



Estudios Gerenciales

ISSN: 0123-5923

Universidad Icesi

Benin, Maicon Manoel; Diehl, Carlos Alberto; Figueira-Marquezan, Luiz Henrique
Determinantes da evidenciación de indicadores não
financeiros de desempenho por clubes brasileiros de futebol
Estudios Gerenciales, vol. 35, núm. 150, 2019, Janeiro-Março, pp. 16-26
Universidad Icesi

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.150.2884>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21259805003>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em redalyc.org

UDEM redalyc.org

Sistema de Informação Científica Redalyc
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa
acesso aberto

Artigo de pesquisa

Determinantes da evidência de indicadores não financeiros de desempenho por clubes brasileiros de futebol

Maicon Manoel Benin *

Professor, Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, Brasil.
maiconb@upf.br

Carlos Alberto Diehl

Professor, Escola de Gestão e Negócios, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, Brasil.

Luiz Henrique Figueira Marquazan

Professor, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Brasil.

Resumo

Este artigo identifica determinantes da divulgação voluntária de indicadores não financeiros por clubes de futebol brasileiros em suas demonstrações contábeis. Para isso, são analisados os anos de 2012 a 2014 dos clubes que já estiveram pelo menos uma vez na Série A do campeonato brasileiro de futebol, utilizando análises de correlação e regressão. Destaca-se a divulgação de indicadores relativos a recursos humanos, pela maior frequência e diversidade. O nível de divulgação está positivamente correlacionado com o tamanho dos clubes e apresenta a contribuição para a rentabilidade atual e do período seguinte. A pesquisa contribui com a apresentação de indicadores não financeiros divulgados pelos clubes, analisando aspectos relacionados aos níveis de *disclosure*.

Palavras-chave: indicadores não financeiros, clubes de futebol, análise de conteúdo.

Determinantes de la divulgación de indicadores no financieros de desempeño de clubes brasileños de fútbol

Resumen

Este artículo identificó los determinantes de la divulgación voluntaria de indicadores no financieros de clubes brasileños de fútbol en sus estados de resultados consolidados. Para esto han sido analizados, durante los años 2012 a 2014, los equipos que han estado por lo menos una vez en Serie A de la liga de fútbol brasileña de este periodo, utilizando análisis de correlación y regresión. Se destaca la divulgación de indicadores referente a recursos humanos, por la mayor frecuencia y diversidad. El nivel de divulgación está relacionado positivamente con el tamaño de los clubes, presentando una contribución a la rentabilidad del periodo actual y siguiente. La investigación contribuye con la presentación de indicadores no financieros divulgados por los equipos, analizando aspectos relacionados con los niveles de divulgación.

Palabras claves: indicadores no financieros, equipos de fútbol, análisis de contenido.

Determinants of disclosure of non-financial performance indicators by Brazilian football clubs

Abstract

This article aimed to identify the determinants of voluntary disclosure of non - financial indicators by Brazilian football clubs in their consolidated accounting statements. For this purpose, we analyzed the data of years 2012 to 2014 of the clubs that were at least once in the series A of the Brazilian football league in this period, using correlation and regression analysis. The disclosure of indicators related to human resources is highlighted, due to its greater frequency and diversity. The level of disclosure is positively related to the clubs size, contributing to the profitability of both the current and following period. This research study contributes to discuss non-financial indicators disclosed by the clubs, examining aspects related to disclosure levels.

Keywords: non-financial indicators, soccer teams, content analysis.

* Autor para dirigir correspondência. Avenida Brasil Oeste, 677 – Apto. 1006 – CEP:99025-001, Passo Fundo/RS, Brasil.

Classificações JEL: M41, L83, Z20.

Como citar: Benin, M.M., Diehl, C.A. e Figueira Marquazan. L.E. (2019). Determinantes da evidência de indicadores não financeiros de desempenho por clubes brasileiros de futebol. *Estudios Gerenciales*, 35(150), 16-26. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.150.2884>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.150.2884>

Recebido: 09-abr-2018

Aceito: 17-jan-2019

Publicado: 29-mar-2019

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 (Crispim e Lugoboni, 2012). Na avaliação de desempenho, as empresas precisam de indicadores capazes de refletir os efeitos das diferentes ações, sejam esses positivos ou negativos. Tais indicadores podem ser de origem interna ou externa e geralmente são expressos em moeda (indicadores financeiros) ou em outras medidas, sejam estas quantitativas ou qualitativas (indicadores não financeiros) (Marquezan, Diehl e Alberton, 2013). Além de avaliar o desempenho, indicadores têm o intuito de gerar informações relevantes para que os gestores tomem decisões estrategicamente consistentes (Grafton, Lillis e 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 isso, Callado, Callado e Almeida (2007) ressaltam que os indicadores financeiros estão mais restritos a dados que representam fatos passados, enquanto os não financeiros apresentam informações do presente que podem contribuir para um resultado 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 et al. (2013). Entretanto, o estudo foi delimitado a companhias industriais e de serviços, com fins lucrativos. Assim, a busca pela identificação dos indicadores não financeiros (INF), diante da diversidade e da capacidade de associação ao tipo de atividade, incentiva novas pesquisas em diferentes segmentos.

No Brasil, o futebol possui forte apelo popular e movimenta altos níveis de recursos por meio de 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 utilização e a divulgação de indicadores com foco não financeiro pôde auxiliar a gestão e elevar os níveis de transparência, em especial pela atenção dada aos resultados esportivos. Assim, pode-se considerar relevante que se utilizem tais indicadores de medição de desempenho, cabendo identificar quais são utilizados no ambiente específico do futebol e quais são as possíveis relações com as características dos clubes, incluindo os elementos financeiros e esportivos, reforçados pela natureza das entidades sem finalidade de lucro (Silva e Carvalho, 2009).

Um maior nível de divulgação dos clubes passa a ser exigido após a Lei 13.155/15, que estabelece princípios e práticas de responsabilidade fiscal e financeira e de gestão transparente para entidades profissionais de futebol. A lei cria o PROFUT - Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro, como forma de regularização de débitos fiscais dos clubes.

Nessa linha, a literatura sobre INF pode ser ampliada pela investigação em tal setor, no qual grandes entidades possuem muitos interessados, —especialmente os sócios—, em que o foco da sustentabilidade financeira é sobreposto pela ênfase no desempenho não financeiro, particularmente o esportivo. Assim, o estudo busca identificar determinantes do *disclosure* voluntário de INF por clubes brasileiros de futebol, relacionados às suas características financeiras e esportivas. Para tal, efetua uma pesquisa com os dados secundários dos clubes que participaram da série A do Campeonato Brasileiro de Futebol, de 2012 a 2014, com abordagem quantitativa.

Contribui com a ampliação do conhecimento sobre sua diversidade e identificação com o setor, assim como discute os aspectos relacionados aos níveis de *disclosure*, tal como em Holanda, Meneses, Mapurunga, De Luca e Coelho (2012) e Silva, Teixeira e Niyama (2009). Também contribui com profissionais da área e entidades esportivas, possibilitando um meio de consulta sobre a temática.

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, são explícitas as conclusões, bem como sugestões e contribuições para futuros estudos.

2. Fundamentação teórica

Nesta seção, são abordados aspectos teóricos visando dar a fundamentação necessária para o entendimento quanto ao uso de indicadores de desempenho não financeiros na gestão de clubes de futebol. Dessa forma, tal seção foi dividida em três subseções: a seção 2.1, que aborda os indicadores de desempenho; a seção 2.2, que trata da gestão de clubes de futebol; e a seção 2.3, que traz estudos relacionados ao tema estudado.

2.1. Indicadores de desempenho

Sellitto e Walter (2006) afirmam que medir e controlar resultados da implementação de estratégias é fator relevante para que a organização atinja o seu objetivo. Em consonância, Grafton et al. (2010) esclarecem que um dos objetivos de avaliar desempenho é incentivar o gestor a ter a visão estratégica, monitorando e avaliando capacidades organizacionais.

Tais atividades objetivam 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 pelo nível de conhecimento que tem sobre seu comportamento, o que pode ser obtido pelos indicadores. Para isso, cada empresa deve definir sua forma de avaliar desempenho, de acordo com sua realidade e com o ambiente, ou seja, uma abordagem

contingencial. Essa reflexão leva à escolha do sistema de medição de desempenho mais adequado com suas características, assim como os indicadores a serem utilizados [Miranda e Silva, 2002].

Os indicadores podem ser definidos como informações que quantificam, representam e monitoram as atividades de um processo. São capazes de informar se a empresa atingiu as metas estabelecidas e auxiliar gestores nas decisões [Franceschini, Galetto, Maisano e Mastrogiacono, 2008; Holanda, Cavalcante e Carvalho, 2009; Hronec, 1994]. Dentre outras classificações, Anthony e Govindarajan [2002] separam os indicadores em financeiros e não financeiros. Financeiros expressam o passado, como medidas de rentabilidade e lucro, enquanto os não financeiros podem ir além, por terem maior capacidade de representar tendências atuais para resultados futuros [Ndlovu, 2010].

Franceschini et al. [2008] apresentam o levantamento de propriedades que os indicadores devem considerar ao representar um processo. São elas: operacionalizar o alvo simbólico; fornecer apenas o nível necessário de detalhamento; não devem ser contraproduativos de outros indicadores; ter 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 agentes com os organizacionais, pois passam a analisar seu desempenho sob diversos aspectos. Dessa forma, pode aumentar a satisfação dos clientes, melhorar processos e o desempenho de longo prazo, utilizar de padrões externos, *benchmarking* e definir recompensas para facilitar a mudança [Hronec, 1994].

Entretanto, sendo indicadores mais subjetivos, há tendência de maiores dificuldades em adotá-los, ainda que possuam capacidade de transmitir, com maior facilidade, as informações para diversos níveis da organização [Stojanovic e Stojanovic, 2009; Marquezan et al., 2013]. O conjunto de indicadores precisa possuir alinhamento interno, de forma a atingir o objetivo organizacional, respondendo o que e como é medido. Quanto aos clubes de futebol brasileiros, Silva e Carvalho [2009] afirmam que, devido à obrigatoriedade de divulgação das demonstrações contábeis (DC), conforme Lei nº. 10.672 de 2003, é possível medir a relação entre transparência e desempenho dos clubes.

2.2. Gestão no futebol

Apesar de movimentar montantes financeiros significativos, o futebol no Brasil não consegue ter o mesmo potencial que em países como Alemanha, Espanha, Inglaterra e Itália. Um dos problemas para essa baixa competitividade é a má gestão de clubes e federações [Leoncini e Silva, 2004]. Observando-se as principais ligas de futebol do mundo, é possível identificar a relação direta entre desempenho esportivo e modelo de gestão. A profissionalização da gestão é uma possível condição para manter os equilíbrios financeiro e esportivo [Gaspardo, 2013].

Como qualquer atividade econômica, o futebol também precisa de gestão séria e eficiente. Porém, comparado às

práticas gerenciais de empresas bem-sucedidas, os clubes ainda não são geridos de forma totalmente profissional. Neles, os investimentos são altos, incluindo os investimentos em jogadores e técnicos que são contratados pelo potencial desempenho. Além disso, decisões bem-sucedidas podem auxiliar clubes a conquistarem títulos com equilíbrio financeiro [Nakamura, 2015]. Nesse sentido, INF tornam-se fontes relevantes de informação, discutidos a seguir.

2.3. 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, a [tabela 1](#) apresenta o objetivo e os principais resultados de cada um deles.

Estudos recentes vêm destacando a divulgação e utilização de indicadores não financeiros de medição de desempenho como ferramenta para a gestão empresarial ([tabela 1](#)), além de constatar que esses indicadores têm participação no processo de aprimoramento contínuo das empresas. Ademais, o estudo de [Srimai et al. \[2013\]](#) constata que muitos dos sistemas de medição de desempenho acabam por ter as mesmas funções dentro das organizações, o que não descarta a possibilidade de servirem como apoio no processo de gestão empresarial, independente de qual deles será utilizado.

3. Procedimentos metodológicos

A pesquisa utiliza abordagem descritiva [Gil, 2008] ao relatar a divulgação de indicadores não financeiros por clubes brasileiros de futebol com base na análise de conteúdo sobre as DC [Bardin, 2012]. Tem cunho quantitativo, pois visa demonstrar as relações estatísticas dos INF divulgados com outras características.

Em um primeiro momento, são descritos os indicadores dos clubes, categorizando-os e discutindo seu conteúdo. No segundo, são realizadas análises de correlação e regressão, procurando identificar relações do *disclosure* com fatores ligados aos clubes.

Inicialmente, 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. Desses, 16 apresentaram informações com INF.

A coleta dos INF foi feita nas DC dos clubes, coletadas nos sítios eletrônicos dos clubes, federações estaduais de futebol e demais instituições relacionadas. Após, procedeu-se a leitura completa das demonstrações visando identificar os INF evidenciados. Durante o procedimento, foram analisadas as demonstrações como balanço patrimonial, a demonstração do resultado do exercício, a demonstração

Tabela 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.
Papadimitriou (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.
Marquezan et al. (2013)	Identificar quais os INF utilizados por empresas participantes do Índice Bovespa (IBOVESPA).	Os resultados apontam que todos os relatórios analisados possuem INF. Os indicadores que foram mais abordados são os relacionados a recursos humanos, por possuírem maior diversidade, e os de produção e venda.
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.

Fonte: elaboração própria.

do fluxo de caixa, a demonstração do valor adicionado, a demonstração dos resultados abrangentes, o balanço social, a demonstração das mutações do patrimônio líquido e as 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 INF em oito categorias, conforme [tabela 2](#).

Tal como no referido estudo, os indicadores coletados nesta pesquisa, que possuíam a mesma 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; tratados como “número de atletas da base”. Estes dados foram analisados de forma descritiva (seção 4.1).

Foram realizadas as análises de correlação e regressão com dados em painel (seção 4.2) buscando entender características dos clubes ligadas à divulgação voluntária dos INF. Para isso, tem-se a expectativa de relação do *disclosure* com os desempenhos financeiro e esportivo, porte e nível de endividamento ([Holanda et al., 2012](#); [Silva et al., 2009](#)). Foram testadas as variáveis retorno e receita, ambas relacionadas aos desempenhos financeiro e esportivo, porte e endividamento, conforme descrição (Confederação Brasileira de Futebol - CBF, [2012, 2013, 2014](#)):

- TAM: logaritmo natural do ativo total ao final do exercício.
- RECEITA: logaritmo natural da receita operacional do exercício.
- ROA: razão entre superávit/lucro (déficit/prejuízo) líquido e ativo total.
- ENDIV: razão entre capital de terceiros e ativo total.

Tabela 2. Categorias de classificação dos dados

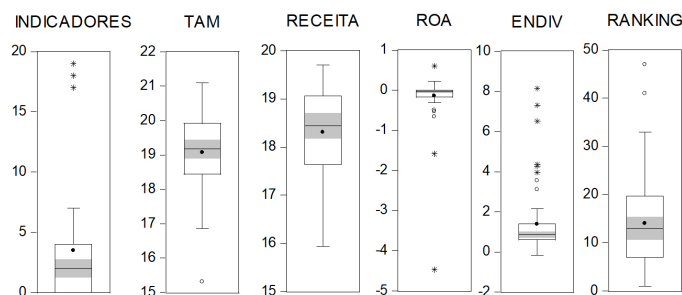
Categoria	Descrição
Processo	Relativo a indicadores que representam o desempenho ou a capacidade dos processos internos e externos à empresa, de captação de matérias-primas, processamento e distribuição. Foram considerados os indicadores de produção e vendas, tratadas como desempenho de produto ou de clientes/mercado.
Produto	Relativos ao desempenho de produtos em: vendas, qualidade, ranking e competitividade.
Clientes/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.
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.
Sociedade	Indicadores relativos aos impactos da empresa na sociedade, mais especificamente, nas pessoas, não considerando os relativos aos aspectos ambientais.
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.
Patrimoniais	Relativo à estrutura física e de capital da empresa disponível para sua operação.
Imagem	Relativo à 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.

Fonte: [Marquezan et al. \(2013, p. 54\)](#)

- RANKING: posição no ranking anual da Confederação Brasileira de Futebol.

Considerando os dados coletados para essas e para INDICADORES, foram identificadas as observações atípicas, *outliers* distantes, por meio do gráfico *boxplot*. Estes são apresentados na [figura 1](#).

Figura 1. Distribuição dos dados das variáveis



Fonte: elaboração própria.

Os *outliers* distantes são identificados nas variáveis INDICADORES (>15), ROA (<-1,5 e >0,5) e ENDIV (>3,8), sendo excluídas tais observações. Assim, a amostra para análises de correlação e regressão foi composta de 60 observações (seção 4.2). Considerou-se na pesquisa dois modelos econométricos, tendo como variáveis dependentes ROA e INDICADORES, de forma que foi possível avaliar as relações em ambas as direções e as defasagens em período para variáveis independentes.

$$ROA_{it} = \beta_0 + \beta_1 INDICADORES_{it} + \beta_2 ENDIV_{it} + \beta_3 TAM_{it} + \beta_4 RANKING_{it} + \varepsilon \quad (1)$$

$$INDICADORES_{it} = \beta_0 + \beta_1 ROA_{it} + \beta_2 ENDIV_{it} + \beta_3 TAM_{it} + \beta_4 RANKING_{it} + \varepsilon \quad (2)$$

Ambas foram testadas por meio da técnica de regressão com dados em painel, considerando efeitos fixos para período. Os testes foram controlados para endogeneidade pela inclusão da variável dependente defasada como explicativa e testes de defasagem das variáveis INDICADORES e ROA foram utilizados, procurando avaliar causalidade.

4. Análise dos resultados

Esta seção aborda os resultados encontrados no estudo. Primeiramente, na seção 4.1, as características quantitativas e qualitativas da divulgação de indicadores não financeiros pelos clubes de futebol da amostra. Em seguida, na seção 4.2, é analisada a relação entre a divulgação desses indicadores e o desempenho.

4.1. Divulgação de indicadores não financeiros

Os clubes que mais divulgaram indicadores não financeiros nas DC, Atlético Paranaense e São Paulo, apresentaram 56 e 51 unidades ([tabela 3](#)). Dentre o total de INF apresentados pelos dois clubes que mais divulgaram, destacam-se aqueles classificados na categoria pessoal,

totalizando respectivamente 50 e 30 do total de indicadores. Outro ponto a ser destacado é o fato de que o Atlético Paranaense foi o único clube em que o balanço social foi encontrado na internet, possuindo todos os seus indicadores listados nesta demonstração.

Em categorização geral, os indicadores de pessoas possuem amplo domínio, com 197 dos 253 itens coletados (77,87%), seguido das categorias produto, patrimoniais e sociedade, com 27, 23 e 6 indicadores, respectivamente. Sendo o futebol um esporte coletivo, desempenhado por pessoas, e tendo como principal produto a ser entregue aos torcedores a conquista de títulos, os atletas tornam-se o principal meio para bons resultados esportivos, possível explicação para a predominância de indicadores desta natureza. Essa afirmação é sustentada por [Szymanski e Kuypers \(1999\)](#), que identificaram relação positiva entre massa salarial de atletas e desempenho esportivo.

Ainda, as DC dos clubes são apresentadas com data-base de 31 de dezembro, período fora da temporada de jogos. O interesse dos dirigentes, controladores da informação, pode estar direcionado a demonstrar potenciais resultados esportivos na próxima temporada, buscando ampliar o quadro de sócios, legitimidade do mandato e interesse eleitoral. Os indicadores foram categorizados e um resumo por clube é apresentado na [tabela 4](#).

É possível observar ampla predominância de INF de categoria pessoal, com presença em todos os clubes que divulgaram algum indicador não financeiro em suas DC, seja em conjunto com indicadores de outras categorias ou não. Dentre os principais indicadores desta categoria estão: número de atletas profissionais; número de atletas em formação; número de atletas formados no período; número de atletas dispensados no período; e número de atletas contratados no período. Na categoria *patrimoniais* destacam-se: número de unidades de operação; prazo médio de amortização dos contratos de atletas; e número de reclamações trabalhistas.

Padronizando e agrupando os indicadores, conforme a finalidade, independente da redação individual, é possível identificar a variedade de indicadores contidos em cada uma das categorias. Exemplo: “número de funcionários do sexo feminino” e “número de funcionários acima de 45 anos”, padronizados para “número de funcionários”. Após tal padronização, é possível observar ([tabela 5](#)) que a categoria pessoal, além de possuir o maior volume de indicadores evidenciados pelos clubes, também apresenta a maior diversidade (13), seguida de produto, patrimonial e sociedade, com oito, sete e um indicador, respectivamente.

Entretanto, o escopo da divulgação é restrito, com informações em metade das categorias, não abrangendo *processo*, *clientes/mercado*, *ambientais* e *imagem*. A ausência na categoria de processos parece estar ligada ao tipo de atividade, pela dificuldade em classificar os indicadores. Por exemplo, os indicadores sobre *processos de formação de atletas* parecem mais bem adequados à categoria *pessoal*, como os de treinamentos em empresas em geral ([Marquezan et al., 2013](#)). Por outro lado, é bem documentada na literatura esportiva brasileira, a dificuldade de gestão

Tabela 3. Total de indicadores não financeiros por clube

Clubes	Indicadores não financeiros			Média	Total
	2012	2013	2014		
Atlético Paranaense	19	19	18	18,67	56
São Paulo	17	17	17	17,00	51
Botafogo	7	7	7	7,00	21
Grêmio	5	5	4	4,67	18
Flamengo	6	6	6	6,00	14
Corinthians	4	4	4	4,00	12
Criciúma	4	4	4	4,00	12
Palmeiras	4	4	4	4,00	12
Cruzeiro	3	6	3	4,00	12
Bahia	4	3	3	3,33	10
Internacional	4	2	2	2,67	8
Fluminense	2	2	2	2,00	6
Goiás	2	2	2	2,00	6
Ponte Preta	2	2	2	2,00	6
Vitória	2	2	2	2,00	6
Figueirense	1	1	1	1,00	3
Total	86	86	81	84,33	253

Fonte: elaboração própria.

Tabela 4. Categorias de indicadores por clube

Clubes	Pessoal	Patrimoniais	Sociedade	Produto	Total
Atlético Paranaense	50		6		56
São Paulo	30	6		15	51
Botafogo	18	3			21
Flamengo	6			12	18
Grêmio	3	11			14
Corinthians	12				12
Criciúma	12				12
Palmeiras	12				12
Cruzeiro	12				12
Bahia	7	3			10
Internacional	8				8
Fluminense	6				6
Goiás	6				6
Ponte Preta	6				6
Vitória	6				6
Figueirense	3				3
Totais	197	23	6	27	253

Fonte: elaboração própria.

dos clubes, razão pela qual a gestão de processos 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 vão aos estádios, e o volume de vendas de ingressos, categoria *produto*.

Informações ambientais são mais identificadas nas entidades com maior potencial de impacto ambiental (Marquezan, Diehl e Fenker, 2014), o que não é o caso dos clubes de futebol, podendo explicar tal lacuna. Por fim, era esperada a divulgação de indicadores da categoria *imagem* pela atenção que os clubes recebem do público, imprensa e entidades ligadas ao esporte. Tal evidência merece novos estudos, porém parece estar vinculada à ausência de rela-

tórios de gestão com escopo mais amplo que as demonstrações contábeis.

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 INF, os dados das variáveis *Tam*, *Receita*, *ROA*, *Endiv* e *Ranking* foram confrontados com a variável *Indicadores*, possibilitando analisar as correlações. Considerando uma amostra com 60 observações, os dados da estatística descritiva são apresentados na [tabela 6](#).

Os resultados apresentaram baixo nível de divulgação, principalmente por 24 observações não apresentarem indi-

cadadores. Quanto ao porte, quando analisado o valor original do ativo dos clubes, eles exibiram uma distância entre o menor (Atlético Goianiense) e o maior (Internacional) superior a 36 vezes. Para os testes de correlação e regressão optou-se por utilizar a variável em logaritmo.

O nível de receitas é outro indicador de porte entre os clubes, com 3.881% de variação entre a menor (Atlético Goianiense) e a maior (Flamengo) receita no período, considerando seu valor absoluto (nas análises foi utilizada em logaritmo). Cabe observar que o Atlético Goianiense obteve esta receita (R\$8,4 milhões) em 2014, atuando na série B, cenário diferente do período na série A, em 2012, com receita de R\$23,4 milhões.

Quanto ao resultado financeiro, a situação é desfavorável, sendo que apenas 17 observações apresentaram superávit/lucro. Dentre os clubes com resultado positivo, apenas Vitória e Corinthians mantiveram nos três anos, seguido do Criciúma, com dois períodos. Relativo ao endividamento, os resultados são igualmente desfavoráveis, sendo 47 observações clube/ano com endividamento superior a 60% e, destas, 25 superior a 1,0, ou seja, com passivo a descoberto.

Pelo desempenho esportivo, ranking da CBF, os primeiros colocados foram Fluminense (2012), Grêmio (2013) e Cruzeiro (2014), e na posição final, representada pelo máximo, ocupada por Criciúma (2012, 33°; 2013, 26°) e Náutico

(2014, 26°). Observa-se ainda que nenhum clube manteve a mesma posição nos três anos.

Pelo teste Jarque-Bera, de aderência à distribuição normal dos dados, apenas as variáveis *Indicadores*, *Receita* e *Ranking* apresentaram distribuição normal ($p > 0,05$), impossibilitando testes paramétricos em todos os casos. Assim, a análise de correlação utilizou o teste paramétrico de Pearson para essas e não paramétrico pelo coeficiente de Spearman para as demais variáveis (tabela 7).

Pelos resultados, há correlação positiva e estatisticamente significativa entre a divulgação voluntária de INF (*Indicadores*) com o porte, tanto pelo ativo (*Tam*) quanto 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 $p = 0,369$ para o porte, significativo a 1% e $p = 0,448$ para a receita, também significativo a 1%, indicando que os clubes maiores e com maior volume de ingresso de recursos tendem a divulgar mais seus INF, melhorando a transparência. Isso também pode ser decorrência de clubes com maior receita e, portanto, potencialmente com maior público estarem sujeitos à demanda por transparência.

Diferente do esperado, o endividamento apresentou baixa correlação, não estatisticamente significativa, com a divulgação voluntária dos indicadores. Identificado em pesquisas com empresas como determinante de *disclosure*

Tabela 5. Lista de indicadores por categorias

Pessoal	Patrimonial
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 Receita Federal do Brasil (RFB)
Meta de revelação anual de atletas	Nº de processos tributários
Percentual de participação nos direitos dos atletas	Produto
Composição dos conselhos	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
Sociedade	Nº de sócios
Nº de alunos em projetos sociais	Nº de promoções para sócios
	Nº de sócios premiados pelas promoções

Fonte: elaboração própria.

Tabela 6. Estatística descritiva (n=60)

	INDICADORES	TAM	RECEITA	ROA	ENDIV	RANKING
Média	1,95	19,12	18,26	-0,06	1,00	13,55
Mediana	2,00	19,17	18,47	-0,04	0,87	13,50
Máximo	6,00	21,10	19,63	0,19	3,12	33,00
Mínimo	0,00	15,32	15,94	-0,53	-0,17	1,00
Desvio Pad.	2,02	1,13	0,95	0,14	0,59	8,51
Jarque-Bera	5,56	8,79	4,41	29,62	15,83	3,14
Probab. JB	0,06	0,01	0,11	0,00	0,00	0,21

Fonte: elaboração própria.

Tabela 7. Análise de correlação (n=60)

Variáveis		Indicadores	Tam	Receita	ROA	Endiv
Tam	Coef.	0,369				
	Prob.	0,004				
Receita	Coef.	0,448	0,839			
	Prob.	0,000	0,000			
Roa	Coef.	0,212	0,211	0,282		
	Prob.	0,104	0,106	0,029		
Endiv	Coef.	0,166	-0,024	0,178	-0,330	
	Prob.	0,205	0,856	0,174	0,010	
Ranking	Coef.	-0,382	-0,768	-0,843	-0,133	-0,218
	Prob.	0,003	0,000	0,000	0,312	0,094

Fonte: elaboração própria.

[ex.: Ahmad, Hassan e Mohammad, 2003; Mendes-da-Silva, Ferraz-Andrade, Famá e Maluf Filho, 2009], com clubes de futebol, isso parece não manter o mesmo tipo de comportamento, alinhado a Holanda et al. (2012), que analisou a divulgação de dados com diversas variáveis, incluindo alavancagem. A divulgação maior era esperada em virtude de potencial elevação da necessidade de prestar contas, em virtude do maior número de interessados nas finanças dos clubes. Da mesma forma, a variável ROA apresentou p baixo (0,212) e não estatisticamente significativo, indicando que o desempenho financeiro não está correlacionado à divulgação voluntária aqui analisada, divergindo dos resultados encontrados por Silva e Carvalho (2009).

Analisando a não relação com o resultado 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. Cabe ressaltar que o uso de INF pode atuar como forma de compensar a percepção negativa sobre os clubes em relação a resultados negativos e altos níveis de endividamento. O desempenho da gestão sendo demonstrado por faces diferentes da financeira pode ser utilizado pelos clubes para indicar outras ações e seus efeitos, sem incorrer na tentativa de manipular a percepção da sociedade.

Ainda, ROA não apresentou correlação significativa com o porte dos clubes, indicando que ser um clube maior não necessariamente está relacionado a ter bons resultados financeiros. As observações de clube/ano que se encontram abaixo da mediana do Tam (ativo), apresentaram resultado médio negativo de R\$7,1 milhões, enquanto as observações acima da mediana apresentaram média negativa de R\$15,3 milhões.

Cabe observar, que a receita pode ser interpretada tanto como proxy para desempenho [Sehnm e Rossetto, 2014] quanto para porte [Murcia e Santos, 2009]. Ainda, a correlação receita e ativo é alta, com $\rho=0,839$ (p-valor 1%), podendo ser interpretados como variáveis substitutas. Considerando isso e o fato do resultado líquido não apresentar p estatisticamente significativo com a divulgação voluntária, a receita é uma medida mais adequada ao porte do que ao desempenho dos clubes de futebol da amostra.

Ainda, merece atenção a relação negativa entre endivi-

damento e rentabilidade. Em conjunto, ambas são contri-butivas, ao passo que clubes com maior receita são menos dependentes de capitais de terceiros. Em certa medida, pode resultar do maior número de sócios, elevando a receita recorrente com mensalidades, capitalizando as entidades.

Por fim, o desempenho esportivo (Ranking) 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. Dessa forma, o desempenho esportivo está positivamente associado ao tamanho dos clubes (Tam; Receita) e ao endividamento. Quanto ao porte, tal comportamento é esperado, pois grandes clubes disputam com maior frequência as principais competições, possuem mais sócios e estádios com maior capacidade, nos quais obtêm maiores 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. Isso pode ser reforçado pela ausência de correlação significativa entre ROA e Ranking, o que pode levar ao entendimento de que o bom desempenho de campo não retorna com bom desempenho financeiro para as entidades esportivas, e pode resultar do aumento de gastos com massa salarial, identificado em Szymanski e Kuypers (1999).

Em relação a disclosure voluntário de indicadores não financeiros, o desempenho esportivo parece contribuir para tais níveis de transparência no mesmo período, alinhado a Silva e Carvalho (2009), ligado à maior atenção que recebem aqueles com melhor desempenho no futebol.

Utilizando a defasagem de períodos, procurou-se verificar se há alguma alteração que indicasse possíveis relações de causa e efeito entre as variáveis financeiras e esportivas com a divulgação voluntária de INF (tabela 8).

Esse teste identificou apenas uma variação no desempenho medido pelo retorno sobre o ativo (ROA). Para as demais variáveis não há diferença de sinal ou de significância estatística. Pela tabela 6, o teste com Indicadores(-1), defasado em 1 período, demonstra que há melhora no ROA do período seguinte, porém isso não se mantém pela análise inversa. Bom ROA no período atual não resulta em impacto no nível de disclosure de indicadores no período seguinte

(*Indicadores*(+1)). Tal resultado reforça a discussão sobre boas práticas de gestão ligadas à transparência e efeitos positivos para as entidades. Ainda, não se trata de oportunidade do gestor em ampliar a divulgação por ter bons resultados financeiros, mas de prática contínua e independente do desempenho.

Por fim, os testes de regressão linear com dados em painel confirmam a maioria dos achados já apresentados e discutidos. A [tabela 9](#) os apresenta.

Os testes para efeitos no resultado financeiro (*ROA*) são consistentes para o efeito positivo da divulgação de indicadores não financeiros (*Indicadores*), mesmo após o tratamento da endogeneidade, nas segunda e terceira estimações, tanto para a divulgação no próprio ano como no anterior. O resultado financeiro também é explicado por variáveis já identificadas em pesquisas com empresas, nível de endividamento (alavancagem) e porte da organização, enquanto o desempenho esportivo não guarda relação sig-

nificativa.

Já os testes para analisar o efeito contrário do desempenho financeiro na divulgação de indicadores não são consistentes ao não apresentar significância estatística tanto para o *ROA* do ano quanto o defasado em um período. Ainda, as demais variáveis antes relacionadas com a divulgação ([tabela 8](#)) não mantiveram tais resultados em que a única explicação para *Indicadores* é sua defasagem, ou seja, a continuidade da prática pelo clube de futebol, independente do desempenho financeiro e esportivo, do endividamento e do porte.

A consistência do conjunto de testes realizado permite afirmar que, para os clubes analisados na amostra, a divulgação de indicadores financeiros beneficia o desempenho financeiro do período atual e do período seguinte, corroborando a percepção dos efeitos positivos da melhor transparência organizacional. As conclusões da pesquisa são apresentadas na próxima seção.

Tabela 8. Análise de correlação com defasagem

Variáveis		n=39 <i>Indicadores</i> (-1)	n=60 <i>Indicadores</i>	n=39 <i>Indicadores</i> (+1)
<i>Tam</i>	Coef.	0,382	0,369	0,354
	Prob.	0,017	0,004	0,027
<i>Receita</i>	Coef.	0,501	0,448	0,361
	Prob.	0,001	0,000	0,024
<i>ROA</i>	Coef.	0,337	0,212	0,092
	Prob.	0,036	0,104	0,576
<i>Endiv</i>	Coef.	0,125	0,166	0,243
	Prob.	0,449	0,205	0,136
<i>Ranking</i>	Coef.	-0,466	-0,382	-0,304
	Prob.	0,003	0,003	0,060

Fonte: elaboração própria.

Tabela 9. Análise de regressão – dados em painel

Dependentes:	<i>ROA</i> – Equação [1]				<i>Indicadores</i> – Equação [2]					
Estimação:	1		2		3		4		5	
Independentes:	Beta	p-valor	Beta	p-valor	Beta	p-valor	Beta	p-valor	Beta	p-valor
Constante	-0,684	0,142	-1,404	0,006	-1,458	0,006	0,641	0,881	-2,286	0,562
<i>Indicadores</i>	0,019	0,035	0,025	0,005						
<i>Indicadores</i> (-1)					0,022	0,014	0,886	0,000	0,931	0,000
<i>Tam</i>	0,034	0,131	0,068	0,006	0,071	0,005	-0,039	0,848	0,103	0,585
<i>Endiv</i>	-0,079	0,011	-0,083	0,012	-0,079	0,019	0,324	0,157	0,169	0,506
<i>Ranking</i>	0,001	0,653	0,004	0,211	0,004	0,203	0,009	0,735	0,017	0,506
<i>ROA</i>							2,012	0,142		
<i>ROA</i> (-1)			-0,020	0,468	-0,021	0,456			-0,035	0,874
Ano	Sim		Sim		Sim		Sim		Sim	
R ²	0,200		0,460		0,426		0,874		0,865	
Durbin Watson	1,364		1,492		1,510		3,656		3,645	
Teste F; p-valor	0,006		0,000		0,000		0,000		0,000	
Jarque-Bera;p-valor	0,000		0,467		0,368		0,000		0,000	
n	60		39		39		39		39	

A tabela apresenta os resultados do teste de regressão com dados em painel tratado por efeitos fixos nos períodos. No primeiro bloco, os resultados sobre *ROA*, considerando a adição da variável defasada em 1 período, corrigindo endogenia, e a adição da variável *Indicadores*, também defasada. No segundo bloco, os efeitos sobre *Indicadores* e a correção da endogenia, da mesma forma anterior. As estimações 1, 4 e 5 possuem problemas de não normalidade dos resíduos, pelo teste Jarque-Bera, limitando a análise dos resultados. As estimações 1, 2 e 3 se encontram em zona de indecisão de autocorrelação, enquanto as estimações 4 e 5 possuem tal problema. Esses problemas são potencializados pelo *n* das equações, e as restrições são consideradas na análise e discussão.

Fonte: elaboração própria.

5. Conclusões

O 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 revisada a literatura sobre indicadores de desempenho e gestão das entidades esportivas ligadas ao futebol, seguida de pesquisa aplicada sobre a divulgação pelos clubes, de 2012 a 2014. Tal discussão encontra-se apoiada na necessidade de ampliar o conhecimento sobre INF, pela diversidade e adaptabilidade ao tipo de atividade.

Foram analisadas demonstrações contábeis dos 25 clubes da amostra. Identificou-se que 16 clubes evidenciam INF nas DC, totalizando 253 indicadores divulgados no período, classificados em quatro categorias: pessoal, patrimonial, sociedade e produto. Após padronização, foram identificados 29 diferentes indicadores, novamente com destaque para a categoria pessoal, com 13, sendo a única utilizada por todos os 16 clubes. Tais resultados podem ser explicados pois clubes de futebol, além de não terem fins lucrativos, possuem seus atletas como principal ativo para obter resultados esportivos. Também é provável o interesse dos dirigentes em divulgar dados que permitam avaliar a potencialidade de resultados futuros e que possam mantê-los em cargos eletivos.

Ainda, na busca de identificar determinantes da divulgação em vista das características dos clubes, 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. Porém, na análise de regressão, controlada a endogenia, os resultados foram todos não significativos, não sendo possível apontar determinantes da divulgação de indicadores não financeiros.

O resultado financeiro da maioria dos clubes foi negativo, o que poderia resultar em maior divulgação de INF, atuando na demonstração do desempenho por outros aspectos, possível interesse dos gestores em diminuir a avaliação externa negativa sobre seus mandatos. No mesmo sentido, os clubes, em sua maioria, possuem alto nível de endividamento e os gestores poderiam compensar avaliações negativas ao dedicar ênfase a aspectos não financeiros, melhorando a análise dos agentes de crédito.

Por outro lado, a divulgação de dados não financeiros está relacionada positivamente com a rentabilidade atual e do período futuro, sendo potencial contribuição dos níveis de transparência dos clubes. Esse resultado, combinado ao fato da rentabilidade não impactar no nível de divulgação, leva a concluir que os gestores dos clubes não utilizam de momentos bons ou ruins de desempenho financeiro para melhor informar a sociedade.

O trabalho contribui com a literatura contábil e de gestão ao demonstrar os INF utilizados pelos clubes, expandindo conhecimentos diante da diversidade dessas medidas. São indicadores não totalmente padronizados e carecem de adaptação à atividade. Assim, a pesquisa avança em relação aos trabalhos que compilaram tais indicadores, como

identificado em [Marquezan et al. \(2013\)](#). Os dirigentes de clubes de futebol e outras entidades esportivas, assim como profissionais da área de gestão, têm nessa pesquisa o acesso aos principais indicadores utilizados no setor e podem utilizar dessa base para suas práticas.

Os resultados também contribuem para avançar nas pesquisas que investigam relações do desempenho dos clubes com fatores ligados à gestão. Em particular, analisa o *disclosure* voluntário de INF e o liga a elementos de porte e desempenho, incluindo os resultados esportivos, avançando em relação a [Silva et al. \(2009\)](#) e [Holanda et al. \(2012\)](#).

Tais achados limitam-se ao escopo do trabalho pelo período, amostra e fontes utilizadas, restrito aos INF evidenciados pelos clubes em suas DC, não analisando nenhum outro documento ou meio de divulgação. Alguns clubes divulgam notícias e relatórios que poderiam servir de base para estudos futuros. Ainda, sugere-se a realização de estudos analisando a relação entre a divulgação desses indicadores e os aspectos do desempenho não financeiro, assim como explorar variáveis ligadas aos interesses que os gestores, detentores das informações e eleitos com mandatos definidos, têm em melhorar a relação com os sócios.

Financiamento

Este trabalho teve o apoio do CNPq, uma agência brasileira a serviço da ciência.

Conflito de interesses

Os autores declaram não haver conflito de interesses.

Referências

- Ahmad, Z., Hassan, S., & Mohammad, J. (2003). Determinants of environmental reporting in Malaysia. *International Journal of Business Studies*, 11(1), 69-90.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2002). *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: Atlas.
- 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), 67-77. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(00\)00023-7](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(00)00023-7)
- 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), 102-118.
- Confederação Brasileira de Futebol-CBF. (2012). *RNC – Ranking Nacional de Clubes – Temporada 2012*. Recuperado em 15 novembro, 2015, de: <http://cdn.cbf.com.br/content/201212/28291933.pdf>.
- Confederação Brasileira de Futebol-CBF. (2013). *RNC – Ranking Nacional de Clubes – Temporada 2013*. Recuperado em 15 novembro, 2015, de: <http://cdn.cbf.com.br/content/201312/640927741.pdf>.
- Confederação Brasileira de Futebol-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.
- 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), 395-422. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.08.001>
- 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), 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), 137-155.
<https://doi.org/10.1108/17410400810847401>
- Gasparetto, T. M. (2013). Relação entre custo operacional e desempenho esportivo: análise do campeonato brasileiro de futebol. *Revista Brasileira de Futebol - The Brazilian Journal of Soccer Science*, 5(2), 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), 689-706.
- Holanda, F. M. A., Cavalcante, P. R. 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), 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), 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. T. da. (2005). Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. *Gestão & Produção*, 12(1), 11-23.
<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2005000100003>
- 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), 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*. In: Congresso Brasileiro de Custos-ABC. Porto de Galinhas.
- 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. *RAE: Revista de Administração de Empresas*, 49(2), 190-205.
<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902009000200006>
- Miranda, L. C., & Silva, J. D. G. (2002). Medição de desempenho. In: Schmidt, P. (org.). *Controladoria: agregando valor para a empresa* (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), 72-95.
<https://doi.org/10.17524/repec.v3i2.68>
- Nakamura, W. T. (2015). Reflexões sobre a gestão de clubes de futebol no Brasil. *Jornal de Inovação e Finanças*, 1(1), 40-52.
https://doi.org/10.15194/jofi_2015.v1.i1.10
- Ndlovu, S. (2010). Non-financial performance measures within public companies – a literature review. *Advances in Accounting, Finance and Economics*, 3(1), 1-12.
- Papadimitriou, D. (2007). Conceptualizing effectiveness in a non-profit organizational environment: an exploratory study. *International Journal of Public Sector Management*, 20(7), 571-587.
<https://doi.org/10.1108/09513550710823498>
- Sehnem, 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), 745-759.
- Sellitto, M. A., & Walter, C. (2006). Avaliação do desempenho de uma manufatura de equipamentos eletrônicos segundo critérios de competição. *Produção*, 16(1), 34-47.
- Silva, J. A. F., & Carvalho, F. A. A. (2009). Evidenciação e desempenho em organizações desportivas: um estudo empírico sobre clubes de futebol. *RCO - Revista de Contabilidade e Organizações*, 3(6), 96-116.
<https://doi.org/10.11606/rco.v3i6.34743>
- Silva, C. A. T., Teixeira, H. M., & Niyama, J. K. (2009). *Evidenciação contábil em entidades desportivas: uma análise dos clubes de futebol brasileiros*. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. São Paulo.
- Somoggi, A. (2015). Fla lidera ranking de receitas e é o único entre os grandes a reduzir dívida. Recuperado em 17 outubro, 2015. Disponível em: <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., & Wright, C. (2013). *An interdisciplinary perspective on the evolution of strategic performance management systems*. In: Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation: Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference 2013 (141-149). ToKnowPress.
- Stojanovic, M. J., & Stojanovic, B. (2009). Performance indicators for monitoring safety management system in chemical industry. *Chemical Industry & Chemical Engineering Quarterly*, 15(1), 5-8.
- Szymanski, S., & Kuypers, T. (1999). *Winners and losers: the business strategy of football*. Londres: Penguin Group
- Tezza, R., Bornia, A. C., & Vey, I. H. (2010). Sistemas de medição de desempenho: uma revisão e classificação da literatura. *Gestão & Produção*, 17(1), 75-93. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2010000100007>