

CLÁSSICO-REI DA GESTÃO FINANCEIRA: Efetividade orçamentária, desempenho econômico e esportivo de Ceará e Fortaleza, no triênio 2021-2023

ITALO MARCOLINO GOMES DOS REIS
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

ANNA BEATRIZ GRANGEIRO RIBEIRO MAIA
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

CLAUDIO AZEVEDO PEIXOTO JUNIOR
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

LEONARDO FERNANDES HISSA

Agradecimento à orgão de fomento:

O Grupo de Pesquisa Bate-Bola Acadêmico agradece à Fundação Edson Queiroz pelo financiamento de projeto de pesquisa pelo Programa de Apoio a Equipes de Pesquisa - Edital Nº 61/2023.

CLÁSSICO-REI DA GESTÃO FINANCEIRA: Efetividade orçamentária, desempenho econômico e esportivo de Ceará e Fortaleza, no triênio 2021-2023

1 INTRODUÇÃO

A nova norma Instrução Técnica Geral (“ITG”) 2003 (R2), publicada pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) em 2023, substituiu as normas anteriores referentes às Entidades Desportivas Profissionais. Esta norma, assim como as que a precederam, ITG 2003 (R1) de 2017, pela ITG 2003 de 2013 e Norma Brasileira de Contabilidade Técnica (NBC T) 10.13 de 2004, denotam considerável evolução das normas contábeis aplicadas às entidades desportivas, marcada por um processo contínuo de aprimoramento e adaptação às demandas do setor e às normas internacionais. Além dessas regulamentações, a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) emitiu a Resolução nº 01/2017, que penaliza clubes por práticas financeiras inadequadas, exigindo que apresentem balancetes e orçamentos anuais ajustáveis durante as competições para refletir a realidade financeira (CBF, 2017).

O futebol no Brasil ultrapassa o âmbito esportivo e se insere profundamente na identidade cultural nacional, exercendo uma influência econômica e social. Os clubes de futebol, especialmente no Estado do Ceará, enfrentam desafios contínuos na gestão de suas finanças e na busca incessante por um desempenho esportivo destacado. Dados apresentados pela Ernst & Young (EY), multinacional especializada em consultoria e auditoria (Farias, 2024), revelam notável crescimento de 891% no somatório das receitas acumuladas de Ceará Sporting Club e o Fortaleza Esporte Clube, durante o intervalo de tempo de 2016 a 2023. O montante total das receitas acumuladas do Ceará e do Fortaleza aumentou de R\$ 52 milhões em 2016 para R\$ 514 milhões em 2023, refletindo um incremento de R\$ 462 milhões, o que corresponde exatamente a 891% de progresso. O Ceará viu sua receita total crescer 364% durante o período analisado, saltando de R\$ 28 milhões em 2016 para R\$ 132 milhões em 2023, enquanto o Fortaleza registrou uma evolução ainda mais expressiva, alcançando 1.532%, com suas receitas aumentando de R\$ 23 milhões em 2016 para R\$ 382 milhões em 2023.

Nesse contexto, Ceará e Fortaleza se destacam como dois dos principais representantes da região Nordeste, contando com uma base de torcedores fervorosos e uma trajetória marcante no cenário do futebol brasileiro, esses tem alternado na mídia de tempos em tempos como exemplos de gestão orçamentária e financeira em âmbito regional e nacional (Globoesporte, 2020; Mota, 2021; Moura, 2021). Mesmo com a queda do Ceará para a Série B, a dupla de grandes cearenses, acumula resultados dentro de campo espetaculares, incluindo participações em competições internacionais, fazendo com que entre os 21 clubes analisados, o Fortaleza tenha a segunda menor dívida, e o Ceará, a terceira (Cobos, 2023).

Assim, o objetivo geral desta pesquisa é analisar comparativamente a efetividade orçamentária, desempenho esportivo e econômico do Ceará e do Fortaleza, no triênio 2021-2023. Para tanto, foram delineados como objetivos específicos: (1) Comparar os aspectos de transparência, auditoria independente e dispositivos sobre orçamento no Estatuto, identificando práticas e diferenças significativas entre os clubes; (2) Checar a precisão da efetividade orçamentária dos clubes, considerando a precisão dos valores orçados em relação ao realizado e identificando fatores que influenciam essa efetividade; (3) Analisar o desempenho esportivo e econômico dos clubes, avaliando possíveis relações entre a gestão financeira e os resultados esportivos.

As suposições desta pesquisa fundamentam-se nos princípios da Teoria do Controle e da Contabilidade. Presume-se que clubes que administram suas finanças de forma eficiente têm

maior probabilidade de alcançar desempenho esportivo superior. Neste sentido, a transparência na contabilidade é essencial para fornecer uma base adequada de informação à tomada de decisão dos usuários (Iudícibus, 2010). Por sua vez, a contabilidade e o controle são processos complexos que envolvem análise crítica e tomada de decisão, sendo cruciais para a gestão eficaz das organizações (Sunder, 2014). Dessa forma, entende-se que uma gestão orçamentária-financeira bem-sucedida pode ter um impacto positivo na capacidade de uma equipe competir e obter sucesso em suas atividades esportivas.

Silva et al. (2020) observam que, apesar da importância do tema, há poucas evidências empíricas na literatura gerencial sobre o uso de artefatos de controle, como o orçamento, nos clubes de futebol. No entanto, eles ressaltam que o orçamento pode ajudar a conciliar objetivos conflitantes e tornar os gestores mais proativos diante de eventos inesperados. Além disso, o orçamento aumenta o rigor na assunção de responsabilidades e no empenho dos gestores em alcançar as metas organizacionais (Frow, Marginson, e Ogden, 2010). Do exposto, espera-se que esta pesquisa contribua para uma compreensão mais aprofundada da relação entre a gestão financeira e o desempenho esportivo dos clubes de futebol, fornecendo *insights* valiosos para gestores e profissionais de contabilidade orientarem a tomada de decisões e o planejamento estratégico, garantindo a estabilidade e o crescimento sustentável destas entidades.

A metodologia adotada neste estudo é classificada como mista, descritiva e documental. A pesquisa é predominantemente descritiva, visando explorar e descrever as características financeiras e esportivas dos clubes em análise. Foi conduzida uma análise qualitativa dos documentos disponíveis nos portais da transparência dos clubes, além de uma análise quantitativa dos dados numéricos para calcular a efetividade orçamentária. O período de estudo abrange os anos de 2021 a 2023, durante os quais serão examinados os registros contábeis, orçamentários e estatutários dos clubes. A coleta de dados é realizada por meio dos documentos oficiais disponíveis nos respectivos portais da transparência e sites oficiais dos clubes. A análise dos dados foi conduzida utilizando métodos como análise vertical e horizontal, acompanhados de estatística descritiva.

2 SUPORTE TEÓRICO

Diante das alterações frequentes na apresentação das demonstrações contábeis dos clubes esportivos e da necessidade de garantir a comparação dessas informações, o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) instituiu a Resolução CFC nº 1.005 em 4 de setembro de 2004, que oficializou a NBC T 10.13, que tratava dos aspectos contábeis específicos das Entidades Desportivas Profissionais. Contudo, esta norma foi posteriormente revogada pela Resolução CFC nº 1.429/2013 – ITG 2003 – Entidade Desportiva Profissional –, depois pela ITG 2003 (R1) em 2017, e, mais recentemente, pela Norma ITG 2003 (R2) – Entidade Desportiva, publicada em 2023. Ou seja, houve uma trajetória significativa rumo à padronização e transparência das práticas contábeis (Maia; Cardoso; Antero, 2024).

Inicialmente, a ITG 2003 (CFC, 2013), revogou a NBC T 10.13, estabelecendo critérios e procedimentos específicos de avaliação, de registros contábeis e de estruturação das demonstrações contábeis, aplicando-se às entidades que, direta ou indiretamente, estejam ligadas à exploração da atividade desportiva profissional e não profissional.

Por sua vez, a ITG 2003 (R1) (CFC, 2017) estabeleceu critérios específicos à avaliação e registro contábil, alinhando-se às práticas desportivas profissionais e normas internacionais. Tal alteração representou avanço ao proporcionar diretrizes para a contabilidade das entidades desportivas, promovendo maior uniformidade e comparabilidade das demonstrações contábeis,

considerando outras normas contábeis como NBC TG 47 – Receita de Contrato com Cliente e NBC TG 04 – Ativo Intangível, especialmente os itens 13 e 54 a 64 (Maia; Cardoso; Antero, 2024). Além disso, nas notas explicativas passou-se a exigir, dentre outras, as seguintes informações: receitas auferidas por atividade; total de atletas vinculados à entidade na data base das demonstrações contábeis, contemplando o percentual de direito econômico individual ou por categoria ou a inexistência de direito econômico.

Mais recentemente, a ITG 2003 (R2) (CFC, 2023) consolidou esses avanços, visando alcançar plena convergência às normas internacionais e eliminando divergências anteriores por meio de regras de transição. A nova versão, que entrou em vigor em 1º de janeiro de 2024, representa um marco na contabilidade das entidades desportivas, promovendo maior transparência e harmonização entre as normas contábeis brasileiras e internacionais (Maia; Cardoso; Antero, 2024). Três principais destaques são contemplados na norma: (1) Extinção do intangível relacionado aos custos de formação; (2) Classificação de ganhos ou perdas nas transações com cessão de direitos profissionais sobre atletas; e, (3) Cessão temporária de direitos profissionais.

Essas alterações representam um avanço significativo na contabilidade do setor desportivo, promovendo maior harmonização com as normas internacionais e proporcionando informações mais transparentes, claras e confiáveis para os usuários das demonstrações contábeis. Assim, é fundamental que os profissionais da contabilidade e as entidades desportivas estejam atualizados e em conformidade com as novas regras, a fim de garantir integridade contábil e contribuir para a gestão eficaz e sustentável das atividades desportivas.

Segundo Iudícibus (2010), a transparência é uma obrigação fundamental da Contabilidade para com seus usuários e seus próprios propósitos, destacando que:

As formas de evidenciação podem variar, mas a essência é sempre a mesma: apresentar informação quantitativa e qualitativa de maneira ordenada, deixando o menos possível de fora dos demonstrativos formais, a fim de propiciar uma base adequada de informação para o usuário (Iudícibus, 2010, p. 121).

A concepção de Iudícibus (2010) também se aplica aos clubes, e uma vez que estes apresentem suas demonstrações contábeis de maneira precisa e adequada, passam a fornecer aos interessados dados quantitativos e qualitativos, permitindo o acesso às informações apropriadas pelos usuários. "No caso dos clubes brasileiros, o aumento no nível de divulgação é essencial para criar condições favoráveis ao ingresso de investidores privados e à transição para o regime empresarial, processo já ocorrido em outros países" (Rezende, 2009, p. 4).

Rezende (2009) exemplifica, referindo-se aos clubes ingleses e espanhóis que já disponibilizam informações contábeis de alta qualidade, elaborando e divulgando suas demonstrações financeiras conforme normas pré-estabelecidas e requisitos semelhantes aos das empresas de capital aberto. Essas práticas de divulgação reduzem a assimetria de informações entre os participantes do mercado e conferem maior credibilidade às organizações, proporcionando-lhes maior visibilidade e, conseqüentemente, mais transparência na prestação de contas por parte dos dirigentes, o que pode resultar na redução do custo de capital.

A doutrina contábil, como Ishikura (2005), já defendia a ideia de transformar os clubes de futebol em sociedades anônimas, inclusive com a possibilidade de abertura de capital, destacando também a necessidade de aumentar a evidenciação contábil e a transparência como formas de atrair mais investidores e fortalecer esse mercado. Em 2021, a Lei nº 14.193 instituiu a Sociedade Anônima do Futebol (SAF) no Brasil e dispõe sobre normas de constituição,

governança, controle e transparência, meios de financiamento da atividade futebolística, tratamento dos passivos das entidades de práticas desportivas e regime tributário específico.

Além destas normas, a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) criou a Resolução nº 01/2017, que visa penalizar os clubes de futebol com práticas que firam o *fair-play* financeiro, ou seja, quando um clube investe valores que são maiores do que a capacidade de arrecadação financeira (CBF, 2017). De acordo com a CBF (2017), os clubes devem atender a certas exigências contábeis e de planejamento financeiro. Os clubes são obrigados a apresentar balancetes com dados parciais dos resultados contábeis, sempre que solicitado pela CBF. Além disso, precisam fornecer um orçamento anual para a competição licenciada, podendo incluir documentação complementar para demonstrar a prática e rotina orçamentária. Durante a competição, o orçamento pode ser ajustado conforme necessário, e os clubes devem fornecer informações atualizadas comparando os valores reais com os previstos.

A CONMEBOL (2018) está ciente dos desafios que as Associações Membro e os clubes enfrentam ao incorporar critérios financeiros nos regulamentos de suas competições. Seu objetivo é melhorar a estabilidade econômica e financeira dos clubes, promovendo a transparência e a credibilidade de suas operações, ao mesmo tempo em que protege os interesses dos credores. A implementação desses critérios traz benefícios significativos para os clubes e a medida que as entidades, que concedem as licenças, atestam o cumprimento dos critérios, isso gera benefícios a toda a comunidade do futebol, tanto a curto quanto a longo prazo. Esses requisitos são essenciais para manter a integridade das competições, fortalecer a confiança na indústria do futebol e atrair investidores e parceiros comerciais.

No que concerne aos órgãos licenciadores, a adoção de critérios financeiros busca aprofundar a compreensão da situação financeira dos clubes membros, aumentar a transparência nos fluxos de caixa e fortalecer a capacidade de apoio financeiro. Além disso, esses critérios fornecem uma base para a comparação entre clubes, facilitando a análise e o desenvolvimento financeiro (CONMEBOL, 2018).

Já para os clubes, os critérios financeiros são cruciais para aprimorar a gestão e o planejamento financeiro, auxiliar na tomada de decisões gerenciais, aumentar a credibilidade perante os *stakeholders*, garantir estabilidade financeira e otimizar a geração de receitas e o controle de despesas (CONMEBOL, 2018).

Conforme estipulado no Regulamento de Licença de Clubes da CBF (2021), é exigido que o Clube adote padrões de gestão financeira e processos de auditoria, obedecendo aos princípios e diretrizes contábeis estabelecidos. Indiferente da sua estrutura jurídica, o Clube Requerente é obrigado a preparar e submeter suas Demonstrações Financeiras para auditoria por uma empresa de auditoria independente. Além disso, o Clube Requerente deve fornecer à CBF uma cópia de suas demonstrações financeiras completas e anuais referentes ao último período contábil (finalizado em 31 de dezembro de 2016 e seguintes), que devem conter “balanço patrimonial; demonstração do déficit ou superávit do exercício; demonstração dos resultados abrangentes; demonstração das mudanças do patrimônio líquido; fluxo de caixa; e notas explicativas” (CBF, 2021).

As Demonstrações Financeiras mencionadas precisam ser elaboradas e entregues à CBF em estrita conformidade com os princípios contábeis e as normativas brasileiras de contabilidade estabelecidas pelo CFC, abrangendo qualquer ITG relevante, e, especialmente, as normas técnicas indicadas a seguir, exemplificativamente:

- ITG 2000 – Escrituração Contábil;
- ITG 2002 – Entidades sem Fins Lucrativos;

- ITG 2003 – Entidade Desportiva Profissional (aprovada por meio da Resolução CFC nº 1.429, de 25 de janeiro de 2013, ou eventual norma contábil superveniente que venha a revisar e atualizar a ITG 2003);
- CPC 00 – Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil-Financeiro;
- CPC 01 – Redução ao Valor Recuperável de Ativos (equivalente ao IAS 36);
- CPC 03 – Demonstração dos Fluxos de Caixa (equivalente ao IAS 7);
- CPC 05 – Divulgação sobre Partes Relacionadas (equivalente ao IAS 24);
- CPC 06 – Operações de Arrendamento Mercantil (equivalente ao IAS 17);
- CPC 07 – Subvenção e Assistência Governamentais (equivalente ao IAS 20);
- CPC 16 – Estoques;
- CPC 20 – Custos de Empréstimos (equivalente ao IAS 23);
- CPC 23 – Políticas contábeis, mudança de estimativa e retificação de erro (equivalente ao IAS 8);
- CPC 25 – Provisões, Passivos e Ativos Contingentes (equivalente ao IAS 37);
- CPC 26 – Apresentação das Demonstrações Contábeis;
- CPC 27 – Ativo Imobilizado (equivalente ao IAS 16);
- CPC 28 – Propriedade para Investimento;
- CPC 30 – Receitas (equivalente ao IAS 18), até 31 de dezembro de 2017;
- CPC 47 – Receitas de Contrato com o Cliente, a partir de 1º de janeiro de 2018;
- CPC 32 – Tributos sobre o Lucro;
- CPC 36 – Demonstrações Consolidadas;
- CPC 38 – Instrumentos Financeiros: Reconhecimento e Mensuração (equivalente ao IAS 39); e
- CPC 40 – Instrumentos Financeiros: Evidenciação (equivalente ao IFRS 7) (CBF, 2021, p. 30-31).

Em suma, as orientações contábeis que regem os registros das agremiações esportivas são estabelecidas por normativas específicas. Estas diretrizes têm como intuito garantir a transparência e a precisão das informações financeiras apresentadas. Elas são definidas pela Norma Brasileira de Contabilidade e orientam a forma apropriada de reconhecer e relatar as transações nas demonstrações contábeis, garantindo, assim, que a contabilidade reflita de forma precisa a situação econômica da entidade (CFC, 2023).

Os registros contábeis dos clubes devem distinguir claramente as contas de receitas, custos e despesas, separando o desporto profissional das outras atividades esportivas, recreativas ou sociais da entidade. Essa distinção é essencial para uma análise precisa das finanças do clube, permitindo identificar as fontes de receita e os destinos dos recursos de forma específica (CFC, 2023).

Os valores pagos a terceiros pela aquisição de direitos contratuais sobre atletas, assim como aqueles pagos diretamente aos atletas por sua contratação ou renovação de contrato, devem ser registrados como ativo intangível. Esse registro deve ser feito em contas específicas, pelo valor efetivamente pago ou incorrido, incluindo luvas e outros gastos necessários à contratação ou renovação do contrato (CFC, 2023).

Os direitos contratuais sobre atletas registrados como ativo intangível devem ser amortizados ao longo do prazo do contrato. Esta prática assegura que o valor contábil do ativo seja reconhecido de maneira sistemática e racional durante o período em que o atleta está sob contrato, refletindo a depreciação do ativo intangível (CFC, 2023).

Ao menos no final de cada exercício, deve-se avaliar a possibilidade de recuperação econômico-financeira do valor líquido contábil dos direitos contratuais de cada atleta. Se for constatado que a recuperação total ou parcial não será realizada, deve-se reconhecer a perda pelo valor não recuperável, com a devida documentação de suporte. As multas contratuais recebidas pela liberação do atleta devem ser registradas em conta específica de receita operacional do exercício. Da mesma forma, outras multas recebidas pela entidade devido a

penalidades impostas aos atletas também devem ser registradas como receitas operacionais em contas específicas (CFC, 2023).

As receitas de bilheteria, direitos de transmissão e imagem, patrocínio, publicidade, luvas e outras assemelhadas devem ser registradas em contas específicas, de acordo com o princípio da competência. A arrecadação com bilheteria deve ser reconhecida como receita no momento da realização dos eventos esportivos correspondentes. Qualquer arrecadação antecipada deve ser registrada no passivo circulante ou não circulante, conforme o caso (CFC, 2023).

Os valores pagos aos atletas como antecipação contratual devem ser registrados no ativo, de acordo com o contrato, em conta específica, e apropriados ao resultado pelo regime de competência. Este procedimento garante que as antecipações sejam reconhecidas de maneira que reflitam a sua utilização econômica ao longo do período contratual. Os gastos relacionados à utilização de atletas mediante cessão temporária de direitos profissionais devem ser registrados no resultado pela entidade responsável pelo desembolso e como receita pela entidade cedente, conforme a fluência do prazo do contrato de cessão temporária, aplicando-se o regime de competência (CFC, 2023).

As receitas provenientes da cessão definitiva de direitos profissionais de atletas devem ser registradas como receita operacional. Os custos ainda não amortizados na data da cessão devem ser reconhecidos como despesas operacionais, assegurando que os valores sejam devidamente refletidos nas demonstrações financeiras do clube (CFC, 2023).

As demonstrações contábeis das entidades esportivas profissionais devem ser elaboradas em conformidade com as normas estabelecidas pela Norma Brasileira de Contabilidade, garantindo a transparência e a precisão das informações financeiras. Essas demonstrações incluem o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado, a Demonstração do Resultado Abrangente, a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, a Demonstração dos Fluxos de Caixa e as Notas Explicativas (CFC, 2023).

Na compilação dos registros financeiros, é vital integrar contas que distingam de forma clara a atividade esportiva profissional das demais atividades da entidade. Essa diferenciação assume um papel essencial para uma análise detalhada e precisa das finanças da organização. Ao elaborar a Demonstração do Resultado, torna-se essencial discriminar minuciosamente as receitas, os custos e as despesas relacionadas diretamente à prática esportiva profissional em contraposição com outras atividades da entidade. Essa distinção possibilita uma análise mais abrangente e transparente das operações financeiras do clube esportivo (CFC, 2023).

As demonstrações contábeis devem ser complementadas por notas explicativas que contenham, pelo menos, as seguintes informações: os gastos com a formação de atletas, registrados no ativo intangível, e o montante amortizado no exercício; a composição dos direitos sobre os atletas, registrados no ativo intangível, com a segregação do valor correspondente a gasto e amortização; as receitas obtidas por atleta e os seus correspondentes gastos com a negociação e a liberação, devendo ser divulgados os percentuais de participação da entidade na negociação; o total de atletas vinculados à entidade na data-base das demonstrações contábeis, contemplando o percentual de direito econômico individual de cada atleta ou a inexistência de direito econômico; os valores de direitos e obrigações com entidades estrangeiras; os direitos e obrigações contratuais não-passíveis de registro contábil em relação à atividade desportiva profissional; as contingências ativas e passivas de natureza tributária, previdenciária, trabalhista, cível e similares; e os seguros contratados para os atletas profissionais e demais ativos da entidade (CFC, 2023).

O propósito essencial dessas orientações é assegurar que os registros financeiros das equipes esportivas profissionais sejam abrangentes, fornecendo uma visão ampla da condição econômica da organização, representando de forma precisa e transparente todas as suas atividades e obrigações. Os detalhes fornecidos nas notas explicativas desempenham um papel crucial para uma compreensão aprofundada das finanças do clube, possibilitando que os interessados tomem decisões embasadas em informações específicas e detalhadas (CFC, 2023).

Na obra de Shyam Sunder (2014) “Teoria da Contabilidade e do Controle” é explorado os fundamentos teóricos por trás das práticas contábeis e dos sistemas de controle nas organizações. Sunder (2014) ressalta que a contabilidade e o controle vão além de simples técnicas operacionais, constituindo processos complexos que envolvem análise crítica, tomada de decisão e implementação de medidas corretivas. Sunder (2014) destaca a íntima relação entre contabilidade e controle, enfatizando sua importância crucial na gestão eficaz das organizações.

A teoria da contabilidade, segundo Sunder (2014) é fundamentada em um conjunto de princípios e normas que orientam a prática contábil. A contabilidade é descrita como a linguagem dos negócios, permitindo a comunicação de informações financeiras de forma precisa e padronizada (Sunder, 2014). Esse sistema de comunicação é vital para que diversas partes interessadas, como gestores, investidores, credores e reguladores, possam tomar decisões informadas. Os princípios fundamentais destacados incluem a relevância e a confiabilidade das informações contábeis, que devem ser úteis para a tomada de decisões e representativas da realidade financeira da entidade. As demonstrações financeiras devem ser comparáveis e consistentes ao longo do tempo e entre diferentes entidades, facilitando a análise e a tomada de decisões (Sunder, 2014). Além disso, as informações contábeis precisam ser compreensíveis para usuários com conhecimento razoável de negócios e atividades econômicas.

As práticas de contabilidade envolvem escolhas e análises que têm um impacto significativo nos resultados financeiros apresentados (Sunder, 2014). Decidir entre diferentes métodos de depreciação ou calcular estimativas para contas devedoras de alto risco, por exemplo, pode ter um peso considerável nas demonstrações financeiras de uma organização. Isso destaca a importância da honestidade e da transparência na contabilidade, aspectos fundamentais para garantir a confiança dos investidores e de outros interessados.

Por outro lado, a teoria do controle envolve a implementação de sistemas e processos para garantir que os objetivos organizacionais sejam alcançados de maneira eficiente e eficaz. O controle é um componente crucial da gestão, fornecendo os mecanismos necessários para monitorar o desempenho e implementar ações corretivas. Os elementos do controle destacados por Sunder (2014) incluem o estabelecimento de padrões de desempenho, a medição do desempenho real em relação aos padrões estabelecidos e a implementação de ações corretivas quando necessário.

A eficácia do controle está intimamente relacionada à qualidade das informações contábeis apresentadas. As demonstrações financeiras desempenham um papel crucial na análise do desempenho e na tomada de decisões embasadas. Assim, a integração harmoniosa entre a contabilidade e o controle é essencial para uma gestão eficaz em qualquer organização.

No contexto dos clubes esportivos, como o Ceará Sporting Club e o Fortaleza Esporte Clube, os princípios contábeis e de controle propostos por Sunder (2014) desempenham um papel fundamental para uma administração financeira bem-sucedida. A aplicação desses princípios garante a precisão e a transparência das informações financeiras, aspectos indispensáveis para embasar decisões estratégicas. Além disso, a teoria do controle oferece os instrumentos necessários para monitorar o desempenho financeiro e implementar ajustes quando necessário, garantindo a realização eficiente dos objetivos organizacionais.

A gestão financeira de um clube de futebol é extremamente complexa, envolvendo a administração de diversas fontes de receita e o controle de despesas operacionais substanciais. Com uma dependência significativa de ganhos provenientes de direitos de transmissão e outras formas de renda, aliada a custos operacionais consideráveis, é fundamental adotar uma abordagem robusta de contabilidade e controle para garantir a sustentabilidade financeira (Sunder, 2014).

A contabilidade oferece uma análise detalhada da situação financeira do clube, permitindo a identificação de áreas que precisam de melhorias e fundamentando decisões estratégicas. Por sua vez, o controle assegura a utilização eficaz dos recursos, monitorando o desempenho financeiro e implementando medidas corretivas conforme necessário. A integração sinérgica entre essas duas esferas é crucial para a gestão eficiente e a estabilidade financeira de qualquer organização esportiva, incluindo os clubes de futebol (Sunder, 2014).

3 MÉTODO

Esta pesquisa adota estratégia de investigação que se caracteriza como descritiva, mista e documental. Quanto à natureza, a pesquisa é predominantemente descritiva, visando explorar e descrever as características e fenômenos associados às finanças e ao desempenho esportivo dos clubes Ceará e Fortaleza. No que tange à natureza dos dados, é classificada como mista, a abordagem será quanti-qualitativa, onde segundo Souza e Kerbauy (2017, p.34), a primeira caracteriza-se como a abordagem que recorre à estatística para explicação dos dados e a segunda que lida com interpretações das realidades sociais. E, quanto ao levantamento de dados, utiliza-se da pesquisa documental com dados secundários.

A delimitação temporal do estudo abrange os anos de 2021 até 2023, concentrando-se nos principais clubes cearenses: Ceará Sporting Club e Fortaleza Esporte Clube. A análise considera os registros contábeis, orçamentários e estatutários desses clubes, além de dados relacionados ao seu desempenho esportivo. Os documentos específicos selecionados de forma intencional incluem orçamentos, demonstrações de resultados, balanços patrimoniais e notas explicativas dos clubes à análise.

A coleta de dados é realizada por meio da análise qualitativa do portal da transparência de cada clube, examinando a facilidade de acesso, os tipos de informações disponíveis e a presença de dados orçamentários nos documentos. Além disso, dados quantitativos serão obtidos para calcular a taxa de efetividade orçamentária, mensurando cada item e determinando a proporção do previsto pelo realizado. As fontes de coleta incluem os documentos oficiais dos clubes já descritos, disponíveis em seus respectivos portais da transparência e sites oficiais.

Quanto à pesquisa bibliográfica, adotou-se abordagem seletiva, priorizando a seleção de leituras relevantes sobre gestão orçamentária-financeira, transparência e prestação de contas no esporte, e métodos de análise financeira aplicados ao contexto esportivo.

A análise dos dados foi realizada utilizando técnicas como análise vertical e horizontal, juntamente com estatística descritiva. Para tabulação e processamento dos dados, utilizou-se o *software* Excel®, visando alcançar os objetivos da pesquisa. Para elaboração de ilustrações foi utilizado o Canva®, plataforma de design gráfico, disponível *online* e em dispositivos móveis, e integra imagens, modelos e ilustrações gratuitas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Caracterização dos clubes: Ceará x Fortaleza

O Quadro 1 sintetiza os principais resultados da pesquisa em atendimento ao primeiro objetivo específico, qual seja comparar os clubes quanto às características de transparência, auditoria e orçamento.

Quadro 1 – Caracterização dos clubes quanto à transparência, auditoria e orçamento

	Ceará Sporting Club	Fortaleza Esporte Clube
Transparência	Divulga seu orçamento e demonstrações contábeis de forma anual, no site oficial, localizado na aba “Transparência alvinegra”. Divulga também Bens Móveis (Imobilizados) e Teste de <i>Impairment</i> com relatórios técnicos desde 2020, além de Estatuto, Códigos de Ética e Manuais de conduta a atores internos (colaboradores) e externos (parceiros, patrocinadores, fornecedores e torcedores) e borderôs dos jogos do clube.	Divulga seu orçamento e demonstrações contábeis de forma anual, no site oficial, localizado no “Portal Leão Transparente”. Divulga ainda os balancetes trimestrais, além de Órgãos, Estatuto e Código de Ética do clube.
Auditoria independente	Sistema (2021, 2022 e 2023, sem ressalvas).	Accord (2021, sem ressalvas; e 2022, com ressalva – <i>impairment</i>) e BDO RCS (2023, sem ressalvas).
Orçamento vide Estatuto	O orçamento é elaborado e apresentado pela diretoria executiva até 15 de novembro, e aprovado pelo conselho deliberativo até 30 de dezembro.	O orçamento é elaborado pela diretoria executiva e aprovado pelo conselho deliberativo em novembro.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Inicialmente, ao consultar os sites institucionais dos referidos clubes, observou-se certa similaridade quanto ao portal de transparência. Ambos os clubes evidenciam de forma clara os referidos Estatutos, Código de Ética, Orçamentos anuais, Demonstrações contábeis anuais e respectivos Relatórios de Auditoria Independente e Pareceres do Conselho Fiscal.

Não obstante a isso, algumas diferenças são ressaltadas, considerando informações que são divulgadas apenas por um dos clubes. Diferente do Ceará, o Fortaleza disponibiliza seus Balancetes trimestrais com respectivos pareceres dos Conselho Fiscal e relatórios da auditoria. Por outro lado, o Ceará divulga as Atas de Eleições da Diretoria Executiva, Atas de Eleições do Conselho Deliberativo, Atas de Aprovações de Contas, Atas de Aprovações de Orçamentos, Relatórios de Bens Móveis (Imobilizados) e Testes de *Impairment*, com respectivos laudos técnicos, Borderô de jogos, e gráficos dinâmicos de Receitas e Despesas.

Além disso, enquanto o Fortaleza disponibiliza apenas o seu Código de Ética aprovado em dezembro de 2018, o Ceará disponibiliza vários outros documentos que contribuem para a gestão orçamentária e financeira de forma direta ou indireta: Manual de Ética e Conduta do Ceará *Sporting Club*, aprovado em novembro de 2019; Código de ética e conduta para parceiros, patrocinadores e fornecedores – apesar de não ser identificada uma data de vigência, observou-se neste documento logomarca da certificação *Great Place to Work* de 08/02/2021 a 08/02/2022; Manual de *Due Dilligence* | Ceará *Sporting Club*, em vigor a partir de janeiro de 2022, que propõe garantir segurança jurídica, fiscal, comercial e financeira a todos os parceiros do Ceará *Sporting Club*, sendo parte da cultura de *compliance* adotada no clube – Contratações, realizações de eventos, operacionalizações e toda relação entre Ceará e terceiros, onerosa ou não, deve seguir este manual e o código de ética para fornecedores; Manual de Boas Práticas, Normas e Condutas nos Camarotes Cedidos ou Alugados pelo Ceará *Sporting Club*, publicado em agosto de 2022; Manual de conduta para torcedores do Ceará – apesar de não ser identificada

uma data de vigência, observou-se que o endereço do link indica ter sido disponibilizado em dezembro de 2023.

4.2 Efetividade orçamentária: Ceará x Fortaleza, de 2021 a 2023

A Tabela 1 sintetiza os principais resultados da pesquisa em atendimento ao segundo objetivo específico, qual seja checar os clubes quanto à efetividade orçamentária. Cabe ressaltar que a “taxa de efetividade orçamentária” considerou a proporção entre o valor monetário de Superávit/Déficit realizado e o orçado, em cada ano.

Tabela 1 – Efetividade orçamentária: Ceará x Fortaleza, em 2021, 2022 e 2023

			Receita líquida (em reais)	Custos e despesas operacionais (em reais)	Superávit / Déficit (em reais)	Taxa de efetividade orçamentária (%)
Ceará	2021	Orçado	141.321.841	140.918.102	403.739	1918%
		Realizado	150.438.169	142.694.672	7.743.497	
	2022	Orçado	153.176.392	153.086.562	89.830	7662%
		Realizado	165.751.878	158.869.305	6.882.573	
	2023	Orçado	86.277.159	86.223.079	54.080	31271%
		Realizado	130.912.211	114.000.619	16.911.592	
Fortaleza	2021	Orçado	92.710.000	107.405.527	-14.695.527	-113%
		Realizado	156.648.183	139.997.355	16.650.828	
	2022	Orçado	137.628.400	137.056.525	571.875	6094%
		Realizado	243.150.622	208.302.391	34.848.231	
	2023	Orçado	203.281.000	202.535.010	745.990	-6333%
		Realizado	243.808.000	291.051.000	-47.243.000	

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Com base na Tabela 1, verifica-se que ambos os clubes tiveram valores orçados muito díspares ao que de fato foi realizado em todos os períodos. Nenhum dos clubes auferiu um planejamento consistente em termos de valores orçados próximos à sua execução. O ano de 2021 foi aquele que os clubes apresentaram orçamentos mais próximos com o que de fato foi realizado, apesar da pandemia. A taxa do Ceará (1.918%) revelou capacidade de atuar em um período adverso com o *lockdown*; a taxa do Fortaleza (-113%) revelou surpresa com superávit de milhares de reais (R\$ 16.650.828) quando se esperava déficit em medida similar (-R\$ 14.695.527). Cabe destacar que 2023 foi o pior cenário do Ceará não apenas em termos de efetividade orçamentária (31.271%), mas também registra a primeira queda da receita líquida, que acumulava crescimentos sucessivos desde 2014; enquanto para o Fortaleza (-6.333%) também demonstra um deslocamento significativo que apesar do maior orçamento da história do clube o realizado quanto os custos acabou excedendo significativamente o planejado, levantando preocupação.

O orçamento e o desempenho financeiro foram analisados em diferentes centros de custo, incluindo futebol profissional, administrativo, sede, categorias de base, futebol feminino, futsal, escolinha/fábrica de craques, sócio torcedor e loja móvel. Essa análise permitiu uma compreensão mais detalhada do desempenho financeiro em cada área da organização, identificando pontos fortes e áreas de melhoria (Ceará Sporting Club, 2023).

Conforme comunicado pelo Ceará Sporting Club (2022), suas demonstrações contábeis foram preparadas em conformidade com as normas e práticas contábeis adotadas no Brasil. No que tange ao tratamento do ativo intangível, o clube esclareceu que este é constituído pelos dispêndios relacionados à formação dos atletas e aos direitos econômicos, os quais são amortizados durante a vigência do contrato ou em caso de redução do valor recuperável, se aplicável. A auditoria independente também emitiu um parecer favorável em todos os anos ao Ceará Sporting Club (2021, 2022 e 2023), atestando a adequada apresentação contábil do clube de acordo com as normas contábeis vigentes. Entretanto, o Ceará alcançou somente 80% de aderência no *checklist* dos itens exigidos pela Interpretação Técnica ITG 2003 (R1). Ao examinar as demonstrações financeiras do clube e suas notas explicativas, não foram encontradas referências sobre quais despesas relacionadas à formação dos atletas são reconhecidas na rubrica do intangível.

Por sua vez, o Fortaleza Esporte Clube (2022) assegurou que suas demonstrações financeiras foram elaboradas seguindo as normas contábeis, em conformidade com as diretrizes estabelecidas pela ITG 2003 (R1). Os registros contábeis do Fortaleza Esporte Clube para os anos de 2021, 2022 e 2023 trazem dados cruciais sobre sua gestão financeira.

No ano de 2021, o auditor independente observou algumas ressalvas em relação à avaliação do Ativo Imobilizado do Fortaleza Esporte Clube (2022), especialmente vinculadas à inconsistência na revisão da vida útil dos bens e à falta de teste de recuperabilidade do imobilizado, o que complicou a determinação dos efeitos da depreciação e da possível perda por *impairment*.

Essas observações foram abordadas no relatório de 2022, onde o auditor independente afirmou que, exceto por essas questões, as demonstrações contábeis retratavam adequadamente a situação financeira e patrimonial do Fortaleza Esporte Clube (2023). Foi ressaltada a inclusão do Clube no Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT), destacando que a avaliação dos impactos dessa adesão foi validada pela Receita Federal e pela Procuradoria Geral da Fazenda Nacional. Além disso, o relatório de 2022 enfatizou a responsabilidade da administração e da governança sobre as demonstrações contábeis, reiterando que a administração é encarregada da elaboração das demonstrações de acordo com as normas contábeis em vigor.

No relatório de 2023, a auditoria independente do Fortaleza Esporte Clube emitiu uma opinião favorável, atestando que as demonstrações refletem adequadamente a situação financeira do clube em 31 de dezembro de 2023. Durante a auditoria, não foram identificadas observações ou questões significativas. Mais uma vez, foi enfatizada a responsabilidade da administração pela elaboração das demonstrações contábeis e a obrigação do auditor em obter segurança razoável sobre a ausência de distorções relevantes (Fortaleza Esporte Clube, 2024). Após uma análise independente, o clube recebeu uma avaliação positiva quanto à sua situação financeira na data da análise, bem como à adesão às práticas contábeis e interpretações técnicas gerais. Após a aplicação de um checklist, o clube atingiu uma taxa de 100% de conformidade com os itens relacionados ao ativo intangível atleta.

4.3 Desempenho esportivo e econômico: Ceará x Fortaleza, de 2021 a 2023

Considerando a efetividade orçamentária, conforme objetivo específico anterior, dando continuidade ao trabalho será ilustrado os resultados da pesquisa em atendimento ao terceiro objetivo específico, as Figuras 1 e 2 comparam o desempenho esportivo e econômico dos clubes de 2021 a 2023.

Em suma, observou-se que os clubes apresentaram crescimento de suas receitas e queda na dependência das receitas auferidas pelos direitos de transmissão e premiações, apesar de ainda representarem uma fatia considerável dos seus incrementos. Não obstante a isso, cabe ressaltar a influência dos direitos de participação da Liga Forte na receita total – que não haviam sido previstos no orçamento com tamanha intensidade –, e, por sua vez, impactaram o resultado econômico positivamente dos dois clubes em 2023.

DESEMPENHO ESPORTIVO: CEARÁ X FORTALEZA					
2021	<ul style="list-style-type: none"> • Série A <ul style="list-style-type: none"> o Fortaleza: 4º Lugar o Ceará: 11º Lugar • Copa do Nordeste <ul style="list-style-type: none"> o Fortaleza: Semi-Finais o Ceará: Vice-Campeão • Copa Sudamericana <ul style="list-style-type: none"> o Fortaleza: Não competiu o Ceará: Primeira Fase • Copa do Brasil <ul style="list-style-type: none"> o Ceará: Terceira Fase o Fortaleza: Semi-Final 	2022	<ul style="list-style-type: none"> • Série A <ul style="list-style-type: none"> o Fortaleza: 8º Lugar o Ceará: 17º Lugar (Rebaixado) • Copa do Nordeste <ul style="list-style-type: none"> o Fortaleza: Campeão o Ceará: Quartas de Final • Copa Libertadores da América <ul style="list-style-type: none"> o Fortaleza: Oitavas de Final o Ceará: Não competiu • Copa Sudamericana <ul style="list-style-type: none"> o Fortaleza: Oitavas de Final* o Ceará: Quartas de Final • Copa do Brasil <ul style="list-style-type: none"> o Ceará: Oitavas de Final o Fortaleza: Quartas de Final 	2023	<ul style="list-style-type: none"> • Campeonato Brasileiro <ul style="list-style-type: none"> o Fortaleza: 10º Lugar (Série A) o Ceará: 11º Lugar (Série B) • Copa do Nordeste <ul style="list-style-type: none"> o Fortaleza: Semi Finais o Ceará: Campeão • Copa Libertadores da América <ul style="list-style-type: none"> o Fortaleza: Fase Preliminar o Ceará: Não competiu • Copa Sudamericana <ul style="list-style-type: none"> o Fortaleza: Vice Campeão o Ceará: Não competiu • Copa do Brasil <ul style="list-style-type: none"> o Ceará: Segunda Fase o Fortaleza: Oitavas de Final

Figura 1 – Desempenho esportivo: Ceará x Fortaleza, em 2021, 2022 e 2023
Fonte: Dados da pesquisa (2024).

DESEMPENHO ECONÔMICO: CEARÁ X FORTALEZA						
	Ceará 2023	Ceará 2022	Ceará 2021	Fortaleza 2023	Fortaleza 2022	Fortaleza 2021
Receita Líquida:	R\$ 130.912.211	R\$ 165.751.878	R\$ 144.429.510	R\$ 371.643.579	R\$ 243.150.622	R\$ 156.648.183
Direitos de Transmissão + Premiações:	R\$ 16.349.478	R\$ 72.694.459	R\$ 90.492.848	R\$ 88.870.000	R\$ 92.877.000	R\$ 89.235.583
Proporção:	12,49%	43,86%	62,66%	24%	38%	57%
Direitos de Partic. (LFF) + Direitos de Transmissão + Premiações:	R\$ 70.381.277	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 250.993.579	R\$ 0	R\$ 0

Figura 2 – Desempenho econômico: Ceará x Fortaleza, em 2021, 2022 e 2023
Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os achados desta pesquisa corroboram com os dados apresentados pela Ernst & Young (EY), multinacional especializada em consultoria e auditoria (Farias, 2024). A Figura 3 compara a evolução das receitas totais de ambos os clubes.

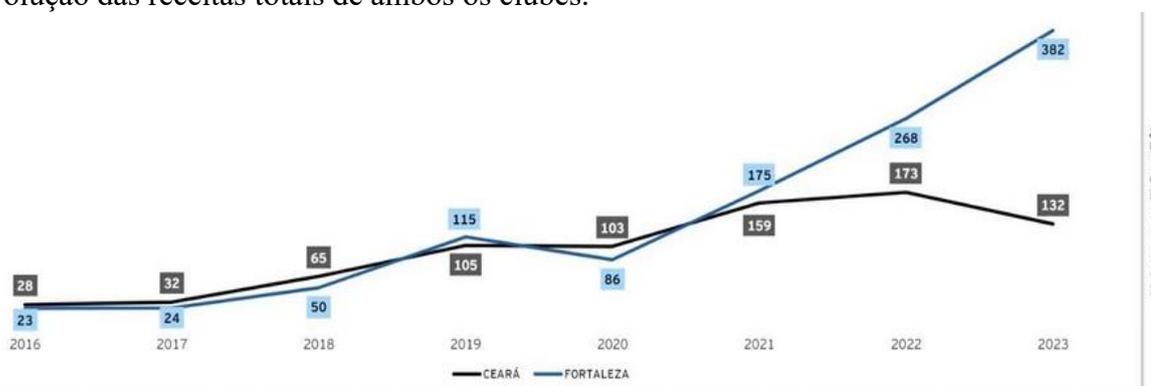


Figura 3 – Comparação da receita total: Ceará x Fortaleza
Fonte: Farias (2024).

O pico de receita total do Ceará ocorreu em 2022, quando o clube alcançou o valor de R\$ 173 milhões. No entanto, após ser rebaixado para a Série B do Brasileirão, o clube enfrentou uma redução de 24% entre 2022 e 2023, diminuindo suas receitas totais de R\$ 173 milhões para R\$ 132 milhões (Farias, 2024). No que concerne ao Fortaleza, o ponto mais alto foi alcançado em 2023, com uma receita total de R\$ 382 milhões. Houve inclusive um aumento de 42% entre 2022 e 2023, indo de R\$ 268 milhões para R\$ 382 milhões de receita total (Farias, 2024).

Esse crescimento na receita total do Fortaleza foi impulsionado por um avanço considerável nas receitas de direitos de transmissão e premiações. Ao longo do período de 2016 a 2023, o clube experimentou um crescimento de 5.551% neste aspecto, indo de R\$ 4 milhões em 2016 para R\$ 234 milhões em 2023. A receita total abrange valores relacionados a direitos de transmissão e premiações, patrocínios, *royalties* de produtos licenciados, vendas em lojas, publicidade, transferências de jogadores, rendimentos da Timemania, aluguéis, doações, renda de bilheteria em dias de jogo, programas de sócio torcedor, entre outros (Farias, 2024).

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar comparativamente efetividade orçamentária, desempenho esportivo e econômico, de Ceará e Fortaleza, no triênio 2021-2023, à luz da Teoria do Controle e da Contabilidade.

Quanto ao primeiro objetivo específico, os resultados revelam que ambos os clubes, Ceará e Fortaleza, apresentam um alto nível de transparência na divulgação de seus orçamentos e demonstrações contábeis. O Ceará destaca-se por também divulgar bens móveis, testes de *impairment* e diversos manuais e códigos de conduta, enquanto o Fortaleza publica balancetes trimestrais e informações sobre seus órgãos internos.

Quanto ao segundo objetivo específico, foi observado que a efetividade orçamentária dos clubes variou significativamente entre os anos analisados (2021-2023). Ambos apresentaram discrepâncias consideráveis entre os valores orçados e realizados. Em 2021, os orçamentos foram mais próximos dos valores efetivamente realizados, destacando o Fortaleza que superou as expectativas com um superávit quando se esperava um déficit. No entanto, em 2023, a efetividade orçamentária do Fortaleza foi particularmente baixa (-6.333%), revelando desafios no planejamento financeiro.

Quanto ao terceiro objetivo específico, verificou-se que o desempenho esportivo e econômico dos clubes de 2021 a 2023 foi impactado positivamente pelo crescimento das receitas, especialmente pelos direitos de participação na Liga Forte. Esse crescimento, no entanto, foi acompanhado por uma redução na dependência das receitas de transmissão e premiações, embora estas ainda representem uma parte considerável do total. Os dados corroboram os achados da Ernst & Young, mostrando uma evolução significativa das receitas, com destaque para o aumento de 42% nas receitas do Fortaleza entre 2022 e 2023.

Assim, conclui-se que a gestão orçamentária e a transparência financeira são fundamentais para a sustentabilidade dos clubes de futebol. O estudo evidencia a importância de um planejamento financeiro robusto e a necessidade de ajustes contínuos para alinhar os orçamentos às realidades econômicas e esportivas dos clubes.

Quanto às contribuições deste estudo, destaca-se a análise detalhada das práticas de transparência e efetividade orçamentária, proporcionando insights valiosos para gestores de clubes de futebol e profissionais da área de contabilidade esportiva. A pesquisa também reforça a relevância de políticas de governança financeira rigorosas para garantir a estabilidade e o crescimento sustentável das instituições esportivas.

Esta pesquisa, no entanto, apresenta limitações, entre as quais destaca-se a restrição do período analisado a três anos e a concentração em apenas dois clubes, o que pode não representar a totalidade das práticas de gestão orçamentária no futebol brasileiro. Recomenda-se, portanto, a realização de futuras investigações que aprofundem ainda mais a compreensão da relação entre gestão financeira e desempenho esportivo, explorando novas variáveis e metodologias de análise. Tais esforços adicionais podem oferecer perspectivas valiosas para informar políticas e práticas mais eficazes na gestão de clubes de futebol, contribuindo assim para o avanço e aprimoramento do cenário esportivo local e global.

REFERÊNCIAS

- CEARÁ SPORTING CLUB. **Demonstrações Contábeis de 2023**. [S.l.]: Ceará Sporting Club, 2023. Disponível em: https://www.cearasc.com/media/download/Demonstra%C3%A7%C3%B5es_Cont%C3%A1beis_2023_Completas_1.pdf. Acesso em: 24 de maio de 2024
- CEARÁ SPORTING CLUB. **Demonstrações contábeis dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2022 e 2021 acompanhadas do Relatório dos Auditores Independentes**. [S.l.]: Ceará Sporting Club, 2023. Disponível em: https://www.cearasc.com/media/download/Demonstra%C3%A7%C3%B5es_Cont%C3%A1beis_-_2022_-_Completas_com_assinatura.pdf. Acesso em: 25 de maio de 2024.
- CEARÁ SPORTING CLUB. **Proposta orçamentária 2022**. [S.l.]: Ceará Sporting Club, 2022. Disponível em: https://www.cearasc.com/media/download/Proposta_Orcamentaria_2022.pdf. Acesso em: 25 de maio de 2024.
- CEARÁ SPORTING CLUB (2023). **Proposta orçamentária 2023**. [S.l.]: Ceará Sporting Club, 2023. Disponível em: https://cearasc.com/media/download/Proposta_Or%C3%A7amentaria_2023.pdf. Acesso em: 25 de maio de 2024.
- COBOS, P. Campo e dinheiro: futebol do Ceará é o grande modelo para o Brasil. **ESPN**, publicado em 04 mai., 2023. Disponível em:

https://www.espn.com.br/blogs/paulocobos/819842_campo-e-dinheiro-futebol-do-ceara-e-o-grande-modelo-para-o-brasil

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. **Regulamento De Licença De Clubes 2021**. [S.l.]: CBF, 2021. Disponível em: https://conteudo.cbf.com.br/cdn/202108/20210809211154_597.pdf. Acesso em: 28 de maio de 2024.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. **Regulamento De Licença De Clubes 2017**. [S.l.]: CBF, 2017. Disponível em: https://conteudo.cbf.com.br/cdn/201702/20170208174032_0.pdf. Acesso em: 28 de maio de 2024.

CONMEBOL. **Reglamento de licencia de clubes**. Gran Asunción: Confederación Sudamericana de Fútbol, 2018. Disponível em: https://conteudo.cbf.com.br/cdn/201907/20190705161348_849.pdf. Acesso em: 27 de maio de 2024.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução CFC nº 1.429/13, de 25 de janeiro de 2013**. Aprova a ITG 2003 – Entidade Desportiva Profissional. Brasília: CFC, 2013. Disponível em: http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES_1429.doc. Acesso em: 27 de maio de 2024.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Normas Brasileiras de Contabilidade: ITG 2023: Entidade Desportiva Profissional**. Brasília: CFC, 2023. Disponível em: https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2016/02/ITG_2003_audiencia.pdf. Acesso em: 27 de maio de 2024.

FARIAS, D. Exclusivo: finanças de Ceará e Fortaleza são analisadas em estudo de multinacional; veja números. **Diário do Nordeste**, Fortaleza, 17 de maio de 2024. Disponível em: <https://diariodonordeste.verdesmares.com.br/jogada/exclusivo-financas-de-ceara-e-fortaleza-sao-analisadas-em-estudo-de-multinacional-veja-numeros-1.3511909>. Acesso em: 27 de maio de 2024.

FORTALEZA ESPORTE CLUBE. **Demonstrações Contábeis dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2022 e 2021 acompanhadas do Relatório dos Auditores Independentes**. Fortaleza: FEC, 2023. Disponível em: https://www.leaotransparente.com.br/_files/ugd/dc0ae5_04398960de6d405a91d9bf3d78c1d3d0.pdf. Acesso em: 26 de maio de 2024.

FORTALEZA ESPORTE CLUBE. **Relatório do auditor independente: demonstrações contábeis em 31 de dezembro de 2023**. Fortaleza: FEC, 2023. Disponível em: https://www.leaotransparente.com.br/_files/ugd/dc0ae5_9ec1f156b148404eaa0e4e38d71d1ab6.pdf. Acesso em: 24 de maio de 2024.

FORTALEZA ESPORTE CLUBE. **Orçamento anual exercício de 2023**. Fortaleza: FEC, 2023. Disponível em: https://www.leaotransparente.com.br/_files/ugd/dc0ae5_5a9d609374c649659bdc7b3a790121e8.pdf. Acesso em: 24 de maio de 2024.

FORTALEZA ESPORTE CLUBE (2022). **Orçamento anual exercício de 2022**. Fortaleza: FEC, 2022. Disponível em: https://www.leaotransparente.com.br/_files/ugd/dc0ae5_fd071363882b45f2a9fb240887df25b4.pdf. Acesso em: 24 de maio de 2024.

FROW, N.; MARGINSON, D.; OGDEN, S. Orçamento “contínuo”: Conciliar a flexibilidade orçamentária com o controle orçamentário. **Contabilidade, Organizações e Sociedade**, v. 35, n. 4, p. 444-461, 2010.

GLOBOESPORTE.COM. **Profissionalismo e marketing: Bahia, Ceará e Fortaleza se firmam como forças do Nordeste:** Equipes crescem no cenário nacional com solidez na gestão e finanças organizadas. Publicado em 19 jun, 2020. Disponível em:

<https://ge.globo.com/ce/futebol/noticia/profissionalismo-e-marketing-como-bahia-ceara-e-fortaleza-se-consolidam-como-forca-do-nordeste.ghtml>

ISHIKURA, E. R. **Contabilidade de clubes brasileiros de futebol profissional:** alguns aspectos relevantes. 2005. 197 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

IUDÍCIBUS, S. **Teoria da Contabilidade.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAIA, A. B. G. R.; CARDOSO, V. I. da C.; ANTERO, V. C. **Rumo à convergência plena das normas contábeis aplicadas às entidades desportivas.** Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Ceará (CRC-CE), Comentário Técnico: Comissão Técnica de Normas Brasileiras Aplicadas às Entidades Desportivas, 14 mai., 2024. Disponível em:

<https://www.crc-ce.org.br/2024/05/comentario-tecnico-comissao-tecnica-de-normas-brasileiras-aplicadas-as-entidades-desportivas/>

MOTA, A. Finanças: Ceará e Fortaleza mostram equilíbrio na pandemia e seguem como case de boa gestão. **Diário do Nordeste**, publicado em 19 jun., 2021. Disponível em:

<https://diarionordeste.verdesmares.com.br/opiniao/colunistas/alexandre-mota/financas-ceara-e-fortaleza-mostram-equilibrio-na-pandemia-e-seguem-como-case-de-boa-gestao-1.3099689>

MOURA, M. Segundo especialista, Ceará é o clube com a gestão mais eficiente do país. **O Povo**, publicado em 15 set., 2021. Disponível em:

<https://www.opovo.com.br/esportes/futebol/times/ceara/2021/09/15/segundo-especialista-ceara-e-o-clube-com-a-gestao-mais-eficiente-do-pais.html>

REZENDE, A. J.; FACURE, C. E. F.; DALMÁCIO, F. Z. Práticas de governança corporativa em organizações sem fins lucrativos. *In*: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 9., 2009, São Paulo. **Anais [...]**, São Paulo: FEA-USP, 2009.

SILVA, T. B. DE J.; DAL MAGRO, C. B.; DA LUZ, I. P.; LAVARDA, C. E. F. Processo orçamentário em clubes de futebol. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 39, n. 2, p. 165-181, 26 ago. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/enfoque.v39i2.45867>

SOUZA, K. R.; KERBAUY, M. T. M. Abordagem quanti-qualitativa: superação da dicotomia quantitativa-qualitativa na pesquisa em educação. **Educação e Filosofia**, 31(61), 21-44, 2017

<https://doi.org/10.14393/REVEDFIL.issn.0102-6801.v31n61a2017-p21a44>

SUNDER, S. **Teoria da Contabilidade e do Controle.** São Paulo: Editora Atlas, 2014.

ZIRPOLI, C. **2023:** Ceará reduz orçamento em R\$ 74 milhões após rebaixamento à série B. Cassio Zirpoli, [S.l.], 03 março de 2023. Disponível em: <https://cassiozirpoli.com.br/2023-ceara-reduz-orcamento-em-r-74-milhoes-apos-rebaixamento-a-serie-b/>. Acesso em: 28 de

maio de 2024.