates de Contabilidada, espedificamente a interpretação de Contabilidade por maio de Resolução 1.499/2015, que aborde	Facrice - ITG 2005, aproved aspectos contábeis aspecilis	e paio Cormelho Federal camento perfinentes la	práticas forem aplicadas de modo coreletante nos asurcicios	aproportacion.	100	provisão cera dotorioração, atuatando-se o valor contibli Routdo ao va	skor recuperativol.	
ontidados desportivas profesionals. 2.1 Reolassificação			a) Mosda funcional e mosde de acresentação. Os tams incluidos vas damonárações financeiras são mens, econômico no qual o Chibe atus, o sast (mosda funcional), e-	undos usando se a mouda são aprosantados em mitra	comunito dio principali ambiunito nos.	No encommento das demonistrações financeiras ora apresentadas, de parda do estar masparásei de ativos não tinanceiros para que se prosi- dassas pardas.	AND GENERAL SERVICES	with comment of the comment of the

#### Anexo K - Demonstrações Financeiras do São Paulo 2016

# São Paulo Futebol Clube DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS 2016 5.660 78.132 24.437 14.824 0.082 2.207 31.407 21.331 51,810 73,334 1,047 10,542 32,236 304,867 28,074 (86.062) (8.063) (9.070) (9.07 822 4.152 (1.874)