

Evidenciação de Controles Diagnósticos e Desempenho Econômico de Clubes Brasileiros de Futebol na Pandemia de COVID-19

Disclosure of Diagnostic Controls and Economic Performance of Brazilian Football Clubs in the COVID-19 Pandemic

Maicon Manoel Benin¹ 
Sandra Belloli de Vargas¹ 
Carlos Alberto Diehl² 

¹Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS, Escola de Negócios, Porto Alegre, RS, Brasil.

²Universidade de Caxias do Sul, Departamento de Pós-Graduação, PPG em Administração, Caxias do Sul, RS, Brasil

Resumo

Objetivo: Investigar a relação entre a evidenciação de instrumentos de controle diagnóstico e o desempenho econômico de clubes brasileiros de futebol durante a pandemia de COVID-19 à luz da Teoria da Legitimidade.

Método/abordagem: A análise se deu a partir da coleta das demonstrações contábeis e outros tipos de relatórios disponibilizados no site dos clubes, sendo a amostra composta por 31 clubes. Para analisar a relação entre desempenho e evidenciação foram utilizados os testes U de Mann-Whitney, Exato de Fisher e Regressão logística binária.

Contribuições teóricas/práticas/sociais: O estudo contribui ao fornecer evidências sobre o uso de instrumentos de controle diagnóstico em cenários de crise, além de possibilitar a discussão referente ao uso desses instrumentos na gestão do futebol brasileiro.

Originalidade/relevância: A pesquisa revela a limitação em distinguir o uso contínuo e estruturado de controles gerenciais de ações pontuais, ressaltando a necessidade de investigar a consistência e o alinhamento estratégico dessas práticas em contextos de crise.

Palavras-chave: sistemas de controle de gestão; controle diagnóstico; desempenho econômico; futebol.

Abstract

Purpose: To investigate the relationship between the disclosure of diagnostic control instruments and the economic performance of Brazilian football clubs during the COVID-19 pandemic in light of the Legitimacy Theory.

Design/methodology/approach: The analysis was based on the collection of financial statements and other types of reports made available on the clubs' websites, with the sample consisting of 31 clubs. The Mann-Whitney U test, Fisher's exact test, and binary logistic regression were used to analyze the relationship between performance and disclosure.

Research, Practical & Social implications: The study contributes by providing evidence on the use of diagnostic control instruments in crisis scenarios and enabling a discussion regarding the use of these instruments in the management of Brazilian football.

Originality/value: The research reveals the limitation in distinguishing the continuous and structured use of management controls from specific actions, highlighting the need to investigate these practices' consistency and strategic alignment in crisis contexts.

Keywords: management control systems; diagnostic control; economic performance; football.

Introdução

As dificuldades econômicas e financeiras enfrentadas pelas organizações durante a pandemia de COVID 19, deixaram ainda mais evidente a importância que a adoção de boas práticas de gestão pode representar. Dentre essas práticas, o processo de controle constitui uma das funções principais de uma organização e, para que essa função possa ser desempenhada, são criados os sistemas de controle de gestão (Sell; Pletsch; Lavarda, 2017). Esses sistemas são conjuntos de mecanismos que podem ser utilizados como forma de identificar objetivos, planejar o processo de implementação, medição e controle das ações de forma equilibrada (Agostino; Arnaboldi, 2012; Simons, 1994), operando como elementos proativos da criação de vantagem competitiva nas organizações (Lopes; Beuren; Gomes, 2019).

Cabe entender que um sistema de controle de gestão pode adquirir uma abordagem mais subjetiva ou mais objetiva, conforme o cenário organizacional em que está inserido, podendo variar de um período para outro (Simons, 1991). Buscando o equilíbrio entre essas abordagens, Simons (1995), propôs um sistema de controle de gestão baseado, nas denominadas por ele, quatro Alavancas de Controle. Cada alavanca representa um sistema em específico: sistema de crenças, sistema de limites, sistema de controle diagnóstico e sistema de controle interativo.

Em seu modelo, Simons (1995), afirma que existem forças organizacionais opostas que visam gerenciar tensões entre liberdade e restrição, empoderamento e responsabilidade, decisões de cima para baixo e aprendizado de baixo para cima e experimentação e eficiência. Ainda segundo o autor, a organização visa buscar um equilíbrio entre essas tensões, o qual pode ser atingido por meio das quatro Alavancas de Controle.

Estudos como o de Tuomela (2005), Henri (2006), Widener (2007), Arachchilage e Smith (2013), Oro e Lavarda (2019), Oliveira e Beuren (2020) e Almeida e Gasparetto (2022), analisaram os impactos e interações de duas ou mais dessas alavancas em diferentes tipos de organizações. Embora o modelo de Simons vise a utilização das quatro Alavancas de Controle de forma conjunta, Kasurinen (2002), salienta que a implementação completa de um novo sistema de controle de gestão pode enfrentar várias barreiras, causadas por fatores controláveis e incontroláveis.

Dentre as quatro alavancas propostas por Simons, os instrumentos de controle diagnóstico são os responsáveis por monitorar os objetivos traçados pelas organizações e identificar possíveis desvios que possam prejudicá-los, estando, de modo geral, relacionados à instrumentos mais tradicionais de gestão (Simons, 1994). No entanto, em uma proposição de desenvolvimento conceitual do modelo de Simons, Tessier e Otley (2012) sugeriram que os sistemas

de controle interativo e diagnóstico não sejam tratados como tais, mas sim como as formas de uso desses controles, ou seja, um mesmo instrumento de controle poderia ser utilizado tanto de forma interativa quanto diagnóstica, a depender dos objetivos de sua utilização.

Tais instrumentos podem contribuir para profissionalização e transparência da gestão organizacional, podendo ser expressos em forma de indicadores financeiros e não-financeiros (Benin; Diehl; Marquezan, 2019). Pesquisas apontam que a utilização de instrumentos de controle diagnósticos influencia na inovação de processos, no desempenho organizacional e na redução de custos (Widener, 2007; Nisiyama; Oyadomari; Yen-Tsang; Aguiar, 2016; Oliveira; Beuren, 2020). Já Henri (2006), encontrou relação negativa com capacidades organizacionais que levam a escolhas estratégicas.

Nesse contexto, podem ser entendidos como instrumentos de abordagem diagnóstica, por exemplo: relatórios financeiros, orçamentos, relatórios de administração e planejamento estratégico. Por serem medidas que permitem uma aplicação e interpretação mais objetivas, podem ser consideradas de entendimento mais simples e servirem como um vetor de profissionalização em entidades que ainda possuem níveis relativamente baixos de gestão e divulgação de informações, como por exemplo, clubes de futebol.

Mesmo possuindo bilhões de praticantes e fãs espalhados pelo

mundo, o futebol não costuma ser gerido de forma totalmente profissional quando comparado à empresas bem sucedidas de outros setores (Nakamura, 2015). Apesar disso, o setor tem se mostrado uma atividade com potencial econômico de destaque. No Brasil, apenas as receitas totais dos 20 clubes que compuseram a Série A do Campeonato Brasileiro em 2022, somaram aproximadamente R\$ 6,9 bilhões (Convocados; Galapagos, 2023).

Ademais, a promulgação da Lei nº 13.155/2015, a qual trata do Programa de Modernização da Gestão e Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT), pode ser encarada como uma medida normativa que visa minimizar a falta de profissionalização da gestão dos clubes de futebol no Brasil. Mais recentemente, alavancada pela grave crise econômica e financeira vivida por diversos grandes clubes brasileiros, a Lei nº 14.193/2021 instituiu a Sociedade Anônima do Futebol (SAF), dispondo sobre normas de constituição, governança, controle e transparência, meios de financiamento da atividade futebolística, tratamento dos passivos e regime tributário específico. Em linhas semelhantes ao PROFUT, a lei da SAF pode ser entendida como uma alternativa jurídica que visa proporcionar aos clubes a opção de uma nova organização societária, pautada em boas práticas corporativas e com resguardo de aspectos históricos e tradicionais, como símbolo, cores e hino.

Analisando especificamente o contexto do futebol brasileiro é possível

identificar que a divulgação de informações contábeis e gerenciais pelos clubes ainda é insuficiente, tanto em quantidade quanto em qualidade, variedade e uniformidade (Rezende; Custódio, 2012; Umbelino et al., 2015; Umbelino et al., 2018; Benin; Diehl; Marquezan, 2019). Destaca-se ainda que a evidencição voluntária de informações, como as provenientes de controles diagnósticos de desempenho, em um setor com grande interesse social como o futebol, pode não servir apenas como forma de transparência na gestão, mas também como possível meio de legitimação e atendimento das expectativas de stakeholders, cada vez mais preocupados com retornos de longo prazo e ações de bem estar social (Aurélien; Bayle, 2015; Breitbarth et al., 2015; Hamil; Morrow, 2011). Esta pesquisa contribui para a ampliação do conhecimento tanto no que tange à evidencição de informações voluntárias por clubes de futebol, quanto à sua utilização como meio de legitimação social, principalmente em períodos de crise econômica como o agravado pela pandemia de COVID-19.

Diante do exposto, o estudo visa investigar a relação entre a evidencição de instrumentos de controle diagnóstico e o desempenho econômico de clubes brasileiros de futebol durante a pandemia de COVID-19. Para tal, efetua-se uma análise sob a luz a Teoria da Legitimidade, com base em dados secundários dos clubes pertencentes às séries A, B, C e D do Campeonato Brasileiro de Futebol na temporada de

2021. Dos 128 clubes que faziam parte da amostra, foram selecionados aqueles que haviam divulgado as demonstrações contábeis completas nos anos de 2019 e 2020 até 31 de agosto de 2021, totalizando uma amostra de 31 clubes. Para analisar a relação entre desempenho e evidencição foi utilizado o teste U de Mann-Whitney e a Regressão logística binária.

Este estudo está estruturado da seguinte forma: na seção um é apresentada a introdução, na seção dois a revisão de literatura, abordando as Alavancas de Controle de Simons (1995), as práticas de gestão dos clubes de futebol e o framework que respalda a hipótese da pesquisa. Na sequência são descritos os procedimentos metodológicos empregados para o desenvolvimento da pesquisa; posteriormente discutidos os resultados e por fim apresentadas as considerações finais.

Fundamentação Teórica

Sistema de Controle Diagnóstico

Diante do contexto competitivo, cujas técnicas de comando e controle não são suficientes, e a criatividade e iniciativa dos empregados são elementos importantes para o sucesso das organizações, originou-se uma tensão entre as velhas e novas filosofias de controle que não podem ser totalmente abandonadas (Simons, 1995). A alternativa é tentar compreender como controlar essas organizações que se voltaram para o mercado, para a customização,

melhoria contínua, atendimento das necessidades dos clientes e empoderamento, ou seja, representam organizações capacitadas para exercer o controle (Simons, 1995).

Muitos modelos de Sistemas de Controle de Gestão (SCG) foram propostos; um deles é o modelo alavancas de controle proposto por Simons (1995), que se baseia em como se pode controlar a estratégia utilizando quatro alavancas de controle básicas: sistemas de crenças, sistemas de limite, sistemas de controle diagnóstico e sistemas de controle interativo. As quatro alavancas de controle funcionam simultaneamente para finalidades diferentes e seu poder coletivo está na tensão gerada por cada uma (Simons, 1995), sendo que o uso balanceado dessas alavancas é relevante para a promoção do controle gerencial nas organizações (Cruz et al., 2020).

As alavancas de controle visam operacionalizar os conceitos de valores centrais, riscos a evitar, incertezas estratégicas e variáveis de desempenho críticas, todos esses ligados ao processo de formulação da estratégia. Valores centrais estão ligados ao sistema de crenças, riscos a evitar ao sistema de limites, variáveis de desempenho críticas ao sistema diagnóstico e incertezas estratégicas ao sistema de controle interativo (Simons, 1994).

Embora esses sistemas tenham sido propostos com o intuito de serem implementados e analisados de forma conjunta e complementar, podem também ter seus impactos medidos de

forma isolada ou em relação à forma de uso (Henri, 2006; Widener, 2007; Nisiyama et al., 2016; Oliveira; Beuren, 2020). Nessa linha, o sistema de controle diagnóstico tem por característica ser realizado por meio da gestão por indicadores e feedback, cálculo de desvio e estabelecimento de padrões. Visa a eficiência do processo e a realimentação de informações no negócio, sendo assim um controle mais rígido aos olhos dos gestores.

A partir da perspectiva de Simons (1995) novas pesquisas que abordaram o uso do controle diagnóstico foram realizadas. Agostino e Arnaboldi (2012) exploraram a relação entre os sistemas de medição de desempenho e o uso do Balanced Scorecard (BSC). Eles utilizaram como argumento teórico os sistemas de controle diagnóstico e interativo. Os achados da pesquisa evidenciaram que os recursos de design do BSC o diferem de acordo com o estilo de controle, tornando-o um instrumento caracterizado pelo uso diagnóstico ao incorporar as medidas financeiras e, pelo uso interativo, ao utilizar as medidas não financeiras.

Arachchilage e Smith (2013) analisaram a influência do uso do sistema diagnóstico e interativo no controle de gestão, considerando a relação entre estratégia e desempenho organizacional. Os resultados apontaram que o uso de sistemas de controle de gestão modera significativamente a associação entre estratégias de negócios e desempenho organizacional. O uso diagnóstico apresentou mais impacto sobre a estratégia

de liderança de custos, por outro lado, o uso interativo provocou um efeito mais intenso na estratégia de diferenciação. Em linhas semelhantes, Oliveira e Beuren (2020) encontraram influência do uso de sistemas diagnósticos nos processos de inovação e no desempenho organizacional.

O uso das informações referentes aos custos de qualidade sob a perspectiva do sistema de controle diagnóstico e interativo foi objeto de estudo de Pires et al. (2017). A partir de uma amostra de 323 empresas portuguesas com certificação ISO9001:2008, os autores demonstraram que 30% delas utiliza as informações referentes aos custos de qualidade de forma diagnóstica, ou seja, aplicado na definição de metas e objetivos, acompanhamento de resultados e na detecção e possíveis correção de desvios. O sistema interativo foi identificado em 32% das empresas da amostra, evidenciando que o uso das informações vai além do foco nos resultados dos valores de qualidade, nos desvios dos padrões predefinidos e em ações corretivas, os gestores também usam essas informações para promover o diálogo e a comunicação em toda a empresa. Os autores destacam que a diferença entre as dimensões diagnóstica e interativa não se relacionam com o tipo de informação, mas com o uso da informação.

A proposta de Albertini (2019) foi demonstrar como uma empresa pode utilizar o modelo das alavancas de controle e melhorar suas capacidades

ambientais em prol da vantagem competitiva por meio de um estudo de caso. Os principais achados indicaram que o uso do sistema de crenças, sistema diagnóstico e sistema interativo podem aumentar essa capacidade, pois estimula a iniciativa na missão da empresa, mede custos e benefícios econômicos e propiciam inovação. Segundo o autor, o sistema de limites não é utilizado para melhorar a contínua capacidade de inovação, pois são propostas pela equipe de meio ambiente respeitando os regulamentos ambientais. O controle diagnóstico, nessa empresa, é utilizado para fins de monitoramento e um pré-requisito para o uso do sistema interativo.

Pilonato e Monfardini (2020) analisaram as ambiguidades percebidas pelos envolvidos na implantação de um sistema de medição de desempenho de docentes sob a perspectiva das alavancas de controle. Os autores destacaram em relação ao controle diagnóstico: uso desse sistema de maneira tradicional de feedback, com indicação de resultados a serem alcançados, padronização de processos e identificação de indicadores de desempenho. O uso desse controle objetivava o alinhamento entre as ações dos indivíduos com os objetivos organizacionais. Ainda, foi mencionado pelos autores, que a maioria dos entrevistados aprovaram a maior disponibilidade de informações que lhes permitissem monitorar os processos e resultados, contudo, consideraram burocráticas essas informações, visto que não interferiam na tomada de decisão.

No sistema de diagnóstico os dados podem ser úteis na gestão do programa, entretanto, poucos indicadores de desempenho que avaliam a qualidade do ensino podem trazer efeitos negativos para a avaliação.

O uso do controle diagnóstico, a partir dos estudos apresentados, fundamenta-se em instrumentos de controle de gestão e indicadores de desempenho que permitem o monitoramento dos objetivos organizacionais a serem alcançados. Cabe destacar que o controle diagnóstico não constitui um fim em si mesmo, mas um meio para iniciar e apoiar o controle interativo, atuando como um pré-requisito para implementá-lo (Henri, 2006; Widener, 2007; Pires et al., 2017). Ainda, que os estudos supracitados evidenciem a importância do modelo proposto por Simons (1995), não foi localizado nenhum estudo envolvendo clubes de futebol. Esse fato, pode ser explicado pelo tipo de constituição jurídica dos clubes brasileiros, que ainda busca maior profissionalização na sua gestão.

Práticas de gestão no futebol

As mudanças ocorridas nos últimos anos na indústria do futebol despertam o interesse dos torcedores para as dificuldades enfrentadas pelos clubes de futebol que ameaçam sua credibilidade. Essas dificuldades podem representar uma falha de governança nessas organizações, governança esta, que tem se tornado um tema relevante para os torcedores de futebol (García; Llopis-Going, 2020). As falhas na governança

acontecem no processo de tomada de decisão ou nos sistemas de controle de gestão (Henry; Lee, 2004). Os princípios de transparência e prestação de contas se constituem em aliados dos clubes de futebol para a manutenção da relação com seus torcedores, sugerem os autores. Ainda em relação à governança em clubes de futebol, uma estrutura de governança com mecanismos mais eficientes contribui para a redução do endividamento e instabilidade financeira (Dimitropoulos, 2014), além de apresentar relação positiva com o desempenho esportivo (Nazi; Amboni, 2018; Malagila et al., 2021).

No Brasil, principalmente nas duas últimas décadas, a profissionalização da gestão tem sido um dos principais lemas dos clubes de futebol no que tange a melhoria de suas práticas. O assunto ganhou ainda mais notoriedade após a promulgação da Lei nº 13.155/2015, a qual trata do PROFUT. Porém, mesmo com a ressalva de ser uma lei relativamente recente, pode-se perceber que o objetivo de uma gestão profissionalizada e transparente no futebol brasileiro ainda parece distante (Umbelino et al., 2019; Figueiredo; Figueiredo, 2017). Essa situação corrobora com Evans, Walters e Hamil (2022), ao afirmarem que crises financeiras e falhas de governança recorrentes no futebol parecem persistirem mesmo com a imposição de regulações.

Estudos vêm analisando diferentes relações entre fatores relacionados aos modelos de gestão adotados pelos

clubes de futebol em diferentes ligas esportivas pelo mundo (Moura et al., 2024). Em seu estudo, Rohde e Breuer (2018) apontam para a influência que a origem dos investimentos em clubes de futebol europeus pode ter na eficiência esportiva e financeira, salientando que a busca por investimentos tende a ser maior do que a busca por eficiência. Na mesma linha Malagila et al. (2021) concluem que a ideia de priorização de resultados esportivos em detrimento de financeiros ainda prevalece no futebol. Em relação à análise da eficiência na gestão, estudos como Halkos e Tzermes (2013), García-Sánchez (2007), Dantas, Machado e Macedo (2015) e Kounetas (2014) analisaram diferentes combinações de insumos e produtos.

A transparência em relação à gestão pode ser avaliada pela divulgação das demonstrações contábeis (Silva; Carvalho, 2009). Além das demonstrações contábeis, relatórios de administração, relatórios de gestão financeira, fluxo de caixa, orçamento, entre outros instrumentos utilizados pelos gestores como controle, podem contribuir com a transparência dos clubes. Esses instrumentos são utilizados para controle por meio de indicadores; conforme Simons (1994) esse tipo de controle caracteriza-se por controle diagnóstico. O controle diagnóstico inclui monitoramento dos resultados de planos e orçamentos, sistemas de objetivos e controle de receitas, por exemplo. No caso dos clubes de futebol brasileiros, a busca pela profissionalização exige dos dirigentes maior

controle sobre os resultados econômico-financeiros e a divulgação dessas informações pode ser entendida pela sociedade como exercício da transparência.

Algumas pesquisas evidenciam essa transparência. Silva e Carvalho (2009) demonstraram que os clubes que apresentaram maior nível de evidenciação por meio das demonstrações contábeis são os clubes que tiveram melhores resultados esportivos e financeiros. Benin, Diehl e Marquazan (2019) analisaram a evidenciação de indicadores não financeiros por clubes brasileiros de futebol e sua relação com o desempenho financeiro e esportivo. Os resultados apontaram que os indicadores não financeiros mais divulgados pelos clubes foram aqueles relacionados à recursos humanos e que o nível de divulgação está positivamente relacionado ao tamanho do clube. Outro resultado encontrado aponta correlação positiva entre a evidenciação dos indicadores e a rentabilidade atual e de períodos seguintes.

Nos clubes brasileiros de futebol, em sua maioria constituídos sob a forma jurídica de associações, pode ocorrer que determinado grupo de gestores tenha controle sobre um número maior de sócios ou conselheiros, situação que lhes permitiria continuar na gestão por um período maior. Nesse sentido, a falta de transparência pode interferir na avaliação mais consistente do desempenho dessa gestão, impactando os resultados econômicos e financeiros, além do esportivo (Marques;

Costa, 2016). Para os autores, somente a adoção de um modelo de governança desenvolvido para essa realidade pode contribuir com uma gestão mais efetiva e responsável.

No que tange esses aspectos, a promulgação da Lei 14.193 em agosto de 2021 pode ser considerada um importante marco legal para o direito desportivo brasileiro. A lei da Sociedade Anônima do Futebol (SAF), como é chamada, permite que os clubes se transformem total ou parcialmente em Sociedades Anônimas, podendo passar a serem geridos dentro de princípios de boa governança já adotados por empresas de outros setores econômicos. Porém, é preciso atentar-se para o fato de que a lei traz algumas particularidades no que tange as responsabilidades que serão assumidas pela SAF perante o clube associativo. A legislação parece ser fruto das crescentes dificuldades financeiras enfrentadas pelos clubes brasileiros de futebol e da consequente necessidade de profissionalização da gestão desportiva.

Além disso, a mudança de expectativa das partes interessadas de um contexto puramente financeiro para retornos de longo prazo também pautados no bem estar social, parece ter passado a se refletir também nas organizações esportivas (Breitbarth et al., 2015). Nessa linha, Buchholz e Lopatta (2017), salientam que a gestão de um clube de futebol precisa lidar com diferentes tipos de pressões, muitas vezes concorrentes, sejam elas de investidores, torcedores, jogadores e mídia. Aurélien e

Bayle (2015) destacam ainda que, recorrentes falhas éticas por parte dos clubes de futebol, levantaram questões relacionadas à legitimidade e às expectativas das partes interessadas. Ademais, por serem organizações de amplo alcance social, pode se esperar utilizem a divulgação de certas informações como forma de legitimar ações ou comportamentos (Hamil; Morrow, 2011).

Diante desses resultados, é possível considerar que a evidenciação das demonstrações contábeis e outros instrumentos utilizados para o controle diagnóstico dos clubes de futebol podem contribuir para legitimar suas práticas de gestão, principalmente em períodos de instabilidade como o causado pela pandemia de COVID-19, podendo impactar a relação com os torcedores e demais partes interessadas.

Framework teórico e construção da hipótese

A abordagem deste estudo baseia-se na relação entre as práticas de gestão adotadas pelos clubes de futebol e seus desempenhos econômico-financeiros. Conforme já destacado nos itens 2.1 e 2.2 desta pesquisa, pode haver relação entre a evidenciação do uso de ferramentas de controle diagnóstico, tais como: orçamento, relatórios financeiros, indicadores de desempenho etc. e o desempenho econômico-financeiro. Destaca-se também a mudança de perspectiva de torcedores e demais partes interessadas no futebol quanto à neces-

sidade do cumprimento da responsabilidade social que os clubes possuem, não só por se tratar de associações, mas também por possuírem representatividade econômica e social nas comunidades onde atuam.

Entende-se que mesmo com demandas sociais e legais, os clubes brasileiros de futebol ainda necessitam de amadurecimento no que tange a gestão de seus recursos, o que ficou ainda mais evidente com a pandemia de Covid-19. Por ser uma crise sanitária que impactou e ainda impacta toda a atividade econômica, a pandemia acarretou perdas consideráveis de receitas para os clubes. O relatório da Sportsvalue (2021), cita que as perdas concretas de receitas dos clubes do ano de 2019 para 2020 ficaram entre 19,5% e 26%. Salienta ainda que, a variação nas receitas com TV e premiações, bilheteria e associados no mesmo período foi de -R\$636 milhões, -R\$384 milhões e -R\$117 milhões, respectivamente.

A necessidade de ações para recuperação de receitas, somada à imaturidade da gestão dos clubes de futebol brasileiros, sugerem o uso de medidas objetivas de controle de gestão como ponto inicial. Uma alternativa à melhoria da gestão é a implementação de ferramentas de controle de gestão, conforme citado no tópico 2.1, como aquelas abordadas por Simons (1995) em seu modelo de alavancas de controle, com ênfase no sistema de controle diagnóstico, o qual acoberta o uso de indicadores financeiros e não financeiros como forma objetiva de medir e controlar o

desempenho das organizações frente aos seus objetivos estratégicos.

Por serem medidas objetivas, de maior facilidade e agilidade na implementação, os instrumentos de controle diagnóstico podem ser ferramentas úteis no processo de gestão dos clubes, principalmente em momentos que requerem ações rápidas, como o ocasionado pela pandemia de COVID-19. Conforme já citado, esses instrumentos podem ser utilizados como forma de legitimar as práticas de gestão adotadas pelos clubes, conforme estuda a Teoria da Legitimidade.

A Teoria da Legitimidade baseia-se na premissa de que as organizações operam na sociedade por meio de uma espécie de “contrato social”, pelo qual são legitimados a operar e usufruir dos recursos disponíveis. Com base nisso, as ações desenvolvidas por uma organização devem enquadrar-se naquilo que é aceito e/ou esperado pelo ambiente onde atuam, visando garantir sua sobrevivência (Patten, 1992; Guthrie; Parker, 1989).

Em seu estudo, Suchman (1995) declara que as organizações podem atingir a legitimidade de três formas: pragmática, moral e cognitiva. A primeira é caracterizada como uma resposta concreta e imediata da organização perante uma percepção da sociedade, baseando-se no interesse em se legitimar; a segunda baseia-se no pressuposto de que a ação a ser realizada é de fato o correto a se fazer; e a terceira salienta que são os próprios aspectos soci-

ais e culturais da sociedade que irão legitimar as atividades de uma organização.

Com base nessa lente teórica, infere-se que os instrumentos de controle diagnóstico seriam utilizados pelos clubes de futebol como ações pragmáticas para atingir a legitimidade. Para tanto, considera-se que o período de instabilidade econômica e financeira causado pela pandemia de COVID-19, levou os clubes a aumentarem o nível de evidência desses controles com o intuito de minimizar o impacto causado pelo desempenho econômico ruim perante as partes interessadas. Diante do exposto, assume-se que o desempenho econômico dos clubes das séries A, B, C e D do Campeonato Brasileiro de Futebol, impacta negativamente o nível de evidência de instrumentos de controle diagnósticos, ou seja, o intuito de prestar novas informações por meio desses instrumentos vem para auxiliar na justificativa de um desempenho econômico ruim.

Para tanto, a relação entre a evidência de controles diagnósticos e o desempenho econômico dos clubes no período pré-pandemia e durante a pandemia de Covid-19 pode ser resumida na seguinte hipótese:

H1: A evidência de instrumentos de controle diagnóstico foi influenciada negativamente pelo desempenho econômico de clubes brasileiros de futebol durante a pandemia de COVID-19.

Metodologia

Para a execução deste estudo foi utilizada uma abordagem exploratória de caráter quantitativo (Gil, 2019). A população da pesquisa foi constituída pelos clubes brasileiros de futebol que faziam parte das Séries A, B, C e D do Campeonato Brasileiro de Futebol no ano de 2021, totalizando 128 clubes. O período de análise foi referente aos anos de 2019 e 2020, considerando dessa forma os impactos da pandemia de Covid-19. A escolha por clubes de todas as Séries do Campeonato Brasileiro de Futebol, se deu pela possibilidade de identificar como clubes de diferentes estruturas foram impactados pela pandemia de COVID-19.

Embora a Resolução CFC 1.429/2013 estabeleça os critérios que os clubes brasileiros de futebol devem seguir na divulgação de suas demonstrações contábeis, a falta de acessibilidade às informações necessárias para a realização deste estudo levou a composição da amostra considerando os clubes que já haviam divulgado as demonstrações contábeis relativas aos anos de 2019 e 2020 até 31 de agosto de 2021, totalizando 31 clubes, conforme pode ser visualizado na Tabela 1.

Série	Número total de clubes	Demonstrações Contábeis 2019	Demonstrações Contábeis 2020	Total da Amostra
A	20	20	20	20
B	20	6	5	5
C	20	6	3	3
D	68	3	3	3
Total	128	35	31	31

Tabela 1. Constituição da amostra da pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa

As técnicas de análise utilizadas foram o Teste U de Mann-Whitney, o Teste Exato de Fisher e a Regressão logística binária. Os dados foram coletados das demonstrações contábeis dos anos de 2019 e 2020 disponibilizadas pelos clubes de futebol e dos demais relatórios e informações disponibilizadas nos respectivos sites. Da Demonstração do resultado do exercício (DRE) foram coletados os valores de receita líquida e resultado líquido e do Balanço patrimonial (BP) os valores do ativo total e ativo imobilizado.

Os instrumentos de controle diagnóstico identificados e coletados nos clubes que compõem a amostra foram relatórios de administração, relatórios de fluxo financeiro, boletim financeiro trimestral, orçamento e relatório de gestão, além das demonstrações contábeis obrigatórias. No processo de coleta das informações, identificou-se que o clube Brusque não divulgou as informações completas do balanço patrimonial, participando apenas dos cálculos referentes à variação das receitas e sendo excluído da amostra para o cálculo da regressão logística binária.

Após a coleta dos dados, os clubes foram separados em dois grupos distintos: Grupo 1: clubes que divulgaram demonstrações contábeis completas e no mínimo um instrumento de controle diagnóstico (Atlético Mineiro, Avaí, Bahia, Chapecoense, Flamengo, Fluminense, Fortaleza, Grêmio, Guarani, Internacional, Santos, Vasco da Gama e Vitória); Grupo 2: clubes que não divulgaram demonstrações contábeis completas e/ou nenhum controle diagnóstico (Athlético Paranaense, Botafogo, Brasil de Pelotas, Brasiense, Brusque, Ceará, Corinthians, Coritiba, Cuiabá, Juventude, Novorizontino, Operário, Palmeiras, Paraná, RB Bragantino, São Paulo e Sport Recife).

Para o teste de hipótese, em uma primeira análise foi testada a existência de diferença na variação de receita entre os dois grupos. Os dados para análise foram classificados de acordo com o período a que se referem, conforme segue:

Variação_Rec_2019-2020_Eviden $\neq$

Variação_Rec_2019-2020_Não_Eviden

Onde: $\text{Variação_Rec_2019-2020_Eviden}$ = variação da receita líquida do período de 2019 para 2020 dos clubes que pertencem ao grupo dos que evidenciaram algum instrumento de controle diagnóstico no ano já pandêmico de 2020. $\text{Variação_Rec_2019-2020_Não_Eviden}$ = variação da receita líquida do período de 2019 para 2020 dos clubes que pertencem ao grupo dos que não evidenciaram nenhum instrumento de controle diagnóstico no ano já pandêmico de 2020. A variação da receita foi escolhida pelo fato de melhor representar o impacto de curto prazo causado pela pandemia de COVID-19 nos clubes. Variáveis relacionadas diretamente pelo resultado econômico poderiam ainda estar sofrendo influência de outros fatores, como por exemplo, despesas financeiras oriundas de operações realizadas em períodos anteriores e cortes emergenciais de gastos.

Cabe destacar que durante o tratamento dos dados, foi necessário um ajuste na receita do clube Atlético Mineiro para o ano de 2020. Conforme destacado pelo relatório da Sportsvalue (2021), nesse ano o clube teve um impacto atípico em suas receitas proveniente da operação imobiliária de venda de 50,1% do Shopping Diamond Mall. O negócio rendeu um valor bruto de R\$ 476 milhões e gerou custos operacionais de R\$ 218 milhões. Para a análise foi considerado na composição da receita do clube em 2020 somente o valor líquido de R\$ 258 milhões referentes à operação.

Para a definição do teste de diferença de média a ser utilizado, os dados foram submetidos à análise de normalidade no Software SPSS. Os resultados apontaram tanto para o teste de Kolmogorov-Smirnov, quanto para o teste de Shapiro-Wilk, um $p < 0,005$, ou seja, rejeita-se a hipótese nula de que os dados possuem distribuição normal. Para uma análise detalhada dos dados e uma resposta mais precisa à hipótese do estudo, foram aplicados tanto o Teste U de Mann-Whitney quanto o Teste Exato de Fisher.

O Teste U de Mann-Whitney foi selecionado para comparar as variações contínuas de receita líquida entre os grupos que divulgaram e não divulgaram instrumentos de controle diagnóstico, permitindo identificar diferenças significativas nas distribuições de receita líquida entre esses grupos de dados independentes e não paramétricos. Além disso, o Teste Exato de Fisher foi utilizado para avaliar a associação entre a divulgação desses instrumentos e a direção da variação de receita (positiva ou negativa), usando uma tabela de contingência. Optou-se pelo Teste Exato de Fisher ao invés do Teste de Qui-quadrado devido ao tamanho reduzido da amostra e à presença de uma célula com valor esperado inferior a cinco (25% das células), o que confere maior precisão à análise. Essa abordagem integrada permite examinar tanto a intensidade das variações de receita quanto a relação entre a divulgação e os resultados financeiros.

Com o intuito de aprofundar a análise referente ao impacto do desempenho econômico na divulgação de instrumentos de controle diagnóstico, foi aplicada a técnica de Regressão Logística Binária incluindo como variável de desempenho, além da variável de variação da receita (VAR_REC), a variável Retorno sobre o ativo (ROA). A evidência de instrumentos de controle diagnóstico foi representada pela variável Divulgação (DIVULG). Importante destacar que, visando suprimir o impacto que os ativos fixos podem ter no Ativo total dos clubes, principalmente o fato de possuir ou não centros de treinamento e estádios próprios, o Ativo imobilizado foi retirado do Ativo total para o cálculo do ROA. Essa ação visa também minimizar as possíveis distorções que o tamanho do clube poderia causar na análise, uma vez que o estudo visa analisar o impacto que o resultado econômico possui na evidência de Instrumentos de Controle Diagnósticos, bem como o impacto da pandemia de COVID-19, independente da estrutura que o clube possui. Ademais, o ROA foi adicionado visando servir como um indicador de lucratividade dos clubes (Galariotis; Germain; Zopounidis, 2018).

Diante do exposto, as variáveis foram utilizadas conforme a relação apresentada no modelo econométrico a seguir.

$$DIVULG_{it} = \beta_0 + \beta_1 * VAR_REC_{it} + \beta_2 * ROA_{it} + \varepsilon$$

Em que: DIVULG = variável dummy igual a 1 se o clube divulgou algum controle diagnóstico no ano de 2020 e igual a 0 caso contrário. VAR_REC = variável contínua que representa a variação da receita líquida dos clubes no período de 2019 para 2020. ROA = variável contínua que representa retorno sobre o ativo que os clubes tiveram no período de 2020, calculada pela divisão do resultado líquido do exercício pelo ativo total (-) ativo imobilizado.

Conforme já abordado no decorrer do estudo, o período de 2019 foi selecionado para representar o pré-pandemia e 2020 a pandemia, respectivamente. A decisão de utilizar o ano de 2020 como base para as variáveis DIVULG e ROA, se deu pelo fato dos impactos da pandemia de Covid-19 já estarem contabilizados e divulgados nas demonstrações contábeis.

Os dados foram tabulados no Microsoft Excel e posteriormente tratados no software IMB – SPSS statistics versão 25, para o cálculo de todos os testes. Durante os testes não foi identificada a presença de outliers. Para análise da regressão logística foi verificada a existência de colinearidade entre as variáveis independentes por meio dos índices de tolerância e VIF, em ambos os casos os valores mantiveram-se dentro do esperado (Tolerância > 0,1 e VIF < 10), não indicando a existência de colinearidade. O teste de significância foi obtido por meio do teste de Wald e a validade do modelo por meio do teste de

Hosmer e Lemeshow. Os níveis de significância para cada teste são apresentados nas tabelas, 1%, 5% ou 10%, conforme cada resultado.

Análise dos resultados

Análise descritiva dos dados

Um dos dados utilizados para a construção dos resultados dessa pesquisa foram as receitas dos clubes e suas variações no período de 2019 e

2020, os valores e a estatística descritiva dos mesmos são apresentados por meio da Tabela 2 e 3, respectivamente.

Grupo 1 - Divulgaram instrumentos de controle diagnóstico	Variação da receita 2019-2020 (valores expressos em milhares de R\$)	Grupo 2 - Não Divulgaram instrumentos de controle diagnóstico	Variação da receita 2019-2020 (valores expressos em milhares de R\$)
Atlético Mineiro	55179	Athlético Paranaense	-53972
Avaí	26805	Botafoogo	981
Bahia	-904	Brasil de Pelotas	-670
Chapecoense	-45724	Brasiliense	452
Flamengo	-269948	Brusque	5590
Fluminense	-66602	Ceará	-771
Fortaleza	-31300	Corinthians	55685
Goiás	-4875	Coritiba	61823
Grêmio	-23850	Cuiabá	-898
Guarani	3240	Juventude	13941
Internacional	-129806	Novorizontino	-316
Santos	-160009	Operário	537
Vasco da Gama	-33504	Palmeiras	-44202
Vitória	-12196	Paraná	-6759
		RB Bragantino	-32413
		São Paulo	39532
		Sport Recife	-13552

Tabela 2. Variação das receitas 2019-2020

Fonte: Dados da pesquisa

	N	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo	Mediana
Var_receita	31	-21.565	65.553	-269.948	61.823	-904

Tabela 3. Estatística descritiva (expressa em milhares de R\$)

Fonte: Dados da pesquisa

Por meio dos resultados, observa-se que o valor médio do conjunto total dos dados que compõem a variação da receita dos clubes no período de 2019 para 2020 é negativa (-21.565), o que ocorre também na mediana (-904). Esses valores são um indicativo da preponderância de variações negativas nas receitas dos clubes durante o período analisado. Destaca-se também a discrepância dos valores mínimo (-269.948) e máximo (61.823), indicando uma alta

variabilidade nos dados, o que é corroborado pelo desvio padrão elevado (65.553).

Em adição, entende-se que é válida também a análise, em separado, da estatística descritiva dos grupos de clubes que divulgaram instrumentos de controle diagnóstico e daqueles que não divulgaram. Os resultados são apresentados na Tabela 4.

Grupo de clubes	Divulgaram	Não divulgaram
N	14	17
Média	-49.535	1.470
Desvio padrão	85.087	30.439
Mínimo	-269.948	-53.972
Máximo	55.179	61.823
Mediana	-27.575	-316

Tabela 4. Estatística descritiva por grupo (expressa em milhares de R\$)

Fonte: Dados da pesquisa

É possível observar que os clubes que tiveram o maior impacto negativo nas receitas durante o período 2019 – 2020, foram aqueles que divulgaram instrumentos de controle diagnóstico. No que tange os tipos de instrumentos de controle diagnósticos divulgados pelos clubes que compõem o Grupo 1, foi

possível identificar relatório de administração, relatório de fluxo financeiro, boletim financeiro trimestral, orçamento e relatório de gestão. A relação dos instrumentos divulgados por cada um dos clubes no período analisado é apresentada na Tabela 5.

Clubes	Instrumentos de controle diagnóstico				
	Relatório de Administração	Relatório de Fluxo Financeiro	Boletim Financeiro trimestral	Orçamento	Relatório de Gestão
Atlético Mineiro	X			X	X
Avaí				X	
Bahia	X	X	X	X	X
Chapecoense	X			X	
Flamengo			X	X	X
Fluminense			X		X
Fortaleza			X	X	
Grêmio			X	X	X
Guarani				X	
Goiás					X
Internacional	X			X	
Santos			X	X	
Vasco da Gama	X		X		
Vitória			X		

Tabela 5. Instrumentos de controle diagnóstico divulgados

Fonte: Dados da pesquisa

Por meio dessas informações, é possível observar que o orçamento e o boletim financeiro trimestral são, respectivamente, os instrumentos de controle diagnóstico mais divulgados pelos clubes, ainda, observa-se que somente o Bahia divulgou os cinco tipos de instrumentos, porém, todos os demais tiveram a divulgação de ao menos dois relatórios. Destaca-se também que não há um formato padrão utilizado pelos clubes para cada instrumento, ou seja, cada um utiliza suas próprias diretrizes para construção dos relatórios.

Divulgação de controles diagnósticos *versus* desempenho

Neste tópico foi analisado o impacto do desempenho econômico na divulgação de instrumentos de controle diagnóstico pelos clubes. Inicialmente foi verificada a existência de diferença estatisticamente significativa de médias entre os grupos de clubes que divulgaram algum instrumento de controle diagnóstico e aqueles que não divulgaram. A análise foi realizada com base nos dados da Tabela 2 por meio da aplicação do Teste U de Mann-Whitney, cujos resultados estão expressos na Tabela 6.

	Teste U de Mann-Whitney	Sig.
Var_Receita	64,000	0,029**

Tabela 6. Teste U de Mann-Whitney

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: *p-valor<0,1; **p-valor<0,05; ***p-valor<0,01

Observando o resultado do teste U de Mann-Whitney, constata-se que há uma diferença significativa na variação das receitas entre os dois grupos de clubes no período analisado (p-valor<0,05). Analisando as medianas dos grupos (Tabela 4), verifica-se que o grupo de clubes que divulgou algum instrumento de controle diagnóstico apresentou maiores impactos negativos. Com uma mediana de -27.575 para o grupo de clubes que divulgaram e -316 para os que não divulgaram, fica evidente que o primeiro grupo tende a ter valores mais baixos (ou mais negativos) em comparação ao segundo. Em outras palavras, embora as medianas de ambos os grupos sejam negativas, as variações de receita dos clubes que divulgaram instrumentos de controle diagnóstico estão mais distantes de zero, indicando um impacto negativo mais acentuado.

Além disso, uma análise mais detalhada dos dados revela que no grupo de clubes que não divulgaram instrumentos de controle diagnóstico, sete apresentaram variação positiva na receita, enquanto no grupo que divulgou, esse número cai para apenas três. Destaca-se também que o maior valor positivo de variação na receita (55.179),

registrado entre os clubes que divulgaram, pertence ao Atlético Mineiro. Esse valor foi diretamente influenciado pela operação imobiliária envolvendo o Shopping Diamond Mall, conforme descrito na metodologia deste estudo.

Assim, esses resultados indicam que os clubes que adotaram a divulgação de instrumentos de controle diagnóstico experimentaram uma variação de receita mais negativa em comparação aos que não adotaram, sugerindo que essa divulgação pode estar associada a um maior impacto negativo nas receitas no período em questão.

Um destaque negativo é o Flamengo, vindo de um ano excepcional no quesito de desempenho esportivo em 2019, o clube viu isso se refletir nas receitas do mesmo ano, fato que vai ao encontro do que afirma Szymanski (2010). Porém, com a pandemia, além da diminuição das premiações esportivas, o clube amargou uma redução de quase R\$ 270 milhões para 2020.

O caso do Flamengo chama atenção, assim como outros grandes clubes, por exemplo Internacional, Santos, Grêmio e Fluminense também tiveram suas receitas reduzidas, muito em vista da falta de público nos estádios e da redução de receitas com sócios. Essas situações evidenciam vulnerabilidades nas

estruturas de receita dos clubes brasileiros, acentuadas pela pandemia. A ausência de público nos estádios e a queda nas receitas de sócios-torcedores revelaram uma dependência significativa de fontes de renda diretamente ligadas à presença física dos torcedores. Segundo o relatório da Sportsvalue (2021), as receitas combinadas de bilheteria e associações diminuíram aproximadamente R\$ 500 milhões entre 2019 e 2020, considerando apenas os 20 maiores clubes do país. Esse cenário aponta para a necessidade de diversificação de receitas e a criação de uma base financeira mais resiliente e menos exposta a flutuações causadas por crises.

Além disso, a queda nas receitas associativas destaca o desafio de engajamento e fidelização dos sócios, uma vez que o valor percebido dos programas de sócio-torcedor ainda depende fortemente do acesso aos jogos e eventos presenciais. Isso pode ser um indicativo da necessidade de reformulação

desses programas, oferecendo benefícios diferenciados e experiências digitais que mantenham o vínculo com os torcedores mesmo em situações adversas.

A crise financeira também enfatizou a importância da profissionalização na gestão dos clubes, indicando a necessidade de práticas gerenciais mais robustas e diversificadas para mitigar melhor os impactos. Nesse contexto, a pandemia surge como um ponto de inflexão para os clubes reconsiderarem suas estratégias de captação de receitas e adaptarem-se aos novos cenários do mercado esportivo, explorando novas alternativas.

Para que seja possível entender melhor se essa diferença estatisticamente significativa na variação da receita entre os dois grupos está de fato associada à divulgação de instrumentos de controles diagnósticos, foi executado também o Teste Exato de Fisher, conforme apresentado nas Tabelas 7 e 8.

Tabulação cruzada Divulgação * Var_Rec_19_20					
		Var_Rec_19_20		Total	
		<u>Negativa</u>	<u>Positiva</u>		
Divulgação		Contagem	10	7	17
	<u>Não</u>	Contagem Esperada	11,5	5,5	17,0
		Resíduos ajustados	-1,2	1,2	
		Contagem	11	3	14
	<u>Sim</u>	Contagem Esperada	9,5	4,5	14,0
		Resíduos ajustados	1,2	-1,2	

Tabela 7. Tabela de contingência

Fonte: Dados da pesquisa

	Sig.
Teste Exato de Fisher	0,280

Tabela 8. Teste Exato de Fisher

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: *p-valor<0,1; **p-valor<0,05; ***p-valor<0,01

Conforme pode ser observado na Tabela 7, a análise dos resíduos ajustados do Teste Exato de Fisher revelou valores de -1,2 e 1,2, que estão abaixo do limiar de -1,96 e 1,96, respectivamente, indicando que as diferenças entre as frequências observadas e esperadas nas células da tabela de contingência não são estatisticamente significativas. Esses valores sugerem que, embora exista uma variação entre as frequências observadas e as esperadas, ela não é suficientemente grande para indicar uma associação forte entre a divulgação de instrumentos de controle diagnóstico e a direção da variação de receita dos clubes. Isso pode ser observado também na Tabela 8, haja vista que o p-valor de 0,280 indica a inexistência de evidência estatisticamente significativa para afirmar que há uma associação entre a divulgação de instrumentos de controle diagnóstico e a direção da variação de receita dos clubes.

Portanto, os resultados não fornecem evidências robustas de que a divulgação tenha impactado significativamente os resultados econômicos dos clubes. Embora o Teste U de Mann-Whitney tenha indicado uma diferença estatisticamente significativa na variação de receitas entre os grupos, suge-

rindo um impacto mais negativo nas receitas dos clubes que divulgaram esses instrumentos, o Teste Exato de Fisher não suportou a hipótese de que a divulgação tenha associação com a direção dessa variação, ou seja, por meio desses resultados não é possível afirmar de forma significativa que o desempenho econômico durante a pandemia esteja diretamente associado à divulgação desses instrumentos.

Com o intuito de aprofundar a análise e agregar uma nova variável de desempenho, um teste de Regressão Logística Binária também foi aplicado. Para tal, foram consideradas como variáveis independentes a variação da receita entre 2019 e 2020 e o ROA de 2020 e como variável dependente a divulgação de instrumentos de controle diagnóstico em 2020.

Para aprimorar a precisão e a robustez das análises, as variáveis foram normalizadas e o modelo foi submetido a técnica de reamostragem (bootstrapping). A normalização foi aplicada para padronizar as variáveis independentes em uma escala comum, com média zero e desvio padrão igual a 1, visando eliminar o efeito de diferentes unidades de medida e magnitudes, o que poderia distorcer a interpretação dos coeficientes. Em complemento, o bootstrapping

foi utilizado para gerar múltiplas amostras com reposição a partir da amostra original, com o objetivo de calcular intervalos de confiança mais precisos para as estimativas dos coeficientes de regressão. Essa abordagem permite uma avaliação mais robusta das incertezas associadas às estimativas, sendo especialmente útil para dados com amostras pequenas ou em modelos com

estrutura complexa, além de reduzir potenciais vieses que poderiam surgir de suposições paramétricas clássicas.

Em um primeiro momento, observou-se por meio do teste de Hosmer e Lemeshow, apresentado na Tabela 9, que o modelo é adequado para o cálculo da regressão logística binária. Por sua vez os resultados do cálculo são evidenciados na Tabela 10.

Passo	Qui-quadrado	df	Sig.
1	5,274	8	0,728

Tabela 9. Teste de Hosmer e Lemeshow

Fonte: Dados da pesquisa

Var. Dependente	DIVULG			
Var. Independentes	Coef. Pad.	Wald	p-valor	Exp(B)
C				
VAR_REC	-1,252	3,138	0,077*	0,286
ROA	0,107	0,072	0,789	1,113
R ²				
Nagelkerke	0,229			
Cox & Snell	0,171			

Tabela 10. Impacto do desempenho na divulgação – n: 31

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: *p-valor<0,1; **p-valor<0,05; ***p-valor<0,01

Para identificar o poder de explicação do modelo, utilizou-se duas medidas de R², a de Nagelkerke e a de Cox e Snell. Nesse contexto, observa-se um percentual de aproximadamente 22,9% para o R² de Nagelkerke e 17,1% para o R² de Cox & Snell. Com base no teste de Wald, é possível identificar que o coeficiente da variável VAR_REC é diferente de zero a um nível de significância de 90% ($p < 0,10$), indicando influência

desta variável na variável dependente. Por outro lado, a variável ROA ($p > 0,10$) não se mostrou significativa.

Para a análise dos resultados, calculou-se a probabilidade de ocorrência a partir do Odds Ratio (razão de chances), representado na Tabela 10 por Exp(B). Observa-se que a razão de chance da variável VAR_REC é 0,286, indicando que, para cada unidade adi-

cional de redução na variação da receita, a chance de um clube divulgar instrumentos de controle diagnóstico é cerca de 71,4% menor, ou seja, aproximadamente $1 - 0,286$. Esse valor sugere que uma variação da receita mais negativa está associada a uma maior probabilidade de divulgação desses instrumentos. O coeficiente beta de -1,252, reforça a interpretação de que a variação de receita possui uma relação inversa com a probabilidade de divulgação, o que é consistente com a lógica de que clubes enfrentando maiores dificuldades financeiras podem optar por aumentar a divulgação de instrumentos de controle diagnósticos como uma estratégia de legitimação.

Discussão dos resultados

Analisados em conjunto, os resultados indicam uma relação complexa entre o desempenho econômico dos clubes e a divulgação de instrumentos de controle diagnóstico. O Teste U de Mann-Whitney indica que os clubes que divulgaram esses instrumentos enfrentaram impactos econômicos mais negativos, sugerindo uma relação inicial entre pior desempenho econômico e maior divulgação. Esse padrão é reforçado pela Regressão Logística, que apresenta um Odds Ratio de 0,286 e um coeficiente beta negativo (-1,252), sugerindo que, conforme as receitas se tornam mais negativas, a probabilidade de divulgação aumenta. Relação significativa em um intervalo de confiança de 90% (p-valor = 0,077). No entanto, o

Teste Exato de Fisher não forneceu evidências suficientes para apoiar uma associação significativa entre a divulgação desses instrumentos e a direção da variação das receitas (positiva ou negativa), reforçando a falta de uma conexão clara entre as duas variáveis.

Com base nos resultados obtidos, resta aceitar H_0 . A análise não fornece evidências suficientes para sustentar a aceitação da H_1 , que postula que a evidenciação de instrumentos de controle diagnóstico foi influenciada negativamente pelo desempenho econômico dos clubes brasileiros de futebol durante a pandemia de Covid-19. Embora o Teste U de Mann-Whitney e a Regressão Logística sugiram uma tendência de que os clubes com variações mais negativas nas receitas tenham sido mais propensos a divulgar tais instrumentos, a significância estatística dessa relação é limitada. Os resultados da Regressão Logística, incluindo a ausência de significância estatística para a variável ROA e o p-valor de 0,077 para VAR_REC (abaixo do nível de confiança convencional de 95%), juntamente com a falta de suporte robusto no Teste Exato de Fisher, que não indicou associação significativa entre a direção da variação das receitas e a divulgação dos instrumentos, sugerem que não há uma associação clara e estatisticamente robusta entre essas variáveis.

Essas evidências permitem afirmar que, embora não seja possível aceitar H_1 , houve diferença na variação das receitas entre os grupos e, desempenho pior no grupo 1. Em resumo, clubes que

divulgaram pelos menos um instrumento de controle diagnóstico no ano de 2020 tiveram um impacto negativo maior em suas receitas, além disso, nota-se que aqueles considerados os maiores clubes parecem ter sofrido reflexos negativos ainda mais acentuados da pandemia de Covid-19 nesse aspecto.

Foi possível identificar também uma predominância de clubes das séries A e B do Campeonato Brasileiro de Futebol no grupo dos que divulgaram instrumentos de controle diagnóstico no período analisado. Isso permite inferir que, por serem clubes de maior representatividade em nível econômico e esportivo, esses clubes tendem a se preocupar ainda mais com ações que possam ter o intuito de legitimação.

É válido atentar para o fato de que, independentemente da motivação para o uso desses instrumentos, os clubes podem ainda não ter explorado todo o seu potencial no apoio a gestão. A adoção dessas ferramentas pode ser motivada mais por uma necessidade de responder a patrocinadores, torcedores e conselhos, do que por um compromisso real com a gestão e a melhoria contínua. Esse uso simbólico dos instrumentos de controle pode ser mais um fator que contribui para a superficialidade na aplicação, limitando a eficácia desses instrumentos como ferramentas gerenciais.

Além disso, a incipiência das práticas de gestão em grande parte dos clubes brasileiros, aliada ao foco excessivo

em resultados esportivos imediatos, pode levar ao uso fragmentado ou inadequado dos instrumentos de controle diagnóstico. Com o foco predominantemente voltado para o desempenho esportivo, áreas essenciais para a gestão podem acabar ficando em segundo plano. Isso não apenas compromete a implementação integral e eficaz desses instrumentos, mas também abre espaço para práticas gerenciais improvisadas e pouco padronizadas, enfraquecendo o potencial de geração de valor real para a gestão do clube.

Considerações Finais

Esta pesquisa teve por objetivo analisar a relação entre o desempenho econômico e a evidenciação de instrumentos de controle diagnóstico em clubes brasileiros de futebol no período pré-pandemia (2019) e durante pandemia (2020) de Covid-19. Para atingir este objetivo foram selecionados os clubes de futebol da série A, B, C e D do Campeonato Brasileiro de Futebol de 2021. A partir da coleta das demonstrações contábeis e de outros instrumentos de controle de gestão divulgados nos sites dos clubes. Para o teste da hipótese proposta, o estudo utilizou como técnica estatística os testes U de Mann-Whitney, Exato de Fisher e Regressão logística binária.

A hipótese foi construída à luz da Teoria da Legitimidade, considerando que os instrumentos de controle diagnósticos poderiam ser utilizados

como ações pragmáticas para obter legitimidade em períodos de desempenho econômico ruim. Os resultados do estudo não permitem aceitar com robustez estatística suficiente H1. A partir disso não é possível inferir que os clubes brasileiros de futebol divulgam mais instrumentos de controle diagnóstico influenciados pela piora no desempenho econômico.

Este estudo contribui com a literatura contábil e de gestão ao identificar os instrumentos de controle diagnósticos de gestão utilizados pelos clubes brasileiros de futebol, ampliando o conhecimento tanto no que tange à evidência de informações voluntárias por clubes de futebol, quanto à sua utilização como meio de legitimação social, principalmente em períodos de crise econômica como o agravado pela pandemia de COVID-19. A pesquisa também contribui para o avanço dos estudos que analisam as relações entre o desempenho dos clubes de futebol e fatores ligados às práticas de gestão.

A análise também levanta uma questão crítica: a dificuldade em distinguir entre clubes que utilizam sistemas de controle de gestão de forma contínua e estruturada e aqueles que os adotam apenas como ações isoladas. Esse ponto ressalta a importância de aprofundar as investigações sobre a consistência e a eficácia das práticas de gestão. Dessa forma, a pesquisa destaca a necessidade de um olhar sobre a aplicação dos sistemas de controle de gestão em clubes, entendendo até que ponto eles refletem um compromisso de longo prazo ou

uma resposta pontual às demandas do contexto.

Os achados desse estudo limitam-se ao conjunto de dados analisados, não podendo ser generalizados. Não foi realizada uma análise da realidade individual dos clubes, sendo os principais resultados analisados de forma conjunta. Como sugestão para estudos futuros, podem ser analisados os processos de implementação e elaboração dos instrumentos de controle diagnóstico no futebol. Uma análise mais aprofundada das implicações práticas da adoção desses instrumentos pode oferecer insights valiosos sobre seus impactos na gestão dos clubes. Ainda, a realização de entrevistas ou questionários com gestores e dirigentes pode proporcionar uma visão mais detalhada, revelando os contextos e objetivos que fundamentam a adoção desses controles. Esse enfoque pode resultar em dados qualitativos importantes para uma compreensão mais abrangente da cultura organizacional e dos desafios gerenciais enfrentados no setor esportivo.

Referências

- Albertini, E. (2019). The contribution of management control systems to environmental capabilities. *Journal of Business Ethics*, 159(4), 1163-1180. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3810-9>
- Almeida, D. M., & Gasparetto, V. (2022). Dynamic tensions in the budgetary system of a family business and

- the duality of structure. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33, 232-247. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202114110>
- Agostino, D., & Arnaboldi, M. (2012). Design issues in Balanced Scorecards: The “what” and “how” of control. *European Management Journal*, 30(4), 327–339. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.02.001>
- Arachchilage, N. D. K., & Smith, M. (2013). The Effects of the Diagnostic and Interactive Use of Management Control Systems on the Strategy-Performance Relationship. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 11(1). Retrieved from <https://web.p.ebsco-host.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=f3862932-8684-4c40-bb40-5ab5b227b15f%40redis>
- Aurélien, F., & Bayle, E. (2015). CSR: a new governance approach for regulating professional sport?: the case of french professionnall sports clubs. *Sport Management International Journal*, 11(2), 21-42. <http://dx.doi.org/10.4127/ch.2015.0100>
- Benin, M. M., Diehl, C. A., & Marquezan, L. H. F. (2019). Determinants of disclosure of non-financial performance indicators by Brazilian football clubs. *Estudios Gerenciales*, 35(150). <https://doi.org/10.18046/j.est-ger.2019.150.2884>
- Breitbarth, T., Walzel, S., Anagnostopoulos, C., & Van Eekeren, F. (2015). Corporate social responsibility and governance in sport: “Oh, the things you can find, if you don’t stay behind!” *Corporate Governance (Bingley)*, 15(2), 254–273. <https://doi.org/10.1108/CG-02-2015-0025>
- Buchholz, F., & Lopatta, K. (2017). Stakeholder salience of economic investors on professional football clubs in Europe. *European Sport Management Quarterly*, 17(4), 506-530. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1306870>
- Convocados & Galapagos (2023) Relatório Convocados e Galapagos capital 23: finanças, história e mercado do futebol brasileiro. Rio de Janeiro, Brasil. Disponível em: https://img1.wsimg.com/blobby/go/87c97c0b-9614-4e55-ae85-ee3a53255fc9/Relatorio_Convogados_Galapagos_OTF_2023.pdf
- Cruz, A. P. C., Frare, A. B. F., Buchweitz, M. J. R., Quintana, A. C., Pereira, T. A., D'avila, L. C. (2020). Associação entre uso do sistema de controle gerencial e desempenho organizacional. *Enfoque: Reflexão Contábil*, v. 39, n. 3, p. 99-113.
- Dimitropoulos, P. (2014). Capital structure and corporate governance of soccer clubs: European evidence. *Management Research Review*, 37(7), 658–678. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2012-0207>
- Evans, R.; Walters, G.; Hamil, S.(2022). Gambling in professional sport: the

- enabling role of “regulatory legitimacy”. *Corporate Governance*, v. 22, n. 5, p. 1078-1093.
- Figueiredo, D., & Figueiredo, L. (2017). Management is not a Game: The Effects of Strategy and Structural Changes in the Competitiveness of Football Clubs. *Brazilian Business Review*, Especial(1), 67–93. <https://doi.org/10.15728/edicao-esp.2017.4>
- Figueiredo, G. H., Santos, V. D., & Cunha, P. D. (2015). Práticas de evidenci-
ação em entidades desportivas: Um estudo nos clubes das Séries “A” e “B” do Campeonato Brasileiro de Futebol no período de 2011 a 2013. *Anais Congresso ANPCONT 2015*, Curitiba/PR.
- Garcia, B.; Llopis-going, R. (2020). Club-militants, institutionalists, critics, moderns and globalists: A quantitative governance-based typology of football supporters. *International Review for the Sociology of Sport*, v. 55, n. 8, p. 1116-1135.
- García-Sánchez, I. M. (2007). Efficiency and effectiveness of Spanish football teams: A three-stage-DEA approach. *Central European Journal of Operations Research*, 15(1), 21–45. <https://doi.org/10.1007/s10100-006-0017-4>
- Dantas, M, G, S., Machado, M. A. V., & Macedo, M. A. S. (2015). Fatores Determinantes Da Eficiência Dos Clubes De Futebol Do Brasil. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 8(1), 113–132.
- <https://doi.org/10.14392/asaa.2015080106>
- Gil, A. C. (2019). Métodos e técnicas de pesquisa social. (7. ed.) São Paulo: Atlas.
- Guthrie, J., & Parker, L. D. (1989). Corporate social reporting: a rebuttal of legitimacy theory. *Accounting and business research*, 19(76), 343-352. <https://doi.org/10.1080/00014788.1989.9728863>
- Halkos, G. E., & Tzeremes, N. G. (2013). A Two-Stage Double Bootstrap DEA: The Case of the Top 25 European Football Clubs’ Efficiency Levels. *Managerial and Decision Economics*, 34(2), 108–115. <https://doi.org/10.1002/mde.2597>
- Hamil, S., & Morrow, S. (2011). Corporate social responsibility in the Scottish Premier League: Context and motivation. *European Sport Management Quarterly*, 11(2), 143-170. <https://doi.org/10.1080/16184742.2011.559136>
- Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, organizations and society*, 31(6), 529-558. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>
- Henry, I., & Lee, P. C. (2004). Governance and ethics in sport. In J. Beech & S. Chadwick (Eds.), *The business of sport management* (pp. 25-41). Essex, UK.: Pearson Education.

- Kasurinen, T. (2002). Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation. *Management accounting research*, 13(3), 323-343. <https://doi.org/10.1006/mare.2002.0191>
- Kounetas, K. (2014). Greek foot ball clubs' efficiency before and after Euro 2004 Victory: a bootstrap approach. *Central European Journal of Operations Research*, 22(4), 623-645. <https://doi.org/10.1007/s10100-013-0288-5>
- Lei nº 13.155, de 4 de agosto de 2015. Estabelece princípios e práticas de responsabilidade fiscal e financeira e de gestão transparente e democrática para entidades desportivas profissionais de futebol. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13155.htm.
- Lei nº 14.193, de 6 de agosto de 2021. Institui a Sociedade Anônima do Futebol 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. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Lei/L14193.htm.
- Lopes, I. F., Beuren, I. M., & Gomes, T. (2019). Influência do uso do sistema de controle gerencial e da estratégia organizacional no desempenho da inovação. *Revista Universo Contábil*, 15(1), 85-105. doi:10.4270/ruc.2019105
- Malagila, J. K. et al. (2021) Corporate governance and performance in sports organisations: The case of UK premier leagues. *International Journal of Finance & Economics*, v. 26, n. 2, p. 2517-2537.
- Marques, D. S. P., & Costa, A. L. (2016). Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor. *Organizações & Sociedade*, 23, 378-405. <https://doi.org/10.1590/1984-92307823>
- Moura, B. M., de Souza-Leão, A. L. M., Silva, E. P. D., & Santos, G. M. A. D. (2023). Just one screen is not enough: Social TV role to Brazilian fans of Major League Soccer. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 13(3), 326-353. <https://doi.org/10.1108/SBM-06-2021-0068>
- Nakamura, W. T. (2015). Reflexões Sobre a Gestão de Clubes de Futebol no Brasil. *Journal of Financial Innovation*, 1(1), 40-52. <https://doi.org/10.15194/jofi>
- Nazi, R. M.; Amboni, N. (2018) Governança e Futebol: Um Estudo em Clubes de Caxias do Sul (Governance and Soccer: A Study in Clubs From Caxias Do Sul). *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, v. 7, n. 2, p. 240-259.
- Nisiyama, E. K., Oyadomari, J. C. T., Yen-Tsang, C., & Aguiar, A. B. de.

- (2016). O uso dos sistemas de controle gerencial e técnicas de gestão operacional. *Brazilian Business Review*, 13(2), 57-83.
<http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2016.13.2.3>
- Oliveira, R. M.; Beuren, I. M. (2020). Influência do uso diagnóstico e interativo de sistemas de controle gerencial na inovação de processos e no desempenho de startups. In: XIV Congresso Anpcont-Foz do Iguaçu-PR-de 11 a 15 de dezembro de 2020.
- Oro, I. M., & Lavarda, C. E. F. (2019). Interface between management control systems and strategy and performance measures in a family business. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30, 14-27.
<https://doi.org/10.1590/1808-057x201806490>
- Patten, D. M. (1992). Intra-industry environmental disclosures in response to the Alaskan oil spill: a note on legitimacy theory. *Accounting, Organizations and Society*, 17(5), 471-475.
[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(92\)90042-Q](https://doi.org/10.1016/0361-3682(92)90042-Q)
- Pilonato, S., & Monfardini, P. (2020). Performance measurement systems in higher education: How levers of control reveal the ambiguities of reforms. *The British Accounting Review*, 52(3), 100908.
<https://doi.org/10.1016/j.bar.2020.100908>
- Pires, A. R., Novas, J., Saraiva, M., & Coelho, A. (2017). How companies use the information about quality-related costs. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(5-6), 501-521.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1099427>
- Resolução CFC nº 1.429, de 30 de janeiro de 2013. Aprova a ITG 2003 – Entidade Desportiva Profissional. Recuperado de https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/Res_1429.pdf
- Rezende, A. J., & Custódio, R. dos S. (2012). Uma análise da evidenciação dos direitos federativos nas demonstrações contábeis dos clubes de futebol brasileiros. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade - REPeC*, 6(3), 229-245. <https://doi.org/10.17524/repec.v6i3.235>
- Rohde, M., & Breuer, C. (2018). Competing by investments or efficiency? Exploring financial and sporting efficiency of club ownership structures in European football. *Sport Management Review*, 21(5), 563-581.
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.01.001>
- Sell, F. F.; Pletshc, C. S., & Lavarda, C. E. F. (2017, julho). Modelo Alavancas de Controle: Abordagem Teórica em Estudos Nacionais e Internacionais. *Anais da International Conference in Accounting*, São Paulo, SP, Brasil, 17. Recuperado de <https://congressosp.fipecafi.org/anais/17UspInternational/ArtigosDownload/448.pdf>
- Simons, R. (1991). Strategic orientation and Top Management attention to

- Control systems. *Strategic Management Journal*, 12(1), 49–62. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120105>
- Simons, R. (1994). How New Top Managers Use Control Renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), 169–189. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150301>
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard business school press.
- Silva, J. A. F. da, & Carvalho, F. A. A. de. (2009). Evidenciação e desempenho em organizações desportivas: um estudo empírico sobre clubes de futebol. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 3(6), 96-116. Recuperado de <https://www.re-dalyc.org/pdf/2352/235216393006.pdf>
- Sportvalue. (2021). Finanças dos top 20 clubes brasileiros. Recuperado de <http://www.sportvalue.com.br/wp-content/uploads/2021/05/Finan%C3%A7as-Top-20-clube-Brasil-Sports-Value-maio-2021-3.pdf>
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Szymanski, S. (2010). Football Economics and Policy. In Palgrave Macmillan. <http://www.elsevier.com/locate/scp>
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management accounting research*, 23(3), 171-185. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.003>
- Tuomela, T. S. (2005). The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. *Management accounting research*, 16(3), 293-320. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.06.003>
- Umbelino, W. L., Ponte, V. M. R., Silva, Régis, B., & Lima, M. C. (2019). Disclosure em Clubes de Futebol: Estudo sobre os Reflexos da Lei do PROFUT. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 7(1), 112. <https://doi.org/10.22478/ufrpb.2318-1001.2019v7n1.38074>
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, organizations and society*, 32(7-8), 757-788. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.01.001>

Este trabalho teve o apoio da CAPES e do CNPq, agências brasileiras a serviço da ciência.

Maicon Manoel Benin (maicon.benin@gmail.com)* trabalhou na pesquisa e coleta de dados, elaboração do artigo, análise e discussão dos resultados.

Sandra Belloli de Vergas (sandrabelloli@terra.com.br) trabalhou na pesquisa e coleta de dados, elaboração do artigo, análise e discussão dos resultados.

Carlos Alberto Diehl (carlosadiehl@gmail.com) trabalhou na orientação da pesquisa, revisão de texto e demais adequações necessárias.

*Autor-correspondente.

Data de Submissão: 22/07/2023 Data de Aprovação: 06/01/2025.

Editor-Chefe: Diogo Henrique Helal.

Editor Adjunto: Bruno Melo Moura.

Esta obra está licenciada sob uma Atribuição-Não Comercial 4.0 Internacional (CC BY NC 4.0). Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito pela criação original. Texto da licença: https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.pt_BR.

Direitos autorais das pessoas autoras, 2025. Licenciado sob Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito pela criação original. Texto da Licença: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>