

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

NADIELLI MARIA DOS SANTOS GALVÃO

**ANÁLISE DE DESEMPENHO NA GERAÇÃO DE BENEFÍCIOS  
ECONÔMICOS DOS CLUBES DE FUTEBOL BRASILEIROS: O  
USO DO ATLETA COMO RECURSO ESTRATÉGICO E ATIVO  
INTANGÍVEL**

Recife, 2016

NADIELLI MARIA DOS SANTOS GALVÃO

**ANÁLISE DE DESEMPENHO NA GERAÇÃO DE BENEFÍCIOS  
ECONÔMICOS DOS CLUBES DE FUTEBOL BRASILEIROS: O  
USO DO ATLETA COMO RECURSO ESTRATÉGICO E ATIVO  
INTANGÍVEL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação  
em Ciências Contábeis da UFPE como requisito parcial  
para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis

**Orientador: Jairo Simião Dornelas**

**Co-orientador: Marco Tullio de Castro Vasconcelos**

Recife, 2016

Catálogo na Fonte  
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

- G182a Galvão, Nadielli Maria dos Santos  
Análise de desempenho na geração de benefícios econômicos dos clubes de futebol brasileiros: o uso do atleta como recurso estratégico e ativo intangível / Nadielli Maria dos Santos Galvão. - 2016.  
180 folhas : il. 30 cm.
- Orientador: Prof. Dr. Jairo Simião Dornelas e Co-orientador Prof. Dr. Marco Tullio de Castro Vasconcelos.  
Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2016.  
Inclui referências, apêndice e anexos.
1. Desempenho. 2. Análise envoltória de dados. 3. Clubes de futebol.  
4. Contabilidade gerencial. I. Dornelas, Jairo Simião (Orientador). II. Vasconcelos, Marco Tullio de Castro (Co-orientador). III. Título.

657 CDD (22.ed.)

UFPE (CSA 2016 – 062)



**Programa de Pós-Graduação  
Mestrado em Ciências Contábeis**



**Coordenação**

---

**“ANÁLISE DE DESEMPENHO NA GERAÇÃO DE  
BENEFÍCIOS ECONÔMICOS DOS CLUBES DE  
FUTEBOL BRASILEIRO: O USO DO ATLETA COMO  
RECURSO ESTRATÉGICO E ATIVO INTANGÍVEL”**

**Nadielli Maria dos Santos Galvão**

Dissertação submetida ao Corpo Docente do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 19 de fevereiro de 2016.

Banca Examinadora:

Orientador/ Presidente: Jairo Simião Dornelas (Dr.)

Examinador Interno: Marcos Roberto Gois de Oliveira (Dr.)

*Dedico este trabalho aos meus pais, como fruto do esforço que fizeram para que meus estudos fossem priorizados.*

## AGRADECIMENTOS

Segundo o mestre Miyamoto Musashi “na travessia da vida, uma pessoa certamente terá de superar correntes críticas em muitos lugares”. Este grande ícone da história japonesa também destaca que “ainda que a direção do vento mude, com a firme vontade de chegar ao porto de destino, é possível remar 12 ou 18 quilômetros sem a ajuda do vento e conduzir o barco” e enfatiza que “essa mesma disposição para transpor obstáculos é necessária na travessia da vida – o que exige espírito preparado para superar quaisquer acontecimentos críticos”.

Durante esses dois anos no mestrado surgiram alguns momentos críticos; alguns momentos em que me perguntei se tinha feito a escolha certa, se eu teria forças para continuar ou se eu realmente tinha nascido para a vida acadêmica. Mas, completar este trabalho é uma das provas de que Deus sempre esteve me guiando. Agradeço a Ele pela vida, força e saúde para enfrentar os obstáculos que surgiram e acima de tudo agradeço pela dádiva do seu amor e salvação.

Agradeço aos meus pais, Ijair e Nédia, um exemplo de casal e que me ensinaram a viver. Agradeço ao meu pai pela sua garra e dedicação, por sua demonstração de amor dia após dia e pelas muitas vezes que trabalhou além do que deveria pensando no bem estar da nossa família. Agradeço à minha mãe que me ensinou a ler e escrever. A senhora tem contribuição direta neste trabalho, pois, mesmo que outra pessoa realizasse a missão de me instruir nas letras sem dúvida não teria o mesmo brilho que o seu.

Agradeço à minha irmã Nadianne por ter tornado minha infância mais feliz e a minha vida completa.

Também sou grata pelo fato de nestes dois anos ter tido a oportunidade de colocar em prática o conselho de Maquiavel de “seguir os caminhos trilhados por grandes homens, e imitar aqueles que têm sido supremos, para que, caso a habilidade não se iguale à deles, pelo menos você poderá chegar perto”. Sem dúvida esse grande homem a quem procurei perseguir a habilidade foi o meu orientador, Professor Jairo Dornelas. Um professor temido por muitos, mas admirado por todos os seus orientandos que conhecem de perto sua competência e excelência.

Agradeço a todos do Mestrado Acadêmico em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco pela acolhida, em especial ao professor Luiz Carlos Miranda e professor Marco Tullio de Castro Vasconcelos que sempre me apoiaram. Ao professor Marcos Roberto Gois de Oliveira, que mesmo após o final da

disciplina de métodos quantitativos sempre mostrou prontidão em me ajudar a solucionar as dúvidas que surgiram na análise dos resultados desta dissertação. Agradeço aos professores Ailton Oliveira da Universidade Federal de Sergipe e professor Vildes Gomes de Menezes do Departamento de Educação Física da UFPE, que muito contribuíram com seus comentários, sugestões e palavras motivadoras quando este trabalho ainda estava na etapa de qualificação do projeto.

Agradeço também à minha orientadora da graduação, professora Ana Lúcia Fontes Vasconcelos, que sempre vibrou com minhas vitórias e confiou no meu trabalho.

Sou grata pelos colegas que conheci no Mestrado, com os quais aprendi muito, não apenas sob o ponto de vista acadêmico, mas também pessoal.

Agradeço à Universidade Federal Rural de Pernambuco, em especial ao Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas, pela oportunidade de lecionar na instituição e aos meus alunos pelo carinho demonstrado sempre.

Por fim, sou grata pelo fato da história ter mostrado o quão equivocado estava Graciliano Ramos, quando este, em 1921, afirmou que o futebol traria simplesmente um entusiasmo “fogo de palha capaz de durar bem um mês”. Ainda bem que ele estava errado e que o futebol prevaleceu, afinal, como seria sem graça escrever uma dissertação sobre outro tema!

*“Todo atleta em tudo se domina;  
aqueles, para alcançar uma coroa  
corruptível; nós, porém, a incorruptível”  
(Apóstolo Paulo, I Coríntios: 9: 25).*

## RESUMO

Até o ano de 1998, os clubes de futebol brasileiros atuavam como entidades sem fins lucrativos. No entanto, com o advento da Lei 9.615, mais conhecida como Lei Pelé, publicada em 1998, os clubes adquiriram a oportunidade de atuarem como empresas. Com isso, os clubes passaram a ter como objetivos a geração de caixa, receitas e lucro. A fim de alcançar esses objetivos, o clube dispõe de um recurso de alto valor que pode apoiar o atingimento das metas financeiras: os atletas. No entanto, não adianta investir em atletas e gerar certos patamares de receitas, caixa e lucro se estes não forem alcançados com eficiência. Dessa forma, o objetivo do presente trabalho foi verificar o desempenho dos clubes de futebol brasileiro em gerar benefícios econômicos diante do investimento realizado em atletas. A fim de alcançar o objetivo traçado o trabalho assumiu uma postura positivista, pautando-se no método quantitativo utilizando-se da análise descritiva para conhecer o perfil da amostra estudada; na análise de correlação a fim de verificar quais benefícios estavam realmente relacionados com o investimento em atletas e, por fim, na análise envoltória de dados que apresentou o indicador de eficiência dos clubes na geração de benefícios econômicos por meio do investimento realizado em jogadores. No total foram analisados 18 clubes de futebol entre os anos de 2010 a 2012. Constatou-se que no quesito geração de receitas, apenas o Corinthians foi considerado eficiente em todos os anos analisados (2010 a 2012), sendo o menos eficiente Ponte Preta. Dessa forma, o clube foi considerado como referência de boas práticas de gestão e de políticas de captação de receitas para os demais clubes que fizeram parte da amostra. No que se refere à captação de caixa, os clubes que foram considerados eficientes para esta variável foram Atlético Paranaense, Internacional, Palmeiras e São Paulo, sendo o mais ineficiente o Botafogo. Os resultados do presente estudo apontam para uma necessidade de uma administração competente dos recursos organizacionais, destacando que não basta apenas investir em atletas, é preciso ser eficiente. Ressalta-se que clubes como o Corinthians em 2010 e o Palmeiras em 2011, mesmo apresentando redução no seu quadro de jogadores, conseguiram ser eficientes na geração de receitas atingindo os patamares mais altos para esta variável.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Análise envoltória de dados. Clubes de Futebol. Contabilidade Gerencial.

## ABSTRACT

By the year 1998, Brazilian football clubs acted as nonprofits organizations. However, with the advent of Law 9.615, better known as Pelé Law, published in 1998, clubs have gained the opportunity to act as companies. With this, the clubs now have goals as cash flow, revenues and profit. In order to achieve these objectives, the clubs have a resource of high amount that can support the achievement of financial targets: the athletes. However, is not help investing in athletes and generate certain levels of revenue, cash and earnings if these are not achieved efficiently. Thus, the aim of this study was to assess the performance of Brazilian football clubs in generating economic benefits on the investment made in athletes. In order to achieve the established objective work takes on a positivist approach, based on quantitative method using descriptive analysis to know the profile of the sample; the correlation analysis to check which benefits were actually related to the investment in athletes and finally in data envelopment analysis showed that the clubs of the efficiency indicator in generating economic benefits through investment in players. In total were analyzed 18 football clubs in the years 2010-2012. It was found that in the issue of revenue generation, only the Corinthians was considered efficient in all the years analyzed (2010-2012), the less efficient Ponte Preta. Thus, the club was taken as reference of good management practices and revenue-raising policies to other clubs that were part of the sample. With regard to cash funding, clubs that were considered efficient for this variable were Atlético Paranaense, Internacional, Palmeiras and Sao Paulo, the most inefficient Botafogo. The results of this study point to a need for competent management of organizational resources, noting that not only invest in athletes, it has to be efficient. Emphasize that clubs like Corinthians in 2010 and Palmeiras in 2011, even with a reduction in its list of players, could be effective in generating revenues reaching the highest levels for this variable.

Keywords: Data envelopment analysis. Management accounting. Performance Evaluation. Soccer clubs.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 (1)	Combinação de recursos para o alcance de vantagem.	19
Figura 2 (1)	A economia do mercado futebolístico	20
Figura 3 (2)	Alterações decorrentes da Lei 9.615 na gestão dos clubes	24
Figura 4 (2)	Processo sócio-técnico para formação de atletas	26
Figura 5 (2)	Benefícios gerados pelo investimento em atletas	28
Figura 6 (3)	Visão conceitual da pesquisa	34
Figura 7 (3)	Objetivos na formação cidadã de atletas	38
Figura 8 (3)	Interações entre os diversos elementos organizacionais	42
Figura 9 (3)	Áreas funcionais típicas das organizações	44
Figura 10 (3)	Tipos de estruturas organizacionais	44
Figura 11 (3)	Estrutura organizacional básica para clubes de futebol	45
Figura 12 (3)	Papéis gerenciais e suas tipificações	46
Figura 13 (3)	A lei da informação pelo prisma do compartilhamento	47
Figura 14 (3)	A lei da informação pelo prisma de valor	48
Figura 15 (3)	A lei da informação pelo prisma da percibilidade	48
Figura 16 (3)	A lei da informação pelo prisma da precisão	48
Figura 17 (3)	A lei da informação pelo prisma da combinação	49
Figura 18 (3)	A lei da informação pelo prisma da adequação	49
Figura 19 (3)	A lei da informação pelo prisma da multiplicação	49
Figura 20 (3)	Atributos da informação e sua valoração pelo gerente	50
Figura 21 (3)	Diagrama para criação de um indicador informacional	53
Figura 22 (3)	Funções de um sistema de informação	55
Figura 23 (3)	Evolução dos sistemas de informações	57
Figura 25 (3)	Recursos físicos	59
Figura 25 (3)	Recursos humanos	60
Figura 26 (3)	Recursos organizacionais	62
Figura 27 (3)	Atributos associáveis ao investimento em ativo intangível	67
Figura 28 (3)	Processo de análise de desempenho	70
Figura 29 (3)	Interação entre as perspectivas do BSC	71
Figura 30 (3)	Fronteira de eficiência fornecida pela DEA	73
Figura 31 (3)	Ciclos de mudança e aprendizagem nos clubes de futebol	79
Figura 32 (3)	Organograma usual para clubes de futebol	79
Figura 33 (3)	Organograma padrão de um clube de futebol	80
Figura 34 (3)	Modelo operacional da pesquisa	83
Figura 35 (4)	Desenho da pesquisa	86
Figura 36 (4)	Combinação dos dados para elaboração das variáveis	91
Figura 37 (5)	Clubes cujo Palmeiras foi a principal referência na geração de receitas	126
Figura 38 (5)	Clubes cujo Palmeiras e Santos foram referências na geração de receitas	126
Figura 39 (5)	Clubes Santos e Corinthians foram referências na geração de receitas (2011)	127
Figura 40 (5)	Palmeiras como referência para os clubes na geração de caixa (2011)	130
Figura 41 (5)	Atlético Paranaense e Internacional como referências na	131

Figura 42 (5) geração de caixa  
Clubes considerados como referências para o Corinthians na  
geração de caixa 131

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 (5)	Média do investimento em Atletas por ano de análise	99
Gráfico 2 (5)	Valor médio do investimento em atletas por clube no período em análise	100
Gráfico 3(5)	Média de captação de receita dos clubes por ano de análise	101
Gráfico 4 (5)	Receita média auferida pelos clubes no período analisado	101
Gráfico 5 (5)	Variação no total de receitas dos clubes da amostra no período analisado.	102
Gráfico 6 (5)	Valor médio do fluxo de caixa por clube no período	103
Gráfico 7 (5)	Média de saldo de caixa dos clubes por ano de análise	103
Gráfico 8 (5)	Média de resultado dos clubes por ano de análise	104
Gráfico 9 (5)	Resultado médio por clube no período	105
Gráfico 10 (5)	Resumo dos valores médios das variáveis por ano de análise	106
Gráfico 11 (5)	Média de eficiência por ano analisado para a geração de receitas	110
Gráfico 12 (5)	Índices de eficiência na geração de receita por clube (2010)	111
Gráfico 13 (5)	Índices de eficiência na geração de receita por clube (2011)	112
Gráfico 14 (5)	Índices de eficiência na geração de receita (2012)	114
Gráfico 15 (5)	Índices de eficiência na geração de caixa (2011)	117
Gráfico 16 (5)	Distanciamento do alvo de receita no ano de 2010	124
Gráfico 17 (5)	Distanciamento do alvo de receita no ano de 2011	128
Gráfico 18 (5)	Distanciamento do alvo de receita no ano de 2012	129
Gráfico 19 (5)	Distanciamento do alvo de caixa no ano de 2011	133

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 (3)	Atributos inerentes à informação como um ativo contábil	50
Quadro 2 (3)	Categorias de atributos da informação	51
Quadro 3 (3)	Características da informação contábil	52
Quadro 4 (3)	Medidas de desempenho da contabilidade gerencial	64
Quadro 5 (3)	Elementos constituintes do ativo circulante e não-circulante	66
Quadro 6 (3)	Diferenças entre a regressão e a análise envoltória de dados	73
Quadro 7 (3)	Tipos de eficiência de escala	77
Quadro 8 (3)	Identificação e descrição das atividades do gestor esportivo	81
Quadro 9 (4)	Características gerais dos paradigmas do conhecimento	84
Quadro 10 (4)	Clubes componentes da amostra da pesquisa	87
Quadro 11 (4)	Amostra final do estudo	88
Quadro 12 (4)	Definição operacional das variáveis selecionadas para o estudo	89
Quadro 13 (4)	Elementos utilizados para elaboração das variáveis	90
Quadro 14 (4)	Resumo dos critérios para a análise de correlação	95
Quadro 15 (4)	Relações adotadas para análise da eficiência dos clubes	96
Quadro 16 (5)	Ranking da eficiência na geração de receitas	115
Quadro 17 (5)	Eficiência de escala dos clubes para a geração de receitas (2010)	120
Quadro 18 (5)	Eficiência de escala dos clubes para a geração de receitas (2011)	121
Quadro 19 (5)	Eficiência de escala dos clubes para a geração de receitas (2012)	121
Quadro 20 (5)	Eficiência de escala dos clubes para a geração de caixa (2011)	122
Quadro 21 (5)	Clubes ineficientes na geração de receitas e suas referências (2011)	127
Quadro 22 (5)	Clubes ineficientes na geração de caixa e suas referências (2011)	132

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 (5)	Resultados do teste de normalidade das variáveis	107
Tabela 2 (5)	Resultados do teste de correlação	108
Tabela 3 (5)	Fronteira invertida para as receitas no ano de 2011	113
Tabela 4 (5)	Fronteira invertida para o caixa no ano de 2011	117

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>17</b>
<b>2</b>	<b>CONTEXTO DA PESQUISA</b>	<b>22</b>
2.1	AMBIENTE	22
2.2	CENÁRIO DA PESQUISA	25
2.3	PROBLEMA	27
2.4	OBJETIVOS	30
2.5	JUSTIFICATIVA	31
<b>3</b>	<b>ESCOPO CONCEITUAL</b>	<b>34</b>
3.1	FUTEBOL	34
<b>3.1.1</b>	<b>Breve histórico do futebol</b>	<b>34</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Busca de regulamentação para o esporte</b>	<b>36</b>
<b>3.1.3</b>	<b>Atletas</b>	<b>37</b>
3.2	ORGANIZAÇÕES	39
<b>3.2.1</b>	<b>A visão baseada em recursos</b>	<b>40</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Funções, estrutura e processos organizacionais</b>	<b>43</b>
<b>3.2.3</b>	<b>Gerência</b>	<b>45</b>
3.3	INFORMAÇÃO	47
<b>3.3.1</b>	<b>Indicadores informacionais</b>	<b>52</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Sistema de Informação</b>	<b>54</b>
3.4	RECURSOS EMPRESARIAIS	59
<b>3.4.1</b>	<b>Recursos Físicos</b>	<b>59</b>
<b>3.4.2</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>60</b>
<b>3.4.3</b>	<b>Recursos Organizacionais</b>	<b>61</b>
3.5	CONTABILIDADE	63
<b>3.5.1</b>	<b>Contabilidade gerencial</b>	<b>63</b>
<b>3.5.2</b>	<b>Ativo contábil</b>	<b>65</b>
<b>3.5.3</b>	<b>Ativo intangível</b>	<b>66</b>
<b>3.5.4</b>	<b>Atletas do futebol como ativos contábeis: evidências empíricas</b>	<b>68</b>
3.6	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	69
<b>3.6.1</b>	<b>Técnicas de medição de desempenho</b>	<b>70</b>
<b>3.6.2</b>	<b>A técnica da análise envoltória de dados</b>	<b>72</b>
3.7	CLUBES DE FUTEBOL	78
<b>3.7.1</b>	<b>Estrutura organizacional</b>	<b>79</b>
<b>3.7.2</b>	<b>Gestão dos clubes</b>	<b>80</b>
<b>3.7.3</b>	<b>Os gestores do futebol</b>	<b>81</b>
3.8	MODELO OPERACIONAL DA PESQUISA	82
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTO METODOLÓGICO</b>	<b>84</b>
4.1	OPÇÕES DE NÍVEL EPISTEMOLÓGICO	84
4.2	DESENHO DA PESQUISA	86
4.3	PROCEDIMENTOS INICIAIS	86
<b>4.3.1</b>	<b>Definição da amostra</b>	<b>86</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Definição das variáveis</b>	<b>88</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Acesso aos dados</b>	<b>89</b>
4.4	COLETA DE DADOS	89

<b>4.4.1</b>	<b>Pesquisa documental</b>	<b>90</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Adequação dos dados às variáveis do estudo</b>	<b>91</b>
4.5	ANÁLISE DOS DADOS	92
<b>4.5.1</b>	<b>Estatística descritiva</b>	<b>92</b>
<b>4.5.2</b>	<b>Análise de correlação</b>	<b>92</b>
<b>4.5.3</b>	<b>Análise envoltória de dados</b>	<b>95</b>
4.6	CUIDADOS METODOLÓGICOS	97
<b>5</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>99</b>
5.1	ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA PESQUISA	99
5.2	ANÁLISE DE CORRELAÇÃO DA PESQUISA	106
5.3	ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS DA PESQUISA	109
<b>5.3.1</b>	<b>Indicadores de eficiência</b>	<b>109</b>
5.3.1.1	Eficiência na geração de receitas	110
5.3.1.2	Eficiência na geração de caixa	116
5.3.1.3	Relacionando os resultados com a veiculação jornalística	118
5.3.1.4	Eficiência de escala	120
<b>5.3.2</b>	<b>Análise de <i>Benchmarking</i></b>	<b>123</b>
5.3.2.1	<i>Benchmarking</i> para receitas no ano de 2010	124
5.3.2.2	<i>Benchmarking</i> para receitas no ano de 2011	125
5.3.2.3	<i>Benchmarking</i> para receitas no ano de 2012	128
5.3.2.4	<i>Benchmarking</i> para caixa no ano de 2010	129
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>134</b>
6.1	SÍNTESE DO ESTUDO	134
6.2	CONFRONTO COM OS OBJETIVOS	137
6.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	140
6.4	DIRECIONAMENTOS PARA ESTUDOS FUTUROS	141
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>143</b>
	<b>APÊNDICE A – TABULAÇÃO DOS DADOS</b>	<b>167</b>
	<b>APÊNDICE B – MODELO DE <i>RANKING</i></b>	<b>168</b>
	<b>APÊNDICE C – MODELO PARA ANÁLISE LONGITUDINAL DOS <i>RANKINGS</i></b>	<b>169</b>
	<b>APÊNDICE D – DADOS DO ESTUDO TABULADOS</b>	<b>170</b>
	<b>APÊNDICE E – INDICADORES DE EFICIÊNCIA</b>	<b>172</b>
	<b>APÊNDICE F – ALVOS DE RECEITAS PARA O ANO DE 2010</b>	<b>173</b>
	<b>APÊNDICE G – ALVOS DE RECEITAS PARA O ANO DE 2011</b>	<b>174</b>
	<b>APÊNDICE H – ALVOS DE CAIXA PARA O ANO DE 2011</b>	<b>175</b>
	<b>APÊNDICE I– ALVOS DE RECEITAS PARA O ANO DE 2012</b>	<b>176</b>
	<b>APÊNDICE J – ÍNDICE DE EFICIÊNCIA – MODELO CRS</b>	<b>177</b>
	<b>ANEXO A: DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO</b>	<b>178</b>
	<b>ANEXO B – DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA</b>	<b>179</b>
	<b>ANEXO C – NOTA EXPLICATIVA (ATIVO INTANGÍVEL)</b>	<b>180</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A partir do ano de 1958, após o Brasil ter conquistado seu primeiro campeonato mundial, a expressão país do futebol foi consolidada como um estereótipo do povo brasileiro (SILVA, 2010). Tal rótulo acalora, desde então, debates políticos, sociais e ideológicos, que discutem o papel do futebol na sociedade e naqueles há alguns debatedores que tratam o futebol como o ópio do povo, responsabilizando-o por desviar a atenção da sociedade dos problemas prioritários (CALDAS, 1986).

Barbosa (2007) destaca que até a década de 1970, a finalidade do futebol não era gerar lucro para particulares, mas sim oferecer aos torcedores o acesso ao espetáculo, sendo que o caráter comercial concentrava-se principalmente na sustentação do sistema federativo. O mesmo autor ainda pontua que o futebol não tinha estrutura de marketing nem administração estratégica e o aumento ou diminuição da receita estavam ligados ao desempenho do clube em campo.

Ainda neste espaço, Silva e Carvalho (2009) insinuam que a passagem do amadorismo para o profissionalismo e o aumento do fluxo de receitas não trouxe consigo uma melhor administração dos negócios do clube.

De fato se, inicialmente, os clubes eram considerados entidades sem fins lucrativos, o advento da Lei 9.615 de 1998, lhes deu a oportunidade de atuarem como organizações com fins lucrativos, nas quais os gestores deveriam focar a geração de lucros e o crescimento das receitas com bilheteria, vendas de produtos licenciados e retorno do investimento realizado (PIRES, 1998). Também em decorrência desse processo de profissionalização, na visão do mesmo autor, o futebol passou a cobrar dos atletas uma melhor performance visando à satisfação dos torcedores.

Ratificando essa perspectiva, Rezende, Dalmácio e Pereira (2010) afirmam que os clubes possuem um recurso de alto valor para geração de benefícios econômicos como geração de lucro, receitas, fluxo de caixa e redução de custos: os atletas. Para Wenerfelt (1984), os recursos organizacionais são elementos que podem ser considerados pontos fortes ou fracos de uma empresa e no caso dos clubes, os atletas podem ser considerados pontos fortes para que aqueles obtenham um bom desempenho em campo, bem como gerarem benefícios financeiros.

Todavia, estudo realizado pela BDO RCS Auditores independentes realizado em 2014, apontava para um cenário de descontrole financeiro absoluto no futebol brasileiro.

Tal estudo evidenciou que entre os anos de 2009 a 2013, as receitas dos clubes do Brasil atingiram em média 3,2 bilhões de reais, sendo que o endividamento destas organizações atingiu o patamar médio de 5,6 bilhões de reais em 2013, valor que representa 75% a mais que as receitas arrecadadas.

Uma boa ilustração para a já mencionada assertiva de Rezende, Dalmácio e Pereira (2010) é o caso do Noroeste, clube do interior paulista. Essa organização investiu em 2012 cerca de 800 mil reais em suas categorias de base, visando um retorno financeiro nos anos seguintes, fosse pela venda destes atletas para outros clubes ou fosse encaixando-os na equipe principal<sup>1</sup>, projetando a expectativa financeira do clube em função do investimento realizado em jogadores. Atestou-se que, como fruto desse investimento planejado desde 2011, diversos clubes bateram às portas do Noroeste a procura de revelações, o que acarretou a transferência de vários formados<sup>2</sup>. O volante França, por exemplo, revelado pelo clube proporcionou um retorno financeiro com a sua negociação para o Hannover, clube alemão (SANTANA, 2013), gerando receitas tipificadas como retorno sobre o investimento auxiliando a saldar obrigações e evitar resultados deficitários no período (LONGO, 2013).

Caso mais recente, e no estado de Pernambuco, foca o episódio do jogador Grafite no Santa Cruz Futebol Clube. A organização prometeu pagar cerca de R\$ 2 milhões por ano ao atleta (ZIRPOLI, 2015a), visando obter objetivos imediatos, tais como o aumento de associados, que apresentou um crescimento de 27% após a oficialização do contrato do atleta (COSTA, 2015), bem como, um incremento nas receitas de bilheteria, venda de produtos com a marca do time etc., além óbvio das vitórias em campo.

No entanto, para que o investimento em jogadores gere o resultado financeiro desejado é necessária uma gestão eficiente deste recurso, como nos exemplos ilustrativos. O problema, porém, é que além da desordenada situação financeira dos clubes, conforme citado através da pesquisa da BDO (2014), os mesmos não têm usufruído de uma gestão competente para mudar essa situação. Azevêdo (2009) acrescenta que apesar de toda a movimentação financeira oriunda de competições como Campeonato Brasileiro, Copa do Brasil, Copa Libertadores da América etc., diversos

---

<sup>1</sup>Futebol Interior. Investindo para o futuro, base do Noroeste estreia no Paulista. Publicado em 06/04/2012. Disponível em: <<http://www.futebolinterior.com.br/>>.

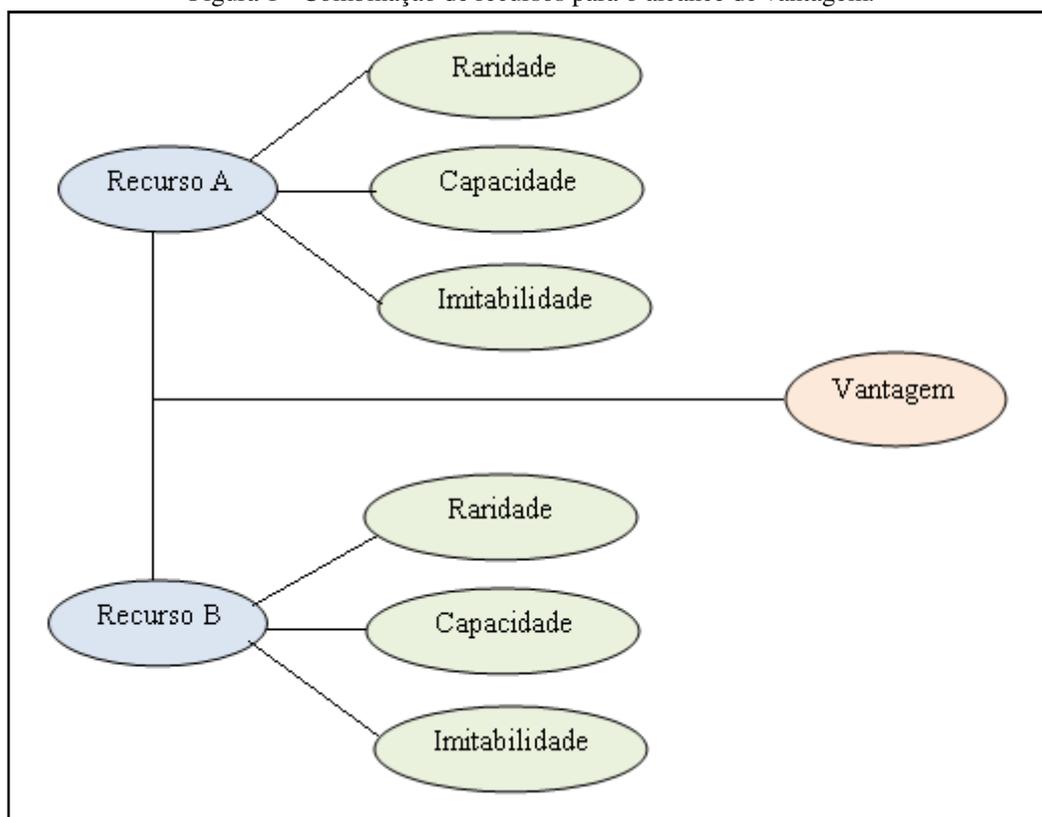
<sup>2</sup>94Fm. Grande clube brasileiro tenta tirar revelação do Noroeste. Publicado em 30 de junho de 2014. Disponível em: <<http://94fm.com.br/noticias/esportes/grande-clube-brasileiro-tenta-tirar-revelacao-do-noroeste/>>

clubes possuem seus patrimônios penhorados por conta das dívidas milionárias. Este último autor ainda afirma que esse descontrole é fruto de uma administração incompetente e em certos casos fraudulenta.

A seu termo, pela perspectiva acadêmica, a fim de bem compreender e gerir tais instituições é possível enquadrar o objeto deste estudo, os atletas, na linha teórica da visão baseada em recursos (*Resource Based View – RBV*), cujo objetivo central é um gerenciamento eficiente dos recursos estratégicos de uma organização a fim de alcançar algum tipo de vantagem (COSTA, 2007).

A vantagem alcançada pela organização pela ótica da RBV está ligada à forma de combinação de seus recursos, levando em conta a capacidade, raridade e o fato desses mesmos recursos não serem imitáveis por outras empresas (PEDROSA; CARVALHO, 2014), conforme esquematizado na figura 1.

Figura 1 - Combinação de recursos para o alcance de vantagem.



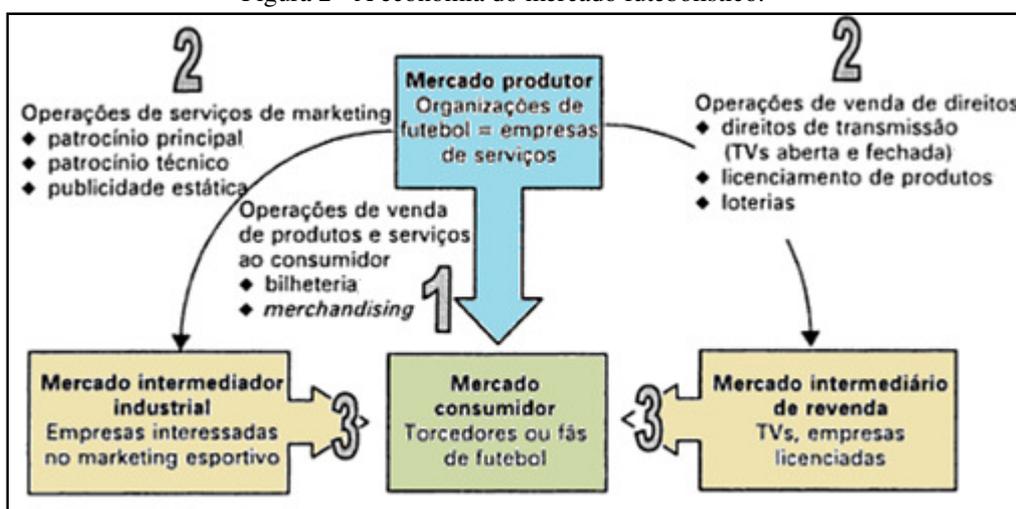
Fonte: Adaptado de Pedrosa e Carvalho (2014).

Com esta base, este trabalho irá tratar os atletas como um recurso que, se gerenciado corretamente, poderá gerar benefícios mais amplos para os clubes, não restringindo esses benefícios apenas a posições superiores aos demais clubes em competições, mas acrescentando à lista de vantagens alcançadas os benefícios econômicos, particularmente a geração de receitas e fluxo de caixa para a organização.

Ainda na perspectiva traçada, os clubes de futebol têm sido empurrados por forças econômicas e políticas à profissionalização de suas atividades e à mudança no posicionamento estratégico, visando contornar seus crônicos problemas de ineficiência financeira (LEONCINI; SILVA; 2005).

Assim, os clubes figuram em um complexo mercado, onde os torcedores passaram a ser apenas um dos itens perseguidos, visto que os clubes desejaram buscar receitas das mais variadas formas, através de patrocínios, publicidade, direitos de transmissão dos jogos na televisão, venda de produtos e de atletas, conforme resume a figura 2.

Figura 2 - A economia do mercado futebolístico.



Fonte: Adair *et al.* (2002, p. 133).

Desta forma, com o passar do tempo, nota-se que a tendência econômica que impulsionou a gestão dos clubes foi maximizar os resultados (CORREIA; BISCAIA; MENEZES, 2014), tal qual qualquer outra organização atuante em um ambiente mercadológico sujeito a regras.

Nesse sentido, a presente dissertação abordou o tratamento dispensado aos atletas dos clubes de futebol como recursos disponíveis para a geração de benefícios econômicos, verificando, em paralelo, o desempenho das organizações analisadas, os clubes, quanto à utilização deste recurso para o crescimento de receitas, fluxo de caixa e geração de lucro.

As lentes teóricas de suporte ao trabalho miram, por um lado, na RBV, como aporte à tarefa de gestão de recursos visando o alcance de resultados, e por outro, na concepção prática da contabilidade gerencial, por buscar cobertura na gestão baseada

em indicadores para monitorar os benefícios econômicos a partir do investimento, no caso em atletas.

Visando retratar tal fim, esta dissertação está dividida em capítulos após esse item introdutório. O próximo capítulo apresenta o contexto da pesquisa, o qual engloba o ambiente, o cenário, o problema, os objetivos e a justificativa para a realização do trabalho. O terceiro capítulo trata do referencial conceitual e nele são apresentados os conceitos necessários para uma melhor compreensão e formulação do estudo. Será exposto um breve resumo histórico do futebol, a procura pela regulamentação deste esporte, a gestão dos clubes de futebol, os aspectos contábeis que norteiam a contabilização dos atletas e a visão baseada em recursos.

No quarto capítulo se abordará o procedimento metodológico e nele será apresentado o método escolhido, os procedimentos de coleta e de análise dos dados. Na sequência far-se-á a análise e interpretação dos dados dessa dissertação, com especial atenção à análise envoltória de dados. Por fim, o último capítulo apresenta as conclusões do estudo, suas limitações e recomendações para futuras pesquisas.

## 2 CONTEXTO DA PESQUISA

O esporte, em geral, é uma fonte de identificação com a sociedade, orientando a forma de satisfação e lazer dos indivíduos (WEISS, 2001). No entanto, Thomson e Williams (2014) destacam que apesar desse caráter recreativo, com o passar dos anos, o futebol tornou-se um importante setor da economia mundial.

Neste mesmo raciocínio, Derbaix e Decrop (2011) afirmam que o futebol tem atraído cada vez mais o público através das estratégias de marketing, conquistando, assim, maiores receitas com bilheteria, publicidade e patrocínio, radiodifusão e venda de produtos licenciados.

Historicamente, receitas e lucro têm sido objetivos perseguidos pelas organizações, conforme apontam Claro e Claro (2014). No entanto, para que esses resultados sejam alcançados, as empresas necessitam de uma utilização eficiente dos seus recursos produtivos, bem como da sua força de trabalho e de conhecimento (CHANDLER, 2003)

Assim, é necessário que os gestores esportivos percebam nos jogadores a capacidade de proporcionar os resultados esperados pela organização, sejam eles geração de receitas ou de lucro, equiparando-os aos recursos produtivos mensuráveis.

Com este roteiro traçado, este capítulo procura expor o ambiente e o cenário em que os atletas estão inseridos, o problema encontrado em relação à geração de benefícios econômicos por parte deste ativo, os objetivos que a pesquisa procura alcançar, ao analisar os atletas e sua contribuição para os clubes, e por último, expõe a justificativa para a realização do trabalho e o que se espera que este estudo agregue à pesquisa no segmento do conhecimento contábil.

### 2.1 AMBIENTE

Ao longo do tempo e dada à necessidade de estruturação do segmento futebolístico, diversas instituições foram criadas para estabelecer normas e regras para o futebol, promover campeonatos, registrar atletas e clubes, bem como exigir transparência financeira destes.

Exemplo mor desta formalização, a *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA), criada em 1904, tem como objetivos promover o futebol internacionalmente, organizar circuitos internacionais, elaborar regulamentos para o futebol e assegurar a aplicação destes, promover a integridade e a ética punindo práticas

de corrupção, *doping*, manipulação de jogos entre outros abusos<sup>3</sup>. Em solo brasileiro, a FIFA possui uma representante: a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) criada pelo Conselho Nacional de Desportos, em 1973.

Além de regulamentar o esporte em solo nacional, a CBF exige das federações estaduais e dos clubes associados, a prestação de contas e o cumprimento das medidas financeiras, bem como recebe parcela das receitas auferidas por aqueles com venda de direitos de atletas, patrocínios e bilheterias (CBF, 2010).

Dentro desse ambiente, estão inseridos os clubes de futebol, entidades, geralmente sem fins lucrativos, com objetivo de realização de eventos de caráter cultural, social e desportivo (LOPES; DAVIS, 2006). No entanto, com o advento da Lei 9.615 de 1998 (mais conhecida como Lei Pelé) foram realizadas alterações significativas na forma de trabalho dos clubes, visto que estes puderam passar a exercer as suas atividades como entidades comerciais e com fins lucrativos, tornando-se, assim, organizações cada vez mais relevantes não apenas pelo prisma social, mas também sob o ponto de vista econômico na sociedade moderna (PEDREIRA; MORETTO NETO; SCHMITT, 2007).

Tal profissionalização, aliada aos altos valores arrecadados por parte dos clubes, passou a exigir fiscalização e transparência destas organizações. De fato, além da obrigatoriedade da prestação de contas estabelecida pela CBF, a Lei 12.395 de 2011, que atualizou a Lei n 9.615 de 1998, trouxe, em seus artigos, uma preocupação com a situação contábil dos clubes, os quais passaram a ter a obrigatoriedade de elaborar os demonstrativos contábeis, bem como apresentarem o relatório de auditoria independente e terem um perfil efetivo de gestão empresarial. Essa mudança acarretou uma necessidade de também modificar a gestão dos clubes.

Leoncini e Silva (2005) destacam que nesse processo de mudança, foi necessário que os clubes observassem três aspectos:

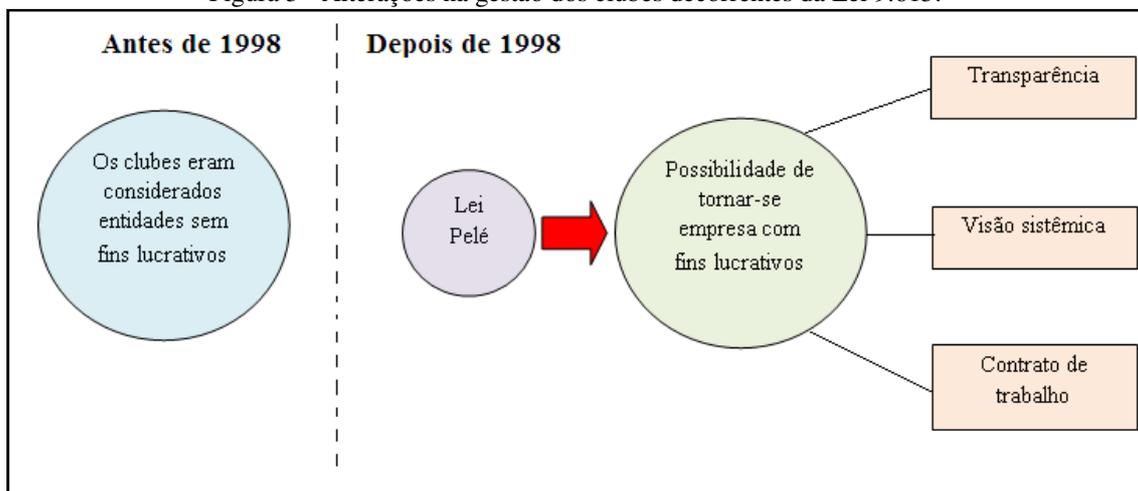
- Necessidade de ultrapassar uma visão estática da realidade;
- O conceito de competência associado à estratégia empresarial;
- Adoção de uma abordagem sistêmica decorrente de tal processo de mudança.

---

<sup>3</sup>*Fédération Internationale de Football Association. FIFA STATUTES Regulations Governing the Application of the Statutes Standing Orders of the Congress.* Disponível em: <[http://www.fifa.com/mm/document/AFederation/Generic/02/41/81/55/FIFAStatuten2014\\_E\\_Neutral.pdf](http://www.fifa.com/mm/document/AFederation/Generic/02/41/81/55/FIFAStatuten2014_E_Neutral.pdf)> Acesso em 12/Mar/2015.

Essas alterações ocorridas nos clubes após a Lei 9.615 são sumarizadas na figura 3, permitindo uma melhor visualização das mudanças decorrentes da norma.

Figura 3 - Alterações na gestão dos clubes decorrentes da Lei 9.615.



Fonte: Adaptado de Leoncini e Silva (2005).

Pelo ângulo contábil, uma das receitas dos clubes é aquela oriunda da venda de atletas. Os jogadores podem gerar altos valores com a sua transferência para outros clubes, bem como podem ser capazes de atrair, para o clube onde atuam, receitas com bilheteria e patrocínios, gerando, conseqüentemente, fluxo de caixa e lucro para essas organizações. Por conta disso, estes atletas têm sido considerados, contabilmente, verdadeiros recursos para os clubes de futebol.

Estritamente, a Instrução Técnica Geral (ITG) 2003, aprovada através da Resolução 1.429 de 2013, considera os atletas, quer aqueles profissionais quer aqueles em formação, como ativos intangíveis para os clubes de futebol. Assim, o grande desafio para a gestão dos clubes passou a ser, além de formar e contratar atletas de qualidade, obter resultados financeiros.

Antes da Lei Pelé, as receitas com vendas de atletas eram as mais expressivas nos resultados da organização. Silva e Campos Filho (2006) destacam, entretanto, que com o fim do passe, os clubes passaram a ter que investir mais na captação de outras receitas como bilheteria, cotas de televisão, venda de produtos do clube, patrocínios dentre outras. Naturalmente, é preciso que os clubes encontrem uma forma de gerar estas receitas e o investimento em atletas de qualidade pode ser considerado uma forma de alcançar este resultado; afinal, conforme destacado por Santos (2002, p. 87), “os clubes se aproveitam pouco do potencial dos seus craques”.

A fim de perseguirem resultados financeiros positivos, os clubes podem utilizar-se de ferramentas da contabilidade gerencial, como indicadores de desempenho

econômico e financeiro. Os indicadores fornecidos pela contabilidade possuem a função de informar o grau de atingimento do retorno sobre os investimentos, além de fornecerem subsídios ao processo decisório quanto à alocação de recursos (CARNEIRO; SILVA, 2010).

Utilizando-se destes elementos, os clubes poderão monitorar da melhor forma possível o desempenho da sua gestão, para obter retorno financeiro do investimento realizado no quadro de jogadores.

## 2.2 CENÁRIO DA PESQUISA

Em contabilidade, o conceito clássico de ativo evidencia um recurso controlado pela empresa, resultado de eventos passados, dos quais se espera que fluam benefícios econômicos futuros. A *Accounting Standard (AS)*<sup>4</sup> 26 destaca que os benefícios econômicos de um ativo, podem incluir receitas com vendas de produtos ou serviços, redução de custos ou outros benefícios resultantes do seu uso, como a geração de lucro. É destacado também que o uso da propriedade intelectual, um tipo de ativo intangível, pode ter como benefício futuro reduzir os custos de produção, sem necessariamente aumentar as vendas.

Enfatizando a premissa exibida, Andrew (1993) expôs no *The Financial Times* que os clubes de futebol ingleses poderiam adicionar mais de 250 milhões de libras esterlinas aos seus patrimônios, se neles incluíssem o valor dos seus jogadores. Notou-se, então, desde aquele instante, uma possibilidade real para os clubes de futebol evidenciarem o valor dos seus atletas nas demonstrações contábeis, considerando-os como ativos intangíveis, sendo-lhes, por conseguinte, atribuída a capacidade de gerar benefícios econômicos.

Nessas condições, os atletas também seriam considerados recursos estratégicos para os clubes, pois, de acordo com Barney (1991), recursos estratégicos são todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos e informações controlados por uma empresa e geradores de benefícios econômicos, tais como receitas, lucro e fluxo de caixa.

Mais recentemente, Bastos, Pereira e Tostes (2007) destacaram que os clubes europeus vêm evidenciando seus atletas profissionais no grupo do ativo intangível, grupo de ativos sem natureza física e monetária e que geram benefícios econômicos

---

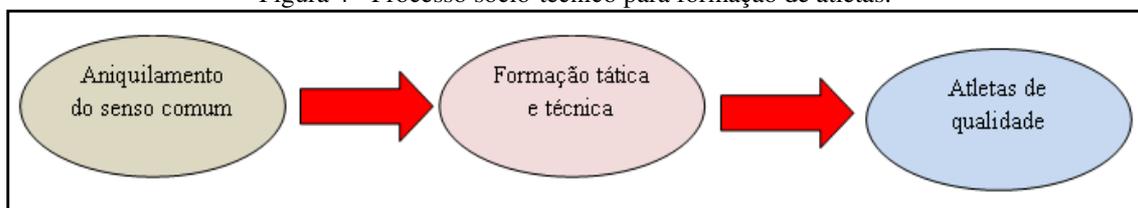
<sup>4</sup>Termo britânico para denominar o conjunto de normas contábeis.

para a entidade (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS – 04), desde o ano 2000, obedecendo aos requisitos da *International Accounting Standards* IAS 38, embora apontem também que os clubes não evidenciam seus atletas em formação como ativo intangível, diante da dificuldade de uma real mensuração dos seus custos, visto que no processo inicial de formação não é possível garantir que o aprendiz irá gerar benefícios econômicos para o clube.

No contexto brasileiro, o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) emitiu a Resolução 1.429 de 2013 que enquadra os atletas adquiridos através da cessão de direitos contratuais como ativo intangível. Antes desta norma, vigorava a Resolução CFC nº 1.005 de 2004, que já afirmava em suas letras que “direito de exploração da atividade profissional de um determinado atleta, por compra, por cessão de direitos contratuais ou por formação na entidade é um ativo intangível”. Ambas as resoluções também reconhecem o atleta formado internamente como ativo intangível.

Os atletas em formação são aqueles que se encontram sob a orientação nas categorias de base de um clube (MAIA; CARDOSO; PONTE, 2013) e que demandam um processo de formação árduo, com treinamento tático e técnico. Tal ação formadora decorre do aniquilamento do senso comum de que todo brasileiro já nasce sabendo jogar bola, visto que a caminhada da formação dos atletas começa no reconhecimento do talento para a lapidação deste (CAVICHOLLI et al., 2011). Assim, para garantir a geração contínua de benefícios, faz-se necessária a constante formação de atletas competentes, a fim de assegurar a manutenção do sistema (BRANDÃO, 2010). A figura 4 sumariza esse processo.

Figura 4 - Processo sócio-técnico para formação de atletas.



Fonte: Adaptado de Cavicholli *et al.* (2011).

Já do ponto de vista contábil, a gestão do atleta representa um desafio para os clubes tanto no aspecto formativo quanto no aspecto de transação, especialmente dada à dificuldade de identificar quais os custos com a formação dos atletas que podem ser reconhecidos e divulgados nos demonstrativos contábeis (ALVES; BEHR; RAIMUNINI, 2012). Essa forma de registro é regulamentada pela Instrução Técnica Geral (ITG) 2003, que disciplinou o tratamento do atleta como ativo intangível.

No que se refere aos atletas em formação, o Conselho Federal de Contabilidade (2006) enfatiza que os gastos decorrentes desse processo devem ser registrados nos demonstrativos contábeis e suportados por no mínimo:

- Composição dos gastos diretamente relacionados com a formação do atleta com base mensal e regime de competência, especificando se estão vinculados a alojamento, alimentação, transporte, educação, vestuário, comissão técnica etc.;
- Composição dos gastos diretamente relacionados com a formação do atleta com base mensal e regime de competência, por categoria (infantil, juvenil, juniores);
- Composição do elenco por categoria e registros auxiliares que demonstrem o controle de cada categoria e que permitam a apuração de gastos por atleta.

No entanto, alguns clubes apresentam dificuldades em proceder com esta exigência da norma contábil vigente no Brasil. Rezende e Custódio (2012) verificaram que tanto o Corinthians como o Atlético Paranaense não ativaram os valores referentes ao custo com formação de atletas entre os anos de 2006 e 2007. Resultado semelhante foi verificado por Prado e Moreira (2014), destacando que os clubes Atlético Goianiense e Portuguesa não obedeceram ao critério vigente, no que se refere ao registro dos atletas em formação no exercício de 2012. Galvão e Vasconcelos (2015) verificaram que o Goiás recebeu um parecer com ressalvas nos anos de 2010 e 2011, por ter registrado os gastos com formação de atletas como despesa no período, ao invés de registrarem os valores como ativos.

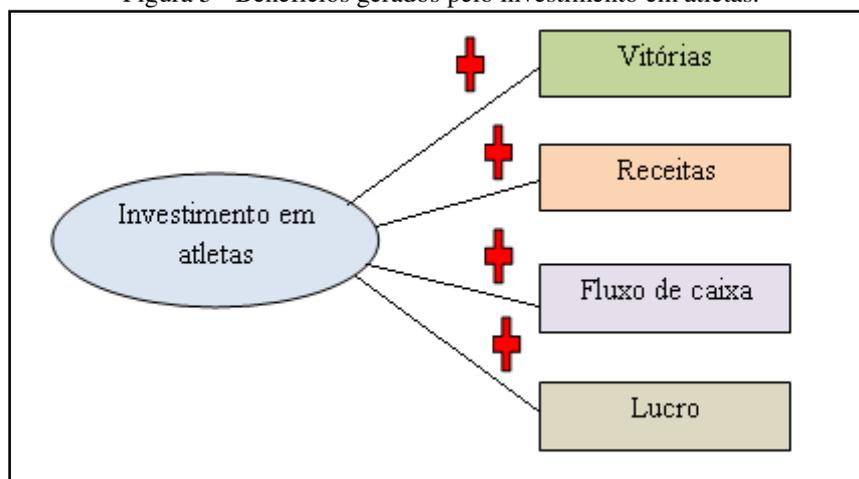
Assim, diante da dificuldade dos clubes de identificarem os gastos com formação que devem ser considerados como ativos, este trabalho irá analisar apenas o desempenho dos clubes em utilizar o atleta profissional (atletas com formação concluída transferidos para o grupo principal do clube ou atletas adquiridos de outras organizações) para a geração de benefícios econômicos. No entanto, essa opção não invalida o estudo, apenas traz um foco específico para os atletas já formados, ou seja, os atletas profissionais.

### 2.3 PROBLEMA

Como esquematizado na figura 5, ao adquirir atletas, o clube espera que estes consigam um receitas e vitórias (CORRÊA et al., 2002). Para Lopes e Davis (2006), os

atletas possuem o potencial de geração de benefícios, visto que são responsáveis pelo crescimento nas receitas de bilheteria, venda de produtos licenciados, cotas de transmissão dos jogos pela televisão e na divulgação da marca do clube. Conforme apontado por Cruz *et al.* (2010), os atletas profissionais também são responsáveis pelo aumento do fluxo de caixa dos clubes.

Figura 5 - Benefícios gerados pelo investimento em atletas.



Fonte: Adaptado de Lopes e Davis (2006) e Cruz *et al.* (2010).

De acordo com Amir e Livne (2005), tanto os clubes em ligas maiores como aqueles em ligas menores investem em atletas com algum objetivo econômico. Os resultados do estudo daqueles autores evidenciam que os clubes em ligas maiores investem na aquisição de bons jogadores, para garantirem sua posição no campeonato. Já clubes em ligas menores investem na formação de atletas visando gerar receitas com a negociação destes. Logo, de uma forma ou de outra, é esperado por parte dos clubes um retorno financeiro sobre o investimento em atletas:

- Daqueles em formação é esperada uma receita com sua venda para outro clube ou sua utilização na equipe principal;
- Daqueles que já são profissionais espera-se a conquista de campeonatos e a geração de receitas para o clube.

Assim, é necessário um constante monitoramento das capacidades e habilidades dos atletas, visando um melhor aproveitamento destas no clube, tal que os benefícios econômicos esperados sejam realmente alcançados, em especial pelos clubes da série A brasileira, que supostamente formam a elite do futebol nacional.

De algum modo, então, o atleta é considerado um recurso do clube e desse se espera um retorno, um benefício econômico, o que leva a pensar numa gestão para o clube atrelada à visão baseada em recursos, a qual leva em consideração os recursos

estratégicos que a organização possui para o alcance de determinados objetivos, como vantagem competitiva ou resultados financeiros.

Pugas, Calegario e Antonialli (2013) destacam que a posse de recursos estratégicos, é a principal ferramenta para conseguir vantagem sobre os concorrentes. No caso dos clubes, é possível verificar que possuir uma equipe de qualidade pode acarretar em um melhor desempenho nas competições.

A seu termo, Penrose (2006) afirma que o investimento nestes recursos estratégicos visa sempre o retorno financeiro, o que também não é diferente nos clubes de futebol, visto que o investimento em atletas traz a expectativa da geração de benefícios econômicos.

Em tom universal, os ativos intangíveis, normalmente considerados recursos estratégicos, são destacados na literatura e na prática, como responsáveis por gerar retornos financeiros para as empresas, bom desempenho organizacional e geração de valor (PEREZ; FAMÁ, 2004; LEITE; SANTOS, 2013). Vê-se, então, que os benefícios esperados por parte dos clubes de futebol podem ser um motivo razoável para a contabilização dos atletas como ativos intangíveis.

Concomitantemente, pode-se também considerá-los ativos estratégicos à luz da visão baseada em recursos, ou seja, em outras palavras, é necessário que os gestores dos clubes de futebol vislumbrem nos jogadores o conceito de recursos intangíveis e estratégicos para o alcance de benefícios econômicos.

No entanto, a literatura nacional parece ainda carecer de investigações que analisem a gestão dos atletas como ativos e recursos estratégicos para a geração de benefícios econômicos gerenciais e contábeis, bem como de estudos que mensurem a eficiência destes clubes na utilização dos atletas para o alcance das metas econômicas. Assim, supõe-se que podem existir variações de desempenho entre clubes, a partir da eficaz gerência dos atletas como ativos estratégicos e intangíveis.

Conforme apontado por Espitia-Escuer e García-Cebrián (2010) uma equipe pode alcançar um bom desempenho esportivo usando recursos além do que é necessário, enquanto uma outra equipe com recursos mais modestos e estrutura financeira menor, pode atingir, da mesma forma, os resultados esperados. Assim, é possível considerar que o clube que consegue atingir os resultados esperados com menos recursos seja mais eficiente do que aquele que para o alcance dos objetivos possui um alto dispêndio de recursos.

Este aspecto leva ao enunciado da questão que norteia esta pesquisa e que se configura como: qual o desempenho dos clubes de futebol que participaram da série A do campeonato brasileiro, entre 2005 e 2013, na utilização do atleta como ativo intangível e recurso estratégico, para a geração de benefícios econômicos, no período entre 2010 a 2013?

Para cobrir tal perspectiva, foi analisado o desempenho dos clubes brasileiros, que participaram ao menos uma vez do campeonato da série A, entre 2005 a 2013. Ressalta-se, contudo, que o desempenho destes clubes foi analisado apenas entre os anos de 2010 a 2013 por conta da disponibilidade de demonstrativos contábeis ter sido localizada apenas para esse período.

A coleta de dados deu-se por meio da análise documental e a análise dos dados ancorou-se na estatística descritiva, análise de correlação e na análise envoltória de dados.

## 2.4 OBJETIVOS

Nesta seção são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos desta dissertação. O direcionamento foi para a visão do atleta como recurso estratégico e ativo intangível, visando à geração de benefícios econômicos para os clubes de futebol estudados entre os anos de 2010 a 2013.

Assim, o objetivo geral da pesquisa converte-se em verificar o desempenho dos clubes de futebol brasileiro, que tenham participado do campeonato brasileiro da série A entre 2005 e 2013 na utilização do atleta como ativo intangível e recurso estratégico para a geração de benefícios econômicos entre os períodos de 2010 a 2013.

Em consequência, partindo do prisma apontado pelo objetivo geral, surgiram objetivos específicos que nortearam a realização do trabalho, quais sejam:

- Apurar os benefícios econômicos gerados através da utilização do atleta como recurso estratégico pelos clubes de futebol;
- Averiguar as variações de desempenho de clubes de futebol brasileiro, que atuaram na série A, ao menos uma vez entre 2005 a 2013, na utilização do atleta como recurso para geração de benefícios econômicos entre os anos de 2010 a 2013;

- Identificar, através da análise envoltória de dados, o nível de eficiência da gestão dos clubes brasileiros estudados a partir da menção à visão baseada em recursos, para aproveitamento do recurso atleta;
- Estabelecer um *ranking* dos clubes com melhor desempenho na utilização do atleta como recurso para geração de benefícios econômicos, na amostra delimitada.

## 2.5 JUSTIFICATIVA

O presente estudo justifica-se por agregar olhares à literatura ainda escassa e à mínima produção científica em nível nacional dedicada a esse tema. De fato, a revisão de literatura realizada até o presente momento (junho de 2016), não indicou a existência de um trabalho com objetivos semelhantes ao desta pesquisa. Os trabalhos foram pesquisados na plataforma dos periódicos CAPES, Emerald Insight, Science Direct e nos anais dos principais eventos nacionais da área contábil: Congresso USP de Contabilidade e Controladoria, Congresso ANCPONT.

No âmbito internacional os estudos de Amir e Livne (2005), Foker (2005) e Mnzava (2013) cruzam uma linha paralela à do presente estudo, já os estudos nacionais de Dantas e Boente (2011, 2012) e de Dantas, Machado e Macedo (2015), também analisaram a eficiência de clubes de futebol, utilizando-se no entanto, de variáveis diferentes das escolhidas para o presente trabalho.

Outros estudos da área fixaram-se em verificar o desempenho dos clubes na utilização do atleta para ganhar jogos em campeonatos, atrair público ou gerar receitas para o clube (HAAS, 2003; ESPITIA-ESCUER; CEBRIÁN, 2006; 2010; VICENTE; PORCAR, 2008).

Por este ângulo, executar este trabalho agregará material ao conhecimento existente, bem como poderá suscitar debates quanto ao papel dos atletas nos clubes de futebol e ao tratamento contábil adotado para o registro dos seus respectivos valores.

Trabalhos como os de Santos (2011) e Dantas e Boente (2011), investigaram o desempenho financeiro dos clubes de futebol; no entanto, tais peças não tiveram a preocupação com a eficiência na gestão dos recursos estratégicos. Assim, acredita-se que este estudo venha a contribuir para a compreensão do desempenho organizacional dos clubes de futebol, lançando luz sobre a busca da eficiência gerencial e eficácia estratégica.

No que se refere ao mercado futebolístico, a justificativa para o estudo reside no fato de que em 2014, o investimento em elenco nos clubes cresceu 12% atingindo a marca dos 375 milhões de reais (GONÇALVES, 2014); ou seja, os clubes movimentam grande volume de valores com investimento em atletas e há objetivos financeiros que os gestores dos clubes têm ao realizar esse investimento (SÁ; ZARKO, 2014). Nota-se, então, a oportunidade de trabalho como este contribuir para evidenciar o potencial de resultado financeiro do investimento na contratação de jogadores, bem como na negociação destes. Ademais o trabalho pode trazer um olhar dos gestores de clubes para o atleta como fonte de retornos econômicos e financeiros.

Em adição, as investigações sobre casos de corrupção na FIFA, que eclodiram em 2015, tornam este trabalho pertinente dentro do atual cenário do futebol mundial. Os escândalos quanto à venda de votos na eleição da FIFA, superfaturamentos na CBF junto a uma empresa de material esportivo, subornos e propinas na venda de direitos de transmissão de jogos de grandes campeonatos mundiais<sup>5</sup>, fazem questionar como estão sendo utilizados os recursos disponíveis neste segmento econômico. Assim, este trabalho pode mostrar uma alternativa eficaz e de gestão para captação e uso de recursos pelos clubes através do investimento em atletas, procurando propor um distanciamento da instituição de corruptelas descortinadas em 2015.

Quanto à contribuição para a gestão dos clubes de futebol, é esperado que este estudo proporcione uma melhor compreensão da condição do atleta como ativo intangível, fornecendo um subsídio para elevá-lo à condição de recurso estratégico visando geração de benefícios econômicos. O reforço à conotação de justificativa deste trabalho, neste aspecto, deriva da necessidade do gestor do clube compreender a importância de uma gestão dos recursos empresariais como destacado por Costa (2007). Para tanto, é preciso que seja percebido nos atletas característica similar a de um recurso estratégico, que é utilizado para o alcance de vantagens competitivas, e desempenho econômico superior (FOSS, 1997; HOSKISSON et al. 1999).

Para fins estritamente contábeis, este trabalho, ao verificar a relação entre investimento e atletas e o retorno através da geração de receitas, fluxo de caixa e resultados (superávit ou déficit), pode trazer à tona uma discussão sobre a coerência da norma que indica a necessidade de contabilização dos atletas como ativos intangíveis.

---

<sup>5</sup> Globo (Online). **Caso FIFA: perguntas e respostas**". In: G1, 28/05/2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/mundo/noticia/2015/05/entenda-acusacoes-de-corrupcao-fifa.html>> Acesso em: 17/06/2015.

Por fim, sob o ponto de vista da contabilidade gerencial, o trabalho traz o papel da medição de desempenho das organizações, como forma de auxiliar o gestor no que tange à tomada de decisão quanto ao investimento em ativos intangíveis, bem como para gerenciamento dos possíveis retornos financeiros e econômicos obtidos.

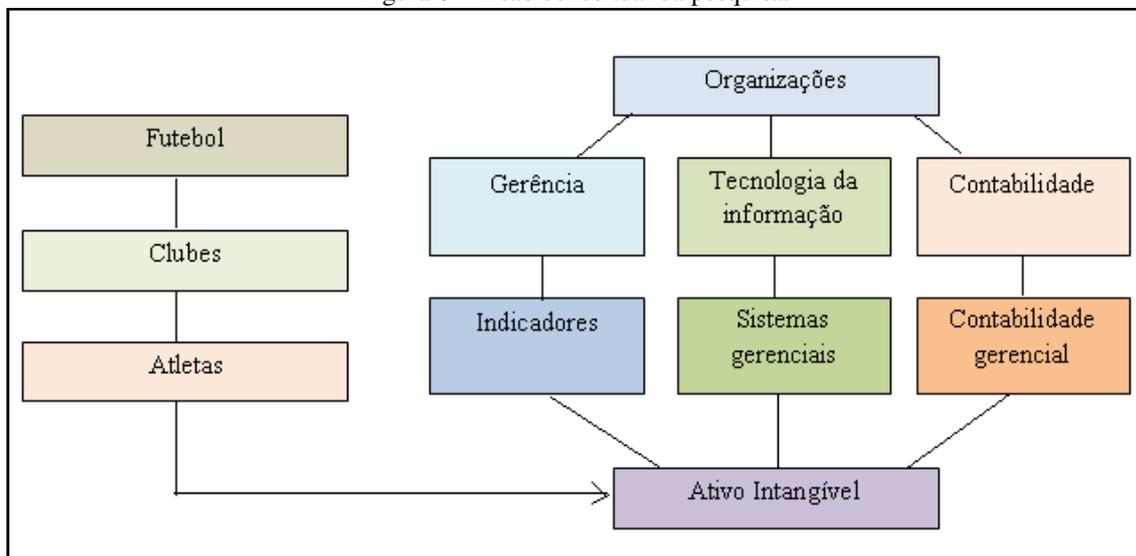
Sendo assim, é possível identificar relevância na realização de trabalhos como este, não apenas do ponto de vista acadêmico, mas também por trazer a possibilidade de um melhoramento na perspectiva gerencial do futebol, até mesmo para ampliar a discussão deste setor na economia e na sociedade.

A seguir é apresentado o escopo conceitual do trabalho, destacando os principais conceitos e definições, que interessavam ao presente estudo e permitiram uma melhor compreensão dos seus objetivos.

### 3 ESCOPO CONCEITUAL

Neste capítulo serão apresentados os conceitos utilizados para embasar este trabalho. A figura 6 apresenta o esquema norteador do mergulho literário nele realizado.

Figura 6 - Visão conceitual da pesquisa.



Para uma melhor compreensão do objeto deste estudo, a próxima seção apresentará um breve histórico sobre futebol.

#### 3.1 FUTEBOL

Neste espaço, será efetuada uma breve incursão sobre o histórico do futebol, sua origem nas civilizações antigas e sua chegada ao Brasil. Também será apresentada a busca por uma normatização do esporte, delimitando desde quando o âmbito jurídico passou a regulamentar os processos administrativos dos clubes.

##### 3.1.1 Breve histórico do futebol

As primeiras manifestações do futebol, conforme Unzelte (2009), surgiram entre 3.000 e 2.500 a.C. na China através de um esporte, criado como parte do treinamento militar, chamado *tsu-chu* que significa lançar com o pé (*tsu*) uma bola recheada feita de couro (*chu*). Na antiguidade, os gregos praticavam o *Sphairomachia*, um jogo documentado no livro de Homero por volta do ano 850 a.C., que era disputado com os pés em um campo retangular por duas equipes, cada uma com nove jogadores. Já os maias entre 900 e 200 a.C., também disputavam jogos utilizando-se dos pés em Yucattan, atual México. Contudo, a forma como o esporte é conhecido hoje se deve aos

ingleses, que o organizaram, evitando-lhe a violência original com as primeiras regras em 1863<sup>6</sup>.

Quanto ao início do futebol em solo brasileiro, Witter (2003) afirma que historiadores não descartam a possibilidade de disputas de futebol entre brasileiros e marinheiros estrangeiros, principalmente ingleses, no litoral paulista; porém, a data oficial de introdução do esporte, remonta ao ano de 1894, quando Charles Miller, após retornar de seus estudos na Europa, trouxe para o Brasil as primeiras bolas e uniformes de futebol.

Tanto o futebol quanto outros esportes europeus passaram a despertar, nesse período, o interesse dos jovens das elites paulista e carioca. Todavia, ao mesmo tempo que o futebol era disputado em clubes elegantes, com equipamentos sofisticados e caros, também os pobres e negros jogavam entre si com materiais improvisados. Curiosamente, a agilidade destes últimos passou a despertar o interesse das equipes já formadas, que buscavam jogadores criativos e que consideravam a possibilidade de remuneração (OLIVEIRA, 2012).

Inicialmente, a situação dos atletas nos clubes foi marcada pelo amadorismo como destaca Toledo (2000). Uma justificativa para esta prática era a tentativa, por parte dos clubes, de dar ao esporte um significado estritamente educativo. Com o passar do tempo, começaram a surgir pagamentos, de forma irregular, para os jogadores, fazendo com que muitos comesçassem a ver, no esporte, uma via para a ascensão social (TOLEDO, 2000).

Caldas (1990) destaca que por conta da ausência de um real profissionalismo no futebol brasileiro, houve um êxodo dos atletas nacionais para a Europa e países como Argentina e Uruguai, onde o atleta já era, à época, considerado um profissional. A profissionalização do atleta no Brasil, só foi reconhecida em 1933, com a fundação da Liga Carioca de Futebol (REIS et al., 2013).

Até a década de 1910 não havia surgido uma instituição nacional responsável pela regulamentação do esporte, existindo apenas algumas ligas e associações estaduais. A primeira associação no Brasil foi a Liga Paulista de Futebol (LPF), criada em 1901. Em 1905, foi fundada, no Rio de Janeiro, a Liga Metropolitana de Futebol. Só em 1914 foi realizada uma reunião para regulamentar a criação de uma entidade nacional que centralizasse a gestão desportiva – a Federação Brasileira de Esportes.

---

<sup>6</sup> *History of Football - Britain, the home of Football*. Disponível em: <<http://www.fifa.com/>>

Em 1915, o presidente da LPF, contando com o apoio dos clubes do Paraná e Rio Grande do Sul enviou um ofício às associações de futebol da Argentina (fundada em 1893) e do Uruguai (fundada em 1900), solicitando o reconhecimento formal da Federação Brasileira de Futebol (FBF). Após o reconhecimento, foi encaminhada à FIFA a solicitação para o Brasil se tornar um dos seus afiliados (SARMENTO, 2006).

A partir de então, diversas leis e regulamentos surgiram procurando criar um corpo normativo para reger a atividade esportiva e a situação dos atletas dentro dessas organizações. Estes pontos são apresentados na próxima subseção deste trabalho.

### **3.1.2 Busca de regulamentação para o esporte**

Em 1964 surgiu o Decreto nº 53.820, que fazia referência aos clubes de futebol como sendo pessoas jurídicas, empregadoras dos atletas, trazendo em seu artigo 2º a figura do passe. O passe, no entanto, foi mais bem definido na Lei n. 6354 de 1976, em seu Artigo 11, como sendo “a importância devida por um empregador a outro, pela cessão do atleta durante a vigência do contrato ou depois do seu término”.

Naquele momento, apenas quando o contrato de trabalho acabava e caso o antigo clube concedesse o atestado liberatório, era que o jogador estava livre para fechar contrato com um novo clube. Percebe-se, assim, que o passe mantinha os atletas numa espécie de servidão, embora pela Lei 6.354, em seu artigo 28, fosse dado o direito ao atleta de ser tratado como um profissional comum, aplicando-se, a ele, as normas gerais da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

No Brasil, o grande marco da legislação, em relação ao atleta profissional, surgiu em 1998, com a Lei n. 9.615 de 1998, a chamada Lei Pelé, que extinguiu o passe e trouxe o conceito de contrato de trabalho entre o clube e o atleta. Esta última lei foi alterada pela Lei 12.395 de 2011, que teve como principais preocupações: definir o papel do contrato de trabalho do atleta profissional, o perfil do clube formador e a proteção ao atleta formado.

A Europa conquistou este direito para os seus atletas antes do Brasil. O jogador belga Jean-Marc Bosman, após desistir da renovação do seu contrato com o Royal Club Liegoisi, realizou acordo com o clube francês Dunkerque. O clube Royal, preocupado com a solvência financeira do clube interessado por Bosman, recusou-se a emitir o certificado de transferência. Diante disso, o atleta processou o clube Royal e o corpo administrativo do futebol belga a fim de ganhar seu atestado liberatório

(MORRIS;MORROW; SPINK, 1996). A partir desse caso, surgiu uma profunda alteração no âmbito esportivo para os clubes: foi instituída a livre circulação dos atletas na Europa, permitindo-se que um jogador atuasse em um novo clube, a despeito de não se ter efetuado o pagamento da taxa de transferência para o antigo clube.

O caso Bosman foi um dos ícones para modificações nas normas esportivas, bem como na gestão dos clubes. Estritamente, do ponto de vista gerencial e contábil, trouxe novas perspectivas organizacionais. Morrow (1997) destaca que o ocorrido trouxe à discussão, o tratamento dos atletas como ativo intangível de um clube. Outra alteração, apontada por Amador (2004), foram os aumentos significativos nos salários dos jogadores.

A Lei Pelé no Brasil, seguindo um caminho parecido ao do caso, possibilitou uma maior liberdade na transferência dos atletas, prezando pela estabilidade e transparência financeira e gerencial dos clubes, equiparando-os, de fato, às demais organizações.

### **3.1.3 Atletas**

Popularmente, pode-se chamar de atleta todo aquele que pratica esportes. No entanto, para o conceito de atleta profissional, enquadram-se apenas aqueles que possuem relação de emprego com uma equipe esportiva (PELUSO, 2009), sendo esta relação remunerada. Os atletas recebem como contrapartida à sua prática profissional, além dos salários, contratos publicitários, segurança profissional, médica e social (RUBIO, 2002).

A passagem do esporte do amadorismo para a profissionalização fez com que surgisse uma carreira profissional cobiçada por crianças e jovens que demonstrassem habilidade e talento (VALLE, 2003). Atualmente, quando se pensa nos atletas do futebol, a primeira imagem que vem à mente é a de jogadores de grande renome no âmbito nacional e internacional, que estampam capas de jornais e revistas, bem como apresentam-se como garotos propaganda de produtos e empresas (ABAL, 2012).

É fato que a mídia tem procurado (e conseguido) passar para a sociedade a ideia do atleta como um herói e um mito, construindo-se um personagem que torna-se um referencial para o telespectador (CAPRARO et al., 2011). Ratificando esse enunciado, cita-se Aquino Neto (2001), cuja percepção é de que diante do atual cenário social e econômico, os atletas excederam seus próprios limites.

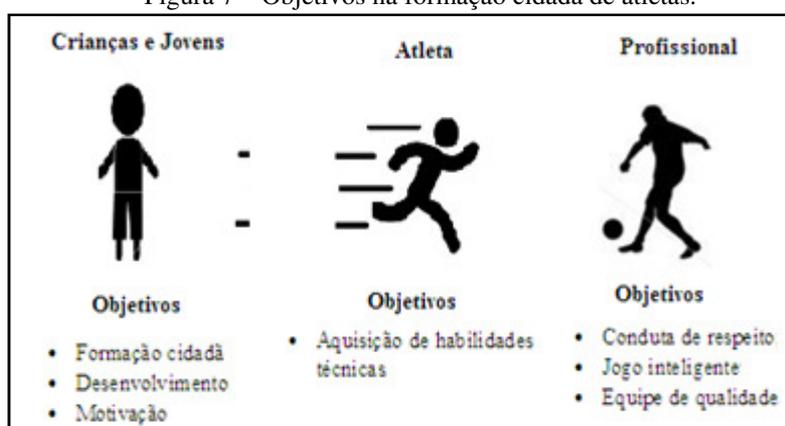
Apesar de toda a busca pela profissionalização do esporte, há ainda quem acredite que um jogador nasce pronto; no entanto, aquilo que se atribui a um dom natural, precisa ser direcionado e desenvolvido corretamente (CRUZ, 2012).

A formação de atletas no Brasil tem sido trabalhada principalmente pelos clubes que mantêm escolinhas. Além destes, é possível contar com escolas de esportes mantidas por instituições educacionais e espaços poliesportivos mantidos pelas federações esportivas, pelos estados ou por algumas prefeituras. Destacam-se também os campos de várzea das periferias nos quais são descobertos muitos craques (CIAMPA; LEME; SOUZA, 2010).

Pereira (2007) destaca que o processo de formação cidadã do atleta deve alcançar determinados objetivos, tais como descritos a seguir, e que também são ilustrados na figura 7:

- Contribuir para a formação integral de crianças e jovens, visando à adoção de um estilo de vida sadio e ativo;
- Promover uma atividade multidisciplinar que proporcione desenvolvimento e motivação às crianças e aos jovens;
- Fomentar a aquisição de habilidades táticas;
- Visar à aquisição de uma conduta desportiva de respeito;
- Tornar o jogo inteligente;
- Formar jogadores de qualidade para posterior integração à equipe principal.

Figura 7 – Objetivos na formação cidadã de atletas.



Fonte: Adaptado de Pereira (2007).

Em sentido semelhante, nas fases iniciais de formação de atletas, Gonzaga, Gonçalves e Teoldo (2006) recomendam que sejam priorizadas atividades que possibilitem o desenvolvimento das táticas gerais do jogo, a fim de formar jogadores versáteis, inteligentes e criativos.

Apesar dos objetivos destacados por Pereira (2007) para uma formação completa do atleta e não apenas para função esportiva, Cardoso *et al.* (2012) destacam o fato concreto de que, no processo de formação de atletas, o condão de formar um cidadão completo torna-se secundário, sendo a prioridade revelar jovens craques e obter lucro com o repasse destes para clubes nacionais e internacionais.

A formação de atletas de alta qualidade também traz benefícios no âmbito do raciocínio, conforme apontam estudos que mostram que os cérebros dos jogadores de elite possuem excelentes funções executivas, apresentando melhores habilidades em tomar decisões que a população em geral<sup>7</sup>.

Após a formação, estes atletas irão compor as organizações esportivas, espaços em que terão um contrato de trabalho e deverão realizar suas atividades, a fim de alcançarem determinados objetivos traçados pelo clube em que estão atuando. Assim, compreender o que são organizações, seus objetivos, estruturas e funções torna-se relevante para uma completude maior deste estudo.

### 3.2 ORGANIZAÇÕES

Para Drucker (2002, p. 140), a organização é “o instrumento específico para fazer com que as forças humanas redundem em desempenho”. Em outras palavras, esse autor expressa que uma organização é o conjunto do seu capital humano e sua força de trabalho, que busca alcançar objetivos e que na sociedade atual tem se tornado importante centro de poder e influência, concentrando cada vez mais os recursos econômicos e sociais.

Este estudo opta por focar os clubes de futebol que, conforme mencionado anteriormente, são organizações com o objetivo da promoção cultural, esportiva e recreativa (LOPES; DAVIS, 2006), mas que também possuem o objetivo de ganhar

---

<sup>7</sup>Estudo mostra que cérebro de jogadores de futebol é bom em planejamento. Fonte: <<http://noticias.uol.com.br/ciencia/ultimasnoticias/redacao/2012/04/29/estudomostraquecerebrodejogadoresdefutelebomemplanejamento>.htm> Acesso em: 25/07/2015.

campeonatos (JORGE; VALENTIM, 2011; SANTOS, 2011) e gerar receitas e resultados financeiros positivos (PEREIRA, 2004).

Para que os clubes de futebol e sua gestão sejam compreendidos como entes organizacionais, faz-se necessária uma breve apresentação da visão baseada em recursos, como linha teórica para justificar a busca por um melhor desempenho e eficiência na utilização dos recursos empresariais, exibindo uma visão racional dos processos organizacionais (WEBERLING, 2010) e junto com ela mostrar uma explanação do que é uma organização, sua estrutura, funções e processos e do papel da gerência.

### **3.2.1 A visão baseada em recursos**

Para Serva e Andion (2006), o estágio inicial de compreensão da organização como um sistema fechado, essencialmente formal, e que visava apenas ao lucro como objetivo, foi superado através do esforço de pesquisadores e ações que começaram a considerar a complexidade organizacional e seu papel no âmbito econômico.

Essa nova visão, procurou direcionar o foco para alcance dos objetivos da organização e trouxe diversos conceitos à cena organizacional, em especial planejamento e estrutura, muito úteis para a realidade da empresa (SOUZA, 2009).

Nessa visão, uma abordagem teórica que merece destaque é aquela acerca do processo decisório. Esta abordagem vê o tomador de decisões com capacidade e racionalidade limitadas e admite a necessidade de um aparato processual-tecnológico que auxilie o decisor a racionalizar o processo decisório (GONTIJO; MAIA, 2004; PEREIRA; LOBLER; SIMONETTO, 2010).

Importa, de fato, na área organizacional avaliar como a empresa tem gerenciado seus recursos de forma que os objetivos empresariais sejam alcançados com a máxima eficiência. Para estudar este fato, surgiu a abordagem teórica conhecida como visão baseada em recursos.

A visão baseada em recursos, mais reconhecida no jargão acadêmico por sua aceção em língua inglesa de *resource based view* (RBV), explica as diferenças entre as organizações focalizando os recursos únicos e essenciais de cada uma (KRETZER; MENEZES, 2006). A ideia básica por trás da RBV é mobilizar um conjunto de recursos e capacidades que são escassos, difíceis de imitar por concorrentes e que propiciam à

empresa a geração de vantagens, do ponto de vista competitivo, bem como financeiro, por exemplo.

Os recursos podem ser conceituados como qualquer elemento de uma determinada organização, notados em especial sob a forma de ativos tangíveis e intangíveis (WENERFELT, 1984), que formam um reservatório básico à implementação de processos administrativos.

Penrose (2006) esclarece que existem inúmeras maneiras das organizações utilizarem esses recursos e que para que estes sejam utilizados de forma eficiente, é necessário um conhecimento interno da organização. Os tipos de recursos organizacionais serão melhor abordados na seção 3.4 desta dissertação.

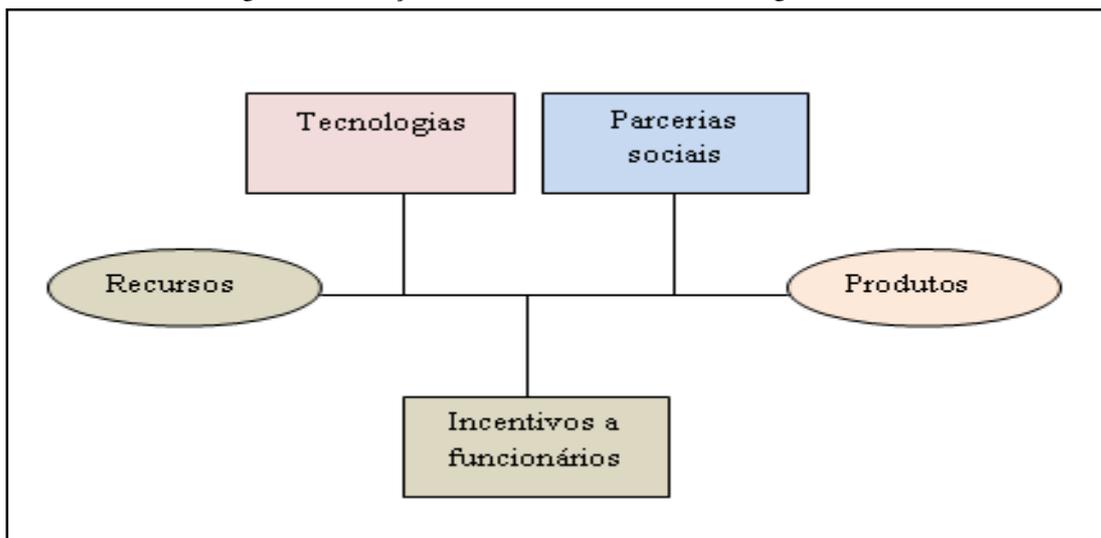
Grant (1991) destaca a diferença entre recursos e capacidades no escopo da RBV, taxando os recursos como os elementos de entrada do processo produtivo, incluindo equipamentos, capital humano, marcas, patentes e recursos financeiros; já a capacidade diz respeito ao potencial da equipe de transformar esses recursos em produtos.

Os recursos e as capacidades também são apresentados por Amit e Schoemaker (1993) como componentes do modelo básico da RBV. Nessa linha, o recurso é definido como o estoque de fatores disponíveis que pertencem ou são controlados pela empresa; já a capacidade é o desenvolvimento do conhecimento nas áreas funcionais da empresa ou através da combinação de recursos tecnológicos, físicos e humanos da organização.

Aqueles autores ainda ressaltam que os recursos de uma empresa são convertidos em produtos ou serviços finais, através de uma ampla gama de mecanismos de ligações que proporcionam esse processo.

Afirmam ainda que os produtos (corpóreos ou incorpóreos) são desenvolvidos ao longo do tempo por meio de interações complexas, entre os diversos recursos da empresa, tais como tecnologias, mecanismos de motivação e incentivos a funcionários e parcerias sociais, geralmente percebidos sob a forma de processos organizacionais, conforme ilustrado na figura 8.

Figura 8 - Interações entre os diversos elementos organizacionais.



Fonte: Adaptado de Amit e Schoemaker (1993).

Para verificar o desempenho das empresas na gestão e utilização dos recursos, torna-se necessária a utilização de indicadores de desempenho, que, naturalmente, são fornecidos pela contabilidade gerencial sob a forma de indicadores financeiros e não financeiros (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008).

O papel da contabilidade gerencial será melhor abordado na seção 3.5.1, mas torna-se relevante esclarecer que estes indicadores propiciam, de acordo com Figueiredo e Caggiano (2008):

- Calcular a eficiência das responsabilidades assumidas pelos gestores;
- Identificar áreas que necessitam de medidas corretivas;
- Comparar o desempenho de diferentes setores da organização;
- Assegurar a motivação dos gestores para o alcance dos objetivos organizacionais.

No que se refere aos clubes de futebol, os jogadores têm sido considerados recursos essenciais para o alcance de vantagem competitiva e desempenho em campeonatos (DOYEON, 2004; MAGALHÃES, 2011; FRANCK; NÜESCH; PIEPER, 2011; SILVA JÚNIOR; SALAZAR; FEITOSA, 2014), pois possuem um potencial para geração de benefícios para os clubes e enquadram-se dentro dos aspectos de recursos estratégicos, apresentando habilidades individuais, além do que não podem ser facilmente imitados e são controlados pelo clube, bem como são capazes de gerar receitas e vantagem competitiva.

No entanto, são necessários estudos que evidenciem empiricamente, o fato de os atletas apresentarem as reais características de recursos disponíveis, não apenas para mostrarem bom desempenho em campo, mas também visando geração de benefícios econômicos, pois este é também um dos objetivos dos clubes ao investirem em atletas.

Investigue-se, por completude, antes desse apanhado econômico, as funções, estruturas e processos das organizações, as quais, decerto, verificam-se também nos clubes.

### **3.2.2 Funções, estrutura e processos organizacionais**

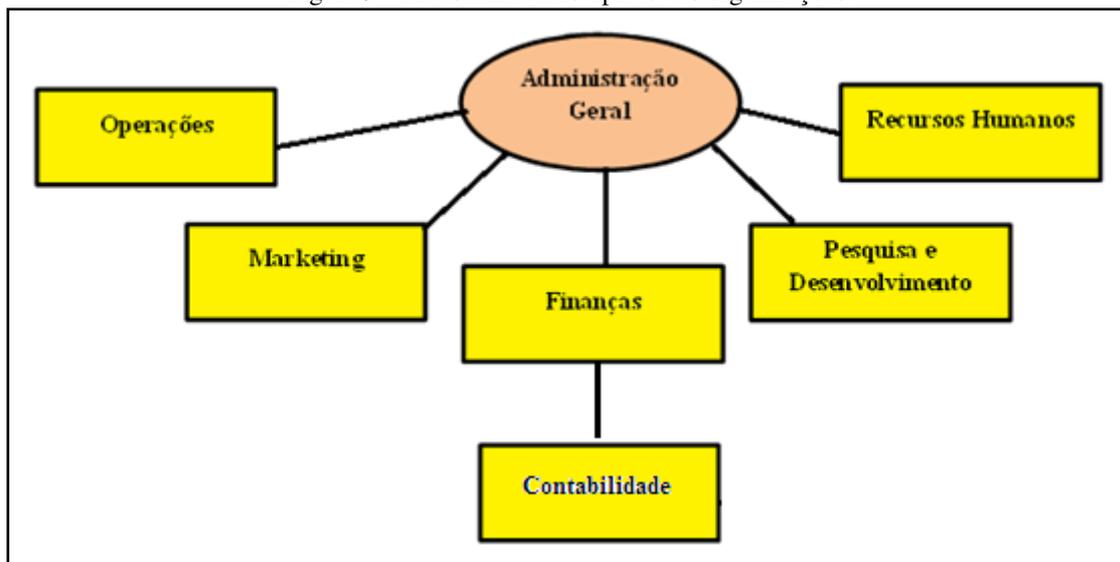
As áreas funcionais das organizações são apresentadas por Maximiano (2011), como divisões que congregam as tarefas especializadas que são realizadas para que a organização alcance seus objetivos.

Nesses escopo e visão, cada função colabora de alguma forma para o alcance das metas organizacionais:

- Operações: transformando insumos em produtos ou serviços que serão fornecidos para os clientes;
- Marketing: estabelecendo ligação entre a organização e seus clientes identificando o interesse destes, desenvolvendo novos produtos, estabelecendo o preço e promovendo a divulgação da marca da empresa;
- Pesquisa e desenvolvimento: transformando as informações do marketing em ideias originais e em avanços nos produtos e serviços oferecidos;
- Finanças: protegendo e utilizando de forma eficaz os recursos financeiros, procurando manter certo grau de liquidez e maximizando o retorno do acionista, com o auxílio da contabilidade;
- Recursos humanos: planejando a mão de obra, treinando, desenvolvendo e implantando ações de avaliação do desempenho das pessoas e remunerando os funcionários para que estes se sintam recompensados.

O arranjo da figura 9 ilustra a configuração anteriormente comentada e nela posiciona-se a função contábil.

Figura 9 - Áreas funcionais típicas das organizações.



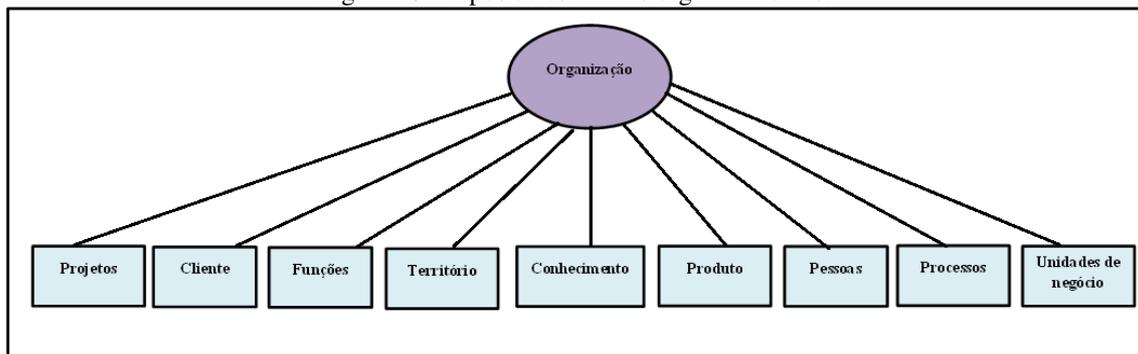
Fonte: Adaptado de Maximiano (2011).

No entanto, para que estas áreas funcionais atuem com um bom desempenho em uma organização, é necessário instituir uma estrutura organizacional que permita um bom exercício das atividades em cada uma delas.

A estrutura apresenta a forma como a empresa é operada, mostrando o modelo sistematizado de como o trabalho é feito, sendo o arcabouço definidor das atividades de cada indivíduo, em cada segmento da organização (GONÇALVES, 1998). Assim, a estrutura relaciona-se com a formalização das responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais, padronizando as atividades e distribuindo os papéis dentro da organização (REZENDE, 2008).

Concordando com estas menções, Maximiano (2011) resume os tipos de estruturas comuns às organizações, situando-as como estruturações por: pessoas, funções, território, produto, cliente, áreas do conhecimento, projetos, processos e unidade de negócio, conforme esquematizado na figura 10.

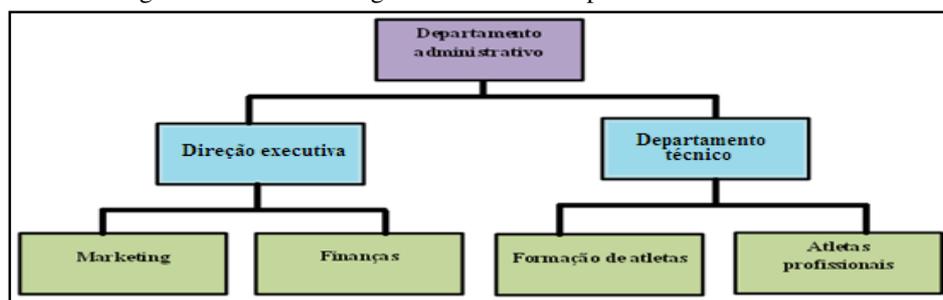
Figura 10 - Tipos de estruturas organizacionais.



Fonte: Adaptado de Maximiano (2011).

No que tange aos clubes de futebol, Jorge e Valentim (2011) destacam que estas organizações ainda funcionam com estruturas desorganizadas, não permitindo uma eficiente comunicação entre os dirigentes; no entanto, esses mesmos autores ressaltam que é esperado, no mínimo, uma diretoria executiva, um departamento administrativo com estrutura financeira e de marketing e um departamento técnico focado na formação e no preparo dos atletas profissionais. Esta estrutura mínima e usual está ilustrada na figura 11.

Figura 11 - Estrutura organizacional básica para clubes de futebol.



Fonte: Adaptado de Jorge e Valentim (2011).

Porém, em qualquer tipo de empresa, um dos elementos da estrutura organizacional que merece destaque é a gerência, pois todas as decisões que devem ser tomadas dentro da organização nos levam à essa função organizacional.

### 3.2.3 Gerência

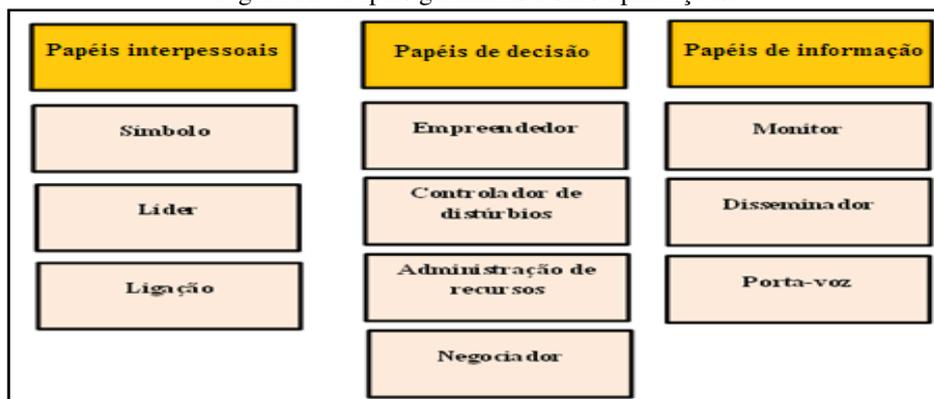
A gerência pode ser conceituada como a função responsável por planejar e controlar (MANN, 1995). A gerência é conduzida por um gerente, que é o funcionário responsável pelo trabalho de outros empregados da empresa (MAXIMIANO, 2009), bem como pela solução dos problemas na organização.

Barnard (1971) descreveu três principais responsabilidades dos gerentes: manter um sistema de comunicação com a organização, manter uma política de recursos humanos que motive as pessoas e formular e definir objetivos para a organização de forma que estes sejam aceitos pelos colaboradores da empresa. Em adendo, liderar e alocar recursos de forma a usá-los de forma eficiente, também são considerados aspectos típicos da atividade gerencial (CROZATTI, 1998).

Ao seu termo, Mintzberg (1986) destacou papéis exercidos pelos gerentes, os quais são categorizados e indicados, por aquele autor, como listado na figura 12:

- Os papéis interpessoais abrangem as relações do gerente dentro e fora da organização;
- Os papéis de informação estão relacionados com a obtenção e transmissão de informações de dentro para fora da organização (e vice-versa) pelo gestor;
- Os papéis de decisão envolvem a resolução de problemas e o processo decisório.

Figura 12 - Papéis gerenciais e suas tipificações.



Fonte: Adaptado de Mintzberg (1986).

Para o desempenho de tais papéis, na visão daquele ícone da literatura, são requeridas habilidades, dentre as quais se destacam: desenvolver relações com seus pares, fazer negociações, motivar os subordinados, solucionar conflitos, estabelecer redes de informações, difundir informações, tomar decisões diante de condições de extrema ambiguidade e alocar recursos.

Wrapp (1967) também mostrou preocupação em elencar as habilidades do gerente, citando o fato deste precisar manter-se bem informado, focar tempo e energia para as questões que exigem mais atenção, ser sensível à estrutura de poder da organização, saber ser impreciso em alguns momentos, mas ao mesmo tempo comunicar-se com consistência.

Enfim, gerenciar é função fortemente influenciada por informações úteis e satisfatórias para a tomada de decisão, bem como para um reposicionamento das estratégias quando isto se tornar necessário (LIRA et al., 2008). Nesse foco particular, Matos (2002) atesta que vivencia-se a sociedade da informação, na qual todos os aspectos materiais, simbólicos, sociais, culturais e econômicos possuem como base a informação. Tal contexto, bem como o contínuo avanço tecnológico, tem motivado o estudo acerca das informações (MESSIAS, 2005).

### 3.3 INFORMAÇÃO

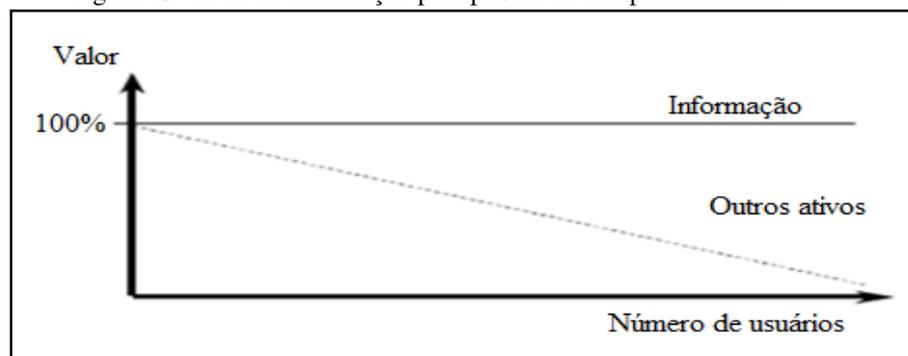
Dados, informações e conhecimento são elementos fundamentais na sociedade, bem como para a tomada de decisão nas organizações; no entanto, não é fácil separar o significado destes três conceitos (ANGELONI, 2003).

Davenport (1998) afirma que os dados são elementos de natureza bruta e fácil captação e armazenamento, enquanto a informação é conceituada como sendo dados dotados de relevância e propósito e, por fim, o conhecimento é abordado como a informação dentro de um contexto de interpretação e reflexão. Assim, conforme também resumido por Duarte, Silva e Costa (2007), os dados são componentes brutos e sem um significado específico; a informação é o dado com significado, organizado, processado e estruturado; já o conhecimento é a informação com valor agregado.

Moody e Walsh (1999) destacam a existência de leis da informação, leis estas que definem o comportamento da informação como um bem econômico. Tais leis são conceituadas abaixo e diagramadas de modo ilustrativo:

- 1ª Lei. A informação é infinitamente compartilhável. Conforme ilustrado na figura 13 a informação pode ser compartilhada infinitamente e usada simultaneamente por inúmeras pessoas, sem que seja consumida nesse processo, diferentemente dos demais ativos;

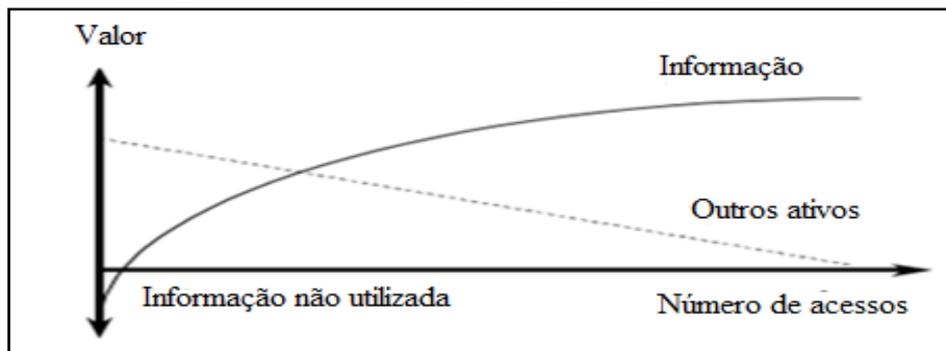
Figura 13 - A lei da informação pelo prisma do compartilhamento.



Fonte: Adaptado de Moody e Walsh (1999).

- 2ª Lei. O valor da informação aumenta com o uso. Mais uma vez a informação se diferencia dos ativos comuns, que perdem valor à medida que são utilizados por meio da depreciação. No caso da informação, quanto mais ela é utilizada, maior o valor a ela associado, conforme apontado na figura 14;

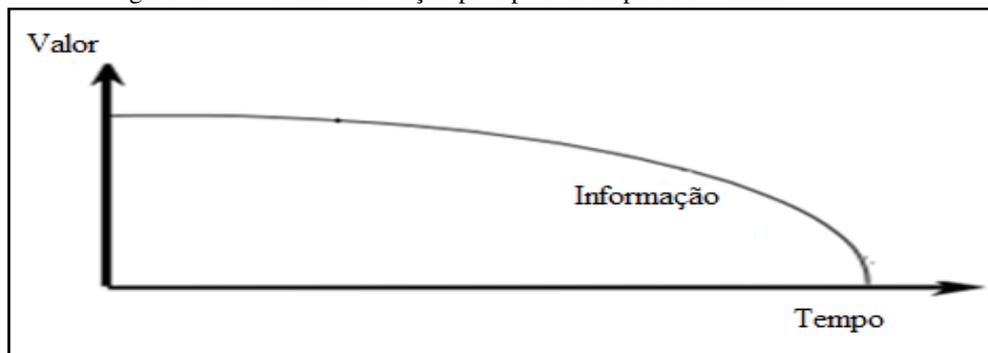
Figura 14 – A lei da informação pelo prisma do valor.



Fonte: Adaptado de Moody e Walsh (1999).

- 3ª Lei. A informação é perecível. A figura 15 aponta que a informação perde parte do seu valor à medida que o tempo passa, já que perde a sintonia temporal tornando-se caduca para auxílio no processo decisório;

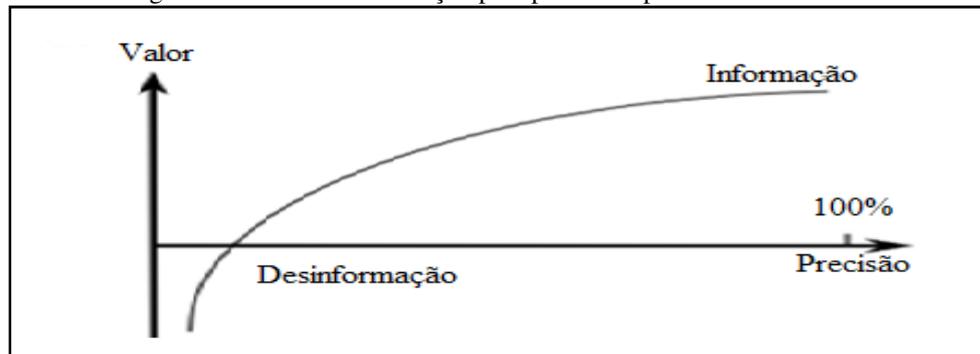
Figura 15 – A lei da informação pelo prisma da perecibilidade.



Fonte: Adaptado de Moody e Walsh (1999).

- 4ª Lei. O valor da informação aumenta com a precisão. Quanto mais precisa for uma informação, mais valiosa ela é, visto que informações imprecisas podem provocar erros operacionais, bem como podem levar os usuários da mesma a tomar decisões equivocadas. Esta lei é ilustrada na figura 16;

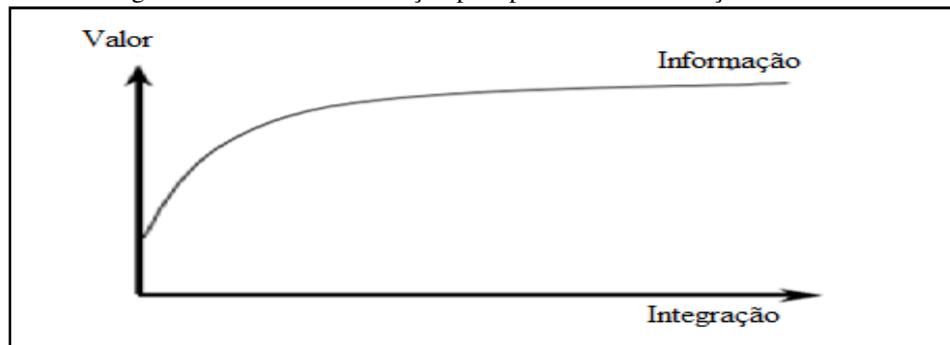
Figura 16 – A lei da informação pelo prisma da precisão.



Fonte: Adaptado de Moody e Walsh (1999).

- 5ª Lei. O valor da informação aumenta quando há combinação de informações. A figura 17 sumariza o fato de quanto mais integrada estiver a informação, maior será seu valor dentro da empresa;

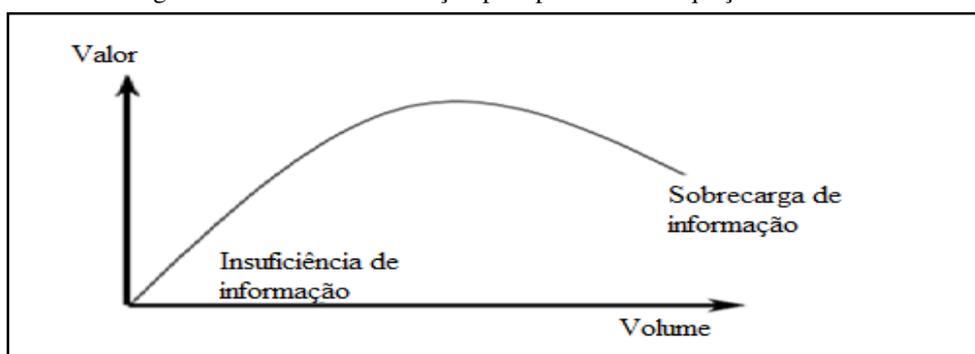
Figura 17 - A lei da informação pelo prisma da combinação.



Fonte: Adaptado de Moody e Walsh (1999).

- 6ª Lei. A quantidade da informação deve ser adequada. Nem sempre mais informação é melhor, conforme ilustrado na figura 18. Há que existir relevância baseada em critério de qualidade;

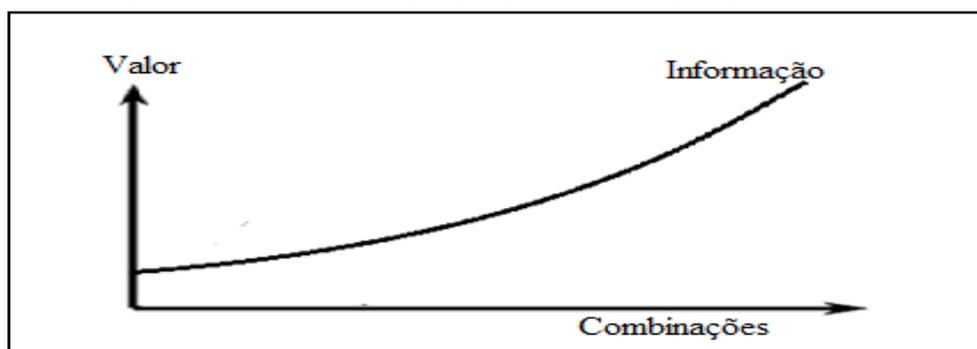
Figura 18 – A lei da informação pelo prisma da adequação.



Fonte: Adaptado de Moody e Walsh (1999).

- 7ª Lei. A informação se multiplica. A informação, conforme ilustrado na figura 19 é capaz de se multiplicar por processos de síntese, análise e combinação podendo ser reciclada e utilizada em outras situações;

Figura 19 – A lei da informação pelo prisma da multiplicação.



Fonte: Adaptado de Moody e Walsh (1999).

Para as empresas, informações são consideradas um subsídio que auxilia o gestor a tomar decisões. Moody e Walsh (1999) destacam que as informações possuem também as características necessárias para serem consideradas verdadeiros ativos organizacionais, tal como sumarizado no quadro 1:

Quadro 1 - Atributos inerentes à informação como um ativo contábil.

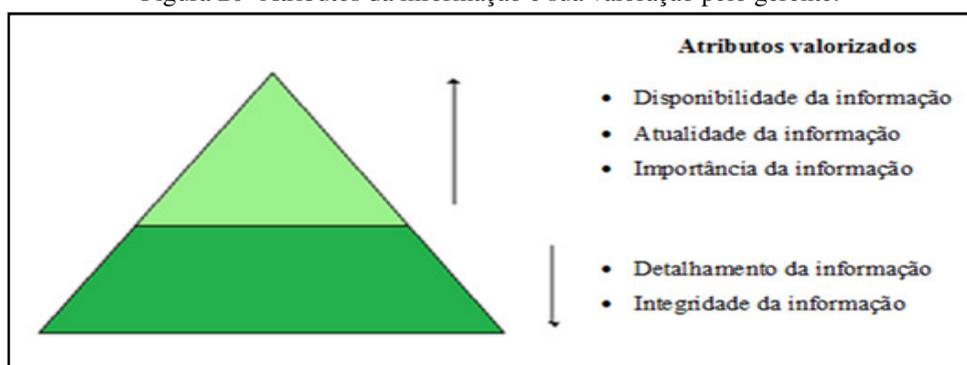
<b>Requisitos do ativo</b>	<b>Atendimento por parte da informação</b>
Benefícios econômicos futuros	A informação pode ser capaz de ajudar na produção de bens e serviços, bem como torna a tomada de decisão eficaz
Controlado pela organização	Se uma determinada empresa possui uma informação, apenas ela tem acesso à mesma, a não ser que ela venda ou entregue o acesso a uma outra parte
Resultado de transações passadas	As informações são normalmente coletadas por meio de transações que já ocorreram na própria empresa, podem ter sido adquiridas em bancos de dados, ou descobertas através da análise de outros dados

Fonte: Adaptado de Moody e Walsh (1999).

Radialmente, Amaral e Sousa (2011) indicam que a valoração distinta de cada atributo depende da posição hierárquica do gestor. Para esses autores, o gestor de perfil executivo demonstra maior interesse por atributos que garantam resposta em tempo hábil, enquanto que os gestores mais próximos da base apreciam ter informação detalhada e completamente íntegra, algo que nem sempre é possível com as mudanças constantes que ocorrem no cenário vivenciado pela sociedade atual.

A figura 20 recolhe os fragmentos das funções detalhadas neste parágrafo.

Figura 20- Atributos da informação e sua valoração pelo gerente.



Fonte: Adaptado de Amaral e Souza (2011).

Os atributos da informação também foram foco do estudo de Arouck (2011), que dividiu os atributos informacionais em três categorias, que aparecem condensadas em dimensões no quadro 2 e são definidas a seguir:

- Categoria meio: reporta as características que se relacionam à apresentação, ao acesso e ao formato da informação;

- Categoria conteúdo: relaciona-se à precisão da transmissão dos símbolos como resposta à demanda da informação;
- Categoria uso: engloba características que se referem ao impacto da informação no ator social.

Quadro 2 - Categorias de atributos da informação.

Categoria	Definição	Atributos
Meio	Reporta as características que se relacionam à apresentação, acesso e formato da informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acessibilidade</li> <li>• Aparência</li> <li>• Clareza</li> <li>• Concisão</li> <li>• Formato</li> <li>• Legibilidade</li> <li>• Localização</li> <li>• Mensurabilidade</li> <li>• Ordem</li> <li>• Quantidade</li> <li>• Segurança</li> <li>• Simplicidade</li> <li>• Singularidade</li> <li>• Tempestividade</li> <li>• Tempo de resposta</li> <li>• Volume</li> </ul>
Conteúdo	Relaciona-se à precisão da transmissão dos símbolos como resposta à demanda da informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abrangência</li> <li>• Atualidade</li> <li>• Coerência</li> <li>• Completude</li> <li>• Confiabilidade</li> <li>• Correção</li> <li>• Credibilidade</li> <li>• Imparcialidade</li> <li>• Inequivocidade</li> <li>• Logicidade</li> <li>• Precisão</li> <li>• Validade</li> <li>• Veracidade</li> </ul>
Uso	Engloba características que se referem ao impacto da informação no ator social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compatibilidade</li> <li>• Compreensibilidade</li> <li>• Conveniência</li> <li>• Importância</li> <li>• Interpretabilidade</li> <li>• Pertinência</li> <li>• Relevância</li> <li>• Significância</li> <li>• Suficiência</li> <li>• Utilidade</li> <li>• Valor informativo</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Arouck (2011).

Do ponto de vista da ciência contábil, Ribeiro Filho *et al.* (2009) destacam que as informações transmitidas em nível profissional têm características inerentes geralmente aceitas, sendo três consideradas fundamentais e quatro consideradas características de melhoria, como listado no quadro 3.

Quadro 3 - Características da informação contábil.

<b>Características fundamentais</b>	
Relevância	A informação contábil deve ser capaz de fazer diferença na tomada de decisão dos usuários
Materialidade	A informação contábil não deve conter omissão ou distorção que possam influenciar as decisões dos usuários
Fidedgnidade	A informação contábil deve ser completa, neutra e livre de erro
<b>Características de melhoria</b>	
Comparabilidade	A informação contábil deve permitir que os usuários possam comparar a empresa com outras do mesmo ramo em um espaço temporal
Verificabilidade	A informação contábil deve ser capaz de ser compreendida e verificável por diferentes observadores
Tempestividade	A informação contábil deve estar disponível para os tomadores de decisão a tempo de poder ajudá-los
Compreensibilidade	A informação contábil deve ser apresentada com clareza e concisão

Fonte: Adaptado de Ribeiro Filho *et al.* (2009).

A presença destas características aumenta a utilidade da informação contábil e também a satisfação dos seus usuários em processos de decisão (FREZATTI; AGUIAR; REZENDE, 2007). Ressalta-se que informações de qualidade podem ser aplicadas em diversos contextos, entre os quais: redução da incerteza na tomada de decisão; criação e introdução de novos produtos de maior valor adicionado no mercado (bens e serviços); intercâmbio e interação entre as diversas unidades organizacionais, melhorando o desempenho da empresa; influência sobre o comportamento humano.

Dessa forma, para os indivíduos da organização a informação proporciona que suas ações sejam condizentes com os objetivos corporativos; já para os indivíduos externos, tais como clientes, fornecedores, governo e parceiros, a informação visa tornar favorável o comportamento destes ao alcance das metas organizacionais (BEAL, 2008)

Os indicadores contábeis em particular também apresentam-se como úteis para montagem de indicadores informacionais, tal que seja possível o uso gerencial da informação em nível de eficiência, sendo, portanto, cruciais para avaliação de desempenho.

### 3.3.1 Indicadores informacionais

Para gerenciar corretamente uma empresa, em termos de qualidade e produtividade, é necessário, antes de tudo, que exista um sistema de medidas conhecido e padronizado (CAMARGO, 2000).

Neste sentido, indicadores informacionais constituem uma ferramenta de mensuração, utilizada para a evidenciação de aspectos quantitativos bem como qualitativos, com vistas à avaliação e à tomada de decisão (ROZADOS, 2004).

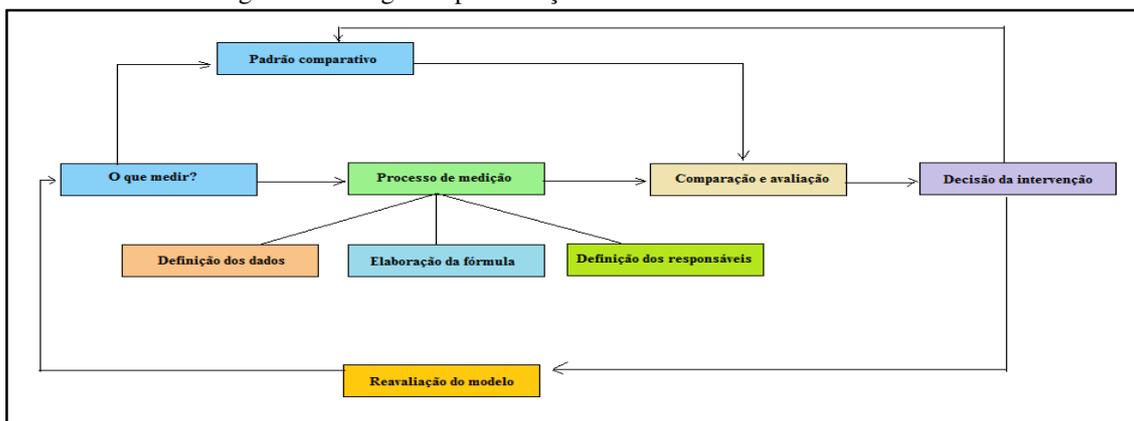
Callado, Callado e Ceolin (2014) destacam que o uso de indicadores informacionais por parte dos gerentes, está associado à expectativa que esses possuem de que aqueles indicadores possam proporcionar um maior controle gerencial e um bom monitoramento do desempenho.

Fernandes (2004) destaca que para os indicadores serem utilizados no contexto organizacional, antes é necessário que duas perguntas sejam respondidas: o que medir e como medir. Para tanto, é necessário conhecer o que se quer mensurar, para em seguida criar um indicador que apreenda a realidade que se pretende analisar.

A partir do momento que é identificado aquilo que se quer medir, inicia-se o processo de construção do indicador (FERNANDES, 2004), conforme ilustrado na figura 21:

- A etapa do processo de medição consiste na definição dos dados necessários e da sua coleta, elaboração da fórmula, definição dos responsáveis pela coleta de dados, pela computação dos dados e pelo armazenamento em um banco de dados, entre outros aspectos de operacionalização do indicador;
- Já a etapa de comparação e avaliação diz respeito a identificar a extensão do indicador;
- Por fim, a etapa de intervenção será necessária quando o indicador proposto não for mais indicado para a organização, seguindo-se para a etapa de reavaliação da medição e readequação do indicador

Figura 21 - Diagrama para criação de um indicador informacional.



Fonte: Fernandes (2004, p. 6).

No entanto, para que os indicadores sejam eficientes no auxílio à gestão organizacional, Eckerson (2009) destaca algumas características úteis atreladas aos seus

usos na empresa: serem em número adequado às intenções da organização; serem de conhecimento e entendimento dos usuários e terem relação com o resultado.

Um tipo de indicador que vem crescentemente sendo usado nas empresas é o indicador de desempenho. Este crescimento se deu, de acordo com Barkley (2001), pela aplicabilidade desse tipo de indicador tanto interna como externamente à empresa, configurando-se como uma tendência organizacional, inclusive para medir a capacidade dos seus recursos humanos (IVETA, 2012). Daí surge o alto interesse de construí-lo neste estudo, como um ente derivado da análise envoltória de dados.

Nesse sentido, Cavalcante (2000) pontua que torna-se indispensável o investimento em tecnologia da informação que permita o monitoramento e gerenciamento, por indicadores, dos ativos estratégicos.

Rossetti e Morales (2007) ratificam esta premissa, mostrando ser cada vez mais intensa a percepção de que a tecnologia da informação não pode ser dissociada das atividades da organização, por configurar-se um importante agregador de valor aos produtos e serviços das empresas, ao mesmo tempo que é uma ferramenta para o gerenciamento dos ativos intangíveis de qualquer natureza, inclusive dos ativos humanos e de conhecimento, sendo extremamente útil à contabilidade gerencial.

Valendo-se desta premência da TI e da sua materialização em sistemas de informação (SI) visando suporte ao fornecimento e à manipulação de indicadores, bem como para torná-los disponíveis para os gestores de forma tempestiva, taxam-se atualmente os sistemas de informação, como indispensáveis para a contabilidade gerencial e para o monitoramento dos recursos organizacionais.

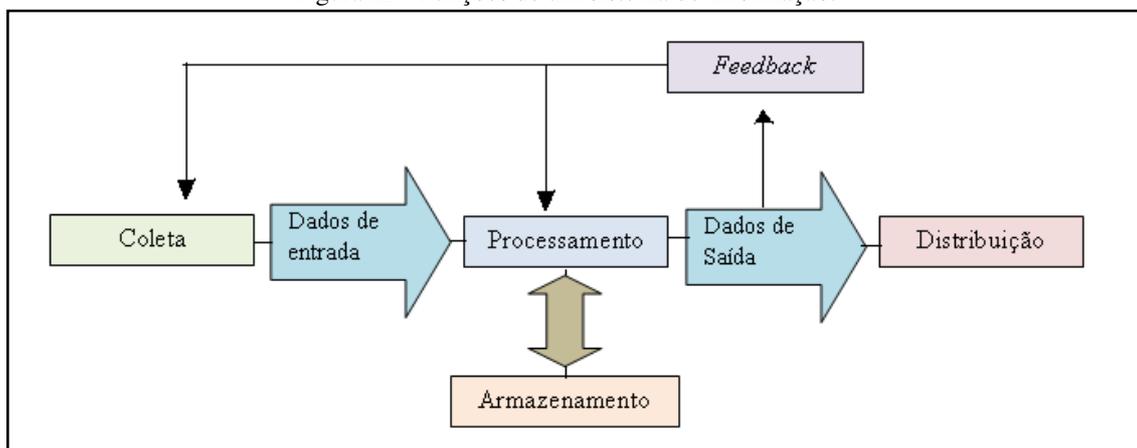
### **3.3.2 Sistemas de informação**

Um sistema de informação pode ser definido como uma ferramenta que coleta, processa, armazena, analisa e dissemina informações para uma finalidade específica (TURBAN; RAINER; POTTER, 2005). Em outras palavras, sistema de informação é um conjunto de elementos ou componentes inter-relacionados que coleta (entrada), armazena, manipula (processo), e dissemina dados e informações (saída), bem como fornece uma reação corretiva (mecanismo de realimentação) para alcançar um objetivo (STAIR; REYNOLDS, 2011). Tais elementos, em geral, representam-se em funções ou funcionalidades, as quais valem-se de dados que, ao serem relacionados e contextualizados pelos usuários, proporcionarão as informações necessárias para a

organização. Tais funcionalidades são melhor detalhadas abaixo e sumarizadas na figura 22:

- Coleta: obtém dados relativos a entidades, eventos e previsões de eventos que sejam de interesse da organização;
- Processamento: transforma os dados que entraram na organização, por meio da coleta, em dados de saída que sejam úteis para a empresa;
- Armazenamento: governa o registro dos dados coletados e tratados pelo processamento, em um meio que permita sua recuperação para utilização futura;
- Distribuição: faz a disseminação dos dados dentro e fora da empresa tornando possível o acesso aos dados para aqueles que necessitam dos mesmos e estão autorizados a fazer-lhes uso;
- Retroalimentação (*feedback*): propicia ao sistema um mecanismo de controle que monitora as saídas, compara-as com os objetivos traçados e ajusta ou modifica as atividades de coleta e processamento, a fim de que o sistema se mantenha atendendo aos requisitos para os quais foi desenvolvido.

Figura 22 - Funções de um sistema de informação.



Fonte: Audy, Andrade e Cidral (2005, p.112).

As aplicações empresariais dos sistemas de informações expandiram-se significativamente ao longo dos anos. Até os anos 1960, o papel da maior parte dos sistemas de informação era simplesmente o processamento de transações, registro de dados, contabilidade e outras aplicações de processamento eletrônico de dados (JONES; GEORGE, 2012). No entanto, a partir da década de 1960, foi acrescentado um outro papel aos sistemas de informação.

Este novo papel concentrou-se em ofertar aplicações empresariais que forneciam aos usuários administrativos relatórios de gestão predefinidos, os quais davam aos gerentes a informação necessária para tomar decisões, nascendo assim os sistemas de informações gerenciais (VALLE, 2015)

Em meados dos anos 1970, ficou evidente que as informações predefinidas produzidas pelos sistemas de informações gerenciais, já não atendiam, apropriadamente, muitas das necessidades gerenciais de tomada de decisão. Surgiu assim o conceito de sistemas de apoio à decisão, em que o suporte dado ao usuário seria adaptado aos estilos de tomada de decisão do gerente, conforme eles confrontassem os problemas no mundo real (REZENDE, 2005).

A partir dos anos 1980, O'Brien e Marakas (2007) apontam o surgimento de novos papéis para os sistemas de informação, os quais apareceram por conta de diversos fatores tais como:

- Desenvolvimento rápido do poder de processamento dos microcomputadores, pacotes de *software* de aplicação e redes de telecomunicação, dando origem à computação de usuário final, em que cada usuário poderia utilizar seus próprios recursos de computador, em vez de esperar pelo suporte direto dos departamentos corporativos de serviços de informação;
- Evidenciação de que a maioria dos altos executivos já não usava mais os relatórios dos sistemas de informações gerenciais, nem as capacidades de modelagem analíticas dos sistemas de apoio à decisão, o que levou a eclosão do sistema de informações executivas, no qual os altos executivos poderiam obter de um modo mais fácil e sempre que necessário, a informação crítica necessária ao negócio de acordo com suas preferências;
- Ocorrência de avanços no desenvolvimento e na aplicação das técnicas da inteligência artificial.

Ainda de acordo com os últimos autores citados, em decorrência dos avanços na percepção dos novos papéis dos sistemas de informação surgiu, nas décadas de 1980 e 1990, a visão do sistema de informação estratégico, que apresentava-se como um diferencial para ajudar a empresa a obter vantagem competitiva no mundo global.

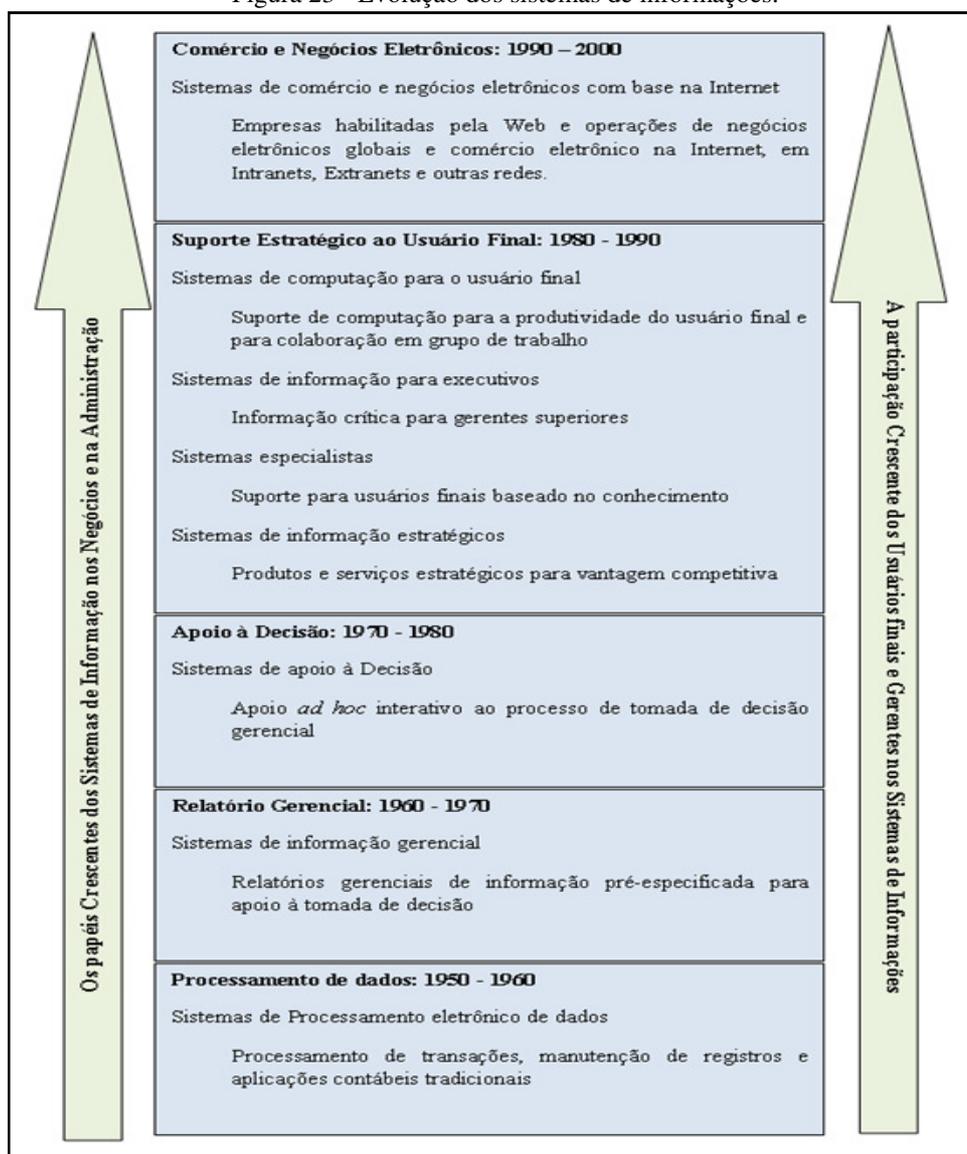
Evolutivamente, de meados para o final dos anos 1990, viu-se o ressurgimento dos sistemas integrados, também conhecidos como *enterprise resource planning* (ERP),

que integram em uma única plataforma todas as facetas de uma organização, tais como, planejamento, produção, vendas, administração de recursos, relacionamento com clientes, controle de estoque, rastreamento de pedidos etc. (ZENONE, 2007).

Finalmente, em consequência do rápido crescimento da Internet e das redes globais interligadas, já no fim década de 1990, foram alteradas de maneira significativa as capacidades dos sistemas de informação nos negócios no início do século XXI.

A figura 23 sintetiza os últimos parágrafos, apontando o quanto foi expandida a capacidade de utilização de sistemas de informação para dirigir os negócios.

Figura 23 - Evolução dos sistemas de informações.



Fonte: O'Brien e Marakas (2007, p. 11).

É necessário ainda destacar que o objetivo geral dos sistemas de informação é disponibilizar para a organização as informações necessárias para que ela atue em um

determinado ambiente competitivo e fornecer informações para o gerenciamento e execução das operações da organização (AUDY; ANDRADE; CIDRAL, 2005).

Em adição, o uso dos sistemas de informações pode proporcionar para a empresa, estímulos a uma maior interação entre os tomadores de decisão, otimização no atendimento aos clientes, aumento no nível de motivação das pessoas, entre outras vantagens (CARTERI; RODRIGUES, 2011).

No entanto, para melhor compreender um sistema de informação, Laudon e Laudon (2010) recomendam conhecer dimensões mais amplas, tais como as dimensões organizacionais, humanas e tecnológicas, pois os sistemas lidam com questões tanto comportamentais quanto técnicas que cercam o seu desenvolvimento e o seu uso, quando adotados por funcionários e administradores em uma empresa. Tais dimensões são sintetizadas como:

- Dimensão organizacional: faz-se necessário conhecer a estrutura de poder e a divisão de trabalho dentro da empresa, a cultura, os valores e a missão da mesma, visto que é através desses aspectos que será possível entender como o sistema de informação é e como deveria ser utilizado;
- Dimensão humana: faz-se necessário compreender que um sistema de informação, sem pessoas gabaritadas para desenvolvê-los e mantê-los e sem pessoas que saibam usar-lhe as informações para atingir os objetivos organizacionais, torna-se inútil;
- Dimensão tecnológica: é importante conhecer a estrutura de *software* da empresa, sua capacidade de armazenamento de dados, bem como a sua comunicação em redes, a fim de transferir e receber com eficiência dados nas diversas áreas.

Uma das ocasiões em que fica clara a dimensão humana e sua interferência na eficiência do sistema de informação é no momento da medição do desempenho do negócio. De fato, para gerenciar tal desempenho, não se pode apenas consultar um sistema computacional; faz-se necessário atender a alguns requisitos, tais como: identificar as medidas mais significativas do desempenho; ser capaz de medi-las corretamente; selecionar um conjunto de medidas que forneçam um indicador holístico do desempenho do negócio; identificar a quem destina-se os relatórios (TURBAN; VOLONINO, 2013). Isto se torna mais radical quando o conteúdo envolve transações internacionais, como no caso da gestão de clubes.

Essa perspectiva de desempenho organizacional, bem como do fator humano no uso dos sistemas de informação, atende aos objetivos desse trabalho. Dessa forma, faz-se necessário conhecer melhor os recursos disponíveis em uma empresa, entre eles o recurso humano, bem como os conceitos inerentes à medição do desempenho organizacional e às técnicas que podem ser utilizadas para este fim, que serão abordadas em seções seguintes.

### 3.4 RECURSOS EMPRESARIAIS

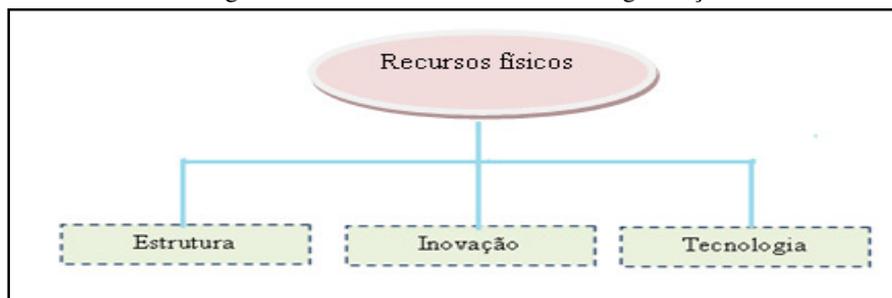
Os recursos da empresa são os elementos disponíveis para realizar as atividades e atingir seus objetivos (RAIMUNDO, 2011) e já foram objeto de pequena reflexão quando anteriormente fora mencionada a RBV. Barney (1991) destaca a existência de três tipos de recursos na organização os quais são conceituados e detalhados a seguir.

- Recursos físicos que se referem à estrutura física, tecnológica e inovação da organização;
- Recursos humanos que incluem capacidade, habilidade, experiência e inteligência dos seus funcionários e gerentes;
- Recursos organizacionais que dizem respeito aos sistemas de controle, planejamento, finanças e a reputação da empresa.

#### 3.4.1 Recursos físicos

Os recursos físicos, conforme apontado por Barney (1991), e sumarizados na figura 24, estão relacionados à estrutura física, à inovação e à tecnologia organizacional. Elementos como realização de projetos, melhorias nas características dos produtos, arquitetura de *software*, bem como a localização geográfica da empresa, máquinas e instalações da produção e edificações podem ser considerados recursos físicos estratégicos.

Figura 24 – Recursos físicos de uma organização.



Fonte: Adaptado de Barney (1991).

Para Sanches e Machado (2014), a localização geográfica também deve ser considerada como um recurso físico estratégico, visto que permite o desenvolvimento de parcerias com outras instituições.

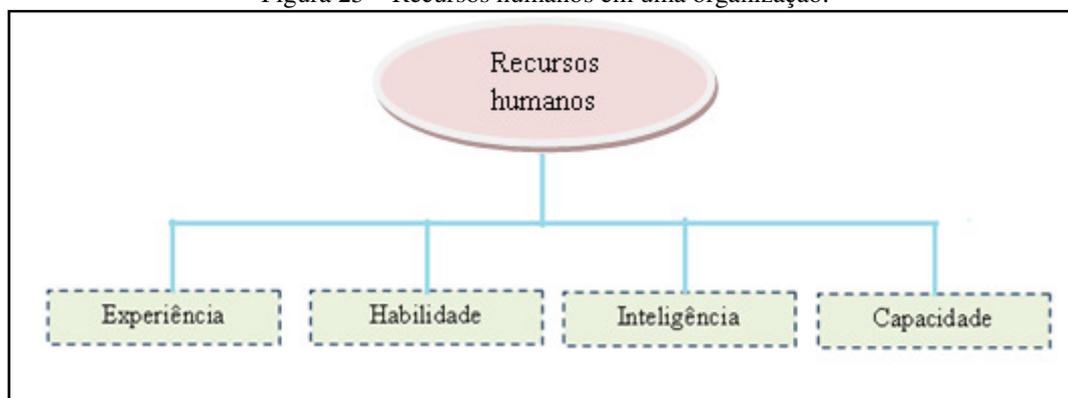
No que se refere à tecnologia, evidencia-se o fato desta ter se tornado um componente vital para que as empresas alcancem o sucesso (O'BRIEN, 2010). Através do investimento em tecnologias, as empresas buscam alcançar excelência operacional, novos produtos, serviços e modelos de negócios, relacionamento mais estreito com clientes e fornecedores, melhor tomada de decisões, vantagem competitiva e sobrevivência no mercado (LAUDON; LAUDON, 2007).

Clarke e Machado (2006) destacam que é necessário, por parte da gerência, o entendimento de que a tecnologia é uma ferramenta de apoio ao negócio e, portanto, deve estar submetida aos dilemas da organização. Também pontuam que a tecnologia da informação não pode ser considerada por si só uma fonte de vantagem competitiva, ainda que associada a outros recursos estratégicos das organizações.

### 3.4.2 Recursos humanos

O segundo grupo de recursos apontado por Barney (1991) é o de recursos humanos, ilustrado na figura 25. Estes recursos incluem a experiência, habilidade, capacidade e inteligência dos funcionários e gerentes da empresa. Carvalho *et al.* (2014) apontam que os recursos humanos têm sido o tipo de recurso mais citado como responsável pelo bom desempenho organizacional e para tanto devem ser constantemente treinados. Tal assertiva é milimetricamente ajustada ao recurso atleta.

Figura 25 – Recursos humanos em uma organização.



Fonte: Adaptado de Barney (1991).

Comparando-os com os recursos físicos, verifica-se que os recursos humanos são mais críticos no que se refere ao gerenciamento (INKSON, 2008). Assim, é

necessário por parte dos gestores, esforços que possibilitem uma avaliação do desempenho dos recursos humanos, verificando se estes têm sido utilizados de forma eficiente, justo o mote desta dissertação.

Diante disso, Fonseca (2005) propôs indicadores para gerenciamento de recursos humanos, sobre aspectos como: avaliação qualitativa dos colaboradores, retorno sobre o investimento em treinamentos, receita adicional após o treinamento e retorno sobre a satisfação de clientes.

Aquele autor ainda considera estes elementos como os principais investimentos de uma organização, sendo fontes para o alcance da vantagem competitiva e, por isso, reforça-se que aqueles requerem um constante gerenciamento. Tais indicadores parecem ser muito pertinentes a uma gestão de atletas.

Rigorosamente, recursos estratégicos, como os recursos humanos, também podem ser gerenciados através de indicadores que a contabilidade gerencial pode fornecer.

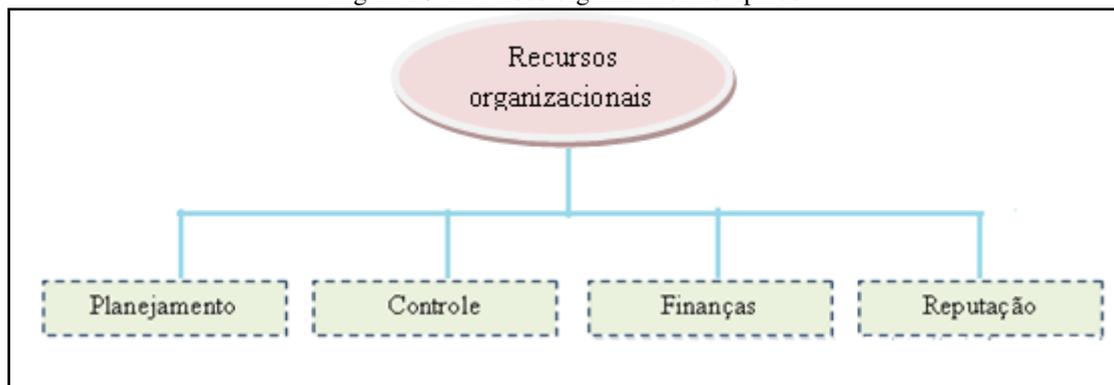
Assim, os indicadores de gerenciamento dos recursos humanos tendem a levar em consideração o nível de produtividade de cada indivíduo, a geração de valor e a rentabilidade (TINOCO, 2003), ao mesmo tempo que servem para verificar a redução no desvio dos custos de produção (ARAÚJO, 2001).

No caso do presente trabalho, os atletas dos clubes de futebol enquadram-se como recursos humanos disponíveis e utilizáveis para alcançar os objetivos competitivos, econômicos e financeiros da organização. Desta forma, mesmo que de forma indireta este enredo é o cerne desta dissertação.

### **3.4.3 Recursos organizacionais**

Os recursos organizacionais incluem a estrutura formal da empresa, os seus sistemas de planejamento, controle, recursos financeiros, bem como as relações da firma com o ambiente externo (reputação). Dentro desse grupo também pode ser inserida a reputação da empresa, conforme resumido na figura 26.

Figura 26: Recursos organizacionais típicos.



Fonte: Adaptado de Barney (1991).

Diante dos elementos que compõem este grupo de recursos, Sisaye (1992) propôs que um fator primordial para a compreensão dos recursos organizacionais, fosse a estrutura de poder da empresa, visto que esta estrutura afeta as interações entre os recursos humanos e permite compreender como será realizado o planejamento estratégico, quais serão os elementos de controle e como se dará o processo decisório.

Convém citar que para realização do planejamento é necessário levar em consideração os recursos financeiros disponíveis à empresa. Os recursos financeiros são aqueles oriundos das receitas e dos fluxos de caixa da organização (VIEIRA NETO et al., 2011) ou entram na empresa oriundos de aportes de acionistas e investimentos de terceiros (BARROS; NOSSA, 1998).

Recursos financeiros são necessários para que a empresa possa conduzir suas atividades, tais como comprar, vender, estocar, produzir. Em outras palavras, os recursos financeiros são os que possibilitam que a organização conceba e execute estratégias (CARNASCIALI; DELAZARI, 2011).

No que tange ao controle, pode-se destacar a utilização do orçamento, visto que nele é possível alocar a utilização dos recursos disponíveis à empresa, de modo que as metas da organização sejam alcançadas (RAINER JR; CEGIEKSKI, 2012).

Por fim, como uma das ferramentas que permite o gerenciamento dos diversos recursos da empresa, cita-se a contabilidade, com ênfase na contabilidade gerencial, e seu conjunto de indicadores, os quais permitem a avaliação do desempenho da organização na utilização dos seus recursos para o alcance dos objetivos traçados (JULIÃO, 2003).

Por isso, a próxima seção desta dissertação discute a contabilidade, apresentando algumas de suas ferramentas gerenciais, bem como situa os atletas nos aspectos conceituais desta ciência.

### 3.5 CONTABILIDADE

A contabilidade é comumente conhecida como a ciência que estuda o patrimônio, sendo o instrumento que fornece informações úteis para tomada de decisão dentro e fora da empresa (MARION, 2009). Tem como características marcantes a capacidade de avaliação das entidades e seus gestores e o foco de prestar contas e de fornecer as informações necessárias para que os diversos interessados na empresa tomem decisões (RIBEIRO FILHO et al., 2009). Para tanto, fornece relatórios e ferramentas de auxílio, rotulados, em geral, como demonstrações contábeis. Assim, as demonstrações contábeis configuram-se como ferramentas elaboradas para auxiliar o gestor no seu processo decisório.

Senger e Cesaro (2003) destacam o fato de os gestores compreenderem que os relatórios contábeis apóiam à tomada de decisão, conferindo à demonstração dos fluxos de caixa a característica de indicar, com segurança, o funcionamento financeiro da empresa. Já o balanço patrimonial foi apontado por Poli e Schvirck (2010) como o relatório que auxilia nas decisões de investimento e estrutura organizacional.

A contabilidade pode ser dividida em dois focos principais: a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial. A primeira envolve a divulgação de informações para as partes externas à organização, como os acionistas, e a segunda envolve o fornecimento de informações para os gerentes que irão fazer uso dentro da própria organização (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013).

A contabilidade gerencial adere à trama deste estudo por enfatizar a gestão organizacional, suas metas e planejamento futuro, bem como por fornecer informações aos gestores para a tomada de decisão.

#### 3.5.1 Contabilidade gerencial

A contabilidade gerencial é o ramo da ciência contábil que tem como foco o usuário interno e as necessidades de informação da administração de uma organização (PADOVEZE, 2012). Possui íntima ligação com os papéis do gerente (GARRISON;

NOREEN; BREWER, 2013), valendo-se de diversas ferramentas para tornar possível apoiar-lhe no processo decisório.

Sulaiman, Ahmad e Alwi (2004) destacam como ferramentas tradicionais da contabilidade gerencial os orçamentos, custeio padrão e variável, análise do custo-volume-lucro e mensuração do desempenho. Já o *balanced scorecard* (BSC), custeio alvo e método ABC são considerados, pelos mesmos autores, como ferramentas modernas da contabilidade gerencial.

Ferreira Júnior, Silva e Lima Filho (2011) afirmam que a contabilidade gerencial tem se mostrado, cada vez mais, um instrumento influente para auxiliar a gerência, tornando-se indispensável nas tomadas de decisões. Assim, é necessário que a contabilidade gerencial apresente um constante desenvolvimento de instrumentos que assegurem o cumprimento da sua missão informativa (SOUZA; LISBOA; ROCHA, 2003). Por sua vez, Padoveze (2012) aborda a contabilidade gerencial como ente responsável por comunicar informações, tanto financeiras como operacionais, para a administração. Para isso, utiliza um conjunto de indicadores visando evidenciar o desempenho da organização, o que se encaixa bem na intenção desta dissertação.

Destaca-se que, inicialmente, as medidas utilizadas na avaliação da empresa tinham como base indicadores financeiros. No entanto, a partir dos anos 1970, com a disseminação dos mecanismos de controle, houve uma maior conscientização da necessidade da mensuração do desempenho organizacional por meio de medidas não financeiras.

Nessa perspectiva, Garrison, Noreen e Brewer (2013) apresentam um quadro de medidas de desempenho financeiras e não financeiras, comumente utilizadas pela contabilidade gerencial, as quais são elencadas no quadro 4.

Quadro 4 - Medidas de desempenho da contabilidade gerencial.

<b>Foco da medida</b>	<b>Medida de desempenho</b>	<b>Objetivo</b>
Financeiro	Retorno sobre o investimento	A medida apresenta o retorno sobre investimentos de um negócio em ativos operacionais
	Lucro residual	A medida apresenta a receita líquida obtida acima do retorno mínimo requisitado sobre seus ativos operacionais
Não financeiro	Tempo de ciclo do pedido	A medida apresenta a quantidade de tempo decorridos para atendimento de um pedido
	Tempo de transformação	A medida apresenta a quantidade de tempo necessária para transformar matérias-primas em produtos concluídos
	Eficiência do ciclo de produção	A medida oferta o fator da eficiência produtiva

Fonte: Adaptado de Garrison, Noreen e Brewer (2013).

Padoveze (2012) ainda destaca que os indicadores da contabilidade gerencial devem possuir determinadas características como:

- Serem específicos, isto é, devem ser claros e focados;
- Possibilitarem acurácia de mensuração;
- Mostrarem-se desafiadores, mas passíveis de serem alcançados;
- Representarem processos e atividades atuais;
- Terem condições de obtenção de forma sistêmica.

Quanto ao uso dos indicadores pelos gerentes, Castro *et al.* (2007) atestam que os mais utilizados são os parâmetros sobre geração de fluxo de caixa, as medidas de lucratividade e as relacionadas às vendas, sendo o *balanced scorecard* também adotado com frequência por integrar diversas medidas, ratificando a necessidade de não utilizar exclusivamente indicadores financeiros.

Conclui-se então que a contabilidade gerencial foca na eficiência organizacional e que através dos seus métodos de mensuração, apresenta um quadro de indicadores que podem guiar o gerente na avaliação de atividades e na identificação de áreas que precisam de uma maior atenção.

Como um dos elementos estudados pela contabilidade, por compor o patrimônio das empresas, e também considerado objeto de estudo da contabilidade gerencial, é necessário destacar o conceito de ativo contábil, em especial o ativo intangível, visto que é o grupo onde enquadram-se os atletas nos clubes de futebol.

### **3.5.2 Ativo contábil**

Os elementos patrimoniais podem ser resumidos em dois grupos: ativo e passivo (RUTHERFORD, 2003). Os ativos podem ser conceituados como itens controlados pela entidade, resultante de eventos passados dos quais se espera benefício econômico futuro<sup>8</sup>.

Para Kam (1990), a característica de benefícios econômicos futuros pode ser atendida através da geração de recursos intangíveis, como marcas, patentes e *goodwill*; da produção de estoques e bens tangíveis; do aumento das receitas e do fluxo de caixa, bem como do aumento em participações de outras empresas.

---

<sup>8</sup>Financial Accounting Standards Board – FASB, n. 3.

A terminologia utilizada para classificação dos ativos é baseada no aspecto da liquidez desses itens (CARDOSO; AQUINO, 2009). Os itens de maior liquidez são agrupados no chamado ativo circulante, onde estão os elementos que podem ser consumidos ou transformados em recursos financeiros até o início do exercício subsequente. Já os itens apresentados no ativo não circulante, só serão transformados em recursos financeiros após o exercício social seguinte (MOURA; RÊGO, 2014). O quadro 5 apresenta um resumo dos itens que compõem o ativo circulante e o ativo não circulante.

Quadro 5 - Elementos constituintes do ativo circulante e não-circulante.

<b>Ativo Circulante</b>	<b>Ativo Não Circulante</b>
Caixa e Banco Aplicações de liquidez imediata Contas a receber de clientes no curto prazo Estoque Matéria-prima	Depósitos Judiciais Empréstimos concedidos a longo prazo Participações societárias Imobilizado Intangível

Fonte: Adaptado de Moura e Rêgo (2014).

Como um dos elementos do ativo não circulante, o ativo intangível tem ganhado repercussão e atenção de estudos acadêmicos, diante da sua relação com o desempenho organizacional.

### 3.5.3 Ativo Intangível

Ativos intangíveis são ativos sem natureza física e monetária como as marcas, lista de clientes, patentes, licenças, direitos autorais, franquias, *goodwill* entre outros (CLARK, 2001; LAW, 2010).

Referindo-se aos ativos intangíveis, Hendriksen (1982) afirma que existe um alto grau de incerteza na geração de benefícios futuros deles decorrentes, sendo difícil associar o valor dos ativos com receitas específicas em períodos específicos. Isso, a princípio, geraria um óbice ao desenvolvimento de estudos como o presente. No entanto, a expectativa de geração de benefícios econômicos futuros é, apesar da incerteza antes aludida, um dos requisitos para o reconhecimento de um item como ativo intangível.

Como benefícios econômicos esperados de um ativo intangível enquadram-se a expectativa de geração de fluxo de caixa ou equivalentes de caixa para a azienda (PEREZ; FAMÁ, 2006), bem como o potencial produtivo quando o ativo é utilizado nas atividades operacionais da organização (CARVALHO; COSTA; OLIVEIRA, 2010).

Ambas estas características são, a princípio, enquadráveis como associadas à gestão das carreiras dos atletas nos clubes.

Perez e Famá (2006) afirmaram que as empresas com maior nível de intangibilidade dos ativos, podem gerar maior valor aos acionistas, bem como terem melhor desempenho econômico. Já na visão de Mathur, Judgev e Fung (2007), os ativos intangíveis também podem ser considerados uma ferramenta para o alcance da vantagem competitiva. Os gestores, conforme Durst (2008), esperam que os ativos intangíveis realmente tenham a capacidade de gerar benefícios econômicos, bem como consideram que estes ativos possuam impacto no processo de tomada de decisão. Além da geração de benefícios econômicos futuros, existe a expectativa de que o investimento em ativos intangíveis tenha relação com o desempenho das organizações em diversas esferas, influenciando o sucesso da organização (STEENKAMP; KASHYAP, 2010).

Exemplos desta conceituação adornam a literatura mais recente. Al-Twajjru (2009) destacou que com investimento em ativo intangível foi possível prever cerca de 15% da variação no crescimento futuro das empresas de manufatura do Japão, sendo o tamanho da organização, sua situação financeira, o segmento de inserção, os dividendos e o fluxo de caixa, variáveis significativas para prever o investimento em ativos intangíveis. Na mesma linha e tempos depois, Arrighetti, Landini e Lasagni (2014) verificaram que o tamanho da empresa e seu capital humano influenciam no valor de investimento em ativo intangível. Por fim, O'Mahony e Vecchi (2009) e Marrocu, Paci e Pontis (2011) verificaram que o investimento em ativo intangível tem relação com a produtividade das organizações.

Sendo assim, é possível perceber, através das lentes dos estudos citados, que o desempenho eficiente e eficaz das organizações em diversas áreas, está associado ao investimento em ativos intangíveis. A figura 27 ilustra estes fatores de forma esquemática.

Figura 27 - Atributos associáveis ao investimento em ativo intangível.



Fonte: Baseado em Al-Twajjru (2009), O'Mahony e Vecchi (2009), Marrocu, Paci e Pontis (2011) e Arrighetti, Landini e Lasagni (2014).

Na prática profissional, conforme elencado pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis - CPC 04, item 9, existem diversos itens que podem ser enquadrados dentro do conceito de ativo intangível tais como *software*, patentes, direitos autorais, direitos sobre filmes cinematográficos, listas de clientes, direitos sobre hipotecas, licenças de pesca, quotas de importação, franquias, relacionamentos com clientes ou fornecedores, fidelidade de clientes, participação no mercado e direitos de comercialização. Nesta visão também podem ser enquadrados os atletas nos clubes de futebol.

#### **3.5.4 Atletas do futebol como ativos contábeis: evidências empíricas**

Um dos trabalhos que apresenta maior repercussão quanto ao tratamento dos atletas como ativos intangíveis é o de Amir e Livne (2005), o qual investiga se os atletas possuem a característica de geração de benefícios econômicos para os clubes. Os resultados encontrados apontaram que os atletas são capazes de gerar receitas e lucros, porém apenas por dois anos. O mesmo estudo constatou que os atletas possuem um potencial de geração de fluxo de caixa atual, existindo uma fraca associação entre o investimento em atletas e o fluxo de caixa futuro. No mesmo período, Foker (2005) realizou um estudo semelhante encontrando, globalmente, os mesmos resultados.

Esses dois estudos fundamentaram os alicerces necessários para a realização da pesquisa de Risalti e Verona (2013), em que os autores verificaram que o investimento em atletas visando à geração de receitas com bilheterias, foi um esforço que raramente funcionou no contexto italiano. Sendo assim, segundo o estudo, ficou frágil e questionável o tratamento dos atletas como ativo intangível.

No contexto nacional, alguns estudos que abordam os atletas sob o conceito de ativo intangível focaram na forma de evidenciação nos demonstrativos contábeis dos clubes, verificando apenas se a divulgação está em conformidade com as normas vigentes para contabilidade no Brasil (ALVES, BEHR, RAIMUNDINI, 2012; REZENDE; CUSTÓDIO, 2012; LISZBINSKI et al., 2013; PRADO; MOREIRA, 2014)

Outros estudos, além de investigarem a evidenciação do valor dos atletas nos clubes, verificaram se existe relação entre o nível de evidenciação contábil e variáveis como lucratividade, receitas, representatividade do ativo intangível e desempenho financeiro (SILVA, TEIXEIRA, NIYAMA, 2009; HOLANDA et al., 2012; MÜLLER, FLACH, 2014).

Em foco próximo ao desse estudo, é relevante destacar o trabalho realizado por Mnzava (2013). Tal estudo constatou que o investimento em ativos intangíveis está ligado ao desempenho esportivo e financeiro do clube, alicerçando seus resultados de forma consistente com a teoria da visão baseada em recursos. Essa pesquisa constatou que os clubes que possuem mais ativos intangíveis estratégicos, apresentaram um desempenho competitivo e financeiro superior.

Em sequência, a próxima seção dessa dissertação debruça-se sobre desempenho organizacional.

### 3.6 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O conceito de desempenho, de acordo com Hannabuss (1987), é pluralista e engloba aspectos diferentes dependendo do contexto organizacional e da finalidade lucrativa ou não da empresa. O conceito de desempenho, no entanto, está atrelado a outros dois aspectos: a eficiência e a eficácia.

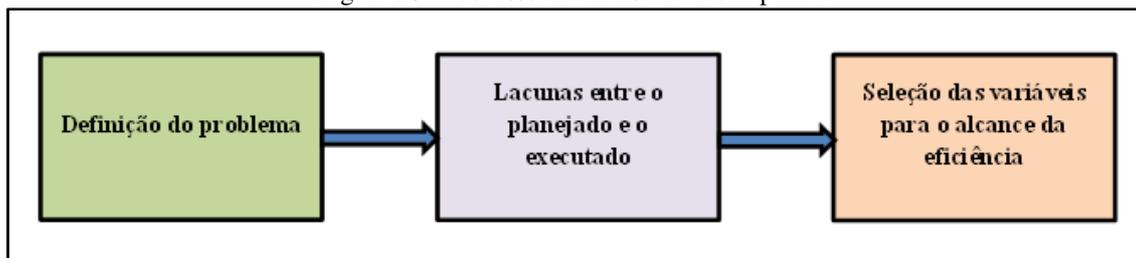
Conforme destacado por Castro (2006), a eficiência preocupa-se com os meios para o alcance do objetivo, voltando-se para os aspectos internos da organização; por outro lado, a eficácia está preocupada com o atingimento das metas independentemente dos fins, focando nos aspectos externos da empresa. Diante dessa corrente definidora, uma empresa é eficiente – tem bom desempenho - quando com certa quantidade de insumos consegue gerar um resultado positivo (VARÊDA, 2006).

A constante avaliação do desempenho organizacional se faz necessária, para que sejam realizados ajustes nas estratégias definidas, no comportamento e motivação dos funcionários e na utilização dos recursos disponíveis, visando à eficiência das operações da empresa (FORZA; SALVADOR, 2000).

Neste âmbito, Hoque, Mia e Alam (2001) defendem que o uso de medidas de desempenho proporciona, para o gestor, sinais contínuos sobre o andamento das atividades e trilhos para os quais os esforços devem ser dirigidos.

Sasson e Douglas (2006) assumem que o processo de análise do desempenho de uma empresa possui três componentes, destacados na figura 28, quais sejam: a definição de um problema ou de uma oportunidade; a verificação das lacunas existentes entre o que foi planejado e o que foi alcançado e as causas destas diferenças; e, por fim, a seleção das variáveis necessárias para o alcance da eficiência.

Figura 28 - Processo de análise de desempenho.



Fonte: Baseado em Sasson e Douglas (2006).

Sendo assim, é preciso conhecer o quê se quer medir e como se irá medir. Para isso é necessário que o gestor conheça medidas e indicadores de desempenho organizacional, de forma que selecione aqueles que melhor se enquadrem na realidade da sua empresa.

A próxima subseção discute a medição do desempenho, abordando algumas técnicas apontadas na literatura para esse processo e suplementa a discussão já travada sobre indicadores e sistemas de informações gerenciais.

### 3.6.1 Técnicas de medição de desempenho

Escolher os indicadores de desempenho a utilizar é considerada, por Ribeiro, Macedo e Marques (2012), a etapa mais crítica do processo de medição, visto ser nesse ponto que se define a eficiência do processo. Apesar da existência de medidas, tanto financeiras como não financeiras, Tezza, Bornia e Vey (2010), apontaram que no âmbito acadêmico, os estudos realizados a partir da década de 1960 já apontavam as medidas não financeiras como úteis e a partir de 1980, essas já eram mais difundidas que as medidas financeiras.

Hopwood (1972) indicou que as ferramentas de medição de desempenho devem garantir uma utilização eficiente dos recursos da empresa, tanto no curto como no longo prazo, analisando não apenas a eficiência da organização, mas também dos gerentes como líderes dos departamentos que geram custos para a organização.

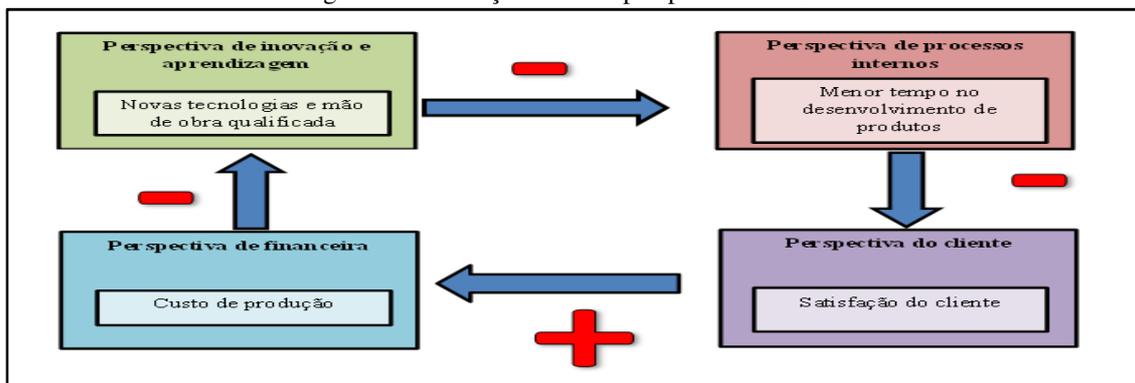
Ademais, as ferramentas mais modernas da contabilidade gerencial não restringem seu escopo de avaliação apenas aos padrões tradicionais de controle de custos organizacionais.

O *benchmarking*, por exemplo, é uma técnica que se concentra nas melhores práticas, comparando o desempenho da organização com um ideal de eficiência fornecido por fontes externas à empresa (CADEZ; GUILDING, 2007).

Outra ferramenta, amplamente discutida, na esfera de análise de desempenho, é o *balanced scorecard* (BSC), que apresenta medidas de desempenho financeiras e não financeiras, através da análise de quatro perspectivas: clientes, processos internos, financeira e aprendizagem e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1996).

Sim e Koh (2001) destacam que essas quatro perspectivas devem atuar de forma integrada. Assim, a perspectiva de inovação e aprendizagem através das novas tecnologias e de uma mão de obra qualificada, melhora os processos internos, diminuindo o tempo de desenvolvimento de produtos. Em decorrência, quanto menor o tempo de produção maior a satisfação dos clientes. Em seguida, a satisfação dos clientes também está relacionada com um menor custo de produção (perspectiva financeira), pois, assim, o preço repassado para os clientes será menor e, por fim, a redução de custos está ligada ao aumento na aprendizagem e inovação da organização com o objetivo de reduzir os gastos de produção. A figura 29 resume, de forma esquematizada, as relações citadas para a técnica BSC.

Figura 29 - Interação entre as perspectivas do BSC.



Fonte: Adaptado de Sim e Koh (2001).

Outra abordagem para avaliação do desempenho está relacionada à utilização de métodos estatísticos, os quais, segundo Züge e Chaves Neto (1999), melhoram sensivelmente o processamento das informações chaves para a tomada de decisão empresarial, tornando-as mais embasadas e acertadas.

Nesse ínterim, um tipo de modelo econométrico que tem sido bastante aplicado no processo de avaliação do desempenho organizacional é a análise envoltória de dados (*Data Envelopment Analysis* - DEA) (NASCIMENTO et al., 2010).

### 3.6.2 A técnica da análise envoltória de dados

A análise envoltória de dados tem sido considerada útil por apontar, dentro de uma amostra específica a ser estudada, os componentes que são eficientes na utilização de seus recursos para geração de determinados produtos, bem como por sugerir estratégias para melhoria das unidades consideradas ineficientes (DINIZ, 2012). Ressalta-se que a eficiência calculada pela análise envoltória de dados é denominada de eficiência relativa, ou seja, é o desempenho de uma determinada unidade em relação ao desempenho de suas concorrentes (MARIANO; ALMEIDA; REBELATTO, 2006).

A DEA encaixa-se no escopo da contabilidade gerencial, auxiliando-a no processo de medição de desempenho das empresas, verificando a eficiência na utilização de recursos para o alcance de determinadas metas e objetivos e concorrendo para definir indicadores de performance.

Em detalhe, a análise envoltória de dados apresenta-se como uma técnica de avaliação de desempenho de várias unidades operacionais (chamadas de *decision making units* – DMU), mediante o uso de entradas para a produção de saídas (MACEDO; CASA NOVA; ALMEIDA, 2009). A DEA permite avaliar o grau de eficiência de várias DMU's levando em consideração os recursos disponíveis (entradas) e os resultados alcançados (saídas).

Ao contrário dos métodos paramétricos, cujo objetivo é otimizar um plano de regressão simples, a DEA otimiza individualmente cada uma das observações em relação às demais formando uma fronteira de eficiência, que tem como princípio básico comparar o desempenho das unidades que realizam tarefas similares considerando a relação entre entradas e saídas (GUERREIRO, 2006).

Justo por se contrapor mais fortemente à análise de regressão é que outras diferenças também são apontadas entre aquela técnica e a análise envoltória de dados. Significativamente tem-se a questão da multicolinearidade entre as variáveis que pode causar problemas na regressão, mas que não representa empecilho para a realização da DEA (SHANMUGAM; JOHNSON, 2007). As demais diferenças entre a DEA e a regressão residem principalmente na forma como os componentes da amostra são analisados e como são interpretados os resultados obtidos. Essas diferenças são resumidas no quadro 6

Quadro 6 - Diferenças entre a regressão e a análise envoltória de dados.

Regressão	Análise Envoltória de Dados
Analisa o desempenho médio da amostra em um período estudado	Foca nas observações individuais de cada componente da amostra
Requer hipóteses levantadas com antecedência	Não requer hipóteses anteriormente levantadas
Não oferece um <i>insight</i> sobre como os gestores podem melhorar o desempenho da sua unidade	Oferece um <i>insight</i> sobre como os gestores podem melhorar o desempenho da sua unidade

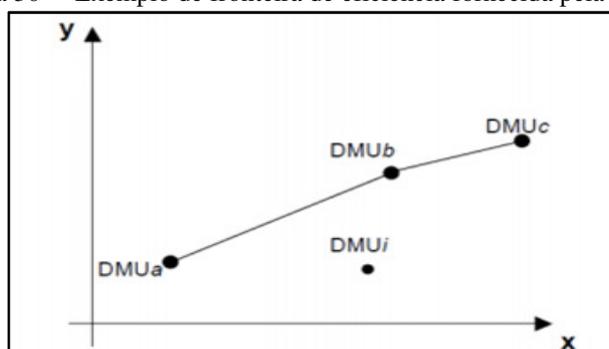
Fonte: Adaptado de Rafaeli (2009).

A terceira diferença foi crucial para o presente trabalho ter como opção a técnica da análise envoltória de dados, pois o objetivo desenhado era fornecer para os gestores de clubes uma informação que ajudasse a melhorar a performance das suas organizações.

A comparação entre as DMUs pode ser feita com base no índice de eficiência fornecido pelo método. Assim, constata-se que, quanto mais próximo de um, mais eficiente é a DMU na utilização dos recursos (entradas) para a geração de produtos (saídas). A partir do cálculo desse índice, é formada uma fronteira com as DMUs que obtiverem índices próximos de 1 e, abaixo dessa fronteira, será formada uma região com as DMUs consideradas não eficientes (DANTAS; BOENTE, 2011).

Na figura 30 é possível verificar as DMUs que compõem uma fronteira de eficiência (a, b e c) em um exemplo fictício.

Figura 30 – Exemplo de fronteira de eficiência fornecida pela DEA.



Fonte: Borges (2006, p. 263).

Então, embora as DMUs a, b e c consumam distintos montantes de insumos e ofereçam produtos em quantidades diferentes, ocupam a mesma zona de fronteira de eficiência; no entanto, a DMU i está fora da fronteira, sendo considerada ineficiente em relação às demais (BORGES, 2006). Esse enredo, supõe-se, é similar ao que se estima encontrar entre os clubes, na amostra selecionada.

Ressalta-se também que, através da análise envoltória de dados, é possível estabelecer as DMUs eficientes que exercem influência, como exemplos de boas

práticas de gestão ou paradigmas, sobre as DMUs consideradas ineficientes. As DMUs referências são também denominadas de *benchmark*.

Estabelece-se como critério para escolha das unidades tomadoras de decisão a comparar, o fato que as mesmas atuem sob condições congruentes e que os fatores (entradas e saídas) sejam equiparáveis para cada unidade, diferindo, apenas, na intensidade ou magnitude (CASA NOVA, 2002). É também necessário evitar a escolha de muitas unidades, pois isso pode diminuir a homogeneidade, aumentando a possibilidade de fatores exógenos afetarem os resultados (GOLANY; ROLL, 1989).

Para delimitar o número de unidades envolvidas na análise, utiliza-se normalmente o critério de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000). Este critério estabelece que o número de unidades avaliadas (neste caso os clubes), seja, no mínimo, duas vezes a soma do número de entradas (N) e saídas (M) que compõem o modelo DEA.

$$K \geq 2 \times (N+M)$$

Os dois modelos existentes na DEA são (MELLO et al., 2005):

- O *constant returns to scale* (CRS) que trabalha com retornos constantes, em que qualquer variação nas entradas possui uma variação proporcional nas saídas;
- O *variable returns to scale* (VRS) que descarta a proporcionalidade entre entradas e saídas, admitindo que DMUs que operam com baixos valores de entrada tenham retornos crescentes, enquanto DMUs que possuam altos valores de entrada obtenham retornos decrescentes.

O modelo CRS considera a definição de eficiência como sendo a expressão que maximiza a produção a partir de insumos em condições de restrição. Por outro lado, o modelo VRS introduz uma variável que representa os retornos variáveis da escala. Essa variável, no entanto, não é estritamente positiva, podendo assumir valores negativos que representam, dessa forma, os retornos variáveis.

Ambos os modelos podem ser orientados à entrada ou à saída. Quando orientados à entrada, deseja-se minimizar os recursos porém mantendo o retorno constante; já a orientação à saída permite uma maximização das saídas sem diminuir o total de entradas (GOMES; MELLO; LINS, 2004).

A seguir são apresentadas as modelagens padrão adotadas pela análise envoltória de dados.

O modelo CRS orientado à entrada, onde se procura minimizar o nível de insumos utilizados ( $x$ ) em função dos produtos ( $y$ ), é definido pela fórmula a seguir:

$$\text{Max } h_k = \sum_{r=1}^s u_r y_{rk}$$

$$\text{Sujeito a } \left\{ \begin{array}{l} \sum_{r=1}^m u_r y_{rj} - \sum_{i=1}^n v_i x_{ij} \leq 0 \\ \sum_{i=1}^n v_i x_{ik} = 1 \\ u_r, v_i \geq 0 \end{array} \right.$$

$$\begin{array}{lll} y = \text{produtos}; & x = \text{insumos}; & u, v = \text{pesos} \\ r = 1, \dots, m; & i = 1, \dots, n; & j = 1, \dots, N. \end{array}$$

Já o modelo CRS orientado à saída, cujo objetivo é maximizar os produtos ( $y$ ) a partir de insumos ( $x$ ), tem sua modelagem apresentada conforme descrito a seguir para pesos  $\underline{u}$  e  $\underline{v}$  e universos de variação fixados:

$$\text{Min } h_k = \sum_{r=1}^s u_r y_{rk}$$

$$\text{Sujeito a } \left\{ \begin{array}{l} \sum_{r=1}^m u_r y_{rj} - \sum_{i=1}^n v_i x_{ij} \leq 0 \\ \sum_{r=1}^n v_i x_{ik} = 1 \\ u_r, v_i \geq 0 \end{array} \right.$$

O modelo VRS também possui modelagem parecida com o modelo CRS, diferenciando-se deste por inserir a variável de retornos variáveis de escala. A seguir é apresentada a modelagem do modelo VRS orientado à entrada:

$$\text{Min } h_k = \sum_{i=1}^n v_i x_{ki} + v_k$$

$$\text{Sujeito a } \begin{cases} \sum_{r=1}^m u_r y_{rk} = 1 \\ \sum_{r=1}^m u_r y_{jr} - \sum_{i=1}^n v_i x_{ji} - v_k \leq 0 \\ u_r, v_i \geq 0 \end{cases}$$

Já o modelo VRS orientado à saída apresenta a modelagem evidenciada abaixo:

$$\text{Max } h_k = \sum_{i=1}^n v_i x_{ki} + v_k$$

$$\text{Sujeito a } \begin{cases} \sum_{r=1}^m u_r y_{rk} = 1 \\ \sum_{r=1}^m u_r y_{jr} - \sum_{i=1}^n v_i x_{ji} - v_k \leq 0 \\ u_r, v_i \geq 0 \end{cases}$$

Para fins deste estudo, será o adotado o modelo VRS, visto que este permite comparar unidades de portes distintos, não assumindo a proporcionalidade entre as entradas e saídas. O modelo será orientado a saída, pois o objetivo é maximizar os produtos em detrimento dos insumos disponíveis (PEÑA, 2008; CORREIA; MELLO; MEZA, 2011; SILVEIRA, MEZA; MELLO, 2011).

Outro conceito importante a ser explorado é o de eficiência de escala que averigua se uma DMU está operando em seu ponto ótimo de funcionamento (SOUZA,

2014). A fórmula abaixo descreve como chegar ao valor correspondente à eficiência de escala:

$$\text{Eficiência de Escala} = \frac{\text{Eficiência CRS}}{\text{Eficiência VRS}}$$

A eficiência de escala pode assumir valores interpretados conforme descrito no quadro 7.

Quadro 7 - Tipos de eficiência de escala.

<b>Retorno de Escala</b>	<b>Descrição</b>	<b>Valor</b>
Crescente	Acréscimos no consumo de recursos implicam em aumento mais que proporcional na quantidade de produtos gerados	Eficiência de escala > 1
Constante	Acréscimos no consumo de recursos levam a aumentos proporcionais na quantidade de produtos	Eficiência de escala = 1
Decrescente	Acréscimos nos insumos resultam em aumentos não proporcionais na geração de produtos	Eficiência de escala < 1

Fonte: Adaptado de Guerreiro (2006).

Quanto a estudos que, no contexto nacional, utilizaram a técnica DEA para análise do desempenho dos clubes de futebol, cita-se o estudo de Pereira *et al.* (2015), em que os autores verificaram como a estrutura contábil do clube exerce influência em sua eficiência no alcance de pontos no *ranking* de clubes da CBF. Os resultados daquele estudo apontaram que clubes com estrutura menor apresentam uma maior eficiência em conquistar pontos no *ranking*, concluindo assim, que o futebol é imprevisível até mesmo no que se refere à sua eficiência econômico-financeira, pois clubes com alto endividamento e situações financeiras desfavoráveis apresentaram maior eficiência em alcançar pontos no *ranking* de clubes da CBF (PEREIRA et al., 2015).

Outro trabalho pertinente ao tema foi realizado por Nascimento *et al.* (2015), e seu objetivo era investigar a eficiência dos clubes em obter receitas (eficiência financeira), valor de mercado (eficiência econômica) e conquista de bons resultados (eficiência esportiva). Os autores constataram quatro tendências na eficiência dos clubes:

- A primeira foi caracterizada por clubes que apresentam uma maior eficiência em anos mais recentes de análise, em detrimento de períodos anteriores;
- A segunda tendência mostrou um grupo de clubes com uma eficiência alta nos primeiros anos do período analisado, mas que nos anos finais apresentaram queda no desempenho;

- A terceira tendência referiu-se aos clubes que conseguiram alcançar uma eficiência de 100%, em alguns anos, mas não apresentam êxito na manutenção desta;
- Por último, estão os clubes que se mantiveram em uma zona intermediária de eficiência durante todo o período analisado.

Aqueles autores também constataram que existia uma correlação positiva entre eficiência financeira e eficiência esportiva, o que permitiu que os pesquisadores concluíssem que é possível para o clube alinhar seus interesses competitivos e financeiros.

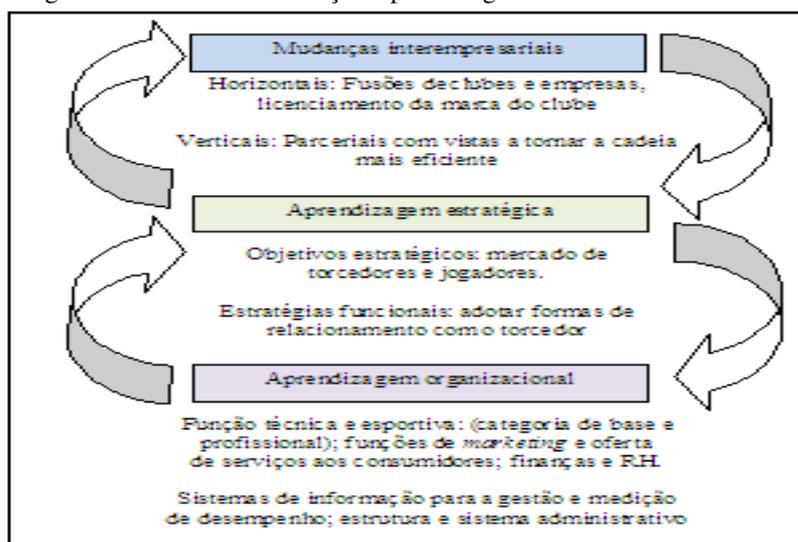
Ainda resgata-se Dantas, Machado e Macedo (2015) que procuraram avaliar quais os fatores que determinam a eficiência dos clubes de futebol no Brasil. Na mesma perspectiva suscitada por Nascimento *et al.* (2015), aqueles autores verificaram uma relação entre desempenho esportivo e financeiro; no entanto, consideraram esta dependência ruim para os clubes, recomendando uma gestão mais profissional, tomando como base a eficiência na gestão dos recursos organizacionais.

A próxima seção irá abordar a estrutura e a gestão dos clubes de futebol, destacando modelos de departamentalização propostos para estas organizações, bem como evidenciando pesquisas que investigaram o processo de formalização e melhoria na gestão dos clubes.

### 3.7 CLUBES DE FUTEBOL

Leoncini (2001) destaca que as mudanças na gestão dos clubes de futebol, decorrem de ciclos permanentes de aprendizagens e mudanças nas diferentes atividades empresariais. Assim, entender a mudança na gestão dos clubes, passa pela compreensão das condições estruturais (as características da estrutura da indústria e do negócio futebol) e dinâmicas (as mudanças interempresariais), bem como pelo entendimento das mudanças interpessoais que afetam o processo de aprendizagem, envolvendo a concepção de um modelo de gestão estratégica, com competências organizacionais interiorizadas na organização. A figura 31 dá uma dimensão desta relação.

Figura 31 - Ciclos de mudança e aprendizagem nos clubes de futebol.

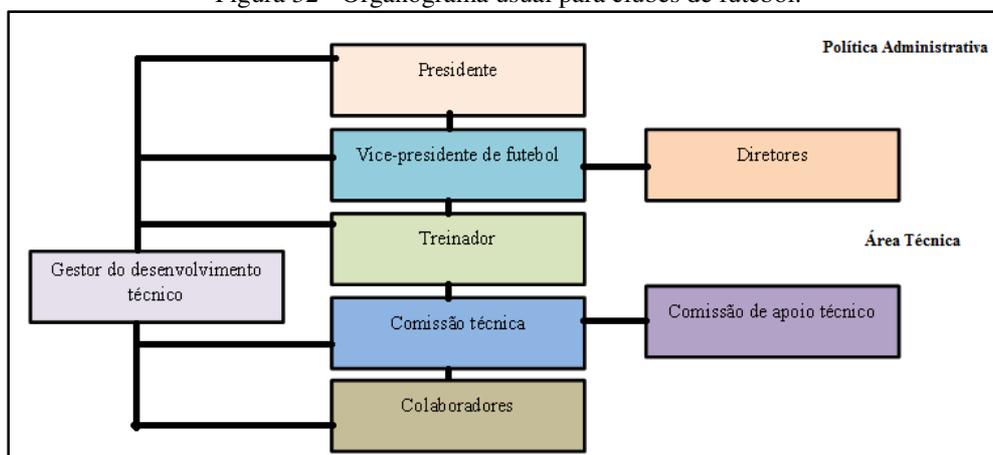


Fonte: Leoncini (2001, p. 84).

### 3.7.1 Estrutura organizacional

Carravetta (2006) destaca há na rotina dos clubes de futebol uma estrutura administrativa dividida em departamentos. A figura 32 aponta um organograma simplificado, proposto por esse autor, para as organizações esportivas em geral.

Figura 32 - Organograma usual para clubes de futebol.

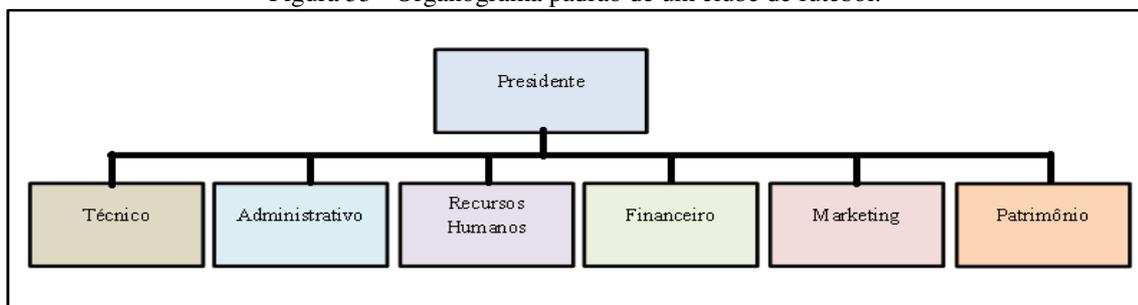


Fonte: Carravetta (2006, p. 148).

Já Bressan, Lucente e Louzada (2014) apontam um organograma para os clubes conforme exibido na figura 33. Nessa visão, o departamento técnico preocupa-se com as habilidades do time em campo. Os departamentos administrativos e de recursos humanos realizam atividades de política salarial, logística em apoio ao departamento técnico e registro de atletas. O departamento financeiro tem como missão o controle do fluxo de caixa para o alcance das diretrizes especificadas e nele a contabilidade deve ser feita nos moldes da Instrução Técnica Geral (ITG) 2003, aprovada pela Resolução 1.429 de 2013, emitida pelo Conselho Federal de Contabilidade. Já o órgão de marketing

cuida da valorização da marca e da imagem do clube e, por fim, o departamento de patrimônio preocupa-se com a manutenção de estádio e centros de treinamento.

Figura 33 - Organograma padrão de um clube de futebol.



Fonte: Bressan, Lucente e Louzada (2014, p. 6).

### 3.7.2 Gestão dos clubes

As estruturas organizacionais dos clubes equiparam-se àquelas das grandes empresas, com maior profissionalização das áreas de marketing e finanças, e direcionamento a investir em geração de receitas com bilheteria, cotas de televisão e venda de produtos licenciados (NAKAMURA, 2015). Contudo, independentemente da estrutura adotada, é recomendável a criação de um ambiente favorável às relações espontâneas, permitindo interações entre jogadores, colaboradores, especialistas e diretores (CARRAVETTA, 2006).

Algumas pesquisas verificaram a gestão dos clubes de futebol brasileiro. Dentre elas, destaca-se o estudo de Gasparetto (2013), o qual verificou se os grandes clubes de futebol do Brasil estavam no mesmo patamar de gerenciamento financeiro das grandes empresas brasileiras, atestando que existe uma diferença significativa entre os dois grupos. Um exemplo apontado dessa divergência foi o Cruzeiro de Belo Horizonte, clube que apesar de possuir uma excelente infraestrutura com profissionais capacitados, (LOBATO; DIAS; TEIXEIRA, 2012), apresentava um modelo de gestão considerado defasado, se comparado com as práticas adotadas em empresas privadas.

Assim, é necessário impor aos clubes um aparato que proporcione uma melhoria na gestão, mediante uma arquitetura de gestão que suscite o emprego de conhecimentos sobre contabilidade gerencial e sobre sistemas de informação, a fim de que se conheça os benefícios que estes podem gerar para a organização, através das suas ferramentas de medição de desempenho e controle organizacional. Nesse escopo, é possível utilizar-se de aparatos estatísticos, tais como a análise envoltória de dados, a fim de medir a eficiência do clube e compará-lo aos demais.

Urge, pois, que os gestores dos clubes tenham a consciência dos recursos disponíveis na organização e das metas nela estabelecidas, a fim de alcançarem os objetivos delineados com a máxima eficiência na utilização dos recursos. Mais que isso, diante do cenário atual do mercado esportivo, surge a necessidade de um gerenciamento organizacional eficiente, que requer, obviamente, gestores capacitados.

### 3.7.3 Os gestores do futebol

O gestor tem sido considerado o responsável pela parte administrativa e pela tomada de decisões no clube, mas também responsabiliza-se por relacionar-se com patrocinadores e acompanhar o desempenho dos atletas e do clube em geral<sup>9</sup>.

Um dado gestor que já atuou como atleta profissional, destaca que suas atividades vão desde a parte burocrática da contratação de atletas até o acompanhamento de treinos e jogos da equipe<sup>10</sup>. Almeida (2011) elencou as atividades do gerente esportivo<sup>11</sup> conforme apontado no quadro 8.

Quadro 8 - Identificação e descrição das atividades do gestor esportivo.

Atividades	Descrição
Concepção e planejamento de atividades	Esta atividade incorpora todas as ações de elaboração e planejamento relativas à equipe, nominalmente treinos, jogos e torneios. O contato com equipes adversárias também foi considerado nesta atividade
Coordenação e articulação com outras áreas da organização	As atividades de coordenação e articulação com outras áreas, reportam-se a todos os contatos e ao trabalho conjunto realizado com a secretaria desportiva, logística, <i>scouting</i> e direção técnica
Gestão da equipe	Reporta-se à ação de monitoração das solicitações dos atletas e de assegurar a ligação entre a equipe técnica e a equipe de formação
Controle da assiduidade e pontualidade dos atletas	Atividade de supervisionar a hora de chegada dos atletas, bem como o registro da sua presença nos treinos
Reuniões	Engloba os encontros ao nível da estrutura interna e também com os de formação de atletas
Acompanhamento de treinos e jogos e torneios	Presença permanente nos treinos e nos jogos e torneios
Gestão de jogos	Definida como todas as ações burocráticas relacionadas com as tarefas desempenhadas durante e após o jogo
Estatística de jogos	Preenchimento dos dados estatísticos do jogo e posterior comunicação ao diretor técnico da formação

Fonte: Adaptado de Almeida (2011).

O futebol brasileiro tinha seu quadro de gestores estritamente masculino com faixa etária acima dos 36 anos, possuindo, a maioria deles, apenas o ensino médio

<sup>9</sup>Entenda os desafios de um diretor de futebol. Disponível em: <<http://www.progression.com.br/entenda-os-desafios-de-um-diretor-de-futebol/>> Acesso em 30/07/2015.

<sup>10</sup>Rodrigo Caetano, ex jogador e atual gerente esportivo, em matéria no seguinte sítio eletrônico. Administradores também fazem parte de equipes de futebol vencedoras. Disponível em: <<http://guiadoestudante.abril.com.br/vestibular-enem/administradores-tambem-fazem-parte-equipes-futebol-vencedoras-573673.shtml>> Acesso em 30/07/2015.

<sup>11</sup>Do Futebol Clube do Porto, time tradicional da liga portuguesa de futebol.

(AZEVEDO; BARROS; SUAIDEN, 2004). No entanto, Azevêdo e Spessoto (2009) destacam que a partir de 2005 o número de gestores com nível superior tornou-se mais expressivo.

Convém destacar que os gestores do futebol pernambucano, conforme apontado por Silva Neto (2011), apresentam formação superior, porém em diversas áreas tais como direito, engenharia civil, publicidade e economia, ou seja, algumas áreas que não estão ligadas diretamente à gestão empresarial. Aquele mesmo autor afirmou que esses gestores chegam aos postos diretivos dos clubes pernambucanos por tradição familiar ou convite de ex-presidentes, sendo que o aspecto de conhecimento técnico de gestão tem ficado em segundo plano.

Tentando qualificar mais aprofundamente a classe dirigente, a CBF criou o curso de gestão de futebol, visando capacitar os gestores esportivos devido à relevância e ao impacto de suas atuações no mundo do futebol<sup>12</sup>.

Conclui-se então que os gestores dos clubes possuem atribuições das mais diversas, desde a parte administrativa até o aspecto técnico esportivo, no entanto estes ainda necessitam avançar no que tange à formação necessária para bem gerir as organizações futebolísticas.

### 3.8 MODELO OPERACIONAL DA PESQUISA

Fechando a revisão de literatura, destacam-se alguns elementos retirados do modelo conceitual da pesquisa, com a finalidade de evidenciar a forma operacional que o trabalho foi realizado.

Conforme abordado, as organizações esportivas possuem um recurso estratégico de alto valor, também considerado, sob o ponto de vista contábil, como ativo intangível na forma de atletas profissionais. Estes recursos podem ser estudados sob o prisma da visão baseada em recursos e trazem a expectativa de geração de benefícios econômicos para os clubes onde estão atuando.

Sabe-se, porém, que para que seja alcançada a máxima eficiência na utilização desses ativos e para que seja possível atingir os objetivos traçados no momento do investimento realizado, é necessário um gerenciamento dos recursos estratégicos.

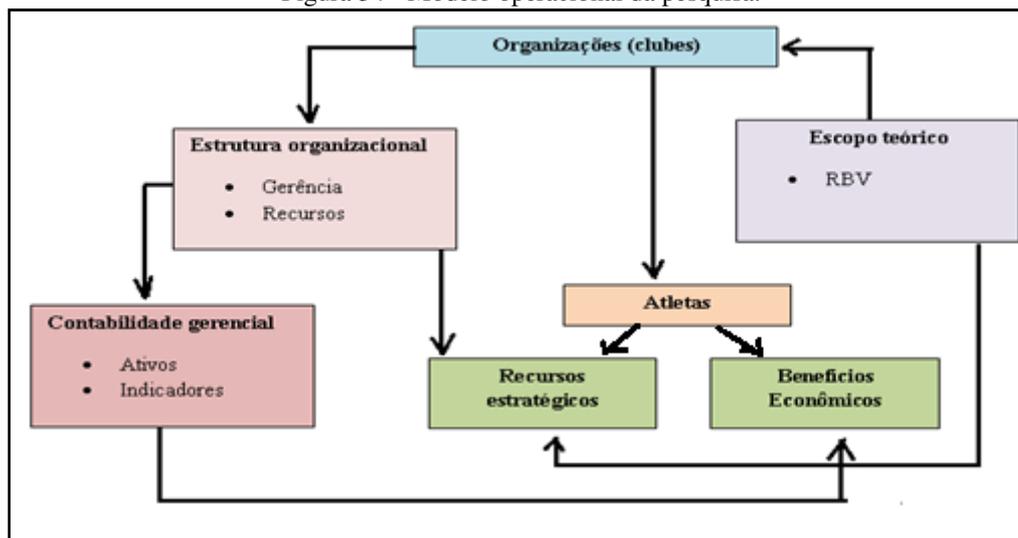
---

<sup>12</sup>Curso de Gestão do futebol. Disponível em: <<http://www.cbf.com.br/noticias/curso-gestao-futebol/cbf-abre-inscricoes-para-curso-de-gestao-de-futebol#.VboLA7NViko>> Acesso em: 30/07/2015.

Deste modo, ressalta-se que, através de indicadores, torna-se possível monitorar a eficiência da gestão em utilizar os recursos disponíveis para alcançar os alvos traçados.

Com este intento, o modelo operacional da pesquisa, ilustrado na figura 34, resume e esquematiza esses elementos fulcrais para a realização do estudo e para o alcance dos objetivos propostos.

Figura 34 - Modelo operacional da pesquisa.



A seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos para o alcance dos objetivos propostos e para responder a pergunta de pesquisa que norteia esta dissertação.

## 4 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Ao iniciar um trabalho de pesquisa, o pesquisador precisa conhecer os paradigmas que irão embasá-lo e nortear a sua realização. Nessa direção, Creswell (2007) destaca a existência de quatro paradigmas de pensamento: positivismo, construtivismo, reivindicatório e pragmatismo. O quadro 9 resume as ideias destas quatro correntes, destacando-lhes as peculiaridades.

Quadro 9 - Características gerais dos paradigmas do conhecimento.

<b>Paradigma</b>	<b>Ideias</b>
Positivista	O objetivo é verificar e refinar teorias determinando medidas numéricas de observação. É baseado na observação objetiva da realidade
Construtivista	O objetivo é basear-se o máximo possível nas visões que os participantes têm da situação que está sendo estudada
Reivindicatório	Objetiva instituir uma prática de investigação com as pessoas e não sobre ou para as pessoas
Pragmático	Tem como objetivo identificar o que e como pesquisar, baseando-se na liberdade de escolha dos métodos que melhor se ajustem às necessidades e às metas da pesquisa

Fonte: Adaptado de Creswell (2007).

Este estudo, diante do problema e objetivos propostos, assumiu uma postura positivista para sua condução, visto que busca a explicação de fenômenos a partir da identificação de relação entre eles, preocupando-se com a observação, de forma objetiva, dos fenômenos no mundo real, utilizando-se de medidas numéricas de observação.

### 4.1 OPÇÕES DE NÍVEL EPISTEMOLÓGICO

As abordagens de pesquisa configuram-se como o conjunto de processos e operações mentais empregados na pesquisa, bem como a forma de pensamento utilizada para a compreensão dos fenômenos (PRODANOV; FREITAS, 2013). Nesta linha, os principais métodos são: os métodos indutivo, dedutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico. Rodrigues *et al.* (2010) tratam estes métodos da seguinte forma:

- Método indutivo: abordagem pela qual, através de observações particulares, chega-se à afirmação de um princípio geral;
- Método dedutivo: abordagem pela qual, através de proposições gerais ou universais, chega-se a conclusões particulares;
- Método hipotético-dedutivo: abordagem pela qual as teorias são testadas através de hipóteses alternativas e falseáveis, a fim de ver aquelas que permanecem após as tentativas de refutação;

- Método dialético: abordagem que procura contestar uma realidade posta, enfatizando as suas contradições;
- Método fenomenológico: abordagem que estuda os fenômenos em si, apreendendo suas essência e estrutura de significação.

O presente trabalho pautou-se no método dedutivo, pois trata-se de um estudo onde uma estrutura conceitual e teórica, edificada na literatura, foi verificada pela observação empírica (COELHO; SILVA, 2007).

Referindo-se à abordagem do problema, citam-se duas abordagens: a quantitativa e a qualitativa.

A pesquisa qualitativa tem no ambiente natural a fonte direta para a coleta dos dados e o pesquisador é o instrumento chave da condução. Sua tendência é analisar os dados de forma indutiva.

Por outro lado, a pesquisa quantitativa é realizada de forma sistemática, transformando opiniões e informações em números, a fim de classificá-las e analisá-las utilizando-se de técnicas estatísticas predeterminadas (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010; SILVA, 2010).

Para fins desta pesquisa, foi utilizada a abordagem quantitativa, visto que buscava-se estabelecer relações entre variáveis, através de métodos e processos predeterminados, visando à realização de generalizações, apoiadas em desenhos correlacionais, a fim de possibilitar ao pesquisador analisar os dados de forma dedutiva (SILVA, 2010).

Ademais, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois tem como foco a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno (DIEHL; TATIM, 2004).

Quanto à estratégia da pesquisa, usou-se a pesquisa documental, que se utiliza do exame de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, com o objetivo de fundamentar interpretações novas ou complementares sobre o que está sendo investigado, fazendo uso de fontes secundárias (LIMA, 2008).

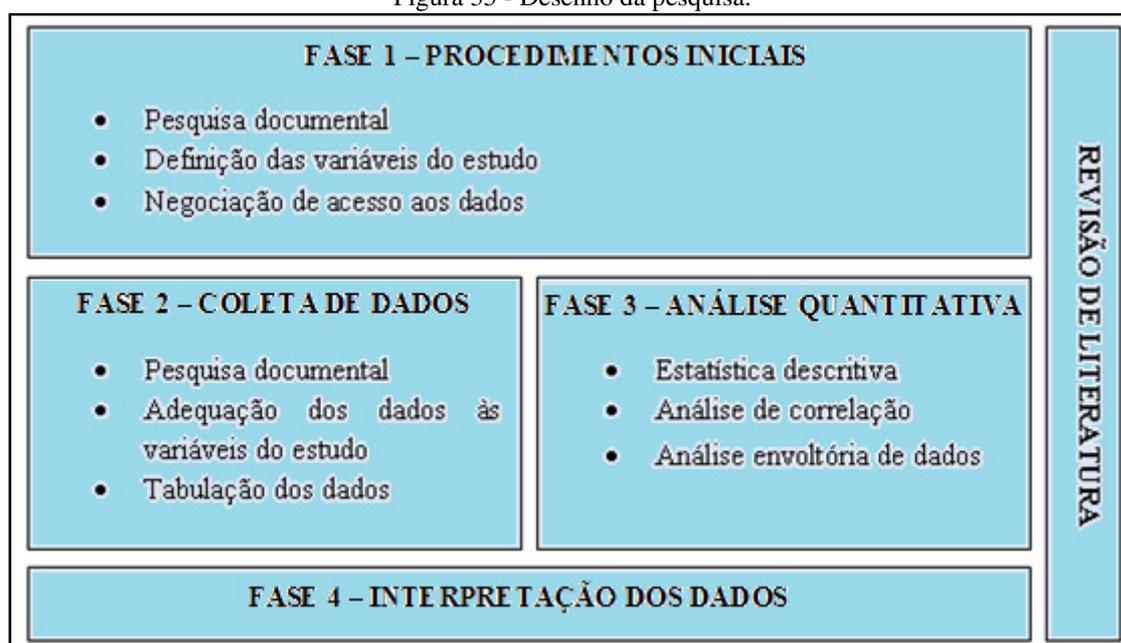
Em seguida, a análise dos dados foi feita com uso de técnicas estatísticas descritivas, análise de correlação e análise envoltória de dados, a fim de responder à pergunta de pesquisa e alcançar os objetivos traçados.

## 4.2 DESENHO DA PESQUISA

Normalmente, um estudo acadêmico divide sua realização em fases que se sucedem através de uma ordem lógica (PEQUENO, 2013). Esta ordem gera um desenho da pesquisa, o qual consiste na representação lógica do estudo e visa auxiliar o pesquisador em sua elaboração (MARCONI; LAKATOS, 2002).

Com estes arranjos em tela, o presente estudo compreendeu quatro fases para sua completa realização, as quais são apresentadas de forma esquematizada na figura 35.

Figura 35 - Desenho da pesquisa.



Na fase preliminar da pesquisa foram necessários procedimentos para definir a amostra a estudar e as variáveis que compuseram a análise, bem como discorrer sobre as formas de acesso aos dados necessários para realização da pesquisa.

## 4.3 PROCEDIMENTOS INICIAIS

Frequentemente em ciências sociais não é factível estudar toda uma população e por isso a escolha de uma amostra representativa da população a ser estudada é um fator crítico na elaboração de trabalhos.

### 4.3.1 Definição da amostra

O universo do presente estudo é composto por 29.208 clubes de futebol registrados na CBF<sup>13</sup> e, portanto, não é factível de ser estudado por inteiro.

<sup>13</sup>Conforme dados do Portal 2014. Disponível em: <<http://www.portal2014.org.br/>>

Dessa forma, foram selecionados por conveniência clubes de futebol brasileiro que participaram da série A do campeonato brasileiro, ao menos uma vez, entre 2005 a 2013, o que inclui clubes de diferentes portes e regiões. Os clubes de série A foram escolhidos, visto que constituem, supostamente, a elite do futebol brasileiro e, de acordo com Amir e Livne (2005), retratam maiores investimentos em atletas profissionais, por figurarem na principal competição do futebol nacional. O ano de 2005 foi escolhido como inicial, visto ser este o ano em que a Resolução CFC 1.005 admitiu o conceito de ativo intangível para os atletas dos clubes de futebol no Brasil.

Inicialmente, seriam estudados 35 clubes, pois o objetivo era analisar o desempenho dos clubes em gerar receitas, fluxo de caixa e lucro a partir do investimento em atletas entre os anos de 2005 a 2013. Porém, como os clubes do futebol brasileiro não possuem uma tradição de divulgação de informações contábeis, realizou-se um corte no espaço temporal, o que reduziu o período de observação para os anos de 2010 a 2013, pontos críticos em que foi possível encontrar demonstrações contábeis de todos os clubes selecionados. O quadro 10 apresenta e identifica as 25 agremiações que seriam inicialmente analisadas no trabalho.

Quadro 10 - Clubes prováveis de análise.

<b>Clube</b>	<b>Estado</b>	<b>Clube</b>	<b>Estado</b>	<b>Clube</b>	<b>Estado</b>
América	MG	Figueirense	SC	Ponte Preta	SP
Atlético	MG	Flamengo	RJ	Portuguesa	SP
Atlético	PR	Fluminense	RJ	Santos	SP
Avaí	SC	Goiás	GO	São Caetano	SP
Botafogo	RJ	Grêmio	RS	São Paulo	SP
Corinthians	SP	Internacional	RS	Vasco da Gama	RJ
Coritiba	PR	Náutico	PE	Vitória	BA
Criciúma	SC	Palmeiras	SP		
Cruzeiro	MG	Paraná	PR		

Fonte: Globo Esporte<sup>14</sup>.

No entanto, apesar de alguns clubes divulgarem suas demonstrações contábeis não puderam continuar na pesquisa, com destaque para:

- O Clube Vitória: não continuou visto que não apresentou as suas notas explicativas, impedindo uma completa leitura acerca do seu ativo intangível;
- Os clubes Coritiba e Paraná: não permaneceram por não apresentarem os atletas no ativo intangível;

<sup>14</sup>GLOBO ESPORTE (online). Túnel do Tempo. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/brasileirao-serie-a/tuneldotempo.html#/tunel-do-tempo>> Acesso em> Mar/2015.

- O clube América Mineiro: não foi analisado visto que não segregou suas receitas de acordo com a origem da mesma no seu demonstrativo contábil, não permitindo uma separação das receitas necessárias para composição deste estudo em relação às demais ocorridas no período;
- Os clubes Atlético Mineiro, Avaí e Cruzeiro: não continuaram em virtude de não apresentarem adequadamente o valor dos seus atletas, nem explicitar o valor referente à amortização dos mesmos, conforme recomendado pela ITG 2003.

Assim, o trabalho pôde contar com os demonstrativos contábeis completos e em condições de suprir as necessidades projetadas, de apenas 18 clubes do conjunto estipulado inicialmente, o que é evidenciado no quadro 11.

Quadro 11 – Lista final de clubes para o estudo.

<b>Clubes</b>	<b>Estado</b>	<b>Clubes</b>	<b>Estado</b>
Atlético	PR	Internacional	RS
Botafogo	RJ	Náutico	PE
Corinthians	SP	Palmeiras	SP
Criciúma	SC	Ponte Preta	SP
Figueirense	SC	Portuguesa	SP
Flamengo	RJ	Santos	SP
Fluminense	RJ	São Caetano	SP
Goiás	GO	São Paulo	SP
Grêmio	RS	Vasco da Gama	RJ

Para o trabalho, os dados a analisar vieram da escolha de variáveis que estudos anteriores apontaram como sendo relacionadas com benefícios econômicos oriundos do investimento em atletas.

#### **4.3.2 Definição das variáveis**

Inicialmente, propôs-se a utilização das variáveis adotadas por Amir e Livne (2005) e Forker (2005), adequando-as à realidade desse estudo, quanto à forma de apresentação dos itens nos demonstrativos contábeis dos clubes brasileiros. O quadro 12 apresenta as variáveis propostas, o objetivo de cada uma e a demonstração contábil de origem. A receita com transferência de atletas não foi adotada para o presente estudo, visto que o objetivo é analisar os benefícios que o atleta pode trazer enquanto estiverem atuando na organização.

Quadro 12 - Definição operacional das variáveis selecionadas para o estudo.

<b>Tipo de Variável</b>	<b>Variável (nome)</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Demonstração Contábil de Origem</b>
Entrada	INVAI	Ativo Intangível (n) - Ativo Intangível (n-1)	Verificar o quanto se investiu em ativo intangível (atletas) no período de um ano	Balço patrimonial ou suas notas explicativas
Saída	REC	Receita com bilheteria + Receita com transmissão de jogos + Receita com patrocínio + Receita com venda de produtos licenciados + Premiações em campeonatos+receita com sócio-torcedor	Verificar o total de receita gerada pelo clube no período	Demonstração do resultado
Saída	FCX	Fluxo de caixa gerado no período	Verificar a geração de caixa no período. O valor será retirado na demonstração de fluxo de caixa	Demonstração do fluxo de caixa
Saída	RES	Superávit/Déficit	Verificar o resultado gerado no período	Demonstração do resultado para o superávit/déficit

A tabulação dos dados foi levada a cabo em uma planilha Excel<sup>®</sup> para em seguida se proceder ao agrupamento necessário à formulação explicitada no quadro 12.

#### 4.3.3 Acesso aos dados

Os clubes de futebol possuem obrigatoriedade de divulgar seus demonstrativos contábeis uma vez por ano, por meio eletrônico, conforme a alteração realizada pela Lei 12.395 de 2011, na Lei Pelé.

Assim, o acesso aos dados para esta dissertação se deu pela pesquisa das demonstrações contábeis divulgadas por meio eletrônico dos clubes selecionados. Tais peças, em geral, acham-se no *site* do próprio clube, no *site* da federação estadual de futebol a qual a organização está vinculada ou são disponibilizadas nos diários oficiais dos respectivos estados dos clubes escolhidos.

#### 4.4. COLETA DE DADOS

A coleta dos dados é a fase onde se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de agrupar os elementos necessários para

responder à pergunta de pesquisa, bem como alcançar os objetivos propostos (MARCONI; LAKATOS, 2003). Nessa fase, ainda em acordo com o enunciado precedente, é necessário mais rigor protocolar por parte do pesquisador, a fim de evitar erros e defeitos que podem resultar em falhas nos resultados obtidos e destacados no trabalho.

Para fins deste estudo, a coleta fundamental dos dados deu-se por meio de pesquisa documental, em especial pela leitura e análise dos demonstrativos contábeis dos clubes.

#### 4.4.1 Pesquisa documental

A pesquisa documental é constituída pelo exame de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reexaminados visando uma interpretação nova ou complementar (NEVES, 1996). O objetivo deste tipo de pesquisa é identificar e verificar documentos com a finalidade específica de relacionar os dados neles contidos com a questão de pesquisa apresentada (PIMENTEL, 2001; SOUZA; KANTORSKI; LUIS, 2011).

A principal vantagem da pesquisa documental é que permite ao investigador cobrir uma gama de fenômenos de forma ampla. No entanto, o uso dessas fontes secundárias pode comprometer a qualidade da pesquisa, caso os dados sejam coletados de forma equivocada (FERNANDES; GOMES, 2003).

Para essa pesquisa, como já informado, os documentos analisados foram os demonstrativos contábeis dos clubes de futebol: balanço patrimonial, demonstração do resultado e demonstração do fluxo de caixa, incluindo as notas explicativas. O quadro 13 apresenta quais os elementos de cada demonstração foram recolhidos para a realização do estudo. Os Anexos A, B e C desta dissertação trazem exemplos dos demonstrativos que foram analisados. Os itens destacados em cada demonstração foram tabulados a fim de organizar os dados para uma melhor análise, formando as variáveis apresentadas anteriormente no quadro 12.

Quadro 13 - Elementos utilizados para elaboração das variáveis.

<b>Demonstração Contábil</b>	<b>Elementos</b>
Demonstração do resultado do exercício	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receitas com: bilheteria, transmissão de jogos, patrocínio, venda de produtos licenciados, sócio torcedor;</li> <li>• Resultado líquido do período</li> </ul>
Demonstração do fluxo de caixa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluxo de caixa gerado no período</li> </ul>
Notas explicativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor do ativo intangível referente ao valor investido em atletas profissionais</li> </ul>

#### 4.4.2 Adequação dos dados às variáveis do estudo

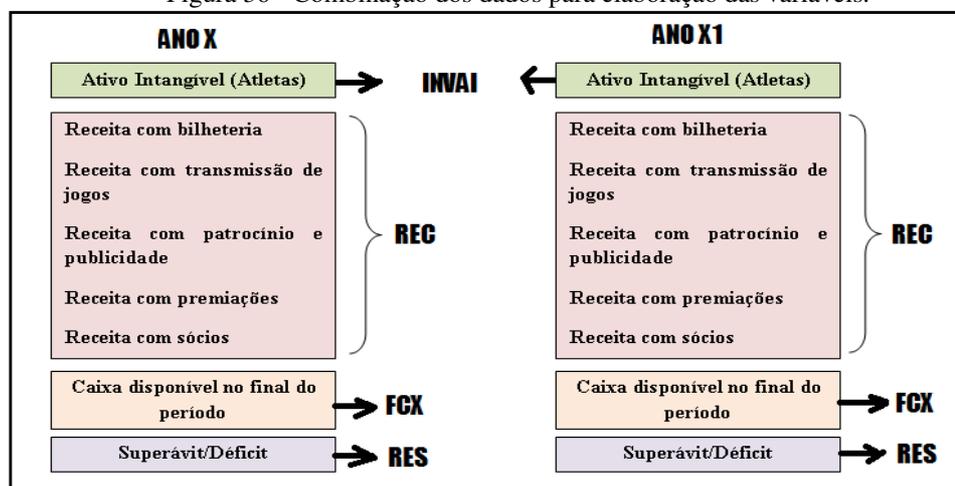
O procedimento de tabulação dos dados tratou da disposição destes em tabelas a fim de possibilitar maior facilidade na sua compreensão e interpretação. A tabulação também permite sintetizar os dados pelas categorias e até representá-los graficamente (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Para fins deste estudo, os dados coletados das demonstrações contábeis dos clubes foram tabulados em uma planilha Excel<sup>®</sup> (conforme apresentado no Apêndice A). Cada ano foi tabulado separadamente e os dados foram agrupados de forma que foram elaboradas as variáveis apresentadas anteriormente no quadro 12, a saber:

- As receitas com bilheteria, transmissão de jogos, patrocínio, venda de produtos, premiações em campeonatos e sócios foram agrupadas a fim de compor a variável receitas (REC);
- A variável fluxo de caixa (FCX) gerado no período foi coletada diretamente da demonstração dos fluxos de caixa dos clubes;
- A variável de investimento em ativo intangível em relação ao investimento em ativos totais (INVAI) agrupou dados de anos diferentes, através da diferença entre os respectivos valores dos ativos intangíveis;
- A variável de resultado no período (RES) apresentou o resultado do período do clube, fosse ele positivo (superávit) ou negativo (déficit) sendo coletada diretamente da demonstração do resultado.

A figura 36 sumariza a combinação entre os dados para a elaboração das variáveis.

Figura 36 - Combinação dos dados para elaboração das variáveis.



A seguir é apresentado o roteiro utilizado para análise dos dados coletados, a fim de responder a pergunta de pesquisa e alcançar os objetivos propostos.

#### 4.5 ANÁLISE DOS DADOS

O propósito da análise de dados é organizar e sumarizar os dados de forma que estes evidenciem respostas ao problema proposto. Em outra mão, a interpretação consiste em procurar por um sentido ainda mais amplo para os dados encontrados, ligando-os aos conhecimentos anteriores (GIL, 2008). Assim, era esperado, no presente caso, que a fase de análise de dados subsidiasse a resposta à pergunta de pesquisa proposta e tornasse possível o alcance dos objetivos do estudo mediante emprego de técnicas da estatística descritiva, análise de correlação e da análise envoltória de dados.

##### 4.5.1 Estatística descritiva

A estatística descritiva tem como objetivo descrever e analisar determinada população, pretendendo tirar conclusões mais genéricas sobre os dados (CASTANHEIRA, 2008), apresentando-lhe suas características principais.

Neste estudo, foi realizada a análise descritiva para verificar média, variância e desvio padrão de todos os dados coletados, a fim de conhecer os traços dos clubes estudados, a magnitude de investimentos em atletas e das receitas, fluxo de caixa e resultados gerados nos clubes analisados.

Também foi verificado se as variáveis seguiram uma distribuição normal, através do teste Kolmogorov-Smirnov, com a finalidade de proceder o exame de correlação apropriado para o estudo. Assim, mesmo as variáveis que não apresentaram uma distribuição normal não foram transformadas por meio de técnicas de normalização, visto que a análise envoltória de dados, técnica econométrica que forneceu o indicador de eficiência dos clubes, trata-se de uma técnica não paramétrica, ou seja, não exige que os dados analisados apresentem uma distribuição normal.

##### 4.5.2 Análise de correlação

A fim de acobertar a métrica ancorada no objetivo de verificar quais eram os benefícios econômicos gerados através da utilização do atleta como recurso estratégico pelos clubes de futebol, foi realizada uma análise entre a variável de entrada e as variáveis de saída apresentadas no quadro 12.

A análise de correlação tem como objetivo verificar se existe relação significativa entre variáveis e a eventual direção desta relação (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JÚNIOR, 2009). Com esse estratagema, nesse estudo, foi possível verificar se as saídas possuíam relação com a entrada de recursos, ou seja, se a geração de benefícios econômicos estava correlacionada com o investimento em atletas.

Tal correlação, caso existisse, deveria ser então posta à prova. Neste sentido, dois testes para análise de correlação amplamente conhecidos são os coeficientes de Pearson e o de Spearman e ambos serviriam ao intento investigado.

O teste de correlação de Pearson, mede o grau de correlação e a direção dessa correlação (se positiva ou negativa) entre duas variáveis (BORGES, 2008). Este coeficiente é calculado da forma a seguir e normalmente é representado pela letra  $r$

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2} \cdot \sqrt{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}}$$

Os valores assumidos por  $r$  devem ser assim interpretados:

- Se  $r$  é igual a 1 significa que há uma correlação perfeita, com direção positiva entre duas variáveis;
- Se  $r$  é igual a -1 significa que há uma correlação perfeita, com direção negativa entre duas variáveis;
- Se  $r$  é igual a 0 significa que as duas variáveis não dependem linearmente uma da outra.

De acordo com Figueiredo Filho e Silva Júnior (2009), para a realização da análise de correlação de Pearson, faz-se necessário que os dados assumam dois requisitos básicos, precisam ser quantitativos e precisam ter distribuição normal.

Já o coeficiente de correlação de Spearman não exige que os dados apresentem uma distribuição normal, sendo uma alternativa ao exame de correlação de Pearson. Interpretado da mesma forma que o coeficiente anteriormente explanado, é calculado conforme demonstrado abaixo:

$$\hat{\rho}_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Onde:

- $d_i$  é a diferença entre as ordenações;
- $n$  é o número de pares de ordenações.

Isto posto, o teste de normalidade foi determinante para se optar pelo teste que melhor se adequasse à realidade dos clubes em tempo de execução, conforme recomendam Calado e Montgomery (2003), Moura (2010), Gonçalves, Frias e Fonseca (2014).

As correlações que se apresentaram no teste de correlação escolhido como significativas ( $p < 0,05$ ), bem como marginalmente significativas ( $0,05 < p < 0,10$ ), compuseram a segunda base para análise dos dados. Esta prática foi adotada observando também a recomendação de Souza e Kloeckner (2014), qual seja efetuar a análise apenas com variáveis que forem significativas para explicar o fenômeno que se pretende estudar.

Foram testadas as correlações entre a variável de entrada (INVAI) e as instâncias das saídas (REC, FCX, REIN) e aquelas instâncias das variáveis de saída que exibiram correlação significativa com a variável de entrada continuaram no modelo.

Em adendo, os testes de correlação podem ser unilaterais ou bilaterais. Quando uma direção específica já é apontada utiliza-se o teste unilateral. Já o teste bilateral deve ser usado quando se sabe que existe um relacionamento entre as variáveis, mas a direção desse relacionamento não é conhecida (GUJARATI, 2006; FIELD, 2009).

Diante do que vem sendo apontado pela literatura e pela realidade retratada nos principais jornais nacionais sobre os clubes de futebol brasileiro, esperava-se que o investimento em atletas apresentasse relação positiva com a variável de receita entre os anos de 2010 a 2012 e por isso, para esses anos foi utilizado o teste unilateral. No entanto, o ano de 2013 fora apontado como um ano ruim para os clubes, pois algumas matérias jornalísticas ostentaram que os mesmos diminuíram suas receitas (SALOMÃO, 2014; SUZUKI; LOUREIRO, 2014). Por conta dessa divergência fincada nas notícias apresentadas no período, optou-se pelo teste bilateral para esta variável no ano de 2013, por não ser possível afirmar a direção do relacionamento entre as duas variáveis.

Já para a variável fluxo de caixa foi adotado o teste bilateral, pois apesar deste ser um benefício esperado com o investimento em atletas, os clubes de futebol

apresentam um grau de endividamento elevado, o que pode denotar uma certa dificuldade em gerar caixa, que são os recursos utilizados para o pagamento das dívidas.

Por fim, o teste bilateral também foi adotado para verificar o relacionamento entre o investimento em atletas e a geração de lucro, visto que, mesmo a literatura apontando que os quadro de jogadores apoia o clube, no que se refere à geração de lucro organizacional, os clubes de futebol brasileiro amargam prejuízos sucessivos e constantes (BARROS; MARTINS, 2010; GUINDANI et al., 2012).

O quadro 14 resume os testes utilizados para cada variável.

Quadro 14 - Resumo dos critérios para a análise de correlação.

Ano	Focos	INVAI → REC	INVAI → FCX	INVAI → RES
2010	Teste	Unilateral	Bilateral	Bilateral
2011	Teste	Unilateral	Bilateral	Bilateral
2012	Teste	Unilateral	Bilateral	Bilateral
2013	Teste	Bilateral	Bilateral	Bilateral

Na sequência, após a identificação das variáveis significativas componentes do trabalho, aponta-se o modelo que foi adotado para análise envoltória de dados.

#### 4.5.3 Análise envoltória de dados

Para o alcance do objetivo específico de identificar o nível de eficiência da gestão dos clubes brasileiros no aproveitamento do recurso atleta como um recurso produtivo de receitas, fluxo de caixa e resultado (superávit ou déficit), foi utilizada a análise envoltória de dados. Esta abordagem, conforme discutido em seção anterior, exige variáveis de entrada e saída e unidades de decisão.

A análise envoltória foi trabalhada através do *software* SIAD<sup>®</sup> v.3. Este programa tem sido utilizado em várias pesquisas e tem a vantagem de ser um programa gratuito que aceita um número superior de unidades produtivas em relação aos demais programas (DANTAS; BOENTE, 2011, 2012; DANTAS, 2013; NOVAIS, 2014; ANDRADE, 2014; SOUZA, 2014).

As unidades de decisão, utilizadas neste estudo, foram os clubes apresentados no quadro 11. Obedecendo ao critério de número de unidades para análise da DEA, conforme discutido na seção 3.6.2 sob a égide da inequação  $K \geq 2 * (n+m)$ , e considerando os clubes definidos na seção 4.3.1, tem-se que o estudo atendeu de modo válido às exigências para execução da DEA, visto contabilizar mais que o mínimo recomendado que seria de 8 clubes.

Considerando a realidade do trabalho efetuado, a alternativa DEA que melhor se aplicou foi a VRS, visto que esta alternativa não assume a existência de proporcionalidade entre as entradas e saídas, o que permite comparar DMU's de portes distintos (PEÑA, 2008; CORREIA; MELLO; MEZA, 2011; SILVEIRA, MEZA, MELLO, 2011). A DEA foi orientada à saída visto que o objetivo era maximizar a saída com os recursos existentes (PEDROSA, 2014).

Além da fronteira clássica, a DEA fornece a fronteira invertida, cujo objetivo é informar, dentro de um grupo de DMUs consideradas eficientes, aquelas que obtiveram melhor desempenho. Ao contrário da fronteira clássica, na fronteira invertida quanto menor for o indicador fornecido, melhor o comportamento da DMU, ou seja, melhor ela tem utilizado seus recursos a fim de alcançar produtos (GIACOMELLO; OLIVEIRA, 2014).

Faz-se necessário ressaltar que o modelo CRS também foi calculado a fim de averiguar a eficiência de escala, cuja discussão foi realizada na subseção 3.6.2 desta dissertação.

Para fins deste estudo, não foram adotados pesos para as variáveis de entrada e saída, assim como efetuado por Macedo, Steffanello e Oliveira (2007), visto que todas as variáveis foram levadas em consideração no índice final fornecido pelo DEA, sem a atribuição subjetiva de um peso a um critério qualquer.

Diante disso, o intento da análise fora, dentro do espaço temporal escolhido (2010 a 2013), analisar a eficiência de cada clube em alcançar receitas, fluxo de caixa e resultados (superávit ou déficit) decorrentes do investimento em atletas.

Assim, a fronteira de eficiência ( $C(x,y)$ ) foi medida a partir do investimento em atletas (INVAI) e da quantidade de benefícios econômicos produzidos (REC, FCX, RES), conforme descrito abaixo no quadro 15.

Quadro 15 - Relações adotadas para análise da eficiência dos clubes.

<b>Função</b>	<b>Relação</b>	<b>Objetivo</b>
$C(x) = (y_1)$	INVAI $\rightarrow$ REC	Analisar a eficiência do clube em gerar receitas através do investimento em atleta
$C(x) = (y_2)$	INVAI $\rightarrow$ FCX	Analisar a eficiência do clube em gerar fluxo de caixa através do investimento em atletas
$C(x) = (y_3)$	INVAI $\rightarrow$ RES	Analisar a eficiência do clube em obter resultados (superávit ou déficit) através do investimento em atletas

As análises das relações listadas no quadro 15 foram realizadas para cada ano, dentro do espaço temporal escolhido, sendo estabelecido, anualmente, um *ranking* dos clubes, ordenado por eficiência no uso do recurso disponível (investimento em ativo intangível) para geração de benefícios econômicos, propiciando condições para enquadrar o objetivo de estabelecer um *ranking* dos clubes com melhor desempenho na utilização do atleta como recurso para geração de benefícios econômicos.

Os *rankings* elaborados foram analisados de forma longitudinal, verificando a variação no desempenho dos clubes na utilização do atleta como recurso para geração de receitas, fluxo de caixa e resultado (superávit ou déficit) entre os anos de 2010 a 2013.

Também foi realizada a análise dos alvos traçados pela análise envoltória de dados que referiam-se a valores (entradas ou saídas) que permitiriam tornar uma DMU ineficiente em eficiente (SOUZA, 2014), e que são calculados conforme descrito abaixo, onde,  $\lambda$  refere-se ao insumo pertencente à DMU de referência.

$$\sum_{k=1}^n x_{ik} \lambda_{ik}$$

Com esta tática, foi possível verificar o desempenho anual dos clubes identificando qual o escopo de eficiência dos mesmos nos parâmetros da DEA, bem como suscitar quais os valores das variáveis estudadas eles deveriam alcançar, a fim de serem considerados eficientes.

#### 4.6 CUIDADOS METODOLÓGICOS

A fim de que o trabalho fosse conduzido com o máximo rigor metodológico, alguns cuidados foram tomados, objetivando preservar a integridade e a confiabilidade da pesquisa.

Quanto à coleta de dados, a tabulação foi realizada com o máximo rigor a fim de evitar falhas nas variáveis analisadas, pois isso poderia comprometer os resultados do trabalho. Para tanto, após a coleta dos dados foram realizadas duas revisões a fim de corrigir possíveis falhas na tabulação dos mesmos.

Com o propósito de evitar imprecisão na digitação dos dados, os demonstrativos contábeis dos clubes, apresentados como arquivos em PDF, foram convertidos em Excel<sup>®</sup> através de uma ferramenta *online*<sup>15</sup>. Assim, os valores foram transportados automaticamente para a planilha de tabulação dos dados sem a necessidade da digitação manual, o que evitou riscos à fidedignidade dos números coletados.

A fim de evitar problemas quanto à abrangência dos resultados, procurou-se já na fase do projeto, garantir uma escolha que agrupasse clubes de diferentes regiões do país. Assim, os resultados não se tornaram restritos a um grupo específico de clubes, atuantes em uma localidade específica.

Quanto aos *rankings*, o *software* que calculou os índices de eficiência, bem como estabeleceu o *ranking* de organizações com melhor desempenho, exporta seus arquivos em formato de texto. A fim de realizar uma análise mais acurada, evitando problemas com o alinhamento dos arquivos, estes foram transportados para o Excel<sup>®</sup> a fim de serem analisados de forma mais precisa.

A seguir são apresentados a análise dos dados e discussão dos resultados do presente trabalho.

---

<sup>15</sup>SmallPdf. Disponível em: <<http://smallpdf.com/pt/pdf-to-excel>>

## 5 RESULTADOS

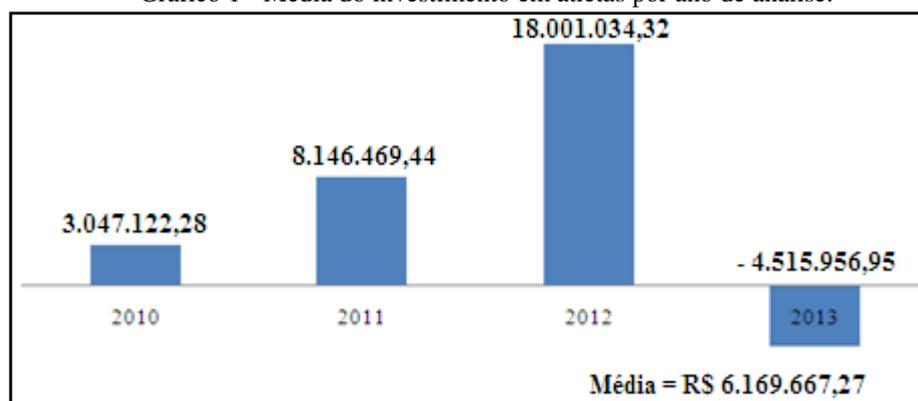
O presente capítulo objetiva descrever, analisar e interpretar os dados coletados. Procurou-se um tratamento para os dados de forma que estes fossem transformados em informações úteis para responder à questão de pesquisa proposta.

Assim, o capítulo foi dividido em três seções: a primeira trata da análise descritiva dos dados; a segunda aborda a análise de correlação adotada, a fim de conhecer quais os benefícios econômicos estavam relacionados com o investimento em ativo intangível e a terceira traz a abordagem da análise envoltória de dados, utilizada para averiguar a performance dos clubes e estabelecer o ranqueamento no período.

### 5.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA PESQUISA

Confirmando o que já está consolidado na sociedade, ou seja, que os clubes estão dispostos a investir quantias exorbitantes na aquisição de atletas, verificou-se que os clubes estudados investiram em média R\$ 6.169.667,27 no quadro de jogadores nos anos analisados (2010 a 2013). O ano de 2012 apresentou um pico no investimento em atletas (INVAI), chegando a uma média de R\$ 18.001.034,32. Por outro lado, o ano de 2013 mostrou o menor valor para esta variável no período (redução de R\$ 4.515.956,95). Isso deu pelo fato de muitos clubes terem redução nos seus quadros ou valores expressivos na amortização do valor dos seus atletas, conforme evidenciado no gráfico 1.

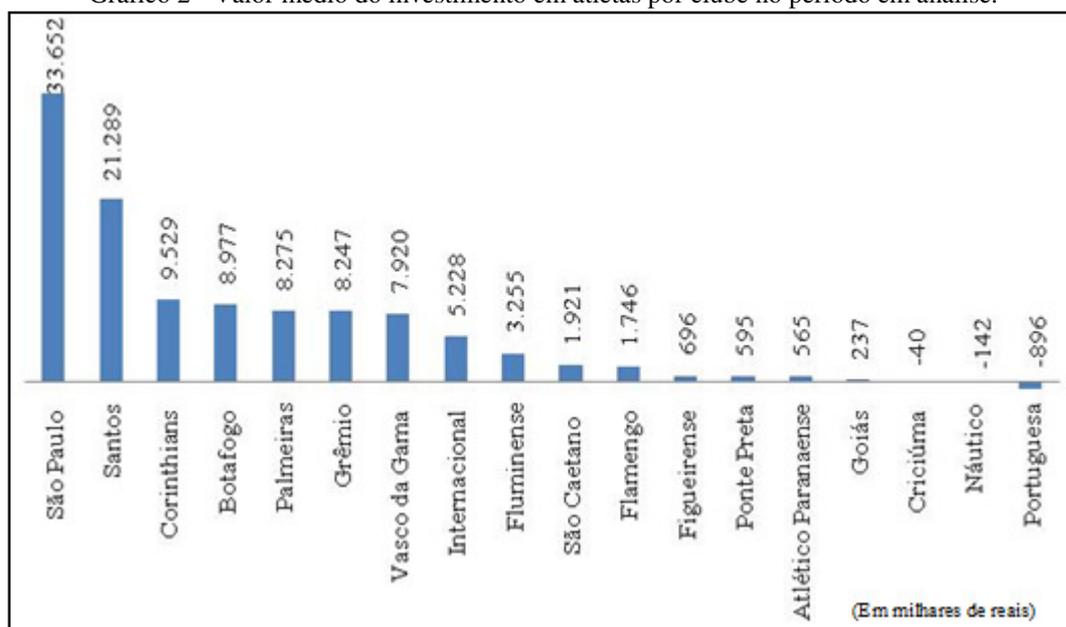
Gráfico 1 - Média do investimento em atletas por ano de análise.



Este resultado confirma o que já se verificara em outros estudos. A exemplo, o Itaú (2015) realizou uma análise financeira dos clubes de futebol brasileiros e constatou que entre os anos de 2009 a 2012 os clubes aceleraram suas políticas de contratações de atletas profissionais, o que trouxe um aumento significativo nos gastos destas organizações. Consequentemente, o ano de 2013 sofreu, como reflexo, a diminuição da capacidade de investimentos dos clubes.

Ainda sobre o investimento em atletas, os clubes que apresentaram resultados mais significativos, no período analisado, para esta variável, foram São Paulo e Santos, conforme apresentado no gráfico 2. Ressalta-se que clubes como Criciúma, Náutico e Portuguesa, ostentaram valores negativos para esta variável, visto que tiveram sucessivas quedas no valor do seu elenco, seja pelo fato de transferirem atletas para outras entidades, seja pela alta amortização dos atletas vinculados ao clube.

Gráfico 2 - Valor médio do investimento em atletas por clube no período em análise.



Como pode ser observado, o investimento em atletas por clube é bastante diversificado, pois o presente estudo é composto por organizações de portes diferentes e com políticas de contratação peculiares. Isto se reflete na alta dispersão notada nos dados, vez que o desvio padrão para o investimento em atletas no período analisado fixou-se em R\$ 20.295.211,11.

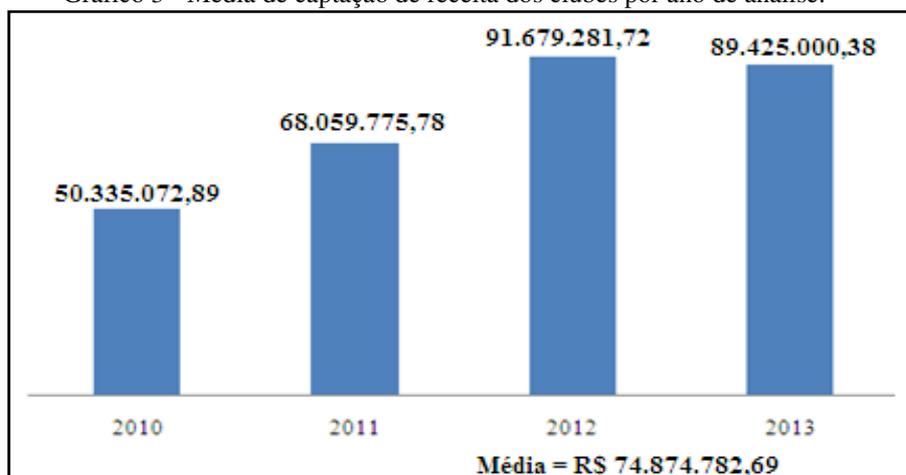
Este é um resultado interessante para este estudo, visto que confirma a diversidade de clubes que foram analisados e assegura que se permitiu verificar se clubes com maiores investimentos em atletas, conseguem alcançar, de fato, índices melhores de eficiência para gerar bons retornos financeiros, em detrimento daqueles que investem menos em elenco.

Quanto ao retorno financeiro esperado, uma das formas de visualizar esse objetivo organizacional é analisando as receitas auferidas no período. Para o presente trabalho, e no caso específico dos clubes de futebol, utilizaram-se as receitas com bilheteria, transmissão de jogos, patrocínio, venda de produtos com a marca do clube,

premiações de campeonatos e com sócio-torcedor, visto que estudos anteriores apontaram o investimento em atletas (INVAI) como responsável por captar esses tipos de receitas. O somatório destas receitas destacadas compôs a variável REC.

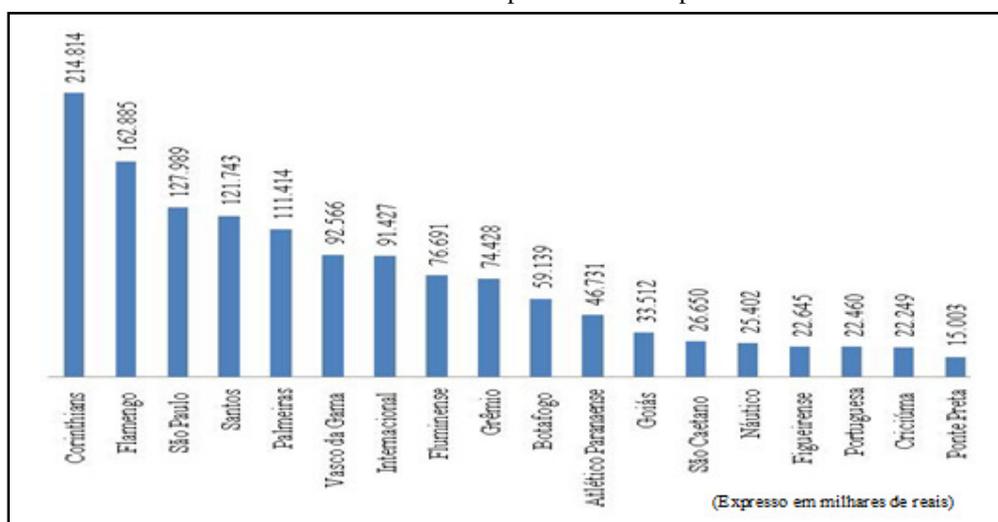
Entre os anos de 2010 a 2012 houve um crescimento expressivo das receitas dos clubes de futebol, sendo apontada uma leve queda entre 2012 e 2013, conforme apontado no gráfico 3. Ressalta-se que esse resultado era esperado visto que Gonçalves (2014) indicou que os 20 maiores clubes de futebol no Brasil obtiveram em 2013 praticamente o mesmo valor de receitas do ano de 2012.

Gráfico 3 - Média de captação de receita dos clubes por ano de análise.



No período analisado (2010 a 2013), os clubes exibiram, em média, receitas de R\$ 74.874.782,69, sendo os clubes Corinthians, Flamengo, São Paulo, Santos e Palmeiras, os que alcançaram os maiores patamares de entradas de recursos sob a forma de receitas, todos com uma média no período acima dos 100 milhões de reais, conforme destacado no gráfico 4.

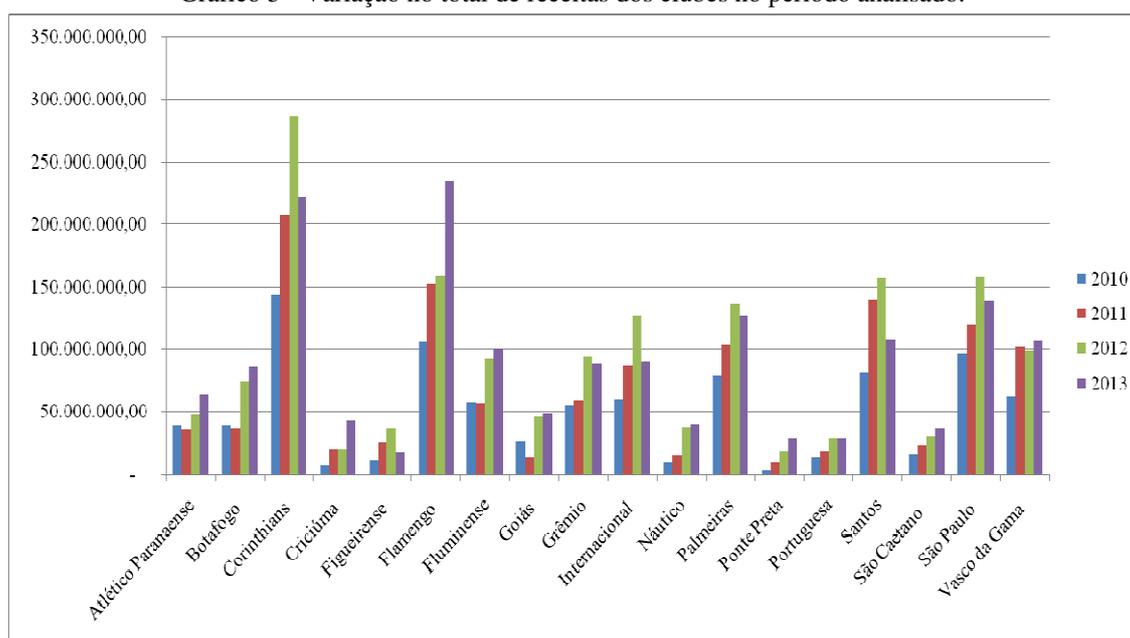
Gráfico 4 - Receita média auferida pelos clubes no período analisado.



Um fato a ser ressaltado é o caso da Ponte Preta que apesar de ter realizado investimento em ativos intangíveis (conforme apontado no gráfico 2) apresentou receita menor até mesmo que clubes que não investiram neste mesmo item.

Nos clubes estudados, destaca-se o fato de 8 terem diminuído suas receitas do ano de 2012 a 2013 (Corinthians, São Paulo, Santos, Palmeiras, Internacional, Grêmio, Figueirense, Portuguesa), contrariando a tendência de crescimento desta variável, conforme apresentado no gráfico 5. Porém, alguns clubes impulsionaram o valor dessa variável em 2013, de forma que a mesma não se distanciasse tanto do período anterior, como por exemplo, o Criciúma que obteve um crescimento de 112,50%. Outros clubes com aumentos expressivos de suas receitas foram Ponte Preta (54,71%), Flamengo (47,64%), Atlético Paranaense (30,99%), São Caetano (18,90%), Botafogo (15,81%). Os demais clubes que não reduziram suas receitas apresentaram crescimento médio de 7,43%.

Gráfico 5 - Variação no total de receitas dos clubes no período analisado.

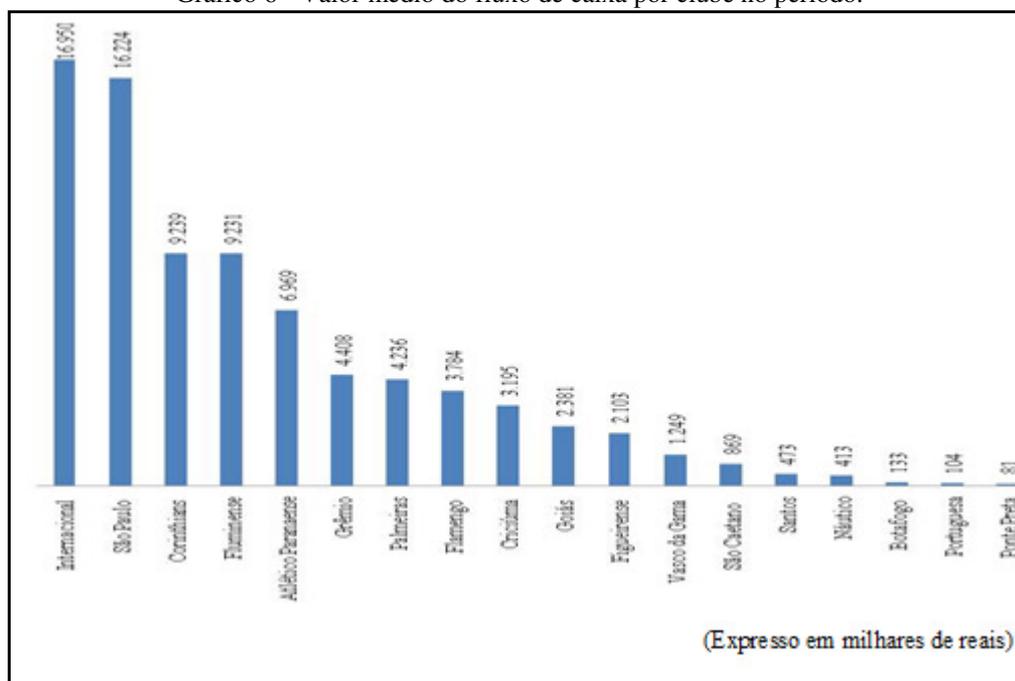


O outro benefício que a literatura aponta como relacionado ao investimento em atletas é o fluxo de caixa gerado (FCX). Esta variável é apresentada na demonstração dos fluxos de caixa (DFC) e representa as entradas e saídas de recursos monetários de uma organização (MACÁRIO, 2009).

Observou-se que os clubes apresentam uma pluralidade de valores gerados no caixa, apresentando uma média de R\$ 4.557.781,05 no período analisado. Os clubes que

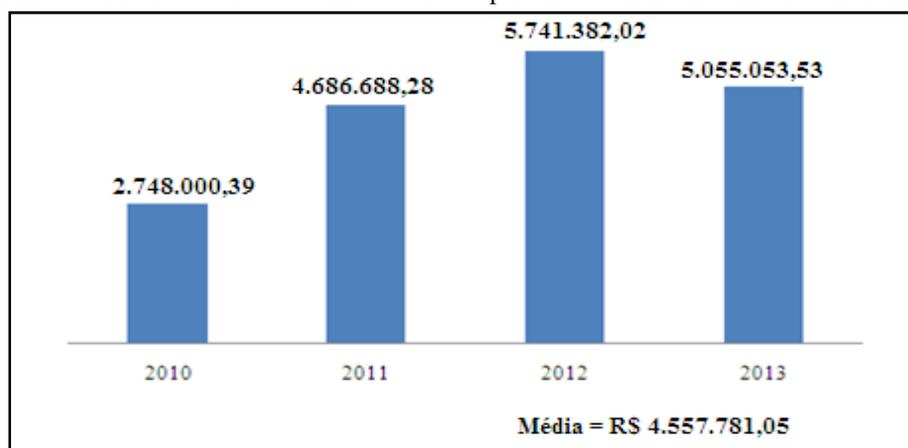
apresentaram uma maior entrada de recursos nos seus caixas foram o Internacional e São Paulo, conforme destacado no gráfico 6.

Gráfico 6 - Valor médio do fluxo de caixa por clube no período.



O ano de 2012 foi o ano em que se demonstrou uma maior geração no caixa dos clubes, conforme ilustrado no gráfico 7. Especula-se que seja possível que receitas que foram contabilizadas em 2011, pelo regime da competência, tenham entrado efetivamente no caixa no ano de 2012.

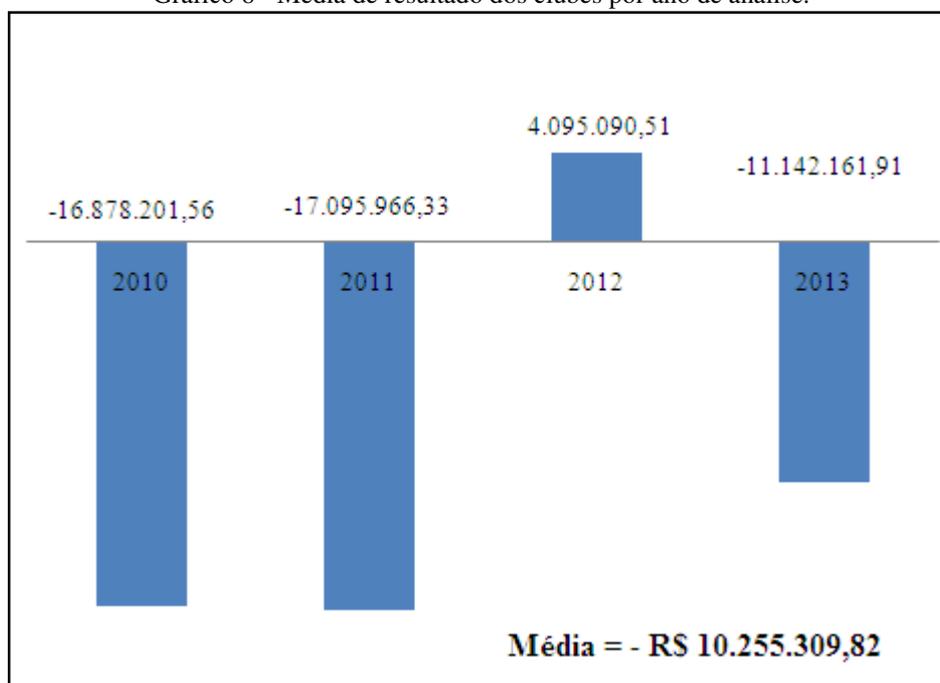
Gráfico 7 - Média de saldo de caixa dos clubes por ano de análise na amostra selecionada.



Por último, os resultados também são considerados benéficos que podem ser gerados a partir do investimento em atletas. No entanto, os clubes do futebol brasileiro têm amargado valores negativos neste aspecto. De fato, no período analisado, as organizações analisadas apresentaram um déficit médio de R\$ 10.255.309,82.

No que se refere ao valor médio do resultado alcançado pelos clubes no período analisado, entre 2010 e 2013, o ano de 2012 foi o que exibiu um resultado menos dramático, fechando com um superávit médio de R\$ 4.095.090,51 conforme apontado no gráfico 8.

Gráfico 8 - Média de resultado dos clubes por ano de análise.



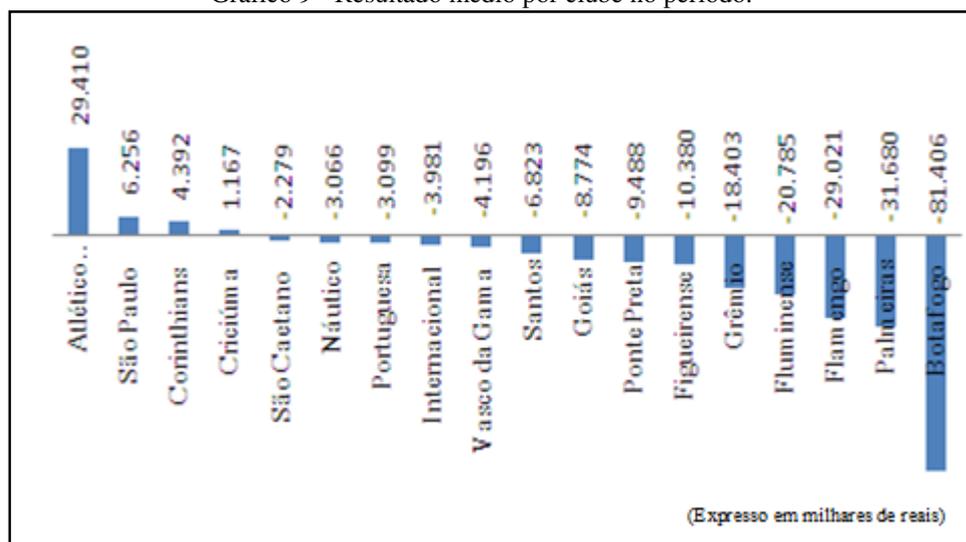
Aprofundando a apreciação desses dados, para enfoque dos resultados médios no período analisado, por clube, tem-se que:

- Apenas o Corinthians e o São Paulo tiveram superávit em todos os anos analisados;
- O Atlético Paranaense obteve resultado médio positivo entre 2010 a 2013, apesar de ter obtido déficit nos anos de 2011 e 2013, pois obteve bons resultados em 2010 e 2012;
- O Criciúma teve bons resultados em 2010 e 2013, o que fez sua média ser positiva;
- Todos os demais clubes obtiveram déficit em pelo menos um dos anos do espaço temporal estudado e resultado médio negativo;
- Ressalta-se, ainda, que o resultado de 2012, único ano com superávit global da série, foi impulsionado pelos valores positivos de superávits obtidos por clubes como, Grêmio, Goiás, Internacional, Palmeiras, Portuguesa e Santos,

que diferentemente dos demais anos, ostentaram em 2012 resultados positivos, além dos já citados.

O gráfico 9 apresenta os superávits e déficits médios por clube no período analisado. Zirpoli (2013) destacou que os sucessivos déficits nos clubes acontecem por conta da má gestão que ainda é recorrente nos clubes, pois mesmo com toda a entrada de receitas por meio de contratos para transmissão de jogos e patrocínios, as organizações ainda não conseguem mostrar resultados positivos em seus demonstrativos contábeis.

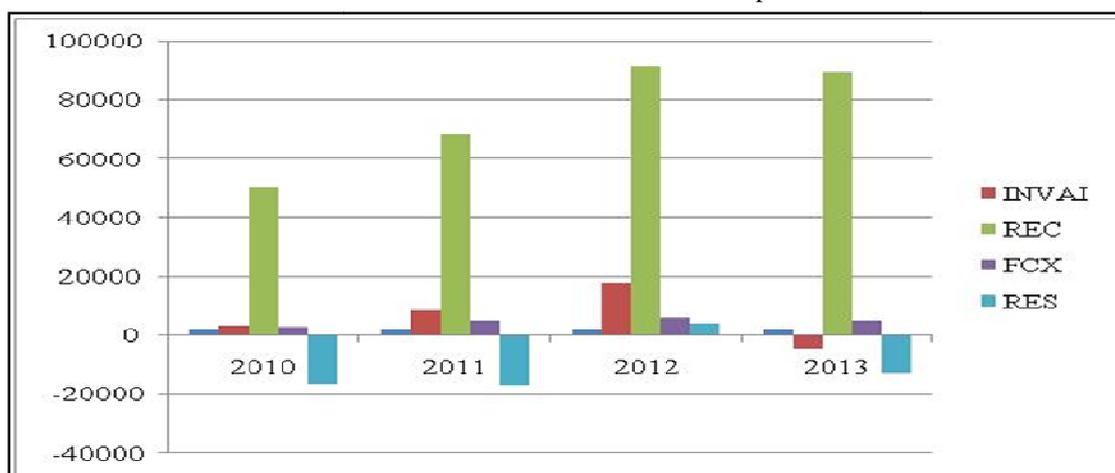
Gráfico 9 - Resultado médio por clube no período.



Dessa forma, através da análise descritiva, foi possível concluir e confirmar os altos investimentos que os clubes estão dispostos a realizar no seu quadro de atletas, ao mesmo tempo que se ratificou que estes conseguem gerar receitas bilionárias. Em complemento, a geração de caixa não alcançou os mesmos patamares numéricos, o que revelou certa dificuldade que estas organizações vivenciaram para saldar suas dívidas. Outro contrassenso mostrou-se na geração de resultados por parte dos clubes, já que os mesmos apesar de contabilizarem altas receitas, findam os exercícios fiscais com déficits que se arrastam por anos.

O gráfico 10 resume os dados médios, expressos em milhares de reais, por ano analisado, das variáveis estudadas na presente dissertação.

Gráfico 10: Resumo dos valores médios das variáveis por ano de análise.



Os resultados completos da análise efetuada e aqui apresentada de forma sumária constam no apêndice D deste trabalho. Nele são consolidados todos os valores abordados nesta seção do estudo, organizados por clube e por ano de análise.

Em seguida, realizou-se a análise de correlação com o objetivo de verificar quais as variáveis apresentavam relação com o investimento em atletas. Esta análise é objeto de estudo da próxima seção desta dissertação.

## 5.2 ANÁLISE DE CORRELAÇÃO DA PESQUISA

Após a análise descritiva dos dados procedeu-se à análise de correlação, realizada conforme os critérios apontados na seção 4.5.2, com o objetivo de verificar quais as variáveis (receita, fluxo de caixa e resultado) exibiram relação com o investimento em atletas nos clubes analisados. Dessa forma, seria possível alcançar o primeiro objetivo específico do trabalho que refere-se a identificar benefícios econômicos decorrentes da utilização do atleta como recurso estratégico e ativo intangível pelos clubes de futebol.

Efetuiu-se o teste de normalidade das variáveis, a fim de escolher o teste de correlação que melhor se aplicava aos dados da pesquisa. Os resultados desta verificação são destacados na tabela 1 e evidenciaram que a maioria das variáveis comportaram-se com distribuições normais, com exceção do resultado (RES) no ano de 2011 e o fluxo de caixa (FCX) em 2010, cuja a análise mostrou-se não significativa ao nível de 5% ( $p < 0,05$ ).

Tabela 1 - Resultados do teste de normalidade das variáveis da pesquisa.

<b>Ano</b>	<b>INVAI</b>	<b>REC</b>	<b>FCX</b>	<b>RES</b>
2010	0,203	0,860	0,044*	0,186
2011	0,362	0,419	0,061	0,045*
2012	0,171	0,628	0,126	0,334
2013	0,063	0,770	0,063*	0,194

\* Rejeita-se a hipótese de distribuição normal.

Fonte: Dados da pesquisa.

Visto que três variáveis apresentaram distribuição não normal, optou-se pelo coeficiente de correlação de Spearman, que conforme explanado anteriormente, não exige a normalidade como critério para sua realização. Ratifica-se que não se optou por técnicas para normalização dos dados, visto que a análise envoltória de dados, principal técnica econométrica utilizada nesta dissertação, trata-se de uma abordagem não paramétrica.

Através da análise de correlação também foi possível definir as variáveis que iriam compor o modelo final para o estudo. Desta forma, optou-se pelas variáveis que apresentaram correlação positiva e significativa com o investimento em atletas, visto que se esperava que à medida que o clube investisse em elenco de jogadores (ativo intangível) ocorresse um aumento nos benefícios econômicos.

Observou-se a existência de uma correlação positiva significativa entre a variável receitas (REC) e investimento em atletas (INVAI) entre os anos de 2010 a 2012. O fato de as receitas terem uma correlação positiva corrobora com aquilo que já vem sendo apontado pela literatura nacional, por estudos como o de Corrêa *et al.* (2002) Perez e Famá (2004), Lopes e Davis (2006) e Leite e Santos (2013), bem como os trabalhos seminais de Amir e Livne (2006) e Foker (2006).

No entanto, o ano de 2013 não foi um ano promissor para os clubes, pois apesar dos resultados nos anos anteriores, este ano evidenciou uma correlação negativa e não significativa entre investimento em atletas e receitas. Esse resultado já era prenunciado, visto que outras pesquisas apontaram uma queda nas receitas dos clubes nesse período, ao mesmo tempo em que houve aumento nas despesas e investimentos nas mesmas organizações (SALOMÃO, 2014; SUZUKI; LOUREIRO, 2014). O esboço das relações e de seus graus de significância constam da tabela 2 e definem enfaticamente a razão pela qual o ano de 2013 não continuou a ser analisado no presente estudo.

Tabela 2 - Resultados do teste de correlação.

Ano	(INVAI → REC)	(INVAI → FCX)	(INVAI → RES)
2010	0,406** 0,047	0,289 0,122	-0,230 0,358
2011	0,707* 0,001	0,544** 0,020	0,112 0,657
2012	0,249 0,160	-0,430** 0,075	-0,037 0,236
2013	-0,232 0,354	-0,166 0,510	0,141 0,576

\*Significativa ao nível de 0,01

\*\*Significativa ao nível de 0,05

Fonte: Dados da pesquisa.

Um dado a ressaltar é que a variável FCX mostrou relação significativa com o investimento em atletas no ano de 2011, o que denota que neste ano os clubes conseguiram gerar entradas no caixa da organização como retorno do investimento realizado em jogadores. Destaca-se que em 2012 essa relação já fora significativa, porém negativa, ou seja, mesmo investindo em atletas os clubes não conseguiram obter um retorno positivo através da geração de caixa.

É necessário reforçar que para o ano de 2012, o uso do coeficiente de Spearman não denotou uma relação significativa entre INVAI e REC. Como ambas as variáveis tiveram uma distribuição normal, procedeu-se ao teste de correlação de Pearson, o qual apontou uma relação marginalmente significativa<sup>16</sup> entre as duas variáveis. Desta forma, por esta variante metodológica, o ano de 2012 permaneceu como período em condições de análise para o presente estudo.

Ressalta-se, também, que apesar da variável receitas (REC) exibir correlações significativas com o investimento em atletas, a relação enfraqueceu nos anos de 2011 e 2012 e tornou-se insignificante no ano de 2013, o que pode denotar uma falha no gerenciamento dos recursos estratégicos por parte dos clubes de futebol. Uma outra forma de analisar este resultado é comparando-o com aquele apontado pelo estudo de Risalti e Verona (2013), visto que os autores citados verificaram que, na Itália, o esforço realizado em investir em atletas praticamente não funcionava no que tange à geração de receitas.

Em paralelo, o presente estudo aponta que, mesmo investindo em atletas, os clubes brasileiros não estão conseguindo gerar superávits, ao mesmo tempo que evidenciaram deficiência em gerar os demais benefícios econômicos como receitas e caixa.

<sup>16</sup> ( $X^2$  0,334, valor-p 0,080,  $p < 0,10$ )

Os resultados apontados por esta parte do trabalho também podem ser comparados aos encontrados em estudos anteriores. Verificou-se que Amir e Livne (2005) e Foker (2005) verificaram uma relação entre o investimento em atletas e a geração de receitas, fluxo de caixa e resultados, sendo que esta relação fora frágil e não ultrapassara, em média, dois anos. Averiguou-se também, que esta relação depende do contexto que está sendo analisado, pois conforme apontado por Risalti e Verona (2013), no contexto italiano, essa relação não se firmou de forma significativa.

Além disso, os resultados destacaram que a obrigatoriedade de contabilizar os atletas como ativos intangíveis, apontada pela ITG 2003, não parece estar tendo embasamento empírico, pois para um item ser considerado um ativo intangível precisa gerar benefícios econômicos, relação que, aparentemente, não está ocorrendo no futebol brasileiro exatamente como também ocorreu no cenário internacional e já fora apontado pelos estudos anteriores.

A fim de avaliar a eficiência dos clubes no aspecto de captação de receitas para os anos de 2010 a 2012 (visto que esta foi a única variável a ostentar uma correlação com investimento em atletas na maior parte dos anos analisados e ser também a mais embasada na literatura) e de fluxo de caixa em 2011 (pois neste ano essa variável apresentou correlação significativa com o investimento em atletas) procedeu-se à análise envoltória de dados, objeto de estudo da próxima etapa do presente trabalho.

### 5.3 ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS DA PESQUISA

Inicialmente serão reportados os índices de eficiência dos clubes, o *ranking* dos clubes mais eficientes e em seguida serão destacados os alvos que os clubes considerados ineficientes necessitariam perseguir, aqui chamados de paradigmas, a fim de alcançarem um melhor desempenho.

#### 5.3.1 Indicadores de eficiência

Através da análise envoltória de dados, modelo VRS orientado a saída, foram formulados indicadores de desempenho para os clubes de futebol selecionados.

Inicialmente foi analisada a eficiência dos clubes em gerar receitas através do investimento realizado em atletas, entre os anos de 2010 a 2012, e por fim, foi analisado o desempenho em gerar caixa diante do quadro de atletas disponível, sendo este exame realizado apenas para o ano de 2011.

Ressalta-se que os indicadores fornecidos pela análise envoltória de dados são informacionais e por isso devem apoiar o gestor a tomar decisões. No caso específico deste trabalho, os indicadores aqui elaborados devem ratificar para os dirigentes dos clubes, o desempenho das suas organizações na captação de benefícios econômicos.

Ainda nesta perspectiva de apoio ao gerente, para aquelas organizações que não foram consideradas eficientes, a análise envoltória de dados propõe alvos a serem alcançados a fim de que os mesmos melhorem sua performance.

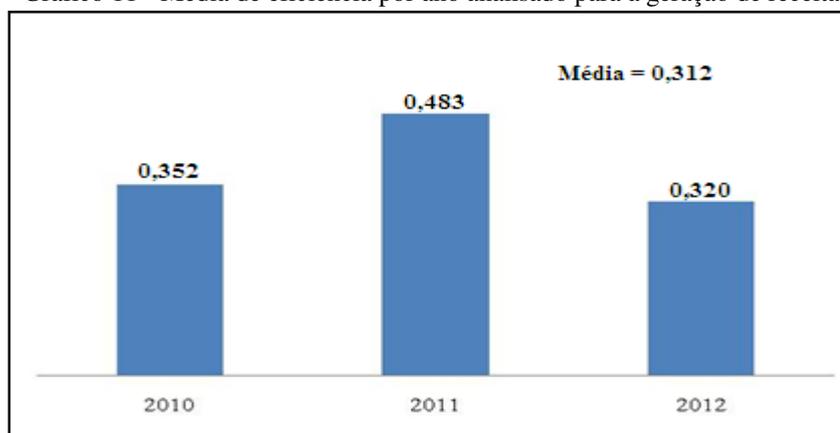
### 5.3.1.1 Eficiência na geração de receitas

Conforme conceitos advindos da visão baseada em recursos as empresas investem em recursos estratégicos a fim de alcançarem algum benefício. Nestes termos, os clubes investem em atletas a fim de alcançarem receitas como benefício esperado. No entanto, faz-se necessário verificar se este benefício está sendo gerado com a máxima eficiência, a fim de evitar o desperdício dos recursos disponíveis.

Comentando o resultado dos anos de 2010 e 2011, nota-se que alguns clubes da amostra obtiveram melhoria de desempenho no que tange à geração de receitas. Já no ano de 2012, não se verificou a ocorrência de nenhum resultado eficiente, neste quesito, dentre os clubes de futebol analisados, com exceção do Corinthians, que manteve-se como eficiente na geração deste benefício.

De fato, conforme destacado no gráfico 11, a média de eficiência para o período foi de 0,312, no que se refere à captação de receitas. Reforçando tão baixa média, os índices anuais foram muito abaixo dos patamares definidos como de eficiência máxima (1), o que pode denotar uma falha nas políticas de captação e geração de receitas por parte dessas organizações.

Gráfico 11 - Média de eficiência por ano analisado para a geração de receitas.



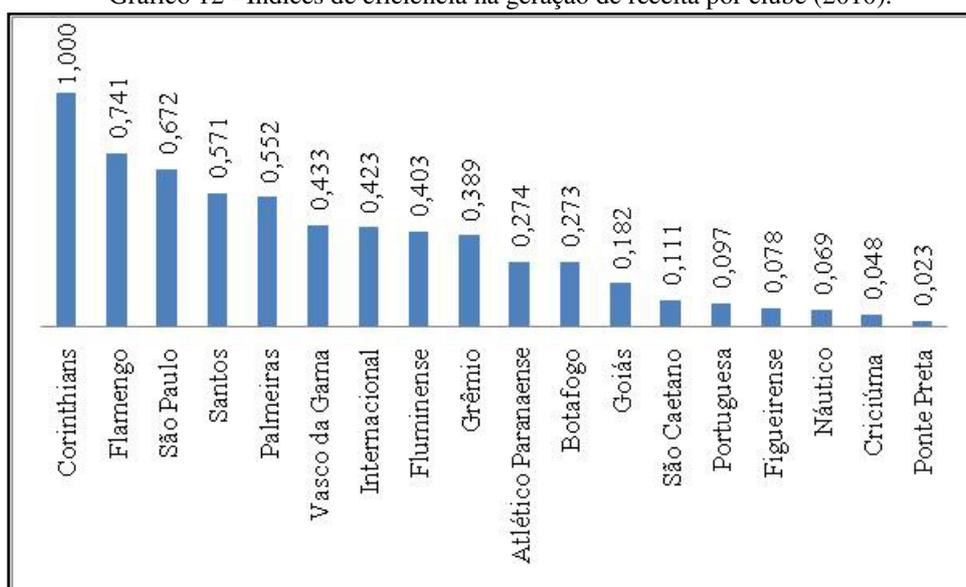
Detalhando as observações por ano, percebe-se que no ano de 2010, apenas o Corinthians mostrou-se eficiente (índice de eficiência igual a 1) no que tange à geração de receitas, resultado que foi repetido nos demais anos analisados (2011 e 2012).

Ainda, em 2010, o Corinthians, em que pese a diminuição no seu ativo intangível referente aos atletas profissionais (redução de R\$ 1.364.000,00), exibiu a maior receita nesse ano (R\$ 142.967.000)<sup>17</sup>. Presume-se, então, por este ângulo, que o clube possui um gerenciamento eficaz dos seus recursos, visto que revelou capacidade de aproveitá-los ao máximo, mesmo contabilizando uma diminuição do investimento no recurso estratégico. Ou seja, o decréscimo não impediu, que a organização obtivesse receitas.

Também em 2010, assim como o Corinthians, os clubes Figueirense, Internacional, São Caetano, Fluminense, Corinthians, Grêmio, Portuguesa e Ponte Preta; não investiram em atletas, ocorrendo também a diminuição dos seus ativos intangíveis. No entanto, os mesmos não apresentaram o mesmo desempenho do Corinthians no que se refere à captação de receitas. Constatou-se, por fim, que o clube com menor indicador de eficiência foi a Ponte Preta (0,023).

O gráfico 12 destaca os índices de eficiência de cada clube ilustrando o que foi comentado acerca do ano de 2010.

Gráfico 12 - Índices de eficiência na geração de receita por clube (2010).



<sup>17</sup> Dados apresentados no apêndice D desta dissertação.

No ano de 2011 houve um crescimento no índice médio de eficiência (0,483), conforme apontado no gráfico 11, impulsionado pela classificação de outros clubes como eficientes, entre os quais Flamengo, Palmeiras, Santos e São Paulo, além do Corinthians.

Também neste ano (2011), ocorreu o fato que o Palmeiras, mesmo não realizando investimento em atletas, pôde ser taxado como eficiente. De fato, em que pese uma redução de R\$ 9.468.000 no seu ativo intangível, o clube firmou-se entre as cinco maiores receitas no período estudado.

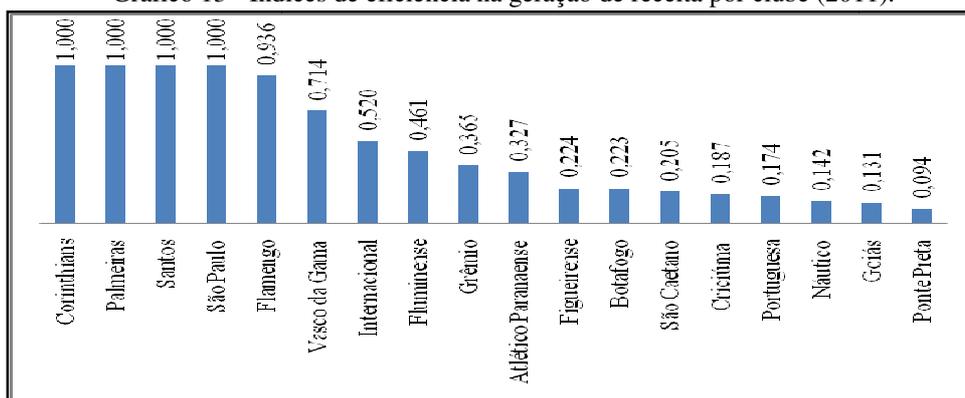
Compreende-se a partir dos resultados, tanto no ano de 2010, com o exemplo do Corinthians, como em 2011 com o exemplo do Palmeiras, que para um clube alcançar os resultados financeiros satisfatórios, não precisa apenas investir mais em recursos estratégicos: necessita saber utilizar adequadamente os recursos que estão disponíveis.

Pode-se comparar este resultado à assertiva de Espetia-Escuer e García-Cebrian (2010) que destacaram que um clube pode alcançar os resultados esperados com recursos mais modestos. Esses autores ainda afirmam que aquele clube que possui menos recursos é mais eficiente do que aquele que para alcançar os mesmos objetivos possui um alto dispêndio de recursos.

Esta averiguação confronta, a princípio, o resultado apresentado por Mnzava (2013), que afirmara que os clubes que realizaram maiores investimentos em ativos intangíveis possuem uma maior eficiência financeira. No entanto, é necessário ressaltar que os estudos utilizaram variáveis diferentes para medir o desempenho financeiro dos clubes, bem como a amostra e contexto organizacional estudados foram discrepantes.

Ainda em 2011, o clube com menor indicador de eficiência foi, novamente, a Ponte Preta que outra vez reduziu seu quadro de atletas, auferindo, ao mesmo tempo, a menor receita do período. O gráfico 13 traz os índices de eficiência por clubes em 2011.

Gráfico 13 - Índices de eficiência na geração de receita por clube (2011).



Como no ano de 2011 quatro clubes foram considerados eficientes, procedeu-se a análise da fronteira invertida, a fim de verificar qual dos clubes de fato foi o mais eficiente dentre aqueles que exibiram bom desempenho. Giacomello e Oliveira (2014) destacaram que no caso específico da fronteira invertida, quanto menor for o valor do índice, melhor é o comportamento do componente na amostra. A tabela 3 aponta os resultados desta análise que serão comentados a seguir.

Tabela 3 – Fronteira invertida para as receitas no ano de 2011 na amostra selecionada.

<b>Clube</b>	<b>Padrão</b>	<b>Invertida</b>
Palmeiras	1,000	0,094
Santos	1,000	0,129
Corinthians	1,000	0,532
São Paulo	1,000	1,000

Fonte: Dados da pesquisa.

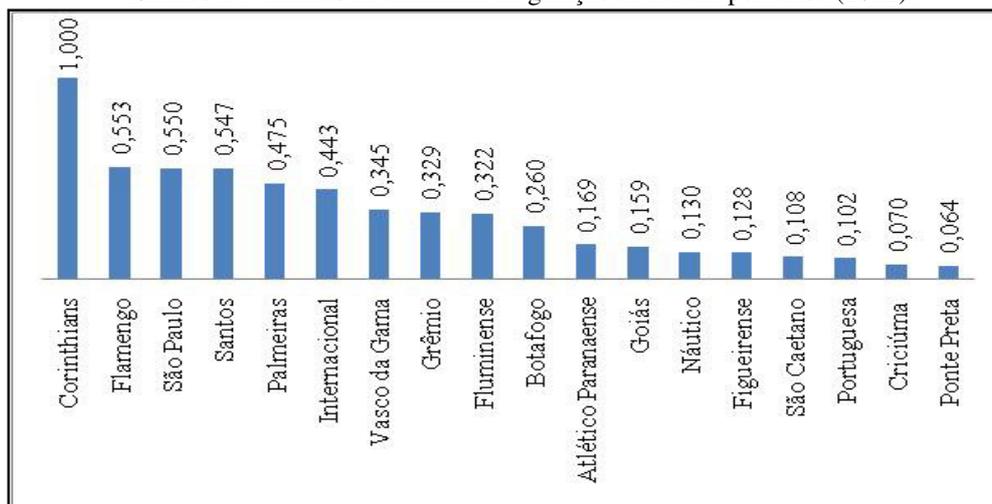
Com este procedimento, verificou-se que o Palmeiras foi realmente o mais eficiente, o que já era esperado, pois no período o clube reduzia o seu investimento em ativo intangível, essa análise ratifica, pois, o primeiro resultado obtido.

O São Paulo, apesar de ter sido considerado eficiente, foi o que mostrou o desempenho menos favorável. Extraiu-se que o clube realizou o quarto maior valor para a variável REC, mas para isso fez o maior investimento em atletas dentro do grupo dos clubes analisados. Constatou-se que o alcance do resultado só foi obtido a custa de um alto dispêndio dos seus recursos, diferentemente das três outras organizações que alcançaram bons valores para as receitas com investimentos bem mais modestos. Entende-se, então, que a entidade esportiva supracitada poderia investir menos em ativos intangíveis e manter um bom patamar de receitas, sem correr o risco de incorrer em um esbanjamento de recursos disponíveis.

Por fim, em 2012, novamente, apenas o Corinthians foi considerado eficiente. Clubes como Palmeiras, São Paulo, Santos e Flamengo que em 2011 também eram considerados como eficientes, apresentaram em 2012 eficiência média na faixa de 0,531. Novamente, a Ponte Preta foi o clube menos eficiente (0,064).

O gráfico 14 apresenta o índice de eficiência para cada clube no ano de 2012.

Gráfico 14 - Índices de eficiência na geração de receita por clube (2012).



Observando os resultados até agora apontados, verificou-se que no quesito captação de receitas, o Corinthians se mostrou o mais eficiente. Ressalta-se que o clube possui uma equipe de gestão mais profissional, se comparada com a direção executiva de outros clubes, bem como, entre 2008 a 2012, passou por uma série de vitórias que proporcionaram um aumento nas receitas (LISBOA, 2014). O próprio vice-presidente de marketing do Corinthians, em entrevista, afirmou que procura trabalhar o marketing do clube como se estivesse atuando em uma multinacional, procurando ser o mais profissional possível (ROSENBERG, 2010)

Também deve ser ressaltado o fato que desde 2008, com a aprovação do novo estatuto do clube, a organização procurou realizar algumas medidas que garantissem uma administração mais profissional, tais como: mandato de três anos para o presidente e fim da reeleição; diretoria e comitês executivos formados por membros independentes, não remunerados; gestão dividida em cinco níveis de acordo com os parâmetros dos poderes sociais (assembleia geral, conselho deliberativo, conselho de orientação, conselho fiscal e diretoria), bem como a prestação de contas permanente (CORINTHIANS, 2012).

Estas medidas, parece, surtiram efeito, visto que, o clube já foi eleito o mais eficiente na gestão do futebol, bem como a organização esportiva com maior transparência financeira (BORGES, 2013), por conta de suas práticas constantes de divulgação contábil.

Por fim, o quadro 16, apresenta o *ranking* dos clubes mais eficientes na geração de receitas, nos três anos analisados.

Quadro 16 - *Ranking* da eficiência na geração de receitas.

2010		2011		2012	
Clube	Índice	Clube	Índice	Clube	Índice
Corinthians	1,000	Corinthians	1,000	Corinthians	1,000
Flamengo	0,741	Palmeiras	1,000	Flamengo	0,553
São Paulo	0,672	Santos	1,000	São Paulo	0,550
Santos	0,571	São Paulo	1,000	Santos	0,547
Palmeiras	0,552	Flamengo	0,936	Palmeiras	0,475
Vasco da Gama	0,433	Vasco da Gama	0,714	Internacional	0,443
Internacional	0,423	Internacional	0,520	Vasco da Gama	0,345
Fluminense	0,403	Fluminense	0,461	Grêmio	0,329
Grêmio	0,389	Grêmio	0,365	Fluminense	0,322
Atlético Paranaense	0,274	Atlético Paranaense	0,327	Botafogo	0,260
Botafogo	0,273	Figueirense	0,224	Atlético Paranaense	0,169
Goiás	0,182	Botafogo	0,223	Goiás	0,159
São Caetano	0,111	São Caetano	0,205	Náutico	0,130
Portuguesa	0,097	Criciúma	0,187	Figueirense	0,128
Figueirense	0,078	Portuguesa	0,174	São Caetano	0,108
Náutico	0,069	Náutico	0,142	Portuguesa	0,102
Criciúma	0,048	Goiás	0,131	Criciúma	0,070
Ponte Preta	0,023	Ponte Preta	0,094	Ponte Preta	0,064

Destaca-se ainda que, de modo semelhante ao trabalho de Nascimento *et al.* (2015), o qual apontou a existência de certas tendências de eficiência dentro dos clubes abordados em seu estudo, a presente dissertação também constatou a existência de tendências dentro do grupo de clubes analisados, despontando três tendências principais:

- A primeira agrupou clubes como Corinthians, Grêmio, Botafogo, Goiás e Ponte Preta que apresentaram o mesmo patamar de eficiência nos três anos estudados para a variável REC;
- A segunda foi formada por clubes como Flamengo, São Paulo, Santos, Palmeiras e Vasco da Gama que foram eficientes em um dos anos analisados, ou aproximaram-se do padrão de eficiência, como no caso do Vasco em 2011, mas que não sustentaram o bom desempenho nos outros anos;
- A terceira tendência mostrou-se aquela em que os clubes praticamente não apresentaram variações de desempenho no período, sem alcançar em nenhum dos anos, índices próximos de serem considerados eficientes, tendência formada por todos os demais clubes analisados.

Diante dos resultados até agora compilados, percebe-se que os clubes estão dispostos a investir altos valores em recursos estratégicos, denominados de ativos intangíveis pela terminologia contábil, mas que o alcance dos retornos e benefícios

econômicos está bem comprometido, principalmente no que tange geração de receitas, tanto que apenas um clube mostrou-se eficiente na sua captação em todo período estudado.

Este resultado sugere que os clubes precisam rever suas políticas de captação de receitas, bem como compreenderem que não basta investir os maiores valores em ativos intangíveis, pois casos como o do Corinthians em 2010 e do Palmeiras em 2011 mostraram que é possível alcançar bons patamares de receitas com recursos mais escassos, desde que aqueles que sejam bem gerenciados e aproveitados.

Estes são os resultados e comentários sobre a eficiência na geração de receitas. No entanto, outro benefício econômico foi analisado no presente estudo: o fluxo de caixa no ano de 2011, cuja eficiência será abordada na próxima seção.

#### 5.3.1.2 Eficiência na geração de caixa

Conforme roteiro metodológico traçado, para o ano de 2011 também foi analisada a eficiência dos clubes em gerar caixa através do investimento feito em atletas, visto que esta variável apresentou-se como significativa para o ano em questão, no cálculo da correlação de Spearman, conforme detalhado anteriormente. Assim, a geração de caixa pôde ser vista como um outro benefício gerado pelos recursos disponíveis, conforme a teoria da visão baseada em recursos.

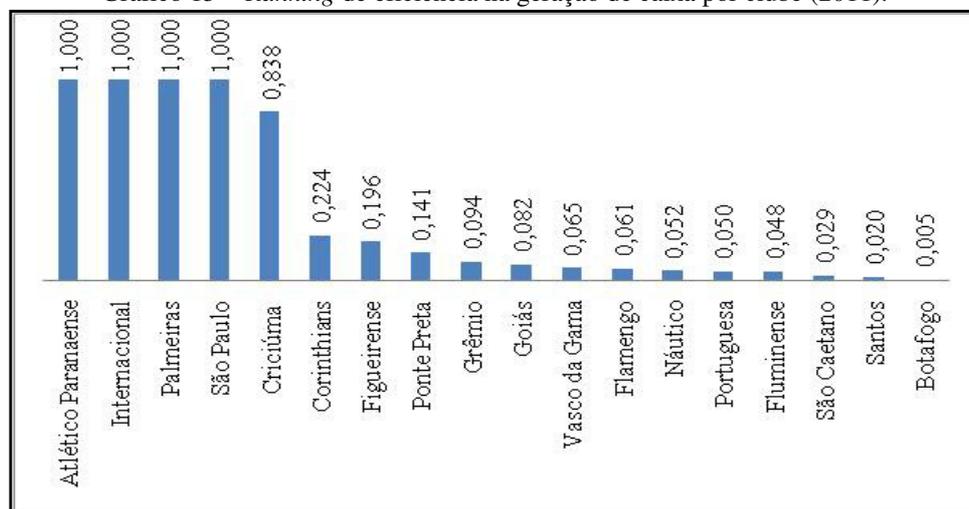
Os clubes Internacional e Atlético Paranaense, assim como São Paulo e o Palmeiras, foram eficientes na geração de caixa. Ressalta-se contudo, que estes últimos também foram eficientes na geração de receitas em 2011.

No que tange à geração de caixa, o clube menos eficiente foi o Botafogo. Esse dado reflete o endividamento dessa organização, que é considerada como o clube com os maiores patamares de dívidas dentre as entidades esportivas brasileiras. E essas dívidas só aumentaram entre 2011 a 2014 (PEREIRA, 2015).

É necessário destacar também o fato do Criciúma, que apesar de não ter alcançado eficiência máxima, ostentar um indicador de desempenho mais próximo de 1. Este dado, aliás, ratifica aquele discutido no estudo do Itaú (2015), em que tal clube foi citado como uma organização que conhece suas limitações. Assim, contabiliza poucas dívidas, o que faz com que ele encerre os anos fiscais com razoável saldo de caixa, conseguindo gerar recursos suficientes para honrar suas obrigações.

Já o Atlético Paranaense, apesar de ser o 10º em investimento em atletas no ano de 2011, foi o clube que apresentou o terceiro maior saldo de caixa no período, justificando assim sua classificação como eficiente nesta variável. Os indicadores de eficiência desta variável no ano de 2011 são apresentados no gráfico 15.

Gráfico 15 - *Ranking* de eficiência na geração de caixa por clube (2011).



Novamente, agora para esta variável, como quatro clubes foram considerados eficientes, foi verificada a fronteira invertida que, como comentado anteriormente, aponta as unidades que têm melhor desempenho dentro de um grupo de unidades eficientes. A tabela 4 destaca os valores deste exame.

Tabela 4 – Fronteira invertida para para o caixa no ano de 2011.

Clubes	Padrão	Invertida
Atlético Paranaense	1,000	0,005
Internacional	1,000	0,024
Palmeiras	1,000	0,050
São Paulo	1,000	1,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Notou-se que o Atlético Paranaense foi o mais eficiente. Uma possível explicação para esse resultado é o fato de o clube ter ficado como 10º investimento em atletas e ao mesmo tempo ter obtido o terceiro maior montante em caixa para o ano de 2011.

O Internacional atingiu o terceiro maior investimento em atletas e ao mesmo tempo foi o maior caixa gerado, superando até mesmo o São Paulo que mostrara o maior dispêndio em ativos intangíveis.

O Palmeiras, apesar de não ter sido o mais eficiente, repetiu o bom desempenho global, principalmente pelo fato desta organização não ter feito investimento em jogadores.

Constatou-se também como fato interessante, que o Corinthians, mesmo sendo considerado eficiente na geração de receitas, mostrou-se ineficiente na geração de caixa, o que também se reflete no seu endividamento. Ratificando esse resultado, apurou-se que apesar do aumento nas receitas, entre 2009 e 2014, na faixa dos 90%, as dívidas do clube cresceram cerca de 126% (AGÊNCIA ESTADO, 2014), o que assevera o desequilíbrio detectado no presente estudo.

Contabilmente, entende-se que geração de receitas não significa também geração de caixa, visto que a geração de caixa nos clubes passa por outros fatores como recebimentos de clientes, prazos de pagamentos a fornecedores, direitos do uso da imagem, pagamentos de encargos sobre empréstimos realizados, tributos a pagar etc. Assim, um clube que gera receitas com patrocínios pode ter dificuldade na venda de seus produtos, ou pode ter altos compromissos a pagar que impedem a geração de um saldo de caixa significativo para a organização.

Um outro ponto a ser destacado é o fato das receitas serem contabilizadas no regime de competência, razão para que seus recebimentos não se deem no mesmo período de realização, o que também interfere na geração de caixa da organização.

É necessário destacar que a eficiência medida neste estudo, pode parecer que contraria, a princípio, certos fatos noticiados a cerca dos clubes analisados.

Precisamente, por esta aparente divergência foram compilados e contrapostos, a seguir, argumentos ligando os resultados desta dissertação, ao que vem sendo discutido na mídia pelo jornalismo futebolístico.

#### 5.3.1.3 Relacionando os resultados com a veiculação jornalística

O presente estudo ratifica, sob outro prisma, o que tem sido apresentado pela mídia esportiva, destacando clubes que mesmo captando altas receitas não as têm administrado de forma competente; ou seja, em que pesem altas entradas de recursos para a organização, um clube como o Flamengo pode chegar, diante da ineficiência em seu trato gerencial, a comprometer a sua capacidade de pagamento.

Constatando tal fato, nota-se que o Flamengo, apesar de na presente dissertação ter sido destacado como um clube eficiente, no que se refere à geração de receitas

através do investimento em ativo intangível no ano de 2011 (índice de 0,936, conforme gráfico 13), foi identificado, neste mesmo período, pela mídia, como um clube com problemas financeiros, principalmente no que se refere à capacidade de pagamento de suas dívidas (GONÇALVES, 2012).

A princípio estas duas informações poderiam parecer antagônicas para o leitor, posto ser contraditório como um clube pode ser eficiente em gerar receitas e ser classificado como endividado. No entanto, mostra-se que houve ineficiência na geração de caixa (índice de 0,061 em 2011) e, efetivamente, os recursos disponíveis em dinheiro (caixa) são aqueles que são utilizados para o pagamento de dívidas e sua ausência gera endividamento, o que suporta o resultado encontrado em campo por esta dissertação.

No que se refere ao Corinthians, um aspecto que torna o clube eficiente em arrecadar receitas, conforme amplo aparato no jornalismo do futebol, refere-se ao seu plano de marketing, extremamente voltado ao torcedor. Enxergando, de fato, o potencial das redes sociais para interagir com o público, o clube tem investido em tecnologia da informação, a fim de consolidar informações referentes aos ativos organizacionais, fontes de receitas, dados esportivos entre outros (DRSKA; MURNO, 2014). O clube também foi considerado como o mais eficiente na gestão do futebol no ano de 2012 (PLACAR, 2013), ocupando a 24<sup>a</sup> posição no *ranking* de clubes mais ricos do mundo, sendo o clube com maior captação de receitas fora da Europa (CHADE, 2014).

Outro exemplo da sintonia desta dissertação com o que é noticiado para a sociedade quanto à situação financeira dos clubes, é o caso do Santos. Tal clube em 2010 exibiu baixo nível de eficiência na geração de receitas (0,571), resultado próximo ao da eficiência alcançada em 2012 (0,547), mas mostrou-se eficiente no ano de 2011. Este resultado pode ser explicado pelo fato de em 2011, o jogador Neymar estar em seu auge no clube<sup>18</sup>, o que trouxe para a organização muitas receitas com bilheteria, patrocínio e transmissão de TV<sup>19</sup>. Amorim (2015) destacou que esse clube, apesar de ter obtido esse aumento nas suas receitas, não apresentou bons resultados financeiros em períodos subsequentes, pois lhe faltou uma gerência que olhasse e planejasse a longo prazo.

---

<sup>18</sup> GLOBO ESPORTE. Escola, futsal, amigos e o moicano: a trajetória de Neymar até o Santos. In: **globo esporte (online)**. Disponível em: < <http://globoesporte.globo.com/programas/esporte-espetacular/noticia/2011/11/escola-futsal-amigos-e-o-moicano-trajetoria-de-neymar-ate-o-santos.html> > Acesso em 08 de dezembro de 2015.

<sup>19</sup> Amir Somoggi em entrevista à Revista Veja por Daniel Setti (2013)

Assim, os exemplos e os resultados da presente dissertação apontam para a necessidade de uma gestão eficiente nessas organizações, com o abandono de velhas práticas que até agora têm corroído os aspectos financeiros e contábeis dos clubes. Tal sugestão significa o abandono da tendência de um gerenciamento nervoso voltado apenas para o dia a dia clubístico, para pensar também no futuro, estabelecendo metas de longo prazo (GONÇALVES, 2012).

A seguir, é apresentada a eficiência de escala que proporciona verificar se os clubes estão atuando, ou não, em situação ótima.

#### 5.3.1.4 Eficiência de escala

Conforme discutido no tópico 3.6.2 desta dissertação, foi calculada a eficiência de escala, a fim de verificar os clubes que estariam operando em sua escala máxima de geração de receitas e caixa. Isto denotaria que um aumento no investimento em atletas geraria um crescimento nas receitas de forma proporcional, caso o clube estivesse operando em sua melhor situação.

Em 2010, para a geração de receitas, apenas Corinthians, Fluminense, Goiás, Grêmio, Internacional e São Caetano tiveram retorno constante de escala ( $\lambda = 1$ ), conforme apontado no quadro 17. No entanto, só o Corinthians encontrou-se no patamar de situação ótima, pois foi eficiente e ao mesmo tempo obteve retornos constantes de escala. Logo, os demais clubes, que apresentaram retornos constantes, mas foram ineficientes, deveriam procurar aumentar as receitas, mantendo os níveis de recursos disponíveis, ou poderiam diminuir o ativo intangível, mas manter os mesmos patamares de receitas.

Quadro 17 - Eficiência de escala dos clubes de futebol para a geração de receitas (2010).

Clube	Indicador de eficiência	Eficiência de Escala	Situação
Corinthians	1,000	1,000	Situação ótima
Internacional	0,423	1,000	Escala ótima e ineficiência técnica
Fluminense	0,403	1,000	Escala ótima e ineficiência técnica
Grêmio	0,389	1,000	Escala ótima e ineficiência técnica
Goiás	0,182	1,000	Escala ótima e ineficiência técnica
São Caetano	0,111	1,000	Escala ótima e ineficiência técnica

Em 2011, apenas o Palmeiras operou dentro de sua situação ótima, denotando assim, que neste ano, o clube realizou um bom gerenciamento do seu recurso estratégico.

O Corinthians, que já havia sido considerado eficiente, em 2011, obteve um indicador que aponta para retornos decrescentes de escala ( $\lambda < 1$ ), o que denota que o clube está operando acima da sua escala ótima. Tal máxima sugere que o clube poderia até mesmo reduzir seu volume de receitas sem correr o risco de tornar-se ineficiente.

Os demais clubes, que também obtiveram retorno constante, mas sendo ao mesmo tempo ineficientes, foram o Goiás e a Portuguesa, conforme destacado no quadro 18. Tais clubes deveriam seguir a mesma recomendação realizada anteriormente: diminuir o volume de investimentos em ativos intangíveis, mas manter o mesmo nível das receitas arrecadadas, ou procurar formas de gerar mais receitas mantendo o quadro de atletas.

Quadro 18 - Eficiência de escala dos clubes de futebol para a geração de receitas (2011).

Clube	Indicador de eficiência	Eficiência de Escala	Situação
Corinthians	1,000	0,000	Acima da situação ótima
Palmeiras	1,000	1,000	Situação ótima
Portuguesa	0,174	1,000	Escala ótima e ineficiência técnica
Goiás	0,131	1,000	Escala ótima e ineficiência técnica

Por outro lado, o Corinthians voltou a operar em sua capacidade ótima em 2012, retornando ao seu *status* de eficiente e obtendo retornos constantes. Também em 2012, clubes como Goiás, Grêmio e Internacional voltaram a apresentar o índice de retorno constante, sendo este grupo acrescido pelo Náutico. No entanto, tais clubes não operaram em sua situação ótima devido à baixa eficiência na geração de receitas, conforme apontado no quadro 19.

Quadro 19 - Eficiência de escala dos clubes de futebol para a geração de receitas (2012).

Clube	Indicador de eficiência	Eficiência de Escala	Situação
Corinthians	1,000	1,000	Situação ótima
Internacional	0,443	1,000	Escala ótima e ineficiência técnica
Grêmio	0,329	1,000	Escala ótima e ineficiência técnica
Goias	0,159	1,000	Escala ótima e ineficiência técnica
Náutico	0,130	1,000	Escala ótima e ineficiência técnica

Intrigante foi a posição do Goiás, clube que nos três anos analisados ostentou escala ótima, mas ineficiência técnica. Atestou-se que o clube tem gerado valores insuficientes de receitas diante dos investimentos realizados em atletas, ou seja, está desperdiçando seus recursos estratégicos. Dessa forma, esse clube precisa procurar arrecadar mais receitas, ou diminuir o investimento realizado em ativos intangíveis, mantendo os mesmos valores de receitas.

No que tange à geração de caixa, Atlético Paranaense, Internacional, Palmeiras e São Paulo, que foram considerados eficientes no ano em análise (2011), estavam operando acima da capacidade ótima, resultado este indicado pelo retorno decrescente da escala apontado para os clubes. Isso denota que os mesmos podem diminuir o investimento realizado em atletas e ao mesmo tempo continuarem mantendo o saldo de caixa, tornando-se assim eficientes.

Diferentemente das demais situações até agora apontadas, o Náutico, que se apresentara ineficiente para geração de caixa, também auferiu um retorno crescente de escala ( $\lambda > 1$ ), o que denota problemas no desempenho devido ao excessivo investimento em atletas, se comparado ao baixo nível do caixa gerado. Tal constatação, conduz ao fato de o clube operar abaixo da sua situação ótima (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2010).

Nesse caso, o que a organização deveria fazer seria eliminar o excesso de gastos com investimento em atletas, pois esse excedente não tem ajudado na geração de benefícios econômicos; ao mesmo tempo o clube deveria melhorar seu caixa através de uma redução do tempo de recebimento de valores referentes a contas a receber, negociando melhores prazos para pagamentos a fornecedores entre outros. O quadro 20 aponta os principais resultados descritos para a eficiência de escala na geração de caixa.

Quadro 20 - Eficiência de escala dos clubes de futebol para geração de caixa (2011).

<b>Clube</b>	<b>Indicador de eficiência</b>	<b>Eficiência de Escala</b>	<b>Situação</b>
Atlético Paranaense	1,000	0,000	Acima da situação ótima
Internacional	1,000	0,000	Acima da situação ótima
Palmeiras	1,000	0,000	Acima da situação ótima
São Paulo	1,000	0,000	Acima da situação ótima
Náutico	0,052	19,343	Ineficiência técnica e de escala

Os demais clubes, que não foram citados explicitamente tanto para geração de receitas como de fluxo de caixa, ao mesmo tempo que foram ineficientes apresentaram retornos decrescentes de escala, sendo necessário, também nesse caso, diminuir o uso excessivo de ativo intangível, procurando gerar mais benefícios econômicos sem precisar recorrer a mais gastos.

Pelo que se vem sendo discutido até o presente momento, aponta-se para uma necessidade dos clubes de melhor gerenciarem seus recursos disponíveis, pois conforme apontado no por Amit e Schoemaker (1993), quando discutida a visão baseada em recursos, não adianta a empresa estar de posse de recursos estratégicos se outras

interações não ocorrerem a fim de que estes recursos sejam utilizados com eficiência. Resultados como este podem ser alcançados por meio do uso de tecnologias e sistemas de gerenciamento que podem melhorar o desempenho e a administração dos recursos organizacionais (SOUZA, 2014).

Na sequência, através do *benchmarking*, mostrou-se, como sugeriram Carvalho *et al.* (2014), qual a influência que uma DMU considerada eficiente, pode exercer sobre DMUs consideradas ineficientes.

A ideia guia para a análise, derivada de Giacomello e Oliveira (2014), era que os clubes considerados ineficientes, deveriam procurar assemelhar as práticas de gestão dos seus ativos intangíveis e recursos estratégicos, às práticas adotadas pelos clubes que foram eficientes.

### **5.3.2 Análise de *Benchmarking***

Recordando, para fins de esclarecimento, os alvos traçados pela análise envoltória de dados são valores referentes a entradas ou saídas que permitem tornar uma DMU ineficiente em eficiente (SOUZA, 2014).

Mello *et al.* (2005) e Bezerra (2010) explanaram que na análise envoltória de dados, a DMU considerada eficiente torna-se modelo para aquelas consideradas ineficientes, sendo factível a estas últimas seguirem as práticas adotadas pela DMU de bom desempenho, a fim de tornarem-se eficientes.

Assim, para que os clubes alcançassem os alvos traçados deveriam, de acordo com a base disponível pela análise envoltória de dados, procurar perseguir as práticas adotadas pelo clube considerado modelo, a fim de atingirem a fronteira de eficiência. Esta informação torna-se bastante pertinente à área organizacional, pois, conforme discutido por Audy, Andrade e Cidral (2005), após o *feedback* e a comparação dos resultados reais com os objetivos traçados, casos estes dois elementos não estejam bem alinhados, faz-se necessário ajustar e modificar certas atividades, a fim de que o desempenho alcançado saia conforme o planejado.

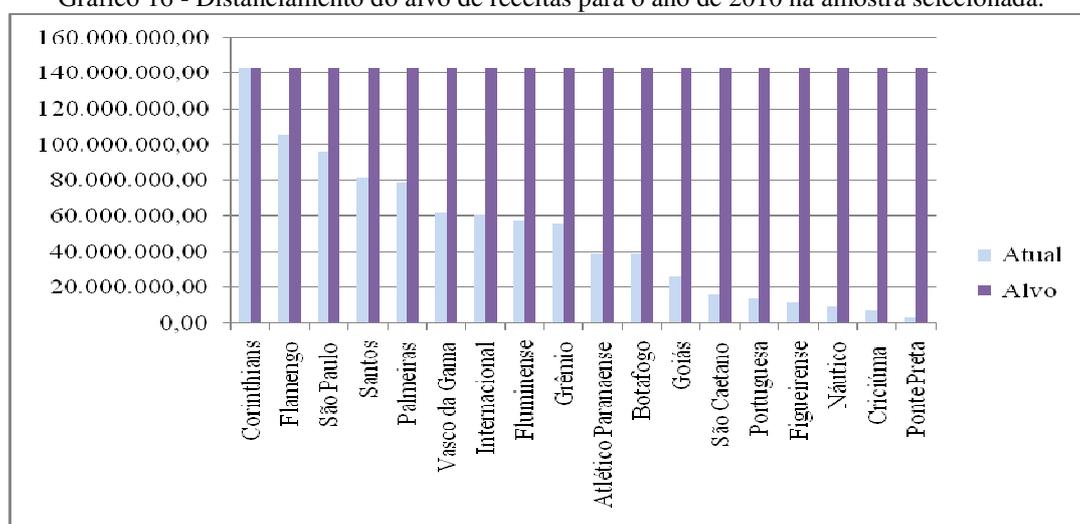
No presente estudo, no ano de 2010, apenas o Corinthians foi considerado eficiente. Dessa forma, todos os clubes deveriam procurar seguir suas práticas de gestão e aproveitamento do ativo intangível, a fim de também apresentarem um desempenho satisfatório, conforme explicação anterior.

### 5.3.2.1 Benchmarking para receitas no ano de 2010

Em nota complementar para o ano de 2010, observa-se que, diante dos investimentos realizados em ativo intangível pelos clubes, a análise envoltória de dados traçou um alvo de R\$ 142.967.000,00 de receitas o que poderia ser alcançado pelas organizações considerando a magnitude dos ativos intangíveis disponíveis.

Com este determinante, obviamente fora o Corinthians, os clubes que obtiveram uma maior proximidade, do alvo de receitas para o ano de 2010 foram o Flamengo e o São Paulo, conforme apontado no gráfico 16.

Gráfico 16 - Distanciamento do alvo de receitas para o ano de 2010 na amostra selecionada.



O Flamengo no ano de 2010 exibiu um investimento em ativo intangível (atletas profissionais) no valor de R\$ 4.896.140,00 e um total de receitas com bilheteria, sócios, publicidade e patrocínio, premiações, transmissão de TV e venda de produtos de R\$ 105.908.999,00, auferindo um índice de eficiência no valor de 0,741. Para que o clube alcançasse o alvo traçado, precisaria aumentar sua receita em cerca de 35%. Já o São Paulo, que alcançou um índice de eficiência de 0,672, necessitaria aumentar suas receitas em 49%. Em adição, clubes como o Criciúma, por exemplo, que arrecadou um total de R\$ 6.807.160,00 na variável REC, necessitaria de um aumento de 2000% para ser considerado eficiente, na magnitude encontrada.

Dessa forma, constatou-se, como já fizeram Leoncini e Silva (2005), que os clubes investem de fato em atletas, porém ainda não atingem os patamares de receitas que poderiam alcançar diante do investimento realizado, ou seja, apesar dos mesmos gerarem receitas, estas ainda estão aquém do que poderiam ser.

Sabe-se que, anos atrás, os clubes de futebol brasileiro dependiam muito das receitas com transferência de atletas (SILVA; CAMPOS FILHOS, 2006). Atualmente, os clubes continuam com uma dependência de um tipo específico de receita, que neste caso são as cotas de televisão (GONÇALVES, 2015).

No entanto, poderia haver uma melhoria nas receitas por meio de um trabalho mais efetivo de licenciamento da marca do clube, bem como pela atração de mais público aos eventos esportivos (INOHARA, 2012).

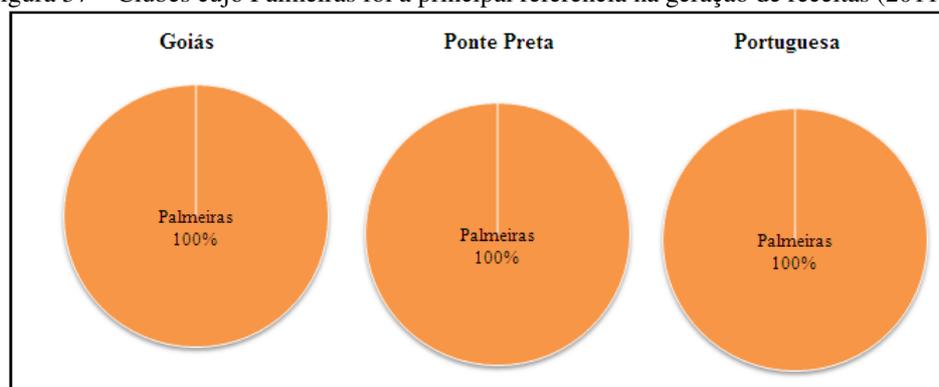
### 5.3.2.2 *Benchmarking* para receitas no ano de 2011

Uma DMU eficiente torna-se referência para as demais com baixo desempenho quando ambas possuem recursos (entradas) semelhantes, mas obtêm desempenhos diferentes no que se refere à geração de produtos (saída).

Com este determinante no ano de 2011, quatro clubes foram considerados eficientes (Corinthians, Palmeiras, Santos e São Paulo), conforme apontado no gráfico 13 e quadro 16, ambos na seção 5.3.1.1. Todavia, o clube que se destacou como maior referência, no que tange à captação de receitas, para os clubes considerados ineficientes foi o Palmeiras, pois mesmo com a redução do seu ativo intangível, o mesmo ostentou bom desempenho na geração de receitas.

De fato, no período em exame, ano de 2011, o Palmeiras efetuou redução de seus ativos intangíveis (recursos, entradas), assim como ocorreu com Goiás, Ponte Preta e Portuguesa; mas apesar desse fato, o Palmeiras atingiu eficiência na geração de receitas (produtos, saída), evento não verificado nos demais clubes citados. Por esta razão, o Palmeiras serve como referência no que concerne à boa prática de gestão de seu recurso estratégico a fim de gerar receitas, conforme apontado na figura 37, para os outros três clubes citados.

Figura 37 – Clubes cujo Palmeiras foi a principal referência na geração de receitas (2011).

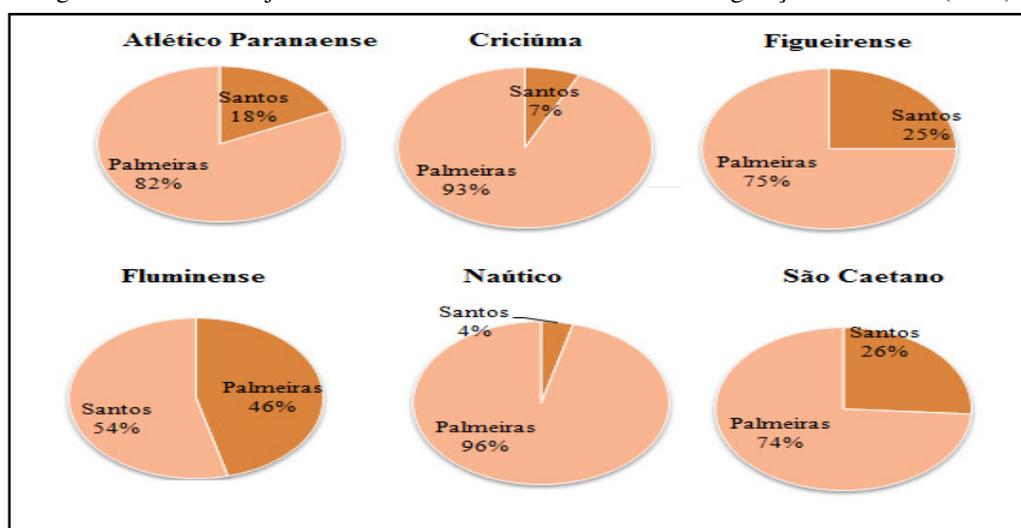


Outros clubes, tais como, Atlético Paranaense, Criciúma, Figueirense, Fluminense, Náutico e São Caetano, poderiam ser influenciados tanto pelo Palmeiras como pelo Santos, no que tange às práticas de geração de receitas diante do investimento em ativo intangível, conforme esquematizado na figura 38.

No entanto, destaca-se que o Palmeiras ainda seria a referência principal para os clubes citados, visto que estes apresentaram os menores investimentos em ativos intangíveis dos clubes estudados no ano de 2011, sendo interessante recordar que o Palmeiras mesmo apresentando redução no seu quadro de atletas conseguiu ser eficiente no período.

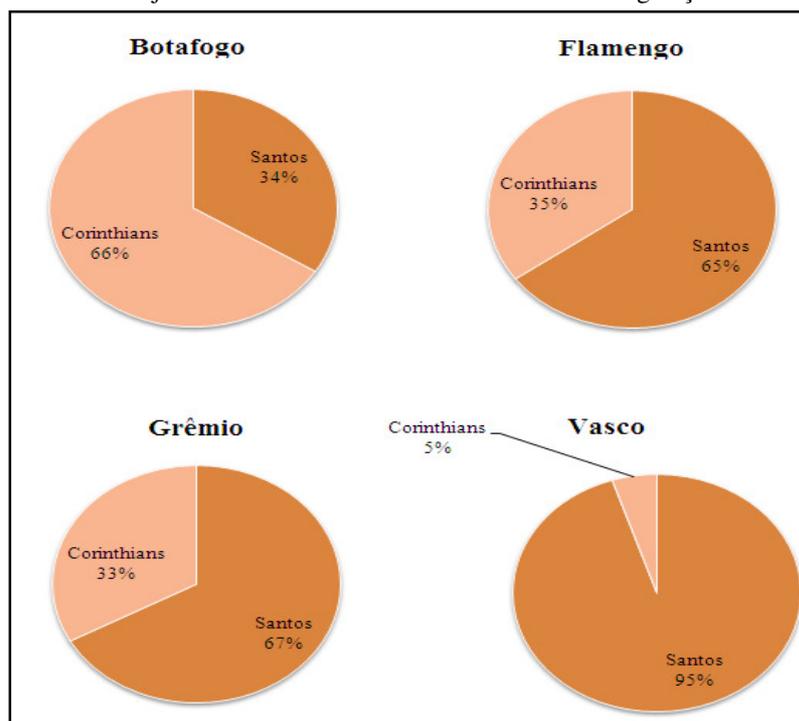
Para fins de esclarecimento, os percentuais evidenciados na figura 38 referem-se ao grau de influência das DMUs eficientes sobre a DMU ineficiente. Por exemplo, o Atlético Paranaense é influenciado pelo Palmeiras e pelo Santos, sendo que o Palmeiras exerce influência mais significativa (82%) enquanto o Santos é destacado como uma referência menos significativa (18%). Em adendo, Santos e Palmeiras transpareceram influência semelhante sobre o Fluminense (Santos 54% e Palmeiras 46%) Conforme figura 38.

Figura 38 - Clubes cujo Palmeiras e Santos foram referências na geração de receitas (2011).



A seu termo, o Corinthians e o Santos dividiram a influência sobre clubes como Botafogo, Flamengo, Grêmio e Vasco, sendo que no caso deste último, o Santos exerce a influência mais significativa (94,8%); conforme ilustrado na figura 39.

Figura 39 - Clubes cujo Santos e Corinthians foram referências na geração de receitas (2011).



O quadro 21 denota o percentual de influência dos clubes eficientes em gerar receitas no ano de 2011, sobre os clubes ineficientes, aqui chamados como paradigmas resumindo o que foi discutido até o presente momento.

Quadro 21 - Clubes ineficientes na geração de receitas e suas referências (2011).

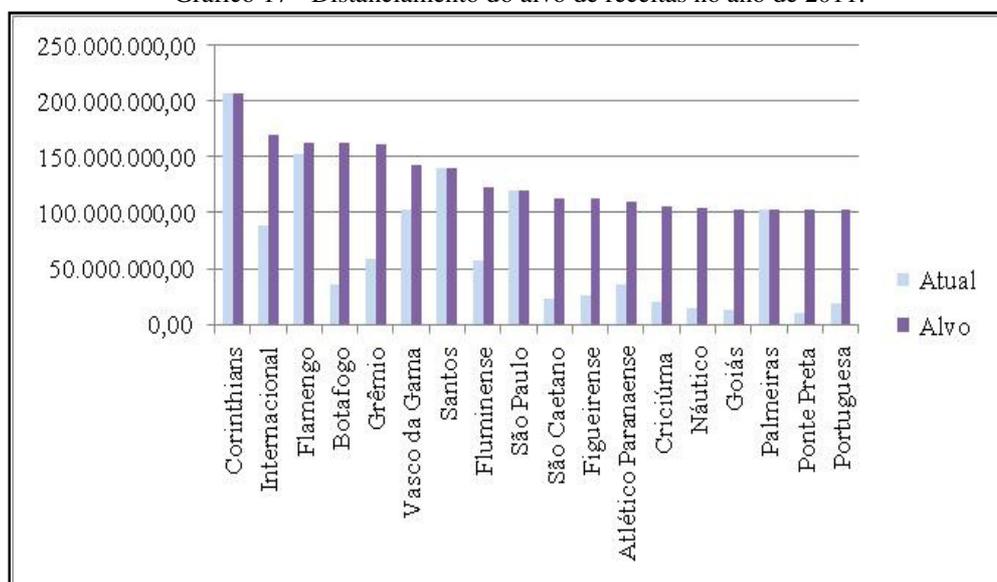
Clube	Palmeiras	Santos	Corinthians
Goiás	100%	-	-
Ponte Preta	100%	-	-
Portuguesa	100%	-	-
Náutico	96,22%	3,78%	-
Criciúma	92,56%	7,44%	-
Atlético Paranaense	81,70%	18,30%	-
Figueirense	74,58%	25,42%	-
São Caetano	74,31%	25,69%	-
Vasco da Gama	-	94,79%	5,21%
Grêmio	-	67,46%	32,54%
Botafogo	-	66,21%	33,79%
Flamengo	-	65,26%	34,74%
Internacional	-	56,14%	43,86%
Fluminense	46,01%	53,99%	-

Ressalta-se que o São Paulo não foi apontado como referência para nenhum outro clube. Explica-se este fato, pois o clube, apesar de ter sido eficiente, para conseguir gerar receitas demandou o maior investimento em atletas dentre os clubes

analisados, ou seja, conseguiu alcançar altos patamares de receita; no entanto, para tal, necessitou arcar com um alto investimento em ativo intangível.

Também para o ano de 2011, foram traçados alvos para os clubes considerados ineficientes. Em média, os clubes com baixo desempenho deveriam aumentar em 270% o valor das suas receitas, a fim de alcançarem os alvos propostos. Neste ano, o Flamengo mostrou-se como o clube mais próximo do alvo de receitas, necessitando aumentar apenas em 7% suas receitas. Por outro lado, a Ponte Preta apresentou o maior distanciamento do alvo, expondo a necessidade de um aumento de 959% de suas receitas. O distanciamento dos clubes em relação aos alvos de receitas traçados para o ano de 2011 é apresentado no gráfico 17.

Gráfico 17 - Distanciamento do alvo de receitas no ano de 2011.

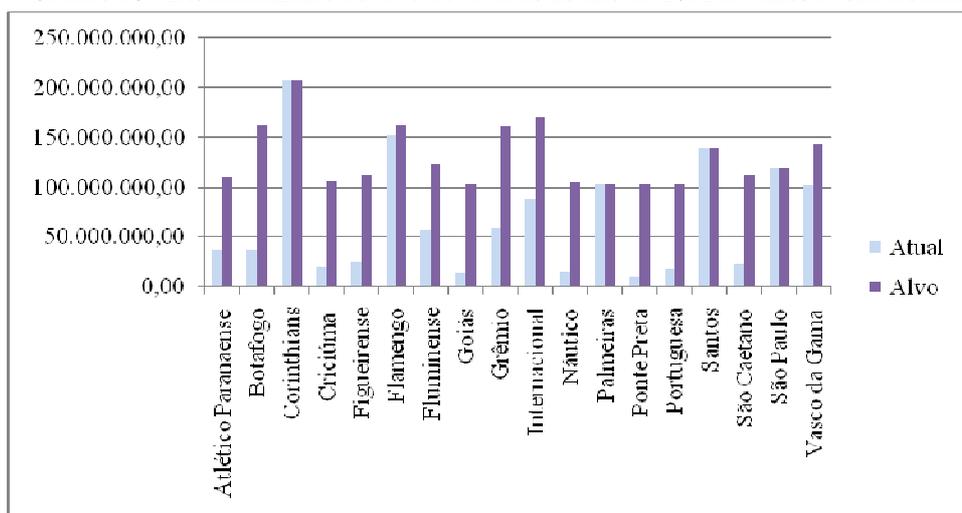


### 5.3.2.3 Benchmarking para receitas no ano de 2012

O único clube a exibir eficiência para a geração de receitas, no ano de 2012 foi o Corinthians, conforme apontado no gráfico 14, da seção 5.3.1.1 da presente dissertação, servindo, pois, de referência para todos os demais clubes. Com isso, o valor referencial apresentado como alvo para as receitas, dos demais clubes, no ano de 2012 foi de R\$ 286.785.000,00.

Neste período, os clubes deveriam crescer suas receitas em torno de 458% para serem considerados eficientes. O clube com menor distanciamento do alvo traçado foi o Flamengo, que necessitaria aumentar em 81% o total de suas receitas, a fim de alcançar o nível para eficiência na captação de receitas, conforme ilustrado no gráfico 18.

Gráfico 18 - Distanciamento do alvo de receitas no ano de 2012 na amostra selecionada.



O fato do Corinthians ter sido o mais eficiente em todo o período estudado, no que se refere à geração de receitas, bem como ser apontado como principal referência de boa gestão para os demais clubes, corrobora algumas informações noticiadas, elevando-o à condição de exemplo para alcançar resultados positivos e eficiência, até por incluir uma boa estrutura patrimonial e uma gestão profissional voltada para o torcedor como fonte. Esta constatação geral, também fundamenta-se no destaque alcançado nos três anos analisados como *benchmark*, revelando sua importância como exemplo de melhores práticas, conforme indicara Guttler (2013). Também ratifica as conclusões de pesquisas já realizadas na área, que destacaram o clube como sendo detentor de bons índices de eficiência, tais como os trabalhos de Dantas, Machado e Macedo (2015) e Nascimento *et al.* (2015).

#### 5.3.2.4 *Benchmarking* para caixa no ano de 2011

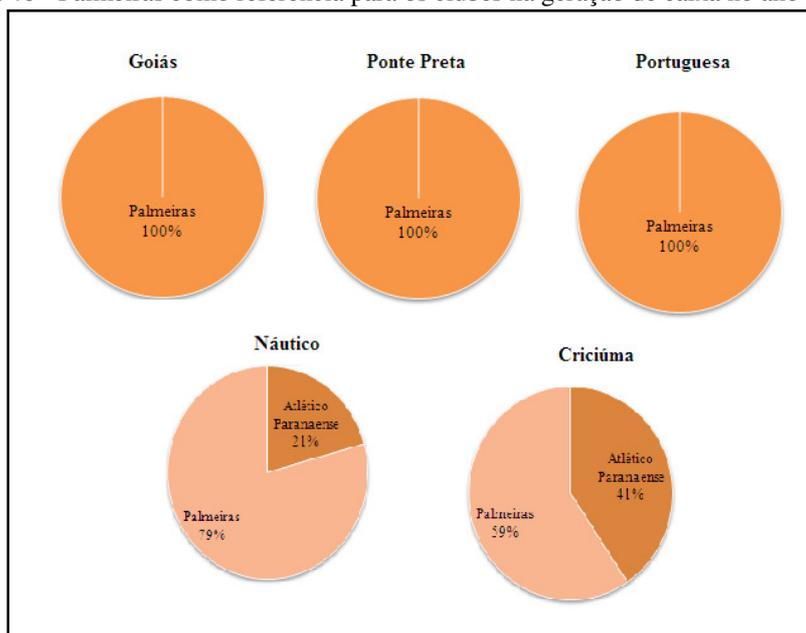
No que se refere ao desempenho em obter retorno do investimento realizado em atletas por meio de fluxo de caixa, os clubes que mostraram eficiência foram Atlético Paranaense, Internacional, Palmeiras e São Paulo.

Voltando para os resultados desta dissertação, mais uma vez no ano de 2011, o Palmeiras surgiu como principal referência para boa parte dos clubes considerados ineficientes, visto que mesmo apresentado redução no seu ativo intangível conseguiu ser eficiente tanto na geração de receitas como na de caixa. Ele foi indicado como referência maior para clubes como Goiás, Ponte Preta e Portuguesa, bem como referência importante para o Náutico e Criciúma que também evidenciaram redução nos

recursos estratégicos, ou diminuição dos investimentos, mas não obtiveram o mesmo desempenho na geração de caixa, conforme resumido.

Em adição, como referência complementar para dois clubes (Náutico e Criciúma) brilhou o Atlético Paranaense. Justificadamente, o Atlético Paranaense que fora eficiente na geração de caixa no ano de 2011, ostentou, de acordo com Martins (2013), o nível de clube menos endividado no país no ano de 2012. Tais figurações surgem resumidas na figura 40.

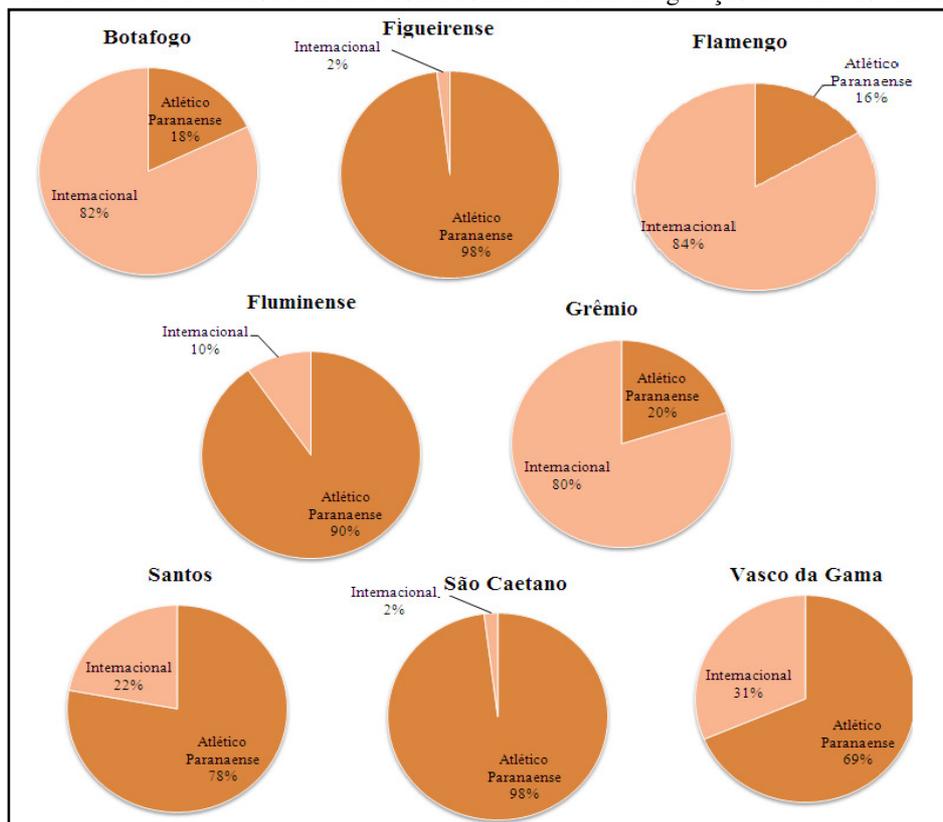
Figura 40 - Palmeiras como referência para os clubes na geração de caixa no ano de 2011.



O Atlético Paranaense e o Internacional puderam ser referenciados influentes para alguns clubes. De fato, Figueirense, Fluminense, Santos, São Caetano e Vasco da Gama tiveram como paradigma o Atlético Paranaense. Já para Botafogo, Flamengo e Grêmio, o Internacional assumiu o papel mais significativo.

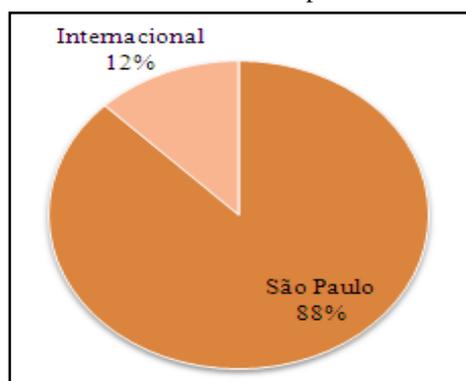
Em adendo, Também foi noticiado que o Internacional conseguiu reduzir suas dívidas no período entre 2011 e 2012 (SIQUEIRA, 2013), o que pode ser decorrente do aumento no fluxo de caixa no período. Tais resultados são ilustrados na figura 41.

Figura 41 - Atlético Paranaense e Internacional como referência na geração de caixa no ano de 2011.



Recorde-se que, o São Paulo, mesmo sendo eficiente na geração de receitas em 2011, não foi referência para nenhum clube naquele quesito. No entanto, para a geração de caixa, o mesmo foi referência significativa para o Corinthians. Isso ressalta que ambos os clubes apresentaram patamares semelhantes de investimento em ativos intangíveis (São Paulo investiu R\$ 39.301.000,00 em 2011 e o Corinthians R\$ 36.760.000,00), mas o São Paulo alcançou um saldo de caixa quase quatro vezes maior que o Corinthians (São Paulo R\$ 15.993.000,00 e Corinthians R\$ 4.003.000,00). Além do São Paulo, o Corinthians também poderia ser influenciado pelo Internacional, ainda que em menor proporção, conforme destacado na figura 42.

Figura 42: Clubes considerados como referência para o Corinthians na geração de caixa em 2011.



Por fim, o quadro 22 indica os clubes ineficientes na geração de caixa e aponta as referências a serem seguidas dentre os clubes eficientes no ano de 2011.

Quadro 22: Clubes ineficientes na geração de caixa e suas referências (2011).

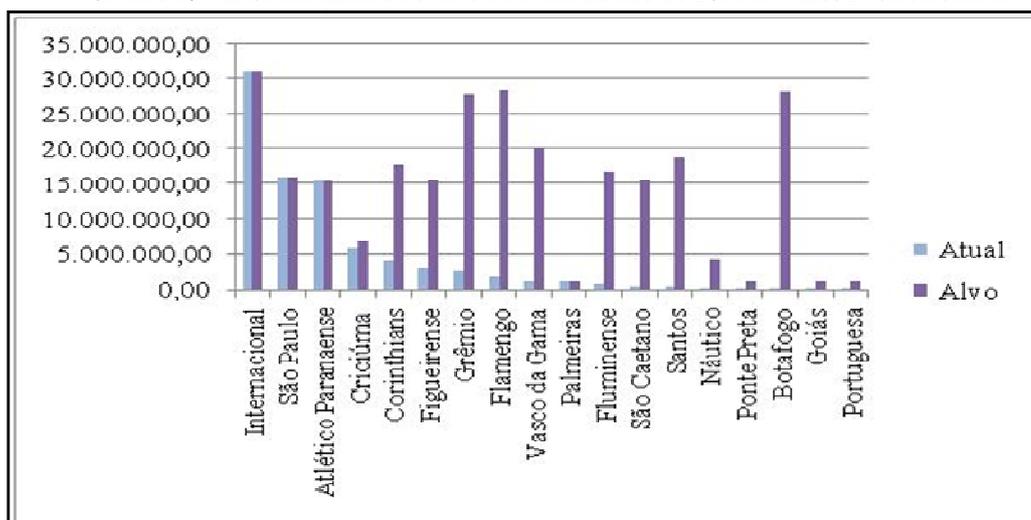
<b>Clube</b>	<b>Palmeiras</b>	<b>Atlético Paranaense</b>	<b>Internacional</b>	<b>São Paulo</b>
Goiás	100,00%	-	-	-
Ponte Preta	100,00%	-	-	-
Portuguesa	100,00%	-	-	-
Náutico	79,34%	20,66%	-	-
Criciúma	59,33%	40,67%	-	-
Figueirense	-	98,07%	1,93%	-
São Caetano	-	98,00%	2,00%	-
Fluminense	-	90,33%	9,67%	-
Santos	-	77,87%	22,13%	-
Vasco da Gama	-	68,63%	31,37%	-
Flamengo	-	16,20%	83,80%	-
Botafogo	-	17,88%	82,12%	-
Grêmio	-	20,11%	79,89%	-
Corinthians	-	-	12,43%	87,57%

A necessidade de caixa dos clubes também ficou evidente através da análise dos alvos para esta variável, a qual fixou-se em R\$ 6.994.736,69. O clube com menor distanciamento do caixa ideal foi o Criciúma, despontando com uma eficiência de 0,838, conforme apontado anteriormente no gráfico 15, na seção 5.3.1.2 do presente estudo, necessitando aumentar em 19% o caixa gerado a fim de atingir o alvo.

Por outro lado, o clube com maior distanciamento desta variável foi o Botafogo, que no ano de 2011 realizou um investimento em ativo intangível no valor de R\$ 15.643.109,00, mas no final do ano assinalou um saldo disponível em caixa de apenas R\$ 147.833,00.

Ao mesmo tempo, o Internacional, que fora a principal referência para o Botafogo, evidenciou um investimento em atletas profissionais no valor de R\$ 18.856.290,00, (diferença de R\$ 3.213.181,00), atingindo um saldo de caixa no final do ano de R\$ 30.848.907,00 (diferença de R\$ 30.701.074,00). O gráfico 19 apresenta o distanciamento dos clubes para o alvo traçado para esta variável.

Gráfico 19 - Distanciamento do alvo de caixa no ano de 2011 na amostra selecionada.



Ora, visto que os clubes com influência sobre o Botafogo foram o Internacional (82,1%) e o Atlético Paranaense (17,9%), a análise envoltória de dados estipulou para aquela organização um alvo de receitas no valor de R\$ 27.922.591,57, valor marcado como inatingível pelo clube no período sob qualquer aspecto.

Esgotadas as análises diretas dos dados tabulados, entende-se que através da análise descritiva foi possível conhecer a magnitude dos valores que norteiam as finanças dos clubes, no que tange ao investimento em atletas, geração de receitas, caixa e resultados.

Já a análise de correlação apontou uma deficiência na relação entre os investimentos em ativos intangíveis e o alcance de benefícios econômicos nos clubes de futebol, apontando uma correlação positiva apenas entre as receitas e o fluxo de caixa, ainda que esta relação não tenha sido apresentada em todos os anos de análise.

Por fim, a análise envoltória de dados apontou o índice de eficiência dos clubes na geração de benefícios econômicos, como resultante dos investimentos realizados em atletas, confirmando a necessidade de um melhor gerenciamento por parte dos clubes dos seus recursos, visto que os mesmos revelaram-se ineficientes em gerar benefícios oriundos do dispêndio realizado em jogadores.

Após a discussão de todas essas considerações caminha-se para o capítulo conclusivo desta dissertação.

## 6 CONCLUSÃO

O presente estudo teve o desiderato de verificar o desempenho dos clubes do futebol brasileiro na utilização do atleta como ativo intangível e recurso estratégico para a geração de benefícios econômicos.

Para isso, valeu-se da análise envoltória de dados, a fim de estabelecer um indicador de eficiência para as organizações analisadas, visando verificar o desempenho destas em gerar benefícios econômicos futuros, tais como, receita (REC), fluxo de caixa (FCX) e resultados (RES) através do investimento realizado em atletas (INVAI), cujos valores são registrados em conta específica no ativo intangível e devem ser amortizados e divulgados sob os moldes da ITG 2003.

Neste capítulo, as principais conclusões obtidas através da análise dos dados são expostas, bem como os resultados centrais sumarizados e confrontados com os objetivos inicialmente traçados para o estudo. Por fim, as limitações desta dissertação serão evidenciadas e indicadas sugestões para pesquisas futuras.

### 6.1 SÍNTESE DO ESTUDO

Durante alguns anos os clubes de futebol eram considerados entidades sem fins lucrativos, porém com o advento da Lei Pelé descortinou-se diante dessas organizações a oportunidade de atuarem como empresas. Dessa forma, as organizações esportivas passaram a perseguir certos objetivos econômicos e financeiros tais como geração de lucro, caixa, receitas, além, é claro, do objetivo por demais conhecido de ganhar campeonatos.

Sabe-se, entretanto, que para alcançarem seus objetivos, as organizações utilizam-se de determinados recursos estratégicos que ajudam a mesma a obter algum tipo de vantagem, seja ela competitiva ou financeira. Sob esse ponto de vista, os clubes de futebol possuem um recurso de alto valor que vem sendo abordado pela literatura como responsável por trazer retornos financeiros aos clubes: os atletas. Esses jogadores, além de serem considerados recursos estratégicos, são, do ponto de vista contábil, considerados e registrados como ativos intangíveis nos balanços patrimoniais dessas organizações.

Ademais, hoje em dia, os clubes estão dispostos a oferecerem quantias exorbitantes para aquisição de atletas de alto padrão, que podem não apenas trazer bons resultados em campo, mas também atraírem receitas com patrocínios, com venda de

produtos e com bilheteria. No entanto, é necessário que esse investimento seja eficiente, ou seja, que o clube atinja o máximo de receitas possível diante do dispêndio realizado.

Diante disso, o presente estudo delimitou como objetivo principal verificar o desempenho dos clubes de futebol brasileiro na utilização do atleta como ativo intangível e recurso estratégico para a geração de benefícios econômicos futuros. Os benefícios econômicos aqui estudados referem-se àqueles apontados pela literatura como relacionados ao investimento em atletas: lucro, fluxo de caixa e receitas.

A fim de alcançar o objetivo proposto, o trabalho assumiu uma postura positivista para sua realização, pautando-se no método quantitativo. Escolheu como técnicas a estatística descritiva, a fim de conhecer as características do grupo de clubes selecionado; a análise de correlação, a fim de definir quais os benefícios econômicos estavam relacionados com o investimento em atletas e por fim a análise envoltória de dados, modelo VRS, orientado à saída, que permitiu traçar os indicadores de eficiência das organizações analisadas, no que tange à geração de benefícios econômicos diante do investimento realizado em atletas.

A amostra estudada pela dissertação contou com dezoito clubes brasileiros, obedecendo a seguinte distribuição geográfica: onze da região Sudeste [(Rio de Janeiro, 4), (São Paulo, 7)], cinco da região Sul [(Santa Catarina, 2), (Rio Grande do Sul, 2), (Paraná, 1)]. As regiões Centro Oeste e Nordeste foram representadas cada uma por um clube, não sendo possível contabilizar nenhum clube da região Norte.

Verificou-se que os valores financeiros movimentados pelos clubes atingem patamares milionários. Entre os anos de 2010 a 2013 houve um investimento médio de R\$ 18.001.034,32 em atletas, ao mesmo tempo que houve uma geração de R\$ 74.874.782,69 em receitas e R\$ 4.557.781,05 em fluxo de caixa. Laconicamente, entretanto, os resultados dos clubes continuam negativos no que se refere à geração de superávit, vez que, no período analisado, a média foi um déficit de R\$ 10.255.309,82, sendo alcançado resultados positivos em todos os anos investigados apenas pelo Corinthians e pelo São Paulo.

Ressalta-se que o ano de 2012 exibiu o melhor resultado para as variáveis analisadas, inclusive para o superávit/déficit, fechando com um resultado médio positivo de R\$ 4.095.090,51 impulsionado também pelos resultados de clubes como o Atlético Paranaense, Palmeiras, Grêmio, Santos, Internacional, Portuguesa e Goiás, que neste ano foram superavitários.

As variáveis analisadas neste estudo (REC, FCX, RES) são descritas pela literatura como relacionadas com o ativo intangível, ou seja, os clubes investem em atletas e, em contrapartida, os jogadores contribuem para que o clube alcance os resultados financeiros esperados.

Nesse estudo, levando em consideração o contexto e os clubes analisados, a receita foi considerada a variável mais fortemente relacionada com o ativo intangível. A variável fluxo de caixa apresentou ligação com o investimento em atletas em apenas um dos anos analisados pelo estudo. Já o resultado não apresentou nenhuma relação com o investimento em ativo intangível. No entanto, gerar benefícios econômicos não é suficiente, se estes não forem gerados com eficiência.

Através da análise envoltória de dados, nos critérios adotados, constatou-se que o Corinthians foi o único clube eficiente em gerar receitas durante todo o período analisado, ou seja, foi o único a utilizar seus recursos disponíveis de forma eficiente, obtendo, assim, retorno sobre o investimento feito no quadro de jogadores profissionais através das receitas que foram captadas.

Ainda no que tange à análise envoltória de dados, verificou-se a existência de fronteiras de eficiência dentre os clubes analisados e isto propiciou evidenciar paradigmas entre e para as DMU's. No caso específico:

- Descobriu-se um único paradigma no que se refere à geração de receitas, o Corinthians, o qual deve ser considerado referência para captação de receitas diante do investimento realizado em atletas, para os demais clubes analisados;
- No que toca à geração de caixa, notou-se que há mais clubes que se mostraram eficientes, casos de Atlético Paranaense, Internacional, Palmeiras e São Paulo, e que, em diferentes combinações, eles configuram-se como paradigmas para conjuntos distintos de clubes.

Neste particular, evidenciou-se que o ano de 2011 foi o melhor ano no que tange à eficiência para obter receitas através do investimento realizado em jogadores, e, nele, clubes como Flamengo, Palmeiras, Santos, São Paulo, além do Corinthians, foram considerados eficientes. Também para este ano, o fluxo de caixa mostrou-se relacionado com o investimento em atletas e Atlético Paranaense, Internacional, Palmeiras e São Paulo também foram considerados eficientes para esta variável.

O ano de 2012, apesar de ter sido aquele que exibiu o maior investimento médio em ativo intangível, a maior captação de receitas e fluxo de caixa e foi o único ano em que houve superávit médio, notabilizou-se por apresentar a menor média de eficiência. Mesmo assim, novamente, apenas o Corinthians foi considerado eficiente.

Este último resultado denota dois aspectos. O primeiro que os clubes apesar de investirem muito em ativo intangível ainda não alcançaram os patamares de receitas que o investimento realizado permitiria, pois apesar de gerarem altas receitas, poderiam ir muito além. O segundo aspecto foi que clubes como o Corinthians em 2010 e o Palmeiras em 2011, apesar de ostentarem reduções em seus ativos intangíveis foram considerados eficientes.

Assim, conclui-se que não adianta o clube investir altos valores em ativo intangível se não houver um correto gerenciamento deste. O investimento por si só não garante a eficiência: é preciso saber utilizar os recursos.

## 6.2 CONFRONTO COM OS OBJETIVOS

Diante dos resultados obtidos, percebe-se que os objetivos traçados foram atingidos. O objetivo geral da dissertação foi verificar o desempenho dos clubes de futebol brasileiros na utilização do atleta como ativo intangível e recurso estratégico para a geração de benefícios econômicos futuros entre os anos de 2010 a 2013.

A literatura apontava como benefícios econômicos relacionados com o investimento em atletas, o lucro, o fluxo de caixa e as receitas. No entanto, através da análise de correlação verificou-se que os benefícios relacionados de forma mais significativa com o investimento em ativo intangível foram as receitas, entre os anos de 2010 a 2012, e o fluxo de caixa em 2011 o que não ratificou toda a extensão do benefício esperado da contabilização dos atletas como ativos intangíveis.

Apesar do objetivo inicial de colocar o ano de 2013 como ano de análise, isto não foi possível, visto que neste ano não houve relação entre o investimento no quadro de atletas e a geração de benefícios tais como receitas e caixa, o que foi ratificado pelas notícias apontadas pelo jornalismo esportivo.

O lucro também não se evidenciou como relacionado com o investimento em atletas, visto que em que pese os clubes brasileiros gastarem altos valores com jogadores, estes ainda amargam sucessivos déficits em seus demonstrativos contábeis. Esses resultados apontam para o alcance do primeiro objetivo específico do trabalho que

trazia a proposta de verificar quais eram os benefícios econômicos gerados através da utilização do atleta como recurso estratégico pelos clubes de futebol. De fato, tal objetivo foi alcançado pela análise de correlação, em que foi apontado que as receitas estavam relacionadas com o investimento em ativo intangível entre os anos de 2010 a 2012 e que o fluxo de caixa no ano de 2011.

No que tange à eficiência dos clubes em gerar benefícios econômicos através do investimento realizado em atletas, ao qual refere-se o segundo objetivo específico, recorreu-se à análise envoltória de dados que apontou um baixo desempenho por parte dos clubes de futebol, exceto para o Corinthians, que foi guindado à posição de clube eficiente na geração de receitas, confirmando algumas pesquisas e fatos anteriores e na geração de caixa, em que foram considerados eficientes os clubes Atlético Paranaense, Palmeiras e São Paulo.

Ao mesmo tempo que o segundo objetivo específico foi alcançado, abriu-se caminho para o alcance do quarto objetivo específico que fazia referência ao *ranking* dos clubes com melhor desempenho e que foi discutido e apontado no quadro 16 da seção 5.3.1.1 da presente dissertação e no gráfico 15 da seção 5.3.1.2. O *ranking* elaborado apresentou os seguintes aspectos:

- Foi apurado que houve um clube eficiente em gerar receitas através do investimento realizado em atletas, em todo período, o qual pôde ser considerado como referência para os demais neste aspecto;
- Constatou-se eficiência mais ampla no que se refere à geração de caixa, com a evidenciação de 4 clubes, o que permite especular que há diferentes combinações de processos de gestão para atingir melhores resultados;
- Foi ainda mostrado quais seriam os paradigmas para se obter eficiência (ênfase colateral da DEA), mostrando quais DMU's devem ser espelhos para aquelas similares funcionarem em bases equiparáveis.

Quanto às variações de desempenho dos clubes, a qual refere-se o terceiro objetivo específico do trabalho, percebeu-se que alguns clubes apresentaram variações no desempenho, emergindo três tipos de tendências dentro dos clubes analisados: a primeira formada por organizações como Corinthians, Grêmio, Botafogo, Goiás e Ponte Preta que auferiram o mesmo patamar de desempenho em gerar receitas durante o período analisado, com a seguinte perspectiva: o Corinthians manteve-se eficiente em

todo o período estudado; ao mesmo tempo os demais clubes citados mantiveram-se como ineficientes.

A segunda foi formada por clubes como o Flamengo, São Paulo, Santos e Palmeiras que apresentaram resultados melhores em 2011 dos que os demonstrados em 2010, sofrendo, entretanto, uma queda no desempenho logo em seguida, em 2012. Essa corrente revela uma plataforma de gestão, tentada por parte desses clubes, para obter melhores resultados na geração de receitas, que deu certo em um ano, mas que não manteve o desempenho em período subsequente, ensejando averiguar o problema de descontinuidade da gestão.

Por fim, os demais clubes formaram a terceira tendência, que não indicou variações significativas no desempenho, mantendo-se, durante os anos analisados, em posições abaixo da linha de eficiência, ou sejam não praticam gestão eficiente.

Assim, quer se crer que o presente estudo contribuiu para indicar a necessidade de um olhar profissional e estratégico para a gestão dos atletas nos clubes, evidenciando a necessidade de um gerenciamento destes na condição de recursos organizacionais.

Constatou-se, assim, que o presente estudo apontou deficiência por parte das organizações em alcançarem benefícios econômicos através do investimento realizado em ativo intangível.

Como corolário, esta dissertação também destacou que o fato de um clube investir mais em recursos estratégicos, caracterizados como ativos intangíveis, não significa que a eficiência na geração de receitas e caixa é garantida, visto que foi apurado que clubes como o Corinthians e o Palmeiras, mesmo efetuando redução dos ativos intangíveis alcançaram indicadores que demonstraram eficiência na geração de receitas.

Dessa forma, o presente trabalho ratifica uma máxima de gestão, qual seja, para uma organização esportiva ser considerada eficiente, não é necessário apenas investir mais, mas sim gerenciar melhor o investimento feito.

Apesar de suas contribuições, a pesquisa apresenta algumas limitações que não permitiram um maior aprofundamento do campo que se propôs estudar e que são destacadas na próxima seção do trabalho.

### 6.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Ao realizar um trabalho, o pesquisador precisa estar cômico de que qualquer método ou técnica possui suas limitações.

Consciente destes fatos, a primeira limitação apontada no presente estudo é o pequeno número de clubes estudados. Apesar de a amostra trabalhada atender ao critério para realização da análise envoltória de dados, sabe-se que quando a mesma é comparada com o universo de clubes existentes no Brasil, aflora que ainda haveria muito a ser explorado. No entanto, a principal causa desta limitação, deve-se a dois fatos: da ausência de divulgação de informações contábeis por parte dos clubes de futebol brasileiros, cujo quesito transparência ainda deixa muito a desejar; e a dimensão realmente inalcançável da quantidade de clubes de futebol do Brasil.

Outra limitação do estudo encerra-se no fato do método quantitativo, adotado no presente trabalho, verificar o desempenho, ou eficiência dos clubes, apenas com as variáveis escolhidas antecipadamente pelo pesquisador. No entanto, outros fatores como a *expertise* dos gerentes, contexto social em que o clube está inserido, sistemas de controle interno, entre outros, que podem ser relevantes para a verificação da performance organizacional, não foram cogitadas, vez que o método quantitativo não se adapta facilmente ao tipo de variáveis necessárias para realizar o estudo nessa ótica.

Ainda no presente estudo, a análise envoltória de dados foi elaborada com únicos entrada (*input*) e saída (*output*), pois o objetivo era verificar o desempenho dos clubes através do investimento realizado em atletas, a fim de alcançar, individualmente, cada um dos benefícios econômicos citados.

Esta modelo foi adotado considerando que os esforços organizacionais são direcionados para alcançar um objetivo específico (THOMPSON JÚNIOR; STRICKLAND; GAMBLE, 2011); em outras palavras, acredita-se que os clubes direcionam suas energias para o alcance de uma determinada meta. Todavia, tem-se noção que a DEA permite que para uma entrada sejam direcionadas diversas saídas e este escopo, embora conhecido, foi deixado de lado por simplificação; até por que, mesmo que determinado clube apresentasse eficiência global, ainda seria necessário verificar qual a sua eficiência individual em cada variável, a fim de averiguar qual o benefício econômico que a empresa está propensa a alcançar com mais sucesso.

Contudo, acredita-se que os resultados alcançados neste trabalho não difeririam em muito de uma DEA executada com todas as variáveis no mesmo modelo,

especialmente no que tange às receitas serem o item econômico em que os clubes tendem a ter melhor desempenho em seu alcance.

Ressalta-se que, apesar da dissertação possuir limitações e ter pouco poder de generalização, não deve ser desconsiderada nem ter seus resultados invalidados. Mesmo com os entraves retratados, o escrito aponta para uma necessidade de um melhor gerenciamento dos recursos estratégicos, em uma área onde existem investimentos milionários, a fim de que os retornos sejam alcançados com a máxima eficiência.

Dessa forma, o presente trabalho fomenta a discussão sobre a administração de recursos e ativos intangíveis, abrindo portas e incitando o surgimento de novos trabalhos, a fim de que o tema seja estudado de forma cada vez mais profunda e ampla.

#### 6.4 DIRECIONAMENTOS PARA ESTUDOS FUTUROS

A fim de ampliar o estudo do tema abordado nessa dissertação, elencam-se a seguir, algumas sugestões para futuras pesquisas.

Diante da deficiência no que tange à divulgação de informações contábeis nestas organizações, propõe-se a elaboração de estudos acadêmicos que apontem a necessidade de um *disclosure* por parte dos clubes e os benefícios que uma mudança de atitude neste aspecto pode proporcionar.

Em um segundo momento, caso a postura dos clubes mude, sugere-se ampliar a quantidade de organizações a serem estudadas, a fim de obter uma generalização dos resultados.

Outra sugestão pode ser a comparação entre o desempenho dos clubes brasileiros com a performance apresentada por clubes internacionais, nos mesmos quesitos averiguado no presente estudo.

Uma outra abordagem de pesquisa, que pode ampliar o presente estudo, diz respeito à verificação de quais variáveis tornam o clube eficiente em gerar benefícios econômicos através do investimento em ativo intangível, bem como averiguar a eficiência global dos clubes em gerar os benefícios econômicos de forma simultânea, diante do investimento realizado em atletas, fato este não contemplado no escopo deste estudo que verificou a eficiência em gerar cada benefício de forma individual.

Interessante também seria investigar quais são os gastos relacionados com a formação de atletas e elaborar um modelo de apuração de custos relacionados a este

processo de formação, a fim de apoiar aos clubes na contabilização destes itens como formadores do ativo intangível, conforme recomendado pela ITG 2003.

Por fim, propõe-se que sejam realizados estudos de caso em clubes, verificando quais os objetivos que estes possuem ao investir em atletas, quais os retornos econômicos e financeiros esperados e como se dá o gerenciamento deste recurso, a fim de que ele seja utilizado com a máxima eficiência. Tais pesquisas poderiam valer-se entrevistas qualitativas com gestores de clubes, a fim de compreender a realidade organizacional e as expectativas que estes possuem no investimento em seus atletas.

Espera-se então, que o presente estudo tenha contribuído para uma melhor compreensão e discussão do tema em questão, trazendo resposta ao questionamento proposto e alcançado com relativo êxito seus objetivos e que apesar de suas limitações o presente trabalho abordou de forma coerente o tema, lançando luz sobre um assunto pouco discutido na esfera nacional e abrindo uma trilha para novos estudos, bem como enriquecendo a literatura ainda escassa sobre o conteúdo proposto para estudo.

Afinal, a atividade de pesquisa não tem fim e sempre haverá algo novo a ser descoberto; é preciso, pois, apenas explorá-la cada vez mais, usando artifícios engenhosos de coleta e análise que busquem sobrepujar o caráter templário e às vezes circunspecto de certas ciências fechadas em si mesmas, como a contabilidade, para enriquecê-las com o real furor humano das ciências sociais aplicadas.

## REFERÊNCIAS

ABAL, F.C. O contrato de trabalho do atleta profissional de futebol frente aos direitos fundamentais trabalhistas. **Espaço Jurídico**, Joaçaba, v.13, n. p. 325-336, jul/dez. 2012.

ACCOUNTING STANDARD (AS) 26. **IntangibleAssets**. Disponível em: <[http://www.mca.gov.in/Ministry/notification/pdf/AS\\_26.pdf](http://www.mca.gov.in/Ministry/notification/pdf/AS_26.pdf)>

ADAIR, A.C.K; OLIVEIRA, J.J.; LEONCINI, M.P. **A nova Gestão do Futebol**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

AGÊNCIA ESTADO. Dívida dos clubes paulistas cresce 126% em cinco anos, apesar de altas receitas. **Agência Estado**. Publicado em 10 de maio de 2014. Disponível em: <[http://www.superesportes.com.br/app/1,168/2014/05/10/noticia\\_futebol\\_nacional,283824/divida-dos-clubes-paulistas-cresce-126-em-cinco-anos-apesar-de-altas-receitas.shtml](http://www.superesportes.com.br/app/1,168/2014/05/10/noticia_futebol_nacional,283824/divida-dos-clubes-paulistas-cresce-126-em-cinco-anos-apesar-de-altas-receitas.shtml)> Acesso em 14 de janeiro de 2014.

ALMEIDA, C.C.M. O Gestor Operacional de Futebol na Organização do Grupo FC Porto. Estudo de caso do *Team Manager* do FC Porto – Futebol, SAD. Mestrado em Ciências do Desporto (**Dissertação**), Faculdade de Desporto, Universidade do Porto, 2011.

AL-TWAIJRU, A. Intangible assets and future growth: evidence from Japan. **Asian Review of Accounting**, Vol. 17 Iss 1 pp. 23 – 39, 2009.

ALVES, C.S.; BEHR, A.; RAIUMUNDINI, S.L. Mensuração e Evidenciação de Ativos Intangíveis em Demonstrações Contábeis: o estudo de caso em um clube de futebol brasileiro. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, Santa Catarina, v. 11, p. 9-25, 2012.

AMADOR, R.P. Avaliação de Empresas: Uma Aplicação aos Clubes de Futebol. Dissertação (**Mestrado em Ciências Contábeis**). Programa Multiinstitucional e Interregional de Pós-Graduação da UNB, UFPB, UFPE, UFRN. Brasília, 2004.

AMARAL, S.A.A.; SOUSA, A.J.F.P. Qualidade da informação e intuição na tomada de decisão organizacional. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.16, n.1, p.133-146, jan./mar. 2011.

AMIR, E.; LIVNE, G. Accounting, Valuation and Duration of Football Player Contracts. **Journal of Business Finance & Accounting**, 32(3) & (4), April/May 2005.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P.J.H. Strategic Assets and Organizational Rent. **Strategic Management Journal**, Vol. 14, 33-46 (1993).

AMORIM, L. Como a crise dos Santos explica o futebol brasileiro. In: **Revista exame** (Online) de 16 de janeiro de 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/como-a-crise-do-santos-explica-o-futebol-brasileiro>> Acesso em 02 de novembro de 2015.

ANDRADE, C.F. Análise de Eficiência dos postos do sistema nacional de emprego: uma aplicação de análise envoltória de dados. Graduação em Estatística (**Monografia**) Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

- ANDREW (1993) Players' assets ignored in accounts. **The Financial Times**, Sept 30, 1993, Issue 32179, p.9(1) Cengage Learning, Inc.
- ANGELONI, M.T. Elementos Intervenientes na tomada de decisão. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n.1, Janeiro/abril de 2003.
- AQUINO NETO, F.R. O papel do atleta na sociedade e o controle de dopagem no esporte. **Revista Brasileira de Medicina do Esporte**, v.7, n.4, jul/ago, 2001.
- ARAUJO, A.O. Contribuição ao Estudo de Indicadores de Desempenho de Empreendimentos Hoteleiros, sob o enfoque da gestão estratégica. Tese (**Doutorado em Controladoria e Contabilidade**). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- AROUCK, O. Atributos da Qualidade da Informação. Dissertação (**Mestrado em Ciência da Informação**). Universidade de Brasília, Brasília, 2011.
- ARRIGHETTI, A.; LANDINI, F.; LASAGNI, A. Intangible assets and firm heterogeneity: Evidence from Italy. **Research Policy** 43 (2014) 202– 213.
- AUDY, J.L.N.; ANDRADE, G.K.; CIDRAL, A. **Fundamentos de sistemas de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- AZEVÊDO, P.H. O Esporte como negócio: uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais. **Estudos**, Goiânia, v. 36, n. 9/10, p. 929-939, set/out de 2009.
- AZEVÊDO, P.H.; BARROS, J.F.; SUAIDEN, S. Caracterização do perfil do gestor esportivo dos clubes da primeira divisão de futebol do Distrito Federal e suas relações com a legislação esportiva brasileira. **Revista da Educação Física / UEM**, Maringá, v. 15, n. 1, p. 33-42, 1. sem. 2004.
- AZEVÊDO, P.H.; SPESSOTO, R.E. Caracterização do perfil retrospectivo do dirigente esportivo de clube de futebol profissional da primeira divisão, entre os anos 2003 e 2007. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, v. 9 Nº 2, p. 103-112, 2009.
- BARBOSA, A.M.S. O futebol e a sociedade global: uma reavaliação da identidade sociocultural brasileira. **SOCIEDADE E CULTURA**, V. 10, N. 2, JUL./DEZ. 2007, P. 173-186.
- BARKLEY, Key performance indicators: Primary drivers of information systems design. **Journal of Corporate Real Estate**, Vol. 3 Iss 2 pp. 161 – 171, 2001.
- BARNARD, C.I. **As funções do Executivo**. Tradução: Flávio Moraes de Toledo Piza. Revisão técnica: Lea Maria da Rocha. São Paulo: Editora Atlas, 1971.
- BARNEY, J. Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, 1991, v.17, n.1, 99-129.
- BARROS, E.F.; NOSSA, V. Decisões Financeiras e Impactos Tempo-Conjunturais. **Caderno de Estudos**, São Paulo, FIECAFI, v.10, n.18, maio/agosto 1998
- BARROS, J.T.; MARTINS, V.A. Em busca do entrosamento entre equilíbrio financeiro e eficiência desportiva: estudo comparativo de clubes brasileiros de futebol. **Anais**. In: XXXIV Encontro ANPAD, Rio de Janeiro, 25 a 29 de setembro de 2010. Disponível

em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/con822.pdf>> Acesso em: 03 de junho de 2015.

BASTOS, P.S.; PEREIRA, R.M.; TOSTES, F.P. Uma Contribuição à Evidenciação do Ativo Intangível – Atletas – dos Clubes de Futebol. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 36, p. 5 - 13, abr./jun. 2007.

BDO. **7º Valor das Marcas dos Clubes Brasileiros**. Disponível em: <[http://www.bdobrazil.com.br/pt/PDFs/Estudos\\_Zipados/valor\\_das\\_marcas\\_2014.pdf](http://www.bdobrazil.com.br/pt/PDFs/Estudos_Zipados/valor_das_marcas_2014.pdf)> Acesso em: 07 de fevereiro de 2015.

BEAL, A. **Gestão Estratégica da Informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

BEUREN, I.M.; MARTINS, L.W. Sistema de Informações Executivas: Suas Características e Reflexões sobre sua Aplicação no Processo de Gestão. **Revista Contabilidade & Finanças FIPECAFI - FEA - USP**, São Paulo, FIPECAFI, v.15, n. 26, p. 6 - 24, maio/agosto 2001.

BEZERRA, D.V. Avaliação de Eficiência de redes corporativas utilizando análise envoltória de dados. Dissertação. (**Mestrado Profissional em Computação Aplicada**), Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2010.

BORGES, F.Q. Análise Dos Impactos Socioeconômicos Dos Royalties Minerais Do Projeto Carajás No Município De Parauapebas No Estado Do Pará (1999 A 2007). Dissertação (**Mestrado em Economia**). Universidade da Amazônia, 2008.

BORGES, L. Corinthians ganha prêmio de clube mais eficiente no futebol em 2012; Atlético Paranaense fatura com melhor “estrutura financeira”. **Esporte Terra**. Publicado em 07 de novembro de 2013. Disponível em: < <http://esportes.terra.com.br/blogdobleiro/blog/2013/11/07/apesar-de-segundo-semester-frustrado-corinthians-ganha-premio-de-clube-mais-eficiente-no-futebol-em-2013/>> Acesso em 14 de janeiro de 2016.

BORGES, R.S. Confrontando avaliações: exame nacional de cursos e análise envoltória de dados. **Revista Intersaberes**, vol.1 n. 2, p. 259 – 271, jul-dez 2006.

BRANDÃO, R.R. Centro de Formação de Atletas do Futebol: um plano de negócios com proposta pedagógica. **Monografia** (Bacharelado em Educação Física). Universidade de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

BRASIL. **Decreto Lei nº 53.820, de 24 de março de 1964** - Dispõe sobre a profissão de atleta de futebol, disciplina sobre sua participação nas partidas e dá outras providências. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1960-1969/decreto-53820-24-marco-1964-393794-publicacaooriginal-1-pe.html>> Acesso em: Janeiro/2015.

BRASIL. **Lei 12.395 de 16 de março de 2011**- Altera as Leis nos 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto, e 10.891, de 9 de julho de 2004, que institui a Bolsa-Atleta; cria os Programas Atleta Pódio e Cidade Esportiva; revoga a Lei no 6.354, de 2 de setembro de 1976; e dá outras providências. Disponível

em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Lei/L12395.htm#art1](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12395.htm#art1)>  
Acesso em: Janeiro/2015.

BRASIL. **Lei 6.354 de 2 de setembro de 1976** - Dispõe sobre as relações de trabalho do atleta profissional de futebol e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6354.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6354.htm)> Acesso em: Janeiro/2015.

BRESSAN, P.E.R.; LUCENTE, A.R.; LOUZADA, R. Análise da estrutura organizacional de um clube de futebol do interior paulista: o estudo do Botafogo Futebol Clube. **Anais... ADM 2014 - Congresso Internacional de Administração**, Ponta Grossa, PR, 2014.

CADEZ, S.; GUILDING, C. Benchmarking the incidence of strategic management accounting in Slovenia. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 3, n. 2, p. 126-146, 2007.

CALADO; V. MONTGOMERY, D.C. **Planejamento de Experimentos usando Statística**. Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais, 2003. 260 p.

CALDAS, W. **O futebol no país do futebol**. Lua Nova vol.3 no.2 São Paulo Dec. 1986

CALDAS, W. **O pontapé inicial: memória do Futebol brasileiro**. São Paulo: IBRASA, 1990.

CALLADO, A.A.C.; CALLADO, A.L.C.; CEOLIN, A.C. Relações entre o foco gerencial sobre sistemas de informação e o uso de indicadores de desempenho em empresas agroindustriais no Brasil. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, Florianópolis, SC, Brasil, v. 6, n. 11, p. 348-366, 2014.

CAMARGO, L.L. Uso de Indicadores da qualidade para o gerenciamento estratégico das empresas no ramo comercial. Dissertação (**Mestrado em Engenharia da Produção**) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

CAPRARO, A.M.; SCHELIGA, G.; CAVICCHIOLI, F.; MEZZADRI, F. A imagem do atleta: publicidade em ano de copa do mundo de futebol (Alemanha-2006). **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, São Paulo, v.25, n.1, p.163-71, jan./mar. 2011.

CARDOSO, E.A.; FERREIRA, R.S.; CARDOSO, C.M.A.; COSTA, W.M. Escola de Futebol de Goiânia – GO: Qual sua verdadeira função? **Revista Carioca de Educação Física**, n.7, 2012.

CARDOSO, R.L.; AQUINO, A.C.B. Uma Investigação via Experimento sobre a Vaguidade no Lado Esquerdo do Balanço Patrimonial. **BBR - Brazilian Business Review**, vol. 6, núm. 2, pp. 209-230, mayo-agosto, 2009.

CARNASCIALI, A.M.S.; DELAZARI, L.S. A localização geográfica como recurso organizacional: utilização de sistemas especialistas para subsidiar a tomada de decisão locacional do setor bancário. **Revista de Administração contemporânea**, Curitiba, v.15, n.1., janeiro e fevereiro de 2011.

CARNEIRO, J.; SILVA, J.F. Medidas contábeis-financeiras como indicadores de desempenho organizacional: análise crítica de sua conceituação e operacionalização. **eGestao**, v.6, n.3, jul-set/2010, p. 31-68.

CARRAVETTA, E. **Modernização da Gestão no Futebol Brasileiro**. Porto Alegre, RS: Editora Age, 2006.

CARTERI, G.M.; RODRIGUES, P.A.M. SIGs: Sistema de Informação gerencial como ferramenta de apoio as empresas. **Revista Eletrônica da Univar**, n.5, p.1-9, 2011.

CARVALHO, F.P.L; BOENTE, D.R.; STEPPAN, A.I.B.; MÓL, A.L.R. Eficiência Econômico-financeira do setor de energia elétrica brasileiro nos anos de 2010 e 2011. **Revista de Informação Contábil**, Recife, v.8, n.1., p.1-27, janeiro a março de 2014.

CARVALHO, L.N.G.; COSTA, P.S.; OLIVEIRA, A.T. Imparment no setor público: particularidades das normas nacionais e internacionais. **Revista de Administração pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n.4, p. 839-876, julho – agosto de 2010.

CARVALHO, M.M.; PALADINI, E.P. **Gestão da Qualidade**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, ABEPRO, 2012.

CASA NOVA, S.P.C. Utilização da análise por envoltória de dados (DEA) na análise de demonstrações contábeis. Tese (**Doutorado em controladoria e contabilidade**) .Universidade de são Paulo, São Paulo, 2002.

CASTANHEIRA, N.P. **Estatística Aplicada a todos os níveis**. 4 ed. Curitiba: Ibpex, 2008.

CASTRO, M.C.; MURCIA, F.D.R.; BORBA, J.A.; LOESCH, C. Principais indicadores e ferramentas utilizados pelos gestores: uma análise estatística da percepção dos alunos de MBA da Fundação Getúlio Vargas. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 49-69, julho/setembro 2007.

CASTRO, R.B. Eficiácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública. **Anais...** 30º Encontro da ANPAD, Salvador, Bahia, Brasil, Setembro de 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf>> Acesso em 13 de março de 2015.

CASTRO, V. Candidato à presidência do Fla visita Corinthians e elogia: 'Só crescem'. **Uol Esportes** (Online). Publicado em 12 de novembro de 2015. Disponível em: <<http://esporte.uol.com.br/futebol/ultimas-noticias/2015/11/12/candidato-a-presidencia-do-fla-visita-corinthians-e-elogia-so-crescem.htm>> Acesso em 14 de janeiro de 2016.

CAVALCANTE, L.E. Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Era da Tecnologia da Informação e da Globalização. **Informação & Informação**, Londrina, v. 5, n. 2, p. 139-147, jul./dez. 2000.

CAVICHIOILLI, F.R. CHELUCHINHAK, A.B.; CAPRARO, A.M.; MARCHI JUNIOR, W.; MEZZADRI, F.M. O processo de formação do atleta de futsal e futebol: análise etnográfica. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, São Paulo, v.25, n.4, p.631-47, out./dez. 2011.

CHADE, J. Em receita, Corinthians é o maior clube fora da Europa. **Estadão** (Online). Publicado em 23 de janeiro de 2014. Disponível em: <<http://internacional.estadao.com.br/blogs/jamil-chade/em-receita-corinthians-e-o-maior-clube-fora-da-europa/>> Acesso em 14 de janeiro de 2016.

CHANDLER, A.D.C. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise**. MIT Press, Cambridge, MA, 1962.

CIAMPA, A.C.; LEME, C.G.; SOUZA, R.F. Considerações sobre a formação e transformação da identidade profissional do atleta de futebol no Brasil. **Revista Diversitas – Perspectivas em psicologia**, v. 6, n.1, 2010.

CLARK, J. **Dictionary of International Accounting Terms**. Global Professional Publishing, 2001.

CLARKE, R.; MACHADO, M. A Tecnologia da Informação Proporciona Vantagem Competitiva e Melhora o Desempenho? Um Estudo Empírico das Sociedades Comerciais no Brasil. **Brazilian Business Review**, Vitória-ES, Brasil, v.3, n.2., pp. 181-206, jul/dez 2006.

CLARO, P.B.O.; CLARO, D.P. Sustentabilidade estratégica: existe retorno no longo prazo? **Revista de Administração**, São Paulo, vol.49 no.2 São Paulo Apr./June 2014

COELHO, P.S.; SILVA, R.N.S. Um Estudo Exploratório sobre Metodologias Empregadas em Pesquisas na área de Contabilidade no EnANPAD. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, ano 4, v.1, n.8, p.139-159, julho-dezembro de 2007.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. CPC 04 (R1) – **Ativo Intangível**. 2010. Disponível em: <[http://static.cpc.mediagroup.com.br/Documentos/187\\_CPC\\_04\\_R1\\_rev%2006.pdf](http://static.cpc.mediagroup.com.br/Documentos/187_CPC_04_R1_rev%2006.pdf)> Acesso em: 15 de fevereiro 2015.

Confederação Brasileira de Futebol. **Curso de Gestão do futebol**. Disponível em: <<http://www.cbf.com.br/noticias/curso-gestao-futebol/cbf-abre-inscricoes-para-curso-de-gestao-de-futebol#.VboLA7NViko>> Acesso em: 30 de julho 2015.

Confederação Brasileira de Futebol. **Estatuto**. Maio de 2010. Disponível em: <<http://cev.org.br/arquivo/biblioteca/estatuto-confederacao-brasileira-futebol-cbf.pdf>> Acesso em: 05 de março de 2015.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Cartilha: Padronização das práticas contábeis Clubes de Futebol Profissional**. Brasília, 2006. Disponível em: <<http://www.navarrette.com.br/Cartilha%20sobre%20contabilizacao%20em%20clubes%20de%20futebol.pdf>> Acesso em 20 de Janeiro de 2014.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução nº 1.005, de 15 de Setembro de 2004** - Aprova a NBC T 10.13 – Dos aspectos contábeis específicos em entidades desportivas profissionais. Disponível em: <<http://www.cosif.com.br/mostra.asp?arquivo=rescfc1005nbct1013>> Acesso em: 14 de dezembro de 2014.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução nº 1.429, de 25 de Janeiro de 2013** - Aprova a ITG 2003 - Entidade Desportiva Profissional. Disponível em: < [www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES\\_1429.doc](http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES_1429.doc)> Acesso em: 14 de dezembro de 2014.

CORINTHIANS. **Perfil Institucional**. 2012. Disponível em: < [http://www.corinthians.com.br/upload/site/121108\\_piportugues.pdf](http://www.corinthians.com.br/upload/site/121108_piportugues.pdf)> Acesso em 14 de janeiro de 2016.

CORRÊA, D. K. A.; ALCHIERI, J. C.; DUARTE, L. R. S., STREY, M. N. Excelência na produtividade: a performance dos jogadores de futebol **profissional Psicologia : reflexão e crítica**, 2002, vol.15, n.2, pp. 447-460.

CORREIA, A.; BISCAIA, R.; MENEZES, V. **Lições de Marketing do Desporto**. Recife: Editora Universitária da UFPE, 2014.

CORREIA, T.C.V.D.; MELLO, J.C.C.B.S.; MEZA, L.A. Eficiência técnica das companhias aéreas brasileiras: um estudo com análise envoltória de dados e conjuntos nebulosos. **Production**. vol.21 no.4 São Paulo 2011 EpubOct 07, 2011.

COSTA, E.A. **Gestão Estratégica: Da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

COSTA, P. Chegada de Grafite eleva em 27% número de sócios do Santa Cruz. Publicado em: 2 de julho de 2015. **Globo Esporte** (Online) Disponível em: < <http://globoesporte.globo.com/futebol/times/santa-cruz/noticia/2015/07/chegada-de-grafite-eleva-em-27-numero-de-socios-do-santa-cruz.html>> Acesso em 14 de janeiro de 2016.

CRESWELL, J.W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Tradução: Luciana de Oliveira Rocha. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CROZATTI, J. Modelo de Gestão e Cultura Organizacional – Conceitos e Interações. **Caderno de Estudos**, São Paulo, v.10, n.18, maio/agosto de 1998.

CRUZ, R.M. A formação de atletas de futebol: um estudo na categoria sub-15 do Cruzeiro Esporte Clube, Belo Horizonte – MG. **Revista Brasileira de Futsal e Futebol**, São Paulo, v.4, n.13, p.189-194. Set/Out/Nov/Dez. 2012.

CRUZ, S. N.S.R.A.; SANTOS, L.L.; AZEVEDO, G.M.C. Valorização do Direito Esportivo resultante da Formação. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**. Brasília, v.4, n.1, art. 4, p.60-83, jan/abr 2010.

DANTAS, M.G. Fatores Determinantes da Eficiência financeira e esportiva de clubes de futebol do Brasil. Mestrado (**Mestrado em Ciências Contábeis**). Programa Multi-institucional e inter-regional de pós-graduação em ciências contábeis – UnB, UFPB, UFRN, Natal, 2013.

DANTAS, M.G.S.; BOENTE, D.R. A Eficiência Financeira e Esportiva dos Maiores Clubes de Futebol Europeus utilizando a Análise envoltória de dados. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v.5, n.13, p. 75-90, 2011.

DANTAS, M.G.S.; BOENTE, D.R. A utilização da Análise Envoltória de Dados na Medição de Eficiência dos Clubes Brasileiros de futebol. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v.23, n.4, p. 101-130, abril/jun, 2012.

DANTAS, M.G.S.; MACHADO, M.A.V.; MACEDO, M.A.S. Fatores determinantes da eficiência dos clubes de futebol do Brasil. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, São Paulo, v.8, n.1, p.113-132, janeiro a abril de 2015.

DAVENPORT, T.H. **Ecologia da Informação**: Por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Tradução: Bernadette SiqueiraAbrão. São Paulo, Futura, 1998.

DERBAIX, C.; DECROP, A. Colours and scarves: an ethnographic account of football fans and their paraphernalia. **LeisureStudies** Vol. 30, No. 3, July 2011, 271–291.

DIEHL, A.A.; TATIM, D.C. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

DINIZ, J.A. Eficiência das Transferências Intergovernamentais para a educação fundamental de municípios brasileiros. Tese (**Doutorado em Ciências Contábeis**) Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

DOYEON, M.S.W. Competitive Advantage in Intercollegiate Athletics: A Resource-Based View. **Dissertation**. The Ohio State University. 2004.

DRSKA, M.; MURNO, G. Clubes de futebol usam tecnologia para ampliar receita. **Brasil Econômico**. Publicado em 22 de abril de 2014. Disponível em: <<http://brasileconomico.ig.com.br/tecnologia/2014-04-22/clubes-de-futebol-usam-tecnologia-para-ampliar-receita.html>> Acesso em 14 de janeiro de 2016.

DRUCKER, P. **O melhor de Peter Drucker**. Tradução: Maria L. Leite Rosa, Arlete Simille Marques e Edite Sciulli. São Paulo: Nobel, 2002.

DUARTE, E.N.; SILVA, A.K.A.; COSTA, S.Q. Gestão da Informação e do conhecimento: práticas da empresa “excelente em gestão empresarial” extensivas às unidades de informação. **Informação & Sociedade**:Est., João Pessoa, v.17, n.1, p.97-107, jan./abr., 2007.

DURST, S. The relevance of intangible assets in German SMEs. **Journal of Intellectual Capital** (2008), Vol. 9 Iss 3 pp. 410 – 432.

ECKERSON, W.W. Performance Management Strategies. **Business Intelligence Journal**, 14(1), 24-27, 2009.

Entenda os desafios de um diretor de futebol. Disponível em: <<http://www.progression.com.br/entenda-os-desafios-de-um-diretor-de-futebol/>> Acesso em 30 de julho 2015.

ESPITIA-ESCUER, M.; GARCÍA-CEBRIÁN, L.I. Measurement of the Efficiency of Football Teams in the Champions League. **Managerial and Decision Economics**, 31: 373–386, 2010.

ESPITIA-ESCUER, M.; GARCÍA-CEBRIÁN, L.I. Performance in sports teams. **Management Decision**, 2006, Vol. 44 Iss 8 pp. 1020 – 1030.

Fédération Internationale de Football Association. History of Football - Britain, the home of Football. Disponível em: <http://www.fifa.com/>. Acesso em 05 de janeiro de 2015.

FERNANDES, D.R. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. **Revista da FAE**, Curitiba v.7, n.1, p.1-18, jan./jun. 2004.

FERNANDES, L.A.; GOMES, J.M.M. Relatórios de Pesquisa nas Ciências Sociais: Características e Modalidades de Investigação. **Contexto**, Porto Alegre, v.3, n.4, 1º semestre de 2003.

FERREIRA JÚNIOR, A.N.; SILVA, T.B.J.; LIMA FILHO, R.N. A influência da contabilidade gerencial no desempenho econômico-financeiro das empresas de cerâmica vermelha de Senhor do Bonfim – BA. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, UNEB, Salvador, v. 1, n. 1, p. 72-85, jan./dez., 2011.

FIELD, A. **Descobrendo a Estatística usando o SPSS**. Tradução de Lorí Vialli. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FIGUEIREDO FILHO, D.B.; SILVA JÚNIOR, J.A. Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r). **Revista Política Hoje**, Vol. 18, n. 1, 2009.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P.C. **Controladoria: Teoria e prática**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação** .2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000..537 p.

FOKER, J. Discussion of Accounting, Valuation and Duration of Football Player Contracts. **Journal of Business Finance&Accounting**, 32(3) & (4), April/May 2005.

FONSECA, D.P.A. Desenvolvimento do Capital Humano Baseado no Modelo de Relevância de Competências para os indicadores-chave de desempenho do negócio. Dissertação (**Mestrado em Engenharia da Produção**). Universidade do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

FORZA, C.; SALVADOR, F. Assessing some distinctive dimensions of performance feedback information in high performing plants, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 20 Iss: 3, pp.359 – 385, 2000.

FOSS, N.J. The resource-based perspective: an assessment and diagnosis of problems. **DRUID Working Paper** N. 97-1. Copenhagen: Copenhagen Business School, 1997, p. 1-39

FRANCK, E.; NÜESCH, S.; PIEPER, J. Specific Human Capital as a Source of superior Team Performance. **Human capital**, 63, October 2011, 376-392.

FREZATTI, F. AGUIAR, A.B.; REZENDE, A.J. Relacionamento entre atributos da contabilidade gerencial e satisfação do usuário. **Revista de Administração Mackenzie**, v.8, n.2, p. 2007, p. 128-161.

Futebol Interior. Investindo para o futuro, base do Noroeste estreia no Paulista. Publicado em 06/04/2012. Disponível em: <<http://www.futebolinterior.com.br/>>. Acesso em 07 de fevereiro de 2014.

GALVÃO, N.M.S.G.; VASCONCELOS, A.L.F.S. Ressalvas recorrentes nos relatórios de auditoria dos clubes de futebol. **Revista de Contabilidade da UFBA**, Salvador-Ba, v. 9, n. 1, p. 73 - 92, jan-mar 2015.

GARRISON, R.; NOREEN, E.W.; BREWER, P.C. **Contabilidade Gerencial**. 14 ed. McGraw-Hill, 2013.

GASPARETTO, T.M. O Futebol como Negócio: Uma comparação financeira com outros segmentos. **Rev. Brasileira de Ciências do Esporte**, Florianópolis, v. 35, n. 4, p. 825-845, out./dez. 2013.

GIACOMELLO, C.P.; OLIVEIRA, R.L. Análise Envoltória de Dados (DEA): uma proposta para avaliação de desempenho de Unidades Acadêmicas de uma Universidade. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v.7, n.2., p. 130-151, maio de 2014.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Globo (Online). Caso FIFA: perguntas e respostas”. In: G1, 28/05/2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/mundo/noticia/2015/05/entenda-acusacoes-de-corrupcao-fifa.html>> Acesso em: 17 de junho 2015.

GLOBO ESPORTE. Escola, futsal, amigos e o moicano: a trajetória de Neymar até o Santos. In: **globo esporte** (online). Publicado em 06 de novembro de 2011. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/programas/esporte-espetacular/noticia/2011/11/escola-futsal-amigos-e-o-moicano-trajetoria-de-neymar-ate-o-santos.html>> Acesso em 08 de dezembro de 2015.

GOLANY, B.; ROLL, Y. An Application Procedure for DEA. **Omega**, v.17, n.3, pp.237-250, 1989.

GOMES, E.G.; MELLO, J.C.B.S.; LINS, M.P.E. Redistribuição de inputs e outputs em modelos de análise envoltória de dados com ganhos de soma zero. **Pesquisa Operacional**, Rio de Janeiro, v. 24, n.2, 2004.

GONÇALVES, E. Aumenta a dívida tributária dos principais clubes brasileiros. In: **Globo esporte** (Online) em 24 de junho de 2013. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/platb/olharcronicoesportivo/2013/06/24/o-endividamento-dos-principais-clubes-brasileiros/>> Acesso em 02 de novembro de 2015.

GONÇALVES, E. Clubes apresentam evolução econômico financeira na visão do Itaú BBA. In: **Globo Esporte** (Online) de 04 de dezembro de 2012. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/platb/olharcronicoesportivo/2012/12/04/clubesapresenta>>

mevolucaoeconomicofinanceiranavisaodoitaubba/> Acesso em 02 de novembro de 2015.

GONÇALVES, E. Desequilíbrio marca o futebol brasileiro em 2013. In: **Globo Esporte (Online)**. De 06 de maio de 2014. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/blogs/especial-blog/olhar-cronico-esportivo/post/desequilibrio-marca-o-futebol-brasileiro-em-2013.html>> Acesso em 29 de outubro de 2015.

GONÇALVES, E. Flamengo contiuva devendo. In: **Globo esporte** (online) em 30 de abril de 2012. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/platb/olharcronicoesportivo/2012/04/30/flamengo-continua-devendo/>> Acesso em 02 de novembro de 2015.

GONÇALVES, E. Investimentos crescem, mas categorias de base não são prioridades – Análise dos Clubes Brasileiros de Futebol 2014 – IX. **Globo Esporte Online**. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/blogs/especial-blog/olhar-cronico-esportivo/post/investimentos-crescem-mas-categorias-de-base-nao-sao-prioridade-analise-dos-clubes-brasileiros-de-futebol-2014-ix.html>> Acesso em Abril de 2015.

GONÇALVES, E. Vai mal, mas vai mal demais. In: **Globo Esporte** (Online). Publicado em 24 de agosto de 2015. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/blogs/especial-blog/olhar-cronico-esportivo/post/vai-mal-mas-vai-mal-demais.html>> Acesso em 27 de dezembro de 2015. <http://globoesporte.globo.com/blogs/especial-blog/olhar-cronico-esportivo/post/vai-mal-mas-vai-mal-demais.html>

GONÇALVES, E.L. Estrutura Organizacional do Hospital Moderno. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 38, n.1, p. 80-90, janeiro/março de 1998.

GONÇALVES, P.R.C.; FRIAS, A.C.; FONSECA, A.D. Ajustamento emocional de doentes com Hemorragia Subaracnóidea (HSA) aneurismática tratada cirurgicamente. **Revista de Enfermagem Referência**, vol. IV, núm. 1, febrero-marzo, pp. 15-23, 2014.

GONTIJO, A.C.; MAIA, C.S.C. Tomada de Decisão, do Modelo Racional ao Comportamental: Uma Síntese Teórica. **Cadernos de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 11, n.4, p. 13-30, outubro/dezembro de 2004.

GONZAGA, A.S.; GONÇALVES, E.; TEOLDO, I.C. Comparação do comportamento tático de jogadores de futebol da categoria sub-15 de diferentes posições. **Revista Brasileira de Futebol**, n.6 , ed. 2, p. 52-59, Jan-jun, 2014.

GRANT, R.M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**, 33(3), 114-135, 1991.

GUERREIRO, A.S. Análise da Eficiência de Empresas de Comércio Eletrônico usando Técnicas da Análise Envoltória de Dados. Dissertação (**Mestrado em Engenharia Industrial**) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. 2006.

GUINDANI, T.P.; SIQUEIRA, F.; PICANÇO, E.; NAVARRO, C. O papel do Marketing Esportivo como Ferramenta geradora de recursos. **Anais Eletrônicos**. In: IX Convinbra Administração, 23 a 25 de novembro de 2012. Disponível em:

<[http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/37/2012\\_37\\_4454.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/37/2012_37_4454.pdf)> Acesso em 07 de dezembro de 2015.

GUJARATI, D. **Econometria básica**. Tradução: Maria José Cyhlar Monteiro. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GUTTLER, M.M.O. Eficiência e eficácia na gestão de clubes de futebol: aplicação da análise envoltória de dados em decisões estratégicas. Dissertação (**Mestrado em Administração**). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.

HAAS, D. J. Productivity efficiency of English football teams: A data envelopment analysis approach. **Managerial and Decision Economics**, v. 24, p. 403 - 410, 2003.

HANNABUSS, S. The concept of performance: a semantic review. **Aslib Proceedings**, Vol. 39 Iss 5 pp. 149 – 158, 1987.

HENDRIKSEN, E.S. **Accounting Theory**. 4 ed. Homewood, Illinois, 1982.

HOLANDA, A.P.; MENESES, A.F.; MAPURUNGA, P.V.R.; LUCA, M.M.M; COELHO, A.C.D. Determinantes do nível de disclosure em clubes brasileiros de futebol. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ** (online), Rio de Janeiro, v. 17, n.1, p. 2 - p. 17, jan./abril, 2012.

HOPWOOD, A. An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. *Empirical Research Accounting*, supplement to **Journal of Accounting Research**, v.10, pp. 156-182, 1972.

HOQUE, Z.; MIA, L.; ALAM, M. Market Competition, Computer-aided, Manufacturing and use of multiple performance measures: an empirical study. **British Accounting Review** 33, 23–45, 2001.

HOSKISSON, R.E.; HITT, M.A.; WAN, W.P.; YIU, D. Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum. **Journal of Management**, v.25, n.3, p.417-456, 1999.

INKSON, K. Are humans resources? **Career Development International**, 13(3), 270-279, 2008.

INOHARA, A. Marketing esportivo é pouco explorado pelos clubes de futebol. **AMCHAM**, publicado em 02 de abril de 2012. Disponível em: <<http://www.amcham.com.br/comites/regionais/amcham-sao-paulo/noticias/2012/marketing-esportivo-e-pouco-explorado-pelos-clubes-de-futebol>> Acesso em 27 de dezembro de 2015.

ITAÚ. **Análise Econômico-Financeira dos Clubes de Futebol Brasileiros de 2015 - Dados Financeiros de 2014**. Disponível em: <<http://download.uol.com.br/esporte/analise-economico-financeira-dos-clubes-de-futebol-brasileiros-de-2015.pdf>> Acesso em 29 de outubro de 2015.

IVETA, G. Human Resources Key Performance Indicator. **Journal of Competitiveness**, Vol. 4, Issue 1, pp. 117-128, March 2012.

JONES, G.R.; GEORGE, J.M. **Fundamentos da Administração Contemporânea**. Tradução de Ariovaldo Griesi. 4 ed. São Paulo: Bookman, 2012.

JORGE, C.F.B.; VALENTIM, M.L. O profissional da Informação no contexto da Gestão esportiva: clubes de futebol, uma proposta para o Marília Atlético Clube. **Revista EDICIC**, v.1, n.3, p. 112-126, jul/setembro de 2011.

JULIÃO, A. Avaliação de desempenho na visão da controladoria. **ConTexto**, Porto Alegre, v.3, n.5, 2º Semestre de 2003.

KAM, V. **AccountingTheory**. 2 ed. John Wiley& Sons: 1990.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. Strategic Learning & the balanced scorecard. **Strategy & Leadership**. Vol. 24, Iss 5, pp. 18-24, 1996.

KASSAI, S. Utilização da Análise por Envoltória de Dados (DEA) na Análise das Demonstrações Contábeis. Tese (**Doutorado em Contabilidade**) . Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

KAUARK, F.; MANHÃES, F.C.; MEDEIROS, C.H. **Metodologia da Pesquisa**: guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KRETZER, J; MENEZES, E.A. A Importância da Visão Baseada em Recursos na Explicação da Vantagem competitiva. **Revista de Economia Mackenzie** • Volume 4 • n. 4 p. 63-87, 2006.

LAPOLLI, P.C. Implantação de Sistemas de Informações Gerenciais em Ambientes computacionais. Dissertação (**Mestrado em Engenharia da Produção**). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

LAUDON, K.; LAUNDO, J. **Sistemas de informação Gerenciais**. Tradução: Luciana do Amaral Teixeira. 9 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LAW; J. **A Dictionary of Accounting**. 4 ed. Oxford University Press, 2010.

LEITE, T.S.; SANTOS, D.F.L. A Relação dos Ativos Intangíveis e o valor de mercado na indústria de materiais básicos do Brasil. **Revista Brasileira de Administração Científica**. Aquidabã, v.4, n.1, Jan, Fev, Mar, Abr, Mai, Jun 2013.

LEMES JÚNIOR; A.B.; RIGO, C.M.; CHEROBIM, A.P.M.S. **Administração Financeira**: Princípios, Fundamentos e práticas brasileiras. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

LEONCINI, M.F. Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol. Tese (**Doutorado em Engenharia da Produção**), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

LEONCINI, M.F.; SILVA, M.T. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 12, n1, janeiro/abril de 2005.

LIMA, M.C. **Monografia: a engenharia da Produção Acadêmica**. 2 ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008.

LIRA, W.S.; CÂNDIDO, G.A.; ARAÚJO, G.M.; BARROS, M.A. A busca e o uso da informação nas organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.13, n.1, p.166-183, jan./abr. 2008.

LISBOA, J. Consultores defendem planos técnico e financeiro no futebol. **A tarde**. Publicado em 12 de dezembro de 2014. Disponível em: <<http://atarde.uol.com.br/esportes/bahia/noticias/1645944-consultores-defendem-planos-tecnico-e-financeiro-no-futebol>> Acesso em 14 de janeiro de 2016.

LISZBINSKI, B. B.; HANNECKER, M. G. S.; BIRCK, A. W.; OTT, E. Custo de formação de atletas: um estudo sobre a aderência das entidades desportivas profissionais às normas contábeis. **Revista do CCEI**, v. 17, p. 89- 108, 2013.

LOBATO, P.L.; DIAS, T.R.; TEIXEIRA, M.M. Futebol: A importância das ferramentas de gestão para o sucesso do negócio. **Motricidade**, vol. 8, núm. Supl. 2, 2012, pp. 240-248.

LONGO, G. Noroeste corre para diminuir o prejuízo. **Diário de São Paulo** (Online). Publicado em: 04 de abril de 2013. Disponível em: <<http://www.diariosp.com.br/noticia/detalhe/48109/noroeste-corre-para-diminuir-o-preju-zo>> Acesso em 21 abril de 2016.

LOPES, H.A.; DAVIS, M.D. O Ativo Jogador de Futebol. **PENSAR CONTÁBIL**, Vol. 8, No 33 (2006).

MACÁRIO, R.A.H. A importância da Gestão do Fluxo de Caixa no Controle da inadimplência. Especialização em Gestão de Negócios financeiros. (**Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização**). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.

MACEDO, M.A.S.; CASA NOVA, S.P.C.; ALMEIDA, K. Mapeamento e análise bibliométrica da utilização da Análise Envoltória de Dados (DEA) em estudos em contabilidade e administração. **Contabilidade, Gestão e Governança**. Brasília, v.12, n.3, p. 87-101, set/dez de 2009.

MACEDO, M.A.S.; STEFFANELO, M.; OLIVEIRA, C.A. Eficiência combinada dos fatores de produção: aplicação de análise envoltória de dados (DEA) à produção leiteira. **Custos e Agronegócio**, v.3, n.2, jul/dez. de 2007.

MAGALHÃES, J.D.S.L. Academia de Futebol como Fonte de Vantagem Competitiva Sustentada dos Clubes: Evidenciação Empírica da Academia Sporting CP/PUMA e do FC Barcelona – “La Masia”. Dissertação (**Mestrado em Gestão do Desporto**) Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa. 2011.

MAIA, A. B. G. R.; CARDOSO, V. I. C.; PONTE, V. M. R. . Práticas de Disclosure do Ativo Intangível em Clubes de Futebol. RACEF - **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, v. agosto, p. 01-17, 2013.

MANN, R.B. **Comportamentos conflituosos? Como lidar com “empregados-problema”**. Tradução: Maria de Fátima Marques. São Paulo: Nobel, 1995.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa: Planejamento e Execução de Pesquisas, Amostras e Técnicas de Pesquisas, Elaboração, Análise e Interpretação de Dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.V. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARIANO; E.B.; ALMEIDA, M.R.; REBELATTO; D.A.N. Peculiaridades da Análise por Envoltória de Dados. **Anais... XII SIMPEP**, Bauru, São Paulo, Brasil, 6 a 8 de novembro de 2006. Disponível em: <[http://www.simpeptestemigracao.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/816.pdf](http://www.simpeptestemigracao.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/816.pdf)> Acesso em 10/02/2016.

MARION, J.C. **Contabilidade Básica**. 10 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MARROCU, E.; PACI, R.; PONTIS, M. Intangible capital and firms' productivity. **Industrial and Corporate Change**, Volume 21, Number 2, pp. 377–402, July 22, 2011.

MARTINS, R. Atlético é o único entre os 20 maiores clubes do país sem dívidas. In: **A Gazeta do Povo** em 09 de maio de 2013. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/esportes/futebol/atletico-pr/atletico-e-o-unico-entre-os-20-maiores-clubes-do-pais-sem-dividas-07jypf8x3cwh4pye2ha7474ni>> Acesso em 02 de novembro de 2015.

MASOON, K. **The Entrepreneur's Dictionary of Business and Financial Terms**. Partridge Singapore, 2013.

MATHUR, G.; JUGDEV, K. ; FUNG, T.S. Intangible project management assets as determinants of competitive advantage. **Management Research News**, Vol. 30 Iss 7 pp. 460 – 475, 2007.

MATOS, M. O que é a sociedade da informação? **Educação, Sociedade & Cultura** n. 18, p. 7-23, 2002.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à Administração**. 8 ed. ver. eampl. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração: Da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MELLO, J.C.B.S.; MEZA, L.A. GOMES, E.G.; BIONDI NETO. L. Curso de Análise Envoltória de Dados. **Anais....** In: XXXVII Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional. Gramados, Rio Grande do Sul, 2005.

MESSIAS, L.C.S. Informação: um estudo exploratório do conceito em periódicos científicos brasileiros da área de Ciência da Informação. Mestrado em Ciência da Informação (**Dissertação**) Universidade Estadual Paulista, Marília, 2005.

MINTZBERG, H. **Trabalho do Executivo: O Folclore e o Fato**. Nova Cultural, S.P., 1986.

MNZAVA, B. Do intangible investments matter? Evidence from soccer corporations. *Sport, Business and Management: An International Journal*, Vol. 3 Iss 2 pp. 158 – 168, 2013.

MOODY, D.; WALSH, P. Measuring The Value Of Information: An Asset Valuation Approach. In: **European Conference on Information Systems**, 1999. Disponível em: <<http://si.deis.unical.it/zumpano/2004-2005/PSI/lezione2/ValueOfInformation.pdf>> Acesso em 05 de novembro de 2015.

MORRIS, P.E.; MORROW, S.; SPINK, P.M. EC Law and Professional Football: Bosman and its Implications. **The Modern Law Review Limited** 1996 (MLR 596, November).

MORROW, S. Accounting for Football Players. Financial and Accounting Implications of 'Royal Club Liégois and Others V Bosnian' for Football in the United Kingdom. **Journal of Human Resource Costing and Accounting**, v.2, n.1, Springer 1997, pages 55-71.

MOURA, L.C.A.; RÊGO, T.F. Concepção de Ativos: Um Estudo sobre a Compreensão dos Discentes do Curso de Graduação em Ciências Contábeis da UFERSA. **REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, Vol.4, nº 2, p. 20-42, 2014.

MOURA, R.S.S.S. Cistatina C em pacientes com hipertensão arterial: avaliação da função renal e correlação com fatores de risco cardiovascular. **Dissertação** (Mestrado em Ciências Médicas). Universidade de Brasília. Brasília, 2010.

MÜLLER. M.M.; FLACH, L. Disclosure de Ativo Intangível dos Clubes de Futebol que participaram do Campeonato Brasileiro. In: **Anais Eletrônicos...** Florianópolis: 5º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças, 2014. Disponível em: <[http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/arquivos\\_artigos/artigos/939/20140424094403.pdf](http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/arquivos_artigos/artigos/939/20140424094403.pdf)> acesso em 26 de março de 2015.

NAKAMURA, W.T. Reflexões sobre a Gestão de Futebol no Brasil. **Journal of Financial Innovation**, São Paulo, Vol. 1, No.1, Abril 2015, pp. 40–52.

NASCIMENTO, J.C.H.; NOSSA, V.; BERNARDES, J.R.; SOUSA, W.D. A Eficiência dos maiores clubes de futebol brasileiros: evidências de uma análise longitudinal no período de 2006 a 2011. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 26, n. 2, p. 137-161, maio/ago. 2015.

NASCIMENTO, S.; BORTOLUZZI, S.C.; COELHO, A.L.L.; COELHO, C.; ENSSLIN, S.R. Ferramentas Gerenciais à Luz do Desempenho Organizacional. **Pretexto**, Belo Horizonte, v.11, n.3, p. 34-57, jul/set de 2010.

NEVES, J.L. Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v.1, n7, 2º semestre de 1996.

NOVAIS, G.R. Análise da Eficiência na alocação de recursos públicos nos municípios da RIDE/DF: Uma aplicação de análise envoltória de dados. Monografia (**Graduação em Estatística**), Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

O'BRIEN, J.A. **Sistemas de Informação**: e as decisões gerenciais na era da internet. Tradução: Célio Knipel Moreira, Cid Knipel Moreira. Revisor Técnico: Luiz Eduardo de Abreu de Cunha. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

O'BRIEN, J.A.; MARAKAS, G.M. **Administração de Sistemas de informação: uma introdução**. 13 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

O'MAHONY; VECCHI, M. R&D, knowledge spillovers and company productivity performance. **Research Policy** 38 (2009) 35–44.

OLIVEIRA, A.F. Origem do Futebol na Inglaterra no Brasil. **Revista Brasileira de Futsal e Futebol**, São Paulo, v.4, n.13, p.170-174. Set/Out/Nov/Dez. 2012.

PADOVEZE, C.L. **Contabilidade Gerencial**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2012.

PEDREIRA, R.B.; MORETTO NETO, L.; SCHMITT, V.G.H. Administração profissional em clubes de futebol: o caso do Goiás Esporte Clube. **Anais...In: X SEMEAD Seminários em Administração FEA/USP**, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/402.pdf>> Acesso em 14 de abril de 2015.

PEDROSA, A.J.P.; CARVALHO, F.M.P. Análise dos Fundamentos da Teoria Baseada nos recursos. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v.13, n.2, Abril/Junho, 2014.

PEDROSA, P.A.E. Eficiência Bancária no Brasil: uma Análise por Envoltória de Dados. Dissertação (**Mestrado em Economia**). Universidade de Brasília. Brasília, 2014.

PELUSO, F.R. O atleta profissional de futebol e o direito do trabalho. Dissertação (**Mestrado em direito**) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009.

PEÑA, C.R. Um modelo de avaliação da eficiência da administração pública através do método análise envoltória de dados (DEA). **Revista de Administração Contemporânea**, vol.12 no.1 Curitiba Jan./Mar. 2008.

PENROSE, E. **A Teoria do Crescimento da Firma**. Tradutor: Tamás Szmrecsányi. Campinas, São Paulo: Editora da Unicamp, 2006.

PEQUENO, M.B.L. Mapeando o uso e a utilidade das Informações contábeis na tomada de decisão de alocação de recursos organizacionais: a percepção dos gestores públicos das instituições federais de ensino superior da cidade do Recife. Dissertação (**Mestrado em Ciências Contábeis**) Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013.

PEREIRA, A.G.C.; BRUNOZI JÚNIOR, A.C.; KRONBAUER, C.A.; ABRANTES, L.A. Eficiência técnica e desempenho econômico-financeiro dos clubes de futebol brasileiros. **REUNA**, Belo Horizonte, v.20, n.2, p.115-138. Abr – jun/2015.

PEREIRA, A.P.S. A competição no processo de formação dos jovens futebolistas em Portugal. Licenciatura no desporto e Educação física do Futebol (**Monografia**). Universidade do Porto, Porto, 2007.

PEREIRA, B.A.D.; LOBLER, M.L.; SIMONETTO, E.O. Análise dos Modelos de Tomada de Decisão sob o enfoque cognitivo. **Revista de Administração da**

**Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, v.3, n.2, p. 260-268, maio/agosto de 2010.

PEREIRA, C.A.; REZENDE, A.J.; CORRAR, L.J.; LIMA, E.M. A Gestão Estratégica de Clubes de Futebol: Uma análise da Correlação entre *performance* esportiva e resultado operacional. **Anais...** In: IV Congresso USP Controladoria e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/web/artigos42004/336.pdf>> Acesso em 28 de abril de 2015.

PEREIRA, M.C. Buscando títulos, clubes ampliam suas monstruosas dívidas e estão "indo para o buraco". **Espn**. Publicado em 04 de agosto de 2015. Disponível em: <[http://espn.uol.com.br/post/532288\\_buscando-titulos-clubes-ampliam-suas-monstruosas-dividas-e-estao-indo-para-o-buraco](http://espn.uol.com.br/post/532288_buscando-titulos-clubes-ampliam-suas-monstruosas-dividas-e-estao-indo-para-o-buraco)> Acesso em 14 de janeiro de 2016.

PEREZ, M.M.; FAMÁ, R. Ativos Intangíveis e o Desempenho Empresarial. In: **Revista Contabilidade e Finanças – USP**. São Paulo, n. 40, p.7 – 24, Jan/Abr. 2006.

PIMENTEL, A. O Método da Análise Documental: Seu uso numa pesquisa historiográfica. **Cadernos de Pesquisa**, n.114, p.179-195, novembro de 2001.

PIRES, G.L. Breve Introdução ao Estudo dos Processos de Apropriação Social do Fenômeno Esporte. **Revista da Educação Física/UEM**, 9 (1), 25-34, 1998.

PLACAR, Corinthians foi clube mais eficiente de 2012, aponta consultoria. **Placar – Editora Abril (Online)**. Publicado em 08 de outubro de 2013. Disponível em: <<http://placar.abril.com.br/materia/corinthians-foi-clube-mais-eficiente-de-2012-aponta-consultoria/>> Acesso em 14 de janeiro de 2016.

POLI, L.M.; SCHVIRCK, E. Contribuições da análise das demonstrações contábeis para tomada de decisões em uma empresa de automação comercial. **E-Cap - Electronic Accounting and Management**, v.2, n.2, 2010.

PRADO, T.A.R.; MOREIRA, F.S.A. O Tratamento Contábil adotado pelos Clubes de Futebol no Registro de Atletas Profissionais e Amadores: um estudo das Demonstrações Contábeis do Exercício Social de 2012. In: **Anais Eletrônicos...** São Paulo: XIV Congresso USP Controladoria e Contabilidade, 2014. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/web/artigos142014/441.pdf>> Acesso em 16 de março de 2015.

PRODANOV, C.C.; FREITAS, E.C. **Metodologia do Trabalho Científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PUGAS, P.G.O.; CALEGARIO, C.L.L.; ANTONIALLI, L.M. Aglomerados e visão baseada em recursos: as capacidades organizacionais de empresas inseridas em um aglomerado do setor de vestuário em Minas Gerais. **Revista de Administração**, São Paulo, v.48, n.3, p.440-453, jul./ago./set. 2013.

RAFAELI, L. A análise envoltória de dados como ferramenta para avaliação do desempenho relativo. Dissertação (**Mestrado em engenharia da produção**). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

RAIMUNDO, M.R. Gestão de Recursos materiais: controle de estoque de um supermercado localizado em Criciúma – SC. Monografia (**Bacharelado em Administração**). Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2011.

RAINER JÚNIOR, R.K.; CEGIELSKI, C.G. **Introdução a Sistemas de Informação**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

REIS, Rômulo; TELLES, Silvio; MOREIRA, Jorge Felipe Fonseca; COSTA, Lamartine Pereira da. Primeiros passos organizacionais no futebol brasileiro (1894 – 1933): Uma análise no campo da gestão esportiva. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**. Vol. 5 nº 9, julho de 2013.

REZENDE, A.J.; CUSTÓDIO, R.S. Uma Análise da Evidenciação dos Direitos Federativos nas Demonstrações Contábeis dos Clubes de Futebol Brasileiros. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, v. 6, n. 3, art. 1, p. 229-245, jul./set. 2012.

REZENDE, A.J.; DALMÁCIO, F.Z. PEREIRA, C.A. A Gestão de Contratos de Jogadores de Futebol: Uma Análise sob a Perspectiva da Teoria da Agência – O Caso do Clube Atlético Paranaense. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, v. 2, n.3, p.95-123, set./ dez. 2010.

REZENDE, D.A. **Planejamento Estratégico para organizações públicas e privadas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

REZENDE, S.O. **Sistemas Inteligentes: fundamentos e aplicações**. Barueri: Manole, 2005.

RIBEIRO FILHO, J.F.; LOPES, J.; PEDERNEIRAS, M. (Organizadores). **Estudando Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

RIBEIRO, M.G.; MACEDO, M.A.S.; MARQUES, J.A.V.C. Análise da Relevância de Indicadores Financeiros e não financeiros na Avaliação de desempenho organizacional: um estudo exploratório no setor brasileiro de distribuição de energia elétrica. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 6, .15, .p. 60-79, 2012.

RISALTI, G. VERONA, R. Players' registration rights in the financial statements of the leading Italian clubs A survey of Inter, Juventus, Lazio, Milan and Roma. **Accounting, Auditing & Accountability Journal** Vol. 26 No. 1, pp. 16-47, 2013.

RODRIGUES, A.J.; GONÇALVES, H.A.; MENEZES, M.B.C.; NASCIMENTO, M.F. **Metodologia Científica**. 3 ed. Aracaju: UNIT, 2010.

ROSENBERG, L.P. Corinthians triplica receitas do time. **Propmark** (Online), publicado em 14 de junho de 2010. Entrevista concedida a Karan Novas. Disponível em: < <http://propmark.com.br/mercado/corinthians-triplica-receitas-do-time>> Acesso em 14 de janeiro de 2016.

ROSSETTI, A.; MORALES, A.B. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ciência da Informação**, v. 36, n.1, 2007.

ROZADOS, H.B.F. Indicadores como Ferramenta para Gestão de Serviços de Informação Tecnológica. **Tese** (Doutorado em Ciência da Informação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

RUBIO, K. O trabalho do atleta e a produção do espetáculo esportivo. **Revista Electrónica de Geografía y ciencias sociales**. VI, n. 119 (95), agosto de 2002.

RUTHERFORD, B.A. The social construction of financial statement elements under Private Finance Initiative schemes, **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, Vol. 16 Iss: 3, pp.372 – 396, 2003.

SÁ, E.; ZARKO, R. Vasco ainda espera retorno financeiro, e Bernardo vai ter sua última chance. **Globo Esporte Online**. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/times/vasco/noticia/2014/12/vasco-ainda-espera-retorno-financeiro-e-bernardo-vai-ter-sua-ultima-chance.html>> Acesso em Abril de 2015

SALOMÃO, K. Clubes de futebol investem mal, diz relatório. **Revista Exame Online**.02/10/2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/clubes-de-futebol-investem-mal-diz-relatorio>> Acesso em 26/08/2015.

SANCHES, P.L.B.; MACHADO, A.G.C. Estratégias de inovação sob a perspectiva da Resourced-Based View: análise e evidências em empresas de base tecnológica. **Gestão & Produção**, v.21, n.1., janeiro a março de 2014.

SANTANA, R. Noroeste: França na Alemanha. **JCNET**. Publicado em 09 de janeiro de 2013. Disponível em: <<http://www.jcnet.com.br/Esportes/2013/01/noroeste-franca-na-alemanha.html>> Acesso em 21 de abril de 2016.

SANTOS, A. F. Gestão Econômico-financeira dos clubes de futebol *versus* desempenho de *ranking* de clubes da CBF: Uma aplicação da análise de componentes principais. **Anais...** In: XIV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, São Paulo, 2011. Disponível em: <[http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2011/artigos/E2011\\_T00202\\_PCN90029.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2011/artigos/E2011_T00202_PCN90029.pdf)> Acesso em 17 de fevereiro de 2015.

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

SARMENTO, Carlos Eduardo. **A regra do jogo: uma história institucional da CBF/Coordenação**. Rio de Janeiro: CPDOC, 2006. 176 f.

SASSON, J.R.; DOUGLAS, I. A conceptual integration of performance analysis, knowledge management, and technology: from concept to prototype. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 10 Iss: 6, pp.81 – 99, 2006.

SENGER, C.M.; CESARO, N.H. A importância dos Relatórios Contábeis Gerenciais na Tomada de Decisão das Organizações de determinado setor econômico de um dos municípios da região do Codemau. **Revista de Administração**, v.2, n.3, 2003.

SERVA, M. ADION, C. Teoria das Organizações e a Nova Sociologia Econômica: Um diálogo interdisciplinar. **Revista de Administração de Empresas**, vol.46 no.2 São Paulo Apr./June 2006.

SETTI, R. Consultor de gestão esportiva diz, a partir do exemplo Neymar-Santos, como os clubes brasileiros poderiam explorar melhor seu potencial. In: **Revista Veja** (Online). Publicado em 14 de setembro de 2013. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/blog/ricardo-setti/tema-livre/consultor-de-gestao-esportiva-diz-a-partir-do-exemplo-neymar-santos-como-os-clubes-brasileiros-poderiam-explorar-melhor-seu-potencial/>> Acesso em 08 de dezembro de 2015.

SHANMUGAM, R.; JOHNSON, C. At a crossroad of data envelopment and principal component analyses. **Omega**, 35, p; 351-364, 2007.

SILVA JÚNIOR, A.S.; SALAZAR, V.S.; FEITOSA, M.G.G. O Clube dos 13 e o novo Cenário do Futebol Brasileiro. **Revista Brasileira de Ciência do Esporte**, Florianópolis, v. 36, n. 1, p. 103-122, jan./mar. 2014

SILVA NETO, H.P. A gestão de pessoas, atletas, nos clubes de futebol de campo do Recife. **EFDeportes.com**, Revista Digital. Buenos Aires, Año 15, Nº 154, Marzo de 2011.

SILVA, A.C.R **Metodologia das Pesquisa Aplicada à Contabilidade**: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, C.A.T; TEIXEIRA, H.M.; NIYAMA, J.K. Evidenciação Contábil em Entidades Desportivas: Uma Análise dos Clubes de Futebol Brasileiros. In: **Anais Eletrônicos...** São Paulo: 6º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade, 2009. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/web/artigos92009/305.pdf>> Acesso em 16 de março de 2015.

SILVA, C.V.D.G.F; CAMPOS FILHO, L.A.N. Gestão de Clubes de Futebol Brasileiros: Fontes Alternativas de Receita. **Sistemas & Gestão**, v. 1, n. 3, p. 195-209, setembro a dezembro de 2006.

SILVA, E. J.. Brasil: país do futebol. **Premissas**, Dourados, p. 53 - 55, 25 ago. 2010.

SILVA, J.A.F.; CARVALHO, F.A.A. Evidenciação e Desempenho em Organizações Desportivas: Um Estudo Empírico sobre Clubes de Futebol. RCO – **Revista de Contabilidade e Organizações** – FEARP/USP, v. 3, n. 6, p. 96 – 116, maio/ago. 2009.

SILVEIRA, J.Q.; MEZA, L.A.; MELLO, J.C.C.B.S. Identificação de benchmarks e anti-benchmarks para companhias aéreas usando modelos DEA e fronteira invertida. **Production**. vol.22 no.4 São Paulo sept./dic. 2012 Epub 26-Ene-2011.

SIM, K.L.; KOH, H.C. Balanced scorecard: a rising trend in strategic performance measurement. **Measuring Business Excellence**, Vol. 5 Iss 2 pp. 18 – 27, 2001.

SIQUEIRA, I. Dívida dos Grandes clubes aumenta 15% em 2012 e chega a R\$ 3,7 bilhões. In: **Lance Net**, em 08 de maio de 2013. Disponível em: <

[http://www.lancenet.com.br/minuto/Divida-clubes-aumenta-bate-bilhoes\\_0\\_914908744.html](http://www.lancenet.com.br/minuto/Divida-clubes-aumenta-bate-bilhoes_0_914908744.html)> Acesso em 02 de novembro de 2015.

SISAYE, S. Organizational Resource Allocation Decisions: The Role of Power **American Journal of Business**, vol. 7, issue 2, pages 39-46, 1992.

SONZA, I.B.; KLOECKNER, A. Governança Corporativa Influencia a Eficiência das Empresas Brasileiras? **Revista Contabilidade e Finanças USP**, São Paulo, v. 25, n. 65, p. 145-160, maio/jun./jul./ago. 2014.

SOUZA, E.M. A Contribuição de Henri Fayol para o Desenvolvimento de Estratégias organizacionais. Dissertação (**Mestrado em Administração**). Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura, Belo Horizonte, 2009.

SOUZA, I.G. Os programas de melhoria realmente importam? Uma avaliação em uma empresa de manufatura. Dissertação (**Mestrado em Engenharia da Produção e Sistemas**) Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2014.

SOUZA, J.; KANTORSKI, L.P.; LUIS, M.A.V. Análise Documental e Observação Participante a Pesquisa em Saúde Mental. **Revista Baiana de Enfermagem**, Salvador, v. 25, n. 2, p. 221-228, maio/ago. 2011.

SOUZA, M.A.; LISBOA, L.P.; ROCHA, W. Práticas de Contabilidade Gerencial adotadas por subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, São Paulo, n. 32, p. 40 - 57, maio/agosto 2003.

STAIR, R.M.; REYNOLDS, G.W. **Princípios de sistemas de informação**. 9 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

STEENKAMP, N.; KASHYAP, V. Importance and contribution of intangible assets: SME managers' perceptions. **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 11 Iss 3 pp. 368 – 390, 2010.

SULAIMAN, M.; AHMAD, N.N.N.; ALWI, N. Management accounting practices in selected Asian countries: A review of the literature, **Managerial Auditing Journal**, Vol. 19 Iss: 4, pp.493 – 508, 2004.

SUZUKI, F.; LOUREIRO, F. Clubes aumentam despesas em 47% durante o ano de 2013 mas falham dentro de campo. **Lance Net**, 31/05/2014. Disponível em: <[http://www.lancenet.com.br/minuto/Clubes-aumentam-despesas-falham-campo\\_0\\_1147685454.html](http://www.lancenet.com.br/minuto/Clubes-aumentam-despesas-falham-campo_0_1147685454.html)>

TEZZA, R; BORNIA, A.C.; VEY, I.H. Sistemas de Medição de Desempenho: Uma revisão e classificação da literatura. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 17, n. 1, p. 75-93, 2010  
THOMPSON JÚNIOR; A.A.; STRICKLAND, A.J.; GAMBLE, J. **Administração estratégica**. Tradução de Roberto Glaman e Kátia Aparecida Roque. 15 ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

THOMSON, E.; WILLIAMS, R. Children as football fans: an exploratory study of team and player connections, **Young Consumers**, Vol. 15 Iss: 4, pp.323 – 341, 2014.

TINOCO, J.E.P. Contribuição Ao estudo da mensuração, avaliação, e evidenciação de recursos humanos. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, São Paulo, Edição Comemorativa, p. 66 - 78, outubro/2003.

TOLEDO, L.H. **No país do Futebol**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor. 2000.

TURBAN, E.; VOLONINO, L. **Tecnologia da Informação para gestão: em busca do melhor desempenho estratégico e operacional**. Tradução: Aline Evers. 8 ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

TURBAN, E; RAINER, R.; POTTER, R.. **Administração de Tecnologia da Informação: Teoria e Prática**. Tradução de Daniel Vieira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

UNZELTE, C.D. **O Livro de Ouro do Futebol**. Rio de Janeiro: Sinergia, Ediouro, 2009.

VALLE, A. B. **Gestão estratégica da tecnologia da informação**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

VALLE, M.P. O esporte de alto rendimento: produção de atletas no contemporâneo. **Reunião Científica do CEAPI**, junho de 2003. Disponível em: <<http://www.psicoesporte.com.br/Downloads/artigonarcisismo.pdf>> Acesso em junho de 2015.

VARÊDA, H.S. Avaliação de Eficiência dos Fundos de Investimentos da Caixa Econômica Federal com a Análise Envoltória de Dados (DEA). Monografia (**Graduação em Economia**). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2006.

VASCONCELOS; V.A; CANEN; A.G.; LINS; M.P.E Identificando as melhores práticas operacionais através da associação *Benchmarking* – DEA: o caso das refinarias de petróleo. **Pesquisa Operacional**. Vl. 26, n.1, Rio de Janeiro, Janeiro – abril de 2006.

VICENTE, C.G.; PORCAR, A.M. ¿Son los clubes de fútbol eficientes? Aplicación del análisis DEA a los equipos de la liga profesional de fútbol de España. **Universia Business Review**, núm. 17, primer trimestre, pp. 12-25, 2008.

VIEIRA NETO, J.; FARIAS FILHO, J.R.; QUELHAS, O.L.G.; MEIRIÑO, M.J.; FRANÇA, S.L.B. Captação de recursos financeiros para as pequenas e médias empresas: Um estudo bibliográfico sobre os principais critérios avaliados pelo Capital de Risco. **Inovação, Gestão e Produção**, v.3, n.1, Janeiro de 2011.

WEBERING, S.I. Teoria crítica e teorias organizacionais: uma relação possível? **Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, ano 5, n.4, p. 139-152, out/dez de 2010.

WEISS, O. Identity Reinforcement in Sport. **International Review for the Sociology of Sport** December 2001 vol. 36 no. 4 393-405

WENERFELT, B. A Resource-Based View of the firm. **Strategic Management Journal**, Vol.5, 171-180 (1984).

WITTER, J. S. Futebol: Um fenômeno universal do século XX. **Revista USP**, São Paulo, n. 58, p. 161-168, junho/agosto 2003.

WRAPP, H.E. **Good Managers don't make policy decisions.** Harvard Business Review, 1967.

ZENONE, L.C. **CRM Customer Relationship Management: Gestão do relacionamneto com o cliente e a competitividade empresarial.** São Paulo: Novatec Editora, 2007.

ZIRPOLI, C. A midiática apresentação de Grafite, com investimento gerando receita no Santa. **Diário de Pernambuco** (Online) Publicado em: 1 de julho de 2015. Disponível em: < <http://blogs.diariodepernambuco.com.br/esportes/2015/07/01/a-midiatica-apresentacao-de-grafite-com-investimento-gerando-receita-no-santa/>> Acesso em 17 de agosto de 2015.

ZIRPOLI, C. Grafite, o milionário investimento do Santa com retorno no campo e no marketing. **Diário de Pernambuco** (Online) Publicado em 30 de junho de 2015. Disponível em: < <http://blogs.diariodepernambuco.com.br/esportes/2015/06/30/grafite-o-milionario-investimento-do-santa-com-retorno-no-campo-e-no-marketing/>> Acesso em 17 de agosto de 2015.

ZIRPOLI, C. Prejuízo bilionário dos clubes brasileiros, mesmo com os supercontratos. In: **Diário de Pernambuco (Online)**, 22 de outubro de 2013. Disponível em: <<http://blogs.diariodepernambuco.com.br/esportes/2013/10/22/prejuizobilionariodosclubesbrasileirosmesmocomosupercontratos/>> Acesso em 29 de outubro de 2015.

ZÜGE, M.; CHAVES NETO, A. Utilização de Métodos Estatísticos Multivariados na Avaliação do Desempenho Empresarial. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, Curitiba, n. 97, p. 101-112, set/dez de 1999.



## APÊNDICE B – MODELO DE RANKING

### Ranking de eficiência

Ano: 20\_\_

Relação: ( ) INVAI  $\rightarrow$  REC; ( ) INVAI  $\rightarrow$  FCX; ( ) INVAI  $\rightarrow$  REIN;

Clube	Índice de Eficiência (a) <sup>20</sup>
Atlético	$0 \leq a \leq 1$
Botafogo	$0 \leq a \leq 1$
Corinthians	$0 \leq a \leq 1$
Criciúma	$0 \leq a \leq 1$
Figueirense	$0 \leq a \leq 1$
Flamengo	$0 \leq a \leq 1$
Fluminense	$0 \leq a \leq 1$
Goiás	$0 \leq a \leq 1$
Grêmio	$0 \leq a \leq 1$
Internacional	$0 \leq a \leq 1$
Náutico	$0 \leq a \leq 1$
Palmeiras	$0 \leq a \leq 1$
Paraná	$0 \leq a \leq 1$
Ponte Preta	$0 \leq a \leq 1$
Portuguesa de Desportos	$0 \leq a \leq 1$
Santos	$0 \leq a \leq 1$
São Caetano	$0 \leq a \leq 1$
São Paulo	$0 \leq a \leq 1$
Vasco da Gama	$0 \leq a \leq 1$
Vitória	$0 \leq a \leq 1$

<sup>20</sup>O índice de eficiência apresentado pela DEA corresponde a um número entre 0 e 1.



**APÊNDICE D – DADOS DO ESTUDO TABULADOS**

<b>Clube</b>	<b>Variável</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
AtléticoParanaense	INVAI	1.743.439,00	890.284,00	2.579.886,00	-2.952.714,00
	REC	39.110.053,00	35.978.892,00	48.415.537,00	63.417.949,00
	FCX	302.860,00	15.313.451,00	8.120.836,00	4.138.756,00
	RES	6.243.187,00	-4.919.841,00	122.813.818,00	-6.497.075,00
Botafogo	INVAI	19.683.957,00	15.643.109,00	-5.504.363,00	6.084.297,00
	REC	39.089.522,00	36.313.360,00	74.675.743,00	86.479.000,00
	FCX	175.762,00	147.833,00	45.000,00	162.000,00
	RES	-29.430.569,00	-	-49.280.000,00	-80.299.000,00
Corinthians	INVAI	-1.364.000,00	36.760.000,00	-3.822.000,00	6.541.000,00
	REC	142.967.000,00	207.367.000,00	286.785.000,00	222.137.000,00
	FCX	1.145.000,00	4.003.000,00	26.598.000,00	5.210.000,00
	RES	3.477.000,00	16.636.000,00	7.538.000,00	1.016.000,00
Criciúma	INVAI	233.416,00	362.092,00	-323.612,00	-431.186,00
	REC	6.807.160,00	19.800.633,00	19.963.924,00	42.423.695,00
	FCX	581.053,00	5.860.310,00	1.371.463,00	4.967.300,00
	RES	-4.003.737,00	4.470.829,00	-2.088.802,00	6.288.354,00
Figueirense	INVAI	-123.900,00	1.236.746,00	1.686.262,00	-14.197,00
	REC	11.203.731,00	25.229.241,00	36.580.630,00	17.567.116,00
	FCX	92.221,00	3.054.782,00	2.208.696,00	3.055.120,00
	RES	-7.300.593,00	-6.769.278,00	-7.817.582,00	-19.631.819,00
Flamengo	INVAI	4.896.140,00	15.944.988,00	32.226.525,00	-46.081.922,00
	REC	105.908.999,00	152.686.698,00	158.672.958,00	234.272.495,00
	FCX	801.198,00	1.730.830,00	568.909,00	12.034.398,00
	RES	-21.709.519,00	-12.409.994,00	-62.451.879,00	-19.512.492,00
Fluminense	INVAI	-1.083.000,00	2.627.000,00	26.793.000,00	-15.317.000,00
	REC	57.608.000,00	56.681.000,00	92.441.000,00	100.034.000,00
	FCX	2.840.000,00	805.000,00	4.625.000,00	28.653.000,00
	RES	-41.980.000,00	-34.135.000,00	-3.716.000,00	-3.308.000,00
Goiás	INVAI	-	-250.000,00	-713.246,30	1.909.378,88
	REC	26.077.671,00	12.995.106,00	42.573.606,23	44.901.565,11
	FCX	105.864,00	105.387,00	9.051.718,30	259.243,61
	RES	-10.690.334,00	-18.328.034,00	1.414.451,24	-7.493.428,43
Grêmio	INVAI	-1.427.000,00	15.243.000,00	-8.385.554,00	27.559.554,00
	REC	55.559.000,00	59.094.000,00	92.787.866,00	88.678.000,00
	FCX	667.000,00	2.608.000,00	8.873.000,00	5.484.000,00
	RES	-29.342.000,00	-20.966.000,00	28.182.000,00	-51.487.000,00
Internacional	INVAI	-602.360,00	18.856.290,00	-7.750.403,00	10.409.743,00
	REC	60.447.810,00	88.010.302,00	127.052.760,00	90.195.385,00
	FCX	16.940.690,00	30.848.907,00	14.955.051,00	5.055.070,00
	RES	-2.636.529,00	-23.382.042,00	11.045.455,00	-952.186,00
Náutico	INVAI	-	183.928,00	-341.041,00	-411.628,00
	REC	9.800.983,00	14.891.760,00	37.297.147,00	39.616.592,00
	FCX	142.879,00	216.547,00	892.969,00	400.818,00

	RES	-9.506.635,00	-1.643.179,00	-392.993,00	-721.320,00
Palmeiras	INVAI	27.757.000,00	-9.468.000,00	49.433.000,00	-34.623.000,00
	REC	78.879.000,00	103.426.000,00	136.226.000,00	127.119.000,00
	FCX	4.298.000,00	10.713.000,00	1.071.000,00	3.866.000,00
	RES	-	113.204.000,00	-22.760.000,00	31.864.000,00
Pontepreta	INVAI	-22.217.475,00	-203.903,00	13.439.043,00	11.363.023,00
	REC	3.268.472,00	9.764.982,00	18.444.589,00	28.535.551,00
	FCX	32.930,00	181.846,00	86.559,00	22.372,00
	RES	-9.846.064,00	-12.633.151,62	-16.824.053,00	1.353.047,00
Portuguesa	INVAI	-2.402.000,00	-3.133.000,00	2.752.000,00	-799.000,00
	REC	13.804.000,00	17.999.000,00	29.122.000,00	28.915.000,00
	FCX	40.000,00	65.000,00	90.000,00	221.000,00
	RES	-6.663.000,00	-4.438.000,00	1.454.000,00	-2.749.600,00
Santos	INVAI	20.164.837,00	4.866.000,00	52.494.000,00	7.632.000,00
	REC	81.677.000,00	139.690.000,00	156.988.000,00	71.533.000,00
	FCX	518.000,00	378.000,00	565.000,00	432.000,00
	RES	-8.653.000,00	7.393.000,00	14.590.000,00	-40.621.000,00
SãoCaetano	INVAI	-729.853,00	1.249.916,00	2.985.270,00	4.177.723,00
	REC	15.810.914,00	23.066.400,00	30.937.367,00	36.784.520,00
	FCX	1.972.938,00	446.143,00	48.663,00	1.009.392,00
	RES	-1.470.889,00	-761.881,00	-3.300.255,00	-3.581.195,00
SãoPaulo	INVAI	2.453.000,00	39.301.000,00	95.172.000,00	-2.320.000,00
	REC	96.118.000,00	119.275.000,00	157.740.000,00	138.823.000,00
	FCX	10.073.000,00	15.993.000,00	23.677.000,00	15.152.000,00
	RES	454.000,00	220.000,00	826.000,00	23.524.000,00
VascodaGama	INVAI	7.194.000,00	6.527.000,00	14.661.000,00	2.624.000,00
	REC	61.893.997,00	102.090.260,00	98.829.763,00	107.295.576,00
	FCX	2.319.612,00	1.310.353,00	495.666,00	868.494,00
	RES	-17.759.946,00	3.414.564,00	-143.919,00	-3.510.800,00

## APÊNDICE E – INDICADORES DE EFICIÊNCIA

Clube	2010	2011	2012	2011 - FCX
Atlético Paranaense	0,274	0,327	0,169	1,000
Botafogo	0,273	0,223	0,260	0,005
Corinthians	1,000	1,000	1,000	0,224
Criciúma	0,048	0,187	0,070	0,838
Figueirense	0,078	0,224	0,128	0,196
Flamengo	0,741	0,936	0,553	0,061
Fluminense	0,403	0,461	0,322	0,048
Goiás	0,182	0,131	0,159	0,082
Grêmio	0,389	0,365	0,329	0,094
Internacional	0,423	0,520	0,443	1,000
Náutico	0,069	0,142	0,130	0,052
Palmeiras	0,552	1,000	0,475	1,000
Ponte Preta	0,023	0,094	0,064	0,141
Portuguesa	0,097	0,174	0,102	0,050
Santos	0,571	1,000	0,547	0,020
São Caetano	0,111	0,205	0,108	0,029
São Paulo	0,672	1,000	0,550	1,000
Vasco da Gama	0,433	0,714	0,345	0,065

**APÊNDICE F – ALVOS DE RECEITAS PARA O ANO DE 2010**

<b>Clube</b>	<b>Atual</b>	<b>Alvo</b>	<b>Diferença</b>
Atlético Paranaense	39.110.053,00	142.967.000,00	103.856.947,00
Botafogo	39.089.522,00	142.967.000,00	103.877.478,00
Corinthians	142.967.000,00	142.967.000,00	0,00
Criciúma	6.807.160,00	142.967.000,00	136.159.840,00
Figueirense	11.203.731,00	142.967.000,00	131.763.269,00
Flamengo	105.908.999,00	142.967.000,00	37.058.001,00
Fluminense	57.608.000,00	142.967.000,00	85.359.000,00
Goiás	26.077.671,00	142.967.000,00	116.889.329,00
Grêmio	55.559.000,00	142.967.000,00	87.408.000,00
Internacional	60.447.810,00	142.967.000,00	82.519.190,00
Náutico	9.800.983,00	142.967.000,00	133.166.017,00
Palmeiras	78.879.000,00	142.967.000,00	64.088.000,00
Ponte Preta	3.268.472,00	142.967.000,00	139.698.528,00
Portuguesa	13.804.000,00	142.967.000,00	129.163.000,00
Santos	81.677.000,00	142.967.000,00	61.290.000,00
São Caetano	15.810.914,00	142.967.000,00	127.156.086,00
São Paulo	96.118.000,00	142.967.000,00	46.849.000,00
Vasco da Gama	61.893.997,00	142.967.000,00	81.073.003,00

**APÊNDICE G – ALVOS DE RECEITAS PARA O ANO DE 2011**

<b>Clube</b>	<b>Atual</b>	<b>Alvo</b>	<b>Diferença</b>
Atlético Paranaense	35.978.892,00	110.060.866,21	74.081.974,21
Botafogo	36.313.360,00	162.558.326,51	126.244.966,51
Corinthians	207.367.000,00	207.367.000,00	0,00
Criciúma	19.800.633,00	106.124.500,68	86.323.867,68
Figueirense	25.229.241,00	112.642.883,88	87.413.642,88
Flamengo	152.686.698,00	163.198.894,18	10.512.196,18
Fluminense	56.681.000,00	123.003.790,38	66.322.790,38
Goiás	13.558.347,00	103.426.000,00	89.867.653,00
Grêmio	59.094.000,00	161.709.321,16	102.615.321,16
Internacional	88.010.302,00	169.376.488,25	81.366.186,25
Náutico	14.891.760,00	104.796.728,52	89.904.968,52
Palmeiras	103.426.000,00	103.426.000,00	0,00
Ponte Preta	9.764.982,00	103.426.000,00	93.661.018,00
Portuguesa	17.999.000,00	103.426.000,00	85.427.000,00
Santos	139.690.000,00	139.690.000,00	0,00
São Caetano	23.066.400,00	112.741.033,67	89.674.633,67
São Paulo	119.275.000,00	119.275.000,00	0,00
Vasco da Gama	102.243.349,00	143.214.534,30	40.971.185,30

**APÊNDICE H – ALVOS DE CAIXA PARA O ANO DE 2011**

<b>Clube</b>	<b>Atual</b>	<b>Alvo</b>	<b>Diferença</b>
Atlético Paranaense	15.313.451,00	15.313.451,00	0,00
Botafogo	147.833,00	28.070.424,57	27.922.591,57
Corinthians	4.003.000,00	17.839.387,63	13.836.387,63
Criciúma	5.860.310,00	6.994.736,69	1.134.426,69
Figueirense	3.054.782,00	15.613.041,52	12.558.259,52
Flamengo	1.730.830,00	28.331.463,55	26.600.633,55
Fluminense	805.000,00	16.815.213,55	16.010.213,55
Goiás	105.387,00	1.292.000,00	1.186.613,00
Grêmio	2.608.000,00	27.724.444,73	25.116.444,73
Internacional	30.848.907,00	30.848.907,00	0,00
Náutico	216.547,00	4.188.758,16	3.972.211,16
Palmeiras	1.292.000,00	1.292.000,00	0,00
Ponte Preta	181.846,00	1.292.000,00	1.110.154,00
Portuguesa	65.000,00	1.292.000,00	1.227.000,00
Santos	378.000,00	18.751.308,08	18.373.308,08
São Caetano	446.143,00	15.624.429,81	15.178.286,81
São Paulo	15.993.000,00	15.993.000,00	0,00
Vasco da Gama	1.310.353,00	20.187.597,95	18.877.244,95

**APÊNDICE I- ALVOS DE RECEITAS PARA O ANO DE 2012**

<b>Clube</b>	<b>Atual</b>	<b>Alvo</b>	<b>Diferença</b>
Atlético Paranaense	48.415.537,00	286.785.000,00	238.369.463,00
Botafogo	74.675.743,00	286.785.000,00	212.109.257,00
Corinthians	286.785.000,00	286.785.000,00	0,00
Criciúma	19.963.924,00	286.785.000,00	266.821.076,00
Figueirense	36.580.630,00	286.785.000,00	250.204.370,00
Flamengo	158.672.958,00	286.785.000,00	128.112.042,00
Fluminense	92.441.000,00	286.785.000,00	194.344.000,00
Goiás	45.672.652,93	286.785.000,00	241.112.347,07
Grêmio	94.379.000,00	286.785.000,00	192.406.000,00
Internacional	127.052.760,00	286.785.000,00	159.732.240,00
Náutico	37.297.147,00	286.785.000,00	249.487.853,00
Palmeiras	136.229.000,00	286.785.000,00	150.556.000,00
Ponte Preta	18.444.589,00	286.785.000,00	268.340.411,00
Portuguesa	29.122.000,00	286.785.000,00	257.663.000,00
Santos	156.988.000,00	286.785.000,00	129.797.000,00
São Caetano	30.937.367,00	286.785.000,00	255.847.633,00
São Paulo	157.740.000,00	286.785.000,00	129.045.000,00
Vasco da Gama	98.829.763,00	286.785.000,00	187.955.237,00

## APÊNDICE J – ÍNDICE DE EFICIÊNCIA – MODELO CRS

Clube	2010	2011	2012	2011 - FCX
Atlético				
Paranaense	0,000	0,000	0,000	0,00
Botafogo	0,000	0,000	0,000	0,00
Corinthians	1,000	0,000	1,000	0,00
Criciúma	0,000	0,000	0,000	0,00
Figueirense	0,000	0,000	0,000	0,00
Flamengo	0,000	0,000	0,000	0,00
Fluminense	0,403	0,000	0,000	0,00
Goiás	0,182	0,131	0,159	0,00
Grêmio	0,389	0,000	0,329	0,00
Internacional	0,423	0,000	0,443	0,00
Náutico	0,000	0,000	0,130	1,00
Palmeiras	0,000	1,000	0,000	0,14
Ponte Preta	0,000	0,000	0,000	0,00
Portuguesa	0,000	0,174	0,000	0,00
Santos	0,000	0,000	0,000	0,00
São Caetano	0,111	0,000	0,000	0,00
São Paulo	0,000	0,000	0,000	0,00
Vasco da Gama	0,000	0,000	0,000	0,00

## ANEXO A: DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO

**Demonstração do resultado nos exercícios  
findos em 31 de dezembro de 2013 e 2012**  
(Valores expressos em milhares de reais)

<b>RECEITAS OPERACIONAIS</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<b>FUTEBOL PROFISSIONAL E DA BASE</b>	<b>305.763</b>	<b>220.673</b>
Negociação de atestados liberatórios de atletas	147.952	46.293
Direitos de transmissão de TV	72.285	112.393
Premiações em campeonatos	1.000	5.180
Publicidade e patrocínio	33.013	11.131
Projeto Sócio Torcedor	7.107	3.675
Arrecadação de jogos	25.418	25.361
Licenciamentos da marca	15.501	12.796
Outras receitas	3.487	3.844
<b>SOCIAIS E ESPORTES AMADORES</b>	<b>27.292</b>	<b>26.007</b>
Contribuições e taxas	19.673	18.984
Departamentos e esportes amadores	5.917	5.372
Festas e eventos sociais	928	835
Aluguéis	774	816
<b>ESTÁDIO</b>	<b>29.777</b>	<b>36.213</b>
Camarotes e cadeiras cativas	16.793	18.898
Publicidade	6.619	6.098
Aluguéis	3.707	8.465
Outras receitas	2.658	2.752
<b>TOTAL DAS RECEITAS OPERACIONAIS</b>	<b>362.832</b>	<b>282.893</b>
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>		
<b>FUTEBOL PROFISSIONAL E DE BASE</b>	<b>(248.067)</b>	<b>(189.645)</b>
Pessoal	(62.960)	(52.554)
Encargos trabalhistas	(8.098)	(6.855)
Benefícios	(4.906)	(4.236)
Prêmios	(4.033)	(10.522)
Direito de arena	(3.728)	(5.654)
Direito de uso de imagem	(35.917)	(26.403)
Baixa do custo de atletas em formação	(23.897)	(18.794)
Amortização de custo de atletas formados	(3.707)	(3.590)
Amortização/Baixa de contratos de atletas profissionais	(38.073)	(33.584)
Empréstimos de atletas	(597)	(2.781)
Arbitradores, federações, confederações	(3.699)	(2.875)
Despesas com jogos	(13.813)	(11.177)
Participação de atletas em direitos econômicos	(32.219)	(3.666)
Água/Luz/Telefone	(2.505)	(2.850)
Manutenções	(1.125)	(1.065)
Depreciação e amortização (software/marcas)	(3.344)	(3.274)
Gerais	(583)	(337)
Materiais	(7.896)	(5.580)
Serviços	(12.528)	(9.276)
Contingências trabalhistas	(4.575)	(2.850)
Despesas Legais e Judiciais	(45)	(239)
Perdas estimadas	(7.085)	(5.507)
Transferência para Custo de Formação de Atletas	27.266	24.024
<b>SOCIAIS E ESPORTES AMADORES</b>	<b>(25.188)</b>	<b>(22.379)</b>
Pessoal	(6.778)	(5.652)
Encargos trabalhistas	(818)	(684)
Benefícios	(1.375)	(980)
Arbitradores, federações, confederações	(713)	(638)
Despesas com jogos	(644)	(1.117)
Depreciação e amortização (software/marcas)	(1.761)	(1.535)
Manutenções	(590)	(546)
Materiais	(3.968)	(3.035)
Serviços/Limpeza/Lavanderia/Medicina	(4.342)	(3.344)
Rateio Segurança	(903)	(941)
Água/Luz/Telefone	(2.439)	(2.729)
Gerais	(797)	(1.178)
<b>ESTÁDIO</b>	<b>(14.953)</b>	<b>(12.568)</b>
Pessoal	(614)	(631)
Encargos trabalhistas	(91)	(103)
Benefícios	(189)	(137)
Despesas com jogos	(263)	(252)
Depreciação e amortização (software/marcas)	(6.808)	(5.571)
Água/Luz/Telefone	(451)	(440)
Manutenções	(672)	(489)
Materiais	(1.457)	(1.047)
Serviços/Limpeza/Lavanderia/Medicina	(3.105)	(2.496)
Rateio Segurança	(780)	(856)
Gerais	(523)	(546)
<b>ADMINISTRATIVAS</b>	<b>(17.731)</b>	<b>(15.684)</b>
Pessoal	(8.640)	(8.003)
Encargos trabalhistas	(1.467)	(1.238)
Benefícios	(2.602)	(1.661)
Depreciação e amortização (software/marcas)	(663)	(646)
Água/Luz/Telefone	(1.107)	(1.217)
Serviços	(2.616)	(2.762)
Manutenções	(333)	(225)
Materiais	(2.768)	(2.287)
Resultado com a baixa de bens	182	(37)
Rateios	2.923	3.016
Gerais	(640)	(624)
<b>ENCARGOS FINANCEIROS</b>	<b>(16.311)</b>	<b>(22.769)</b>
Receitas financeiras	1.880	1.204
Despesas financeiras	(18.191)	(23.973)
<b>DESPESAS TRIBUTÁRIAS</b>	<b>(17.058)</b>	<b>(19.022)</b>
<b>TOTAL DAS DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>(339.308)</b>	<b>(282.067)</b>
<b>SUPERÁVIT DO EXERCÍCIO</b>	<b>23.524</b>	<b>826</b>

## ANEXO B – DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

### Demonstração dos fluxos de caixa nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2013 e 2012

(Valores expressos em milhares de reais)

Atividades Operacionais	2013	2012
Ajustes para conciliar o resultado	99.683	69.834
Superávit do exercício	23.524	826
Depreciações e amortizações	12.302	10.789
Amortização de intangível (Software/marcas)	274	237
Baixa do custo de formação de atletas	23.897	18.794
Baixas do imobilizado	200	47
Amortização de contrato de atletas formados	3.707	3.590
Amortização/Baixa de contratos de atletas profissionais	38.073	33.584
Obrigações tributárias e previdenciárias parceladas	(2.294)	1.967
<b>(Acréscimo) decréscimo de ativos</b>	<b>(6.887)</b>	<b>(23.837)</b>
Em contas a receber	8.191	(4.435)
Em direitos sobre imagem	(15.010)	(18.193)
Em Estoques	1.198	(1.288)
Em outros créditos	(1.266)	79
<b>Acréscimo (decréscimo) de passivos</b>	<b>16.056</b>	<b>21.449</b>
Em fornecedores e contas a pagar	(2.923)	6.736
Em obrigações e provisões trabalhistas	840	857
Em obrigações tributárias e previdenciárias	(972)	1.218
Em direito sobre imagem a pagar	17.975	18.672
Em entidades esportivas e federações	(3.439)	(9.287)
Em provisões	4.575	3.253
<b>(A) Fluxo de caixa das atividades operacionais</b>	<b>108.852</b>	<b>67.446</b>
<b>Atividades de Investimentos</b>		
Adições para imobilizado (bens)	(28.312)	(16.759)
Adições para intangível (software/marcas)	(128)	(274)
Adiantamentos e despesas antecipadas	22.164	(3.851)
Custo de atletas em formação	(27.266)	(24.024)
Contrato de atletas profissionais	(21.415)	(68.680)
<b>(B) Fluxo de caixa das atividades de investimentos</b>	<b>(54.957)</b>	<b>(113.588)</b>
<b>Atividades de Financiamentos</b>		
Integralização de títulos sociais	814	642
Ingresso de empréstimos	34.027	142.690
Pagamento de empréstimo	(97.261)	(89.506)
<b>(C) Fluxo de caixa das atividades de financiamentos</b>	<b>(62.420)</b>	<b>53.826</b>
<b>Geração de caixa do exercício (A+B+C)</b>	<b>(8.525)</b>	<b>7.684</b>
Saldo inicial de caixa	23.677	15.993
Saldo final de caixa	15.152	23.677
Varição	(8.525)	7.684

## ANEXO C – NOTA EXPLICATIVA (ATIVO INTANGÍVEL)

	Taxa anual de amortização %	Custo	Amortização acumulada	Líquido 2013	Líquido 2012
Softwares	20	1.461	(773)	688	817
Marcas e patentes	10	246	(64)	182	198
Direito de Uso de Nome e Imagem (nota 11)		76.593	-	76.593	61.582
Custo de atletas em formação (Nota 10)		38.744	-	38.744	38.409
Custo de atletas formados (Nota 10)		25.778	(20.973)	4.805	5.478
Contratos de atletas profissionais (Nota 10)		240.040	(164.715)	75.325	91.983
Total		<u>382.862</u>	<u>(186.525)</u>	<u>196.337</u>	<u>198.467</u>