



## A EVIDENCIAÇÃO DE INDICADORES NÃO FINANCEIROS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO POR CLUBES DE FUTEBOL BRASILEIROS

### **Maicon Manoel Benin**

Mestrando em Ciências Contábeis (UNISINOS)

Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Av. Unisinos, 950, Sala E07 403d – Bairro Cristo Rei – São Leopoldo/RS – CEP 93.022-000

[maicon.benin@gmail.com](mailto:maicon.benin@gmail.com)

### **Carlos Alberto Diehl**

Doutor em Engenharia de Produção (UFSC/HEC)

Professor Titular do PPG em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Av. Unisinos, 950, Sala E07 403d – Bairro Cristo Rei – São Leopoldo/RS – CEP 93.022-000

[cd@unisinos.br](mailto:cd@unisinos.br) - Telefone: 51-35908186

### **Luiz Henrique Figueira Marquezan**

Doutorando em Ciências Contábeis (UNISINOS)

Professor da Universidade Federal de Santa Maria

Av. Unisinos, 950, Sala E07 403d – Bairro Cristo Rei – São Leopoldo/RS – CEP 93.022-000

[luizmarquezan@gmail.com](mailto:luizmarquezan@gmail.com) – Telefone: 55-32215382

### **RESUMO**

A utilização de indicadores não financeiros pelas empresas auxilia sua gestão e complementa a divulgação de informações aos públicos de interesse. Da mesma forma, as entidades esportivas, em particular os clubes de futebol, podem utilizar tais indicadores no mesmo sentido, ampliando a transparência. Nessa linha, esta pesquisa objetivou identificar o *disclosure* voluntário de indicadores não financeiros por clubes de futebol brasileiros em suas demonstrações contábeis, tanto em sua tipologia como aspectos relacionados ao nível de divulgação. Para isso, foram analisadas as demonstrações contábeis dos anos de 2012, 2013 e 2014 dos clubes de futebol brasileiros que estiveram pelo menos uma vez na série A do campeonato brasileiro de futebol no período. Os indicadores não financeiros foram coletados por meio da análise de conteúdo das demonstrações contábeis dos clubes. Foram encontrados indicadores não financeiros em 16 dos 25 clubes analisados, sendo estes posteriormente classificados em oito categorias. Destacam-se os indicadores relacionados aos recursos humanos e categorizados como pessoais, pois possuem a maior diversidade de indicadores além de serem os mais evidenciados pelos clubes. O nível de divulgação destas informações apresenta-se correlacionado positivamente ao porte dos clubes e ao desempenho de campo. A pesquisa contribui ao apresentar os indicadores não financeiros divulgados pelos clubes, na busca de incentivar à ampliação do escopo dos indicadores e o aumento da transparência destas instituições e discutir os aspectos relacionados aos níveis de *disclosure*.

**Palavras-chave:** Indicadores não financeiros; Clubes de futebol; Análise de conteúdo.

**Área Temática do evento:** Controladoria e Contabilidade Gerencial.



## 1 INTRODUÇÃO

Em ambientes de acirrada disputa por clientes e recursos, sistemas que visam medir o desempenho organizacional podem ser significativos no processo de gestão empresarial (Crispin & Lugoboni, 2012). Na avaliação de desempenho, as empresas precisam de indicadores capazes de refletir os efeitos das diferentes ações, sejam esses positivos ou negativos. Estes podem ser de origem interna ou externa e geralmente são expressos em moeda (indicadores financeiros) ou em outras unidades de medidas, sejam estas quantitativas ou qualitativas (indicadores não financeiros) (Marquezan, Diehl & Alberton, 2013). Além de avaliar o desempenho, os indicadores têm o intuito de gerar informações relevantes para que os gestores tomem decisões estrategicamente consistentes (Grafton, Lillis & Widener, 2010).

A utilização de uma visão que abranja tanto indicadores financeiros como não financeiros, conforme Tezza, Bornia e Vey (2010), auxilia na relação entre esses modelos de medição de desempenho e a estratégia empresarial. Em relação a isto, Callado, Callado e Almeida (2007) ressaltam que os indicadores financeiros estão mais restritos a dados que representam fatos passados, enquanto os não financeiros tem maior potencial de apresentar informações do presente que podem contribuir para um resultado satisfatório no futuro, representando a tendência de determinado processo ou ação.

Indicadores desta natureza possuem escopo amplo e alta identificação com o tipo de atividade da instituição, tal como identificado por Marquezan *at al.*, (2013), em que cada empresa analisada apresentou um conjunto diversificado de indicadores, com características que permitiram sua categorização. Entretanto, o estudo foi delimitado a companhias industriais e de serviços, com fins lucrativos. Assim, a busca pela identificação dos indicadores não financeiros, diante da diversidade e da capacidade de associação ao tipo de atividade, incentiva novas pesquisas, em segmentos diferentes.

No Brasil, o futebol movimenta altos níveis de recursos e possui forte apelo popular, por clubes com grandes torcidas e número elevado de sócios, possíveis interessados em informações das instituições. Em 2014, os 16 maiores clubes obtiveram receitas de aproximadamente 2,9 bilhões de reais (Somoggi, 2015) e a possível utilização e divulgação de indicadores com foco não financeiro pode auxiliar a gestão e elevar os níveis de transparência, em especial pela atenção dada aos resultados esportivos, com altos custos de formação e manutenção de atletas. Assim, pode se considerar relevante que estes clubes utilizem tais indicadores de medição de desempenho, cabendo identificar quais são utilizados no ambiente específico do futebol e as possíveis relações com características dos clubes. Ainda, cabe destacar que “no Brasil os clubes de futebol sempre foram considerados entidades sem fins lucrativos”. (Silva & Carvalho, 2009, p. 97), o que reforça o potencial uso de uma maior diversidade de indicadores. Nessa linha, este estudo busca identificar o *disclosure* voluntário de indicadores não financeiros por clubes de futebol brasileiros em suas demonstrações contábeis, tanto em sua tipologia como aspectos relacionados ao nível de divulgação. Desta forma, contribui ao apresentar os indicadores não financeiros divulgados pelos clubes de futebol, na busca de incentivar a ampliação do escopo dos indicadores e o aumento da transparência destas instituições, assim como discutir os aspectos relacionados aos níveis de disclosure, tal como em Holanda, Meneses, Mapurunga, Luca e Coelho (2012) e Silva, Teixeira e Niyama (2009).

O estudo está estruturado em cinco seções, apresentando-se a introdução do tema e as justificativas na primeira seção; na sequência expõe-se o referencial teórico, composto por: avaliação de desempenho, indicadores de desempenho, gestão no futebol e estudos relacionados; na seção três são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados durante o desenvolvimento da pesquisa; na seção quatro evidenciam-se os resultados



encontrados e por fim foram explícitas as conclusões, bem como sugestões e contribuições para futuros estudos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Indicadores de desempenho

Sellitto e Walter (2006) afirmam que medir e controlar os resultados decorrentes da implementação de uma estratégia é um fator relevante para que a organização consiga atingir o seu objetivo principal. Em consonância, Grafton *et al.*, (2010) esclarecem que um dos objetivos da avaliação de desempenho é incentivar o gestor a ter a visão estratégica da organização, monitorando e avaliando as capacidades organizacionais ao longo dos processos.

Tais atividades têm por objetivo julgar determinado fato sob um parâmetro, comparando-o e permitindo sua avaliação. Nessa linha, Bessant, Caffyn e Gallagher (2001) entendem que a empresa se torna competitiva não por meio daquilo que tem sob sua propriedade, mas pelo nível de conhecimento que ela tem sobre seu próprio comportamento, o que pode ser obtido pelo uso de indicadores. Para isso, cada empresa deve definir sua própria forma de avaliar o desempenho, de acordo com sua realidade e com o ambiente em que está inserida, uma abordagem contingencial. Esta reflexão leva à escolha do sistema de medição de desempenho mais adequado com suas características, bem como aos indicadores que serão utilizados por esse sistema (Miranda & Silva, 2002).

Os indicadores de desempenho podem ser definidos como informações que quantificam, representam e monitoram as atividades de um processo da organização. São capazes de informar se a empresa atingiu as metas estabelecidas, assim como auxiliar os gestores na tomada de decisão (Franceschini, Galetto, Maisano & Mastrogiacomo, 2008; Holanda, Cavalcante & Carvalho, 2009; Hronec, 1994). Dentre outras classificações, Antony e Govindarajan (2002) destacam que os indicadores de desempenho podem ser segregados em financeiros e não financeiros. Os financeiros expressam o que já passou, como medidas de rentabilidade e lucro, enquanto os indicadores não financeiros podem ir além de medidas de resultado, por terem maior capacidade de representar tendências atuais para resultados futuros (Ndlovu, 2010).

O estudo de Franceschini *et al.*, (2008) apresenta um levantamento das principais propriedades que os indicadores devem considerar no momento de representar um determinado processo. As propriedades levantadas pelo estudo são: operacionalizar o alvo simbólico, fornecer apenas o nível necessário de detalhamento das informações, não devem ser contra produtivos de outros indicadores, ter um impacto econômico menor ao ser comparado com outros indicadores e ser simples de utilizar e interpretar.

Definindo adequadamente os indicadores, as empresas adquirem melhor possibilidade de agir para alinhar os objetivos dos seus agentes com os objetivos da organização, pois passa a analisar seu desempenho sob diversos aspectos, percebendo-o além do viés financeiro. Desta forma, pode aumentar a satisfação dos clientes, melhorar os processos e o desempenho de longo prazo, utilizar de padrões externos, *benchmarking*, e definir recompensas para facilitar a mudança nos processos (Hronec, 1994), o que pode ser obtido pela diversidade de indicadores não financeiros.

Entretanto, por se tratar de indicadores com maior subjetividade, as empresas tendem a ter maiores dificuldades em adotá-los, porém, estes indicadores podem possuir a capacidade de transmitir com maior facilidade as informações para os diversos níveis da organização (Stojanovic & Stojanovic, 2009; Marquezan *et al.*, 2013). Ainda, o conjunto de indicadores precisa possuir alinhamento interno, de forma a atingir o objetivo geral da organização, e devem responder o que está sendo medido e como está sendo medido. No que se refere aos



clubes de futebol brasileiros, Silva e Carvalho (2009) afirmam que devido à obrigatoriedade de divulgação das demonstrações contábeis imposta pela Lei nº. 10.672 de 2003, é possível medir a relação entre a transparência e o desempenho desses clubes, tal como este estudo foi delineado.

## 2.2 Gestão no futebol

A evolução formal do futebol no Brasil se deu por meio da promulgação de três leis principais: a chamada Lei do Passe (Lei nº. 6.354/76), que deu a propriedade dos direitos federativos dos jogadores ao clube formador; a Lei Zico (Lei nº 8.672/93), que permitiu a administração dos clubes por meio de entidades com fins lucrativos; e a Lei Geral dos Desportos, conhecida como Lei Pelé, responsável por estabelecer que os clubes podem firmar contratos com os jogadores até estes completarem 23 anos de idade, após essa idade os jogadores tornam-se donos de seus próprios direitos econômicos (Silva & Carvalho, 2009).

Apesar de movimentar um montante significativo anualmente, o futebol no Brasil não consegue ter o potencial de países como Alemanha, Espanha, Inglaterra e Itália. Um dos problemas para essa baixa competitividade é a má gestão dos clubes e das federações de futebol brasileiras (Leoncini & Silva, 2004). Observando-se as principais ligas de futebol do mundo é possível identificar a relação direta entre o desempenho esportivo e o modelo de gestão adotado, a profissionalização da gestão do clube é uma possível condição para que o clube se mantenha em equilíbrio financeiro e esportivo (Gasparetto, 2013).

Em um setor como o de esportes, em particular no futebol, fatores emocionais podem atrapalhar a gestão de um clube. O fato de dirigentes gerirem um clube com base em seus desejos como torcedores e não como administradores, reflete o amadorismo e pode levar à irresponsabilidade administrativa e conseqüentemente à crise financeira (Pereira, Rezende, Corrar & Lima, 2004; Rezende & Pereira, 2005).

Como qualquer outra atividade econômica, o futebol também precisa de uma gestão séria e eficiente, porém em comparação com as práticas gerenciais de empresas bem-sucedidas, os clubes de futebol ainda não são geridos de forma totalmente profissional. Nestas organizações, os investimentos são altos, incluindo em jogadores e técnicos, que são contratados com base em seu potencial desempenho, e decisões bem-sucedidas podem auxiliar os clubes a conquistarem títulos com equilíbrio financeiro (Nakamura, 2015). Neste sentido, os indicadores não financeiros tornam-se fontes relevantes de informação. Para melhor esclarecer a utilização de indicadores de avaliação de desempenho, a seção a seguir apresenta alguns estudos relacionados ao tema.

## 2.4 Estudos relacionados

Nesta seção são apresentados estudos relacionados com o tema avaliação de desempenho e seus indicadores. Para o melhor entendimento do que cada estudo abordou, o Quadro 1 apresenta o objetivo e os principais resultados de cada um deles.

**Quadro 1 – Estudos relacionados**

Autor/Ano	Objetivo	Principais resultados
Chenhall (2005)	Identificar informações que possam ajudar a explicar por que os sistemas de medição de desempenho têm efeitos benéficos.	Foram identificados três fatores que contribuem para o sucesso de um sistema de medição de desempenho: 1) ligação estratégica e operacional; 2) orientação para o cliente; 3) orientação ao fornecedor.
Abas e Yaacob (2006)	Investigar as inter-relações entre TQM, sistemas de controle estratégico e desempenho organizacional.	A implementação da TQM tem um impacto direto sobre o desempenho organizacional e o controle estratégico.





PapaDimitri ou (2007)	Identificar empiricamente um modelo consistente de medidas de eficácia em organizações esportivas gregas.	Foram identificados cinco agrupamentos para fatores ligados à eficácia das organizações: calibre do conselho e ligações externas; interesse em atletas; processos internos; planejamento de longo prazo; suporte em ciência esportiva.
Antony e Bhattacharya (2010)	Propor uma estrutura conceitual para medir desempenho organizacional e excelência organizacional que poderia ser usada em pequenas e médias empresas.	A excelência organizacional pode ser calculada com base na relação entre os vários indicadores de desempenho e que pode ser afetada pela capacidade de uma dessas variáveis influenciar nas outras.
Marquezan et al., (2013)	Identificar quais os indicadores não financeiros utilizados por empresas participantes do IBOVESPA.	Os resultados apontam que todos os relatórios analisados possuem indicadores não financeiros. Os indicadores que foram mais abordados são os relacionados a recursos humanos, por possuírem maior diversidade e os de produção e venda.
Sabota e Paljhan (2012)	Identificar se as medidas de desempenho utilizadas pelas empresas eslovenas também podem ser classificadas nos quatro critérios propostos pelo <i>Balanced Scorecard</i> .	Os resultados confirmam que as empresas eslovenas agrupam suas medidas de desempenho não financeiras de acordo com critérios propostos pelo <i>Balanced Scorecard</i> .
Srimai, Radford e Wright (2013)	Construir uma perspectiva interdisciplinar sobre a evolução dos sistemas organizacionais de gestão de desempenho.	Os autores concluem que a pressão para ser o melhor em funções iguais faz com que os sistemas de medição de desempenho tornem-se detentores das mesmas funções.
Lucena e Marcelino (2014)	Verificar se o modelo Sete Critérios de Desempenho pode ser aplicado no Ministério de Ciência e Tecnologia.	O estudo constatou que o modelo pode ser aplicado no Ministério de Ciência e Tecnologia e que as variáveis mais importantes foram eficiência no trabalho e qualidade.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se no Quadro 1, que estudos recentes vêm destacando a divulgação e utilização de indicadores não financeiros de medição de desempenho como ferramenta para a gestão empresarial, além de constatar que esses indicadores tem participação no processo de aprimoramento contínuo das empresas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a execução desta pesquisa, foi utilizada uma abordagem descritiva (Gil, 2008), ao relatar a divulgação de indicadores não financeiros de avaliação de desempenho por clubes de futebol brasileiros. Para identificação dos indicadores utilizados pelos clubes de futebol foi realizada a análise de conteúdo sobre as demonstrações contábeis dos clubes, técnica que pode ser utilizada para descrever as características de um determinado conjunto de dados (Bardin, 2010). Ainda, apresentou cunho quantitativo, uma vez que visa apresentar os indicadores não financeiros divulgados nas demonstrações contábeis e as relações estatísticas com outras características dos clubes.

O estudo analisou os clubes brasileiros de futebol que participaram pelo menos uma vez da série A do campeonato brasileiro, durante o período de 2012 a 2014, totalizando 25 instituições, sendo eles: Atlético Goianiense, Atlético Mineiro, Atlético Paranaense, Bahia, Botafogo, Chapecoense, Corinthians, Coritiba, Criciúma, Cruzeiro, Figueirense, Flamengo, Fluminense, Goiás, Grêmio, Internacional, Náutico, Palmeiras, Ponte Preta, Portuguesa, Santos, São Paulo, Sport, Vasco da Gama e Vitória. O período dos dados foram os anos de 2012 a 2014.

A coleta dos indicadores não financeiros foi feita por meio da análise das demonstrações contábeis dos clubes, que por sua vez foram coletadas nos sítios eletrônicos dos clubes, federações estaduais de futebol e demais instituições relacionadas à publicações desta natureza. Após a coleta, procedeu-se a leitura completa das demonstrações visando



identificar quais indicadores não financeiros foram evidenciados pelos clubes. Durante o procedimento foram analisadas demonstrações como balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício, demonstração do fluxo de caixa, demonstração do valor adicionado, demonstração dos resultados abrangentes, balanço social, demonstração das mutações do patrimônio líquido, notas explicativas.

Para organizar e ampliar a análise dos indicadores, foi utilizada a categorização constante no trabalho de Marquezan *et al.*, (2013). Inspirado pela segmentação utilizada pela Fundação Nacional de Qualidade (FNQ), tal estudo classificou os indicadores não financeiros em oito categorias, conforme Quadro 2.

**Quadro 2 – Categorias de classificação dos dados**

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplos</b>
Processo	Relativo a indicadores que representem o desempenho ou a capacidade dos processos internos e externos à empresa, de captação de matérias-primas, processamento e distribuição. Foram considerados os indicadores de produção e vendas, tratadas como desempenho de produto ou de clientes/mercado.	Utilização da capacidade instalada.
Produto	Neste item classificam-se os indicadores relativos ao desempenho de produtos em: vendas, qualidade, ranking, competitividade.	Volume vendido.
Cientes/ Mercado	Tamanho e composição da carteira, perdas e captação de clientes são alguns dos itens desta categoria. Abrange também indicadores de satisfação, posicionamento e relacionamento com o mercado.	Composição da carteira de clientes, número de clientes, captação de clientes, <i>market-share</i> .
Pessoas	Classificados quaisquer indicadores relativos aos funcionários diretos e indiretos das empresas. Composto por indicadores de qualidade e composição do quadro funcional, satisfação, qualidade e risco oferecidos pelas condições de trabalho.	Número de funcionários, horas de treinamento, número de acidentes de trabalho.
Sociedade	Indicadores relativos aos impactos da empresa na sociedade, mais especificamente, nas pessoas, não considerando os relativos aos aspectos ambientais.	Número de projetos sociais, abrangência dos projetos sociais.
Ambientais	Medidas que demonstrem o impacto das ações da empresa no meio ambiente. Também aborda indicadores das ações de recuperação, prevenção e tratamento destes impactos.	Quantidade de CO2 emitido, área de recuperação ambiental.
Patrimoniais	Relativo a estrutura física e de capital da empresa disponível para sua operação.	Quantidade de determinado item no imobilizado, prazos médios de realização de ativos e passivos.
Imagem	Relativo a exposição da imagem da empresa, reconhecimentos, prêmios e certificações por institutos, universidades, revistas, etc. Não contempla pesquisa de satisfação de clientes, pois esta foi classificada na perspectiva Clientes/Mercado.	Certificações de institutos, Pesquisa de imagem, <i>rankings</i> .

Fonte: Marquezan *et al.*, (2013, p. 54)

Tal como no referido estudo, os indicadores coletados nesta pesquisa, que possuíam a mesma forma de escrita ou a mesma finalidade e formas de escrita diferentes, foram padronizados de forma a ampliar a análise dos dados e eliminar duplicidades. Por exemplo, número de atletas juvenis, infantis e juniores foram tratados somente como número de atletas da base. Estes dados foram analisados de forma descritiva e apresentados no tópico 4.1.

Ainda, foi realizado teste de correlação, buscando entender quais características dos clubes estão ligados à divulgação voluntária dos indicadores não financeiros. Para isso, tem-se a expectativa de correlação do disclosure com o desempenho financeiro e esportivo, com o porte do clube e nível de endividamento (Holanda *et al.*, 2012; Silva *et al.*, 2009). Foram testadas as variáveis LUCRO e RECEITA, ambas relacionadas ao desempenho financeiro,

RANKING para o desempenho esportivo, ATIVO, para o porte e ENDIV, para o nível de endividamento da instituição, conforme descrição:

LUCRO: Superávit/lucro ou déficit/prejuízo líquido do exercício, em milhões de reais;

RECEITA: Receita operacional do exercício, em milhões de reais;

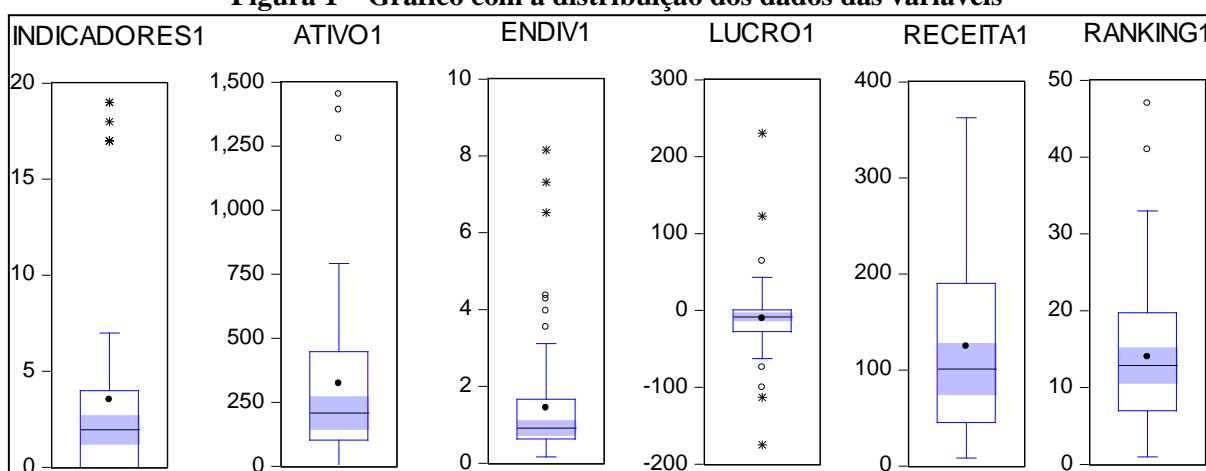
ATIVO: Ativo total do clube ao final do exercício, em milhões de reais;

ENDIV: Razão entre o capital de terceiros e o ativo total, ao final do exercício;

RANKING: Posição no ranking anual da Confederação Brasileira de Futebol (CBF 2012, 2013, 2014).

Considerando os dados coletados para essas e para a variável INDICADORES, foram identificadas as observações atípicas, *outliers* da amostra, por meio do gráfico de *boxplot*. Estes são apresentados na Figura 1.

**Figura 1 – Gráfico com a distribuição dos dados das variáveis**



Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio desta análise, os clubes Atlético Paranaense, Bahia, Botafogo, Corinthians e São Paulo foram excluídos da amostra, assim como a Chapecoense, pela ausência de dados, restando 19 clubes com dados de 3 anos, 2012 a 2014. Esta amostra, com  $n=57$ , foi utilizada para analisar a correlação entre as variáveis de desempenho, porte e endividamento, e o nível de divulgação dos indicadores não financeiros, apresentada no tópico 4.2 desta pesquisa.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Divulgação de indicadores não financeiros

Após a análise das demonstrações contábeis dos clubes estudados, identificou-se a divulgação de 86 indicadores não financeiros no ano de 2012, 86 no ano de 2013 e 81 no ano de 2014, totalizando 253 indicadores. Os clubes que mais divulgaram estes indicadores em suas demonstrações contábeis foram Atlético Paranaense e São Paulo, respectivamente com 56 e 51. A Tabela 1 apresenta a lista dos clubes que tiveram indicadores não financeiros divulgados, assim como as respectivas quantidades segregadas anualmente.

**Tabela 1 – Total de indicadores não financeiros por clube**

Clubes	Indicadores não financeiros			Média	Total
	2012	2013	2014		
Atlético Paranaense	19	19	18	18,67	<b>56</b>
São Paulo	17	17	17	17,00	<b>51</b>
Botafogo	7	7	7	7,00	<b>21</b>



Grêmio	5	5	4	4,67	<b>18</b>
Flamengo	6	6	6	6,00	<b>14</b>
Corinthians	4	4	4	4,00	<b>12</b>
Criciúma	4	4	4	4,00	<b>12</b>
Palmeiras	4	4	4	4,00	<b>12</b>
Cruzeiro	3	6	3	4,00	<b>12</b>
Bahia	4	3	3	3,33	<b>10</b>
Internacional	4	2	2	2,67	<b>8</b>
Fluminense	2	2	2	2,00	<b>6</b>
Goiás	2	2	2	2,00	<b>6</b>
Ponte Preta	2	2	2	2,00	<b>6</b>
Vitória	2	2	2	2,00	<b>6</b>
Figueirense	1	1	1	1,00	<b>3</b>
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>86</b>	<b>81</b>	<b>84,33</b>	<b>253</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre o total de indicadores não financeiros apresentados pelos dois clubes que mais divulgaram, destacam-se aqueles classificados na categoria pessoal, totalizando respectivamente 50 e 30 do total de indicadores. Em uma categorização geral, os indicadores de pessoas também possuem um amplo domínio, com 197 dos 253 itens coletados (77,87%).

Outro ponto a ser destacado é o fato de que o clube Atlético Paranaense foi o único clube em que o balanço social foi encontrado na internet, possuindo todos os seus indicadores listados nesta demonstração. A Tabela 2 apresenta as categorias que obtiveram indicadores divulgados, assim como o total de indicadores de cada uma delas.

**Tabela 2 – Total de indicadores por categoria**

<b>Categoria</b>	<b>Nº de indicadores</b>
Pessoal	197
Patrimoniais	23
Sociedade	6
Produto	27
<b>Total</b>	<b>253</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

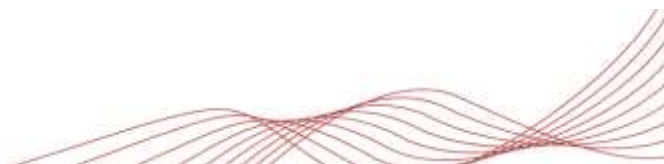
Conforme observado na Tabela 2, os indicadores não financeiros de categoria pessoal são os que mais aparecem nas demonstrações dos clubes estudados. Sendo o futebol um esporte coletivo e desempenhado por pessoas, onde o principal produto a ser entregue a seus torcedores é a conquista de títulos, os atletas tornam-se o principal meio de obtenção de bons resultados esportivos, podendo ser esta uma possível explicação para a predominância de indicadores desta natureza. Esta afirmação é sustentada pelo estudo de Szymanski e Kuypers (1999), onde os autores identificaram haver relação entre a massa salarial dos atletas e o desempenho esportivo dos clubes de futebol, ou seja, quanto maior o montante de salários pagos aos atletas, melhor o desempenho esportivo do clube.

Dentre os principais indicadores encontrados nesta categoria, estão o número de atletas profissionais, número de atletas em formação, número de atletas formados no período, número de atletas dispensados no período e o número de atletas contratados no período. Na categoria dos indicadores patrimoniais destacam-se: número de unidades de operação, prazo médio de amortização dos contratos de atletas e número de reclamações trabalhistas. A Tabela 3 apresenta a classificação por categoria de cada um dos clubes.

**Tabela 3 – Categorias de indicadores por clube**

<b>Clubes</b>	<b>Pessoal</b>	<b>Patrimoniais</b>	<b>Sociedade</b>	<b>Produto</b>	<b>Total</b>
---------------	----------------	---------------------	------------------	----------------	--------------





Atlético Paranaense	50		6		<b>56</b>
São Paulo	30	6		15	<b>51</b>
Botafogo	18	3			<b>21</b>
Flamengo	6			12	<b>18</b>
Grêmio	3	11			<b>14</b>
Corinthians	12				<b>12</b>
Criciúma	12				<b>12</b>
Palmeiras	12				<b>12</b>
Cruzeiro	12				<b>12</b>
Bahia	7	3			<b>10</b>
Internacional	8				<b>8</b>
Fluminense	6				<b>6</b>
Goiás	6				<b>6</b>
Ponte Preta	6				<b>6</b>
Vitória	6				<b>6</b>
Figueirense	3				<b>3</b>
<b>Totais</b>	<b>197</b>	<b>23</b>	<b>6</b>	<b>27</b>	<b>253</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme já abordado, é possível observar a ampla predominância de indicadores não financeiros de categoria pessoal nos clubes de futebol, sendo que aparecem em todos os clubes que divulgaram algum tipo de indicador não financeiro em suas demonstrações contábeis, seja em conjunto com indicadores de outras categorias ou não.

Padronizando e agrupando os indicadores encontrados, conforme a sua finalidade, independente da forma escrita com que cada um foi divulgado, é possível identificar a variedade de indicadores contidos em cada uma das categorias anteriormente listadas. A Figura 2 apresenta as categorias com suas respectivas listas de indicadores não financeiros coletados.

**Figura 2 – Lista de indicadores por categorias**

<b>Pessoal</b>	<b>Patrimonial</b>
Nº de atletas profissionais	Número de unidades de operação
Nº de atletas da base	Composição de capital
Nº de atletas dispensados	Prazo médio de amortização dos contratos dos atletas.
Nº de atletas profissionalizados	Nº de reclamações trabalhistas
Nº de atletas contratados	Nº de demandas cíveis
Nº de atletas negociados	Nº de processos administrativos na RFB
Meta de revelação anual de atletas	Nº de processos tributários
Percentual de participação nos direitos dos atletas	
	<b>Produto</b>
Composição dos conselhos	Divisão de geração de receita por campeonatos e número de jogos
Nº de funcionários	Público presente por campeonato disputado
Nº de estagiários	Público com gratuidade no ingresso por campeonato
Número de admissões no período	Valor médio do ingresso
Número de refeições de atletas e funcionários	Aproveitamento de pontos
<b>Sociedade</b>	Nº de sócios
Nº de alunos em projetos sociais	Nº de promoções para sócios
	Nº de sócios premiados pelas promoções

Fonte: Dados do estudo.

Cabe salientar que indicadores que tem a mesma finalidade, porém foram divulgados com formas de escritas distintas, foram padronizados, de modo a serem apresentados apenas uma vez, por exemplo, número de funcionários do sexo feminino e número de funcionários



acima de 45 anos, foram classificados apenas como número de funcionários. Após tal padronização é possível observar, por meio da Figura 3, que a categoria pessoal, além de possuir o maior volume de indicadores evidenciados pelos clubes, é também a que apresenta a maior diversidade de indicadores, 13, seguida das categorias produto, patrimonial e sociedade, como oito, sete e um indicador, respectivamente.

Entretanto, o escopo é restrito, com a divulgação de informações em metade das categorias, não abrangendo àquelas relativas a processo, clientes/mercado, ambientais e imagem. A ausência na categoria de processos parece estar ligada ao próprio tipo de atividade do futebol, que leva à dificuldade em classificar os indicadores. Por exemplo, os indicadores sobre processos de formação de atletas parecem mais bem adequados à categoria pessoas, tal como os de treinamentos em empresas industriais e de serviços (Marquezan *et al.*, 2013). Por outro lado, é bem documentada na literatura esportiva brasileira, a dificuldade de gestão dos clubes, razão pela qual a gestão de processo em si, pode ter pouca atenção. Ainda, a classificação entre produto e clientes/mercado pode estar relacionada, como no caso do indicador “público presente por campeonato disputado”, que representa, simultaneamente, o número de clientes (torcedores) ativos, que assistem aos jogos nos estádios, bem como o volume de vendas de ingressos, categoria de produto.

Informações ambientais em demonstrações financeiras são mais identificadas nas entidades com maior potencial de impacto ambiental (Marquezan, Diehl & Fenker, 2014), que não é o caso dos clubes de futebol, o que pode explicar tal lacuna. Por fim, era esperada divulgação de indicadores da categoria imagem, em virtude da atenção que os clubes recebem pelo público em geral, imprensa e entidades ligadas ao esporte. Desta forma, a ausência de indicadores desta natureza merece novos estudos, porém parece estar vinculada à ausência de relatórios de gestão com escopo mais amplo que as demonstrações contábeis, como relatórios de gestão e relatórios de sustentabilidade.

#### 4.2 Relação entre a divulgação de indicadores não financeiros e o desempenho financeiro e esportivo

Com a finalidade de identificar aspectos institucionais dos clubes, ligados à divulgação voluntária dos indicadores não financeiros, os dados das variáveis LUCRO, RECEITA, ATIVO, ENDIV e RANKING foram confrontados com a variável INDICADORES, possibilitando analisar as correlações existentes e significativas. Considerando uma amostra com 19 clubes por três anos, 57 observações, os dados da estatística descritiva são apresentados na Tabela 5.

**Tabela 5 – Estatística descritiva (n=57)**

	INDICADORES	ATIVO	ENDIV	LUCRO	RECEITA	RANKING
<b>Média</b>	1,84	273,29	1,18	-11,30	114,40	13,82
<b>Mediana</b>	2,00	205,38	0,89	-7,82	87,28	14,00
<b>Máximo</b>	6,00	792,84	4,28	64,31	334,31	33,00
<b>Mínimo</b>	0,00	21,08	0,17	-62,45	8,40	1,00
<b>Desvio Pad.</b>	1,99	219,92	0,85	22,95	83,63	8,00
<b>Jarque-Bera</b>	6,18	8,26	67,59	4,08	4,33	2,41
<b>Probab. JB</b>	4,5%	1,6%	0,0%	13,0%	11,5%	29,9%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados identificados apresentaram divulgação média de 1,84 indicadores por clube/ano, com mediana 2, demonstrando baixo nível de divulgação, principalmente por 24 observações não apresentarem nenhuma divulgação. Quanto ao porte, os clubes exibem uma distância entre o menor (Atlético Goianiense) e o maior (Internacional) superior a 36 vezes.



Isto pode ser observado pela distribuição dos dados, em que oito clubes possuem ativo superior à média da amostra enquanto outros 11 estão abaixo dela, sendo cinco com ativo inferior a R\$ 100 milhões.

O nível de receitas é outro indicador que expressa a diferença de porte entre os clubes, com 3.881% de variação entre a menor (Atlético Goianiense) e a maior (Flamengo) receita no período. Cabe observar que o Atlético Goianiense obteve esta receita no ano de 2014, ano em que esteve na série B, cenário diferente de quando esteve na série A, em 2012, com receita de R\$ 23,4 milhões.

Em relação ao resultado financeiro, a situação dos clubes é desfavorável, sendo que apenas 15 observações foram de superávit/lucro, enquanto 42 foram com déficit/prejuízo. Dentre os clubes com resultado positivo, apenas o Vitória apresentou tal desempenho nos três anos, seguido de Criciúma e Goiás, com dois períodos positivos. Relativo ao endividamento, os resultados são igualmente desfavoráveis aos clubes, sendo 46 observações clube/ano com endividamento superior a 60% e, destas, 17 em que o indicador foi superior a 1,0, ou seja, com passivo a descoberto.

O desempenho esportivo, avaliado pelo ranking da CBF, apresentou mediana na posição 14, sendo que os primeiros colocados foram Fluminense (2012), Grêmio (2013) e Cruzeiro (2014), e na posição final, representada pelo máximo, foi ocupada pelo Criciúma (2012, 33º; 2013, 26º) e Náutico (2014, 26º). Observa-se ainda que nenhum dos clubes manteve a mesma posição nos três anos.

Pelo teste Jarque-Bera, indicativo da distribuição dos dados, pode-se identificar que apenas as variáveis LUCRO, RECEITA e RANKING apresentaram distribuição normal ( $p > 0,05$ ), impossibilitando testes paramétricos. Assim, a análise de correlação realizada utilizou o teste não paramétrico pelo coeficiente de Spearman, conforme dados da Tabela 6.

**Tabela 6 – Análise de correlação de Spearman (n=57)**

	INDICADORES	ATIVO	ENDIV	LUCRO	RECEITA
<b>ATIVO</b>	<b>0,3002</b>				
<b>Prob.</b>	<b>0,0233**</b>				
<b>ENDIV</b>	0,0412	-0,0616			
<b>Prob.</b>	0,7609	0,6487			
<b>LUCRO</b>	0,0923	<b>-0,3218</b>	-0,1720		
<b>Prob.</b>	0,4945	<b>0,0146**</b>	0,2007		
<b>RECEITA</b>	<b>0,3886</b>	<b>0,8035</b>	0,2009	-0,1524	
<b>Prob.</b>	<b>0,0028*</b>	<b>0,0000*</b>	0,1341	0,2578	
<b>RANKING</b>	<b>-0,3268</b>	<b>-0,6923</b>	<b>-0,3965</b>	-0,1990	<b>-0,8328</b>
<b>Prob</b>	<b>0,0013**</b>	<b>0,0000*</b>	<b>0,0023*</b>	0,1379	<b>0,0000*</b>

\* $p < 0,01$ ; \*\* $p < 0,05$

Fonte: Dados da pesquisa.

Pelos resultados encontrados, segundo o teste de Spearman, há uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre a divulgação voluntária de indicadores não financeiros com o porte (ATIVO) e o desempenho financeiro, avaliado pela receita total (RECEITA), alinhado aos achados de Holanda *et al.*, (2012) e Silva *et al.*, (2009). Ainda, ambos os coeficientes de correlação apresentaram magnitude semelhante, sendo  $\rho = 0,3002$  para o ativo, significativo a 5% e  $\rho = 0,3886$  para a receita, significativo a 1%, indicando que os clubes maiores e com maior volume de ingresso de recursos tendem a divulgar mais seus indicadores não financeiros, melhorando a transparência. Isso também pode ser decorrência de que clubes com maior receita e, portanto potencialmente com maior público, estão mais sujeitos à cobrança por transparência.



Diferente do esperado, o nível de endividamento apresentou baixa correlação, não estatisticamente significativa, com a divulgação voluntária dos indicadores. Identificado em pesquisas com empresas como determinante de disclosure (ex.: Ahmad, Hassan & Mohammad, 2003; Mendes-da-Silva, Ferraz-Andrade, Famá & Maluf Filho, 2009), com clubes de futebol isto parece não manter o mesmo tipo de comportamento, tal como já identificado em Holanda *et al.* (2012), que analisou a divulgação de dados sobre a formação dos atletas com diversas variáveis, incluindo a alavancagem.

Da mesma forma, a variável LUCRO que utiliza o resultado líquido do clube apresentou  $\rho$  baixo (0,0923) e não estatisticamente significativo, indicando que o desempenho financeiro, medido por esta, não está correlacionado à divulgação voluntária aqui analisada, divergindo dos resultados encontrados por Silva e Carvalho (2009). Isto pode ocorrer pelo comportamento de grande parte dos clubes, com resultado negativo na ampla maioria dos períodos, tal como destacado anteriormente. Analisando a não relação com o resultado líquido e o nível de endividamento, supõe-se que os clubes não apresentaram preocupação em maior transparência diante de eventuais indicativos da saúde financeira, mesmo apresentando altos endividamento e déficit.

Ainda, o superávit/déficit líquido apresentou correlação negativa ( $\rho=-0,3218$ ) e significativa a 5%, com o ativo, indicando que os maiores clubes apresentaram os piores desempenhos, supondo descontrole financeiro diante de grandes volumes de recursos. As observações de clube/ano que se encontram abaixo da mediana do ATIVO, apresentaram resultado médio negativo de R\$ 7,1 milhões, enquanto as observações acima da mediana apresentaram média negativa de R\$ 15,3 milhões. Alternativamente, foi realizado teste de correlação considerando o indicador retorno sobre o ativo (ROA), igualmente com resultado não estatisticamente significativo com a variável INDICADORES.

Cabe observar, que os dados de receita das instituições podem ser interpretados tanto como *proxy* para o desempenho, utilizado por Sehnem e Rossetto (2014), quanto para indicar o porte, abordado por Murcia e Santos (2009). Além disso, a correlação receita e ativo é alta, com  $\rho=0,8035$ , significativo a 1%, podendo ser interpretadas como variáveis substitutas em análises estatísticas. Considerando isto e o fato do resultado líquido não apresentar  $\rho$  estatisticamente significativo com a divulgação voluntária, que a receita é uma medida mais adequada ao porte do que ao desempenho dos clubes de futebol que compõem a amostra.

Por fim, o desempenho esportivo apresentou-se correlacionado com a maioria das variáveis. Como os dados do ranking encontram-se em ordem numérica crescente, os coeficientes devem ser interpretados com o sinal inverso ao apresentado na Tabela 6. Desta forma, o desempenho esportivo está positivamente associado ao tamanho dos clubes, por seu ativo e receita, e com o nível de endividamento. Em relação ao porte, tal comportamento é esperado, visto que os grandes clubes disputam com maior frequência as principais competições, aonde obtém maiores níveis de receitas, tanto de mídia quanto de bilheteria e sócios. Por outro lado, a relação com o endividamento sugere que os clubes acabam elevando os níveis de dívida para atuarem em torneios mais competitivos. Em relação ao disclosure voluntário de indicadores não financeiros, o desempenho esportivo parece contribuir para tais níveis de transparência, tal como identificado por Silva e Carvalho (2009), em que tal comportamento pode estar ligado ao maior nível de atenção que recebem os clubes com melhor desempenho no futebol.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou a divulgação voluntária de indicadores não financeiros por clubes brasileiros de futebol, considerando sua potencial contribuição para a gestão das





entidades e aumento da transparência. Para isso, foi analisada a literatura sobre indicadores de desempenho e a gestão das entidades esportivas ligadas ao futebol, seguida de uma pesquisa aplicada sobre a divulgação realizada pelos clubes de 2012 a 2014.

Foram analisadas as demonstrações contábeis dos 25 clubes que fizeram parte do estudo. Identificou-se que 16 desses clubes evidenciam indicadores não financeiros de medição de desempenho em suas demonstrações contábeis, totalizando em todo o período analisado 253 indicadores, classificados em quatro categorias, sendo a pessoal com maior uso, possuindo 197 indicadores divulgados, seguido das categorias, patrimonial, sociedade e produto. Após a padronização, de acordo com a finalidade informativa, foram identificados 29 diferentes indicadores, novamente com destaque para a categoria pessoal com 13 (44,83%), sendo a única categoria utilizada por todos os 16 clubes. Tais resultados podem ser explicados pelo fato de que os clubes de futebol, além de serem entidades sem fins lucrativos, possuem em seus atletas o principal ativo para obtenção dos resultados esportivos. Ainda, foram discutidas, nos resultados, possíveis explicações para a não utilização das outras quatro categorias que compõem o modelo base utilizado.

Ainda, na busca de identificar características dos clubes que expliquem o nível de *disclosure* voluntário destes indicadores, foi encontrada correlação positiva e significativa com o porte dos clubes e o desempenho esportivo, ou seja, clubes maiores e melhor posicionados no ranking da CBF tiveram maior nível de transparência no período.

No entanto, diferentemente do esperado, não foi possível relacionar desempenho financeiro e o endividamento com o nível de divulgação, características que explicam tal fenômeno nas empresas. O resultado financeiro da maioria dos clubes foi negativo e esperava-se maior divulgação de indicadores não financeiros, atuando como demonstrativos do desempenho em outros aspectos, possível interesse dos gestores em melhorar a avaliação externa sobre seus mandatos. No mesmo sentido, os clubes, em sua maioria, possuem alto nível de endividamento e os gestores poderiam compensar avaliações negativas sobre os aspectos financeiros, ao dedicar ênfase a aspectos não financeiros, melhorando a análise dos agentes de crédito.

Tais achados contribuem ao apresentar os indicadores não financeiros divulgados pelos clubes de futebol, na busca de incentivar a ampliação do escopo dos indicadores de desempenho dos clubes de futebol, assim como de outras entidades esportivas. No mesmo sentido, discutiu aspectos sobre o contexto dos clubes, relacionados aos níveis de *disclosure*, tal como em Holanda *et al.*, (2012) e Silva *et al.*, (2009), buscando promover o aumento da transparência destas instituições, permitindo aos gestores a reflexão sobre a multiplicidade de informações passíveis de divulgação, atuando como compensadores de avaliações negativas sobre resultados financeiros negativos.

Tais achados limitam-se ao escopo do trabalho, tanto pelo período, amostra e fontes de consulta utilizadas, restrito aos indicadores não financeiros evidenciados pelos clubes em suas demonstrações contábeis, não analisando nenhum outro documento ou meio de divulgação. Alguns clubes divulgam notícias e relatórios que poderiam servir de base para estudos futuros relacionados ao tema. Ainda, sugerem-se novos estudos analisando a relação entre o nível de divulgação destes indicadores e aspectos do próprio desempenho não financeiro, assim como explorar outras variáveis e aspectos do endividamento relacionados aos níveis de divulgação.

## REFERÊNCIAS

Abas, Z.; & Yaacob, Z. (2006) Exploring the relationships between total quality management (TQM), strategic control systems (SCS) and organizational performance (OP) using a SEM framework. The Journal of American Academy of Business, 9(2), p. 161-167.





- Anthony, R. N.; & Govindarajan, V. (2002). *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Antony, J. P.; & Bhattacharyya, S. (2010). Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs-Part 1: A conceptual framework. *Measuring Business Excellence*, 14(2), p. 3-11.
- Bardin, L. (2012). *Análise de conteúdo*. (4. ed.) Lisboa: Edições 70.
- Bessant, J., Caffyn, S., & Gallagher, M. (2001). An evolutionary model of continuous improvement behaviour. *Technovation*, 21(2), p. 67-77.
- Callado, A. L. C., Callado, A. A. C., & Almeida, M. A. (2007). A utilização de indicadores gerenciais de desempenho industrial no âmbito de agroindústrias. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, 2(2), p. 102-118.
- CBF. (2012). RNC – Ranking Nacional de Clubes – Temporada 2012. Recuperado em 15 novembro, 2015, de: <http://cdn.cbf.com.br/content/201212/28291933.pdf>.
- CBF. (2013). RNC – Ranking Nacional de Clubes – Temporada 2013. Recuperado em 15 novembro, 2015, de: <http://cdn.cbf.com.br/content/201312/640927741.pdf>.
- CBF. (2014). RNC – Ranking Nacional de Clubes – Temporada 2014. Recuperado em 15 novembro, 2015, de: [http://cdn.cbf.com.br/content/201412/20141208185945\\_0.pdf](http://cdn.cbf.com.br/content/201412/20141208185945_0.pdf).
- Chenhall, R. H. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), p. 395-422.
- Crispim, S.; & Lugoboni, L. (2012). Avaliação de desempenho organizacional: análise comparativa dos modelos teóricos e pesquisa de aplicação nas Instituições de Ensino Superior da Região Metropolitana de São Paulo. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 11(1), p. 41-54.
- Franceschini, F., Galetto, M., Maisano, D., & Mastrogiacomo, L. (2008). Properties of performance indicators in operations management: a reference framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(2), p. 137-155.
- Gasparetto, T. M. (2013). Relação entre custo operacional e desempenho esportivo: análise do campeonato brasileiro de futebol. *Revista Brasileira de Futebol*, 5(2), p. 28-40.
- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4. ed.) São Paulo: Atlas.
- Grafton, J., Lillis, A. M., & Widener, S. K. (2010). The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), p. 689-706.
- Holanda, F. D. A., Cavalcante, P. D. N., & Carvalho, J. R. M. (2009). Medição de desempenho empresarial em organizações de construção civil: uma aplicação utilizando análise multivariada. *Revista de Informação Contábil*, 3(4), p. 81-102.
- Holanda, A. P., Meneses, A. F. D., Mapurunga, P. V. R., De Luca, M. M. M., & Coelho, A. C. D. (2012). Determinantes do nível de disclosure em clubes brasileiros de futebol. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 17(1), p. 2-17.
- Hronec, S. M. (1994). *Sinais vitais: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa*. São Paulo: Makron Books.



- Leoncini, M. P.; & Silva, M. D. (2005). Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. *Gestão & Produção*, 12(1), p. 11-23.
- Lucena, W. G. L.; & Marcelino, G. F. (2014). Avaliação de desempenho no ministério da ciência e tecnologia: um estudo do modelo de Sink e Tuttle. *Revista de Administração e Inovação*, 11(2), p. 51.
- Marquezan, L. H. F., Diehl, C. A., & Alberton, J. R. (2013). Indicadores não financeiros de avaliação de desempenho: análise de conteúdo em relatórios anuais digitais. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 16(2), p. 46-61.
- Marquezan, L. H. F., Diehl, C. A., & Fenker, E. A. (2014). Relações entre o sistema de crenças e a divulgação de informações ambientais. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos*, São Leopoldo, RS, Brasil, 21.
- Mendes-da-Silva, W., Ferraz-Andrade, J. M., Famá, R., & Maluf Filho, J. A. (2009). Disclosure via website corporativo: um exame de informações financeiras e de governança no mercado brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 49(2), p. 190-205.
- Miranda, L. C.; & Silva, J. D. G. (2002). Medição de desempenho. In: P. Schmidt (org.). *Controladoria: agregando valor para a empresa*. (pp. 131-153). Porto Alegre: Bookman.
- Murcia, F. D. R.; & Santos, A, dos. (2009). Fatores determinantes do nível de disclosure voluntário das companhias abertas no Brasil. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 3(2), p. 72-95.
- Nakamura, W. T. (2015). Reflexões sobre a gestão de clubes de futebol no Brasil. *Jornal de inovação e finanças*, 1(1), p. 40-52.
- Ndlovu, S. (2010). Non-financial performance measures within public companies-a literature review. *Advances in Accounting, Finance & Economics*, 3(1), p. 1-12.
- Papadimitriou, D. (2007). Conceptualizing effectiveness in a non-profit organizational environment: An exploratory study. *International Journal of Public Sector Management*, 20(7), p. 571-587.
- Pereira, C. A., Rezende, A. J., Corrar, L. J., & Lima, E. M. (2004). A gestão estratégica de clubes de futebol: uma análise da correlação entre performance esportiva e resultado operacional. *Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*, São Paulo, SP, Brasil, 4.
- Rezende, A. J., & Pereira, C. A. (2005). A gestão de contratos de jogadores de futebol: uma análise das decisões identificadas no caso do Clube Atlético Paranaense. *Anais do Congresso Internacional de Custos*, Florianópolis, SC, Brasil, 9.
- Sehnm, S.; & Rossetto, A. M. (2014). Estratégia ambiental e desempenho econômico e ambiental: um modelo de análise para o setor de frigoríficos. *Gestão & Produção*, 21(4), p. 745-759.
- Sellitto, M. A.; & Walter, C. (2006). Avaliação do desempenho de uma manufatura de equipamentos eletrônicos segundo critérios de competição. *Revista Produção*, 16(1), p. 34-47.
- Silva, J. D.; & Carvalho, F. A. A. (2009). Evidenciação e desempenho em organizações desportivas: um estudo empírico sobre clubes de futebol. *Revista de Contabilidade e Organizações*, Fearn/USP, 3(6), p. 96-116.



Silva, C. A. T., TEIXEIRA, H. M., & Niyama, J. K. (2009). Evidenciação contábil em entidades desportivas: uma análise dos clubes de futebol brasileiros. Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, São Paulo, SP, 9.

Šobota, A., & Peljhan, D. (2012). Importance of different perspectives in integrated performance measurement systems. Journal of Business Management, (5), p. 6-18.

Somoggi, A. (2015). Fla lidera ranking de receitas e é o único entre os grandes a reduzir dívida. Recuperado em 17 outubro, 2015, de: <http://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2015/05/fla-lidera-ranking-de-receitas-e-e-unico-dos-grandes-reduzir-divida-veja-lista.html>.

Srimai, S., Radford, J., & Wrigh, C. (2013). An interdisciplinary perspective on the evolution of strategic performance management systems. Anais do Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation: Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference 2013 (pp. 141-149).

Stojanovic, M. J; & Stojanovic, B. (2009) Performance indicators for monitoring safety management system in chemical industry. Chemical Industry & Chemical Engineering Quarterly, 15(1), p. 5-8.

Szymanski, S. & Kuypers, T. (1999). Winners and losers – the business strategy of football. Inglaterra: Penguin Books.

Tezza, R., Bornia, A. C.; & Vey, I. H. (2010). Sistemas de medição de desempenho: uma revisão e classificação da literatura. Gestão & Produção, 17(1), p. 75-93.