

## **PROCESSO ORÇAMENTÁRIO EM CLUBES DE FUTEBOL**

**THIAGO BRUNO DE JESUS SILVA**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS (UFGD)

**CRISTIAN BAU DAL MAGRO**

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU (FURB)

**IGOR PEREIRA DA LUZ**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

**CARLOS EDUARDO FACIN LAVARDA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

## PROCESSO ORÇAMENTÁRIO EM CLUBES DE FUTEBOL

### 1 INTRODUÇÃO

Os clubes de futebol enfrentam algumas situações financeiras difíceis, mesmo quando atingem êxitos de grande repercussão, como destaca Van Noll (2014) ao referir-se as dificuldades de renovação de contratos de atletas do Clube Atlético de Madrid, após chegar à final da Liga dos Campeões da União das Associações Europeias de Futebol (UEFA), na temporada 2013/2014. Esta realidade não é distinta nos clubes nacionais, sobretudo aos que possuem nível de arrecadação emergente.

Neste cenário, percebe-se um *looping* entre o desempenho esportivo e o financeiro, no qual os clubes brasileiros não conseguem alcançar o equilíbrio devido aos seus prejuízos relacionados a grandes volumes de dívidas (Oliveira, Borba, Ferreira & Lunkes, 2017). Segundo Fatta et al., (2016), estes motivos se devem ao fato de os clubes não possuírem estratégias bem definidas, capazes de gerar oportunidades e atrair parceiros e investidores.

Vários incentivos às boas práticas foram criados nos últimos anos, entre eles destacam-se o PROFUT (Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro), instituído pela Lei nº 13.155/15 e a nova regra de Licenciamento dos Clubes, regulamentada pela Resolução nº 01/2016 da Confederação Brasileira de Futebol (CBF, 2017). Após a aprovação do PROFUT, a profissionalização da gestão nos clubes brasileiros ganhou força e, para que possam cumprir os requisitos mínimos do refinanciamento, os clubes aprofundaram seus trabalhos no seu desenvolvimento comercial, financeiro e até estrutural. (BDO, 2017). Já a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) criou a Resolução nº 01/2017 que visa o chamado *fair-play* financeiro, no qual um clube não poderá gastar mais do que arrecada (CBF, 2017). Assim, para que haja o controle financeiro, há a exigência da elaboração anual de um orçamento.

Entretanto, a literatura gerencial não tem apresentado muitas evidências empíricas, em âmbito nacional e internacional, sobre os sistemas de controle gerencial dos clubes, entre eles o orçamento. O orçamento é caracterizado como um dos mecanismos de coordenação e controle de maior importância das organizações (Arnold & Gillenkirch, 2015; Merchant & Van der Stede, 2011). Hansen, Otley e Van der Stede (2003) afirmam que o controle orçamentário é uma ferramenta central do controle gerencial. As suas funções são descritas para o planejamento operacional e coordenação, avaliação de motivação e desempenho, comunicação de metas e formulação de estratégias (Hansen & Van der Steve, 2013; Horngren *et al.*, 2010).

Ao considerar a importância dos orçamentos na consecução dos objetivos estratégicos das organizações, o desequilíbrio financeiro dos clubes e, sobretudo, os incentivos às boas práticas criados nos últimos anos, esta investigação delineou o seguinte problema de pesquisa: Como se dá o processo orçamentário em clubes de futebol? Neste sentido, o objetivo geral do presente estudo foi descrever o processo orçamentário utilizado em clubes de futebol.

Nestas circunstâncias, esta pesquisa se justifica na perspectiva que a resolução Nº 01/2017 da CBF obriga que os clubes profissionais de futebol elaborem o orçamento e, portanto, incentiva o desenvolvimento estrutural e a adoção de melhores práticas de gestão, transparência e equilíbrio financeiro pelos clubes. A contribuição deste estudo versa em discutir o papel do processo orçamentário em clubes de futebol, no qual a profissionalização é importante à medida que recursos públicos são direcionados para subsidiar o equilíbrio financeiro destas entidades. Neste contexto, uma gestão financeira eficiente perpassa pela elaboração, execução e avaliação orçamentária, o que pode ocasionar o alcance dos diversos propósitos do orçamento.

Como contribuição prática, os resultados podem servir de discussão para aperfeiçoar os processos orçamentários, bem como o sistema de controle gerencial, nos clubes de futebol, por oferecer possíveis explicações sobre o tema. Essa contribuição é importante à luz do conhecimento de que os clubes necessitam desenvolver estrutura organizacional capaz de obter

desempenho financeiro e esportivo que possibilitem conquistar títulos, investir em estrutura e atletas (Bács, 2014).

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Processo Orçamentário**

O processo orçamentário tem sido plataforma central do controle da maioria das organizações (Libby & Lindsay, 2010), sendo uma das poucas técnicas capazes de integrar as atividades organizacionais em um resumo coerente (Otley, 1999). Uma das principais virtudes do processo orçamentário é o fato de fornecer um enquadramento abrangente das atividades de uma organização que sumariza os aspectos em um conjunto de demonstrações financeiras úteis ao monitoramento corporativo (Otley, 1999).

Mas, apesar de sua grande utilização no setor empresarial, a literatura tem apresentado críticas aos processos orçamentários (Hansen et al., 2003; Neely, Sutcliff & Heyns, 2001). Hansen et al. (2003) apontam que os orçamentos têm foco na redução de custo e não na produção de valor, são restritivos em termos de responsabilidade, raramente estão alinhados com a estratégia de organização e não respondem aos ambientes de constantes mudanças.

Além disso, os processos orçamentários consomem muito tempo para sua elaboração e são considerados muito caros para os poucos benefícios que produzem (Hansen et al., 2003; Neely et al., 2001). A maioria das críticas estão ligadas ao processo tradicional de orçamento, e pesquisas apontam adequações que visam minimizar esses problemas, e atender a um ambiente com alta incerteza, mudanças tecnológicas mais frequentes e uma maior competição (Neely, Bourne & Adams, 2003; Libby & Lindsay, 2007; Mucci, Frezatti & Dieng, 2016).

O processo orçamentário não é padronizado, nem homogêneo e pode ser alterado dependendo das características organizacionais e contingenciais (Abernethy & Brownell, 1999; Hansen & Van der Stede, 2004; Mucci, Frezatti & Dieng, 2016). Dentre os propósitos para a utilização do orçamento, destacam-se: o planejamento tático, planejamento estratégico, alocação dos recursos, coordenação e organização das atividades, comunicação de metas, avaliação de desempenho, programa de incentivos, motivação de colaboradores e conformidade com as normas sociais (Covaleski, Evans, Luft & Shields, 2006; Hansen & Van der Stede, 2004;). Mucci, Frezatti e Dieng, (2016) complementam que estes propósitos não são estáticos, interagem e são dependentes entre si, fazem parte das diversas etapas do processo de gestão (Otley, 1999). Assim, os propósitos, do processo orçamentário, podem variar, para cada organização, de acordo com sua elaboração, execução e avaliação.

Para a realização do processo orçamentário há a necessidade de um plano subjacente, pelo qual se espera que os objetivos da organização sejam alcançados, esse plano deve estar alinhado com a estratégia da organização (Neely et al., 2001; Otley, 1999). Esse processo pode ser utilizado tanto em curto prazo com o planejamento operacional, quanto em longo prazo planejamento estratégico (Frezatti, Aguiar & Rezende, 2007; Hansen & Van der Stede, 2004;). Nessa etapa é realizado o estabelecimento de metas (Otley, 1999).

No processo de elaboração, o orçamento pode ter características autoritárias, no qual o superior elabora o orçamento e comunica aos seus subordinados ou pode ser participativo, em que o processo é realizado em conjunto por superiores e subordinados (Atkinson & Castro, 2000). A execução pode ser elaborada a partir de metas fixas definidas anualmente, sendo esse o orçamento tradicional, apesar de várias críticas quanto a essa forma de execução (Hansen et al., 2003), há uma parte da pesquisa que afirma que os orçamentos fixos anuais são úteis (Dugdale & Lyne, 2008; Ekholm & Wallin, 2011; Libby & Lindsay, 2007; Otley, 1990). Uma alternativa para as metas fixas e tradicionais é o estabelecimento de metas mais flexíveis.

Hansen et al., (2003) apontam para a possibilidade de atualizar os planos com mais frequência que utilizam orçamentos contínuos. A ideia é complementada pelo estudo de

Ekholm e Wallin (2011) que descobriram que os orçamentos contínuos complementam os orçamentos tradicionais anuais, e a utilização de ambos são úteis para empresas que utilizam da estratégia para obter vantagem competitiva e estão em ambientes de incerteza.

Por fim, na avaliação orçamentária Otley (1999) destaca que o desempenho é definido essencialmente como rentabilidade, sendo definido a partir do confronto das receitas e despesas incorridas. O processo tende a assumir um determinado nível de produção ou vendas e tenta determinar um nível apropriado de gastos. A influência da avaliação de desempenho é impulsionada pelo desejo dos gestores de agradar seus superiores e assim ganhar alguma forma de recompensa (Otley, 1999).

Neste cenário o orçamento se apresenta como forma de julgamento do desempenho do gestor e cálculo de recompensa (Macinati, 2010). Anthony e Govindarajan (2008), apresentam que o sistema de recompensa compõe o processo de controle gerencial. O seu objetivo é promover a congruência de objetivos, nos quais as recompensas correspondem a incentivos psicológicos, sociais e benefícios financeiros.

Nesse ponto, são apresentadas mudanças maiores em relação ao orçamento tradicional, que vão desde envolver o uso de padrões relativos ao invés de padrões fixos para avaliação de desempenho e política de incentivos, até uma reconstrução completa do processo em uma base mais sofisticada, utilizando uma metodologia baseada em atividades (Hansen et al., 2003).

Contudo, para ser eficaz, os orçamentos devem, estar alinhados com as estratégias da organização, com os processos apropriados de planejamento estratégico e gestão de desempenho introduzidos. No mais, devem envolver processos baseados em valores, consequenciais e contínuos, ou seja, focados em identificar e gerenciar os impulsionadores do valor do acionista; que explicitam as ligações entre esses impulsionadores de valor; e que promovam um processo contínuo de questionamento e contestação das premissas inerentes à estratégia. Ainda assim, a literatura aponta que poucos orçamentos atendem a esses critérios de eficácia. (Libby & Lindsay, 2007; Neely et al., 2003).

A literatura orçamentária apresenta resultados da utilização do processo orçamentário em contextos específicos. Como por exemplo, o estudo de Benetti, Fioretin e Lavarda (2011) que descreveram o processo orçamentário utilizado em uma empresa agroindustrial de grande porte localizada no estado de Santa Catarina/Brasil. Os autores encontraram que há participação de todos os setores hierárquicos da empresa na elaboração do orçamento, porém não existe flexibilidade nas metas e há uma maior importância ao alcance das metas ao invés dos relacionamentos interpessoais.

Neste interim, a participação dos colaboradores no processo orçamentário é uma prática gerencial relevante à organização, visto possibilitar a interação, compreensão dos objetivos e estimula o comprometimento na realização das atividades. A participação orçamentária ocorre quando os subordinados se envolvem nas negociações e nas definições das metas orçamentárias para a determinação do orçamento, por meio da comunicação, interação e liberdade na propriedade de expressão (Lavarda & Almeida, 2013). Em outras palavras, a participação no processo orçamentário é fundamental para evitar ações de jogo de interesses. Outros benefícios apontados pela literatura são a redução da assimetria de informações entre altos gerentes e gerentes de nível inferior, o que proporciona uma maior motivação aos responsáveis por departamento e comitê, aprimora as atitudes de trabalho dos colaboradores e resulta em um nível maior de comprometimento de metas por gerentes de nível inferior (Yuen, 2007).

## **2.2 Orçamento no Controle dos Clubes de Futebol**

No contexto dos clubes de futebol, há uma escassez de estudos que investigam os sistemas de controle gerencial. Nesse contexto, ainda houve a criação do regulamento para o licenciamento de clubes, que terá que ser adotado gradativamente pelos clubes de 2018 a 2021. O documento, elaborado pela Presidência da CBF (Confederação Brasileira de Futebol) nº

01/2017, estabelece a estrutura, os procedimentos e os critérios técnicos exigidos para a disputa das competições nacionais e internacionais a partir de 2018 na Série A do Brasileiro, em 2019 na Série B Nacional, em 2020 para a Série C e em 2021 na Série D. A obtenção da licença será essencial para um clube brasileiro participar das competições continentais da CONMEBOL na temporada de 2018 (CBF, 2017).

Este conjunto de padrões foi instituído a partir da necessidade de incentivar o desenvolvimento estrutural e a adoção de melhores práticas de gestão, transparência e equilíbrio financeiro pelos clubes. Assim, os principais aspectos compreendidos pela norma é que um clube não poderá gastar mais do que arrecada, o chamado *fair-play* financeiro (CBF, 2017).

Para que haja o controle financeiro dos clubes, o regulamento exige a elaboração do orçamento anual. De acordo com a CBF regulamento nº 01/2017, o clube requerente da licença deve aderir a padrões de gestão financeira e de auditoria, observando os princípios e normas contábeis, bem como apresentar um orçamento para o ano da competição a que se aplica a licença, anexando eventual documentação complementar se necessário, em especial para demonstrar a sua prática e rotina orçamentária. O regulamento estabelece que o clube pode modificar o orçamento durante o desenvolvimento da competição, com a complementação das informações pelo clube requerente (real x orçado) quando for o caso (CBF, 2017).

A publicação da Resolução nº 01/2017 pela CBF, trouxe destaque para a elaboração do orçamento aplicável ao controle financeiro dos clubes de futebol, temática escassa na literatura nacional e internacional, sendo encontrados apenas os estudos de Silva (2010), Carlsson-Wall, Kraus e Messner (2016), Magalhães (2017) e Oliveira, Borba, Ferreira e Lunkes (2017). Silva (2010) objetivou analisar a utilização de instrumentos da Contabilidade Gerencial no Avaí Futebol Clube, adaptados às suas características e necessidades. Observou-se uma carência na sistematização dos setores, porém, se a existência de artefatos que auxiliam o clube no desenvolvimento das atividades e tomada de decisão, como o planejamento estratégico, relatórios contábeis e financeiros e orçamento.

Carlsson-Wall, Kraus e Messner (2016) examinaram o papel da avaliação de desempenho (PMS) na gestão da coexistência de diferentes lógicas institucionais em uma organização de futebol. O estudo aponta que a compatibilidade das lógicas pode variar não apenas entre campos e organizações, mas as variáveis das medidas de desempenho afetam a maneira como os compromissos entre as lógicas são feitas.

Magalhães (2017) analisou o uso de artefatos de controladoria no Esporte Clube Bahia. Os resultados evidenciam instrumentos de contabilidade gerencial no processo de tomada de decisões, como o planejamento estratégico, relatórios contábeis e financeiros e políticas orçamentárias. Os demonstrativos contábeis são apresentados de forma sintética na divulgação, sem um rico detalhamento das contas, porém, é utilizado de forma analítica pelos gestores, o que facilita a utilização no momento propício para tomada de decisões.

Oliveira, Borba, Ferreira e Lunkes (2017) identificaram as características da estrutura organizacional dos clubes profissionais de futebol no Brasil. Os achados apontam que os estatutos são omissos a respeito da responsabilidade financeira que prejudique o patrimônio, e, sobre a definição da remuneração da Diretoria. Os estatutos, também, são omissos quanto ao estabelecimento da responsabilidade financeira, seja presente ou futura. Ademais, este estudo menciona que o orçamento é o assunto mais apresentado.

Quanto ao orçamento nos clubes de futebol, Carlsson-Wall et al. (2016) descrevem que são elaborados anualmente e o processo se inicia em outubro do ano anterior, com a apresentação ao conselho até o final daquele ano. O presidente tem a responsabilidade principal de preparar os modelos de orçamento para cada uma das áreas do clube. A estrutura orçamentária é dividida em partes separadas, uma que cobre as despesas do departamento de futebol (jogadores, treinadores, equipe, campo de treinamento) e outra que cobre as receitas e despesas gerada pela sede.

Neste sentido, quatro tipos de receitas são incluídas no orçamento: venda de ingressos, patrocínios e publicidade, venda de lembrança e licenças de TV. Os três primeiros precisam ser previstos no orçamento, enquanto as receitas das licenças de TV são estabelecidas em contratos de longo prazo e, portanto, são conhecidas. As despesas orçadas são divididas em quatro categorias: esporte, eventos, administração e aspectos comerciais. (Carlsson-Wall et al., 2016).

Ao considerar que o sucesso no futebol é, muitas vezes, oneroso, exige grandes investimentos e gastos contínuos, também pode ser gratificante em termos financeiros. Os clubes de futebol que conseguem ser bem-sucedidos em termos de desempenho esportivo se beneficiam de um considerável prêmio em dinheiro, também pode atrair novos patrocinadores, mais torcedores nos estádios e venda de produtos. Contudo, este sucesso é incerto e apenas poucos clubes experimentarão, como é o caso dos clubes com nível de arrecadação emergente. Neste sentido, este equilíbrio, esportivo e financeiro, se torna necessário investigar, em diferentes contextos, como se desenvolve o processo orçamentário, visto ser instrumento de controle gerencial central na maioria das organizações, nos quais os clubes de futebol foram incentivados pela CBF.

### **3 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA**

Para descrever o processo orçamentário em clubes de futebol, esta investigação se caracterizou como descritiva com abordagem do problema de forma qualitativa e do tipo estudo de caso, realizado por meio da triangulação de dados entre um roteiro de perguntas aplicado aos responsáveis pela elaboração do orçamento nos clubes e os documentos disponibilizados pelos clubes em suas mídias.

A escolha dos times para o estudo ocorreu em função da existência de sistema orçamentário. Com tais características, acredita-se que os clubes de futebol, em estudo, atendem o objetivo geral proposto para a presente investigação. Além disso, justifica-se que os clubes escolhidos possuem uma arrecadação inferior aos grandes clubes de futebol brasileiro, e mesmo assim, apresentam equilíbrio financeiro, o que não tem sido visto em clubes com arrecadação financeira extremamente superior.

A acessibilidade aos dados, também, foi necessária para elaboração da investigação, o que foi importante para se definir na escolha do caso. Assim, foram selecionados um clube localizado no nordeste do país e dois clubes localizados na região sul para o estudo de caso. Os três clubes na temporada 2018 disputaram os respectivos estaduais e atualmente estão participando do Campeonato Brasileiro, a série que cada clube disputava não será revelada por questão de confidencialidade dos casos.

O início da investigação foi no mês de abril de 2018. O primeiro contato foi com o Diretor de Comunicação que disponibilizou o contato com o responsável pelo orçamento. Na sequência, contatou-se o responsável pelo orçamento do clube apresentado a carta de apresentação da pesquisa e o convite para a participação, a partir do aceite foi encaminhado o roteiro de perguntas que forneceu maiores detalhes sobre o funcionamento e estrutura organizacional do orçamento executado.

Na carta de apresentação foi descrito o objetivo do estudo. No protocolo de pesquisa estavam descritos o problema de pesquisa, proposta de estrutura teórica do trabalho, procedimentos de coleta dos dados, instrumento de coleta, tempo estimado para responder o roteiro de perguntas e possíveis análises dos resultados. Segundo Yin (2010), a carta de apresentação e o protocolo de pesquisa são elementos fundamentais para condução do estudo de caso e para o aumento da confiabilidade da pesquisa.

A coleta de dados ocorreu por meio de pesquisa documental e roteiro de perguntas. A coleta de dados foi durante o período de 20 a 28 de abril de 2018. A aplicação do roteiro de perguntas foi complementada com documentos adicionais, o que incluiu relatório de orçamento, estatuto social e regimentos internos e os *sites* dos clubes. O período foi entre o dia 28 de abril

a 02 de maio de 2018. O roteiro de perguntas foi dividido em 18 questões e 4 etapas. Todas as etapas foram respondidas pelo responsável do setor de orçamento dos clubes de futebol, conforme se observa na Tabela 1.

**Tabela 1**  
**Construto das Etapas do Processo Orçamentário**

<b>1ª Etapa</b> Caracterização do clube e respondente	Qual é o porte do clube? Desde quando participa no processo orçamentário do clube? Desde quando participa no processo orçamentário do clube?
<b>2ª Etapa</b> Processo de Elaboração	Desde quando o clube utiliza um sistema de controle orçamentário? O que motivou a utilização deste controle? Quais são as principais fontes de informação para as projeções orçamentárias? Quais são as pessoas envolvidas no processo de elaboração do orçamento? Qual é o principal foco ou objetivo do orçamento? O que compõem o orçamento (receita, despesa, investimento, nível de estoque...)?
<b>3ª Etapa</b> Processo de Execução do Orçamento	Quais são as pessoas envolvidas no controle do orçamento? Qual é a periodicidade de acompanhamento do processo orçamentário? Quais são as ferramentas utilizadas na execução do controle orçamentário? Na execução do orçamento, existe flexibilidade nas metas estabelecidas pelo clube? Quando elas ocorrem e quem são os envolvidos neste caso?
<b>4ª Etapa</b> Processo de Avaliação do Orçamento	Quais são as pessoas envolvidas na avaliação do processo orçamentário? Na avaliação do processo orçamentário, caso as metas não forem atingidas, quais são os tipos de medidas corretivas? Caso as metas sejam alcançadas os participantes pelas operações que a compuseram recebem algum tipo de gratificação? Existe uma variação percentual máxima admitida na comparação do orçado com o realizado? Quais são os indicadores de avaliação de desempenho mais utilizados? Qual é a integração existente entre o sistema contábil e o sistema orçamentário?

Fonte: Adaptado de Benetti, Fiorentin e Lavarda (2010).

Ao visar o desenvolvimento desta investigação, buscaram-se evidências para os seguintes pressupostos de pesquisa, com base em Merchant e Van der Stede (2007): P1: Os agentes envolvidos no processo de elaboração, execução e avaliação do orçamento no clube de futebol são da média e baixa gerência.; P2: Na execução do orçamento dos clubes de futebol existe flexibilidade nas metas estabelecidas.; P3: No clube de futebol, há uma tendência para utilizar o orçamento ao dar importância ao alcance de metas orçamentárias, sem ênfase nos relacionamentos interpessoais.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS DADOS

### 4.1 Caso 1

Primeiramente, são descritas as evidências empíricas captadas pela aplicação do roteiro de perguntas nos clubes de futebol pesquisados. Dessa forma, tem-se a Tabela 2, que mostra a descrição do processo orçamentário aplicado no clube localizado no nordeste, que foi identificado como Caso 1.

**Tabela 2**  
**Evidências sobre o processo orçamentário no Caso 1**

<b>1ª Etapa</b>	<b>Respondente</b>
Caracterização do clube	Diretor Administrativo e Financeiro; Participa da equipe que elabora o orçamento do Clube desde quando foi implantado em dezembro de 2017.

<p><b>2ª Etapa</b> Processo de Elaboração</p>	<p><b>Motivos para utilização do orçamento</b> Melhoria na gestão e governança do clube. Aperfeiçoamento e acompanhamento de metas.</p> <p><b>Principais fontes de informação para projeções orçamentárias</b> Histórico de receitas e despesas de anos anteriores, bem como a previsão de receitas e gastos por departamento.</p> <p><b>Pessoas Envolvidas</b> Os gestores/coordenadores das áreas do clube (marketing, suprimentos, TI, jurídico, futebol, médica, nutrição, operações, etc.)</p> <p><b>Principais objetivos do orçamento</b> Cumprimento de regra estatutária, bem como melhoria de governança.</p>
<p><b>3ª Etapa</b> Processo de Execução do Orçamento</p>	<p><b>Pessoas Envolvidas</b> Diretamente a área financeira, através do coordenador financeiro e do diretor financeiro. Indiretamente, os gestores/coordenadores das demais áreas do clube.</p> <p><b>Metas</b> Periodicidade de acompanhamento mensal.</p> <p><b>Ferramentas utilizadas</b> Planilhas em <i>excel</i> e sistema ERP que fornecem as principais informações.</p> <p><b>Flexibilidade nas metas estabelecidas</b> Sim. Elas podem ocorrer permanente desde quando tenha a anuência do Conselho Diretor.</p>
<p><b>4ª Etapa</b> Processo de Avaliação do Orçamento</p>	<p><b>Metas</b> Quando as metas não forem atingidas, alerta para o diretor da área envolvida, redefinição com a anuência do Conselho Diretor e redução de gastos do departamento. Admite-se 10% de variação percentual admitida na comparação do orçado com o realizado. Não há gratificação caso as metas sejam alcançadas pelos participantes.</p> <p><b>Indicadores de Avaliação de Desempenho</b> Análise Horizontal, Análise Vertical, Variação Absoluta, Variação Percentual, Quantidade de Funcionários e flutuação do caixa.</p> <p><b>Pessoas envolvidas</b> Diretoria Financeira, Diretoria de Marketing, Diretoria Jurídica, Diretoria de Futebol, Diretoria Médica, Conselho Diretor, Conselho Fiscal e Conselho Deliberativo do clube.</p> <p><b>Sistema Contábil e Sistema</b> Para coleta de informações históricas, bem como coleta das informações realizadas do mês.</p>

Observa-se a partir da Tabela 2 que no Caso 1, a direção de alto escalão participa ativamente no processo de elaboração do orçamento, e que o mesmo foi implementando recentemente, em dezembro de 2017. A diretoria financeira menciona que o processo de elaboração do orçamento visa a melhoria na gestão e governança para o aperfeiçoamento e acompanhamento das metas.

Além disso, destaca-se que o orçamento tem sido utilizado de maneira adequada, visto que oferece como principal fonte de informação o histórico de receitas e despesas de anos anteriores, e também as projeções das respectivas receitas e despesas segregadas de acordo com os departamentos do clube.

O processo de elaboração do orçamento tem cumprido com as premissas de envolver a participação de todos os departamentos que envolvem as atividades de um clube de futebol, sendo neste caso, o alto escalão, bem como as áreas operacionais, como no caso o marketing, departamento de suprimentos, departamento de tecnologia da informação, departamento

jurídico, departamento de futebol, departamento médico, departamento de nutrição, departamento de operações, dentre outros. Os achados corroboram a inferência de Hansen et al. (2003) e Benetti, Fioretin e Lavarda (2011), que destacam que o envolvimento de toda a direção e distintas áreas organizacionais tem sido a melhor formato para o alcance e a efetivação das práticas orçamentárias.

Destaca-se um ponto negativo na evidência de que o cumprimento da regra estatutária foi um requisito importante para a implantação do orçamento pelo clube de futebol. Neste aspecto, considera-se que a elaboração do orçamento não pode ser impositiva, mas emergir como um instrumento amplamente aceitável pelos envolvidos em seu processo. Esse fator é comprovado pela análise do estatuto social, em que nada foi constatado a respeito da forma como deve ser deliberada a elaboração e aprovação do orçamento, deixando tal aspecto desamparado na legislação estatutária.

O processo orçamentário só trará benefícios para o controle organizacional, se for realizado de maneira participativa e não impositiva. Se faz necessário ampliar esta visão estabelecendo como ocorreu o processo de implementação do orçamento e sua conscientização no Caso 1.

No processo de execução do orçamento, verificou-se que o clube realiza o acompanhamento mensal das metas estabelecidas no orçamento, utilizando planilhas do software *Microsoft Excel* e sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) para geração de relatórios informacionais. Além disso, observa-se um fator importante com relação a flexibilidade do conselho diretor frente aos ajustes das metas pré-estabelecidas no processo orçamentário.

No processo de avaliação do orçamento, os achados indicam que apesar da flexibilidade com relação a readequação das metas, percebe-se um controle exercido através de um limite de 10% para a variação percentual entre as receitas e despesas orçadas e realizadas. O limite de variação observado no roteiro de perguntas não pode ser comprovado na análise do estatuto social do clube, ou seja, não existe nenhuma menção deliberada sobre como devem ser tratados os desvios de gastos financeiros.

Por outro lado, os indícios apontam que não há gratificação aos departamentos pelo alcance das metas, o que contraria os preceitos do orçamento (Otley, 1999; Macinati, 2010), em que se estabelece que haja uma gratificação para que os envolvidos exerçam um esforço suficiente no alcance dos resultados almejados.

Por fim, na análise documental do estatuto social do clube, foi constatado em seu art. 36 que compete ao conselho deliberativo apreciar e deliberar, anualmente, sobre o orçamento e a prestação de contas do conselho diretor, após parecer escrito e tecnicamente fundamentado pelo conselho fiscal. Além disso, o conselho deliberativo tem o poder para deliberar sobre pedidos de suplementação do orçamento, respeitando o parecer obtido pelo conselho fiscal.

No art. 46, compete ao conselho diretor formular perante ao conselho deliberativo proposta de suplementação do orçamento anual. Outro fator importante identificado no art. 68, relaciona-se a observância rigorosa do orçamento anual, aprovado pelo conselho deliberativo, na movimentação financeira. Excepcionalmente, em casos urgentes, poderá o conselho diretor, com anuência do conselho fiscal, remanejar verbas do orçamento, referendando o ato perante o conselho deliberativo.

## 4.2 Caso 2

A Tabela 3 mostra a descrição do processo orçamentário aplicado no segundo clube analisada, intitulado Caso 2, um clube de médio porte localizado na região sul do país.

**Tabela 3**  
**Evidências sobre o processo orçamentário no Caso 2**

1ª Etapa	Respondente
----------	-------------

Caracterização do clube	Gerente de Planejamento; Participa da equipe que elabora o orçamento do Clube desde 2016.
<b>2ª Etapa</b> Processo de Elaboração	<p><b>Motivos para utilização do orçamento</b></p> <p>O clube sempre teve um planejamento orçamentário e prestação de contas do mesmo, inclusive por exigência de estatuto. A partir de 2016 foi criada a área de Planejamento que intensificou mais esse controle.</p> <p><b>Principais fontes de informação para projeções orçamentárias</b></p> <p>Primeira premissa é de quais competições o clube participará e em qual divisão estará. Isso dimensiona as receitas e despesas. As receitas são projetadas por histórico, novos cenários e metas. As despesas pelo histórico e planejamento do que cada área vai gastar.</p> <p><b>Pessoas Envolvidas</b></p> <p>Todas diretorias e chefes de departamento.</p> <p><b>Principais objetivos do orçamento</b></p> <p>O clube ser viável financeiramente, ter controle de despesas e metas de receitas.</p>
<b>3ª Etapa</b> Processo de Execução do Orçamento	<p><b>Pessoas Envolvidas</b></p> <p>Toda diretoria e chefes de departamentos.</p> <p><b>Metas</b></p> <p>Periodicidade de acompanhamento mensal.</p> <p><b>Ferramentas utilizadas</b></p> <p>Sistema ERP em comunicação com <i>Microsoft Excel</i>.</p> <p><b>Flexibilidade nas metas estabelecidas</b></p> <p>Sim, geralmente na área do futebol profissional, quando é feito algum ajuste no elenco de atletas por exemplo, podendo gerar alguns gastos a mais ou a menos. Isso envolve as diretorias.</p>
<b>4ª Etapa</b> Processo de Avaliação do Orçamento	<p><b>Metas</b></p> <p>Quando as metas não forem atingidas, hoje não temos medidas corretivas, mas temos o controle de forma imediata para consulta e visível para todos; Não admite variação percentual na comparação do orçado com o realizado; Não há gratificação caso as metas sejam alcançadas pelos participantes.</p> <p><b>Indicadores de Avaliação de Desempenho</b></p> <p>Hoje não temos indicadores de avaliação do desempenho, mas contemos disponível um controle imediato para consulta e visualização dos resultados, o qual tem sido acompanhado por todos os departamentos.</p> <p><b>Pessoas envolvidas</b></p> <p>Diretoria Administrativa/Financeira.</p> <p><b>Sistema Contábil e Sistema</b></p> <p>A integração é pelo sistema financeiro. Porém o orçamento se espelha na projeção do resultado da DRE (controlamos pela competência da despesa).</p>

Observa-se que no Caso 2 o processo orçamentário foi iniciado em meados de 2016, e tem sido conduzido pela equipe de planejamento da entidade. Considera-se que o processo de elaboração do orçamento foi iniciado pela exigência imposto no Estatuto do Clube, o que descaracteriza uma vontade que emerge do próprio interesse no controle projetado das receitas e despesas por parte dos dirigentes.

As principais fontes de informações utilizadas para as projeções orçamentárias parecem adequar-se as fontes de receitas e despesas da entidade. Assim, o dimensionamento das receitas e despesas está pautado na projeção de históricos, novos cenários e metas, os quais estão centrados na divisão em que o clube irá participar no ano seguinte. Sabe-se que o clube que participa da primeira divisão do futebol nacional apresenta uma receita bastante superior com relação a segunda divisão e, portanto, caracterizar esse processo torna-se fator primordial para a elaboração do orçamento.

No processo de execução do orçamento, observa-se que existe um acompanhamento periódico mensal das metas e o sistema ERP em comunicação com o *Excel*, essas são as ferramentas financeiras utilizadas para a manutenção do controle orçamentário. Por fim, pode-se observar que a execução do orçamento tem flexibilidade com relação as metas estabelecidas, principalmente, pelo ambiente em que vivem as entidades de futebol, havendo forte variação nas receitas e despesas, bem como a constante negociação e reposição de atletas do elenco.

Esse fator foi comprovado pelo art. 148, do estatuto social, que em casos de urgência, poderá o Conselho Administrativo, desde que com parecer favorável do Conselho Fiscal, suplementar e remanejar as verbas do orçamento, limitadas a 20% (vinte por cento) da proposta original, ratificando o ato perante o Conselho Deliberativo na primeira reunião que ocorrer após a realização desse ato. Para a proposta orçamentária, deliberada no art. 153, a mesma deverá ser aprovada anualmente pelo conselho deliberativo, destacado que o limite de endividamento do clube, dentro do exercício social, não poderá ultrapassar o percentual de 10% da receita orçada.

No processo de avaliação do orçamento, a entidade não possui medidas corretivas para as metas não atingidas e não admite variação percentual na comparação entre as receitas e despesas orçadas e realizadas. Esse resultado demonstra que não existe flexibilidade no processo de elaboração do orçamento, o que contrariam as premissas apontadas por Ahmad et al. (2003) que o seu uso pode subsidiar a eliminar os problemas relacionados com a análise das variações orçamentárias. A flexibilidade é precisa para que o controle orçamentário seja efetivo e que os responsáveis sejam avaliados pelos que eles tenham controle (Glautier & Underdown, 1986). A entidade também não oferece gratificação para o alcance das metas pelos envolvidos nos departamentos, o que faz emergir problemas quanto ao esforço e comprometimento das pessoas para atingir as metas orçamentárias.

Por outro lado, observou-se no n art. 147, inciso 1º, do estatuto social do clube que na elaboração do orçamento, o conselho administrativo deverá ouvir os conselhos deliberativo e fiscal acerca da necessidade de inclusão de verbas destinadas a esses colegiados. Esse fator demonstra que o clube está preocupado com a participação dos diversos conselhos na elaboração do orçamento, fator que corrobora com Lavarda e Almeida (2013).

Na análise documental do estatuto social em seu art. 59, identificou-se que o conselho deliberativo contará com receita própria, proveniente da contribuição mensal dos conselheiros e do repasse dos importes estimados no orçamento do clube, a qual será administrada pela sua Mesa Diretora e acompanhada pelo conselho fiscal. Além disso, as contratações e ordens de pagamento serão ditadas pela Presidência do conselho deliberativo e, na hipótese de emprego de recursos do clube, satisfeitas pelo Conselho Administrativo.

No art. 66, identifica-se que as proposições de definição do orçamento e de prestação de contas – e todas as demais matérias da competência do Conselho Deliberativo serão distribuídos e relatados por um dos membros da Mesa Diretora, sendo as decisões tomadas pela maioria dos presentes, salvo se a matéria exigir resultado qualificado conforme previsão contida neste Estatuto.

Além disso, observa-se que o orçamento tem sido utilizado para identificar a ocorrência de uma má gestão, como pode ser visto pelo art. 107, que demonstra as causas representativas de gestão ruínosa, ou a ela equiparadas, passíveis de destituição ou demissão dos conselhos e demais órgãos do clube. Portanto, a utilização inadequada de valores, em desrespeito ao orçamento, e o endividamento da associação em limites não aprovados pelo conselho deliberativo, são fatores que podem contribuir para a destituição ou demissão dos conselhos do clube.

### 4.3 Caso 3

A Tabela 4 mostra a descrição do processo orçamentário aplicado pela ao terceiro clube, também localizado na região sul e também de médio porte, intitulado como Caso 3.

**Tabela 4**  
**Evidências sobre o processo orçamentário no Caso 3**

<p><b>1ª Etapa</b> Caracterização do clube</p>	<p><b>Clube</b> Time de Futebol; Localizado em Santa Catarina; Médio Porte</p> <p><b>Respondente</b> Gerente de Planejamento; Participa da equipe que elabora o orçamento do Clube desde 2017.</p>
<p><b>2ª Etapa</b> Processo de Elaboração</p>	<p><b>Motivos para utilização do orçamento</b> Ano calendário 2017, ascensão do clube e transparência da gestão.</p> <p><b>Principais fontes de informação para projeções orçamentárias</b> Relatórios contábeis e gerenciais.</p> <p><b>Pessoas Envolvidas</b> Diretores e gestores das áreas.</p> <p><b>Principais objetivos do orçamento</b> Proporcionar aplicação dos recursos adequadamente e transparência da gestão.</p>
<p><b>3ª Etapa</b> Processo de Execução do Orçamento</p>	<p><b>Pessoas Envolvidas</b> Diretamente os diretores e gestores de áreas e, indiretamente, todos os colaboradores do clube.</p> <p><b>Metas</b> Mensalmente.</p> <p><b>Ferramentas utilizadas</b> Planilha eletrônica e relatórios contábeis e gerenciais.</p> <p><b>Flexibilidade nas metas estabelecidas</b> Dadas as características do clube, depois de aprovado orçamento as metas não podem ser alteradas.</p>
<p><b>4ª Etapa</b> Processo de Avaliação do Orçamento</p>	<p><b>Metas</b> As metas não podem ser alteradas e não existe um percentual de variação aceito para as receitas e despesas</p> <p><b>Indicadores de Avaliação de Desempenho</b> Não existe compensação para o alcance das metas</p> <p><b>Pessoas envolvidas</b> Diretores e conselheiros.</p> <p><b>Sistema Contábil e Sistema</b> Atualmente não há interação entre eles.</p>

Observa-se que no clube o orçamento começou sua implementação em 2017. Os motivadores para elaboração e implementação do orçamento estiveram relacionados a ascensão do clube no futebol nacional e a necessidade de transparência por parte da gestão. Contudo, esses resultados demonstram que os motivadores para elaboração do orçamento não estão condizentes com seus objetivos, os quais envolvem a assertividade na tomada de decisões e antecipações sobre necessidades de recursos financeiros. Além disso, outro motivador deveria estar relacionado ao controle dos gastos nos departamentos.

Ademais, os resultados apontam que a entidade utiliza de planilha eletrônica para elaboração do orçamento. Contudo, observa-se que ainda não existe uma interação entre o sistema contábil e sistema orçamentário, o que pode ocasionar problemas quanto a agilidade na oferta de informações para a correta tomada das decisões.

No art. 39, compete ao conselho deliberativo autorizar o presidente do conselho administrativo a efetuar operações de crédito e despesas acima de 10% do orçamento anual e votar o orçamento anual. Além disso, poderá a diretoria do conselho deliberativo, pelo art. 41, autorizar o presidente do conselho de administração a realizar despesas ou contratar operações

de crédito para atividades do clube, fora do orçamento, em uma ou mais operações, não podendo ultrapassar o valor máximo anual de 3% do orçamento aprovado para o mesmo exercício.

O art. 58 define que o conselho fiscal tem a responsabilidade pela emissão do parecer sobre a proposta do orçamento anual da receita e despesa, enviando-o ao presidente do conselho administrativo, dentro do prazo de cinco dias, a contar da data do recebimento da referida proposta. No art. 79, destaca-se que o conselho gestor tem o poder para autorizar o presidente do conselho de administração a realizar despesas ou contratar operações de crédito para atividades do clube, fora do orçamento, em uma ou mais operações, não podendo ultrapassar o valor máximo anual de 10% do orçamento aprovado para o mesmo exercício.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

De maneira geral, conclui-se que o processo de elaboração do orçamento em clubes de futebol pode ter sido motivado recentemente, visto que nas entidades pesquisadas se iniciou este processo entre meados de 2016 e 2017. A sua elaboração foi por exigências estatutárias dos clubes de futebol, as quais foram instituídas pela imposição do órgão máximo do futebol brasileiro. A Confederação Brasileira de Futebol (CBF), no ano de 2017, publicou a Resolução nº 01/2017 que obriga a elaboração do orçamento pelos clubes brasileiros para a obtenção da licença de participação da Série A da competição nacional (Campeonato Brasileiro de Futebol).

Para tanto, o achado indica que a adoção do orçamento não tem sido motivada pelos clubes, mas sim pela confederação brasileira de futebol. Esse fator pode ser prejudicial para o alcance da eficiência na execução do orçamento pelos clubes de futebol. Apesar disso, a iniciativa da CBF pode ser útil para que em um futuro próximo, os clubes de futebol consigam controlar com maior eficiência os gastos dos recursos financeiros arrecadados, criar maior credibilidade com torcedores, sócios e sociedade em geral.

Na execução do orçamento os indícios apontam que as metas são revisadas periodicamente em todos os clubes de futebol estudados, sendo em muitos casos o orçamento flexível em que as metas de receitas e despesas podem ser revisadas. Além disso, um fator importante observado é que os clubes que estabeleceram a possibilidade de revisão das metas, inseriram um limite de variação das receitas e despesas, fator que impossibilita mudanças significativas no orçamento.

Esses fatores corroboram com os de Hansen et al. (2003), Ekholm e Wallin (2011) e Benetti, Fioretin e Lavarda (2011), em que a efetividade do orçamento está vinculada a flexibilidade na revisão das metas pré-estabelecidas, ainda mais em ambientes de incertezas, em que as negociações de jogadores durante o ano ocorrem de maneira rápida e modificam de maneira significativa os custos dos clubes de futebol.

Os achados também corroboram com Oliveira, Borba, Ferreira & Lunkes, (2017) em que o orçamento dos clubes tem sido de competência do conselho fiscal e deliberativo, órgão relacionados a fiscalização financeira e administrativa dos clubes, não sendo o mesmo apreciado pela aprovação da assembleia geral e conselho consultivo. Conclui-se que a não apreciação do orçamento na assembleia geral pode gerar desconfiança quanto as receitas e despesas inseridas no orçamento anual. Além disso, a Diretoria tem sido responsável pela prestação de contas e também pela avaliação e fiscalização das contas e dos orçamentos, ou seja, ela própria fiscaliza seus atos.

Destacam-se os pontos críticos encontrados, em que o primeiro se refere ao orçamento nos clubes de futebol brasileiro não estarem vinculados a um sistema de recompensa por parte dos responsáveis pela sua consecução, o que contrapõe Otley (1999), em que para o alcance dos resultados almejados no orçamento, deve haver um sistema de recompensa às partes envolvidas.

Em segundo lugar, o orçamento precisa estar alinhado com os processos aprimorados de planejamento estratégico que compõe: envolver processos baseados em valores,

consequenciais e contínuos, ou seja, focados em identificar e gerenciar os impulsionadores de valor; que explicitam as ligações entre esses impulsionadores de valor; e que promovam um processo contínuo de questionamento e contestação das premissas inerentes à estratégia. Contudo, o planejamento estratégico não está inserido no limiar dos clubes de futebol brasileiro, o que prejudica assim, as finalidades do orçamento e, destaca que sua aplicação pode não ter a eficiência promulgada, contrapondo Neely, Bourne e Adams (2003).

Ao final do estudo foram enviados aos responsáveis pela elaboração do orçamento um *feedback* com os resultados do estudo e as considerações dos pesquisadores com o intuito de aprimorar o processo de realização do orçamento nos clubes.

A contribuição deste estudo versa em discutir o papel do processo orçamentário em clubes de futebol, no qual a profissionalização é importante à medida que recursos públicos são direcionados para subsidiar o equilíbrio financeiro destas entidades. Neste contexto, uma gestão financeira eficiente perpassa pela elaboração, execução e avaliação orçamentária, o que pode ocasionar o alcance dos diversos propósitos do orçamento.

As limitações do estudo poderão oferecer oportunidade para a continuidade das investigações sobre o processo orçamentário em clubes de futebol. Vale destacar que este estudo buscou compreender realidades destes casos específicos. Futuras investigações poderão objetivar colher informações sobre o processo orçamentário em outros clubes com nível financeiro maior, o que pode ser comparado com estes resultados. Outra oportunidade, é desenvolver um estudo que abranja os diferentes agentes envolvidos no processo de planejamento, controle e execução orçamentária.

## REFERÊNCIAS

- Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, organizations and society*, 24(3), 189-204.
- Ahmad N. N., Sulaiman, M., & Alwi, N. M. (2003). Are budgets useful? A survey of Malaysian companies. *Managerial Auditing Journal*, 18(9), 717-724.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de controle gerencial*. AMGH Editora.
- Arnold, M. C., & Gillenkirch, R. M. (2015). Using negotiated budgets for planning and performance evaluation: an experimental study. *Accounting, organizations and society*, 43, 1-16.
- Atkinson, A. A., & Castro, A. O. M. C. (2000). *Contabilidade gerencial*.
- Bács, É. B. M. (2014). Challenges to Professional Football Companies and their Answers with Particular Regard to Organisational Changes. *Danube: Law and Economics Review*, 5(2), 105-125.
- Benetti, J. E., Fiorentin, M., & Lavarda, C. E. F. (2010). Processo orçamentário em empresa agroindustrial. *Custos e@ gronegocio online*, 6(3).
- Bezerra, B. B., & da Silva, M. R. (2018). Futebol-arte: a paixão pelo esporte como estratégia publicitária. *Temática*, 14(2).
- Bdo, RCS Auditores Independentes (2017). 10º Valor das marcas dos clubes brasileiros. Recuperado em 08 fevereiro, 2018, de <https://www.bdo.com.br/getattachment/Publicacoes/Noticias-em-destaque/9%C2%BA-Valor-das-marcas-dos-clubes-brasileiros/Valor-das-Marcas-2017.pdf.aspx?lang=pt-BR&ext=.pdf&disposition=attachment>.
- Carlsson-Wall, M., Kraus, K., & Messner, M. (2016). Performance measurement systems and the enactment of different institutional logics: insights from a football organization. *Management Accounting Research*, 32, 45-61.
- Confederação Brasileira de Futebol (CBF) (2017). Resolução nº 01/2017 que instituiu o regulamento para o licenciamento de clubes, de 2018 a 2021.

- Covaleski, M., Evans III, J. H., Luft, J., & Shields, M. D. (2006). Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. *Handbooks of management accounting research*, 2, 587-624.
- Dugdale, D. and S. Lyne (2008), 'Budgeting and Organizational Structure', Research update, CIMA (March).
- Ekholm, B. G., & Wallin, J. (2011). The impact of uncertainty and strategy on the perceived usefulness of fixed and flexible budgets. *Journal of Business Finance & Accounting*, 38(1-2), 145-164.
- Fatta, G. L., Barros, G. V., Pedroso, C. A. M. Q., Barros, M. A., Silva, T. C. A., & Santos, A. A. R. (2016). Gestão e estrutura organizacional no futebol: uma revisão sistemática. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva – RIGD*, 6(2), 234-243.
- Glautier, M. W. E., & Underdown, B. (2001). Accounting theory and practice. Pearson Education.
- Hansen, S. C., & Van der Stede, W. A. (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management accounting research*, 15(4), 415-439.
- Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of management accounting research*, 15(1), 95-116.
- Hornngren, C. T., Foster, G., Datar, S. M., Rajan, M., Ittner, C., & Baldwin, A. A. (2010). Cost accounting: A managerial emphasis. *Issues in Accounting Education*, 25(4), 789-790.
- Lavarda, C. E. L., & Mendes Almeida, D. (2013). Participação orçamentária e assimetria informacional: um estudo em uma empresa multinacional. *BBR-Brazilian Business Review*, 10(2).
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2007). Beyond budgeting or better budgeting?. *Strategic Finance*, 89(2), 46.
- Macinati, M. S. (2010). NPM Reforms And The Perception Of Budget By Hospital Clinicians: Lessons From Two Case-Studies. *Financial Accountability & Management*, 26(4), 422-442.
- Magalhães, M. O. (2017). Uso de Artefatos de Controladoria em Clubes de Futebol: Um Estudo de Caso no Esporte Clube Bahia. Congresso Usp de Contabilidade e Finanças.
- Merchant, K. A., Van der Stede, W. A., Lin, T. W., & Yu, Z. (2011). Performance measurement and incentive compensation: an empirical analysis and comparison of Chinese and Western firms' practices. *European accounting review*, 20(4), 639-667.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives. Pearson Education.
- Mucci, D.M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do orçamento empresarial. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 20(3).
- Neely, A., Bourne, M., & Adams, C. (2003). Better budgeting or beyond budgeting?. *Measuring business excellence*, 7(3), 22-28.
- Neely, A., Sutcliff, M. R., & Heyns, H. R. (2001). Driving value through strategic planning and budgeting. *New York: Accenture*.
- Oliveira, M. C., Borba, J. A., Ferreira, D. D. M., & Lunkes, R. J. (2017). Características da estrutura organizacional dos clubes de futebol brasileiros: o que dizem os estatutos?. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 11(31), 47-57.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10(4), 363-382.
- Yin, R. K. (2010). Estudo de caso: planejamento e métodos (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Silva, G. (2010). Instrumentos da Contabilidade Gerencial utilizados em um clube de futebol: caso Avaí Futebol Clube. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação Ciências Contábeis), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

- Van Noll W., 2014. Os problemas financeiros do Atlético Madrid ainda não foram resolvidos com a histórica Liga dos Campeões. Os campos de verde. On-line em: <http://thefieldsofgreen.com/2014/05/27/atletico-madrids-financial-problemas-ainda-nao-fixado-com-champions-historic-league-run/>.
- Yuen, D. (2007). Antecedents of budgetary participation: enhancing employees' job performance. *Managerial Auditing Journal*, 22(5), 533-548.